

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В.Н. КАРАЗІНА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: Розвиток підприємницької активності в умовах невизначеності

Виконав: студент другого
(магістерського) рівня вищої освіти,
2 курсу, групи ЕД-61,
спеціальності 076 – Підприємництво та
торгівля,
освітньо-професійна програма
«Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»

Попович Арсеній Євгенович

Керівник: к.е.н., доцент кафедри
маркетингу, менеджменту та
підприємництва ХНУ імені В.Н. Каразіна

Глебова Наталія Володимирівна

Рецензент к.е.н. доцент,
доцент закладу вищої освіти
кафедри міжнародної економіки та
світового господарства

Дуна Наталія Геннадіївна

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 076 – Підприємництво та торгівля

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ **Болотна О.В.**
підпис прізвище, ініціали

«08» жовтня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

_____ **Попович Арсеній Євгенович** _____

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Розвиток підприємницької активності в умовах невизначеності

Керівник роботи: Глебова Наталія Володимирівна, к.е.н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва ХНУ імені В.Н. Каразіна
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «05» листопада 2024 року № 2101-5/3593

2. Строк подання студентом роботи «12» грудня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Поняття невизначеності для бізнесу, роль ризик менеджменту в управлінні невизначеністю, особливості використання сценарного аналізу, аналіз ринку будівельних матеріалів, загальна характеристика ТОВ «Компанія СЕГА-Строй», аналіз внутрішнього

та зовнішнього середовища ТОВ «Компанія СЕГА-Строй», державні інструменти активізації підприємницької діяльності, шляхи адаптації підприємницької діяльності до умов невизначеності ТОВ «Компанія СЕГА-Строй», удосконалення процесу прийняття управлінських рішень ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» для подолання невизначеності.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ
2	АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОМПАНІЯ СЕГА-СТРОЙ»
3	РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО АКТИВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТОВ «КОМПАНІЯ СЕГА-СТРОЙ»
4	ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

5. Дата видачі завдання «1» жовтня 2024 року

Студент _____
підпис

Попович А.Є.
ініціали, прізвище

Керівник роботи _____
підпис

Глєбова Н.В.
ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра містить 89 сторінок, 7 таблиць, 24 рисунки, список використаних джерел зі 104 найменувань.

Розвиток підприємницької активності в умовах невизначеності

Робота виконана за матеріалами праць зарубіжних та вітчизняних вчених в області підприємництва, присвячені дослідженню розвитку підприємницької активності в умовах невизначеності.

Предметом дослідження є підприємницька діяльність, яка проводиться ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» (м. Харків, Україна).

Завданнями роботи є:

- Визначити поняття невизначеності для бізнесу.
- Охарактеризувати роль ризик менеджменту в управлінні невизначеністю.
- Виділити особливості використання сценарного аналізу.
- Провести аналіз ринку будівельних матеріалів.
- Надати загальну характеристику ТОВ «Компанія СЕГА-Строй».
- Провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Компанія СЕГА-Строй».
- Виділити державні інструменти активізації підприємницької діяльності.
- Визначити шляхи адаптації підприємницької діяльності до умов невизначеності ТОВ «Компанія СЕГА-Строй».
- Визначити шляхи удосконалення процесу прийняття управлінських рішень ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» для подолання невизначеності.

Одержані результати можуть бути використані в роботі ТОВ «Компанія СЕГА-Строй».

Рік виконання роботи 2024

Рік захисту роботи 2024

АНОТАЦІЯ

Розуміння невизначеностей та оцінка ризиків, пов'язаних з бізнес-можливостями, є важливими для підтримки успіху сталих підприємницьких ініціатив, які запускаються щодня.

У цьому новому, перевпорядкованому світі старий спосіб ведення бізнесу більше не відповідає поставленим цілям. Усталені управлінські практики, засновані на передбачуваному попиті та стабільних лініях постачання, не працюють у світі, де попит може зникнути за одну ніч, а постачання може бути перервано з дня на день. Щоб продовжувати працювати в умовах надзвичайної невизначеності, лідерам необхідно переосмислити свій підхід до різних сфер бізнесу, зокрема, як вони планують майбутнє, як вони керують своїми компаніями на щоденній основі, а також як і коли вони співпрацюють з іншими компаніями.

Ключові слова: підприємницька діяльність, невизначеність, ризик, сценарний аналіз, управлінські рішення.

ANNOTATION

Understanding the uncertainties and assessing the risks associated with business opportunities is essential to supporting the success of sustainable entrepreneurial initiatives that are launched every day.

In this new, re-ordered world, the old way of doing business is no longer fit for purpose. Established management practices based on predictable demand and stable supply lines don't work in a world where demand can disappear overnight and supply can be interrupted from day to day. To continue to operate in the face of extreme uncertainty, leaders need to rethink their approach to various areas of

business, including how they plan for the future, how they run their companies on a day-to-day basis, and how and when they collaborate with other companies.

Keywords: entrepreneurship, uncertainty, risk, scenario analysis, management decisions.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	8
1.1. Поняття невизначеності для бізнесу	8
1.2. Роль ризик менеджменту в управлінні невизначеністю.....	12
1.3. Особливості використання сценарного аналізу.....	18
Висновки до розділу I	25
РОЗДІЛ II. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОМПАНІЯ СЕГА-СТРОЙ».....	28
2.1. Аналіз ринку будівельних матеріалів	28
2.2. Загальна характеристика ТОВ «Компанія СЕГА-Строй».....	33
2.3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Компанія СЕГА-Строй»	48
Висновки до розділу II.....	50
РОЗДІЛ III. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО АКТИВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТОВ «КОМПАНІЯ СЕГА-СТРОЙ»	50
3.1. Державні інструменти активізації підприємницької діяльності	50
3.2. Шляхи адаптації підприємницької діяльності до умов невизначеності ТОВ «Компанія СЕГА-Строй»	57
3.3. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» для подолання невизначеності	60
Висновки до розділу III	66
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	77
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72

ВСТУП

У сучасному мінливому та непередбачуваному бізнес-середовищі невизначеність є неминучою реальністю для організацій усіх розмірів та галузей. Економічні спади, стихійні лиха, ринкові збої та технологічні інновації - це лише кілька прикладів факторів, які можуть створювати невизначеність і порушувати бізнес-операції. Однак успішні компанії навчилися орієнтуватися в ці непевні часи і навіть процвітати всупереч несприятливим обставинам.

Подолання невизначеності вимагає проактивного та стратегічного підходу. Успішні компанії повинні передбачати потенційні збої та готуватися до них, а також бути достатньо гнучкими, щоб швидко реагувати на непередбачувані події. Хоча немає двох однакових бізнесів, є кілька загальних стратегій, які успішні компанії застосовують для управління невизначеністю. Розуміючи та впроваджуючи ці стратегії, організації можуть не лише вижити, але й процвітати в умовах невизначеності.

Аналіз сучасних досліджень і публікацій показує, що питання розвитку підприємницької діяльності, а також факторів, які впливають на її успішність, стали об'єктом уваги багатьох українських та іноземних науковців. Серед них варто відзначити роботи З.С. Варналія, Є.В. Свтушенко, М.І. Долішнього, М.М. Костриці, Г.М. Шевченко та інших.

Значна увага в дослідженнях приділяється багатогранності та різноспрямованості підходів до розвитку підприємництва. Наприклад, М.М. Костриця детально аналізує вплив рівня підприємницького розвитку на національну конкурентоспроможність. У той же час Г.М. Шевченко зосереджує свої дослідження на підприємницькому менеджменті, акцентуючи увагу на культурі як ключовому чиннику формування ефективного управління в контексті організаційного розвитку.

М.І. Долішній та його колеги у своїх роботах наголошують на важливості ролі держави у стимулюванні підприємництва, обґрунтовуючи

необхідність державної підтримки для забезпечення стабільного розвитку бізнесу.

Актуальність теми дослідження. У динамічному ландшафті сучасного бізнес-середовища організації стикаються з цілою низкою викликів, серед яких управління ризиками та невизначеність виступають як грізні супротивники. Складна взаємодія глобальних ринків, технологічного прогресу та соціально-політичних змін підкреслила необхідність тонкого розуміння та ефективного управління ризиками.

Взаємозв'язок між управлінням ризиками, невизначеністю та організаційною ефективністю є критично важливим аспектом стратегічного управління та прийняття рішень у бізнесі. Ризик-менеджмент охоплює процес виявлення, оцінки та визначення пріоритетності ризиків з подальшими скоординованими діями для пом'якшення, управління або усунення їхніх наслідків.

Розмитість виміру конкретного впливу невизначеності на підприємницьку активність перешкоджає розробці ефективних програм з вирішення цієї проблеми.

Все це обумовило актуальність дослідження впливу невизначеності на активізацію підприємницької діяльності.

Тема кваліфікаційної роботи обрана відповідно до актуальності питання: удосконалення програми соціальної відповідальності суб'єкта підприємництва в процесі здійснення діяльності.

Метою даного дослідження є визначення теоретичних аспектів реалізації програм соціальної відповідальності.

Для досягнення мети були проаналізовані та вирішені такі завдання:

- Визначено поняття невизначеності для бізнесу.
- Охарактеризовано роль ризик менеджменту в управлінні невизначеністю.
- Виділено особливості використання сценарного аналізу.
- Проведено аналіз ринку будівельних матеріалів.

- Надано загальну характеристику ТОВ «Компанія СЕГА-Строй».
- Проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Компанія СЕГА-Строй».
- Виділено державні інструменти активізації підприємницької діяльності.
- Визначено шляхи адаптації підприємницької діяльності до умов невизначеності ТОВ «Компанія СЕГА-Строй».
- Визначено шляхи удосконалення процесу прийняття управлінських рішень ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» для подолання невизначеності.

Об'єктом дослідження в роботі є особливості реалізації підприємницької діяльності в умовах невизначеності.

Предметом дослідження є активізація підприємницької діяльності ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» в умовах невизначеності.

Теоретичною основою магістерської кваліфікаційної роботи стали наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених, що досліджують теоретико-методологічні особливості активізації підприємницької діяльності в умовах невизначеності.

Методи дослідження. Для визначення сутності поняття «невизначеність» використано методи теоретичного узагальнення, системного і комплексного підходів. Оцінка стану ринку будівельних матеріалів в Україні та світі виконано за допомогою статистичних методів, порівняльного аналізу і причинно-наслідкового аналізу. Господарська діяльність ТОВ «Компанія СЕГА-Строй», фактори внутрішнього та зовнішнього середовища були проаналізовані із використанням таких методів, як спостереження, кабінетні дослідження та статистичний метод.

Інформаційна база дослідження включає наукові статті, монографії, підручники, офіційні сайти організації, нормативно-правові акти тощо.

Елементом наукової новизни дипломної роботи є обґрунтування та розроблення автором заходів з активізації підприємницької діяльності ТОВ «Компанія СЕГА-Строй»:

- розроблено та обґрунтовано механізм прийняття управлінських рішень для подолання невизначеності з метою активізації підприємницької діяльності ТОВ «Компанія СЕГА-Строй»;
- розроблено комплекс рекомендацій щодо державної підтримки підприємницької діяльності в Україні.

Основною сферою використання результатів роботи є підприємство ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» (Україна, м. Харків). Проте висновки, розроблені механізми та рекомендації мають теоретичне та практичне значення для інших компаній в Україні.

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох частин.

Теоретичний розділ дипломної роботи магістра присвячена дослідженню теоретичних основ розвитку підприємницької активності в умовах невизначеності. Визначено поняття невизначеності для бізнесу. Охарактеризовано роль ризик менеджменту в управлінні невизначеністю. Виділено особливості використання сценарного аналізу.

Аналітичний розділ магістерської дипломної роботи присвячено аналітичній оцінці фінансово-економічної діяльності ТОВ «Компанія СЕГА-Строй». У другій частині проведено аналіз ринку будівельних матеріалів. Надано загальну характеристику ТОВ «Компанія СЕГА-Строй». Проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Компанія СЕГА-Строй».

Рекомендаційний розділ кваліфікаційної роботи спрямована на рекомендації щодо активізації підприємницької діяльності в умовах невизначеності ТОВ «Компанія СЕГА-Строй».

В роботі виділено державні інструменти активізації підприємницької діяльності. Визначено шляхи адаптації підприємницької діяльності до умов невизначеності ТОВ «Компанія СЕГА-Строй». Визначено шляхи

удосконалення процесу прийняття управлінських рішень ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» для подолання невизначеності..

У процесі підготовки роботи використовувалися програми пакету Microsoft Office 2010 (Microsoft Word та Microsoft Excel).

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Поняття невизначеності для бізнесу

Бізнесу доводиться адаптуватися до мінливих часів і волатильності ринку, особливо з огляду на події минулого року. Хоча невизначеність у бізнесі може розглядатися як перешкода, яку потрібно подолати, вона також може бути можливістю для зростання.

Невизначеність у бізнесі – це ситуації, в яких бізнес стикається з ризиками, які неможливо передбачити або виміряти [8]. У такі часи компаніям може бути важко передбачити результати своєї діяльності через безпрецедентні або постійно мінливі події. Зміни в політичному, технологічному, економічному та екологічному ландшафті – такі як технологічний прогрес, витік даних, стихійні лиха або нові правила ведення бізнесу - можуть спричинити невизначеність у бізнесі.

Невизначеність у бізнесі можна розділити на чотири рівні залежно від ступеня невизначеності в конкретній ситуації.

1. Перший рівень: передбачуване майбутнє

На першому рівні невизначеності прогнози щодо ключових змінних, які впливають на результати діяльності компанії, можуть бути зроблені з достатнім рівнем точності. Ситуації першого рівня сприймаються як звичайні бізнес-процеси, наприклад, інвестиції в стабільні ринки або рішення про місце розташування франшизи.

Оскільки майбутнє є достатньо передбачуваним, власники бізнесу можуть дотримуватися домінуючої стратегії, заснованої на єдиному прогнозі та простому моделюванні, не надто переймаючись невизначеністю [22].



Рис. 1.1. Рівні невизначеності в бізнесі [15]

2. Другий рівень: Альтернативне майбутнє

У цьому сценарії майбутнє складається з набору дискретних результатів, які є взаємовиключними та вичерпними. Наприклад, зміни в законодавстві можуть призвести до невизначеності другого рівня, оскільки бізнесу доведеться переглянути плани, щоб забезпечити дотримання законодавства. Неможливість передбачити стратегії конкурентів також ставить бізнес у ситуацію другого рівня.

У цих сценаріях методи аналізу рішень не можуть передбачити фактичний результат, але вони можуть бути використані для встановлення ймовірностей та оцінки ризиків і вигод різних стратегій. Після цього бізнес може приймати рішення, виходячи з рівня толерантності до ризиків.

3. Третій рівень: Діапазон майбутнього

Третій рівень невизначеності відрізняється від другого тим, що бізнес може визначити діапазон можливих результатів, але не може визначити набір дискретних результатів і призначити їм ймовірності. Наприклад, компанія

може оцінити, що рівень проникнення споживачів може становити від 10 до 50 відсотків, але не може визначити точне значення. Також існує ймовірність того, що фактичне значення вийде за межі діапазону.

Джерелами невизначеності третього рівня можуть бути попит споживачів на нові продукти, показники продуктивності нових технологій або нестабільні економічні умови [55].

Коли бізнес стикається з невизначеністю третього рівня, він повинен розробити обмежений набір сценаріїв, які враховують ймовірний діапазон майбутніх результатів, і створити стратегії, які охоплюють діапазон можливостей.

4. Четвертий рівень: Справжня невизначеність

Четвертий рівень невизначеності зустрічається рідко і з часом має тенденцію до переходу до нижчих рівнів невизначеності. На четвертому рівні невизначеності майбутні результати взагалі неможливо передбачити - навіть аналіз не може визначити діапазон можливих результатів або ймовірнісних сценаріїв в межах цього діапазону.

Цей рівень невизначеності, ймовірно, має місце на ринках, що розвиваються, або на ринках під час і після значних технологічних, економічних чи соціальних потрясінь. Наприклад, туристична галузь може зіткнутися з четвертим рівнем невизначеності через вплив пандемії [31].

Різниця між ризиком і невизначеністю пов'язана з рівнем контролю і передбачуваності певного сценарію. Ризик можна виміряти за допомогою ймовірностей, а отже, контролювати за допомогою методів управління та оцінки ризиків. Невизначеність, з іншого боку, включає ситуації з невідомими змінними та результатами, які неможливо виміряти, а отже, важко передбачити або контролювати.

Наприклад, ризик – це коли компанія переміщує свої дані в хмару, а невизначеність - це коли серйозний витік даних ставить під загрозу дані, що зберігаються в хмарі.

Підприємствам доводиться жонглювати як ризиками, так і невизначеністю, але при правильному підході та підготовці ризиками можна управляти, а невизначеність може стати каталізатором нових можливостей.

Перевага невизначеності – це бізнес-підхід, при якому бізнес-лідери використовують періоди невизначеності для впровадження інноваційних рішень з метою відкриття нових ринкових можливостей [28]. На відміну від типових стратегій управління ризиками, спрямованих на мінімізацію наслідків, перевага невизначеності – це стратегія створення нових стійких способів ведення бізнесу в нестабільному середовищі.

Згідно з книгою Френка Найта «Ризик, невизначеність і прибуток», невизначеність у бізнесі необхідна для отримання прибутку – якщо бізнес може передбачити ризики заздалегідь і розробити відповідну стратегію, то конкуренти зможуть зробити те ж саме. Невизначеність вигідна тим, що дозволяє компаніям виявляти можливості в розпал нестабільних часів і використовувати їх, щоб отримати перевагу над конкурентами.

Наприклад, програма Hyundai з гарантування повернення автомобілів ілюструє використання переваги невизначеності для зростання доходів. Незважаючи на те, що автомобільна промисловість сильно постраждала під час рецесії 2008 року, глобальні продажі Hyundai зросли на два відсотки завдяки інноваційній програмі, яка дозволяла клієнтам повертати автомобілі, якщо вони втратили роботу. Ця бізнес-модель спрацювала, тому що вона вирішила і полегшила фінансову скруту, з якою зіткнулося багато клієнтів у той час.

Перевага невизначеності стосується не лише великих корпорацій – компанії будь-якого розміру і в будь-якій галузі можуть отримати вигоду з цієї переваги, якщо керівництво підійде до невизначеності з винахідливістю і креативністю.

1.2. Роль ризик менеджменту в управлінні невизначеністю

Невизначеність є синонімом ризику. Успішні компанії визнають це і мають ефективні стратегії управління ризиками. Вони визначають потенційні ризики та створюють плани на випадок непередбачуваних обставин, щоб пом'якшити вплив цих ризиків. Крім того, вони постійно відстежують ризики і відповідно оновлюють свої стратегії. Впроваджуючи управління ризиками, бізнес може перетворити невизначеність на можливості.

Управління ризиками є критично важливим компонентом боротьби з невизначеністю. Воно передбачає виявлення потенційних ризиків, аналіз їхньої ймовірності та потенційного впливу, а також розробку стратегій для пом'якшення цих ризиків. Ефективне управління ризиками вимагає проактивного підходу, коли бізнес постійно відстежує ризики, з якими він стикається, і відповідно оновлює свої стратегії.

Управління ризиками – це систематичний процес виявлення, оцінки, визначення пріоритетів і пом'якшення потенційних невизначеностей або загроз, які можуть вплинути на досягнення цілей організації [4]. Він передбачає структурований підхід до розуміння, оцінки та контролю різних форм ризику з метою мінімізації негативних наслідків та оптимізації можливостей. По суті, управління ризиками має на меті вдосконалити процес прийняття рішень, забезпечуючи основу для проактивного подолання невизначеностей, гарантуючи, що організації можуть ефективно долати виклики, роблячи обґрунтований вибір для досягнення своїх цілей. Цей процес можна застосовувати в різних сферах, включаючи фінанси, управління проектами, бізнес-операції та стратегічне планування.

Методології оцінки ризиків – це системні підходи, методи або процеси, що використовуються для виявлення, аналізу та оцінки потенційних ризиків у певній системі, проекті або організації [18]. Ці методології застосовуються для розуміння природи, величини та впливу ризиків, що дає змогу приймати обґрунтовані рішення та розробляти ефективні стратегії управління

ризиками. У різних галузях і контекстах можуть використовуватися специфічні методології, пристосовані до їхніх потреб, але основна мета полягає в тому, щоб оцінювати ризики та управляти ними у структурований і систематичний спосіб. Ці методології часто пристосовані до конкретних потреб і характеристик організації, галузі або проекту. Вибір конкретної методології залежить від таких факторів, як характер ризиків, наявні ресурси, організаційна культура, а також бажаний рівень деталізації та точності процесу оцінки ризиків.

Нижче наведено ключові компоненти, які часто асоціюються з методологіями оцінки ризиків.



Рис. 1.2. Компоненти методології оцінки ризиків [70]

Ідентифікація ризиків: Процес розпізнавання та складання переліку потенційних ризиків, які можуть вплинути на цілі, проекти або операції. Мозкові штурми, аналіз документації та інтерв'ю з експертами.

Аналіз ризиків: Поглиблене вивчення визначених ризиків з метою визначення їхніх характеристик, потенційних наслідків та ймовірності настання. Це включає якісний аналіз, кількісний аналіз та аналіз сценаріїв.

Оцінка ризиків: Присвоєння значень або балів ризикам на основі їхнього потенційного впливу та ймовірності, що призводить до визначення пріоритетів. Сюди входять матриці ризиків, бальна оцінка ризиків і категоризація ризиків.

Пом'якшення та контроль: Розробка стратегій і заходів для зменшення ймовірності або впливу ідентифікованих ризиків. Сюди входять плани обробки ризиків, заходи контролю ризиків і планування на випадок непередбачених обставин.

Моніторинг та огляд: Регулярна оцінка та переоцінка ризиків для забезпечення того, щоб стратегії управління ризиками залишалися ефективними та актуальними. За допомогою постійного моніторингу, періодичних оглядів та ключових показників ефективності.

Документація: Запис і ведення повної документації всього процесу оцінки ризиків, включаючи виявлені ризики та заходи з управління ризиками. Сюди входять реєстри ризиків, звіти про ризики та шаблони документації.

Залучення зацікавлених сторін: Залучення відповідних зацікавлених сторін протягом усього процесу оцінки ризиків для збору різноманітних поглядів та думок. За допомогою семінарів, інтерв'ю, опитувань та комунікаційних планів.

Сценарне планування: Вивчення різних потенційних сценаріїв майбутнього, щоб зрозуміти наслідки різних результатів ризику. За допомогою аналізу «що було б, якби», сценарних семінарів та ігор.

Аналіз історичних даних: Аналіз минулих інцидентів або даних про продуктивність для виявлення закономірностей, тенденцій і потенційних ризиків. За допомогою аналізу тенденцій, аналізу отриманих уроків та перегляду історичних даних.

Безперервне вдосконалення: Інтеграція зворотного зв'язку та отриманих уроків у майбутні оцінки ризиків, забезпечення ітеративного процесу управління ризиками, що розвивається. Шляхом проведення оглядів після впровадження та механізмів зворотного зв'язку [14].

Однією з ключових переваг управління ризиками є те, що воно допомагає бізнесу передбачити потенційні збої та мінімізувати їхній вплив. Виявляючи ризики на ранніх стадіях, компанії можуть вжити заходів для їхнього зменшення до того, як вони переростуть у більші проблеми. Це може допомогти запобігти дорогим простоям, затримкам або репутаційним втратам.

Крім того, управління ризиками може допомогти бізнесу визначити потенційні можливості, які виникають в умовах невизначеності. Вивчаючи ризики, з якими вони стикаються, компанії можуть відкрити нові ринки або знайти інноваційні рішення існуючих проблем. Це може призвести до збільшення доходів і підвищення конкурентоспроможності.

Включення управління ризиками в загальну стратегію організації вимагає культурних змін, які надають пріоритет проактивному мисленню та готовності кидати виклик статусу кво. Це вимагає підтримки на всіх рівнях організації та прихильності до постійного вдосконалення.

Зрештою, успішний бізнес справляється з невизначеністю, застосовуючи проактивний підхід. Вони не чекають, поки невизначеність вдарить по них, перш ніж почати діяти; натомість вони передбачають потенційні ризики та можливості і планують відповідно до них. Створюючи культуру управління ризиками, гнучкості та інновацій, бізнес може позиціонувати себе так, щоб процвітати в непевні часи [85].

Інновації є ключовим фактором зростання, особливо в часи невизначеності. Успішні компанії визнають це і надають інноваціям пріоритет у своїх стратегіях. Вони інвестують у дослідження та розробки, заохочують креативне мислення та розвивають підприємницьке мислення у

своїх організаціях. Зосереджуючись на інноваціях, компанії можуть створювати нові продукти та послуги, які відповідають мінливим потребам ринку та дають їм конкурентну перевагу [37].

Інновації – це не лише створення нових продуктів чи послуг, але й пошук нових способів ведення бізнесу. Успішні компанії розуміють це і шукають шляхи вдосконалення існуючих процесів та систем. Постійно впроваджуючи інновації та вдосконалюючись, компанії можуть підвищити ефективність, знизити витрати та покращити загальну продуктивність. Крім того, вони краще адаптуються до змін у бізнес-середовищі, що має вирішальне значення в часи невизначеності.

Одним із прикладів успішного бізнесу, який надає пріоритет інноваціям, є компанія Apple Inc. Протягом усієї своєї історії Apple була відома своїми інноваційними продуктами, такими як iPhone та iPad. Однак інновації компанії не обмежуються її продуктами. Apple також фокусується на інноваціях у своєму ланцюжку поставок та виробничих процесах. Наприклад, використання компанією автоматизації у виробничих процесах допомогло їй знизити витрати та підвищити ефективність [45].

Міцні стосунки мають важливе значення для бізнесу, що працює в умовах невизначеності. Успішні компанії розвивають позитивні відносини зі своїми клієнтами, постачальниками, працівниками та іншими зацікавленими сторонами. Вони відкрито і часто спілкуються, будують довіру і виявляють емпатію. Таким чином, компанії можуть підвищити свою стійкість, зміцнити репутацію та використовувати колективні знання та досвід своєї мережі.

Успішні компанії надають пріоритет побудові відносин і включають її у свою щоденну діяльність. Вони знаходять час, щоб зрозуміти потреби, вподобання та больові точки своїх клієнтів і відповідно адаптують свої продукти та послуги. Вони також тісно співпрацюють зі своїми постачальниками, щоб забезпечити надійний ланцюжок поставок і мінімізувати перебої.

На додаток до зовнішніх зв'язків, успішні компанії також розвивають сильне почуття спільноти всередині своєї організації. Вони надають пріоритет залученню співробітників і створюють робоче середовище, яке сприяє співпраці, командній роботі та взаємній повазі. Вони також інвестують у навчання та розвиток, щоб розширити можливості своїх співробітників і дати їм навички та знання, необхідні для досягнення успіху [33].

Крім того, успішні компанії визнають, що їхні стейкхолдери мають різні погляди та інтереси. Вони прагнуть зрозуміти ці перспективи та інтереси і знайти способи їх врахування у процесі прийняття рішень. Вони також прагнуть отримати зворотній зв'язок від своїх стейкхолдерів і використовують його для покращення своїх продуктів, послуг та операцій. Побудувавши міцні відносини зі своїми стейкхолдерами, бізнес може створити культуру довіри, співпраці та інновацій, яка допоможе йому легше орієнтуватися в умовах невизначеності.

Загалом, успішні компанії визнають важливість відносин у боротьбі з невизначеністю. Вони інвестують у побудову та підтримку міцних відносин зі своїми клієнтами, постачальниками, працівниками та іншими зацікавленими сторонами, а також створюють культуру довіри, співпраці та інновацій. Таким чином, вони можуть підвищити стійкість, зміцнити свою репутацію та використати колективні знання та досвід своєї мережі для успішного подолання невизначеності.

Фінансова гнучкість має вирішальне значення для бізнесу в умовах невизначеності. Успішні компанії підтримують достатній рівень грошових резервів, ефективно управляють своїми боргами та мають доступ до різноманітних джерел фінансування. Вони також регулярно аналізують свої фінансові показники, відповідно коригують свої стратегії та визначають пріоритети інвестицій, які забезпечують найбільшу віддачу від вкладених коштів. Підтримуючи фінансову гнучкість, підприємства можуть

гарантувати, що вони мають достатньо ресурсів для того, щоб змінюватись і використовувати нові можливості.

На додаток до підтримки здорових грошових резервів та ефективного управління боргом, успішні компанії також досліджують різноманітні джерела фінансування. Одним з таких джерел є венчурне фінансування, яке може забезпечити компанії необхідними ресурсами для стимулювання інновацій та зростання. Фірми венчурного капіталу часто мають розгалужену мережу контактів, досвід роботи в галузі та можуть запропонувати цінну інформацію та рекомендації для бізнесу [81].

Щоб зберегти фінансову гнучкість, підприємства також регулярно аналізують свої фінансові показники і відповідно коригують стратегії. Це включає в себе визначення пріоритетності інвестицій, які пропонують найкращу рентабельність інвестицій (ROI). Наприклад, зіткнувшись з невизначеністю під час пандемії COVID-19, багато компаній переорієнтували свої стратегії на цифрові канали. Це включало інвестиції в електронну комерцію, маркетинг у соціальних мережах та інші цифрові платформи для охоплення клієнтів. Як результат, деякі компанії значно збільшили рентабельність інвестицій і змогли пережити невизначеність, спричинену пандемією.

Зрештою, збереження фінансової гнучкості має вирішальне значення для бізнесу в умовах невизначеності. Завдяки збереженню грошових резервів, ефективному управлінню боргами, пошуку різноманітних джерел фінансування та регулярному аналізу своїх фінансових показників, компанії можуть забезпечити собі ресурси, необхідні для адаптації та використання нових можливостей.

1.3. Особливості використання сценарного аналізу

Кожне рішення в організації приймається в умовах певної невизначеності. Часто лідери приймають ці рішення на основі очікуваних

подій, а також відповідних прогнозів щодо того, що може статися в найкращому та найгіршому випадку. На момент прийняття рішення невідомо, чи справдяться ці прогнози, чи ні. Численні дослідження показали, що здатність лідера приймати рішення в умовах різного ступеня невизначеності є ключовим фактором для загального успіху організації. І цей тип успішного прийняття рішень рідко є результатом прихильності до єдиного, негнучкого рішення.

Як відомо, організації працюють у світі невизначеності. Залежно від того, на якій стадії розвитку перебуває компанія, спектр бізнес-загроз, що впливають на невизначеність, може включати

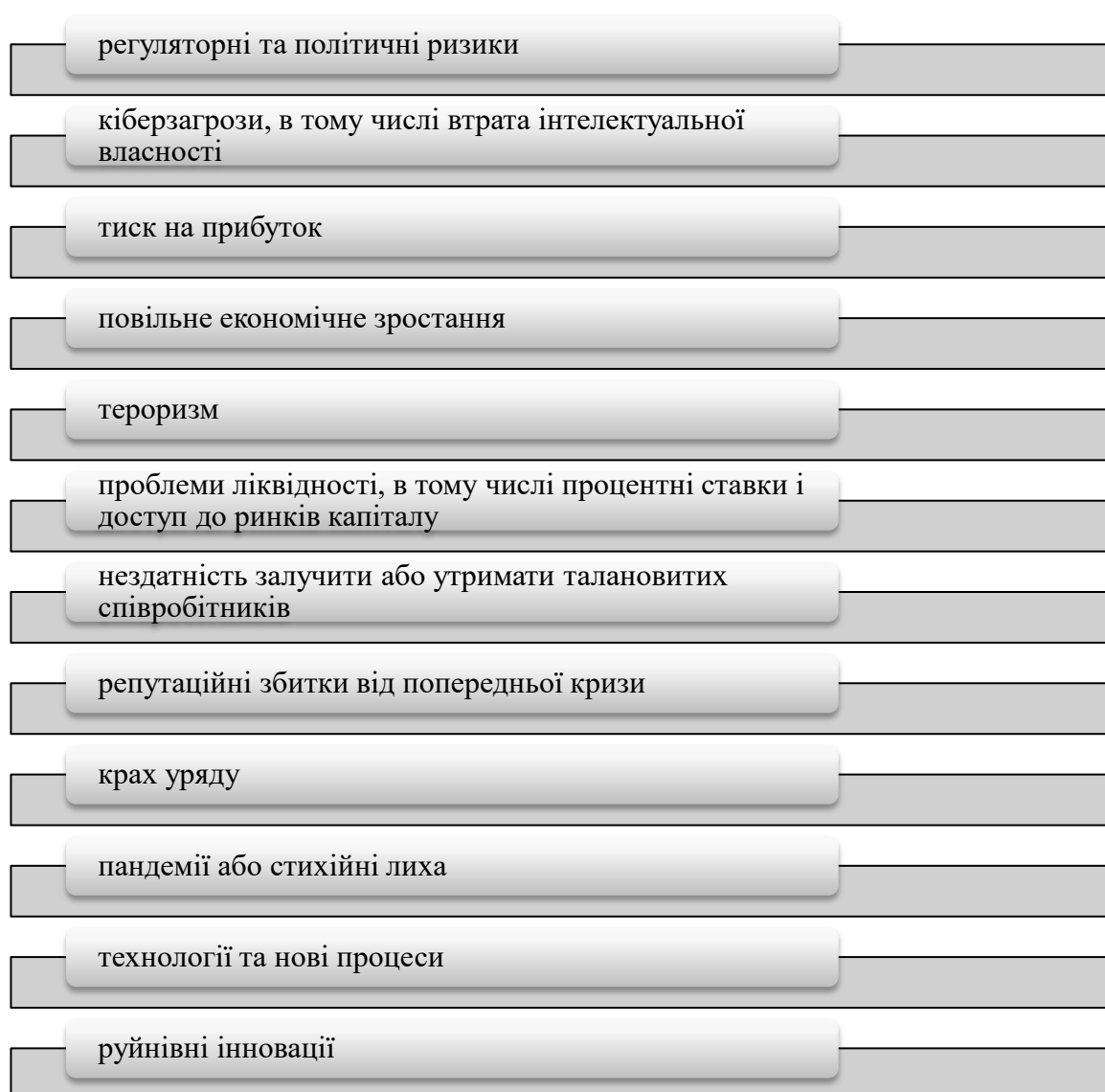


Рис. 1.3. Основні бізнес загрози [12,48]

З огляду на ці фактори невизначеності, стає зрозуміло, що жоден майбутній шлях не є неминучим для жодної організації. Можливий широкий спектр потенційних результатів, які залежать від непередбачуваних подій і випадковостей. Але це не означає, що всі зусилля з прогнозування є марними. Діловий світ є динамічним і конкурентним, і оскільки зовнішнє середовище часто спонукає до змін, організаціям необхідно відточувати свої здібності до управління невизначеністю. Таким чином, боротьба з майбутніми можливостями має вирішальне значення, особливо з міркувань готовності, можливого розширення та стратегічного планування.

Поширеною практикою прогнозування для багатьох компаній є сканування та моніторинг навколишнього середовища.



Рис. 1.4. Фактори зовнішнього середовища [76]

Цей процес збору інформації передбачає відстеження змін та інтерпретацію подій для визначення стану конкурентного середовища.

Ця практика використовує конкурентну розвідку – інформацію з відкритих джерел, таку як річні звіти, аналіз ринку, повідомлення ЗМІ, порівняльний аналіз, огляди найкращих практик та інтерв'ю - щоб визначити, що успішно роблять конкуренти та інші компанії, і як це може вплинути на майбутні рішення організації.

Іншим інструментом прийняття рішень, який може забезпечити необхідну гнучкість і допомогти організації впоратися з невизначеністю, є формальний процес, який називається сценарний аналіз.

Сценарний аналіз – це метод створення відповідей на різні майбутні події з метою зменшення невизначеності та максимізації шансів на досягнення бажаного результату [12]. Цей процес вимагає інвестицій людей, часу та грошей. Уява також вступає в гру, коли менеджери використовують аналіз сценаріїв, щоб визначити або вигадати можливі варіанти дій, щоб організація могла зменшити свій загальний ризик і максимізувати свою цінність.

Історично сценарний аналіз виник у військовому плануванні під час Другої світової війни. Під час війни він був засобом запропонувати конкретні описи різних майбутніх; узагальнити і синтезувати змінні в цілісну картину для кожного можливого майбутнього; запропонувати численні і різні варіанти вибору, які може спричинити за собою кожне майбутнє; і підвищити ймовірність досягнення бажаних результатів, дослідивши низку відповідей або рішень.

Історики економіки стверджують, що вперше сценарії були використані в післявоєнному діловому світі нафтовою компанією Shell для оцінки мінливості цін на нафту та моделей споживання, щоб спрямувати капітальні інвестиції в ті сфери, які пропонують найкращий фінансовий прибуток. Ця практика швидко поширилася, і зараз аналіз сценаріїв використовується компаніями в більшості галузей [93].

Він також вийшов за межі ділового світу. Сценарний аналіз використовується в громадському плануванні для прогнозування зростання

міст і передмість, в інженерії для створення проектів на основі змінних умов і в науці для висунення гіпотез щодо результатів досліджень. Деякі політичні кампанії використовують його для вивчення можливих шляхів до перемоги, аналізуючи такі змінні, як моделі голосування, явка, результати опитувань і потенційні демографічні зміни [22].

При проведенні сценарного аналізу оцінюються конкретні майбутні невизначеності та відповідні реалії шляхом вивчення різних можливих шляхів досягнення бажаного результату. Це вимагає оцінки внутрішніх можливостей, таких як сильні та слабкі сторони діяльності, та зовнішніх факторів, таких як існуючі та майбутні можливості та загрози в бізнес-середовищі.

Сценарний аналіз не розкриває єдиного точного шляху до успішного прийняття рішень і не припускає, що історичні моделі даних і результати минулих спостережень будуть повторюватися в майбутньому. Цей процес ніколи не усуне всю невизначеність і не передбачить майбутнє.

Натомість, якщо процес зроблено правильно, він висвітлює багато можливих майбутніх подій і поворотних моментів, які представляють кілька альтернативних шляхів до бажаного результату. Він може забезпечити чіткіше розуміння того, що є правдоподібним і має сприйматися серйозно, а що ні. Зрештою, йдеться про опис різних майбутніх або різних результатів. Результатом такого аналізу є можливість прийняття попередніх рішень, які мають або стратегічний (заплановані дії), або тактичний (негайне реагування) характер, залежно від події [19].

Процес сценарного аналізу є складним завданням, оскільки в ньому є багато рухомих частин.

Метою створення сценарію є охоплення діапазону майбутніх умов, в яких, можливо, доведеться працювати організації. Сценарії визначають різні контексти майбутнього, а невизначеності майбутнього змінюються в міру розширення часового горизонту. Коли часові рамки скорочуються або

звужуються, кількість невизначеностей може зменшитися, але тиск на прийняття більш негайних рішень може зрости.

Одним з перших ключових кроків у створенні сценаріїв є постановка запитань, які допоможуть визначити масштаби і межі кожної невизначеності.

Для менеджера це можуть бути питання про тип злочинів, які існують в даній місцевості, і про те, як ці злочини можуть вплинути на вартість програм і систем, необхідних для забезпечення безпеки. Але вони також можуть дослідити, як безпека може вплинути на операційну складність і прибутковість бізнесу.

Під час цього процесу керівники часто роблять припущення, що ґрунтуються на минулому досвіді. На жаль, вирішальні фактори попереднього досвіду можуть бути застарілими або більше не застосовуватися [66].

Щоб захиститися від цього, менеджери повинні піддати упереджені припущення питанням: а що, якщо ці припущення невірні? Іноді так і буває. Протилежні погляди є критично важливими; гра в адвоката диявола є корисною при побудові сценаріїв.

Іншим важливим кроком у розробці сценаріїв є визначення кількості необхідних сценаріїв. Загальний набір сценаріїв, як правило, включає найкращий, найгірший та один-два проміжні варіанти розвитку подій. У всіх сценаріях будуть компроміси, але компроміси не виключають можливості досягнення бажаного результату.

Сценарій з низькою ймовірністю може бути найгіршим варіантом, але це не означає, що його слід ігнорувати. Наявність декількох сценаріїв є цінною, і навіть найгірші сценарії надають важливу інформацію про порівняльні варіанти. Мета полягає в тому, щоб допомогти прийняти рішення, оцінивши і розібравшись з якомога більшою кількістю невизначеностей, наскільки це можливо [90].

Чотири особливості роблять сценарний аналіз особливо потужним інструментом для розуміння невизначеності та прийняття бізнес-рішень.

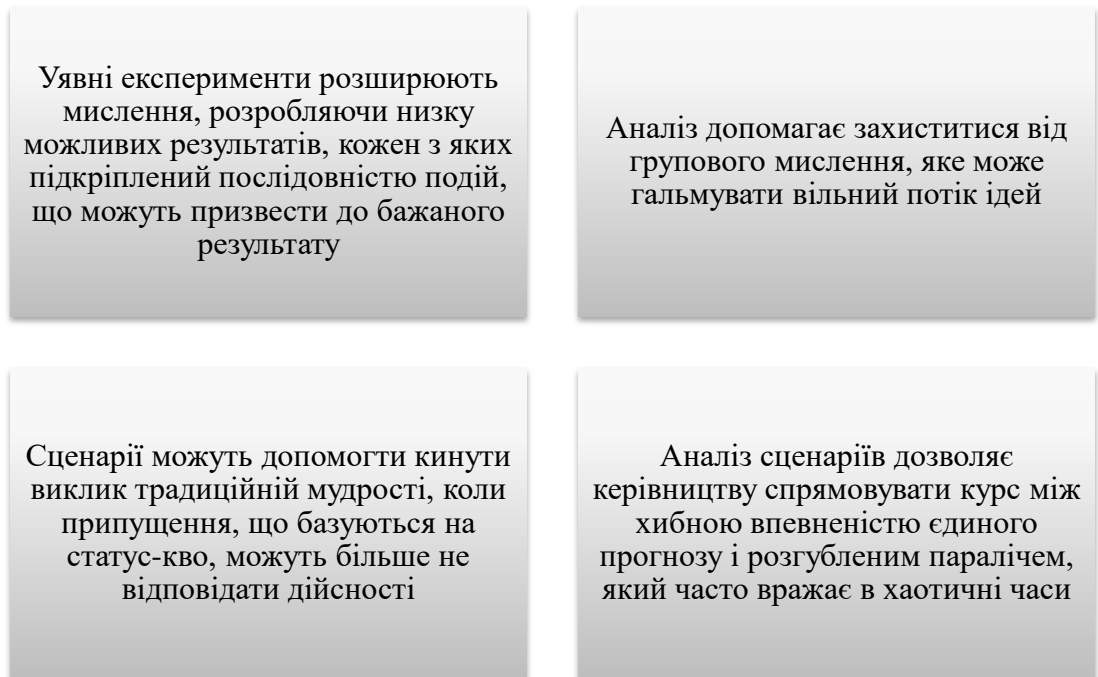


Рис. 1.5. Особливості сценарного аналізу [24,61]

По-перше, ці уявні експерименти розширюють мислення, розробляючи низку можливих результатів, кожен з яких підкріплений послідовністю подій, що можуть призвести до бажаного результату. На думку психологів, це особливо цінно, оскільки допомагає протидіяти поширеним упередженням, які полягають у тому, що майбутнє буде схожим на минуле, а зміни відбуватимуться лише поступово. Демонструючи, як і чому ситуація може досить швидко стати набагато кращою або гіршою у новий і несподіваний спосіб, сценарії покращують готовність до цілої низки можливостей, які може принести майбутнє.

По-друге, такий аналіз допомагає захиститися від групового мислення, яке може гальмувати вільний потік ідей. На ділових зустрічах люди часто погоджуються з тим, що говорить найвища за рангом особа в кімнаті. Це особливо актуально в ієрархічних компаніях, де працівники чекатимуть, поки найстарший керівник висловить свою думку, перш ніж наважитися на

власну, яка часто магічним чином збігається з думкою керівника. Сценарії дозволяють компаніям вирватися з цієї пастки, надаючи кілька усталених варіантів, які можуть слугувати «політичним притулком» для протилежного мислення [2].

По-третє, у великих корпораціях, як правило, існує сильна упередженість щодо статус-кво. Сценарії можуть допомогти кинути виклик традиційній мудрості, коли припущення, що базуються на статус-кво, можуть більше не відповідати дійсності. Наявність альтернатив, вбудованих у процес, забезпечує менш загрозливий спосіб відхилення від статус-кво.

По-четверте, сценарії особливо корисні в управлінні екстремальними подіями, які останнім часом спостерігаються у світовій економіці, такими як стихійні лиха, пандемії, тероризм, активні бойовики або програми-вимагачі. Аналіз сценаріїв дозволяє керівництву спрямовувати курс між хибною впевненістю єдиного прогнозу і розгубленим паралічем, який часто вражає в хаотичні часи. При правильному виконанні він дозволяє будувати стратегію на основі глибокого розуміння ймовірностей, які максимізують шанси на бажаний результат.

Висновки за першим розділом

У бізнесі невизначеність стосується ситуацій, коли ризики неможливо передбачити або виміряти. Це може ускладнити визначення найкращого способу дій для компанії.

Зміни в політиці, економіці, технологіях та навколишньому середовищі, такі як стихійні лиха або нові правила, можуть сприяти виникненню невизначеності. Приймаючи рішення щодо бізнес-стратегії, важливо розуміти невизначеність.

Бізнес-середовище, за своєю природою динамічне та непередбачуване, часто змушує лідерів приймати швидкі рішення. У цьому середовищі спокуса «йти за інтуїцією» може бути дуже сильною.

Це підхід до прийняття рішень, який є миттєвим, інстинктивним і глибоко людським. Однак, покладання на інтуїцію, хоча іноді і буває успішним, може також бути оманливим міражем, пропонуючи хибне відчуття впевненості у непевному світі, який в іншому випадку є невизначеним.

Економічна турбулентність охопила весь світ, а занепокоєння щодо фінансової стабільності та глобальної безпеки набуває все більших масштабів. Однак серед цієї метушні залишається одна істина: Потреби компаній дуже різняться. Від стартапів до транснаціональних корпорацій, пріоритети різноманітні і визначаються такими факторами, як розмір, галузь і вік.

Саме тут стає очевидною важливість індивідуальних рішень. Універсальний підхід може не впоратися з різноманітними викликами, з якими сьогодні стикаються компанії та їхні лідери. Спритність і здатність до справжнього партнерства є ознаками успіху в непевні часи.

Одним із способів ефективного функціонування в умовах нестабільності є використання сценарного аналізу.

Цей процес може мати багато побічних переваг. Демонстрація того, як і чому ситуація може швидко стати набагато кращою або гіршою, має природний побічний ефект підвищення готовності до різноманітних можливостей, які може принести майбутнє.

А аналіз може дозволити організації сформувати краще розуміння основних змінних, які можуть суттєво вплинути на майбутнє фірми і сформувати його, як позитивно, так і негативно.

Нарешті, сценарний аналіз дає керівнику служби безпеки можливість застосувати ділову хватку і генерувати стратегічні ідеї, які можуть допомогти

організації вистояти в умовах невизначеності і досягти своїх цілей. Це неабиякий внесок у ці непевні часи, коли потрібні гострі інсайти.

Але ступінь будь-якого ефективного внеску в аналіз сценаріїв, зробленого фахівцем з безпеки, завжди буде залежати від контексту і обмежуватися знаннями, навичками і вміннями, якими він володіє, причому не тільки в сфері безпеки, але і в бізнесі як такому.

РОЗДІЛ II. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОМПАНІЯ СЕГА-СТРОЙ»

2.1. Аналіз ринку будівельних матеріалів

У 2023 році обсяг світового ринку будівельних матеріалів оцінювався в 1 320,01 млрд доларів США і, за прогнозами, зросте з 1 369,86 млрд доларів США у 2024 році до 1 867,16 млрд доларів США до 2032 року, демонструючи середньорічне зростання на рівні 3,9% протягом прогнозованого періоду. Азіатсько-Тихоокеанський регіон домінував на ринку будівельних матеріалів з часткою ринку 48,44% у 2023 році.

Крім того, прогнозується, що обсяг ринку будівельних матеріалів у США значно зросте і досягне 211,40 млрд доларів США до 2032 року завдяки реалізації інфраструктурних проектів і технологічному прогресу в галузі будівельних матеріалів [104].

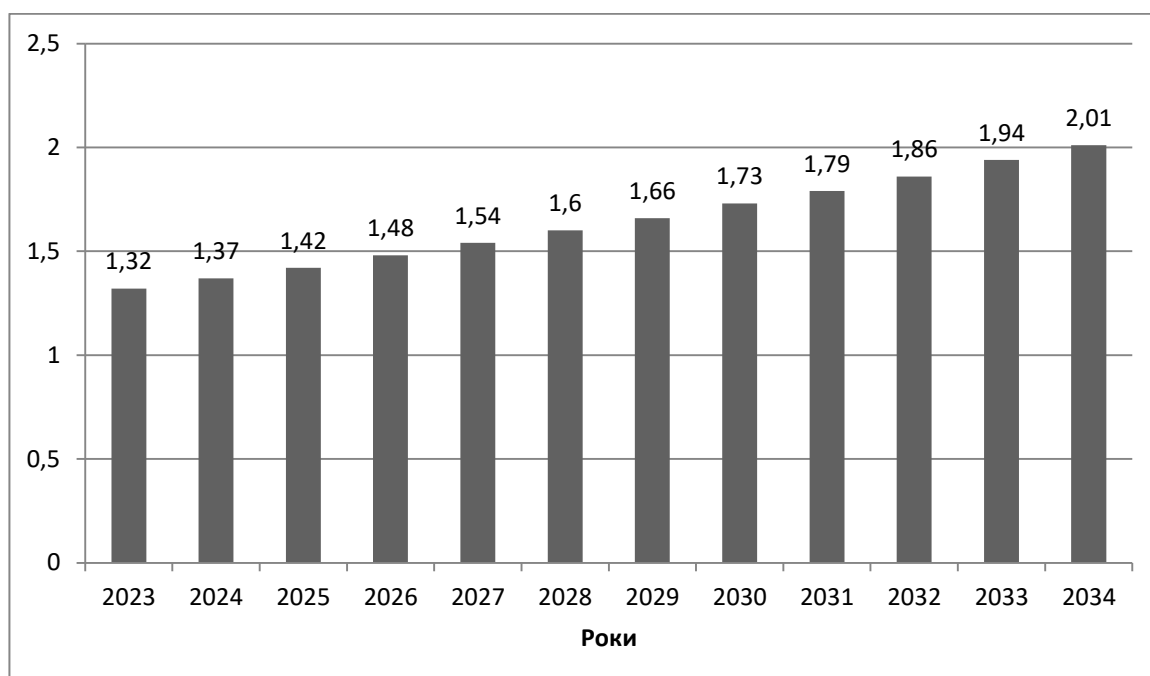


Рис. 2.1. Розмір та прогноз світового ринку будівельних матеріалів на 2024-2034 роки (трлн.дол.США) [104]

Зростання ринку пов'язане із загальним розвитком будівельної галузі. Збільшення витрат на інфраструктуру та зростання попиту на житло в останні роки прискорили розвиток світової будівельної галузі, особливо на ринках, що розвиваються.

Драйвером попиту на ринку є збільшення інвестицій в інфраструктуру, особливо в комерційні проекти. Протягом останніх кількох десятиліть на розвинених ринках спостерігається гостра конкуренція за чисті автомагістралі та громадську інфраструктуру. Крім того, зростання добробуту призвело до збільшення власності на нерухомість, що збільшило потребу в інвестиціях у будівництво доріг, а отже, стимулювало зростання ринку будівельних матеріалів.

Очікується, що з часом проекти, які фінансуються урядом, збільшать попит на будівельні матеріали, стимулюючи зростання бізнесу. У зв'язку зі збільшенням обсягів будівництва та урбанізацією, зростання ринку може стримуватися кількома обмеженнями.

Промисловість цих матеріалів наразі стикається з кількома екологічними проблемами, такими як підвищення рівня пилу, вібрацій, шуму та ґрунтових вод, спричинених розвідкою та переробкою корисних копалин. Крім того, жорстка конкуренція тисне на постачальників галузі високими логістичними витратами, а суворі закони та правила зонування щодо видобутку природних матеріалів впливають на рух різноманітних поставок продукції.

Криза, спричинена COVID-19, суттєво вплинула на будівельну діяльність у всьому світі. Коли уряди запровадили карантинні обмеження, всі будівельні роботи були зупинені, що призвело до величезних втрат для країни та виробників матеріалів [78].

Більшість будівельників роз'їхалися по домівках і зайнялися іншою роботою, не бажаючи повертатися і відновлювати свою роботу, що спричинило дефіцит робочої сили в містах. Зупинка робіт також безпосередньо вплинула на доходи компанії, робочі місця та призвела до

затримок у реалізації проєктів. Деякі з найбільших світових постачальників робочої сили включають сектори будівництва, інфраструктури та нерухомості, які серйозно постраждали від карантинних обмежень.

Впровадження смарт-технологій та стійких матеріалів – одна з ключових тенденцій, що стимулюють розширення ринку

Розумні будівельні матеріали є адаптивними і змінюють свої властивості залежно від умов навколишнього середовища. Технології адитивного виробництва, такі як 3D-друк, допомагають виробникам створювати ринок таким чином, щоб зменшити кількість відходів.

Хоча 3D-друк не може повністю автоматизувати будівництво, робітники все одно потрібні, щоб вставляти арматуру в надруковані бетонні конструкції. Виробники будівельних матеріалів адаптують сучасні технології, які допомагають їм пристосуватися до мінливого будівельного ринку. Методи адитивного виробництва та вимірювальні прилади, такі як лазерні інструменти, змінюють методологію роботи будівельних компаній. Водночас, зростаюча популярність екологічно чистих матеріалів, таких як «розумне» скло та композитна черепиця, дозволяє постачальникам пропонувати своїм клієнтам реальний вибір матеріалів.

У 2023 році частина імпортованих будівельних матеріалів на українському ринку збільшилася до 23% (у порівнянні з 14% у 2021 році). Експерти підкреслюють необхідність постійної державної підтримки вітчизняного ринку будівельних матеріалів [104].

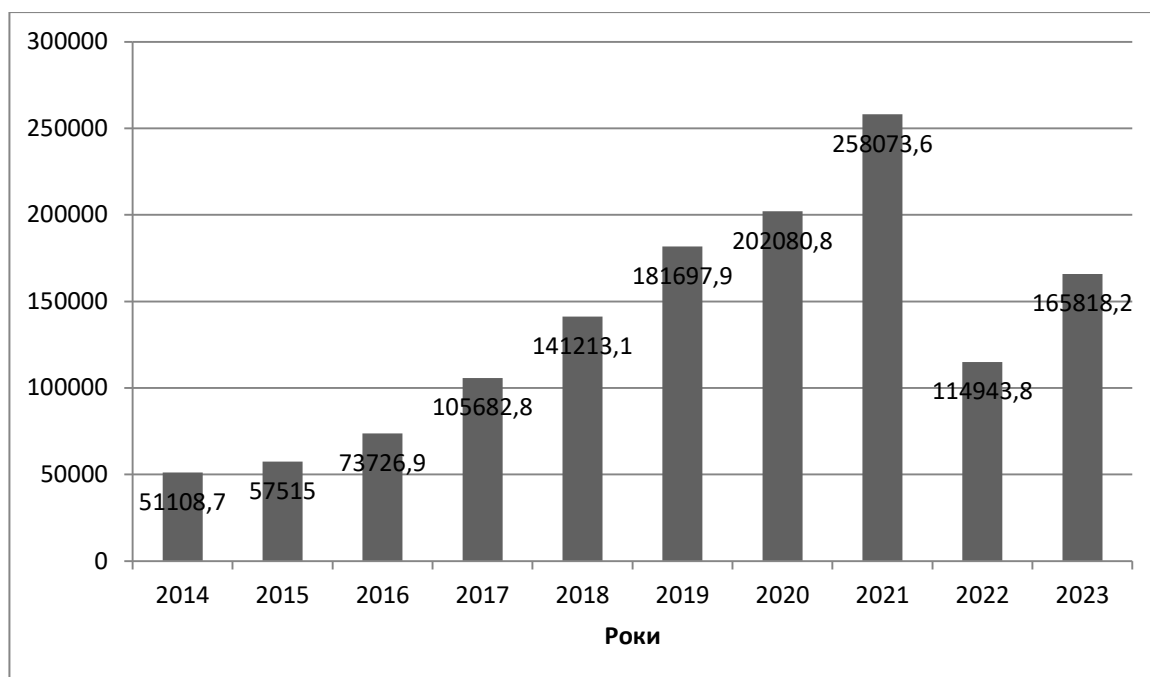


Рис. 2.2. Обсяг будівництва в Україні у 2014-2023 рр., млн.грн. [104]

У 2022 році більша частка цементних заводів в Україні працювали зі збитками. Однак навіть у складний перший рік війни виробництво не зупинялося: заводи зберігали робочі місця, виплачували заробітну плату, сплачували податки, підтримували Збройні сили та місцеві громади.

У 2023 році ринок почав поступово адаптуватися до роботи в умовах війни. Попит на цемент зріс завдяки частковому відновленню будівельного сектору та впровадженню державних програм відновлення інфраструктури та захисту населення. Також було зафіксовано невелике збільшення експорту, повідомили в асоціації «Укрцемент».

2021 рік: Виробництво цементу склало 11,005 млн тон, споживання – 10,5 млн тон.

2022 рік: Через падіння попиту виробництво зменшилося на 51%, до 4,3 млн тон.

2023 рік: Виробництво зросло на 37,5% у порівнянні з 2022 роком, досягнувши 7,43 млн тон, але це лише 60% від реальних потужностей. Споживання цементу збільшилося до 6,165 млн тон.

Експерти асоціації «Укрцемент» прогнозують, що державні програми реконструкції та відновлення сприятимуть стабільному зростанню ринку. Однак для повернення до довоєнного рівня максимального споживання знадобиться 4–5 років. Попит на будівельні матеріали може зрости на 30% у порівнянні з довоєнним періодом.

Як і для інших виробників, ринок виробництва скла та фасадних конструкцій із початком повномасштабного вторгнення зіткнувся зі значними труднощами, зумовленими невизначеністю та постійними загрозами. Це ускладнило планування й ефективний розподіл виробничих ресурсів.

У 2022 році темпи зростання ринку знизилися на 40% порівняно з 2021 роком. Проте у 2023 році спостерігалось деяке відновлення: ринок зріс на 20% порівняно з попереднім роком [104].

За підсумками перших чотирьох місяців 2024 року експерти відзначають ще вищі темпи зростання віконного ринку — приріст становить 20% у порівнянні з аналогічним періодом 2023 року. Період шоку поступово змінився пошуком нових рішень та підходів, спрямованих не лише на забезпечення стабільності роботи підприємств, але й на їх подальший розвиток та зміцнення позицій у складних умовах війни.

За попередніми оцінками, ринок поступово повертається до рівня 2021 року. Відставання становить близько 10–15%, що свідчить про позитивні тенденції у процесі стабілізації та відновлення.

Збільшення обсягів виробництва стало можливим завдяки активізації нового будівництва у 2023 році порівняно з 2022 роком, що забезпечує оптимістичні перспективи для подальшого зростання галузі.

Ще до початку повномасштабного вторгнення виробники будівельних матеріалів стикалися з такими проблемами, як дефіцит сировини та недобросовісна конкуренція. Проте війна значно розширила перелік викликів, з якими довелося боротися галузі. Одним із найгостріших питань став дефіцит кадрів, на який вказують усі без винятку учасники ринку.

Серед інших ризиків відзначають забезпечення підприємств електроенергією під час відключень, загрозу ракетних ударів по виробничих і складських об'єктах, блокування кордонів для експорту, нестабільність у постачанні сировини та комплектуючих, а також мобілізацію ключових спеціалістів як на підприємствах, так і у компаніях-партнерах.

2.2. Загальна характеристика ТОВ «Компанія СЕГА-Строй»

ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» — провідне українське підприємство, що спеціалізується на реалізації будівельних матеріалів. Компанія пропонує широкий вибір продукції для будівництва, ремонту та оздоблення, орієнтуючись як на потреби приватних покупців, так і на запити великих будівельних компаній.



Рис. 2.3. Асортимент ТОВ «Компанія СЕГА-Строй»

Завдяки співпраці з провідними національними та міжнародними виробниками, ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» пропонує своїм клієнтам продукцію з найкращим співвідношенням ціни та якості.

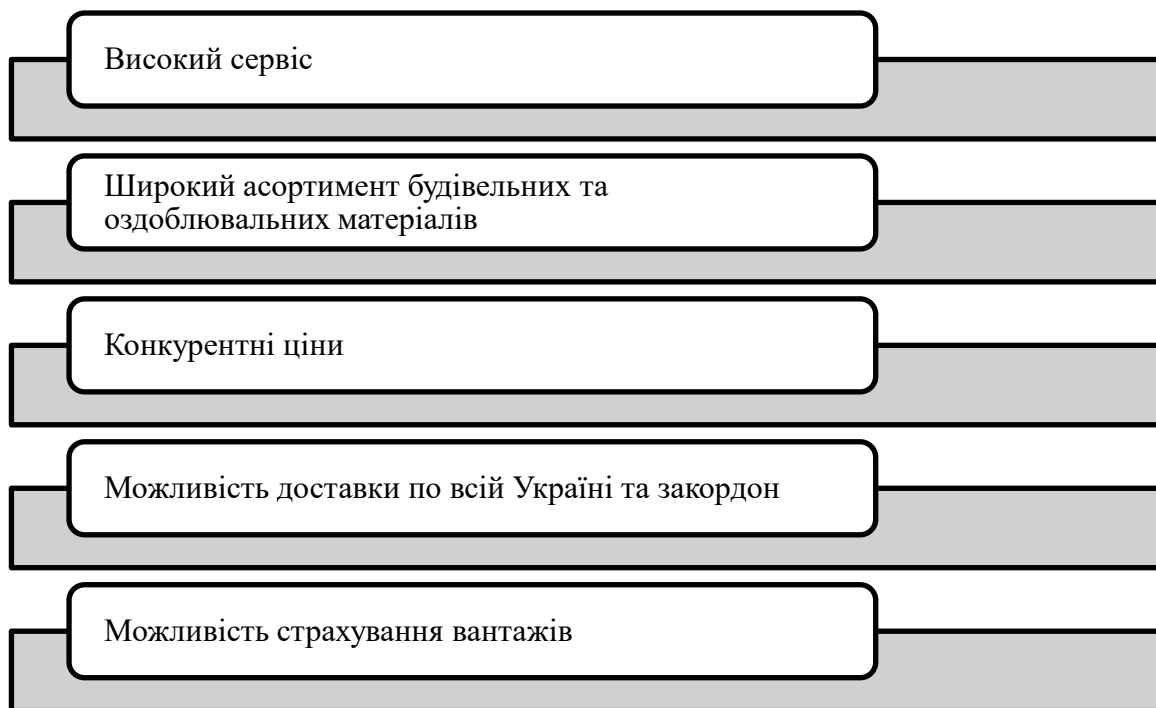


Рис. 2.4. Основні конкурентні переваги ТОВ «Компанія СЕГА-Строй»

Одним із пріоритетів компанії є розвиток онлайн-продажів, що забезпечує клієнтам з усіх регіонів України можливість легко і швидко замовляти необхідні матеріали з доставкою. Для підвищення ефективності постачання компанія активно вдосконалює логістичну інфраструктуру, що дозволяє мінімізувати час та витрати на транспортування.

ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» також надає консультаційні послуги, допомагаючи клієнтам обирати матеріали, які найкраще відповідають їхнім проектам, і пропонує програми лояльності для постійних клієнтів. З огляду на сучасні екологічні тренди, підприємство активно включає в асортимент енергоефективні та екологічно безпечні матеріали, сприяючи сталому розвитку будівельної індустрії.

Штат ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» налічує 46 працівників станом на 2024 рік. Очолює компанію директор Орлов А.О. Організаційна структура відноситься до лінійної. Разом з тим, не дивлячись на певні складнощі цієї організаційної структури у вигляді жорсткої системи управління та

координації, загалом ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» є достатньо адаптивною та гнучкою. Це досягнуто завдяки



Рис. 2.5. Організаційна структура ТОВ «Компанія СЕГА-Строй»

Таблиця 2.1

Переваги та недоліки лінійної організаційної структури

Переваги	Недоліки
<p>Зрозуміла структура підпорядкування. Чітке визначення повноважень і відповідальності кожного працівника сприяє упорядкованій роботі.</p> <p>Оперативність прийняття рішень. Відсутність складної ієрархії дозволяє керівникам швидше ухвалювати необхідні рішення.</p> <p>Єдність управління. Підлеглі підзвітні одному керівнику, що забезпечує злагодженість і координацію роботи.</p> <p>Прозорість комунікаційних процесів. Проста структура сприяє уникненню конфліктів і непорозумінь у робочому процесі.</p> <p>Ефективний контроль виконання завдань. Керівники мають змогу безпосередньо слідкувати за виконанням</p>	<p>Навантаження на керівників. Концентрація всіх управлінських функцій на одній особі може знижувати ефективність через надмірну зайнятість.</p> <p>Низька гнучкість. Структура важко адаптується до змін у зовнішньому середовищі або до розширення масштабів діяльності.</p> <p>Суб'єктивність у прийнятті рішень. Централізація повноважень створює ризик необ'єктивних управлінських рішень.</p> <p>Обмеженість інноваційного розвитку. Працівники мають менше можливостей проявляти ініціативу та приймати самостійні рішення, що стримує творчий потенціал.</p> <p>Залежність від професійності керівника. Результати роботи значною мірою залежать</p>

робіт своїми підлеглими.	від досвіду і компетентності керівника.
--------------------------	---

Нижче наведено перелік із 10 основних конкурентів, що діють у сфері продажу будівельних матеріалів в Україні, з короткою характеристикою кожного.

Таблиця 2.2

Основні конкуренти ТОВ «Компанія СЕГА-Строй»

№ з/п	Назва компанії	Характеристика	Конкурентні переваги
	Епіцентр К	Широкий асортимент будівельних, оздоблювальних матеріалів та товарів для дому. Має власну логістичну мережу та розвинену систему онлайн-продажів	Все в одному місці, постійні акції та знижки
	Нова Лінія	Мережа будівельних супермаркетів, що входить до групи компаній «Епіцентр»	Великий вибір товарів для будівництва, ремонту та благоустрою
	Leroy Merlin	Міжнародна мережа магазинів товарів для будівництва, ремонту та дизайну інтер'єрів.	Конкурентна ціна, товари середнього та преміум-класу. Європейський підхід до обслуговування, якісна продукція.
	СТВОР	Національна мережа магазинів будівельних матеріалів	Орієнтована на доступні ціни для дрібних та середніх замовників. Оперативність доставки, широкий асортимент
	БудМакс	Постачальник будівельних та оздоблювальних матеріалів. Акцент на постачання матеріалів для будівельних компаній	Гнучка цінова політика, ексклюзивні договори з виробниками.
	АВС Будівництво	Регіональна компанія, що спеціалізується на продажу будівельних матеріалів. Орієнтація на місцевий	Локальна доступність, оперативність обслуговування

		ринок, співпраця з приватними забудовниками.	
	ProfiBud	Інтернет-магазин будівельних матеріалів. Вузька спеціалізація на будівельній хімії та оздоблювальних матеріалах.	Доставка по Україні, вигідні ціни для гуртових покупців
	Баумаркет	Великий роздрібний магазин будівельних матеріалів. Широкий вибір товарів для приватних клієнтів та будівельників.	Доставка по Україні, вигідні ціни для гуртових покупців
	Максимум Буд	Роздрібний та гуртовий постачальник будівельних матеріалів. Фокус на товари для інфраструктурних проектів.	Конкурентні ціни для гуртових покупців, спеціальні пропозиції для будівельних компаній
	Будпрайм	Онлайн- та офлайн-продавець будівельних матеріалів. Акцент на сучасних матеріалах для енергоефективного будівництва.	Спеціалізовані товари для зеленого будівництва, якісний сервіс

Ці конкуренти відрізняються асортиментом, форматом діяльності, цільовою аудиторією та сервісами, що визначає їх позиції на ринку.

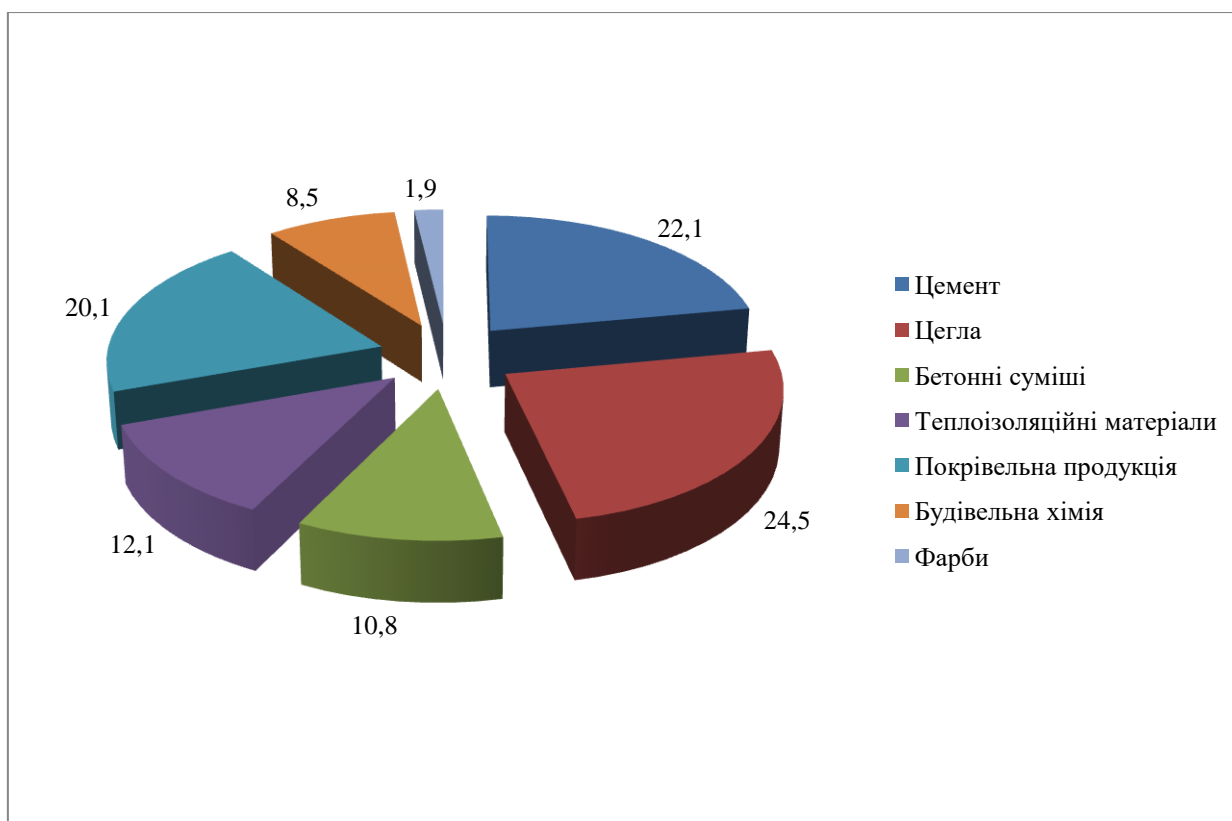


Рис. 2.6. Питома вага основних видів товарів в загальному обсягу продажів ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» в 2023 році (%)

З рисунка можна побачити, що суттєвий вклад в загальну структуру продажів вносить продажі цегли (24,5%) та цемент (22,1%). Найменш питому вагу в загальній структурі продажів товариства має продаж фарб – лише 1,9% на кінець 2023 року.

Отже, ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» є одним з найбільших продавців будівельних та оздоблювальних матеріалів в Харкові.

Проведемо аналіз результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» за 2021-2023 рр., тис. грн. [розроблено автором]

Показник	Період			Відхилення від базисного 2023 р. (+,-)	
	2021	2022	2023	2021	2022

Чистий дохід від реалізації товарів (товарів, робіт, послуг)	32680,1	30220,2	31544,8	-1135,3	+1324,6
Інші операційні доходи	547,1	468,3	475,1	-72	+6,8
Інші операційні витрати	6632,2	5934,5	6387,2	-245	+452,7
Фінансовий результат до оподаткування	699,7	568,2	722,1	+22,4	+153,9
Податок на прибуток	145,4	120,9	132,9	-12,5	+12
Чистий прибуток (збиток)	608,1	569,2	575,3	-32,8	+6,1

Проаналізувавши дані із таблиці 2.2 можна зробити висновок, що чистий прибуток у 2022 році зменшився на 32,8 тис. грн. відносно 2023 р. та збільшився в 2022 році на 6,1 тис. грн. відносно 2023 року. Тобто 2021 рік був найбільш продуктивним, ніж наступні. В 2022 році відбулося помітне скорочення прибутку, що, безумовно, пов'язано з початком повномасштабного вторгнення.

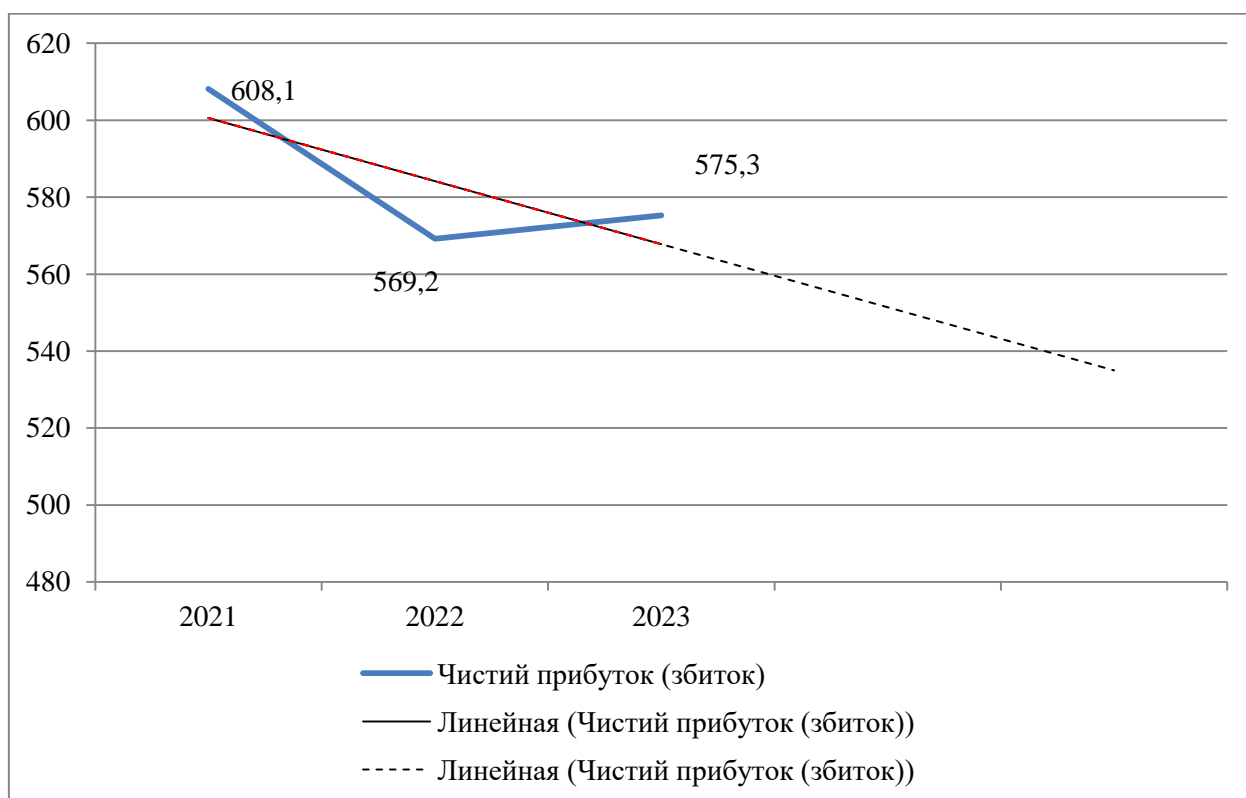


Рис. 2.7. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.4

Динаміка витрат господарської діяльності підприємства ТОВ
«Компанія СЕГА-Строй», тис.грн.

Показники	Роки					Ланцюгові темпи зростання, %			
	2019	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Собівартість реалізованої продукції	5871	6264	7179	6723	6843	6,6	14,1	- 6,3	1,7
Адміністративні витрати	854	722	654	701	694	-15,4	-9,4	7,1	-0,9
Витрати на збут	386	457	401	498	473	18,3	- 12,2	24,1	-5
Інші операційні витрати	33	37	41	47	48	12,1	10,8	14,6	2,1
Інші витрати	112	110	101	115	114	-1,7	-8,1	13,8	-0,9
Фінансові витрати	16	19	20	23	19	18,7	5,2	15	- 17,3
Витрати з податку на прибуток	278	266	206	188	191	-4,3	- 22,5	-8,7	1,5
Разом	7299	7875	8602	8295	8382	7,8	9,2	-3,5	1,04

У 2023 році собівартість реалізованої продукції збільшилась на 1,7%, адміністративні витрати знизилась на 0,9%, інші витрати зменшилися на 0,8% у порівнянні з 2022 роком. Разом з тим, витрати на збут зменшилися на 5%, інші операційні витрати зменшилися на 0,9%, а фінансові витрати зменшилися на 17,3 %. Загалом у 2023 році витрати компанії збільшилися на 1,04% у порівнянні з 2022 роком.

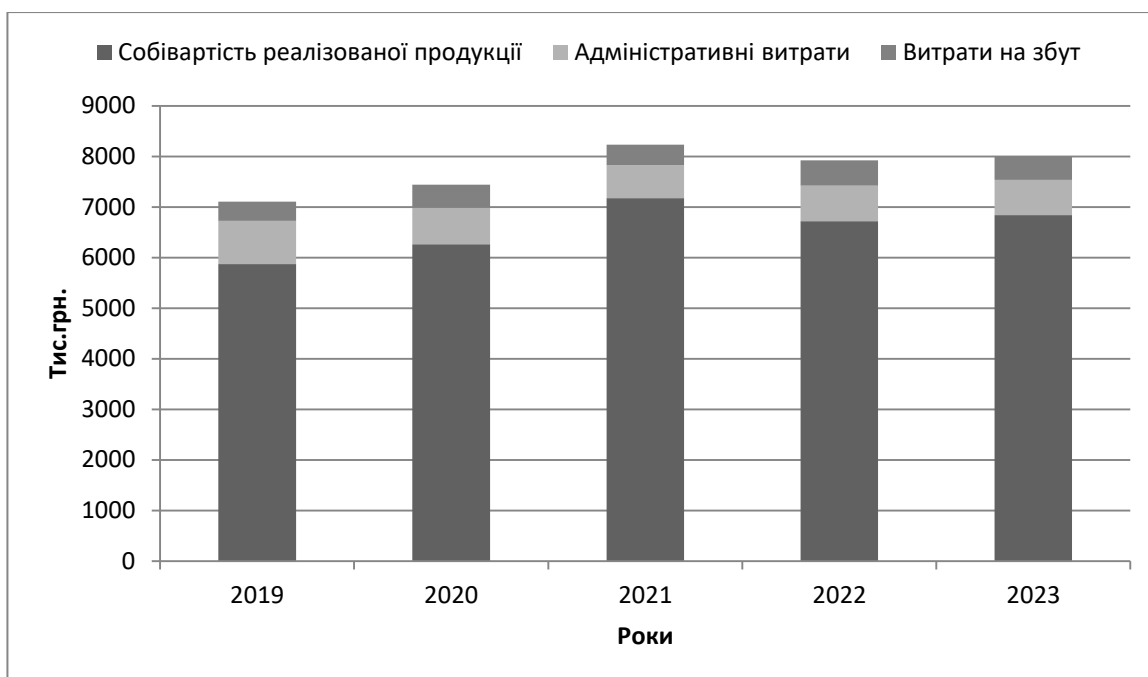


Рис. 2.8. Динаміка витрат господарської діяльності підприємства ТОВ «Компанія СЕГА-Строй», тис.грн.

Проаналізувавши дані представлені на рисунку 2.8., помітно, що найбільше витрати зросли в 2021 році. Пов'язано це, перш за все з тим, що ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» в 2021 році витратила значні кошти на закупівлю продукції, а також активізувала рекламні зусилля. В 2021 році також відбулося масштабне редагування корпоративного сайту та запуск реклами в інтернеті.

2.3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Компанія СЕГА-Строй»

У зв'язку з невизначеністю зовнішнього середовища ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» постійно доводиться вирішувати безліч проблем.



Рис. 2.9. Проблеми ТОВ «Компанія СЕГА-Строй», пов'язані з невизначеністю зовнішнього середовища

Кризи можуть бути класифіковані залежно від причин їх виникнення. Вони поділяються на об'єктивні (закономірні), що виникають через зміну фаз життєвого циклу підприємства, та ситуаційні, спричинені дією зовнішніх або внутрішніх обставин.

Дослідження передумов формування системи антикризового управління в ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» в умовах воєнного стану свідчить, що підприємство перебуває саме в ситуаційній кризі, викликаній війною. Ця криза є не типовою, з якою компанії зазвичай стикаються, а має затяжний і «хронічний» характер.

З початком повномасштабної військової агресії з боку РФ ключовий вплив на діяльність ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» мають зовнішні фактори, які суттєво ускладнюють функціонування підприємства.

Таблиця 2.5

Зовнішні фактори, що впливають на стратегію ТОВ «Компанія СЕГА-
Строй»

№ з\п	Назва фактору	Характеристика фактору
1	Економічні умови функціонування та ефективність діяльності підприємства	Відображає економічний ефект від реалізації товарів та послуг підприємства
2	Структурна складова економіки підприємства	Відображає залежність діяльності підприємства від ступеня його економічного розвитку
3	Партнерські зв'язки підприємства	Відображає потребу та показує наявність як потенційних, так і існуючих партнерів
4	Монетарна політика держави	Відображає ступінь впливу або повну відсутність впливу держави на розвиток бізнесу
5	Положення країни у світовому економічному співтоваристві	Відображає ступінь залученості економіки країни у світовий фінансовий ринок
6	Купівельна спроможність населення країни	Відображає співвідношення між купівельною спроможністю та попитом на продукцію
7	Традиції ведення бізнесу в країні	Відображає унікальні особливості організації та ведення бізнесу в країні

Таким чином, можна виділити основні фактори зовнішнього середовища:

1. Державна фінансово-економічна політика та державне регулювання економіки.
2. Діючий фінансово-інвестиційний механізм.
3. Існуюча кон'юнктура фінансового ринку, ринкової економіки в цілому.
4. Кон'юнктура фінансового ринку.

Таблиця 2.6

Внутрішні фактори, що впливають на стратегію ТОВ «Компанія СЕГА-
Строй»

№ з\п	Назва фактору	Характеристика фактору
-------	---------------	------------------------

1	Масштаби діяльності компанії	Відображає диверсифікацію каналів збуту та асортименту продукції і послуг компанії
2	Ресурсна база та технологічний потенціал	Відображає рівень ресурсних потреб для досягнення стратегічних цілей
3	Кадровий склад компанії	Відображає професійні навички працівників компанії
4	Розвиненість інформаційно-комунікаційних засобів	Відображає вплив рівня розвитку комунікаційних засобів на механізм реалізації стратегії
5	Конкурентоспроможність	Відображає ринкову перевагу компанії над конкурентами
6	Досвід виходу на зовнішні ринки	Відображає досвід компанії у веденні міжнародного бізнесу

До внутрішніх факторів ТОВ «Компанія СЕГА-Строй», окрім зазначених у таблиці, можна також віднести місію та цінності компанії, рівень економічної незалежності, ступінь ризику, пов'язаного з її діяльністю, а також досвід реалізації попередніх стратегій. Важливим аспектом є й людський фактор, який значно впливає на розробку фінансової стратегії.

Рівень професіоналізму працівників, їхній досвід та інтуїція можуть суттєво вплинути на вибір і реалізацію стратегічного курсу компанії. Аналіз сучасних досліджень свідчить, що економісти раніше недооцінювали цей фактор. Однак останнім часом у сфері стратегічного управління відбулися значні зміни, які підкреслюють важливість людського ресурсу у формуванні ефективних стратегій.

PEST-аналіз є одним з найпоширеніших методів оцінки, він включає в себе комплексний аналіз аспектів зовнішнього середовища: соціальних, політичних, економічних і технологічних. Метод є досить надійним і дозволяє оцінити позицію компанії на ринку, виявити її суттєві недоліки та сильні сторони в порівнянні з конкурентами. Цей метод хороший тим, що дає оцінку не тільки поточної ситуації, а й дає можливість оцінити перспективи розвитку компанії в довгостроковій перспективі. До позитивних сторін методу можна віднести його низьку вартість, простоту використання і наочність. З недоліків методу можна виділити те, що часто не так просто отримати достовірну інформацію. Зазвичай офіційні дані відрізняються від

тих, що надаються зовнішнім користувачам, що може суттєво вплинути на якість оцінки. Ще одним недоліком є те, що такий аналіз має проводитися на регулярній основі, а не від «випадку до випадку», що також впливає на достовірність результату. Результатом такого аналізу є фінансова стратегія, сформована з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз – це метод комплексної оцінки факторів, на відміну від PEST-методики. Метою даної методики є визначення пріоритетних напрямків розвитку підприємства. При цьому враховується систематизація інформації про сильні та слабкі сторони підприємства, а також про можливості та потенційні загрози. До переваг можна віднести можливість застосування SWOT-аналізу для підприємств різних сфер діяльності, можливість адаптації аналізу до об'єкта дослідження, використання його в рамках оперативного контролю та стратегічного планування, а також відносно вільний вибір об'єктів аналізу.

Таблиця 2.7

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Компанія СЕГА-Строй»

Внутрішнє середовище (аналіз організації)	
Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Широкий асортимент продукції: компанія пропонує матеріали для різних типів будівництва (бетон, деревина, металоконструкції, ізоляційні матеріали тощо). • Досвід роботи на ринку: тривалий період діяльності створює репутацію надійного постачальника. • Налагоджена логістика: швидка доставка товарів до клієнтів. • Професійна команда: досвідчені менеджери та консультанти, які можуть допомогти клієнту обрати потрібний товар. • Власні склади: можливість зберігати великі обсяги продукції та швидко реагувати на потреби клієнтів. 	<ul style="list-style-type: none"> • Залежність від постачальників: перебої в поставках можуть вплинути на виконання замовлень. • Високі операційні витрати: оренда складів, транспортування, заробітна плата працівників. • Відсутність онлайн-платформи: недостатній рівень цифровізації бізнесу знижує конкурентоспроможність. • Обмежена впізнаваність бренду: у певних регіонах компанія може бути менш відомою.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Зростання попиту на будівельні 	<ul style="list-style-type: none"> • Висока конкуренція: на ринку

<p>матеріали: розвиток житлового та комерційного будівництва у регіоні.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Інновації в будівельній галузі: впровадження нових матеріалів (наприклад, енергоефективних чи екологічних). • Розвиток онлайн-продажів: можливість залучити клієнтів через створення інтернет-магазину. • Державні програми підтримки будівництва: участь у тендерах чи співпраця з державними замовниками. • Розширення ринку: вихід на нові регіони чи країни. 	<p>можуть бути присутні великі міжнародні компанії чи локальні гравці.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Економічна нестабільність: коливання цін на будівельні матеріали або зниження купівельної спроможності населення. • Зміни в законодавстві: введення нових екологічних стандартів чи податків. • Залежність від сезонності: зниження продажів у зимовий період. • Проблеми з постачанням: глобальні логістичні проблеми чи перебої в роботі постачальників.
---	--

Із зазначеної матриці можна зробити висновки та рекомендації для ТОВ «Компанія СЕГА-Строй»:

- Сильні сторони ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» потрібно використовувати для максимізації конкурентних переваг (наприклад, акцент на якість обслуговування та широкий асортимент).
- Слабкі сторони ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» слід мінімізувати, інвестуючи у цифровізацію та оптимізацію логістики.
- Можливості ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» потрібно використовувати для розширення ринку та підвищення прибутковості, наприклад, через розробку онлайн-платформи та освоєння нових регіонів.
- Загрози для ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» необхідно враховувати у стратегії, створюючи антикризові плани (наприклад, зменшення залежності від одного постачальника чи інвестування у маркетинг для збільшення впізнаваності бренду).

Таблиця 2.8

Матриця PEST-аналізу ТОВ «Компанія СЕГА-Строй»

Вид фактору	Складові факторів
Політичні фактори (Political)	<p>Регулювання галузі: Запровадження державних стандартів якості та сертифікації будівельних матеріалів.</p> <p>Державні програми: Реалізація програм відновлення інфраструктури та житлового фонду</p>

	<p>після військових дій.</p> <p>Податкова політика: Зміни в оподаткуванні, включаючи пільги для постачальників матеріалів, залучених до відновлення.</p> <p>Військові ризики: Нестабільність у регіонах із бойовими діями ускладнює логістику та впливає на попит.</p> <p>Політика імпорту: Встановлення квот або тарифів на імпорт будівельних матеріалів.</p>
Економічні фактори (Economic):	<p>Інфляція: Зростання цін на сировину та будівельні матеріали через економічний тиск.</p> <p>Купівельна спроможність: Скорочення доходів населення знижує попит на будівельні матеріали.</p> <p>Інвестиції: Підвищений інтерес міжнародних інвесторів до відновлення інфраструктури та житлового сектору.</p> <p>Коливання валюти: Зміна курсу гривні впливає на вартість імпортованих товарів.</p> <p>Кредитування: Доступність кредитів для споживачів і підприємств у будівельній галузі.</p>
Соціальні фактори (Social)	<p>Урбанізація: Зростання попиту на будівельні матеріали в містах.</p> <p>Споживчі уподобання: Інтерес до екологічно чистих і енергоефективних матеріалів.</p> <p>Міграція: Потреба в житлі для внутрішньо переміщених осіб збільшує попит.</p> <p>Рівень освіти: Необхідність у кваліфікованих працівниках для роботи з сучасними будівельними матеріалами.</p> <p>Соціальна відповідальність: Очікування суспільства щодо етичного ведення бізнесу у сфері будівництва.</p>
Технологічні фактори (Technological)	<p>Інновації: Використання нових технологій, таких як 3D-друк бетону та передові ізоляційні матеріали.</p> <p>Автоматизація: Застосування роботизованих систем для управління складом і обробки замовлень.</p> <p>Онлайн-продажі: Розвиток електронної комерції для торгівлі будівельними матеріалами.</p> <p>CRM-системи: Інтеграція програмного забезпечення для управління клієнтами та</p>

	продажами. Енергоефективність: Впровадження технологій, що знижують енергоспоживання у виробництві.
--	---

PEST-аналіз показує, як різні зовнішні фактори впливають на ТОВ «Компанія СЕГА-Строй». На основі отриманих висновків компанія може:

- впровадити нові екологічні продукти;
- удосконалити логістичні процеси;
- скористатися державними програмами підтримки для зменшення витрат і посилення конкурентних переваг.

Витрати і посилення конкурентних переваг.

Висновки за другим розділом

Більшість будівельних матеріалів потрібно переробляти, щоб використовувати їх у будівництві. Сталь в основному виробляється із залізної руди, вугілля та інших матеріалів, таких як вапняк або сталевий брухт. Згодом необроблену сталь ще потрібно перетворити на кінцевий продукт, який можна використовувати для будівництва, наприклад, на конструкційну сталь. Виробництво цементу є аналогічно складним, і навіть деревину потрібно переробляти на пиломатеріали. Саме ці матеріали, разом із залізом, сформували структуру більшості нових будинків у Японії, а також у більшості інших країн, хоча і в різній мірі.

В Україні ринок будівельних матеріалів зазнав значного скорочення через військові дії. Разом з тим, експерти прогнозують поступове відновлення та, навіть, нарощування обсягів виробництва та продажів, що буде пов'язано з відновленням руйнувань будівель.

Для аналізу було обрано ТОВ «Компанія СЕГА-Строй». Компанія, яка займається продажем будівельних та оздоблювальних матеріалів в Україні. Компанія відрізняється від конкурентів широким асортиментом продукції, конкурентними цінами та високим сервісом.

Аналіз фінансових показників діяльності компанії ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» показав скрутний стан підприємства та суттєве скорочення показників в 2022 році, що пов'язано з війною. Разом з тим, вже в 2023 році помітне зростання таких показників як чистий прибуток та чистий дохід, що дає можливість сподівання на відновлення роботи підприємства в повному обсязі.

РОЗДІЛ III. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО АКТИВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТОВ «КОМПАНІЯ СЕГА-СТРОЙ»

3.1. Державні інструменти активізації підприємницької діяльності

Державна політика підтримки підприємництва може бути різною та мати різні цілі, залежно від країни [14]. Деякі уряди мають намір розвивати підприємництво переважно як метод підвищення загальнонаціональної ефективності та конкурентоспроможності за допомогою інновацій, в той час як основною метою інших урядів є створення додаткових робочих місць або зниження соціальних проблем, таких як бідність. Урядові плани та програми розглядають фінансування як один з основних способів досягнення більшої підприємницької активності.

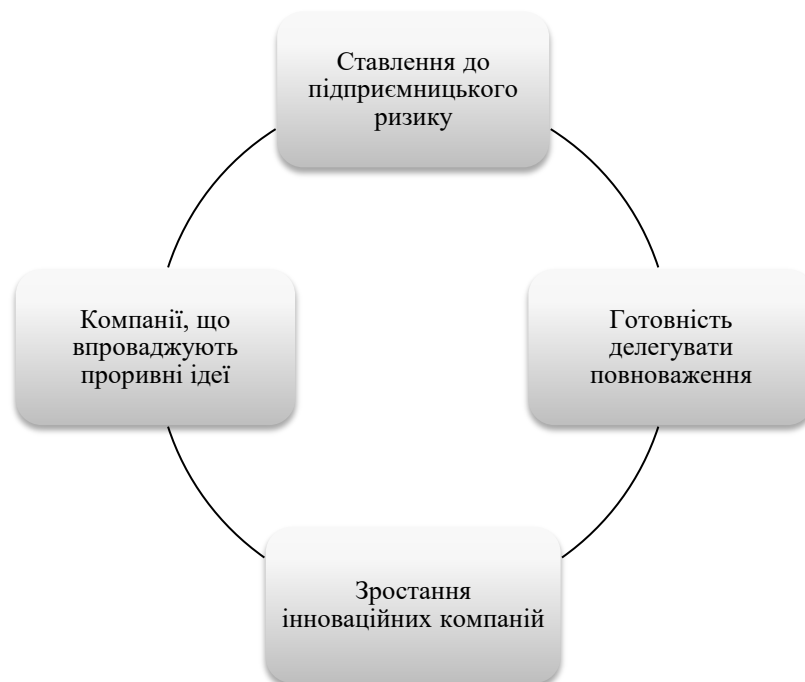


Рис. 3.1. Фактори, які впливають на успішність підприємницької діяльності в умовах невизначеності [10,85]

Кількість та успішність підприємницької діяльності в країні залежить від незалежного економічного вибору кожного з її мешканців. Можливість

участі громадян у підприємницькій діяльності залежить від їхнього індивідуального натхнення стати підприємцями, здатності розпочати підприємницьку діяльність, а також від припущень щодо шансів, які їм пропонуються.

У країнах, де підприємницьку діяльність цінують і поважають, більше людей, швидше за все, будуть заохочуватися до заснування нового бізнесу або зростання малого бізнесу. Уряди, які вирішили сприяти внутрішній підприємницькій активності, будуть у виграві, якщо реалізують плани, спрямовані на зміцнення позицій молодих підприємців у діловому світі.

Урядові плани, спрямовані на регуляторне середовище, можуть покращити можливості, пропоновані підприємцям, шляхом використання економічних стимулів для малого бізнесу або преференційного режиму в державних закупівлях. Процес створення сприятливого середовища для підприємництва в країні є поступовим і циклічним. Збільшення кількості малих інноваційних підприємств у громаді, безумовно, мотивуватиме нових учасників або добре відомі послуги інвестувати у прибуткові підприємства, які підтримують підприємництво. Наприклад, малі підприємства, швидше за все, будуть частіше звертатися за порадами до консалтингових компаній, юридичних фірм, бухгалтерів та інших бізнес-провайдерів, які надають свої послуги підприємницькому сектору [13].

Тим не менш, підприємницька культура не покращилася, а підприємницька активність постійно знижується. Потенційні підприємці все частіше побоюються невдачі, а задекларовані наміри заснувати бізнес не відповідають реальній підприємницькій діяльності. За останні кілька років охоплення та сфера дії політики нефінансового бізнес-обслуговування компаній-початківців покращилися, але їхній вплив ще належить оцінити. Виявлено виклики, пов'язані з розробкою та впровадженням політики, спрямованої на стартап-компанії, значущими інвестиціями в попит і пропозицію на різноманітні та якісні нефінансові бізнес-послуги для більшої

кількості нових і малих підприємств, а також з якістю освітньої системи, яка формує майбутніх підприємців.

У цьому контексті можна запропонувати удосконалити політику у двох основних сегментах 1) покращення послуг нефінансової підтримки, доступних для стартапів та малих підприємств, та 2) покращення структури нефінансової підтримки, включаючи навчання підприємництву в рамках формальної освіти [98].

Пропозиції щодо політики базуються на наступних основних принципах:

1. Програми розвитку підприємництва мають бути спрямовані на створення інфраструктури нефінансової підтримки, яка потенційно може обслуговувати всі новостворені підприємства;

2. Слід підтримувати постачальників бізнес-послуг, щоб вони надавали диверсифіковану пропозицію стартапам та підприємствам у всіх галузях та на різних стадіях розвитку;

3. Політика має однаковою мірою заохочувати державних та приватних постачальників послуг та сприяти координації та взаємодоповнюваності між ними;

4. Політика підтримки нефінансових послуг має супроводжуватися якісним навчанням підприємництву в системі формальної освіти та політикою, спрямованою на зменшення зарегульованості та тягаря для нових підприємців;

5. Заходи підтримки мають забезпечувати гнучкість, експерименти з різними підходами та можливостями для зростання і сталого розвитку постачальників послуг.

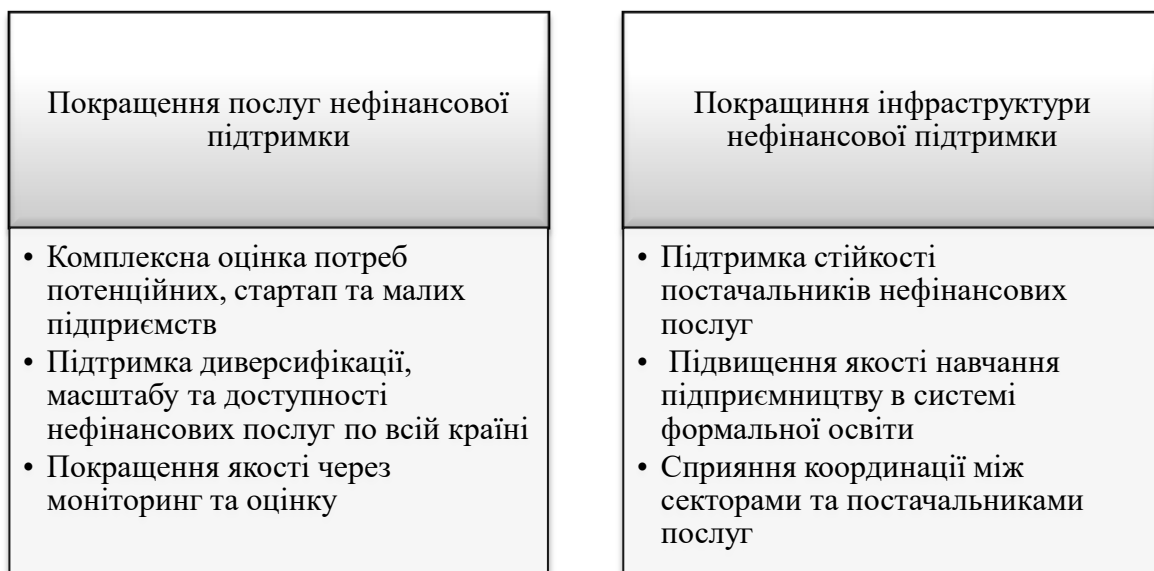


Рис. 3.2. Напрямки державної політики з активізації підприємництва

За даними проекту «Росія заплатить», проведеного KSE Institute (аналітичний центр Київської школи економіки), у 2022 році щонайменше 109 великих і середніх підприємств зазнали прямих збитків. Загальні прямі втрати підприємств, включно з державними та приватними суб'єктами, оцінюються в \$13 млрд, із яких \$9 млрд припадає на великі та середні підприємства. Непрямі втрати становлять \$33,1 млрд, а сума, необхідна для відновлення підприємств, оцінюється у \$24,9 млрд [102].

Для підтримки підприємництва уряд запровадив низку заходів, спрямованих на створення сприятливих умов для внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та підприємств. Зокрема:

Компенсація роботодавцям витрат на оплату праці за кожного працевлаштованого ВПО.

Релокація підприємств, що перебувають у зонах активних бойових дій або під загрозою їхнього поширення, до безпечних регіонів України.

Програма релокації підприємств стартувала в березні 2022 року та включає напрямки представлені на рисунку 3.3.

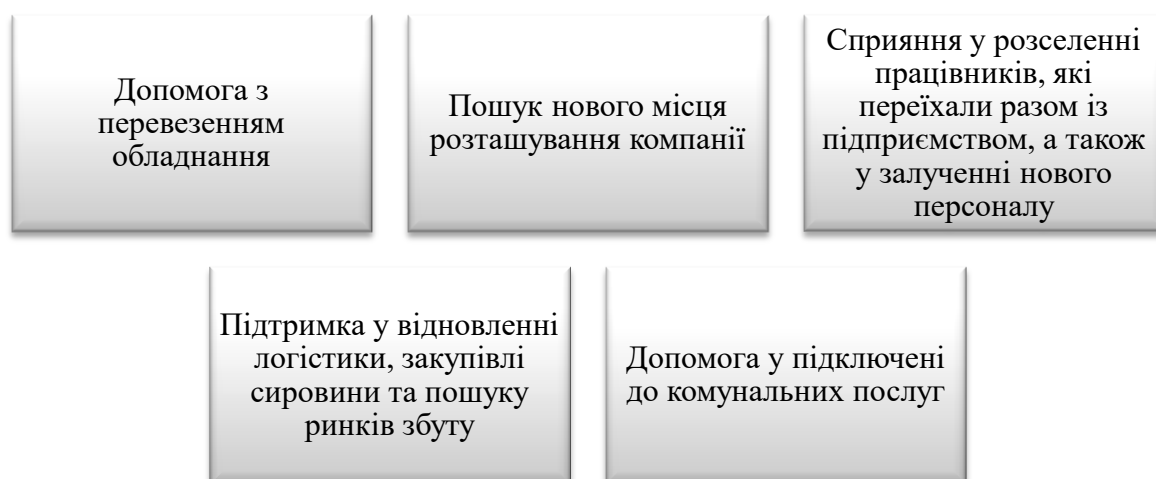


Рис. 3.3. Напрямки урядової програми підтримки релокованих підприємств України [узагальнено автором]

Окрім цього, місцеві адміністрації в безпечних регіонах надають подальшу підтримку, зокрема у пошуку виробничих приміщень, житла для працівників та підключенні до комунальних послуг.

Україна реалізувала державну грантову програму для бізнесу «єРобота», яка надає можливість кожному, хто має відповідні навички та бізнес-план, створити власну справу чи розширити існуючий бізнес. Грантова підтримка під час війни є важливим елементом державної політики стимулювання економіки.

Програма «єРобота» охоплює чотири напрями, серед яких найбільш популярними є мікрогранти — виплати до 250 тис. грн для створення або розвитку бізнесу. У 2022 році в межах програми було виділено 777 млн грн, а у 2023 році планується виділити 1,8 млрд грн [103]. Крім того, за програмою можна отримати гранти, представлені на рисунку 3.4.

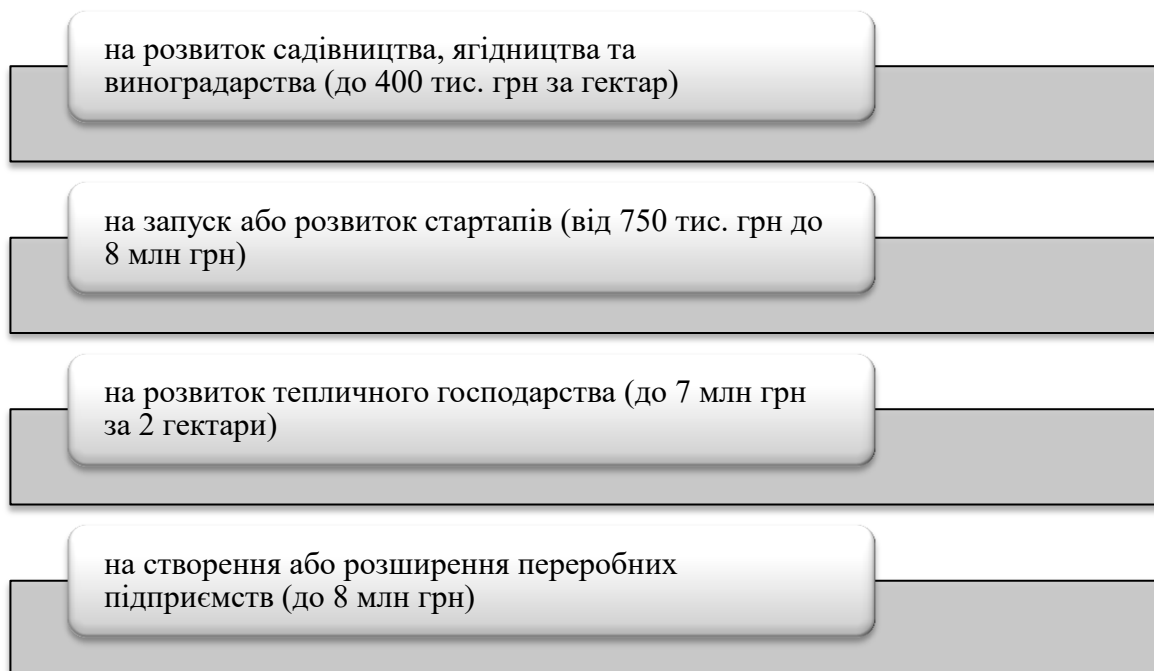


Рис. 3.4. Напрямки грантів в межах державної програми «eРобота» [103]

З березня 2022 року також було розширено урядову програму кредитування «5-7-9%». Підприємці отримали можливість залучати кредити до 60 млн грн під 0% на період дії воєнного стану та місяць після його завершення. Після цього відсоткова ставка становитиме 5% до кінця строку кредиту. Кредити можуть бути використані:

- для реалізації інвестиційних проектів або рефінансування заборгованості (терміном до 5 років);
- для поповнення обігових коштів (до 3 років).

Програма також поширюється на середні підприємства з річним доходом до 50 млн євро (раніше – до 20 млн євро) та великі підприємства з доходом понад 50 млн євро, незалежно від кількості працівників. Розмір кредитної гарантії становить 50% від суми кредиту для мікро-, малих і середніх підприємств (крім великих суб'єктів підприємництва) [102].

Державна політика України має бути дружньою до бізнесу, щоб він міг розширюватися. Уряд може працювати над створенням сприятливого середовища, яке легітимізує підприємництво якнайважливішу складову в

національній економіці. Урядова політика повинна бути більш активною у просуванні навчання підприємництву, яке в Україні все ще є досить обмеженим, а також у підтримці ролі, яку університети, інкубатори та центри підприємництва можуть відігравати не лише у визначенні та обговоренні привабливих організаційних форм підготовки до розвитку, але й у формуванні абсолютно нового покоління підприємців та інвесторів.

Незважаючи на те, що навчання підприємництву формально запроваджено в навчальних програмах на всіх рівнях освіти, його впровадження в рамках формальної освіти відстає за обсягом, якістю та ефективністю. Формальна освіта в країні (особливо середня - загальна та професійно-технічна освіта, а також вища освіта) не формує відповідних підприємницьких навичок, що створює додатковий тягар для постачальників нефінансових послуг, які мають компенсувати недоліки системи. Існує потреба в покращенні реалізації політики в цьому напрямку, зокрема, пов'язаної з підготовкою вчителів та включенням підприємництва в профорієнтаційну роботу. Крім формальних навчальних програм, роботодавці вважають, що освітня система повинна розвивати і стимулювати культуру проактивного підходу, креативність, самоініціативу та незалежність, які є вирішальними для успіху підприємців.

Крім того, необхідно підтримувати низький рівень податків для бізнесу. Повинні існувати податкові пільги для нових та зростаючих підприємств.

Слід відзначити покращення у фінансуванні та впровадженні ширшого спектру програм підтримки підприємництва. Тим не менш, існує потреба у більш системних та скоординованих підходах до задоволення потреб стартапів та малих підприємств. Окрім покращення загального соціально-економічного контексту і, зокрема, верховенства права та чесних правил гри для всього бізнесу, для довгострокового зміцнення підприємницької культури та навичок можна порекомендувати:

- a) підвищити правову визначеність у веденні бізнесу та подолати прогалини в знаннях у цій сфері;
- b) надати більшу, суттєву нефінансову підтримку, доступну для ширшого кола стартапів та малих компаній у різних галузях промисловості;
- c) базувати політику в цій сфері на обґрунтованій, безперервній оцінці потреб підприємств та організацій, що надають підтримку, а також на систематичному моніторингу та оцінці якості та наслідків;
- d) надавати розширену та більш різноманітну пропозицію нефінансових послуг через ширший спектр державних та приватних постачальників послуг;
- e) підтримувати стійкість державних та приватних постачальників нефінансових послуг для збільшення обсягу, якості та асортименту їхніх послуг підтримки;
- f) просувати хороші приклади та налагоджувати зв'язки з успішними місцевими підприємцями;
- g) забезпечувати гнучкість у розробці та впровадженні політик та програм для заохочення постачальників нефінансових послуг.

3.2. Шляхи адаптації підприємницької діяльності до умов невизначеності ТОВ «Компанія СЕГА-Строй»

Підприємницька діяльність ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» передбачає постійне протистояння невизначеності та подолання викликів. Хоча не існує універсального підходу до подолання невизначеності в бізнесі, є загальні поради, які допоможуть керівництву ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» легше орієнтуватися у складні часи.

Щоб зберегти конкурентну перевагу, бізнес повинен реагувати на мінливі ринкові умови. Секрет досягнення такої адаптивності - стратегічна гнучкість. Вона вимагає регулярної оцінки стратегічного напрямку розвитку

компанії та здатності перерозподіляти ресурси і можливості, щоб скористатися новими можливостями або запобігти ризикам.

Для розвитку стратегічної гнучкості організаціям слід запровадити культуру навчання та експериментів. Це передбачає заохочення співробітників до того, щоб кидати виклик статус-кво, ставити під сумнів припущення та розглядати нові ідеї. Підприємства можуть отримати конкурентну перевагу, розвиваючи культуру навчання, яка дозволяє їм краще прогнозувати та реагувати на ринкові потрясіння [70].

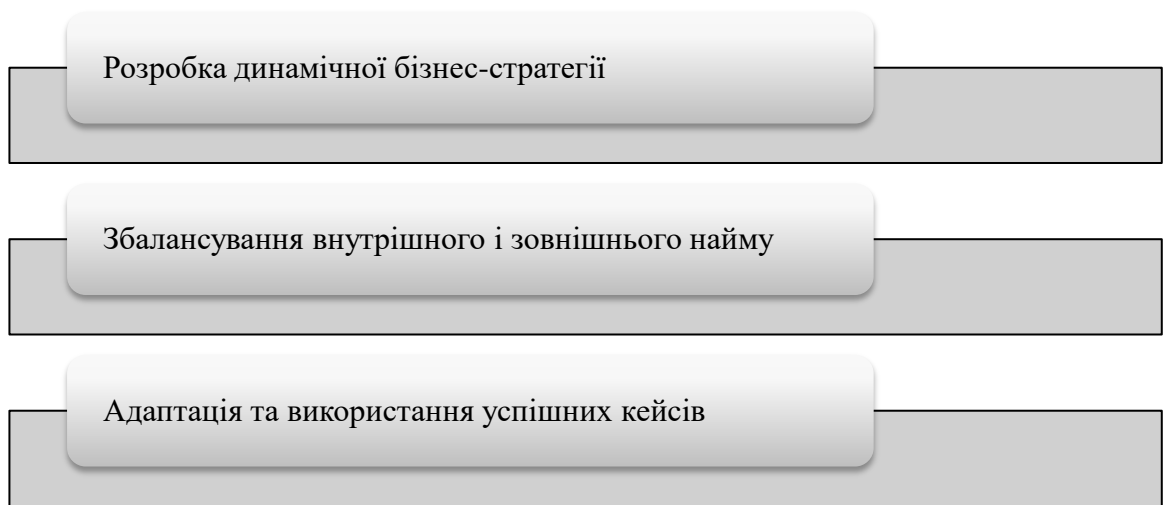


Рис. 3.5. Напрямки удосконалення підприємницької діяльності ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» в умовах невизначеності

Розробка динамічної бізнес-стратегії.

В умовах нестабільного ринку ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» варто приділяти першочергову увагу підтримці стабільного грошового потоку. Це означає, що необхідно переглянути та переробити поточний операційний план, щоб зробити його гнучким та динамічним на основі наявних даних.

Другою найбільшою причиною невдач діяльності компанії може стати скорочення фінансування, тому важливо стежити за фінансами компанії і відстежувати такі ключові показники, як кількість потенційних клієнтів, коефіцієнт конверсії, дохід і маржу прибутку ТОВ «Компанія СЕГА-Строй».

Слід розрахувати рівень витрат і стежити за банківським балансом компанії, щоб підготуватися до «дати нульового балансу» - прогнозованої дати, коли у бізнесі закінчатся гроші.

Щоб розробити надійний план, який охоплює різні можливі результати в невизначеному середовищі, можна використовувати аналіз сценаріїв, щоб визначити набір можливих майбутніх подій на основі очікуваних викликів. Потім розробити стратегії для реагування на кожен сценарій [38].

До того ж, ключовим фактором у подоланні невизначеності та змін є адаптивне лідерство. Окрім мотивації та розширення можливостей своїх співробітників і впровадження стратегічних змін у компанії, керівники ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» повинні розпізнавати та долати нові перешкоди. Щоб розвинути адаптивне лідерство, необхідно культивувати ставлення до зростання, приймати невизначеність і зміцнювати життєстійкість.

Крім того, ефективні лідери повинні вміти управляти змінами та вести свої компанії через складні часи. Дуже важливо мати ефективну комунікацію, емпатію та здатність об'єднувати працівників навколо спільної мети. Організації можуть успішніше долати непередбачувані часи та сприяти стратегічним трансформаціям, розвиваючи сильне адаптивне лідерство.

Збалансування внутрішнього і зовнішнього найму.

Продумане поєднання аутсорсингу висококваліфікованих фахівців і збереження часто недооцінених, але надзвичайно цінних внутрішніх талантів відіграє величезну роль у гнучкості бізнесу.

Візьмемо для прикладу ІТ: не кожна організація потребує потужної штатної технічної команди, але майже кожна організація потребує певної форми технічної підтримки. Аутсорсинг цих потреб може заощадити гроші, підвищити гнучкість і дозволити організації зосередитися на своєму основному бізнесі.

З іншого боку, свідоме зосередження на підвищенні кваліфікації та утриманні працівників може принести значні дивіденди. Найважливішим з цих дивідендів є інновації: коли працівник добре знає ваш бізнес, він краще

підготовлений для того, щоб вивести його на новий рівень. Звичайно, важливо розвивати культуру, в якій такі прориви можливі, надаючи командам можливість адаптуватися та впроваджувати інновації.

Адаптація та використання успішних кейсів.

Для прикладу можна взяти компанії, які процвітали в умовах невизначеності. Історія бізнесу рясніє прикладами компаній, які використовували невизначеність економічної ситуації на свою користь. MailChimp – один із таких прикладів. Під час рецесії 2008 року вони майже за одну ніч переробили всю свою бізнес-модель, переорієнтувавшись на передплатників «freemium». Ця гнучкість приголомшливо окупилася: користувачі збіглися на їхню пропозицію під час кризи.

Приклад демонструє, що компанія мала добре налагоджені бізнес-моделі, коли вдарила криза. Але без вагань вона викинула ці моделі за борт заради порятунку і розширення свого бізнесу.

Ця адаптивність є ключовим диференціатором. Якщо є щось, що відокремлює компанії, які процвітають в умовах невизначеності, від тих, що зазнають краху, то це готовність зустріти момент і позбутися отриманої мудрості, коли вона перестає працювати на бізнес.

Але слід зазначити, що адаптивність має стати невід'ємною частиною ваших бізнес-процесів задовго до настання кризи, щоб будь-які зміни були успішно впроваджені.

3.3. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» для подолання невизначеності

У динамічній сфері сучасного бізнесу прийняття рішень є наріжним комнем ефективного управління. Кожна організація, незалежно від її розміру чи галузі, стикається з безліччю варіантів вибору, які формують її траєкторію, впливають на її успіх та визначають її ідентичність. Від стратегічних перехресть до повсякденних операцій, рішення, які приймають

менеджери, відіграють ключову роль у спрямуванні організації до її цілей. Складна взаємодія факторів – від обмежених ресурсів і невизначеного середовища до різноманітних інтересів зацікавлених сторін - підкреслює складність прийняття рішень в управлінні.

Ефективне прийняття рішень в умовах невизначеності передбачає здатність розпізнавати ризики, формулювати стратегії дій та координувати свої дії з іншими щоб швидко взяти інцидент під контроль.

Ефективне прийняття рішень має важливе значення для успішного функціонування ТОВ «Компанія СЕГА-Строй», оскільки воно впливає на її діяльність, а саме:

1. Розподіл ресурсів: Рішення визначають, як ресурси, такі як фінанси, персонал і час, розподіляються між різними видами діяльності або проектами.
2. Досягнення цілей: Рішення сприяють досягненню короткострокових і довгострокових цілей, поставлених організацією.
3. Virішення проблем: Прийняття рішень має вирішальне значення для виявлення та вирішення викликів або проблем, що виникають у процесі діяльності.
4. Інновації: Рішення можуть призвести до інноваційних підходів та впровадження нових технологій, процесів або стратегій.
5. Конкурентні переваги: Стратегічні рішення можуть забезпечити організації конкурентну перевагу на ринку.
6. Адаптація до змін: Ефективне прийняття рішень дозволяє організації швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі.
7. Задоволення інтересів зацікавлених сторін: Рішення, які враховують інтереси зацікавлених сторін, таких як працівники, клієнти та інвестори, можуть призвести до більшої задоволеності.
8. Управління ризиками: Рішення передбачають оцінку та управління ризиками, пов'язаними з різними варіантами вибору.

9. Організаційна культура: Процес прийняття рішень може формувати культуру та цінності організації.

10. Довгострокова життєздатність: Правильні рішення сприяють стійкості та зростанню організації впродовж тривалого часу.

Таким чином, прийняття рішень в управлінні ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» передбачає системний підхід до оцінки альтернатив, врахування різних факторів та вибір найбільш прийняттого варіанту для досягнення цілей організації. Це вимагає поєднання аналітичного мислення, критичного судження, креативності та розуміння як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на організацію.

Процес прийняття рішень – це систематична послідовність кроків, яких дотримуються окремі особи або групи для виявлення проблеми або можливості, збору відповідної інформації, оцінки альтернативних варіантів дій і, врешті-решт, вибору найкращого варіанту вирішення ситуації.

Проаналізувавши різноманітні підходи та моделі процесу прийняття рішень, запропонуємо для ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» наступну схему для прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.



Рис. 3.6. Рекомендована схема прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності в ТОВ «Компанія СЕГА-Строй»

Визначення проблеми або можливості: слід визнати необхідність прийняття рішення, яка може виникнути через проблему, що потребує вирішення, або можливість, якою можна скористатися. Чітко визначити проблему, щоб забезпечити цілеспрямований процес прийняття рішення.

Збір інформації: необхідно зібрати відповідні дані, факти та інформацію, пов'язані з проблемою або можливістю. Цей крок передбачає проведення досліджень, консультацій з експертами, аналіз історичних даних та розуміння контексту.

Генерування альтернативних рішень: необхідно провести мозковий штурм і розробити низку можливих рішень або напрямів дій для вирішення виявленої проблеми або можливості. На цьому етапі слід заохочувати творчий підхід і розглядати різні точки зору.

Оцінка альтернатив: слід оцінити плюси і мінуси кожного альтернативного рішення відповідно до заздалегідь визначених критеріїв і цілей. Необхідно розглянути потенційні результати, ризики, витрати, вигоди і доцільність кожного варіанту.

Прийняття рішення: на основі оцінки необхідно обрати найбільш підходяще рішення, яке відповідає цілям і завданням організації. Рішення може передбачати єдиний вибір або комбінацію варіантів.

Впровадження рішення: слід розробити план дій, який окреслює кроки, необхідні для втілення обраного рішення в життя. Необхідно виділити ресурси, розподілити обов'язки та встановити терміни виконання.

Моніторинг та оцінка: необхідно відстежувати хід реалізації, щоб переконатися, що рішення виконується відповідно до плану. Постійно відстежувати результати і порівнювати їх з очікуваними.

Зворотній зв'язок і коригування: на основі моніторингу та оцінки збирати відгуки про результати та ефективність рішення. За необхідності вносити корективи в стратегію реалізації для досягнення бажаних результатів.

Важливо зазначити, що прийняття рішень не завжди є лінійним процесом, і на різних етапах можуть відбуватися ітерації, коригування та перегляди. Крім того, складність процесу може змінюватися залежно від таких факторів, як характер рішення, рівень невизначеності та залучення багатьох зацікавлених сторін.

Різні моделі прийняття рішень, такі як раціональна модель, модель обмеженої раціональності та інкрементна модель, пропонують альтернативні погляди на те, як приймаються рішення. ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» може адаптувати ці моделі відповідно до своїх конкретних потреб та обставин.

Успішне прийняття рішень вимагає поєднання аналітичного мислення, критичних суджень, ефективної комунікації та врахування етичних і моральних наслідків. Крім того, навчання як на успіхах, так і на невдачах сприяє вдосконаленню навичок прийняття рішень з плином часу.

Процес прийняття рішень може бути складним і комплексним через різні фактори, які можуть створювати труднощі та перешкоди. Проаналізувавши систему управління ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» було виділено найпоширеніші труднощі у прийнятті рішень в компанії:

1. **Обмеженість інформації:** Недостатня або неповна інформація може ускладнити ретельну оцінку альтернатив і точне прогнозування результатів. Рішення, прийняті на основі неадекватної інформації, можуть призвести до небажаних результатів.

2. **Невизначеність:** Багато рішень приймаються в умовах невизначеності, коли результати є непередбачуваними через такі фактори, як мінливі ринкові умови, технологічний прогрес та непередбачувані події.

3. **Складність:** Складні рішення включають багато змінних, взаємозалежностей і потенційних наслідків. Управління такою складністю може бути непосильним і вимагати глибокого аналізу.

4. **Суперечливі цілі:** Різні зацікавлені сторони можуть мати суперечливі цілі та інтереси, що ускладнює пошук рішення, яке задовольнить усіх. Балансування між конкуруючими цілями може бути складним.

5. **Ризик:** усі рішення пов'язані з певним рівнем ризику, а точна оцінка потенційних ризиків може бути складною. Прийняття рішень зі значними наслідками може лякати через страх зробити неправильний вибір.

6. **Когнітивні упередження:** Когнітивні упередження - це притаманні людині мисленнєві ярлики та шаблони, які можуть призвести до ірраціонального прийняття рішень. Такі упередження, як упередження підтвердження, закріплення та надмірна самовпевненість, можуть затьмарювати судження.

7. **Обмеження в часі:** Деякі рішення потрібно приймати швидко. Обмеженість у часі може обмежити обсяг досліджень, аналізу та консультацій, які можуть бути проведені.

8. **Емоційний вплив:** Емоції можуть впливати на прийняття рішень, затуманюючи судження і призводячи до імпульсивного вибору. Страх, хвилювання та особиста прихильність можуть впливати на результати рішень.

9. **Групова динаміка:** Прийняття групових рішень може бути складним через динаміку влади, конфлікти і труднощі в досягненні консенсусу. Групове мислення, коли члени групи надають перевагу гармонії, а не критичному мисленню, також може перешкоджати прийняттю ефективних рішень.

10. **Параліч від надмірного аналізу:** Надмірний аналіз вибору може призвести до нерішучості, оскільки особи, які приймають рішення, перевантажені великою кількістю інформації та потенційних результатів.

11. **Брак досвіду:** Недосвідчені особи, які приймають рішення, можуть мати труднощі з вибором у незнайомих ситуаціях, оскільки вони, можливо, не стикалися з подібними сценаріями раніше.

12. **Опір змінам:** Рішення, які передбачають значні зміни, можуть зіткнутися зі спротивом з боку окремих осіб або груп, яких влаштовує статус-кво. Подолання опору вимагає ефективної комунікації та стратегій управління змінами.

13. **Етичні дилеми:** Етичні рішення передбачають врахування моральних принципів і цінностей. Визначення правильного способу дій у складних з моральної точки зору ситуаціях може бути непростим завданням.

14. **Обмеженість ресурсів:** Обмеженість ресурсів, таких як час, бюджет і людські ресурси, може вплинути на можливість реалізації певних рішень.

15. **Довгострокові та короткострокові компроміси:** Балансування між короткостроковими вигодами та довгостроковими вигодами може бути дуже складним завданням. Негайні винагороди можуть суперечити більш стійким стратегіям.

16. **Зовнішній тиск:** Тиск з боку зовнішніх джерел, таких як зацікавлені сторони, конкуренти або регуляторні органи, може впливати на прийняття рішень і створювати труднощі.

17. **Непередбачувані наслідки:** Рішення можуть мати непередбачувані наслідки, які не були передбачені під час процесу прийняття рішення. Подолання цих труднощів вимагає поєднання критичного мислення, аналітичних навичок, співпраці та самосвідомості. Ефективні особи, які приймають рішення, визнають ці виклики і використовують відповідні методи, інструменти та стратегії для пом'якшення їхнього впливу.

Подолання цих викликів вимагає поєднання аналітичного мислення, ефективної комунікації, співпраці та адаптивності.

Висновки за третім розділом

Високий рівень підприємницької культури та активності є необхідною умовою для досягнення динамічного та сталого соціально-економічного розвитку. Саме тому країни світу визначають розвиток підприємництва пріоритетом своєї економічної політики. Для цього, окрім доступу до фінансування, необхідним є розвиток підприємницького мислення та навичок, що дозволить повною мірою використати внутрішній

підприємницький потенціал. Таким чином, створення інфраструктури підтримки підприємців-початківців для вдосконалення їхніх підприємницьких навичок на всіх етапах започаткування та розвитку бізнесу є одним із ключових елементів такої політики.

Організаційна гнучкість та адаптивність є вимогами для досягнення успіху в сучасному корпоративному середовищі, що постійно змінюється. Компанії можуть оновлювати свої стратегії та досягати успіху, незважаючи на мінливі ринки та непередбачувані виклики. Бізнес може не лише вижити, але й процвітати у складному та нестабільному середовищі сьогодення, застосовуючи проактивний та гнучкий підхід до стратегії.

Процес прийняття рішень в управлінні є життєво важливим і складним аспектом, який впливає на успіх і напрямок розвитку організацій. Він охоплює низку кроків, спрямованих на виявлення проблем, оцінку варіантів і вибір найкращого способу дій. На цьому шляху в гру вступають різні фактори - від наявної інформації до особистих уподобань осіб, які приймають рішення. Розуміння важливості прийняття рішень, типів рішень та методів їх прийняття сприяє ефективному лідерству та організаційному зростанню.

Ефективне прийняття рішень є наріжним каменем успішного управління. Воно впливає на розподіл ресурсів, досягнення цілей, інновації та адаптацію до мінливого середовища. Здатність робити обґрунтований і стратегічний вибір є ознакою ефективних лідерів, які ведуть свої організації до сталого успіху.

Типи рішень - від рутинних і запрограмованих до стратегічних і незапрограмованих - підкреслюють різноманітну природу процесу прийняття рішень. Ці рішення охоплюють весь спектр організаційної діяльності, від повсякденних операцій до довгострокового планування, і вимагають спеціальних підходів та методологій.

Такі методи, як SWOT-аналіз, аналіз витрат і вигод та дерева рішень забезпечують структуровані рамки для оцінки альтернатив і прийняття

обґрунтованих рішень. Ці методи дають можливість особам, які приймають рішення, орієнтуватися в складнощах процесу прийняття рішень і мінімізувати вплив когнітивних факторів.

Однак процес прийняття рішень не позбавлений викликів. Обмеженість інформації, когнітивні упередження, часові обмеження та суперечливі цілі - це ті труднощі, з якими стикаються особи, що приймають рішення.

В управлінському середовищі, що постійно змінюється, вдосконалення навичок прийняття рішень – це безперервний процес. Постійне вдосконалення, навчання як на успіхах, так і на невдачах, а також дотримання етичних міркувань сприяють відточуванню цих навичок.

Організаційна гнучкість та адаптивність є ключовими факторами успіху в сучасному корпоративному середовищі, яке постійно змінюється. Здатність компаній оновлювати свої стратегії дозволяє їм долати мінливі ринкові умови та непередбачувані виклики. У складному й нестабільному середовищі сьогодення проактивний і гнучкий підхід до стратегії дає бізнесу змогу не лише виживати, а й досягати процвітання.

Прийняття рішень є критичним та багатограним процесом, який визначає успішність організації та впливає на її подальший розвиток. Цей процес включає виявлення проблем, оцінку альтернатив і вибір оптимального способу дій. На прийняття рішень впливають численні фактори, зокрема доступність інформації, особисті уподобання керівників і специфіка середовища. Розуміння різновидів рішень, їх важливості та методів прийняття дозволяє забезпечити ефективне лідерство та стабільне зростання організації.

Ефективне прийняття рішень лежить в основі успішного управління. Воно впливає на розподіл ресурсів, досягнення цілей, інноваційний розвиток і адаптацію до зовнішніх змін. Здатність керівників здійснювати обґрунтований і стратегічний вибір є визначальною рисою лідерів, які спрямовують свої організації до сталого успіху.

Рішення в організаціях поділяються на різні типи: від рутинних і запрограмованих до стратегічних і незапрограмованих. Ці рішення охоплюють усі аспекти діяльності компанії – від щоденних операцій до довгострокового планування – і потребують індивідуальних підходів та інструментів.

Методи, такі як SWOT-аналіз, аналіз витрат і вигод, дерева рішень, створюють структуровані рамки для об'єктивного вибору серед альтернатив. Вони допомагають зменшити вплив когнітивних упереджень і забезпечують зважене прийняття рішень, навіть у складних обставинах.

Однак процес прийняття рішень має свої виклики: обмежений доступ до інформації, когнітивні упередження, часові обмеження та суперечливі цілі. Усі ці фактори ускладнюють завдання керівників і вимагають від них високого рівня компетенції.

В умовах постійних змін управлінське вдосконалення навичок прийняття рішень є безперервним процесом. Постійне навчання, аналіз помилок і успіхів, а також дотримання етичних норм дозволяють підвищувати якість управлінських рішень і сприяти сталому розвитку організації.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У бізнесі невизначеність виникає в ситуаціях, коли ризики неможливо точно передбачити або оцінити. Це ускладнює вибір оптимальної стратегії для компанії. Джерелами невизначеності можуть бути зміни в політичному, економічному, технологічному середовищі, а також зовнішні події, такі як стихійні лиха чи нові нормативні акти. У процесі формування бізнес-стратегії важливо враховувати ці аспекти.

Бізнес-середовище динамічне та непередбачуване, що часто змушує лідерів приймати швидкі рішення. У таких умовах інтуїтивний підхід, хоча й може бути ефективним у деяких випадках, часто дає лише ілюзію впевненості. Це миттєвий і інстинктивний спосіб ухвалення рішень, який, незважаючи на свою людську природу, може вводити в оману через нестачу об'єктивної інформації.

Глобальна економічна турбулентність створює додаткові виклики для бізнесу. Пріоритети компаній значно різняться залежно від їхніх розмірів, галузі діяльності та стадії розвитку. Універсальні підходи тут малоефективні. Успіх в умовах невизначеності залежить від гнучкості, адаптивності та здатності до побудови партнерських відносин.

Одним із ключових інструментів управління у таких умовах є сценарний аналіз. Він дозволяє моделювати можливі варіанти розвитку подій, допомагаючи компаніям краще розуміти ключові змінні, що впливають на їхнє майбутнє. Це не лише сприяє підготовці до потенційних ризиків, але й розширює горизонти для використання нових можливостей.

Сценарний аналіз також дозволяє керівникам створювати стратегічні ідеї, які допоможуть організації адаптуватися до змін і досягти своїх цілей навіть у непередбачуваних умовах. Успіх такого аналізу залежить від кваліфікації фахівців, які його виконують, включаючи їхні знання в сфері безпеки, бізнесу та стратегічного управління.

Отже, у часи невизначеності ключовими факторами успіху є аналітичні інструменти, адаптивність та здатність до стратегічного мислення, що дозволяє компаніям зберігати стійкість і досягати поставлених цілей.

Більшість будівельних матеріалів потребує обробки перед їх використанням у будівництві. Наприклад, сталь виробляється із залізної руди, вугілля та додаткових компонентів, таких як вапняк чи сталевий брухт. Потім необроблену сталь перетворюють на кінцеві продукти, зокрема конструкційну сталь, яка застосовується у будівництві. Подібним чином, виробництво цементу також є складним процесом, а деревина проходить обробку для перетворення на пиломатеріали. Ці матеріали — сталь, цемент і деревина — становлять основу конструкцій більшості нових будівель у Японії та інших країнах, хоча й у різному співвідношенні.

В Україні ринок будівельних матеріалів суттєво постраждав через воєнні дії. Однак експерти прогнозують поступове відновлення та навіть зростання обсягів виробництва й продажів, що буде зумовлено потребою у відновленні зруйнованих будівель.

Для аналізу було обрано ТОВ «Компанія СЕГА-Строй», яка займається продажем будівельних та оздоблювальних матеріалів в Україні. Компанія вирізняється серед конкурентів широким асортиментом продукції, конкурентоспроможними цінами та високим рівнем сервісу.

Аналіз фінансових показників ТОВ «Компанія СЕГА-Строй» засвідчив складний стан підприємства у 2022 році, що було спричинено війною. Водночас у 2023 році відзначено позитивну динаміку: показники чистого прибутку та чистого доходу почали зростати. Це свідчить про поступове відновлення діяльності компанії та дає підстави для оптимістичних прогнозів щодо її повного відновлення.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Acedo, F. J., & Jones, M. V. (2007). Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. *Journal of World Business*, 42(3), 236–252.
2. Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183.
3. Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40, 1297–1333.
4. Ang, K. (2020). ‘Invisible and possibly forgotten’: Singapore’s second wave of coronavirus cases prompts soul searching on the conditions of foreign workers, 29th April, 2020. <https://www.marketwatch.com/story/invisible-and-possibly-forgotten-singapores-secondwave-of-coronavirus-cases-prompts-soul-searching-on-the-conditions-of-foreignworkers-2020-04-29>
5. Anseel, F., Beatty, A., Shen, W., Lievens, F., & Sackett, P. (2013). How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. *Journal of Management*, 41, 318–348.
6. Ashford, S. J., De Stobbeleir, K., & Nujella, M. (2016). To seek or not to seek: Is that the only question? recent developments in feedback-seeking literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 213–239.
7. Aven, T. and Renn, O. (2009), “On risk defined as an event where the outcome is uncertain”, *Journal of Risk Research*, Vol. 12 No. 1, pp. 1–11, <https://dx.doi.org/10.1080/13669870802488883>.
8. Baas, M., De Dreu, C. D. W., & Nijstad, B. A. (2011). When prevention promotes creativity: The role of mood, regulatory focus, and regulatory closure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100, 794–809.

9. Baldassarre, B., Maury, T., Mathieux, F., Garbarino, E., Antonopoulos, I. and Sala, S. (2022), “Drivers and Barriers to the Circular Economy Transition: the Case of Recycled Plastics in the Automotive Sector in the European Union”, *Procedia CIRP*, Vol. 105, pp. 37–42, doi: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2022.02.007>.
10. Barua, S. (2020). Understanding Coronanomics: The economic implications of the coronavirus (COVID-19) pandemic. *SSRN Electronic Journal*. <https://www.ssrn.com/abstract=3566477>
11. Battilana, J., & Casciaro, T. (2012). Change agents, networks, and institutions: A contingency theory of organizational change. *Academy of Management Journal*, 55, 381–398.
12. Bekaert, G., Harvey, C. R., Lundblad, C. T., & Siegel, S. (2014). Political risk spreads. *Journal of International Business Studies*, 45(4), 471–493.
13. Bienefeld, N., & Grote, G. (2012). Silence that may kill: When aircrew members don't speak up and why. *Aviation Psychology and Applied Human Factors*, 2, 1–10.
14. Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18, 507–532.
15. Bouquet, C., Morrison, A., & Birkinshaw, J. (2009). International attention and multinational enterprise performance. *Journal of International Business Studies*, 40(1), 108-131.
16. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work progress and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York, NY: Norton.
17. Cardinal, L. B., Kreutzer, M., & Miller, C. C. (2017). An aspirational view of organizational control research: Re-invigorating empirical work to better meet the challenges of 21st century organizations. *Academy of Management Annals*, 11, 559–592.

18. Cash, P. and Kreye, M. (2018), “Exploring uncertainty perception as a driver of design activity”, *Design Studies*, Vol. 54, pp. 50–79, <https://dx.doi.org/10.1016/j.destud.2017.10.004>.
19. Chen, G., & Kanfer, R. (2006). Towards a systems theory of motivated behavior in work teams. *Research in Organizational Behavior*, 27, 223–267.
20. D’Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations. *Journal of Management*, 42, 1964–1991.
21. Denis, J.-L., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *The Academy of Management Annals*, 6, 211–283.
22. Dionysiou, D. D., & Tsoukas, H. (2013). Understanding the (re)creation of routines from within: A symbolic interactionist perspective. *Academy of Management Review*, 38, 181–205.
23. Eduardsen, J., & Marinova, S. (2020). Internationalisation and risk: Literature review, integrative framework and research agenda. *International Business Review*, 29(3), 101688. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101688>
24. Egfjord, K.F.-H. and Sund, K.J. (2020), “Do you see what I see? How differing perceptions of the environment can hinder radical business model innovation”, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 150, p. 119787, <https://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119787>.
25. Eisenhardt, K.M. and Graebner, M.E. (2007), “Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges”, *Academy of Management Journal*, Vol. 50 No. 1, pp. 25–32, <https://dx.doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>.
26. European Commission. (2022), “Plastics”, European Commission, available at: https://environment.ec.europa.eu/topics/plastics_en (accessed 28 November 2022).
27. European Commission. (2019), *A Circular Economy for Plastics : Insights from Research and Innovation to Inform Policy and Funding Decisions*, Publications Office, doi: doi/10.2777/269031.

28. Evans, O. (2020). Socio-economic impacts of novel coronavirus: The policy solutions. *BizEcons Quarterly*, Strides Educational Foundation, 7, 3-12.
29. Figueira-de-Lemos, F., & Hadjikhani, A. (2014). Internationalization processes in stable and unstable market conditions: Towards a model of commitment decisions in dynamic environments. *Journal of World Business*, 49(3), 332–349.
30. Foss, N.J. and Saebi, T. (2017), “Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?”, *Journal of Management*, Vol. 43 No. 1, pp. 200–227, <https://dx.doi.org/10.1177/0149206316675927>.
31. Fox, J., Gann, R., Shur, A., Von Glahn, L. and Zaas, B. (1998), “Process Uncertainty: A New Dimension for New Product Development”, *Engineering Management Journal*, Vol. 10 No. 3, pp. 19–27, <https://dx.doi.org/10.1080/10429247.1998.11414992>.
32. Galbraith, J. (1973). *Designing complex organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
33. Geissdoerfer, M., Pieroni, M.P.P., Pigosso, D.C.A. and Soufani, K. (2020), “Circular business models: A review”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 277, p. 123741, <https://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123741>.
34. Gioia, D.A., Corley, K.G. and Hamilton, A.L. (2013), “Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology”, *Organizational Research Methods*, Vol. 16 No. 1, pp. 15–31, <https://dx.doi.org/10.1177/1094428112452151>.
35. Gray, M. (2020). Coronavirus: US ignored early warning signs, sent medical supplies to China, 19th April, 2020. <https://www.news.com.au/lifestyle/health/healthproblems/coronavirus-us-ignored-early-warning-signs-sent-medical-supplies-to-china>.
36. Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327–347.

37. Grote, G. (2009). *Management of uncertainty. Theory and application in the design of systems and organizations*. London: Springer.
38. Grote, G. (2015). Promoting safety by increasing uncertainty—Implications for risk management. *Safety Science*, 71, 71–79.
39. Grote, G., Kolbe, M., & Waller, M. J. (2018). The dual nature of adaptive coordination in teams: Balancing demands for flexibility and stability. *Organizational Psychology Review*. Published online first, doi: 10.1177/2041386618790112.
40. Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Otaye-Ebede, L., Woods, S. A., & West, M. A. (2017). Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity? *Journal of Organizational Behavior*, 38, 276–303.
41. Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L. and Figge, F. (2014), “Cognitive frames in corporate sustainability: Managerial sensemaking with paradoxical and business case frames”, *Academy of Management Review*, Vol. 4015 No. 1, p. amr-2012, doi: <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2012.0341>.
42. Harrison, S. H., & Dossinger, K. (2017). Pliable guidance: A multilevel model of curiosity, feedback seeking and feedback giving in creative work. *Academy of Management Journal*, 60, 2051–2072.
43. Hennlock, M., zu Castell-Rüdenhausen, M., Wahlström, M., Kjær, B., Milios, L., Veia, E., Watson, D., et al. (2015), *Economic Policy Instruments for Plastic Waste*, 2014:569., Nordic Council of Ministers, <https://dx.doi.org/10.6027/TN2014-569>.
44. Hmieleski, K. M., & Ensley, M. D. (2007). A contextual examination of new venture performance: Entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 865–889.
45. Hogg, M. A. (2007). Uncertainty-identity theory. *Advances in Experimental Social Psychology*, 39, 69–126.

46. Hsiung, R. C. (2002) *E-Therapy: Case Studies, Guiding Principles, and the Clinical Potential of the Internet*. New York : W. W. Norton & Comp.
47. Jalonen, H. (2011), “The uncertainty of innovation: a systematic review of the literature”, *Journal of Management Research*, Vol. 4 No. 1, <https://dx.doi.org/10.5296/jmr.v4i1.1039>.
48. Johansen, M.R., Christensen, T.B., Ramos, T.M. and Syberg, K. (2022), “A review of the plastic value chain from a circular economy perspective”, *Journal of Environmental Management*, Vol. 302, p. 113975, doi: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.113975>.
49. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory—Analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 263–291.
50. Karasek, R. A., Jr., (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–311.
51. Karoly, P. (1993). Mechanisms of self-regulation: A systems view. *Annual Review of Psychology*, 44, 23–52.
52. Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. New York, NY: Hart, Schaffner and Marx.
53. Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2008). Team learning, development, and adaptation. In V. I. Sessa & M. London (Eds.), *Work group learning* (pp. 15–44). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
54. Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., & Kassam, K. (2015). Emotion and decision making. *Annual Review of Psychology*, 66, 799–823.
55. Liesch, P. W., Welch, L. S., & Buckley, P. J. (2011). Risk and uncertainty in internationalization and international entrepreneurship studies. *Management International Review*, 51(6), 851–873.
56. Lind, E. A., & Van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. *Research in Organizational Behavior*, 24, 181–223.

57. Linder, M. and Williander, M. (2017), "Circular Business Model Innovation: Inherent Uncertainties", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 26 No. 2, pp. 182–196, <https://dx.doi.org/10.1002/bse.1906>.
58. Lipshitz, R., & Strauss, O. (1997). Coping with uncertainty: A naturalistic decision-making analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69, 149–163.
59. Loch, C.H., Solt, M.E. and Bailey, E.M. (2007), "Diagnosing Unforeseeable Uncertainty in a New Venture*: DIAGNOSING UNFORESEEABLE UNCERTAINTY", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 25 No. 1, pp. 28–46, <https://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5885.2007.00281.x>.
60. Long, C. P., Sitkin, S. B., Cardinal, L. B., & Burton, R. M. (2015). How controls influence organizational information processing: Insights from a computational modeling investigation. *Computational & Mathematical Organization Theory*, 21, 406–439.
61. Lord, R. G., Diefendorff, J. M., Schmidt, A. M., & Hall, R. J. (2010). Self-regulation at work. *Annual Review of Psychology*, 61, 548–568.
62. Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51, 221–240.
63. Magnani, G., & Zucchella, A. (2019). Coping with uncertainty in the internationalisation strategy. *International Marketing Review*. Vol. 36 No. 1, pp. 131-163.
64. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71–87.
65. Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356–376.

66. Massa, L. and Tucci, C. (2013), “Business Model Innovation”, in Dodgson, M., Gann, D.M. and Phillips, N. (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation Management*, OUP Oxford.
67. Matthyssens, P., Vandenbempt, K. and Berghman, L. (2006), “Value innovation in business markets: Breaking the industry recipe”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35 No. 6, pp. 751–761, <https://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.05.013>.
68. Milios, L., Christensen, L.H., McKinnon, D., Christensen, C., Rasch, M.K. and Eriksen, M.H. (2018), “Plastic recycling in the Nordics: A value chain market analysis”, *Waste Management*, Vol. 76, pp. 180–189, doi: <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2018.03.034>.
69. Miron-Spektor, E., & Erez, M. (2017). Looking at creativity through a paradox lens: Deeper understanding and new insights. In M. Lewis, W. K. Smith, P. Jarzabkowski & A. Langley (Eds.), *Handbook of organizational paradox: Approaches to plurality, tensions and contradictions* (pp. 434–451). Oxford University Press.
70. Moqaddamerad, S. and Tapinos, E. (2022), “Managing business model innovation uncertainties in 5G technology: a future-oriented sensemaking perspective”, *R&D Management*, Vol. n/a No. n/a, <https://dx.doi.org/10.1111/radm.12559>.
71. Morrison, E. W. (2011). Voice and silence within organizations: Literature review and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5, 373–412.
72. Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 941–966.
73. O’Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27, 324–338.

74. Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons.
75. Paletta, A., Filho, W.L., Balogun, A.-L., Foschi, E. and Bonoli, A. (2019), “Barriers and challenges to plastics valorisation in the context of a circular economy: Case studies from Italy”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 241, p. 118149, doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118149>.
76. Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102, 403–420.
77. Pieroni, M.P.P., McAloone, T.C. and Pigosso, D.C.A. (2020), “BUSINESS MODEL INNOVATION FOR CIRCULAR ECONOMY: INTEGRATING LITERATURE AND PRACTICE INTO A PROCESS MODEL”, *Proceedings of the Design Society: DESIGN Conference*, Cambridge University Press, Vol. 1, pp. 2119–2128, <https://dx.doi.org/10.1017/dsd.2020.28>.
78. Pieroni, M.P.P., McAloone, T.C. and Pigosso, D.C.A. (2019), “Business model innovation for circular economy and sustainability: A review of approaches”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 215, pp. 198–216, <https://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.036>.
79. Sakao, T. and Brambila-Macias, S.A. (2018), “Do we share an understanding of transdisciplinarity in environmental sustainability research?”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 170, pp. 1399–1403, <https://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.226>.
80. Santa-Maria, T., Vermeulen, W.J.V. and Baumgartner, R.J. (2021), “Framing and assessing the emergent field of business model innovation for the circular economy: A combined literature review and multiple case study approach”, *Sustainable Production and Consumption*, Vol. 26, pp. 872–891, <https://dx.doi.org/10.1016/j.spc.2020.12.037>.
81. Saunders, M.N.K., Lewis, P. and Thornhill, A. (2015), *Research Methods for Business Students*, Seventh edition., Pearson Education, New York.

82. Schad, J., Lewis, M., Raisch, S., & Smith, W. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, 10, 5–64.
83. Scherbaum, C. A., & Vancouver, J. B. (2010). If we produce discrepancies, then how? Testing a computational process model of positive goal revision. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 2201–2231.
84. Schneckenberg, D., Velamuri, V.K., Comberg, C. and Spieth, P. (2017), “Business model innovation and decision making: uncovering mechanisms for coping with uncertainty”, *R&D Management*, Vol. 47 No. 3, pp. 404–419, <https://dx.doi.org/10.1111/radm.12205>.
85. Shafir, E., & LeBoeuf, R. A. (2002). Rationality. *Annual Review of Psychology*, 53, 491–517.
86. Slocum, J. W., & Sims, H. P. (1980). A typology for integrating technology, organization, and work design. *Human Relations*, 33, 193–212.
87. Sonenshein, S. (2010). We’re changing—or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*, 53, 477–512.
88. The Danish Environmental Protection Agency. (2014), *Hazardous Substances in Plastics*, Copenhagen.
89. Thompson, J.D. and MacMillan, I.C. (2010), “Business Models: Creating New Markets and Societal Wealth”, *Long Range Planning*, Vol. 43 No. 2, pp. 291–307, <https://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.11.002>.
90. UNDP. (2022), *Transitioning to a Circular Economy Through Chemical and Waste Management*, United Nations Development Programme, New York.
91. UNEP. (2022), “What you need to know about the plastic pollution resolution”, UN Environment Programme, available at: <https://www.unep.org/news-and-stories/story/what-you-need-know-about-plastic-pollution-resolution>

92. Van de Ven, A. H., Ganco, M., & Hinings, C. R. (2013). Returning to the frontier of contingency theory of organizational and institutional designs. *Academy of Management Annals*, 7, 391–438.
93. van Knippenberg, D., & Mell, J. N. (2016). Past, present, and potential future of team diversity research: From compositional diversity to emergent diversity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 135–145.
94. Veldbrekht, O. O., & Tavrovetska, N. I. (2022). Percepted Stress Scale (PSS-10): Adaptation and Approbation in the War Circumstances. *Problems of modern psychology*, 2(25), 16-27. doi: 10.26661/2310-4368/2022-2-2
95. Wilson, T. D., Centerbar, D. B., Kermer, D. A., & Gilbert, D. T. (2005). The pleasures of uncertainty: Prolonging positive moods in ways people do not anticipate. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, 5–21.
96. Yin, R.K. (2009), *Case Study Research: Design & Methods*, Vol. 5.
97. Артемов, В., & Сингаївська, І. (2022) Особливості процесів прийняття рішень в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1(65). С. 149–163. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-149-163>
98. Гура, Г. Н. (2023). Толерантність до невизначеності як чинник ухвалення рішень та стресової адаптації керівників бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Психологічні науки*, 2, 39-49. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2023-2-6>
99. Савченко, О., Лавриненко, Д., & Кононенко, Т. (2022). Психологічна гнучкість як чинник психологічного благополуччя персоналу організації. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 3(27), 118-129. doi: <https://doi.org/10.31108/2.2022.3.27.12>
100. Сингаївська, І. В. (2000). Соціально-психологічний тренінг особистісного зростання як метод розвитку життєвої компетентності особистості. *Кроки до компетентності та інтеграції в суспільство: науково-методич. зб. / наук. ред. І. Єрмаков. К. : Контекст. С. 122-125.*

101. Сингаївська, І. В. (2009). Особливості використання інтерактивних методів у процесі вдосконалення психологічної компетентності керівників освітніх організацій. Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць Університету менеджменту освіти АПН України, 13(2), 304-308.

102. Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії, оцінюються в \$13 млрд. URL: <https://kse.ua/ua/russia-will-pay/>

103. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. URL: <https://www.undp.org/>

104. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua>