

УДК 658.5:005.334:005.52
 JEL classification: D81, D22, M10, F52, C83
[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(29\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(29))

ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ РІШЕНЬ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

ЗИМА Андрій

здобувач

Донецький національний університет імені Василя Стуса

<https://orcid.org/0009-0000-6796-3045>

e-mail: a.zyma@donnu.edu.ua

Метою статті є обґрунтування важливості в сучасних умовах невизначеності дослідження широкого спектру мінливих чинників, які треба враховувати в процесі прийняття управлінських рішень малим і середнім бізнесом, крупними міжнародними компаніями в Україні.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що сучасний український бізнес функціонує в умовах високого ступеню невизначеності, спричиненої політичними, економічними та безпековими викликами. Для підприємств такі умови нестабільності вимагають постійного коригування і адаптації бізнес-стратегій. А це не можливе без врахування актуальних чинників, динамічних змін зовнішнього і внутрішнього середовища, специфіки галузі.

Наведена класифікація чинників, приклад практичного застосування методу опитування для отримання зворотного зв'язку і визначення напрямів адаптації бізнес-стратегій має прикладне значення для лідерів і гравців інструментального ринку і ринку садово-паркової техніки. Отримані результати стануть відправною точкою для подальших досліджень механізмів прийняття рішень у ситуаціях невизначеності. Інтеграція класичних і новітніх методів та моделей дозволить сформувати методологічне підґрунтя для адаптації бізнес-стратегій і підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Ключові слова: прийняття рішень, управління підприємством, чинники, воєнний стан, невизначеність, опитування.

FACTORS OF DECISION-MAKING IN ENTERPRISE MANAGEMENT DURING MARTIAL LAW

ZYMA Andriy

Vasyl' Stus Donetsk National University

The purpose of the article is to substantiate the need to study a wide range of variable factors for making management decisions by small and medium-sized businesses and international companies in Ukraine under conditions of uncertainty.

The relevance of the topic is due to the fact that modern Ukrainian business operates under a high level of uncertainty caused by political, economic and security challenges. In such conditions, enterprises are forced to constantly adjust and adapt business strategies, which is impossible without taking into account changes in the external and internal environment and industry characteristics.

The study applies a systematic approach, methods of generalization, deduction, induction, and abstract and logical analysis. The nature and types of external, internal and market factors and the peculiarities of companies' response to them are determined.

The results of an expert survey of business owners in the market of gardening equipment, which was conducted to obtain feedback, are analyzed. It is found that over the past two years, the «portrait» of the target audience and consumer preferences have changed, and entrepreneurs focus on maintaining market status and strengthening cooperation with the leader by expanding the service. Based on the data, the author suggests directions for adapting the business strategies of companies in the market of gardening equipment.

The results of the study are of practical importance for domestic enterprises and will become a starting point for further research on the decision-making process.

Keywords: decision-making, enterprise management, factors, martial law, uncertainty, survey.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний український бізнес функціонує в умовах високого ступеню невизначеності, спричиненої політичними, економічними та безпековими викликами. Для підприємств різних форм власності і масштабів така нестабільність вимагає постійного коригування і адаптації бізнес-стратегій. Застосування більш гнучких підходів до прийняття управлінських рішень не можливе без врахування актуальних чинників, динамічних змін зовнішнього і внутрішнього середовища, специфіки галузі. Керівникам компаній наразі вкрай необхідно застосовувати наявний методологічний інструментарій і нові підходи для аналізу динамічного середовища і своєчасного прийняття рішення щодо адаптації існуючої стратегії для збереження конкурентоспроможності, партнерських відносин, лояльності споживачів.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Процес підготовки і прийняття управлінських рішень достатньо давно і активно досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Герберт А. Саймон, Джеймс Г. Марч і Річард М. Сайєрт є

одними з найвпливовіших дослідників у сфері прийняття управлінських рішень, особливо – поведінкових аспектів цього процесу [1, 2]. Вони зазначали, що цілі організації реалізуються шляхом прийняття рішень, але для прийняття найбільш доцільних рішень необхідна актуальна інформація. Д. Дерлоу в своїх роботах зробив акцент на технології прийняття рішень – з описом елементів і етапів процесу прийняття рішень, визначенням умов і чинників їх застосування [3].

Теоретичним і практичним аспектам процесу прийняття управлінських рішень присвятили свої праці українські вчені М. Бутко, П. Бітюк, В. Колпаков, Ю. Петруня, Б. Літовченко, Т. Пасічник, О. Тимошук, А. Коваленко, Л. Коршевнік, О. Шульга та багато інших [4-7]. В сучасних публікаціях все більше уваги акцентується на ситуаційному підході і врахуванні поведінкових, психологічних чинників, особистого стилю менеджерів, які беруть на себе відповідальність за прийняття рішень в складних, невизначених умовах [8-9]. Попри достатню увагу з боку науковців і практиків до вивчення означеної теми, процес підготовки і прийняття управлінських рішень для різних ринків зазвичай відбувається під впливом специфічних чинників і має відмінності. Тому постійне дослідження і аналіз чинників бізнес-середовища особливо актуальне і наповнюється новими сенсами для підприємств в умовах тривалої кризи і воєнних дій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування важливості в сучасних умовах невизначеності дослідження широкого спектру мінливих чинників, які треба врахувати в процесі прийняття управлінських рішень малим і середнім бізнесом, крупними міжнародними компаніями в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Вплив і зміна зовнішніх та внутрішніх обставин викликає необхідність постійного моніторингу бізнес-середовища, в якому функціонує підприємство. Реалізація цілей будь-якої організації забезпечується шляхом прийняття і виконання численних рішень. Здатність прийняття рішень є однією з необхідних функцій і компетентностей керівника будь-якого рівня. Своєчасно прийняте обґрунтоване рішення дозволяє підприємству зберегти свої позиції або розвиватися. Рішення, яке прийняте із запізненням, знижує результативність праці окремих виконавців, колективу та ставить під загрозу положення підприємства в цілому.

Прийняття рішень в управлінні - це той процес, в ході якого менеджери аналізують проблеми, оцінюють альтернативи та обирають найбільш прийнятний варіант дій (найкращий варіант з точки зору критерію ефективності на даний момент) для досягнення цілей організації. Це - наріжний камінь ефективного лідерства, оскільки управлінські рішення формують стратегію, ефективність і стійкість організації. Іншими словами, управлінське рішення – вольовий акт втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління для виходу із певної виробничо-господарської чи іншої ситуації [9].

Як правило, процесу прийняття рішень передусє робота команди фахівців різних (особливо – фінансово-економічних) підрозділів компанії. За умов невизначеності (як і за умов ризику, коли немає достатньої довіри до знайдених оцінок різних варіантів) приймати остаточне рішення може одноособово керівник, вибираючи найефективніший, як на нього, варіант. Велике значення в такому разі мають риси характеру керівника, його досвід, знання, інтуїція. *Управлінські рішення класифікують:*

- за характером рішення: інтуїтивні; рішення, засновані на досвіді; раціональні;
- за формою (способом) прийняття: одноособові; колегіальні; колективні.

Ефективність управлінського рішення значною мірою залежить від обґрунтованої методології його прийняття — підходів, принципів і методів. Серед сучасних наукових підходів найбільш поширеними є системний і ситуаційний. Системний підхід орієнтований на виявлення ключових елементів організації та її адаптацію до ширшого контексту, в якому вона функціонує. Натомість ситуаційний підхід вважається одним із найперспективніших: він передбачає комплексний аналіз конкретної ситуації, що дозволяє краще зрозуміти її динаміку та чинники впливу. Цей підхід дає змогу ухвалювати більш точні й ресурсоефективні рішення. Його основою є ситуаційний аналіз, який виходить з того, що кожна управлінська ситуація унікальна й потребує специфічного рішення для конкретного моменту та об'єкта управління [6, 8].

Різні дослідники виділяють від 3 до 7 етапів в процесі прийняття рішень. За будь-якого підходу, змістом першого етапу є визначення проблеми і збір інформації про умови і чинники, що можуть мати суттєве значення в процесі прийняття рішень [4-8]. Практично кожен дослідник, науковець, експерт, згадуючи процес прийняття підготовки, прийняття і впровадження рішення, зазначає чинники, які були визначальними і вплинули на цей процес. Для підприємств важливим завданням є виявлення факторів, що гальмують або загрожують розвитку компанії на ринку. Не менш важливим є пошук комбінації факторів та їх вміле використання заради покращення показників результативності компанії. Узагальнюючі різноманітні підходи, фактори, що впливають на формування ефективної системи менеджменту торгових підприємств, можна поділити на кілька груп [4-9, 10]:

- зовнішні;
- ринкові;
- внутрішні.

До зовнішніх факторів, як правило, відносять ті, які не залежать від підприємства і на які дії та заходи підприємства не можуть вплинути:

- політичний і економічний стан держави;
- порушення логістики доставки товарів;
- зміни в законодавстві, що впливають на ведення бізнесу;
- курсові коливання валют;
- демографічні фактори, в т.ч. міграційні;
- географічні та регіональні фактори;
- міжнародна обстановка та політика міжнародних організацій /блоків.

Велика кількість дослідників і вчених виділяли такі фактори, які виникають в кризових умовах. Вони теж можуть бути згруповані за напрямками впливу на:

- зовнішні фактори ризику: нерівномірність темпів інфляції; різкі коливання у зміні цін у галузях, з якими пов'язано або від яких залежить підприємство; загальна нестабільність соціально-економічної ситуації; нестабільність податкового та регуляторного законодавства; залежність підприємства від обмеженої кількості постачальників у ресурсах; недоступність кредитних ресурсів; посилення конкуренції у галузі; несподіване та нерівномірне підвищення цін підприємствами-конкурентами;
- внутрішні фактори ризику: недостатні витрати на впровадження інновацій, маркетинг; низький рівень управління підприємством; недиверсифікованість поставок; недостатність коштів у підприємства для взаєморозрахунків із контрагентами, нестача кваліфікованого персоналу тощо.

Так, серед зовнішніх факторів, що вплинули на бізнес за період 2020-2024 рр., окрім безпосередньо військових дій, були [10]:

- складнощі в доставці вантажів в країну через пандемію та воєнний стан;
- блокування морських портів України у 2022-2024 роках та кордонів з Європою восени та взимку 2023-2024 років призвело до збільшення логістичних витрат та термінів доставки;
- необхідність переналаштування виробництва (через брак певних комплектуючих, втрату потужностей, розірвання попередніх контрактів);
- тимчасовий дефіцит мікросхем для виробництва акумуляторної техніки.

Серед ринкових факторів можна дослідити кілька підгруп та розділити їх за впливом та системністю. Перша підгрупа - це системні ринкові фактори, які впливають постійно, - в тій чи іншій мірі: конкуренція, сезонність, цінове позиціонування, сервіс, рівень задоволеності і довіри споживачів та інші.

До другої підгрупи ринкових факторів можна віднести коротко- або довгострокові чинники, спричинені непереборними силами або через зовнішній вплив, такі як:

- стихійне, раптове зростання попиту (техніка для ліквідації наслідків стихійного лиха, військових дій, втрати інфраструктури тощо);
- спекулятивна зміна ціноутворення (відсутність конкуренції, нестача товару у тривалій перспективі, закладення в ціну валютних ризиків продавця тощо);
- зовнішні обмеження від зарубіжних головних компаній на постачання продукції в Україну через ризик втрати товару та доходу в умовах військового стану та нестабільності економіки.

Вплив підприємств на зовнішні фактори надто обмежений. Можливим інструментом послаблення їх впливу є адаптація до умов, що змінюються, через своєчасні менеджерські рішення, а заходи щодо підвищення ефективності системи менеджменту збуту будуть стосуватися лише впливу на ринкові та внутрішні фактори.

Всі критерії, які тим чи іншим чином можуть дестабілізувати роботу підприємства, необхідно коригувати системою менеджменту, яку гнучко обирає керівництво компанії. І на даному етапі внутрішні фактори можуть як спростити подолання зовнішніх та ринкових факторів, так і посилити їх руйнівний вплив.

До *внутрішніх факторів* можна віднести:

- кваліфікацію співробітників;
- фінансове становище компанії;
- організаційну структуру компанії;
- динаміку чисельності працівників;
- швидкість прийняття управлінських рішень;
- інноваційні підходи до підвищення ефективності процесів;
- гнучкість та самостійність дочірньої компанії в Україні, інші.

П. Бідюк і колектив авторів, акцентуючи увагу на можливих помилках в прийнятті рішень, виділяють ще такі два найважливіші фактори, що впливають на ефективність прийнятих рішень: фактор якості рішення і фактор прийняття рішення людиною [4]. Невизначеність є характерною для багатьох рішень, які приймаються для обставин, що швидко змінюються. Рішення приймається в умовах невизначеності, коли неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів. Обставини і хід часу зумовлюють ситуаційні зміни. Тому рішення належить розробляти і приймати, коли інформація для прийняття рішення є дійсною і актуальною. Кожен фактор відіграє роль в тому, як менеджер приймає рішення.

Більшість класичних управлінських моделей описують процеси в умовах стабільних економічних систем. Але в умовах криз, нестабільності і невизначеності гіпотези і прогнози потребують емпіричної перевірки для підтвердження їхньої ефективності та доцільності використання. У цьому контексті якісні методи дослідження, зокрема експертні опитування, виступають важливими інструментами збору актуальної інформації, які дозволяють глибше зрозуміти тенденції та зміни, специфіку прийняття управлінських рішень у галузі торгівлі садово-парковою технікою в Україні. Такі методи дослідження сприяють виявленню практичних проблем та потреб бізнесу, що, у свою чергу, дозволяє адаптувати теоретичні моделі до реальних умов функціонування підприємств.

Усі методи обґрунтування управлінських рішень поділяються на кількісні та якісні. Якісні методи використовують тоді, коли фактори, що визначають прийняття рішення не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню. До якісних методів належать в основному експертні методи.

В основі будь-якого рішення лежить проблемна ситуація. Термін «проблема» в перекладі з грецької мови означає «завдання», «питання». Можна сказати, що проблемна ситуація – це ситуація, що потребує втручання управління, прийняття ним рішення, призначеного перевести об'єкт управління з проблемного стану в інший, який більше відповідатиме завданням управління. Вирішення проблемної ситуації потребує насамперед збирання відповідної інформації. Першоджерелом постановки питання про виникнення проблемної ситуації можуть бути підлеглі, менеджери вищого управлінського рівня, інші особи. Отже, періодичне проведення опитування, в т.ч. за допомогою анкетування, є найпоширенішим методом збору актуальної інформації, необхідної для моніторингу і коригування бізнес-стратегії.

Розглянемо приклад збору актуальної інформації з метою виявлення чинників, що визначатимуть подальше корегування бізнес-стратегії компанії STIHL в Україні – ТОВ «Андреас Штіль». Предметом діяльності компанії на території України є спеціалізована торгівля садово-парковою технікою та устаткуванням [11]. Понад двадцятирічна діяльність підприємства свідчить про високу довіру українських споживачів до техніки STIHL, яка поєднує німецьку якість, інноваційність та функціональність. Вже багато років компанія утримує лідерські позиції на ринку. Завдяки широкому асортименту продукції STIHL ефективно використовується у різних сферах — від лісового, сільського та комунального господарства до будівництва й приватного сектора. Ринок садово-паркової техніки в Україні зазнав суттєвих змін, починаючи з пандемії Covid-19, і продовжує трансформуватися після повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році. В умовах повномасштабної війни надійна техніка STIHL стала важливим інструментом для рятувальних служб, зокрема при розборі завалів і пошуку постраждалих. Однією з ключових конкурентних переваг компанії є розвинена система післяпродажного сервісу, що забезпечує високий рівень підтримки користувачів [10, 12].

З метою налагодження більш тісної комунікації та співпраці між компанією ТОВ «Андреас Штіль» та її дилерами, визначення об'єктивних і необхідних змін, що обумовлюються воєнним станом, автором, в межах науково-дослідної роботи, було розроблено анкету і проведено експертне опитування учасників ринку садово-паркової техніки – власників та найманих менеджерів малого та середнього бізнесу.

Експертне опитування «Фактори прийняття рішень» охопило 44 особи, в тому числі 28 чоловіків і 16 жінок. Більшість з них є власниками малого та середнього бізнесу на ринку садово-паркової техніки та інструментів - 72% власники і 28% наймані співробітники. Для проведення опитування було застосовано Google-інструменти: Google Forms – для розробки анкети опитування і її заповнення через гаджети, та зв'язану з формою Google Sheet – для аналізу відповідей і побудови діаграм.

Респонденти - мешканці різних регіонів України (Тернопільська, Вінницька, Хмельницька, Івано-Франківська, Рівненська, Дніпропетровська, Запорізька, Київська області) та різних за розміром населених пунктів (від обласних центрів до селищ і містечок). Опитування проводилося протягом лютого-квітня 2025 року і не охоплювало населених пунктів, окупованих з 2022 року, де ТОВ «Андреас Штіль» припинила свою діяльність.

Анкета містила 17 питань, які були спрямовані на визначення проблемних місць і потенціалу ведення бізнесу компанією за декількома напрямками:

- зміни цільової аудиторії споживачів на ринку садово-паркової техніки;
- канали реклами і її спрямування на цільову аудиторію;
- найбільш вагомі причини спаду попиту на бензопили;
- конкурентні переваги конкурентів;
- основні проблеми, що заважають бізнесу ефективно працювати в сучасних умовах і зріз думок щодо пріоритетних напрямків стабілізації фінансового положення.

Питання 1-4 стосувалися змін в цільовій аудиторії споживачів на ринку садово-паркової техніки у 2023-2024 роках, у порівнянні з 2021-2022 роками (можна було обрати декілька характеристик). Переважна більшість респондентів (91%) підтвердили, що з моменту повномасштабного вторгнення Росії (2023-2024 роки) суттєво змінився «портрет споживача» на досліджуваному ринку. На питання про характер таких змін, відповіді розподілилися наступним чином (рисунок 1).

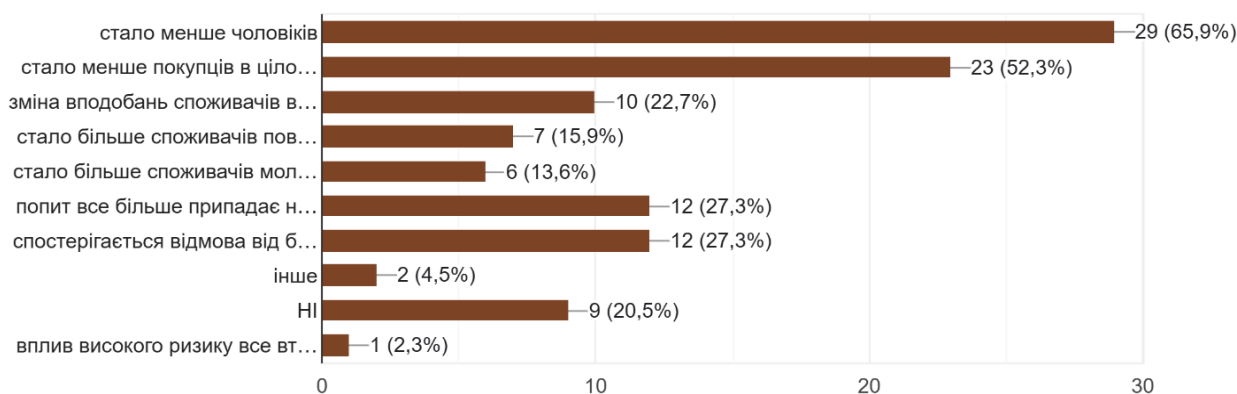


Рис. 1. Розподіл відповідей респондентів на питання №4 (розроблено автором)

Як бачимо з діаграми, найгостріші зміни в цільовій аудиторії досліджуваного ринку стосуються скорочення чисельності покупців в цілому (зазначили 52% респондентів) і, особливо, - скорочення серед покупців чоловіків працездатного віку (29 з 44 відповідей, або 66%). Окрім змін в чисельності споживачів, відчутних змін зазнали і їхні вподобання – 27% респондентів зазначили, що покупці все частіше відмовляються від покупки бензинових пил і іншої техніки на користь більш легкого і екологічного інструменту: на акумуляторах, електричних, з використанням смарт-технологій.

Комплексний аналіз цих даних показав декілька причин таких змін. По-перше, демографічні зміни в Україні є результатом мобілізації або відтоку значної частки чоловіків – з числа власників бізнесу і споживачів. Жінки, взявши на себе виконання тих робіт, які раніше виконували чоловіки, обирають більш легкий і зручний в користуванні (запуску, обслуговуванні, транспортуванні) інструмент. По-друге, зміни в свідомості українців, які ще раніше почали відбуватися в межах еко-виховання і реалізації концепції сталого розвитку, спонукають відходити від використання вуглецевого палива і переходити на більш екологічний та інноваційний інструмент [10].

Питання 14 «Яка із зазначених стратегій є найбільш прийнятною, на вашу думку, для покращення фінансових показників Вашої компанії у поточному і наступному році?» (один варіант відповіді). Питання було спрямовано на виявлення напрямків адаптації і коригування діяльності бізнесу з урахуванням високого ступеня невизначеності і нестабільності в країні, значного зменшення кількості покупців, зміни їх вподобань, мотивів і поведінки в процесі прийняття рішень.

Власники бізнесу зазвичай орієнтовані на максимізацію прибутку і традиційні напрями розширення бізнесу, але більшість з них усвідомлює, що немає наразі можливості екстенсивного шляху зростання фінансових показників. Тому пріоритети змінюються на напрями, більш чутливі до поведінки споживачів.

За умови обрання тільки однієї відповіді на це питання, найчастіше респонденти обирали варіант відповіді: «Більша увага і пристосування до потреб споживачів» (47,7% - 21 із 44 відповідей). Всі інші обрані варіанти більше стосувалися взаємин з виробником і постачальником товару. Тільки одна відповідь (2,3%) передбачала зміну асортименту товарів. Решта ж відповідей (50%) стосувалася певних, нерадикальних змін - зі звичними товарами і на існуючих ринках (рис. 2).

Відповіді на це питання підтверджують тенденцію на ринку в цілому, і поступове адаптування стратегії компанії до вимог часу.

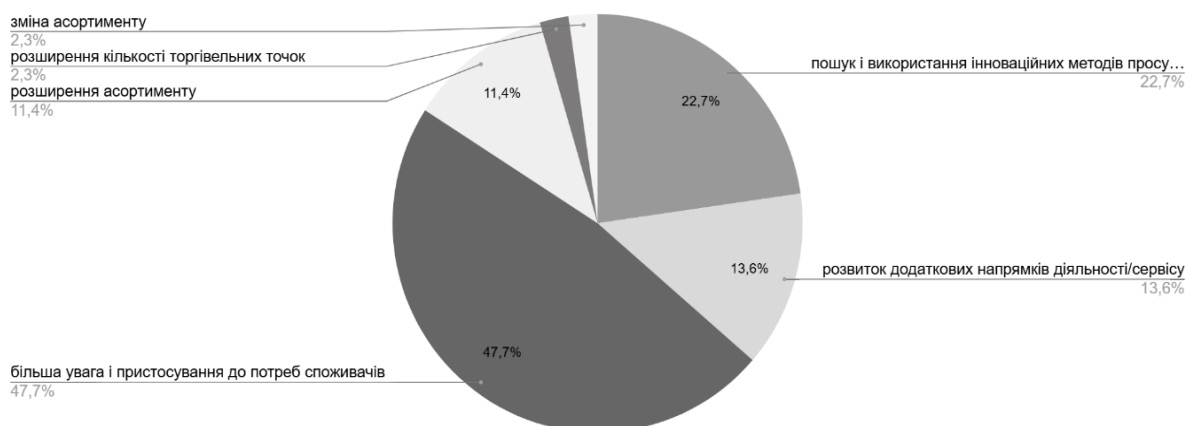


Рис. 2. Вибір МСБ: найбільш прийнятні стратегії для покращення фінансових показників у 2025-2026 рр. (розроблено автором)

Питання №17: «Зазначте основні критерії для Вас при прийнятті рішення щодо свого бізнесу в умовах невизначеності (не більше двох)» і варіанти відповідей, з яких можна було обрати дві, наведені в таблиці 1.

За результатами аналізу відповідей респондентів на питання №17 співвідношення «розвиток бізнесу : збереження бізнесу» становить 38/60 відсотків. Під загальним формулюванням «Збереження бізнесу» були об'єднані такі критерії (варіанти відповідей) як: «мінімізація і уникнення ризику, збереження існуючого бізнесу як стабільного джерела доходів, формування і збереження сімейного бізнесу для майбутнього покоління. Сума відповідей склала 48 з 80, або 60%. Напрямок «Розширення бізнесу» об'єднав 30 відповідей (38%) з варіантами: «отримання максимальної вигоди» (11 відповідей), розвиток бізнесу - розширення частки ринку (18 відповідей), диверсифікація джерел доходів – вихід на інший ринок з іншим продуктом без відмови від існуючого (1 відповідь). 2% - відповіді «Інше», без деталізації. Для того, щоб зробити остаточні висновки і виявити вподобання, варто взяти до уваги, що кожен респондент мав можливість обрати дві відповіді, тому різні за формулюванням, але близькі за змістом відповіді було об'єднано у «позитивні» або «негативні».

Таблиця 1

Розподіл відповідей респондентів опитування за варіантами
(розроблено автором)

№ п/п	Цільовий критерій в процесі прийняття рішення дилерами - власниками малого і середнього бізнесу	Кількість відповідей
1	отримання максимальної вигоди	11
2	мінімізація і уникнення ризику	9
3	розвиток бізнесу - розширення частки ринку	18
4	збереження існуючого бізнесу як стабільного джерела доходів	26
5	формування і збереження сімейного бізнесу для майбутнього покоління	13
6	інший	2
7	диверсифікація джерел доходів - вихід на інший ринок/ з іншим продуктом без відмови від існуючого	1
Всього :		80

Графічне представлення розподілу відповідей на це питання представлено діаграмою на рисунку 3.

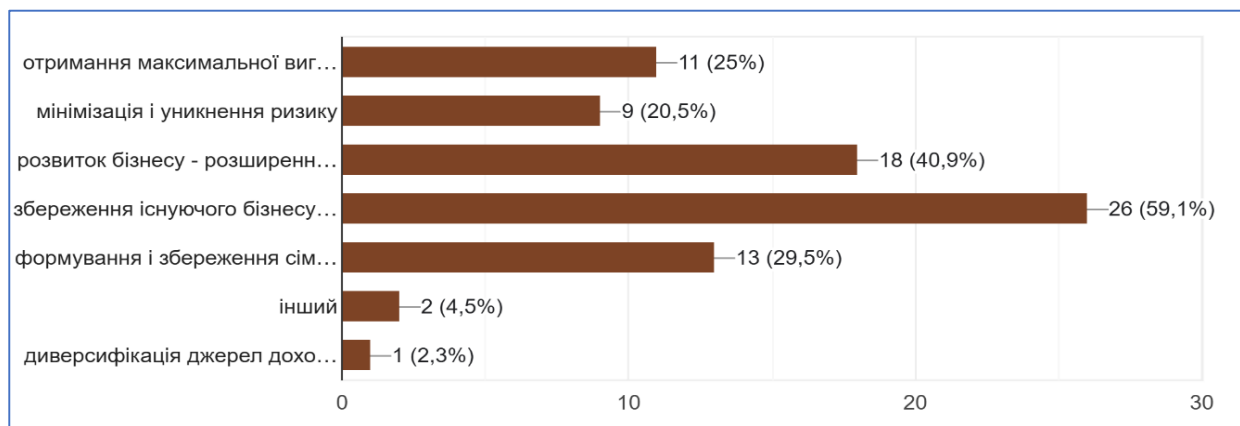


Рис. 3. Розподіл відповідей респондентів за критеріями кількість відповідей / % (розроблено автором)

Аналіз відповідей респондентів підтвердив гіпотезу про переважання в бізнесових сферах стратегії збереження/утримання існуючого стану бізнесу в критичних умовах, уникнення ризикових ситуацій на противагу прагнення до отримання надприбутків і активного інвестування в інновації. В той же час, 38% власників бізнесу, попри складні умови ведення бізнесу, загрозу руйнувань і тривалу невизначеність розвитку подій з високою вірогідністю песимістичного сценарію, висловилися за розвиток бізнесу – диверсифікацію джерел доходів, розширення частки ринку, максимізацію прибутку. Це є проявом основної риси підприємця – готовності ризикувати, щоб стати лідером, навіть в умовах війни.

Поєднання науково-дослідної роботи з практичним досвідом застосування управлінських компетентностей в реаліях ринку садово-паркової техніки України дозволяє автору чітко фіксувати виклики сьогодення і мати можливість безпосереднього впливу на ефективність окремих бізнесів в галузі, у регіональному вимірі.

Які висновки має зробити компанії-лідери ринку і дилери-власники малого та середнього бізнесу після аналізу результатів опитування? Як будуть враховані чинники, що визначено найбільш значущими, в процесі прийняття управлінських рішень? Основні чинники, які проявилися в умовах воєнного стану, впливають на бізнес і будуть впливати на прийняття управлінських рішень в найближчий час, це:

1) демографічні зміни в цільовій аудиторії (ЦА): менше чоловіків, більше жінок, молоді і людей поважного віку – це впливає на вибір техніки з іншими характеристиками (вага, живлення, призначення);
2) зміна споживацьких настроїв і поведінки – зміна потреб у домогосподарств, поява інноваційних продуктів – більш екологічних, зручних у використанні;

3) зміна «портрету ЦА» потребує змін у просуванні продукції – необхідність диверсифікації рекламних каналів і каналів продажу продукції;

4) прагнення бізнесу утримувати існуючі позиції, мінімізувати ризики і не гнатися за надприбутками обумовлюють необхідність «наближення до клієнтів» - врахування споживацьких вподобань, пошуку нових форм роботи, розширення сервісу, диверсифікація продуктів.

Тому основними напрямками сучасної адаптації бізнес-стратегій бізнесу на ринку садово-паркової техніки мають бути:

- орієнтація на ключові риси конкурентоспроможності, диверсифікація продукту із збереженням ключових цінностей бренду;
- врахування змін потреб, вподобань, поведінки, «портрету» споживача;
- більш активне позиціонування бренду компаній на ринку із застосуванням сучасних інструментів SMM-маркетингу;
- підвищення ефективності менеджменту через гнучкість, адаптивність, канали комунікації.

Результати аналізу опитування будуть покладені в основу прийняття рішень з управління підприємством - розробки нових заходів, відповідно до зазначених напрямів, моделювання, корегування раніше обраної стратегії.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, було доведено, що використання якісних методів, а саме - збір актуальної інформації від операторів ринку шляхом експертного опитування є необхідним методологічним інструментом першого етапу в процесі підготовки і прийняття управлінського рішення. Невизначеність і нестабільність бізнес-середовища в українських реаліях воєнного стану вимагає періодичного отримання зворотного зв'язку, перевірки адекватності рішень, що приймаються, і корегування бізнес-стратегії. Компаніям, що працюють на ринку садово-паркової техніки України, необхідно адаптувати свої бізнес-стратегії, зокрема – більше зосереджуватися на сервісному обслуговуванні та підтримці клієнтів; впроваджувати інноваційні підходи до управління; розширювати і оновлювати асортимент продукції, відповідно до змін і вподобань цільової аудиторії. Це дозволить не лише зберегти конкурентоспроможність, але й забезпечити стабільне функціонування бізнесу в умовах невизначеності.

Проведене дослідження і аналіз його результатів має практичне значення для підприємств досліджуваного та суміжних ринків. Отримані результати стануть відправною точкою для подальших досліджень механізмів прийняття рішень у ситуаціях невизначеності. Інтеграція класичних і новітніх методів та моделей дозволить сформулювати методологічне підґрунтя для адаптації бізнес-стратегій і підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Література

1. Саймон Г. *Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції*. пер. з англ. Київ: АртЕк. 2001. 375 с.
2. Cyert, Richard; March, James G. *A Behavioral Theory of the Firm* (2 ed.). Wiley-Blackwell. 1992. ISBN 0-631-17451-6.
3. Дерлоу Д. *Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень* / пер. з англ. Київ : Наукова думка. 2001. 242 с.
4. Бідюк П.І., Тимошук О.Л., Коваленко А.Є., Коршевнік Л. О. *Системи і методи підтримки прийняття рішень*. Київ.: КПП імені Ігоря Сікорського. 2022. С. 28-32.
5. Бутко М.П., Бутко І.М., Машенко В.П., Мурашко М.І., Оліфіренко Л.Д., Пепа Т.В., Самійленко Г.М. *Теорія прийняття рішень*. Київ : Центр навчальної літератури (ЦУЛ). 2019. 360 с.
6. Петруня Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. та ін. *Прийняття управлінських рішень*. 2020. Дніпро : Університет митної справи та фінансів. 276 с.
7. Шульга О. Методичні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 22. С. 54-58. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.9>
8. Бондар О.В. *Ситуаційний менеджмент*. Київ : Центр учбової літератури. 2024.
9. Кошеленко, К. (2024). *Менеджмент у часи війни. Лідерство, ефективність та життєстійкість*. Київ : Кінцевий бенефіціар.
10. Зима, А.О. (2024) *Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності: сучасні тренди українського бізнесу. Праці IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тренди і стратегічні імперативи розвитку HR-інжинірингу, економіки та бізнесу в умовах турбулентності й трансформації національної економіки» (м. Хмельницький, 14-15 листопада 2024 р.)*. (с. 168-171). Хмельницький: ХНУ.

11. ТОВ «Андреас Штіль». Офіційний сайт відкритих державних даних. Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/32250480?from=search>
12. 20-річний ювілей STIHL в Україні. Секрет стабільності та рекордних здобутків в умовах воєнного часу. Режим доступу: <https://www.stihl.ua/uk/events-news/about-stihl-company>

References

1. Simon, H. A. (2001). *Administrativna povedinka: Doslidzhennia protsesiv pryiniattia rishen v orhanizatsiakh, shcho vykonuiut administrativni funktsii*. [Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations]. Kyiv: Artek.
2. Cyert, R. M., & March, J. G. (1992). *A behavioral theory of the firm* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
3. Darlow, D. (2001). *Kliuchovi upravlinski rishennia. Tekhnolohiia pryiniattia rishen*. [Key managerial decisions: Decision-making technology]. Kyiv: Naukova dumka.
4. Bidyuk, P. I., Timoshchuk, O. L., Kovalenko, A. Ye., & Korshevniuk, L. O. (2022). *Systemy i metody pidtrymky pryiniattia rishen*. [Systems and methods for decision support]. Kyiv: KPI imeni Ihoria Sikorskoho.
5. Butko, M. P., Butko, I. M., Mashchenko, V. P., Murashko, M. I., Olifirenko, L. D., Pepa, T. V., & Samiylenko, H. M. (2019). *Teoriia pryiniattia rishen*. [Decision-making theory]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury.
6. Petrunia, Yu. Ye., Litovchenko, B. V., Pasichnyk, T. O., et al. (2020). *Pryiniattia upravlinskikh rishen*. [Managerial decision-making]. Dnipro: Universytet mytnoi spravy ta finansiv.
7. Shulha, O. (2022). *Metodychni zasady pryiniattia upravlinskykh rishen. Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, [Entrepreneurship and Innovation]. (2022), 54–58 pp. Available at: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.9>
8. Bondar, O.V. (2024). *Sytuatsiinyi menedzhment*. [Situational management]. Kyiv: Tsentr uchebovoi literatury.
9. Koshelenko, K. (2024). *Menedzhment u chasy viiny. Liderstvo, efektyvnist ta zhyttiistykist*. [Management in times of war: Leadership, efficiency and resilience]. Kyiv: Kintsevyi benefitsiarii.
10. Zima, A.O. (2024). *Pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh nevyznachenosti: suchasni trendy ukrainskoho biznesu*. In *Pratsi IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Suchasni trendy i stratehichni imperatyvy rozvytku HR-inzhynirynhu, ekonomiky ta biznesu v umovakh turbulentyosti y transformatsii natsionalnoi ekonomiky"* [Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference "Current Trends and Strategic Imperatives of HR Engineering, Economy and Business Development under Conditions of Turbulence and Transformation of the National Economy"]. Khmelnytskyi: KhNU. pp. 168–171.
11. ТОВ «Андреас Штіль». (n.d.). Retrieved from <https://opendatabot.ua/c/32250480?from=search>
12. 20-richnyi yuvilei STIHL v Ukraini. Sekret stabilnosti ta rekordnykh zdobutkiv v umovakh voiennoho chasu. (n.d.). [The secret of stability and record achievements in wartime]. Retrieved from <https://www.stihl.ua/uk/events-news/about-stihl-company>