

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет

Кафедра менеджменту, публічного
управління та персоналу

Кваліфікаційна робота:
на тему:
**Управління змінами в стратегічному розвитку
організації**

Виконав:
студ. групи МЕНМ-21
Волинець Дмитро
Науковий керівник
к.е.н., доц. Овсянюк-Бердадіна О.Ф.

Тернопіль – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 Зміни як об'єктивна необхідність висхідного розвитку організації	6
1.2 Принципи та підходи управління змінами для забезпечення стратегічного розвитку організації	16
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ПП "Креатор Буд"	25
2.1. Оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування ПП "Креатор Буд"	25
2.2 Комплексний аналіз стратегічного розвитку ПП "Креатор Буд"	30
2.3 Діагностика доцільності проведення змін в діяльності ПП "Креатор Буд"	36
Висновки до розділу 2	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ	44
3.1. Менеджмент змін в контексті реалізації маркетингової стратегії ПП «Креатор-Буд»	44
3.2. Шляхи активізації впливу змін на стратегічний розвиток організації	53
Висновки до розділу 3	60
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

ВСТУП

Актуальність проблеми. При існуванні багатьох концепцій управління змінами для забезпечення стратегічного розвитку організації їх загальною рисою є трансформаційний контекст перетворень організації у якісно новий стан шляхом певних засобів та стратегічного її вибору. Реалізація змін передбачає, як правило, реалізацію різних нововведень, які можуть поєднуватись у різних стратегічних напрямках, зокрема у зміні цілей організації, структури, технологічних та управлінських процесів, функціоналу як структурних підрозділів так і працівників.

В практиці діяльності більшості сучасних організацій домінують спрощені уявлення про процес управління змінами, однак будь-які зміни супроводжують певні збурення як у внутрішньому середовищі, так і у зовнішній парадигмі функціонування організації. Це об'єктивно зумовлює необхідність застосування методів, підходів менеджменту. У цьому напрямку функціонал менеджера в умовах змін є значно розширеним і вимагає від нього як організаційної, так і функціональної готовності до перетворень в напрямку стратегічного розвитку організації.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Вивчення літератури з цієї проблематики демонструє, що вона є досить популярною у вітчизняному та західному науковому колі впродовж останніх років. Ученими підготовлено значну кількість праць щодо специфіки реалізації змін, зокрема такими як Андрущенко Н. [2], Беляєва Н. [11], Гайдей О.[19], Коломієць С.[28], Котенко С. [31], Найпак Д. [36], Овсянюк-Бердадіна О.Ф. [39,40], Приймак Н. [48,49], Сивицька І. [55], Чмут А. [64] та інших.

Однак, враховуючи те, що певний чином визначений стратегічний розвиток є індивідуальною траєкторією для кожної окремо взятої організації, то дослідження специфіки управління змінами задля забезпечення реалізації її стратегічного вибору має не лише теоретичну, а й прикладну потребу.

Мета кваліфікаційної роботи є теоретичне дослідження та прикладний аналіз особливостей реалізації змін в стратегічному розвитку організації та визначення на цих засадах удосконаленого управлінського інструментарію для їх повноцінної реалізації.

Завдання:

- обґрунтування змін як об'єктивної необхідності висхідного розвитку організації,
- висвітлити принципи та підходи управління змінами для забезпечення стратегічного розвитку організації;
- дати оцінку зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування ПП "Креатор Буд";
- здійснити комплексний аналіз стратегічного розвитку ПП "Креатор Буд";
- діагностувати доцільність проведення змін в діяльності ПП "Креатор Буд";
- обґрунтувати нову парадигму менеджменту змін в контексті реалізації маркетингової стратегії ПП «Креатор-Буд»;
- запропонувати шляхи активізації впливу змін на стратегічний розвиток організації.

Об'єктом дослідження є зміни в стратегічному розвитку ПП «Креатор-Буд». **Предметом дослідження** – управлінський інструментарій управління змінами.

Методи дослідження. Теоретичним й методологічним фундаментом дослідження стали загальнонаукові принципи, економічні закони, науковий здобуток сучасних шкіл менеджменту, наукові праці вітчизняних й зарубіжних учених. Задля вирішення поставлених завдань, зокрема для обґрунтування змін як об'єктивної необхідності висхідного розвитку організації використано функціональний, системний, і логічний підходи та визначальні закони розвитку організаційних систем. Задля досягнення окресленої мети використано низку загальнонаукових й спеціальних методів

дослідження, зокрема метод системного аналізу (для дослідження Комплексний аналіз стратегічного розвитку ПП "Креатор Буд"); економіко-аналітичний метод (для Діагностика доцільності проведення змін в діяльності ПП "Креатор Буд").

Наукова новизна дослідження полягає розробці моделі процесу реалізації змін та управлінські інструменти забезпечення її результативності.

Практична значимість роботи полягає у розробці рекомендацій щодо реалізації змін для забезпечення стратегічного вибору ПП "Креатор Буд".

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Зміни як об'єктивна необхідність висхідного розвитку організації

VUCA-світ активізує нові й унікальні виклики для менеджменту організацій. В умовах складності, невизначеності, швидкості змін менеджери мають оперативно адаптуватися і формувати нові стратегії, задля успішного процесу управління. Управління змінами стають все більш складними та водночас дуже актуальними. Характеристика компонентів сучасного VUCA-світу в контексті економіки відображено на рис 1.1.

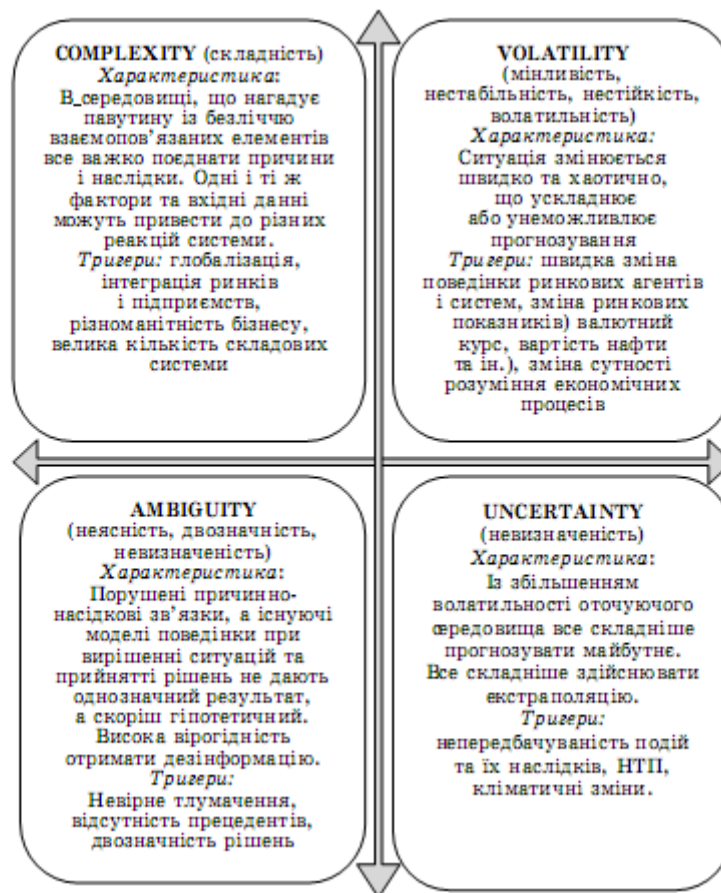


Рис.1.1 Характеристика складових VUCA – світу в економічному контексті

Примітка. Складено на основі [64]

"У контексті VUCA-світу, зміни відбуваються швидко та несподівано, що вимагає від компаній гнучкості та швидкої адаптації до нових умов.

Наприклад, у світі VUCA технологічні інновації з'являються дуже швидко і змінюють бізнес-моделі компаній, а геополітичні події та економічні кризи можуть впливати на світові ринки та призводити до нестабільності. Таким чином перед менеджментом стоїть ряд викликів, що вимагають швидкого реагування та формування нових стратегій і практик управління. В той же час виклики, що пов'язані з глобалізацією (розширення міжнародної торгівлі та мобільності праці) створюють необхідність управління компанією на міжнародному рівні, враховуючи культурні та правові відмінності. Ще один виклик для менеджменту в умовах VUCA-світу – це розробка та впровадження нових бізнес моделей. Зміна зовнішнього середовища, зміна потреб і очікувань клієнтів, поява нових технологій та інновацій, пандемії та війни вимагають від цієї організації змінювати свої бізнес-моделі, щоб залишатися конкурентоспроможними" [64].

У науковій школі менеджменту визначення “зміни” може мати кілька значень. Таким терміном характеризують зовнішні зміни: технологій, умов ринкового суперництва, споживчих смаків, різноманітних соціальних, політичних та інших чинників. Також термін “зміни” визначає внутрішні зміни, що виникають у результаті потреби організації адаптуватись до умов зовнішнього оточення конкретної сфери господарювання.

Більшість учених зазначають, що процес управління змінами містить стадії: постановка задач та формулювання мети змін; створення плану змін та інвестування в неї; утворення ініціативної групи; залучення через неформальні зв'язки нових учасників; настанова співробітників, що відкриває шлях до втілення змін; експериментальне впровадження змін; запровадження й підтримка змін.

Поняття “управління змінами” доречно характеризувати з позицій відомих підходів в управлінні, а саме:

– "процесний підхід. Управління змінами розглядається як процес, компонентами якого є послідовні взаємозалежні дії. Іншими словами

управління змінами – це втілення відомих управлінських функцій, кожна з яких сама по собі є процесом;

- системний підхід. Управління змінами трактується як механізм побудови сукупності елементів (внутрішньокорпоративних та зовнішніх), кожен з яких впливає на організація та безпосереднє управління. Використання цього підходу вимагає бачення перспектив для організації загалом та зв'язків його з навколишнім світом (вплив середовища на організація та навпаки);
- ситуаційний підхід підкреслює важливість “ситуаційного мислення”. Управління змінами розглядається з погляду вибору пріоритетних частин – складових проекту на певному етапі змін та здійснення першочергового впливу на них;
- поведінковий (біхевіористичний) підхід. Управління змінами ґрунтується на єдності працівників у ході впровадження змін; успішність змін визначається причетністю працівників до цілей змін та прийомів їх реалізації, а також формуванням позитивного мікроклімату, що підкріплено вірою співробітників у свої сили та здібності. Персонал організації діє як одна команда, кожен учасник якої виконує певний функціонал" [12].
- Це вимагає від менеджерів низки нового функціоналу, зокрема:
 - "високий рівень інтелекту та інтелектуальної активності;
 - високий рівень інноваційності та креативності; постійна потреба в пошуку нових ідей, можливостей, засобів розв'язання навіть рутинних завдань;
 - високий та широкий професіоналізм, кваліфікаційна складність (інтегрованість);
 - здатність до швидкого пошуку, опрацювання інформації та формування на її основі відповідних оцінок, гіпотез, пропозицій та управлінських рішень;

- здатність передбачення результатів своєї діяльності, оцінки варіантів можливих рішень та їх очікуваних наслідків;
- висока мобільність (вертикальна і горизонтальна) та комунікабельність;
- високий рівень відповідальності та самоконтролю, опанування інструментарієм самоменеджменту та тайм-менеджменту;
- соціальна взаємодія, активна громадська позиція, патріотизм" [42].

До того ж доцільно звернути увагу й на інші підходи до управління змінами, а саме:

- контекстний підхід. Управління змінами передбачає аналізування зовнішнього та внутрішнього організаційного контексту організації, що розкриває можливості та напрями проведення змін на організації;
- міждисциплінарний підхід розкриває управління змінами як багатоаспектне явище, яке вимагає дослідження його з позицій різних наук;
- компетентнісний підхід акцентує на важливості залучення до управління змінами співробітників, що володіють потрібними фаховими здібностями та персональними якостями задля досягнення визначених мети і завдань змін;
- адаптивний підхід розглядає управління змінами з позицій необхідності пристосування організації до ходу зовнішнього середовища.

Як правило? процес управління змінами складається з низки етапів: проектування, реалізації, контролю, регулювання та координування. При цьому проектування передбачає визначення об'єкта змін; формулювання необхідних змін; забезпечення підтримки змін, реалізація змін полягає у експериментальному впровадженні, контроль – перевірка результатів реалізації змін, а координування – впровадження перевірених змін.

Зміни в організації безпосередньо пов'язані із груповими та індивідуальними змінами, що реалізуються на основі навчання. При цьому процес управління змінами передбачає підготовку змін, розроблення системи

мотивації змін та формування відповідного мотиваційного середовища, планування та реалізації змін, підтримку змін.

Триетапна модель управління змінами К. Левіна стала своєрідним фундаментом для подальших пошуків науковців у сфері управління змінами. Відповідно до цієї моделі організаційні зміни відбуваються в три етапи: розморожування, безпосереднє проведення зміни, заморожування результатів.

На першому етапі здійснюються заходи, що дозволяють створити умови для успішного проведення змін і в той же час послабити ті сили, які тримають організацію в існуючому стані. Розморожування передбачає створення мотивації чи відчуття дискомфорту для змін, а потім забезпечення бачення перспективи (інформувати про те, в якому напрямку ви збираєтеся рухатися). Нерідко цей крок виявляється не менш важким, ніж навчання новим методам персоналу організації. Нерідко менеджери, увагу яких сконцентровано на майбутні зміни, не беруть до уваги необхідність «розморожування», що може призвести до збільшення рівня опору змінам.

На другому етапі відбувається саме перехід від існуючого стану організації до бажаного. Цей процес включає розвиток нової поведінки, переосмислення позицій та оцінок. Змінний процес є часом, коли вивчаються нові ідеї та практики, а керівництво має надавати співробітникам підтримку у освоєнні нових способів реалізації функціоналу. Для деяких співробітників цей етап може викликати дезорієнтацію, емоційне перевантаження та відчуття безвиході, але водночас він може бути періодом надій, відкриттів та наснаги.

Третій етап, відомий як заморожування, передбачає створення механізмів, що забезпечують ефективну діяльність організації. На цьому етапі нові способи дій інтегруються в реальну практику, вони стають не просто розумовою концепцією, але й емоційно приймаються та впроваджуються у щоденну діяльність працівників. Просте ознайомлення з новою професійною процедурою не є достатнім для її успішного

застосування. Необхідність організаційних змін, як на загальному, так і на кожному рівні, виникає з невідповідності умов функціонування організації, груп або індивідів новим вимогам розвитку.

Згідно з вченими, необхідність у змінах виникає, коли співробітники усвідомлюють таку невідповідність. Потребу у змінах можна створити шляхом створення умов для змін та підготовки співробітників до сприйняття їх необхідності. Організаційні зміни мають зовнішні та внутрішні фактори. Зовнішні фактори пов'язані з викликами зовнішнього середовища, такими як нові технології, зростання конкуренції, політичні трансформації та зміни в законодавстві. Внутрішні фактори є внутрішніми імпульсами розвитку організації і проявляються у свіжих поглядах, ідеях та зацікавленості.

У цьому контексті, Ларрі Грейнер розробив модель ефективного керування змінами, яку він представив як послідовність з 6 етапів:

1. Тиск і спонукання (тиск факторів зовнішнього середовища та визнання необхідності змін шляхом тиску внутрішніх детермінант);
2. Посередництво та переорієнтація уваги (залучення зовнішнього консультанта чи співробітників як посередників);
3. Діагностика і визначення конкретних проблем – усвідомлення (збирання інформації за умов обов'язкового зворотного зв'язку);
4. Вирішення проблеми та забезпечення зобов'язання щодо виконання нового курсу;
5. Експеримент і виявлення (аналізування наслідків експериментального впровадження змін з метою підвищення їх ефективності шляхом коригування);
6. Підкріплення і згода (мотивування персоналу та впровадження змін).

Багато учених підтримують позицію Грейнера щодо доцільності застосування саме цієї моделі задля управління змінами. Вони розглядають управління змінами як послідовність функцій, таких як планування, організація, мотивація, контроль і регулювання, які взаємодіють через комунікацію та процеси прийняття рішень.

Ця концепція є простою у розумінні, проте має такі недоліки: як тільки розпочато процес, досить складно змінити його курс. Крім того, у моделі, побудованій "вищими керівниками донизу", не враховано значення зворотного зв'язку.

Аналіз інтерпретації поняття "зміни" та дослідження різноманітних класифікацій змін, дозволяють встановити низку характеристик, властивих змінам щодо стратегічного розвитку організації (табл. 1), і таким чином сформуванати певне уявлення про їх сутність.

Таблиця 1.1

Характеристика змін щодо стратегічного розвитку організації

Класифікаційна ознака	Група змін	Характеристика стратегічних змін
За масштабами змін	Загальні	Зміни відбуваються на організації в наслідок загальних процесів
За джерелом змін	Екзогенні	Джерело змін знаходиться поза об'єктом
За якістю змін	Прогресивні	Зміни, які забезпечують підвищення ефективності діяльності, тобто рух «від нижчого до вищого»
За видом кризової ситуації, що стала поштовхом до змін	Спричинені стратегічною кризою	Зміни, спрямовані на підвищення «потенціалу успіху» шляхом відновлення орієнтації (вихід на нові ринки, продуктові або технологічні інновації)
За швидкістю змін	Еволюційні	Трансформаційні зміни, що реалізуються поступово та розраховані на багато років
За рівнем невизначеності змін	Планові	Своєчасні та упорядковані зміни, що мають бути передбачені керівництвом з достатньою ймовірністю
За сутністю змін	Інтенсивні (якісні)	Зміни, спрямовані на якісне покращання способів, методів та технологій використання факторів виробництва
За можливістю управління	Керовані	Зміни, що піддаються управлінню
За характером змін	Інкrementарні	Зміни, які є серією безперервного руху, що не порушує рівноваги організації в цілому

Примітка. Складено на основі [16]

Структурними елементами системи управління змінами щодо стратегічного розвитку організації є наступні:

1. Суб'єкти управління змінами. До цього компоненту можна віднести працівників управлінської ланки організації - керівників різних рівнів, об'єднаних до робочих груп згідно з функціонуванням обраної сфери управління змінами.
2. Предмети управління змінами - конкретні сфери діяльності підприємств, що вимагають певних змін та на які спрямовані дії суб'єктів стосовно впровадження цих змін. При визначенні предметів стратегічних змін доцільно розглянути просторову структуру управління змінами, яка є сукупністю підсистем, виділених за змістовою ознакою.
3. Завдання управління змінами, що відображають процес реалізації управлінської діяльності стосовно впровадження змін та виділення яких утворює основу управління змінами на засадах самоорганізації.
4. Оскільки управління змінами є керівною діяльністю за своєю суттю, функції управління змінами повинні бути інтегрованими до загальної системи управління організаціям, яке реалізується в наступних функціях: планування, організація, координація, стимулювання, контроль. Але склад загальних функцій управління стосовно до стратегічних змін щодо інноваційного розвитку формується відповідно до сутності змін та характеристики процесу змін.
5. Втім, універсальних завдань управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку на організації не існує, бо в будь-якому разі конкретні завдання цих процесів залежать від конкретної ситуації на організації в певний період часу за умов конкретного впливу факторів зовнішнього середовища.
6. Методи управління змінами, які можна охарактеризувати як можливі способи взаємовпливу суб'єктів управління змінами: економічні, технологічні, соціально-психологічні, адміністративні.
7. Моделі управління змінами, що загалом є структурованими діаграмами процесів управління змінами, які мають встановлені характеристики та компоненти. Як відзначають низка учених, ретельне дослідження останнім

часом процесів перетворень у різних галузях суспільного розвитку призвело до виникнення різних концепцій щодо механізмів таких процесів та до розробки рецептів для управління відповідними змінами.

8. Серед відомих моделей управління змінами можна виділити «Схему 7-S Маккінзі», а також модель «трьох стадій широкої стратегії змін», яку розробив Д. Андерсен. Але більшість сучасних моделей процесу змін виявляються або надто загальними та концептуальними (що суттєво обмежує їх практичне значення), або відображають лише фрагменти того, що є необхідним для реалізації трансформаційних змін (концентруються або виключно на «людському чиннику», або лише на підприємницьких та організаційних питаннях).

9. Подолання опору змінам. Опір змінам є необхідною складовою управління змінами та супроводжує будь-які трансформації в організації. Цей феномен характеризує свідомі дії (або бездіяльність) осіб, спрямовані на уповільнення прийняття або реалізацію певних рішень. Сучасна література з управління широко аналізує причини опору змінам (відмова від стратегій розвитку, конфлікти інтересів, боротьба за владу, непорозуміння вимог, прагнення зберегти цінності, загрози авторитету і статусу, недовіра тощо), а також пропонує різні популярні підходи для подолання цього опору до змін [5, 10, 14].

При цьому слід зауважити, що універсальних правил подолання опору не існує, адже носіями опору є люди, які через власні психоемоційні особливості різноманітно реагують на зміни в організації. Таким чином, впровадження стратегічних змін на організації необхідно співвідносити з реакцією персоналу, яка проявляється в формі опору змінам.

Отже, базовою складовою управління змінами є людський фактор, оскільки саме індивіди займаються впровадженням змін. Слід підкреслити, що західні дослідники пропонують систематичну та універсальну структуру управління змінами саме як сукупність принципів, ґрунтуючись на зверненні до "людського аспекту" і спрямованих на забезпечення інтересів кожного

співробітника в реалізації запланованих змін. Принцип конфігурації визначає необхідність обов'язкового розгляду такого явища, як "опір змінам", в межах загальної концепції управління змінами на організації.

Таким чином, управління перетвореннями є передумовою для втілення стратегії розвитку організації шляхом усунення відмінностей між фактичним і бажаним станом організації.

1.2 Принципи та підходи управління змінами для забезпечення стратегічного розвитку організації

Управління змінами є процесом пошуку і вирішення завдань. Управляти перетвореннями – значить рухатися від проблематичного стану до стану вирішеної задачі. Організаціям потрібно ініціювати процес впровадження змін для того, щоб відповідати попиту ринку, підвищувати акціонерну вартість або для реалізації урядових стратегій.

Часто їм необхідно запускати і проводити зміни, щоб зберегти стабільність організації та підтримувати збалансоване економічне зростання і постійний розвиток. Управління змінами – це процес, що дозволяє організації модифікувати будь-яку частину її структури, щоб таким чином ефективно діяти у постійно змінюваному середовищі. До нього входять дії, спрямовані на підтримку, прийняття і затвердження необхідних та узгоджених модифікацій і змін (див. рис. 1.2).

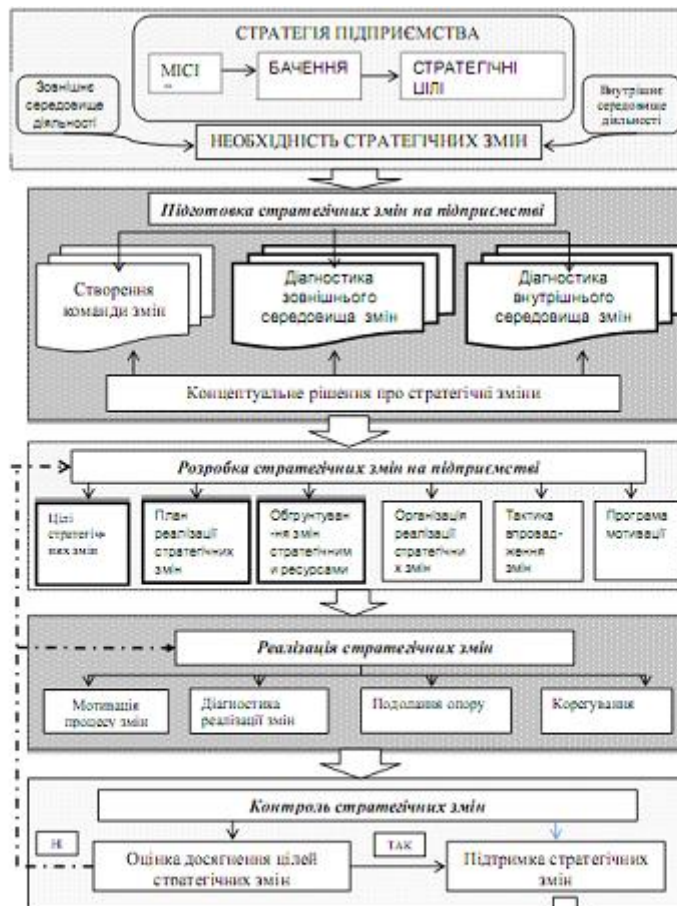


Рис. 1.2 Архітектура управління змінами в стратегічному розвитку організації

Примітка. Складено на основі [49]

Таким чином, установлення природи змін щодо стратегічного розвитку підприємств дозволяє сформулювати основні принципи їх управління, використовуючи загальні концепції теорій підприємництва та стратегічного управління.

1. Принцип системності – стратегічні зміни є змінами загальними, отже повинні охоплювати організація як єдину систему, що включає підсистеми, зв'язки між елементами підсистем та взаємодії із зовнішнім оточенням. Такі перетворення відрізняються від місцевих змін саме тим, що їх результат впливає на всі галузі діяльності організації, а їх реалізація забезпечує синергетичний ефект.

2. Принцип дуальності, що відповідає екзогенному характеру стратегічних змін. Згідно з цим принципом, управління перетвореннями

повинно враховувати прямий вплив зовнішнього оточення на організація та взаємодію організацій із зовнішнім оточенням.

3. Принцип ієрархічності. Стратегічні перетворення є поступовими та інкрементальними, тому, вивчаючи проблему управління змінами, необхідно зрозуміти, що організаційна ієрархічна система є сукупністю окремих складових, які перебувають у певній ієрархічній залежності. При цьому найменш керованим із них є соціально-економічний генотип, зміни в якому вимагають реалізації довготривалих, неперервних і цілеспрямованих заходів.

4. Принцип конфігуративності управління змінами. Цей принцип слід висвітлити окремо, оскільки він є характерним для будь-якого типу змін. Він полягає в тому, що керівництво організацією реалізується невеликою групою окремих чи групових суб'єктів, кожен з яких має власні сталі інтереси, повноваження та відповідальність, а спільна діяльність цих суб'єктів формує певну конфігурацію.

Основними методами управління змінами є використання влади (мотивація та санкції), навчання фахівців та застосування раціональних розрахунків або метод проникнення всіх співробітників організації у необхідність змін. Засновуючись на обраному підході, розробляється стратегія змін як визначений і підтверджений організацією широкий план дій. Вибір стратегії і її реалізація визначаються такими чинниками: темп здійснення змін, ступінь управління з боку керівників, використання зовнішніх структур, центральне або диференційоване зосередження управлінського впливу.

Успіх втілення стратегії залежить від міри включення співробітників, яке може варіюватися від високого до низького. У випадку малих змін (наприклад, зміна логотипу цієї організації) залучення всіх співробітників може не бути обов'язковим, тоді як при кардинальних змінах більший ступінь включення означає більшу ефективність втілення стратегії змін. Методами включення персоналу є наступні:

- Інформація. Надання письмових та відео матеріалів, проведення конференцій і презентацій.
- Комунікація. Проведення зустрічей в малих групах – командних брифінгів.
- Консультування. Надання консультацій та проведення опитувань.
- Переговори.
- Участь. Створення одно - або багатофункціональних робочих команд, або проектних груп.
- Залучення. Створення груп, орієнтованих на розв'язання завдань в масштабах організації та на базі департаментів з багатофункціональним і багаторівневим членством.

Загалом, усі зміни, що відбуваються, можна поділити на дві ключові категорії. Перша категорія базується на місцевому розташуванні зміни. Таким чином, менеджери намагаються здійснювати процес управління або зовнішньою зміною, або внутрішньою. Це також стосується і другої характеристики, яка відноситься до причин або намірів, пов'язаних із зміною. У цьому випадку знову існують два можливих варіанти. Зміна може бути задуманою, або бажаною, іншими словами, плановою. І навпаки: вона може бути випадковою або незапланованою, що виникає з природи речей і, отже, є динамічною. Поєднання обох характеристик породжує чотири можливі класи змін. Непередбачені обставини перебудови у структурі керівництва є внутрішніми, але, оскільки в них немає організаційного наміру, вони мають динамічний характер. Закони держави є очевидно спланованими, оскільки вони були у намірі уряду, але також є очевидно їхній зовнішній характер, оскільки зміни відбуваються за межами організації. Навпаки, зміна в структурі населення, викликана або відображена в демографічних тенденціях, так само виявляється зовнішньою, хоча не входить у чий-небудь намір і тому є динамічною. Це важливо усвідомлювати, оскільки від цього залежать методи та підходи до управління змінами.

Існує кілька принципів управління процесом змін. По-перше, необхідно узгодити методи та процеси змін зі звичайною діяльністю та управлінськими процесами в організації. Може виникнути конфлікт за обмежені ресурси: на деяких осіб можуть покласти функції як планування або розробки змін, так і виконання поточних завдань. Ця проблема стає особливо актуальною й чутливою в організаціях, де відбуваються значні зміни, наприклад, при масовому виробництві, коли перехід до нового продукту або технології потребує значної перебудови процесів виробництва й цехів, і питання полягає насамперед у тому, як досягти цього без істотних втрат у виробництві й продуктивності.

По - друге, керівництву доцільно визначити, в яких конкретних заходах, у якій мірі та формі воно повинно безпосередньо брати участь. Основний критерій — складність виконуваних дій та їх важливість для організації. У великих організаціях вищі керівники не можуть особисто брати участь у всіх змінах, однак деякі з них мають особисто керувати або знайти спосіб надання й виявлення управлінської підтримки, оскільки стимулювання з боку керівництва є важливим фактором у реалізації змін.

По-третє, необхідно узгодити різноманітні процеси перебудови в організації. Це може бути простіше в невеликій організації, але в складній та великій можуть виникнути значні труднощі. Часто різні відділи працюють над подібними питаннями (наприклад, впровадження нової технології обробки інформації) і вони можуть висувати пропозиції, які не відповідають загальній політиці керівництва й стандартним методам, або вони можуть висувати надмірні вимоги до ресурсів. Також може трапитися ситуація, коли один відділ розробив важливі пропозиції, і потрібно переконати інших прийняти їх, а для цього може знадобитися відмовитися від існуючої системи або власних пропозицій. У таких випадках вище керівництво має втручатися, дотримуючись обраної стратегії розвитку організації.

По-четверте, управління змінами включає різноманітні аспекти — технологічні, структурні, методичні, людські, психологічні, політичні,

фінансові й інші. Це, напевно, найбільше ускладнює завдання керівництва, оскільки в процесі беруть участь фахівці, які часто намагаються нав'язати свій обмежений погляд на складну проблему.

По-п'яте, управління змінами включає прийняття рішень щодо використання різних підходів і методів втручання, які сприяють вірному початку, систематичному веденню роботи, подоланню опору, отриманню підтримки та здійсненню необхідних змін.

Загалом, будь-яка програма змін ґрунтується на наступних принципах:

- постановка цілей, які організація хоче досягти в результаті змін;
- оцінка поточної ситуації у світлі поставлених цілей;
- визначення того, які міри необхідні в перехідний період;
- розробка стратегії змін на підставі аналізу факторів, які можуть вплинути на неї.
- Тому для тих менеджерів в процесі впровадження змін, значення цієї теорії полягає у наступних висновках:
- чим тісніше зв'язок між конкретною лінією поведінки й конкретним результатом, тим імовірніше, що ми будемо поводитися в такий спосіб;
- чим більше бажаний результат, тим імовірніше, що ми оберемо таку лінію поведінки, що, на нашу думку, призводить до цього результату;
- чим більшу впевненість ми відчуваємо, що ми дійсно можемо прийняти деяку нову лінію поведінки, тим з більшою ймовірністю ми спробуємо це зробити.

Отже, задля зміни поведінки людей, спершу, слід змінити їх оточення, по-друге, надихнути їх у віру в здатність прийняти новий спосіб поведінки, і, по-третє, переконати, що це призведе до очікуваного для них результату.

На практиці можна використовувати різноманітні методи та підходи для успішного управління змінами. Загалом існують чотири стратегії, що ґрунтуються на різних аспектах сутності та поведінки особи.

1. Раціонально-емпірична стратегія, яка базується на розумінні того, що особи мають тенденцію прослідковувати свої власні цілі, коли вони бачать їх

перед собою. В цьому контексті, зміни базуються на передачі інформації та стимулюванні.

2. Нормативно-перевиховна стратегія передбачає, що особи схильні дотримуватися культурних норм і цінностей. У цьому контексті, зміни базуються на перегляді і новій інтерпретації існуючих норм і цінностей, а також на розвитку прихильності до нових норм.

3. Владно-насильницька стратегія яка зумовлена тим, що люди роблять те, що їм говорять або до чого їх можна спонукати, і, враховуючи це, зміни повинні ґрунтуватись на владі і санкціях.

4. Адаптивна стратегія обумовлена тим, що людина руйнуванню, але з готовністю адаптується до нових обставин. В цьому відношенні, зміни засновані на побудові нової організації і поступовому переведенні людей зі старої організації в нову.

На практиці рекомендується обмежувати розмаїтість початкових проектів з управління змінами. Це дозволяє організації швидко досягти часткового успіху. Поступово варто розширювати процес управління змінами, постійно розширюючи його обсяг і масштаб.

Загалом підхід, що використовується в кожному окремому випадку, залежить від ряду таких факторів:

- міра протистояння. Сильне протистояння вимагає застосування владно-насильницької та адаптивної стратегій, у той час як слабке протистояння або згода потребують поєднання раціонально-емпіричної і нормативно-перевиховної стратегій.
- цільова кількість людей. Для більшої кількості людей необхідне застосування підходу, що включає в себе всі чотири згадані вище стратегії.
- величина ставки. Високі ставки потребують комбінованого застосування усіх названих стратегій.
- проміжок часу. Короткі проміжки часу вимагають застосування владно-

- насильницької стратегії, а триваліші – поєднання раціонально-емпіричної, нормативно-перевиховної та адаптивної стратегій.
- експертна оцінка. Можливість проведення експертної оцінки призводить до потреби в застосуванні всіх стратегій разом, тоді як відсутність такої можливості сприяє використанню стратегії влади та примусу.
- залежність. Якщо організація сильно залежить від своїх співробітників з різних причин, то можливість керівництва видавати директиви або ставити вимоги може бути обмеженою. Зворотна ситуація також може мати місце: якщо працівники значною мірою залежать від організації, їх можливість опиратися або протистояти також може бути обмеженою.

До процесу змін включають всіх, хто пов'язаний з ними або має інтерес до внесення змін, оскільки зовнішній вплив у цьому важко забезпечити якісно.

Висновки до розділу I

В умовах перманентного й динамічного зовнішнього економічного середовища ефективне керівництво організаціям стає неможливим без впровадження стратегічних змін у напрямку розвитку організації, спрямованих на якісні позитивні зрушення і мають ключовий вплив на функціонування організації в довгостроковій перспективі. Концепція управління цими змінами базується на принципах системності, двоїстості, ієрархічності та конфігуративності управління, сукупність яких зумовлює доцільність використання системного підходу.

Системний метод в управлінні стратегічними змінами стосовно розвитку організації є повністю обґрунтованим і дозволяє розглядати таке управління як відкриту комплексну систему, що складається з компонентів та має зв'язок із зовнішнім середовищем. Перевагами системного підходу є можливість

структурного розчленування компонентів цієї системи, визначення характеристик кожного з компонентів та взаємозв'язків між ними.

Задля зміни поведінки людей, спершу, слід змінити їх оточення, по-друге, надихнути їх у віру в здатність прийняти новий спосіб поведінки, і, по-третє, переконати, що це призведе до очікуваного для них результату

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ПП "КРЕАТОР БУД"

2.1. Оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування ПП "Креатор Буд"

ПП "Креатор-Буд" є відомою будівельною компанією на території Тернопільської області, що спеціалізується на будівництві та реконструкції житлових й нежитлових будівель. ПП "Креатор-Буд" засноване у 2006 рр. і має досвід роботи на вітчизняному будівельному ринку понад 17 років. Місія цієї організації сформульована як будівництво якісних та безпечних будівель, що відповідають потребам і вимогам сучасних людей. Цілями цієї організації є забезпечення високої якості будівництва; виконання робіт у встановлені терміни та задоволення потреб клієнтів.

Ключовими завданнями цієї організації є впровадження нових технологій будівництва; розширення номенклатури виконуваних робіт та підвищення кваліфікації персоналу. ПП "Креатор-Буд" вкладає значний акцент на соціальну відповідальність та підтримує ініціативи в галузі благодійності, здоров'я працівників та створення сприятливого професійного середовища. ПП "Креатор-Буд" підтримує розвиток Тернопільської громади та ставляться до свого персоналу з увагою та повагою.

У цьому напрямку ПП "Креатор-Буд" дотримується принципів соціальної відповідальності, що передбачають створення комфортних умов праці для працівників; забезпечення безпечних умов праці для працівників й підтримку соціальних програм. Ця організація реалізує ряд соціальних програм, зокрема благодійні внески в розвиток освіти та культури, реалізує допомогу малозабезпеченим сім'ям; підтримка спортивних команд. Ця організація має чітко визначені підрозділи та відділи, кожен із яких відповідає за конкретну сферу діяльності. Структура включає в себе

виконавче керівництво, відділи продажу, проектного управління, фінансів, закупівель та технічного контролю (див. рис. 2.1).



Рис. 2.1 Організаційна структура ПП "Креатор-Буд"

Примітка. Складено самостійно

У цієї організації рівні та структура управління ретельно розроблені з метою оптимального функціонування та швидкої адаптації до змін. Виконавче керівництво включає Генерального директора та вищих менеджерів. Під ними розташовані різні відділи, які допомагають забезпечувати високу якість будівельних робіт та взаємодіють між собою з метою координації діяльності. ПП "Креатор-Буд" має різні структурні підрозділи та служби, які активно взаємодіють у процесі будівництва щодо виконання замовлень. Серед них є служба маркетингу, відділ постачання, виробничі підрозділи, транспортна служба, планово-економічна служба, служба збуту, складське господарство та фінансовий відділ. Вони узгоджують свій функціонал задля досягнення цілей цієї організації та задоволення потреб клієнтів.

На сучасних підприємствах, таких як ПП "Креатор-Буд," ефективна діяльність не обмежується лише виробничими процесами. Невиробничі підрозділи та служби відіграють важливу роль у забезпеченні цілісності та рентабельності цієї організації. Важливими структурними підрозділами і службами не виробничого характеру на цьому підприємстві є:

- відділ реклами. Цей відділ відповідає за рекламну діяльність цієї організації. Він досліджує ринок, розробляє рекламні кампанії та формує інформацію про продукцію та послуги ПП "Креатор-Буд" задля забезпечення попиту на ринку будівельних послуг,
- відділ маркетингу та інформаційної діяльності, що вивчає ринкові тренди, займається брендуванням та позиціонуванням цієї організації на ринку, а також відповідає за інформаційну політику та комунікації
- бухгалтерія, яка веде облік розрахунків, фінансів та забезпечує відповідність звітів законодавчих вимог,
- відділ кадрів, котрий відповідає за найм та управління персоналом та забезпечує, щоб у цієї організації був належний персонал із необхідними навичками
- юридичний відділ, котрий взаємодіє із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами щодо дотримання законів та регуляцій у всіх аспектах діяльності цієї організації.

Ознайомлення з цими підрозділами та службами невиробничого характеру допомагає зрозуміти, як ця організація керує своєю діяльністю на всіх рівнях та забезпечує підтримку виробничих процесів. Загальний огляд процесів та інфраструктури ПП "Креатор-Буд" виявив, що ця організація вже має великий виробничий потенціал та потужності для будівництва сучасних будівельних споруд. Зокрема під час дослідження нами було виявлено декілька важливих аспектів, які, на наш погляд, вимагають певних змін в напрямку операційного менеджменту:

- планування виробництва. Інколи виробничі потужності ПП "Креатор-Буд" використовуються не в повному обсязі внаслідок неефективного планування виробництва або недостатню координацію між структурними відділами. Для уникнення вузьких місць в цьому аспекті, ПП "Креатор-Буд" має посилити системи планування та співпраці між структурними відділами;

- використання обладнання, яке інколи може простоювати через збої чи обмежену потребу у будівництві;
- управління запасами - інколи виникають надмірні запаси;
- необхідно враховувати компетенції та мотивацію персоналу, оскільки вона може суттєво впливати на продуктивність виробничого процесу. Забезпечення навчання та розвитку працівників допоможе попередити вузькі місця в управлінні персоналом.

ПП "Креатор-Буд" повинно, на наш погляд, обов'язково вдосконалити системи планування, управління ресурсами та навчання персоналу саме цих структурних підрозділів, щоб максимізувати використання свого виробничого потенціалу та забезпечити ефективний виробничий процес.

В напрямку дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування ПП "Креатор-Буд" нами була проведена оцінка ступеня автономності різних підрозділів цієї організації. Оцінка автономності демонструє, наскільки окремі підрозділи можуть приймати рішення та виконувати функції без необхідності частого втручання керівництва ПП "Креатор-Буд". Нижче представлені результати проведеної оцінки:

- Київська філія. Київська філія має високий рівень автономності. Вона відповідає за власний бюджет, планування та виконання проектів у межах місцевого ринку будівництва. Філія може приймати рішення щодо власної діяльності і управління ресурсами;
- відділ реклами та відділ маркетингу мають середній рівень автономності. Вони розробляють маркетингові стратегії та рекламні кампанії, однак мають узгоджувати їх з головним керівництвом ПП "Креатор-Буд";
- виробничі підрозділи, зокрема технічний відділ, відділ постачання та інші виробничі структурні підрозділи мають високий рівень автономності в межах власних функцій та проектів, бо часто матеріально відповідають за виробництво, постачання та технічну підтримку;
- підрозділи не виробничого характеру (відділ кадрів, бухгалтерія, юридичний відділ) діяльності мають середній рівень автономності та діють

відповідно до нормативних вимог та процедур та володіють певним ступенем власних повноважень;

- дільниця охорони та інші служби - володіють низьким рівнем автономності, бо вони безпосередньо підпорядковані головному офісу ПП "Креатор-Буд", та виконують стандартні процедури та вимоги.

Підсумовуючи, варто зазначити, що автономність різних підрозділів на ПП "Креатор-Буд" диференціюється згідно їх функціональних обов'язків і сфер впливу. Оцінка автономності продемонструвала достатній баланс між централізованим управлінням та гнучкістю структурних підрозділів ПП "Креатор-Буд" щодо прийняття рішень та виконання функціональних завдань.

У контексті проведення дослідження внутрішнього середовища ПП "Креатор-Буд" проведено оцінку функціональної діяльності цього підприємства. Відділ маркетингу в ПП "Креатор-Буд" відіграє ключову роль у розвитку та просуванні продукції та охоплює спеціалізовані підвідділи та фахівців, які виконують наступні завдання:

- дослідження ринку для визначення попиту на будівельні та ремонтні послуги;
- формування стратегії маркетингу та рекламної політики;
- розробка та проведення рекламних кампаній для просування продукції цієї організації;
- аналіз результатів рекламних заходів та їх вплив на попит на продукцію;
- взаємодія з іншими відділами цієї організації для забезпечення маркетингових потреб.

Відділи збуту та постачання також відіграють надважливу функціональну роль у діяльності ПП "Креатор-Буд". Зокрема відділ збуту відповідає за реалізацію продукції цієї організації зовнішнім споживачам, встановлює контакти з клієнтами, обробляє їхні замовлення і забезпечує надійне постачання продукції. Відділ постачання відповідальний за закупівлю матеріальних ресурсів, забезпечує їх доставку на виробництво,

веде переговори з постачальниками будівельних матеріалів та контролює кількість й якість матеріалів. Ці відділи спільно працюють задля забезпечення безперебійного процесу будівництва та постачання продукції структурним будівельним підрозділам, що допомагає, на наш погляд, зберегти конкурентоспроможність ПП "Креатор-Буд" на ринку будівельних послуг.

2.2 Комплексний аналіз стратегічного розвитку

ПП "Креатор Буд"

"Будівництво має вирішальне значення для економіки. Можна провести паралель між ефективністю будівельного сектору та економічним добробутом тієї чи іншої країни. У Європі, де макроекономічна ситуація є переважно стабільною, будівельна галузь у середньому складає 5-7% від загального ВВП. Що стосується України, то частка будівництва у вітчизняному ВВП зростала з 2015-го від 2,3% та на 2020-2021 роки — у період активного поширення коронавірусу — відзначалась на рівні 3,3-3,2% відповідно. Адаптація до ковідних умов поступово набирала обертів у 2021-му в Україні та світі. Попри затягування термінів постачання й зростання вартості цього процесу (через підвищення цін на паливо), збільшувався обсяг нового будівництва та нарощувалось виробництво будівельних матеріалів. Так, за даними консалтингової цієї організації GlobalData, динаміка розвитку сфери у світі зросла на 6% у 2021 році. Наслідки війни відчували глобально. Учасники будівельного ринку в більшості країнах Європи та США якщо не зупинили, то були змушені сповільнити свою діяльність на поточних проєктах та обмежити запуск нових. До основних причин — зміни логістичних маршрутів та зростання витрат на енергоносії — додавались локальні. До прикладу, для Польщі це — нестача робітників на будівництвах та брак житлової пропозиції, оскільки в країні перебуває декілька мільйонів

українських біженців, котрі потребують житла. Війна здорожчила будівництво, яке потребує великої кількості енергії на всіх своїх етапах: від виготовлення та перевезення будівельної продукції до безпосереднього виконання робіт. Зокрема, зросли ціни на сировину та основні матеріали, які направлялись у Польщу, Німеччину та інші країни Європи з підприємств України (а також росії). До прикладу, дефіцит сталі призвів до зростання вартості певних її видів щонайменше вчетверо у Фінляндії. Загалом така тенденція триватиме до завершення війни. Прогнозується, що загальна активність у будівництві може покращитись у 2024 році за умови економічної стабільності" [10].

У 2023 році багато будівельних підприємств переорієнтувалися на допомогу ЗСУ, виробляючи маскувальні сітки, протитанкові їжаки, передаючи багатотонні вантажі піску задля укріплення стратегічних споруд. У цьому контексті зазначимо, що в першому півріччі 2022 р. значний відсоток будівельних підприємств був змушений призупинити будівництво чи обмежити його, зважаючи на інтенсивні обстріли, раптовий низький попит на ринку та високу вартість газу. Наприклад, в Україні падіння темпів виробництва клінкерної цегли спричинена активними бойовими діями у Донецькій області, де знаходяться базові поклади тугоплавких глин, які є сировиною для неї.

Частина будівельних підприємств, що виробляли сировину та будівельну продукцію для українського та європейського ринків на сьогодні є повністю зруйнована. Йдеться, зокрема, про завод по виготовленню мінеральної вати у Житомирі, будівельних сумішей у Донецькій області, металоконструкцій- у Маріуполі.

У другому півріччі 2022 року ключовим викликом для повноцінної роботи будівельних підприємств стали ліміти обсягів електроенергії через пошкодження енергетичної інфраструктури.

Тож сировину чи матеріали, що ще донедавна виготовляли вітчизняні виробники, доводилося імпортувати, що значно вплинуло на собівартість

будівництва. Загалом ціни на будматеріали впродовж 2022-2023 рр. піднялись в середньому близько 60%, роботи та, на жаль, продовжують свій ріст враховуючи паралельний ріст курсу валют та інфляції.

Відповідно це є однією з причин, чому відсутні нові будівельні ініціативи. На сьогодні за інформацією Державного комітету статистики, "площа житла, введеного в експлуатацію, за перші 9 місяців 2022 року, становила 4,825 млн м². Для порівняння: показник на рівні 4,797 млн м² відзначався для першого півріччя 2021-го" [10]. Окрім того, обсяги експорту й імпорту будівельних матеріалів на сьогодні обмежені, бо значна частина портів не працює, а суходільні маршрути не дозволяють забезпечити такі ж масштаби товарообігу.

Таким чином, досліджуване підприємство опиняється під впливом чинників зовнішнього оточення, які воно не може контролювати, але повинно адаптуватися до них. До таких чинників відносяться війна в Україні, стан економіки та ринків, діяльність уряду, структурні тенденції, науково-технічні тенденції, демографічні тенденції та інші.

Задля оцінки стану внутрішнього середовища підприємства за рядом позицій нами використаний SNW-аналіз., де кожна позиція чинника отримала одну з трьох оцінок: нейтральна (Neutral); сильна (Strength); слабка (Weakness) (див. табл.2.1).

Таблиця 2.1

SNW-аналіз внутрішнього середовища діяльності

ПП «Креатор-Буд»

Сфера	Стратегічна позиція (фактори)	Питання до аналізу	Якісна оцінка позицій (факторів)		
			S сильна	N нейтральна	W слабка
Кадри	<ul style="list-style-type: none"> - управлінський персонал; - етика і професійна підготовка працівників; - кадрова політика; - застосування заохочень для підштовхування до праці; - здатність регулювати процеси найму працівників; - лояльність кадрів і прогнуги; - особливі навички співробітників; - досвід. 	Застосовується корпоративний метод управління	+		
		Основні пріоритети вищого керівництва - результативність діяльності і стимулювання робітників		+	
		Висока кваліфікація персоналу	+		
		В загальному, кваліфікація персоналу відповідає вимогам для виконання поточних та майбутніх завдань.		+	
		Склад персоналу стабільний	+		
	Застосовуються такі заохочення, як збільшення заробітної плати, надання премій та вираження подяки.		+		
Організація загального управління	<ul style="list-style-type: none"> - організаційна структура; - структурування системи комунікацій; - організаційна атмосфера і корпоративна культура; - кваліфікація, пріоритети та компетентності вищого керівництва; - система стратегічного планування. 	Функціонально-лінійна організаційна структура	+		
		Ефективний механізм контролю	+		
		Ефективна співпраця між різними структурними підрозділами під час досягнення цілей підприємства	+		
	Досить вдосконалена система стратегічного планування		+		
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - продукція, вироблена підприємством; - збір необхідної інформації про ринок; - частка ринку; - канали розподілу; - організація збуту; - якість товару. 	Підприємство займає певний сегмент на ринку і стабільно утримується у своїй ніші	+		
		Можливості для виходу на нові ринки	+		
		На підприємстві ведеться результативно до слідження ринку, що дозволяє йому вдало орієнтувати свою діяльність на потреби споживачів	+		
Фінансовий облік	<ul style="list-style-type: none"> - ставлення до податків - ефективність моніторингу витрат та можливість їх скорочення - система рахунку, розробка бюджету і прогнозування прибутку 	Зростання фінансових показників	+		
		Ефективний моніторинг витрат	+		
		Ефективний облік та процес складання бюджету	+		

Будь-який аналіз стратегічного розвитку розпочинається із детального вивчення ринкової ситуації, в якій функціонує підприємство й оцінки можливих можливостей й загроз, які можуть вплинути на нього. Одним із найпоширеніших методів аналізу у менеджменті є SWOT-аналіз.

Саме цей аналіз допомагає ідентифікувати і систематизувати сильні та слабкі сторони цієї організації, а також потенційні можливості та загрози. "Застосування методу SWOT дає можливість встановити зв'язок між

сильними та слабкими сторонами, які притаманні організації, а поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність компанії як ззовні, так і зсередини, допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються перед компанією в майбутньому" [14]. Це досягається через порівняння внутрішніх ресурсів та обмежень будь-якої організації із зовнішніми можливостями, що надає ринок. З оцінки відповідності узагальнюються висновки про те, в якому напрямку потрібно розвивати бізнес організації і, в кінцевому підсумку, розподіляють ресурси між сегментами ринку.

Після створення категорії можливостей і загроз, сильних та слабких аспектів ПП «Креатор-Буд», на наш погляд, доцільно встановити взаємозв'язок між окремими детермінантами (див. табл. 2. 2).

В комплексному аналізі стратегічного розвитку ПП "Креатор-Буд" важливим, на наш погляд, є аналіз системи ціноутворення, який допомагає йому приймати обґрунтовані рішення у сфері ціноутворення. Нашими узагальненнями щодо аналізу системи ціноутворення на продукцію ПП "Креатор-Буд" є :

1. ПП "Креатор-Буд" використовує кілька методів ціноутворення, що є позитивним моментом та дозволяє йому бути більш гнучким та адаптуватися до постійних змін на ринку.

Таблиця 2.2

Матриця SWOT- аналізу ПП «Креатор-Буд»

	Зовнішнє середовище	
	Можливості .Збільшення доходів. .Удосконалення законодавства.	Загрози Продовження війни в Україні Знецінення грошових ресурсів населення та бізнесу.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони Використовується діловий стиль керування. Домінантні цінності вищого керівництва – ефективність діяльності та мотивація співробітників. .Кадровий склад стабільний. Висока кваліфікація основного ресурсного персоналу. Ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей підприємства. Ефективна система контролю	Поле СМ Стратегія стимулювання та підтримки персоналу
	Слабкі сторони Недостатня автоматизація процесів будівництва. Нестача досвіду в деяких сферах. Нестача фінансових ресурсів Може бути не готовою до змін в ринку або в будівельних технологіях	Поле СлМ Зростання інвестицій у будівництво може призвести до збільшення обсягу замовлень. Розвиток нових будівельних матеріалів може дозволити пропонувати більш якісні та нові продукти і послуги.

Примітка. Складено самостійно

1. ПП "Креатор-Буд" повинене враховувати еластичність попиту при встановленні цін. Якщо попит на будівництво житла є еластичним, то невеликі зміни ціни можуть зумовити автоматичні значні зміни у обсягах продажів.
2. ПП "Креатор-Буд" може розглянути можливість диференціації цін для різних сегментів власної цільвої аудиторії. Це дозволить їй задовольнити потреби різних клієнтів і збільшити обсяг продажів.

На наше переконання, система ціноутворення ПП "Креатор-Буд" є досить ефективною. Однак, в напрямку реалізації змін це підприємство може вдосконалити власну систему ціноутворення, враховуючи еластичність попиту та диференціацію цін на будівельні послуги. Упровадження цих

заходів дозволить ПП "Креатор-Буд" зробити власну систему ціноутворення більш конкурентоспроможною й ефективною.

2.3 Діагностика доцільності проведення змін в діяльності ПП "Креатор Буд"

Діагностику доцільності проведення змін в діяльності ПП "Креатор Буд" здійснимо через компаративний аналіз функціонування та реалізації різних його сфер та компонентів діяльності.

Аналіз маркетингової компоненти діяльності ПП "Креатор-Буд" включає в себе оцінку підходів й заходів, що використовуються задля досягнення цілей цього підприємства на ринку будівельних послуг. Стратегія маркетингу є ключовою задля успішного його функціонування, оскільки визначає, яким чином саме це підприємство буде просувати власну будівельну продукцію чи послуги й взаємодіяти з клієнтами. ПП "Креатор-Буд" використовує кілька складових елементів та концепцій маркетингу:

1 ПП "Креатор-Буд" у контексті реалізації сегментації ринку аналізує ринок і ідентифікує ключові сегменти споживачів, зокрема приватні особи, корпоративні клієнти, замовники будівництва. Це допомагає визначити, як краще відповідати потребам кожної цільової групи клієнтів.

2. Щодо позиціонування на ринку ПП "Креатор-Буд" визначає власну унікальну пропозицію на ринку будівельних послуг, яка вирізняє його від його конкурентів. насамперед мова йде про високу якість послуг, інноваційні рішення та доволі конкурентоспроможні ціни на будівництво.

3. Комунікація та просування. Із цією метою використовуються різні канали комунікації, зокрема рекламу, повноцінний та інформаційно наповнений веб-сайт, соціальні медіа та особистий зв'язок з клієнтами, що допомагає підтримувати свідомість про бренд і взаємодіяти з потенційними клієнтами.

4. Розвиток та розробка нових технологій будівництва, удосконалення процесів будівництва та розширення асортименту.

5. Співпраця зі стейкхолдерами. Із цією метою ПП "Креатор-Буд" встановлює партнерські відносини із постачальниками та іншими контрагентами ринку будівельних послуг для підтримки своєї діяльності.

6. Вивчення конкурентів: ПП "Креатор-Буд" аналізує конкурентів на ринку, визначає їх стратегії та недосконалі сторони, щоб сформувати ефективну відповідь.

Аналіз стратегії маркетингової складової ПП "Креатор-Буд" вказує на те, що це підприємство активно працює задля підтримання власної конкурентоспроможності на ринку будівельних послуг, позиціонуючи клієнта в центр власної діяльності і намагаючись відповідати їх потребам та очікуванням.

Попит на будівельну продукцію ПП "Креатор-Буд" є значним, навіть не зважаючи на воєнні дії в Україні, що підтверджується стабільною у кількосному відношенні базою клієнтів, а також оодержанням нових замовлень на постійній основі.

ПП "Креатор-Буд" має досить розвинену систему кадрового менеджменту, зокрема в штаті є окремий структурний підрозділ - відділ кадрів, що відповідає за реалізацію його кадрової політики.

"Основними інструментами кадрової роботи з персоналом є:

1. Планування персоналу. Організація проводить планові заходи щодо набору, розміщення та використання персоналу.

2. Відбір персоналу. Організація використовує різні методи відбору персоналу, такі як співбесіди, тестування, оцінка резюме.

3. Оцінка персоналу. Організація проводить регулярну оцінку персоналу для визначення їхніх потенційних можливостей і відповідності посадовим вимогам.

4. Розвиток персоналу. Організація проводить навчання і розвиток персоналу для підвищення їхніх професійних знань і навичок.

5. Мотивація персоналу. Організація розробляє систему мотивації персоналу, яка включає в себе матеріальне і нематеріальне стимулювання" [30].

ПП "Креатор-Буд" реалізує під час власної діяльності такі цілі щодо розвитку власного кадрового персоналу:

- забезпечення високої кваліфікації та фахової компетентності персоналу;
- формування умов для фахового та особистісного розвитку персоналу;
- підвищення мотивації і продуктивності праці співробітників.

Кількісний склад персоналу ПП "Креатор-Буд" становить 765 осіб. За кваліфікаційним складом персонал ми розділили їх на такі умовні групи:

- кваліфіковані працівники - 600 осіб (79,1%);
- некваліфіковані працівники - 165 осіб (20,9%).

Система менеджменту персоналу ПП "Креатор-Буд" має низку сильних сторін: наявність системи планування персоналу, розвинена кадрова служба, система оцінки, розвитку, мотивації персоналу.

ПП "Креатор-Буд" надає своїм працівникам можливість до саморозвитку та навчання впродовж життя. Для цього в ПП "Креатор-Буд" діє система підвищення кваліфікації та професійного розвитку персоналу. ПП "Креатор-Буд" також формує умови для ефективного самоменеджменту персоналу через систему делегування повноважень та якісне управління внутрішніми конфліктами.

Організація фінансується за рахунок власних коштів, довгострокових і поточних зобов'язань. Власний капітал організації становить 42 853 тис. грн., що становить 3,5% загальних активів організації. Це досить низький показник, що свідчить про недостатнє власне фінансування організації. Довгострокові зобов'язання організації становлять 729 948 тис. грн., що становить 55,4% загальних активів організації. Це досить високий показник, що свідчить про значну залежність організації від зовнішніх джерел фінансування. Поточні зобов'язання організації становлять 547472 тис. грн.,

що становить 42% загальних активів ПП "Креатор-Буд". Це також досить високий показник, що свідчить про значну заборгованість організації перед своїми контрагентами. Це пов'язано зі специфікою діяльності організації (оплата за побудоване житло здійснюється після здачі його в експлуатацію) та значною залежністю організації від зовнішніх джерел фінансування.

Для підвищення фінансової безпеки ПП "Креатор-Буд" в напрямку реалізації змін, на наш погляд, необхідно вжити низку заходів:

- підвищення рівня власного капіталу шляхом залучення інвестицій, додаткового випуску акцій;
- зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування шляхом підвищення рівня власного капіталу;
- зниження собівартості продукції за рахунок підвищення ефективності будівництва, впровадження нових будівельних технологій, зниження витрат на матеріали і енергію через екотехнології.

У цьому контексті зазначимо, що статутний капітал у розмірі 2 000 тис. грн. є достатнім для забезпечення діяльності цього підприємства. Цей показник відповідає в Україні мінімально допустимому розміру статутного капіталу для приватного підприємства. Додатковий вкладений капітал у розмірі 11291 тис. грн. свідчить про те, що ПП «Креатор-Буд» має фінансову підтримку з боку своїх засновників, що є позитивним фактором.

При цьому має невелику величину активів, що може обмежувати його можливості для розвитку. Цей показник становить лише 492 633 тис. грн., що є відносно невеликим для підприємства такого масштабу.

ПП «Креатор-Буд» ПП «Креатор-Буд» володіє значними зобов'язаннями, (547 472 тис. грн.), що є відносно високим для підприємства таких масштабів діяльності.

У ПП «Креатор-Буд» загальна вартість активів є відносно невеликою, що може, на наш погляд, обмежувати його можливості в напрямку висхідного розвитку. В напрямку реалізації змін та задля підвищення інвестиційної привабливості цього підприємства можна було б збільшити

розмір його активів шляхом, наприклад, придбання нових основних засобів або розширення асортименту будівельних послуг.

Проведений нами аналіз дозволяє нам зробити наступні висновки:

1. Структура активів і пасивів ПП "Креатор-Буд" є збалансованою.
2. Співвідношення заборгованості і власних коштів є задовільним.
3. Платоспроможність цієї організації є задовільним.
4. Ліквідність активів цієї організації є задовільним.

В напрямку реалізації змін та задля підвищення ефективності діяльності ПП "Креатор-Буд" може вжити таких заходів:

1. Запровадити систему управління якістю, що дозволить підвищити якість і знизити витрат на гарантійні ремонти.
2. Здійснити комплексний пошук альтернативних постачальників.
3. Оптимізувати виробничі процеси шляхом впровадження нових технологій або перерозподіл ресурсів.
4. Сформувати пакет нових продуктів, що дозволить завоювати нові ринки збуту і залучити нових клієнтів.

"На основі проведеного аналізу можна зробити такі додаткові рекомендації:

1. Збільшити частку оборотних активів у загальній сумі активів. Це дозволить цієї організації поліпшити свою ліквідність і платоспроможність.
2. Зменшити частку довгострокових зобов'язань у загальній сумі зобов'язань. Це дозволить цієї організації зменшити фінансові зобов'язання і ризик банкрутства.
3. Покращити структуру оборотних активів. Ця організація має значну частку запасів у складі оборотних активів. Це може призвести до зростання фінансових витрат у разі зниження цін на товари або послуги. Ця організація може розглянути можливість зменшення частки запасів і збільшення частки інших оборотних активів, таких як дебіторська заборгованість і грошові кошти.

4. Забезпечити достатній рівень покриття витрат. Ця організація має значну частку поточних зобов'язань ускладі зобов'язань. Це може призвести до труднощів у разі несплати дебіторами. Ця організація може розглянути можливість збільшення частки довгострокових зобов'язань або власного капіталу" [32].

При цьому ми вважаємо, що стратегічні орієнтири діяльності ПП "Креатор-Буд" мають відповідати таким критеріям:

1. мають бути зрозумілими для всіх співробітників ПП "Креатор-Буд",
2. мають бути пов'язані між собою, бути несуперечливими і підтримувати один одного,
3. їх можна було реалізувати в межах наявних ресурсів і можливостей ПП "Креатор-Буд",
4. мають бути такими, щоб ПП "Креатор-Буд" міг виділитися серед конкурентів на ринку будівельних послуг,
5. мають бути такими, щоб їх можна було легко адаптувати до змін в екзогенному середовищі, достатньо гнучкими, щоб ПП "Креатор-Буд" міг реагувати на зміни на ринку будівельних послуг.

У цьому напрямку нами виділено основні зміни та відповідні стратегічні орієнтири діяльності ПП "Креатор-Буд": фінансові орієнтири, маркетингові орієнтири, операційні орієнтири та інноваційні орієнтири.

Результуючі показники реалізації пропонованих змін в стратегічному розвитку ПП "Креатор-Буд" можуть бути як кількісними, так і якісними та, основне, вони повинні демонструвати рівень задоволення клієнтів та зростання ринкової присутності ПП "Креатор-Буд" на будівельному ринку.

Висновки до розділу 2

ПП "Креатор-Буд" є відомою будівельною компанією на території Тернопільської області, що спеціалізується на будівництві та реконструкції житлових й нежитлових будівель. У цієї організації рівні та структура управління ретельно розроблені з метою оптимального функціонування та швидкої адаптації до змін. У 2023 році багато будівельних підприємств переорієнтовувалися на допомогу ЗСУ, виробляючи маскувальні сітки, протитанкові їжаки, передаючи багатотонні вантажі піску задля укріплення стратегічних споруд. досліджуване підприємство опиняється під впливом чинників зовнішнього оточення, які воно не може контролювати, але повинно адаптуватися до них. До таких чинників відносяться війна в Україні, стан економіки та ринків, діяльність уряду, структурні тенденції, науково-технічні тенденції, демографічні тенденції та інші.

В напрямку реалізації змін та задля підвищення ефективності діяльності ПП "Креатор-Буд" може вжити таких заходів як запровадження системи управління якістю, що дозволить підвищити якість і зниження витрат на гарантійні ремонти, здійснення пошуку альтернативних постачальників та оптимізація виробничих процесів через впровадження нових технологій або перерозподіл ресурсів.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Менеджмент змін в контексті реалізації маркетингової стратегії

ПП «Креатор-Буд»

Розробка маркетингової стратегії є комплексним процесом, що вимагає значних втрат часу, здатності менеджерів правильно аналізувати ситуацію, що виникла, і креативно мислити. Ця діяльність розпочинається з аналізу зовнішнього та внутрішнього оточення і закінчується оцінкою результативності прийнятих рішень. При цьому на останній фазі необхідно визначити не лише, наскільки заплановані дії виконані точно, правильно і вчасно, але й те, наскільки ці кроки адекватно обрані для досягнення поставлених цілей.

На ПП «Креатор-Буд» необхідно розробити стратегію, яка буде відображати загальну стратегічну спрямованість можливих шляхів розвитку з урахуванням діючих ринкових умов і підприємницьких можливостей. Ця стратегія служитиме основою для формування планів і програм маркетингової діяльності. На рівні конкретних напрямків діяльності або товарних підрозділів організації необхідно розробити власні стратегії розвитку для кожного з них, пов'язані з створенням товарних пропозицій і раціональним розподілом ресурсів між окремими товарами. На рівні конкретних товарів варто створити функціональні стратегії, що ґрунтуються на аналізі цільового сегмента та позиціонуванні конкретного товару на ринку з використанням різних маркетингових інструментів.

Для досягнення ефективної розробки маркетингової стратегії на ПП «Креатор-Буд» ми провели аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища. Проведений аналіз внутрішнього середовища дозволив виявити можливості організації для впровадження стратегії; аналіз зовнішнього середовища допоміг визначити зміни в цьому середовищі, які можуть вплинути на розширення маркетингових можливостей або обмежити сферу успішного

маркетингу. Крім того, для успішної імплементації маркетингової стратегії ми проаналізували відносини між "споживачем" та "товаром", особливості конкурентної боротьби на ринку даної галузі, стан макросередовища та потенціал галузі у нашому регіоні.

Під час проведення SWOT-аналізу ми виявили недоліки і сильні сторони – це аспекти внутрішнього середовища, які можуть сприяти або заважати ефективній діяльності ПП «Креатор-Буд», а також можливості та загрози – це чинники зовнішнього середовища, які можуть сприяти або заважати розвиткові та ефективному функціонуванню організації.

Розробляючи стратегію, важливо пам'ятати, що можливості і загрози можуть змінюватися. Наприклад, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використовує конкурент. З іншого боку, успішно відвернута загроза може стати сильною стороною організації, якщо конкуренти не зуміли зробити те ж саме.

Висновки з SWOT-аналізу дозволили здійснити всебічну та, що має важливе значення, об'єктивну оцінку конкурентоспроможності цієї організації в даній галузі.

Під час реалізації стратегії проводиться аналіз взаємодії "клієнт-продукт", що означає вивчення споживчої поведінки.

Також слід дослідити відношення споживачів до марок виробників-конкурентів. Враховуючи можливості та загрози, потенціал організації та конкурентне середовище, на основі проведеного дослідження формується загальна стратегія розвитку ПП «Креатор-Буд».

Стратегічний маркетинг на ПП «Креатор-Буд» слід здійснювати через метод систематичного аналізу потреб та розробки концепцій ефективних товарів і послуг, спрямованих на досягнення стійкої конкурентної переваги. Цей підхід має охоплювати маркетингові дослідження ринку, сегментування ринку, позиціонування товарів і послуг та відповідну диференціацію попиту.

Таким чином, справжня стратегія маркетингу базується на принципах сегментації, диференціації та позиціонування. Її мета полягає в досягненні

конкурентної переваги цієї організації на ринку та створенні комплексу заходів, який допоможе реалізувати цю конкурентну перевагу.

Сегментація є важливим інструментом, який дозволяє проводити систематичний аналіз потреб та розробляти ефективні стратегії асортименту товарів і послуг. Ці стратегії сприяють отриманню конкурентних переваг на ринку для організації. Сегментацію можна поділити на макросегментацію, що визначає групи товарів та їх територіальні межі, і мікросегментацію, спрямовану на докладний аналіз різноманітності потреб споживачів всередині кожного сегмента.

Сегментування ринку виробляється за певними ознаками. До таких ознак належать: соціально-демографічні, географічні, поведінкові.

Отримані під час дослідження сегменти потребують подальшої оцінки їх привабливості. Саме ця оцінка буде фундаментом розробки маркетингових стратегій, націлених на позиціонування товарів і створення цільової маркетингової програми для вибраних сегментів. Оцінка сегментів здійснюється на підставі визначених критеріїв, до яких входять розмір сегмента та темпи його змін, його структурна привабливість, а також ресурси й доступні для реалізації цілі організації, яка вибирає цей сегмент. При розгляді цільового ринку і максимізації потенційних переваг важливо урахувувати всі ці критерії в комплексі.

На вибраних цільових ринках для ПП «Креатор-Буд» можуть використовуватися наступні підходи до їх освоєння, іншими словами, стратегії сегментації:

1. Недиференційований маркетинг - коли не враховуються розличення між ринковими сегментами і звертаються до всього ринку одним продуктом. При цьому виробник акцентує увагу не на тому, чим відрізняються потреби різних споживачів, а на тому, що об'єднує ці потреби загалом.

2. Диференційований маркетинг - також приймається стратегія охоплення всіх сегментів ринку, але кожному сегменту надається свій особливо розроблений виріб. Такий підхід дозволяє діяти в усіх виділених

сегментах з індивідуальною політикою продукту, ціни, розподілу та комунікації.

3. Концентрований (сфокусований) маркетинг - зосередження зусиль на одному або декількох найбільш вигідних сегментах. Тактика приваблива для підприємств з обмеженими ресурсами, які фокусують свої зусилля там, де вони можуть використовувати свої переваги, забезпечуючи економію через спеціалізацію і міцну ринкову позицію в сегменті завдяки високому ступеню унікальності та індивідуальності своїх товарів і послуг.

4. Персоналізований - стратегія, за якої ринок розбивається на дрібні сегменти, аж до рівня індивідуального споживача.

Іноді в рамках диференційованого маркетингу виокремлюють також диференційовану цільову маркетинг. При цьому кожна тактика розрізняється, передусім, стосовно змісту основних інструментів комплексу маркетингу, продукту, вартості і просування.

Прийнявши вирішальний крок стосовно вибору цільових ринкових сегментів, а також спрямування диференціації, ПП «Креатор-Буд» повинно переходити до формування позиціонування своїх товарів і послуг у обраних сегментах.

Позиціонування визначає характер сприйняття товарів цільовими сегментами. Його можна визначити як формування і створення іміджу продукту таким чином, щоб він зайняв у свідомості покупця гідне місце, відмінне від становища конкурентів. Під час позиціонування слід звертати увагу на ті характеристики і їх поєднання, які найбільш важливі для споживача. Це може бути вартість, якість товару чи обслуговування, престиж організації та інші.

Таким чином, у процесах та методах сегментації, диференціації та позиціонування найяскравіше відображаються особливості концепції маркетингу, оскільки вони виникають з урахуванням поведінки і потреб індивідуальних споживачів. Вони націлені на виявлення та вибір аргументів, за допомогою яких певна організація впливає на споживачів і формує

конкурентні переваги своїх товарів. Далі розпочинається процес операційного маркетингу, базований на обраній стратегічній орієнтації організації та товару. Тобто організація може зайнятися детальним розробленням комплексу маркетингу, включаючи розробку товару, ціноутворення та стратегії просування. При цьому комплекс маркетингу має бути розроблений з урахуванням інтересів і потреб того цільового сегменту, на який орієнтується організація.

Вибираючи маневр для змін у діяльності ПП «Креатор-Буд», її керівництво стикнеться з трьома основними питаннями, зв'язаними з положенням її організації на ринку. Це означає, що маневр концентрує увагу на тому, що організація робить і чого не робить, що більш важливо і що менш важливо в діяльності організації на певний момент часу. Окрім того, яких би маневрів не дотримувалось організація, вона має вміти швидко реагувати на зміни ринкової ситуації і перебудовувати свою стратегічну спрямованість.

Світові тенденції швидкого технічного й технологічного піднесення виробництва, глобалізації, зростання темпів розвитку національних ринків і, як наслідок, посилення до страшеного рівня конкурентної боротьби встановлюють високі вимоги до стратегічного маркетингу в діяльності господарських суб'єктів. Адже лише стратегічний маркетинг із властивим йому функціональним апаратом в змозі передбачити і визначити майбутнє, саме він в даний час є одним з найважливіших елементів конкурентної боротьби, а маркетингова стратегія є головним його інструментом, тому саме розробці маркетингових стратегій необхідно приділяти велику увагу, організаціям, що господарюють в сучасних умовах.

Наступним організаційним кроком щодо удосконалення управління маркетингом на організації є організація в організації ради з маркетингу, що включає керівників провідних служб і відділів організації. Загальним завданням функціонування такої ради буде координація зусиль керівників різних підрозділів організації для здійснення ефективної програми з

визначення і освоєння нових видів товарів і послуг з урахуванням положення організації на ринку в даній сфері бізнесу. Створення такої ради доцільне задля вироблення єдиної маркетингової політики в організації, оперативного прийняття управлінських рішень у контексті впровадження нових видів товарів і послуг, які виявляються за допомогою проведених маркетингових досліджень, що у свою чергу, дозволить організації максимально ефективно реагувати на тиск зовнішнього середовища, більш гнучко і швидко вносити корективи в комерційну діяльність із урахуванням запитів цільової аудиторії.

На сучасних організаціях необхідно створити комплекс маркетингових заходів, який допоможе систематизувати цілі відділу маркетингу. Він включає в себе:

1. Дослідження й оцінювання зовнішнього середовища і внутрішнього середовища.
2. Створення нових товарів, які повною мірою відповідали б вимогам споживача.
3. Визначення цінової політики.
4. Просування товарів.
5. Випробувальний маркетинг за допомогою обмеженої кількості нового товару, з метою визначення продажних тенденцій та попитової норми згідно з маркетинговим планом.
6. Створення сервісного відділу з метою організації збору та аналізу скарг, рекомендацій і претензій, спрямованих на поліпшення якості товару. Також планується здійснення моніторингу якості нового продукту, введеного на ринок, для оперативної реакції на вимоги різних цільових споживачів.

Також ефективність функціонування служби маркетингу на ПП «Креатор-Буд» можна підвищити за рахунок:

- Чіткого розподілу праці;
- Підвищення професіоналізму маркетологів;
- Диференціації посадових обов'язків;

- Чіткої координації виконуваних завдань і формулювання загальних цілей маркетингу;
- Підвищення мобільності функціонування служби маркетингу;
- Розширення сфери діяльності в певному напрямку;
- Можливості концентрації на поставленому завданні;
- Досягнення кінцевого результату за менший відрізок часу;
- Підвищення матеріальної зацікавленості маркетолога, в залежності від кінцевої мети;
- Посилення впливу та авторитету маркетингової служби.

Сучасні керівники мають активно моніторити зовнішнє оточення задля своєчасного коригування обраного напрямку діяльності організації. Вони повинні глибоко розуміти специфіку своєї цієї організації, її сильні та слабкі сторони та імплементувати в діяльність стратегічне планування. Організації, що володіють чітким стратегічним спрямуванням, мають значні переваги, які, якщо використовувати їх належним чином, можуть призвести до досягнення провідних позицій у своїй галузі. До цих переваг можна віднести:

1. Зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів "невизначеності майбутнього";
2. Можливість врахувати об'єктивні фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки;
3. Можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
4. Полегшити роботу по забезпеченню довго - та короткострокової ефективності та прибутковості;
5. Здатність зробити організацію більш управлінською полягає в тому, що при наявності системи стратегічного планування є можливість порівнювати досягнуті показники зі зазначеними цілями, які були конкретизовані у вигляді планованих завдань;

6. Здатність налагодження механізмів мотивації для сприяння розвитку гнучкості та адаптації організації та окремих її компонентів до змін;

7. Забезпечення рухливості змін завдяки прискоренню практичних заходів з втілення стратегічних планів, заснованих на відповідній системі регулювання, контролю та аналізу;

8. Формування виробничого потенціалу і мережі зовнішніх зв'язків, які є готовими до адаптації та забезпечують можливість досягнення майбутніх цілей;

9. Виконання вказаних принципів дозволяє створити логічний порядок кроків для втілення концепції та встановлення системи стратегічного управління.

Таким чином, усе вище викладене допоможе при визначенні та реалізації ефективної маркетингової стратегії.

Вдосконалення маркетингової стратегії організації повинно охоплювати зосередження функціоналу фахівців у відділі маркетингу, котрі мають компетенції як в економіці, так і рекламних технологіях.

3.2. Шляхи активізації впливу змін на стратегічний розвиток організації

"У сучасних умовах вельми актуальним є питання цілісного підходу до аналізу соціально-економічних систем та управління ними. Глобальні та локальні економічні та фінансові кризи вимагають нової методології економічних досліджень, обґрунтування базових фундаментальних гіпотез економічної науки. Усе частіше дослідження складних соціально-економічних систем пов'язане із застосуванням методології синергетики. Принципова відмінність синергетичного підходу від традиційних методів олягає у виявленні фундаментального значення самоорганізації у розвитку соціально-економічних систем. Методологія синергетики вносить істотні

зміни в теорію і практику управління. Хаос, кризи, які в рамках класичної парадигми розглядалися лише як негативні явища, сьогодні розглядаються як умови та можливості переходу системи на більш високий рівень розвитку та організації. Розроблення стратегії управління соціально-економічними системами, що відповідає сучасній науковій парадигмі, ядром якої є синергетика, визначення принципів управління складними системами та впровадження їх у практику є актуальними завданнями сьогодення" [29].

Кожна соціально-економічна система має дві ключові сили: потребу у виживанні та стабільності, а також прагнення до саморозвитку та вдосконалення. Головною метою будь-якої управлінської моделі є створення або адаптація систем управління змінами відповідно до вітчизняної практики, з урахуванням універсальних базових принципів і законів розвитку сучасних організацій.

Слід відзначити, що основні принципи розвитку в наш час також перетворюються. Нові напрями цієї трансформації були сформульовані в роботах видатних вчених, серед яких вірто відзначити Х. Віссема, котрий вказує на зміну парадигми від старого підходу "Спочатку збереження, потім розвиток" до нової парадигми "Збереження через розвиток". Таким чином, якщо надто фокусуватися на етап збереження, не враховуючи зовнішнє середовище та виключно спираючись на власне бачення менеджерів організації, може спричинити негативні явища і процеси.

Таким чином ми підкреслюємо, що розвиток організації виявляється у появі нових якісних характеристик його підсистем, можливо, у всіх або декількох з них. Кожен новий якісний стан системи, який виникає в процесі розвитку, є більш складним, ніж попередній (рис. 3.1).

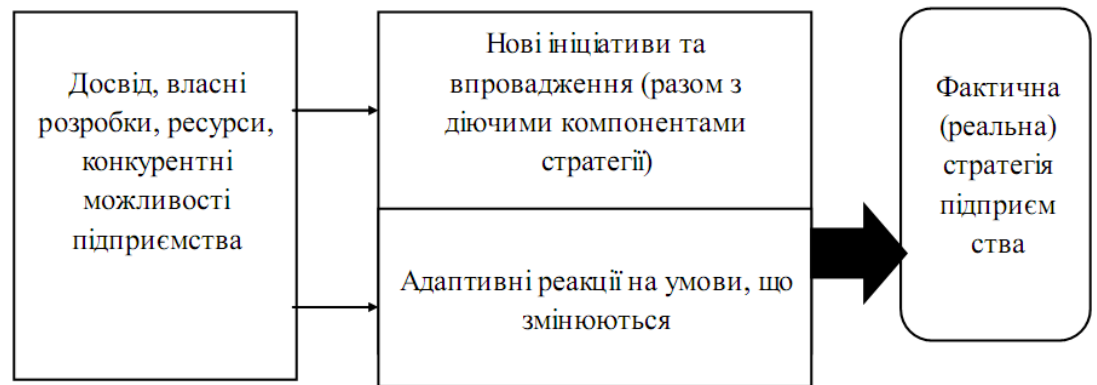


Рис. 3.1 Пропонована логіка управління змінами в стратегічному розвитку організації

Примітка. Складено самостійно

"Саме стратегічне управління є найважливішим засобом забезпечення успішного виживання підприємства в агресивному динамічному конкурентному середовищі, засобом його адаптації до змін у ньому. Відсутність орієнтирів, місії й цільової спрямованості розвитку підприємства, можливості розпізнавання впливу його зовнішнього оточення й адекватної реакції на нього, а також здатності адаптуватися чи навіть активно впливати на це середовище, на жаль, робить більшість українських підприємств безпомічними нині й безперспективними у майбутньому. У випадку застосування стратегічного управління на підприємстві в кожен момент буде фіксуватися інформація про те, що підприємство повинно робити в даний час, щоб досягти бажаної мети у майбутньому, виходячи при цьому з того, що оточення й умови функціонування підприємства будуть змінюватися" [25].

Таким чином, розвиток організації завжди супроводжується якісними та кількісними змінами, і може бути ситуація, коли тимчасово спостерігається негативна динаміка кількісних показників діяльності організації.

В теперішньому часі, коли важливість управління змінами у системі стратегічного управління організаціями в рази зростає, особливо актуальним є обґрунтування спрямованості стратегічних змін. Стратегічні зміни повинні передбачати перетворення у будь-яких компонентах організації на рівні

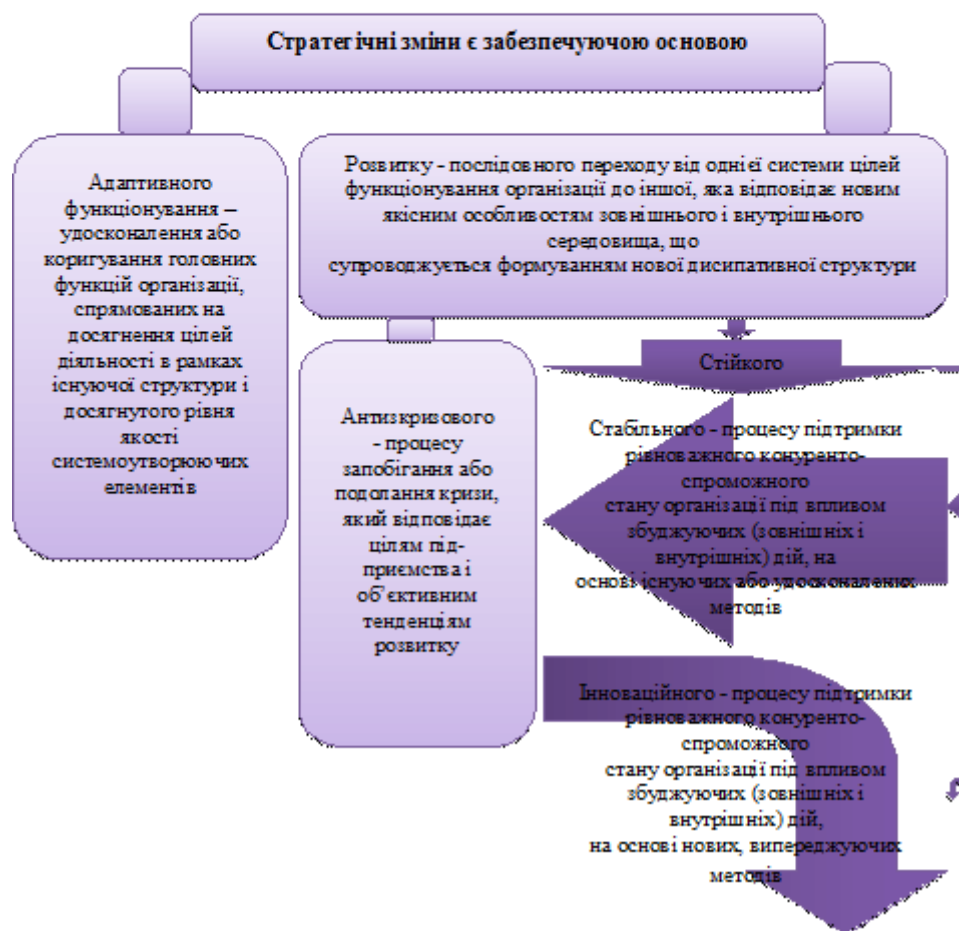
функціональної, конкурентної або генеральної стратегій для забезпечення його адаптивного функціонування, стійкого розвитку та ефективної трансформації у динамічному бізнес-середовищі. Для обґрунтування логічного зв'язку між стратегічними змінами та розвитком організації сформулюємо базові постулати. По-перше, змінюваність зовнішнього середовища та її вплив на внутрішнє середовище організації призводить до необхідності його адаптації, розвитку або радикальної трансформації. Так як зміни в зовнішньому середовищі відбуваються постійно, їх темп і непередбачуваність збільшуються - адаптаційних процесів недостатньо для підтримки конкурентоспроможності організації принаймні у середньостроковій перспективі. Для ефективної взаємодії з зовнішнім середовищем організації потрібен розвиток, іншими словами, незворотні, позитивні якісні зміни, які забезпечать ефективне втілення існуючих бізнес-функцій або досягнення нових бізнес-функцій та структурних відносин.

По-друге, динамічне бізнес-середовище вимагає не тільки постійних змін до нових умов функціонування, а й передбачувальної реакції на зміни цих умов. Передбачувальна реакція повинна враховувати середньострокові часові лаги, тобто можливість підтримки існуючих генеральних стратегічних орієнтирів, а також проактивно визначати шляхи можливої радикальної трансформації (оновлення) у довгостроковій перспективі. Отже, ключовими рисами стратегічних змін повинні виокремитися їх постійний характер і спрямування, які виявляються у постійному ініціюванні змін та втіленні відповідних перетворень.

По-третє, хоча стратегічні зміни становлять основу не лише процесів розвитку, а й адаптації і кардинальної трансформації, головною спрямованістю стратегічних змін слід вважати забезпечення стійкого розвитку організації. На підставі вищезазначеного нами пропонується обґрунтування вектору стратегічних змін на організації залежно від часового критерію їх ефективності та рівня ймовірності і глибини трансформацій.

В умовах динамічного зовнішнього оточення організації повинні постійно змінюватися за всіма його функціями та інструментами. "При цьому основні інструменти включають другорядні. Так, основними інструментами інформаційно-правової функції є розширення аналітики (стратегічні альянси) та цифрові перетворення (зниження складності); виробничої функції – система управління якістю продукції (інтеграція ланцюга постачання, зниження складності), збалансована система показників (стратегічне зростання), змішане бюджетування (управління змінами); маркетингового менеджменту – стратегічне планування (формування місії та бачення, реінжиніринг), управління взаємовідносинами з клієнтами (сегментація споживачів підприємства, задоволеність клієнтів); соціальної відповідальності – участь працівників в управлінні підприємством (опитування щодо залучення працівників), оцінювання соціальної відповідальності підприємства (рівень матеріального забезпечення працівників)" [46].

Таким чином, До завдань стратегічних змін в організації слід відносити забезпечення першочергового адаптивного функціонування організації. При цьому процеси функціонування мають розглядатися як виконання стандартних операцій у відносно незмінних умовах та імплементуватися до процесів оперативного управління (див. рис. 3.2).



Отже, стратегічні зміни повинні орієнтуватись і виступати фундаментом всіх можливих напрямів розвитку організації: від антикризового до інноваційного, а також сприяти адаптивному функціонуванню організації.

При цьому "ініціація передбачає визначення необхідності у змінах, розробку планів, уточнення організаційного забезпечення їх здійснення, виділення фінансів и узгодження з усіма зацікавленими сторонами тощо; етап реалізації передбачає безпосереднє впровадження змін у поточну

діяльність підприємства, що вимагає створення ініціативної групи, поступове залучення до здійснення змін всіх працівників, діяльність яких підпадає під вдосконалення, формулювання та визначення нових регламентів, безпосереднє впровадження нових виробничих процесів тощо; най більш специфічним є етап інституціалізації. Його сутність подібна до розповсюдженої моделі Курта Левіна «розмороження - зміна -замороження». Якщо попередні етапи відрізняються від моделі Левіна, то під інституціалізацією варто розуміти саме закріплення нових процесів в поточній діяльності підприємства" [20].

При цьому акцент на стратегічних змінах не має обмежуватися тільки забезпеченням процесів стійкого чи антикризового розвитку організації. Залежно від часового критерію ефективності, стратегічні зміни можуть націлюватися на підтримку адаптивного функціонування (короткостроковий аспект), висхідний розвиток (середньостроковий аспект) та своєчасну трансформацію організації або ефективний вихід з бізнесу (довгостроковий аспект).

Висновки до розділу 3

Розробка маркетингової стратегії є комплексним процесом, що вимагає значних втрат часу, здатності менеджерів правильно аналізувати ситуацію, що виникла, і креативно мислити. Ця діяльність розпочинається з аналізу зовнішнього та внутрішнього оточення і закінчується оцінкою результативності прийнятих рішень.

Стратегічний маркетинг на ПП «Креатор-Буд» слід здійснювати через метод систематичного аналізу потреб та розробки концепцій ефективних товарів і послуг, спрямованих на досягнення стійкої конкурентної переваги. Вибираючи маневр для змін у діяльності ПП «Креатор-Буд», її керівництво стикнеться з трьома основними питаннями, зв'язаними з положенням її організації на ринку.

Акцент на стратегічних змінах не має обмежуватися тільки забезпеченням процесів стійкого чи антикризового розвитку організації. Залежно від часового критерію ефективності, стратегічні зміни можуть націлюватися на підтримку адаптивного функціонування (короткостроковий аспект), висхідний розвиток (середньостроковий аспект) та своєчасну трансформацію організації або ефективний вихід з бізнесу (довгостроковий аспект).

До завдань стратегічних змін в організації слід відносити забезпечення першочергового адаптивного функціонування організації. При цьому процеси функціонування мають розглядатися як виконання стандартних операцій у відносно незмінних умовах та імплементуватися до процесів оперативного управління.

ВИСНОВКИ

VUCA-світ активізує нові й унікальні виклики для менеджменту організацій. В умовах складності, невизначеності, швидкості змін менеджери мають оперативно адаптуватися і формувати нові стратегії, задля успішного процесу управління. Управління змінами стають все більш складними та водночас дуже актуальними. Як правило процес управління змінами складається з низки етапів: проектування, реалізації, контролю, регулювання та координування. При цьому проектування передбачає визначення об'єкта змін; формулювання необхідних змін; забезпечення підтримки змін, реалізація змін полягає у експериментальному впровадженні, контроль – перевірка результатів реалізації змін, а координування – впровадження перевірених змін.

Однією з ключових складових управління змінами є людський фактор, оскільки саме індивіди займаються впровадженням змін. Слід підкреслити, що західні дослідники пропонують систематичну та універсальну структуру управління змінами саме як сукупність принципів, ґрунтуючись на зверненні до "людського аспекту" і спрямованих на забезпечення інтересів кожного співробітника в реалізації запланованих змін. Принцип конфігурації визначає необхідність обов'язкового розгляду такого явища, як "опір змінам", в межах загальної концепції управління змінами на організації.

При цьому слід зауважити, що універсальних правил подолання опору не існує, адже носіями опору є люди, які через власні психоемоційні особливості різноманітно реагують на зміни в організації. Таким чином, впровадження стратегічних змін на організації необхідно співвідносити з реакцією персоналу, яка проявляється в формі опору змінам.

Основними методами управління змінами є використання влади (мотивація та санкції), навчання фахівців та застосування раціональних розрахунків або метод проникнення всіх співробітників організації у необхідність змін. Засновуючись на обраному підході, розробляється

стратегія змін як визначений і підтверджений організацією широкий план дій. Вибір стратегії і її реалізація визначаються такими чинниками: темп здійснення змін, ступінь управління з боку керівників, використання зовнішніх структур, центральне або диференційоване зосередження управлінського впливу.

На практиці можна використовувати різноманітні методи та підходи для успішного управління змінами. Раціонально-емпірична стратегія, Владно-насиленницька стратегія, Адаптивна стратегія. Будь-який аналіз стратегічного розвитку розпочинається із детального вивчення ринкової ситуації, в якій функціонує підприємство й оцінки можливих можливостей й загроз, які можуть вплинути на нього. Одним із найпоширеніших методів аналізу у менеджменті є SWOT-аналіз.

ПП "Креатор-Буд" є відомою будівельною компанією на території Тернопільської області, що спеціалізується на будівництві та реконструкції житлових й нежитлових будівель. У цієї організації рівні та структура управління ретельно розроблені з метою оптимального функціонування та швидкої адаптації до змін. У 2023 році багато будівельних підприємств переорієнтовувалися на допомогу ЗСУ, виробляючи маскувальні сітки, протитанкові їжаки, передаючи багатотонні вантажі піску задля укріплення стратегічних споруд. досліджуване підприємство опиняється під впливом чинників зовнішнього оточення, які воно не може контролювати, але повинно адаптуватися до них. До таких чинників відносяться війна в Україні, стан економіки та ринків, діяльність уряду, структурні тенденції, науково-технічні тенденції, демографічні тенденції та інші.

В напрямку реалізації змін та задля підвищення ефективності діяльності ПП "Креатор-Буд" може вжити таких заходів:

1. Запровадити систему управління якістю, що дозволить підвищити якість і знизити витрати на гарантійні ремонти.
2. Здійснити комплексний пошук альтернативних постачальників.

3. Оптимізувати виробничі процеси шляхом впровадження нових технологій або перерозподіл ресурсів.

4. Сформувати пакет нових продуктів, що дозволить завоювати нові ринки збуту і залучити нових клієнтів.

При цьому ми вважаємо, що стратегічні орієнтири діяльності ПП "Креатор-Буд" мають відповідати таким критеріям:

- мають бути зрозумілими для всіх співробітників ПП "Креатор-Буд",
- мають бути пов'язані між собою, бути несуперечливими і підтримувати один одного,
- їх можна було реалізувати в межах наявних ресурсів і можливостей ПП "Креатор-Буд",
- мають бути такими, щоб ПП "Креатор-Буд" міг виділитися серед конкурентів на ринку будівельних послуг,
- мають бути такими, щоб їх можна було легко адаптувати до змін в екзогенному середовищі, достатньо гнучкими, щоб ПП "Креатор-Буд" міг реагувати на зміни на ринку будівельних послуг.

У цьому напрямку нами виділено основні зміни та відповідні стратегічні орієнтири діяльності ПП "Креатор-Буд": фінансові орієнтири, маркетингові орієнтири, операційні орієнтири та інноваційні орієнтири.

Розробка маркетингової стратегії є комплексним процесом, що вимагає значних втрат часу, здатності менеджерів правильно аналізувати ситуацію, що виникла, і креативно мислити. Ця діяльність розпочинається з аналізу зовнішнього та внутрішнього оточення і закінчується оцінкою результативності прийнятих рішень.

Стратегічний маркетинг на ПП «Креатор-Буд» слід здійснювати через метод систематичного аналізу потреб та розробки концепцій ефективних товарів і послуг, спрямованих на досягнення стійкої конкурентної переваги. Вибираючи маневр для змін у діяльності ПП «Креатор-Буд», її керівництво стикнеться з трьома основними питаннями, зв'язаними з положенням її організації на ринку.

Акцент на стратегічних змінах не має обмежуватися тільки забезпеченням процесів стійкого чи антикризового розвитку організації. Залежно від часового критерію ефективності, стратегічні зміни можуть націлюватися на підтримку адаптивного функціонування (короткостроковий аспект), висхідний розвиток (середньостроковий аспект) та своєчасну трансформацію організації або ефективний вихід з бізнесу (довгостроковий аспект).

До завдань стратегічних змін в організації слід відносити забезпечення першочергового адаптивного функціонування організації. При цьому процеси функціонування мають розглядатися як виконання стандартних операцій у відносно незмінних умовах та імплементуватися до процесів оперативного управління.

