

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-26)

УДК УДК 658.012.32:330.131.7:658.011.4(477)

ЗИМА Андрій

Донецький національний університет імені Василя Стуса

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

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

АДАПТАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДО УМОВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ДОСВІД УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ РИНКУ САДОВО-ПАРКОВОЇ ТЕХНІКИ

У статті проаналізовано вплив війни в Україні на стан і умови ведення бізнесу українських підприємств ринку садово-паркової техніки. Встановлено, що ринок садово-паркової техніки України поступово трансформується, а лідерами ринку тривалий час були і залишаються ТОВ «Андреас Штіл» і ТОВ «Хускварна Україна». Виявлено, що найбільшими проблемами, з якими стикається український бізнес і міжнародні компанії через невизначеність є: непрогнозованість розвитку ситуації, порушення логістичних поставок, зниження платоспроможності клієнтів, нестача кваліфікованого персоналу.

Багато компаній досліджуваного ринку під впливом невизначеності змінюють свої стратегії, плани на розвиток, диверсифікують діяльність, щоб адаптуватися до мінливих умов. Важливим висновком є те, що кризові умови не лише руйнують системи, але й можуть стати підґрунтям нових можливостей. Лідерами стають ті компанії, які використовують всі можливі шляхи зниження невизначеності при прийнятті управлінських рішень – збір інформації, її аналіз, прогнозування, моделювання цільових величин і функціональних залежностей.

Оскільки умови нестабільності і невизначеності в Україні ще триватимуть, врахування факторів невизначеності і зниження їх впливу в процесі прийняття управлінських рішень підприємствами залишається важливим завданням, потребує подальшого вивчення та вдосконалення.

Ключові слова: аналіз інформації, невизначеність, прийняття управлінських рішень, нестабільність, адаптація, сучасні проблеми бізнесу, ринок садово-паркової техніки.

ZYMA Andriy

Vasyl' Stus Donetsk National University

ADAPTATION OF MANAGEMENT DECISIONS TO UNCERTAIN CONDITIONS: EXPERIENCE OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE GARDENING AND PARK EQUIPMENT MARKET

The article analyses the impact of the war in Ukraine on the state and conditions of doing business for Ukrainian companies in the garden and park equipment market. It was found that companies in this market face the same problems as most businesses in Ukraine. It was established that the garden and park equipment market in Ukraine is gradually transforming, although it has not undergone radical changes. For a long time, the market leaders have been and remain Andreas Stihl LLC and Husqvarna Ukraine LLC, subsidiaries of international companies. Therefore, it was important to track the correspondence between the moods and expectations of businesses in Ukraine and abroad.

It was found that the biggest problems faced by Ukrainian businesses and international companies due to the uncertainty and instability caused by the war in Ukraine are the unpredictability of the situation, disruptions in logistics supplies, a decline in customer solvency, and a shortage of qualified personnel.

Many companies in the market under study are changing their strategies and development plans and diversifying their activities in order to adapt to changing conditions.

An important observation and conclusion is that crisis conditions not only destroy established systems but can also become the basis for new opportunities that must be identified and exploited in a timely manner. The leaders in their fields and markets are those companies that use all possible ways and tools to reduce uncertainty in management decision-making - gathering information, analysing it, forecasting, modeling target values, and functional dependencies.

Since the conditions of instability and political and economic uncertainty in Ukraine continue and will have a long-term impact, taking into account and reducing factors of uncertainty in the process of making management decisions by economic entities remains an important task that requires further study and improvement.

Keywords: information analysis, uncertainty; management decision-making; instability; adaptation, contemporary business issues, gardening and park equipment market.

Стаття надійшла до редакції / Received 17.03.2025

Прийнята до друку / Accepted 26.04.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Функціонування будь-якого суб'єкта господарювання на всіх етапах – від створення до ліквідації – пов'язане з процесом прийняття управлінських рішень. Практично завжди цей процес тісно пов'язаний з невизначеністю, тому що існують зовнішні фактори впливу, неможливості точного прогнозування певних подій, наявність неповної чи недостовірної інформації. Поняття невизначеності є досить складним і класифікується багатьма дослідниками за різними ознаками, причинами, підходами і наслідками [2-3].

З точки зору економічної теорії невизначеність - це об'єктивна неможливість здобуття абсолютного знання про об'єктивні та суб'єктивні чинники функціонування системи, неоднозначність її параметрів. Підкреслюючи об'єктивність цього поняття, Пітер Друкер зазначав, що керівники тепер повинні управляти порушеннями безперервності, а зміни в управлінні стали головною турботою тих, хто з цим пов'язаний [1]. Після тривалих дискусій щодо тотожності/відмінності понять «невизначеність» і «ризик», більшість сучасних дослідників схильні їх розділяти. Однак, ці категорії щільно пов'язані між собою причинно-наслідковими зв'язками - чим більша невизначеність під час прийняття господарського рішення, тим більший ступінь ризику. А ризик, в свою чергу, є невід'ємною складовою ведення бізнесу і умовою ефективного розвитку [2-5].

Попри наявність широкого переліку класифікаційних ознак невизначеності, зосередимося в даній роботі на таких її аспектах як: невизначеність, що пов'язана з обмеженнями в ситуації прийняття рішень, та невизначеність, яка викликана поведінкою середовища, що впливає на процес прийняття рішень. Середовище, в якому сьогодні опинився український бізнес, характеризується надзвичайно високим ступенем невизначеності, коли існуючі теорії і гіпотези доповнюються новими чинниками впливу, нестандартними рішеннями, диверсифікацією бізнес-моделей. На практиці, зниження рівня невизначеності, яке необхідне для прийняття ефективних господарських рішень, можна забезпечити такими шляхами:

- збором інформації, що зменшує невизначеність очікувань;
- обробкою інформації методами аналізу, прогнозу, сценарію та з'ясуванням причин, форм і наслідків невизначеності;
- розробкою моделей, адекватних ситуаціям, і здобуттям у результаті моделювання значень цільових величин, функціональних залежностей станів об'єкта управління та навколишнього середовища [4, с. 84].

Збір інформації про бізнес-середовище функціонування українських підприємств, аналіз причин успіхів і провалів, наслідків прийняття управлінських рішень, порівняння з досвідом і тенденціями в інших сферах вітчизняного та міжнародного бізнесу є важливим теоретичним і практичним завданням.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз сучасних досліджень і публікацій доводить, що питання функціонування підприємств в умовах невизначеності і нестабільності середовища вивчалися багатьма вітчизняними й зарубіжними вченими-економістами, серед яких були Р. Акофф, П. Друкер, Й. Шумпетер та інші [1]. В сучасних роботах вчених та фахівців розглядаються проблеми співвідношення понять невизначеності і ризику, адаптації підприємств до глобальних тенденцій і кризових ситуацій, прийняття управлінських рішень в умовах нестабільності. Серед вчених, котрі досліджують сутність та види невизначеності; ризику, пов'язані з невизначеністю; особливості прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності; процес і фактори адаптації підприємств до умов нестійкого зовнішнього середовища: В. Вітлінський, Є. Кузькін, С. Клименко, К. Кривобок, В. Халіна, С. Яцишин та численні інші вчені [2-8].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на значну кількість досліджень проблема соціально-політичної і економічної невизначеності для українського бізнесу залишатиметься актуальною ще тривалий час. Існуючі теорії на практиці доповнюються інформацією про унікальні умови та чинники прийняття рішень. Стаття присвячується дослідженню стану і динаміки українського ринку садово-паркової техніки, інструментів і пристроїв, його адаптації до мінливих умов воєнного стану.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз бізнес-середовища і результатів діяльності підприємств українського ринку садово-паркової техніки та інструментів в умовах невизначеності, що пов'язана з воєнним станом в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Четвертий рік бізнес в Україні виживає і адаптується до функціонування в умовах воєнного стану, коли ризик і невизначеність постійно присутні в процесі прийняття рішень – як для підприємців, так і для споживачів. Напередодні 2025 року український мікро-, малий та середній бізнес констатував певне погіршення умов для ведення бізнесу і настроїв підприємців. Широке дослідження стану й потреб мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ) в умовах великої війни в Україні провела компанія Advanter Group для підтримки Центру розвитку інновацій, Офісу з розвитку підприємництва та експорту, національного проекту Дія.Бізнес у співпраці з Мінекономіки, Мінфіном, Мінцифрою, Коаліцією бізнес-спільноти з модернізації України. Протягом листопада-грудня 2024 року взяли участь в опитуванні 628 власників бізнесу. Станом на грудень 2024 р. показник Ukrainian Business Index (UBI) перервав певний тренд на відновлення після суттєвого падіння у 2022 році і склав 36,9 пункту зі 100 можливих [9]. UBI показує активність бізнесу, спроможність нарощувати товарообіг, створювати робочі місця. Показник менш ніж 50 свідчить про негативні очікування. Зниження цього показника з 39,9 (в серпні 2024 р.) показує, що бізнес не бачить перспектив покращення економічної ситуації і ділового середовища в першій половині 2025 року (рис. 1). Виробничий бізнес має

кращі очікування, ніж невиробничий - рівень UBI для виробничих компаній становить 41,8 пункту, для невиробничих - 35,2. Зниження інтегрованого індексу пояснюється зниженням кількості замовлень від клієнтів, і, відповідно, скороченням обсягу випуску продукції. Дещо знизилась і кількість працівників.

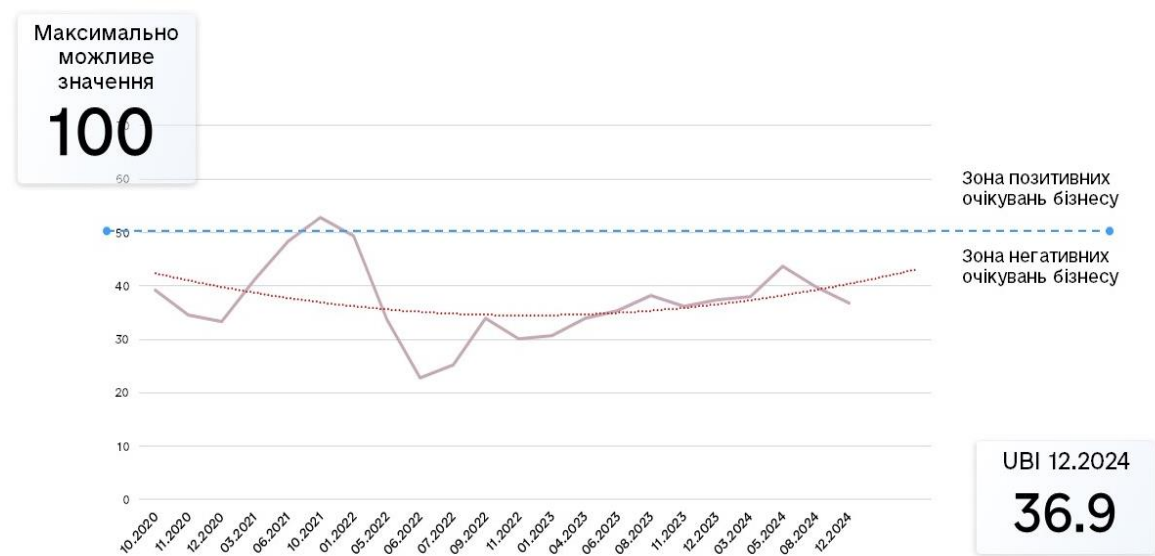


Рис. 1. Динаміка Індексу активності українського бізнесу (UBI) за 2020-2024 рр. [9]

Позитивний прогноз щодо зростання результатів економічної діяльності українських ММСБ, станом на кінець 2024 року, мали лише 29,6% компаній; 36% респондентів заявили, що їх результати у 2024 році будуть гіршими за попередній період. Майже половина компаній указала, що обсяг робіт скоротився (46,8%), а 3,5% компаній очікували, що в кінці 2024 року їхні компанії зупинять роботу. Серед найбільших проблем, які заважають відновленню та розвитку підприємницької діяльності, українські бізнесмени назвали: непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку (60,8%), непередбачуваність дій держави, що може вплинути на стан бізнесу (58,9%), відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку (51%) (рис.2). У ТОП-5 основних викликів українського ММСБ також увійшли: відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників (50,3%) та відсутність достатнього капіталу (33,8%).



Рис. 2. Ключові проблеми українського бізнесу, станом на грудень 2024 р. [9]

Серед ключових проблем у взаємодії з владою підприємці назвали: блокування податкових накладних (29,6%); труднощі з бронюванням ключового персоналу (26,4%); затримка з логістикою на кордоні/черги на митних пунктах (14,3%); зловживання представниками влади регуляторними нормами (14,0%). Більше половини компаній (57%) повідомили про підвищення цін на продукцію через ухвалення закону про підняття військового збору до 5%.

Бізнес прагне зберігати кадри, адже ситуація з кваліфікованим персоналом є ще однією з ключових проблем компаній в Україні. 38,5% власників та керівників компаній зазначили, що число працівників протягом одинадцяти місяців 2024 року скоротилося. Середньозважений показник динаміки зміни кількості працівників становить -8%. Актуальною для підприємств залишається тема бронювання працівників - лише 1,7% респондентів зазначили, що кількість працівників чоловічої статі залишилася без змін. Середньозважений показник динаміки зміни кількості працівників (чоловіків) становить -22%. Найбільший дефіцит кадрів відчувають сфери виробництва (55,1%), інженерії (33,1%), обслуговування (22,3%), логістики (22%) та менеджменту (21%).

Станом на кінець 2024 р. лише 17,3% компаній, що брали участь в опитуванні, назвали фінансово-економічну ситуацію в своїх компаніях відмінною або доброю; 21,2% опитаних керівників та власників бізнесу вважають фінансово-економічний стан своїх компаній поганим, 61,5% - задовільним або посереднім. Близько 30% компаній сподіваються, що їх фінансово-економічний стан покращиться або суттєво покращиться. У 36,4% компаній негативні очікування щодо перспектив у 2025 році – 28,6% очікують погіршення, а 7,8% компаній - суттєвого погіршення їх фінансово-економічного стану [9].

Глобальні тенденції, які наразі впливають на міжнародний бізнес, і матимуть пролонговану дію це: геополітична та економічна турбулентність; глобальні проблеми дотримання вимог; екологічні, соціальні та управлінські міркування [10]. Як зазначають результати численних досліджень, геополітична та економічна турбулентність, у тому числі, через війну в Україні, зачепила компанії у всьому світі, а не лише в Україні. За даними дослідження TMF Group і розрахунку Глобального індексу складності ведення бізнесу (Global business complexity index (GBCI-2023)), багато юрисдикцій, які залежали від Росії та України в експорті, зазнали серйозного впливу. Наприклад, у Німеччині падіння імпорту товарів стало ключовим чинником інфляції. Зростання інфляції у Колумбії через проблеми імпорту зерна під час загострення російсько-української війни демонструє, що наслідки війни є глобальними, а не обмежуються Європою. Поточний вплив війни в Україні, як зазначає міжнародний бізнес, проявляється в порушенні ланцюгів постачання та зростанні цін на енергоносії, а також зростанні бар'єрів в міжнародній торгівлі й інших проблемах, пов'язаних із міграцією та збільшенням кількості біженців (рис. 3.а).

За даними дослідження, переважна більшість великих міжнародних компаній очікує, що проблеми, спричинені війною в Україні, матимуть довготривалу дію. Більшість (63%) юрисдикцій прогнозують постійні перебої в ланцюгах поставок. Це матиме безпосередній вплив на глобальний бізнес – 33% компаній відзначають, що посилюються торгові бар'єри і в майбутньому вони змушені переглянути свої плани розширення (63%) та зростання (54%). Очікується, що юрисдикціям доведеться більше, ніж будь-коли, працювати над залученням нових інвестицій та відновленням хиткої економіки (рис. 3.б).

Війна в Україні впливає на розширення та плани зростання багатьох великих компаній - більше половини юрисдикцій-ТНК зазначили, що їм приходить вдаватися до таких дій у наслідку глобальної нестабільності, як: припинення прийому на роботу – 62%; аутсорсинг – 57%; скорочення чисельності персоналу – 53%; закриття своїх представництв – 53%. В той же час, визнається факт, що часи труднощів можуть слугувати створенню нових можливостей для інвестицій та розширення:

- бізнес та приватні інвестори прогнозують тенденцію збільшення кількості заможних людей, які шукають безпечне місце для інвестування своїх статків через геополітичну нестабільність;
- більш привабливими у часи такої невизначеності, ніж будь-коли, можуть бути юрисдикції, які запропонують інвесторам відносну стабільність і безпеку;
- дефіцити певних товарів і логістичні проблеми у світі спонукають деякі країни до більшої самодостатності та зосередження на майбутніх експортних планах з метою зміцнення економіки і відновлення від наслідків нестабільності;
- уряди країн сприятимуть підвищенню привабливості та залученню інвестицій в свої країни, а це означає, що в найближчі роки бізнес може відчувати спрощення процесів та процедур, перерозподіл гравців на багатьох ринках [10].

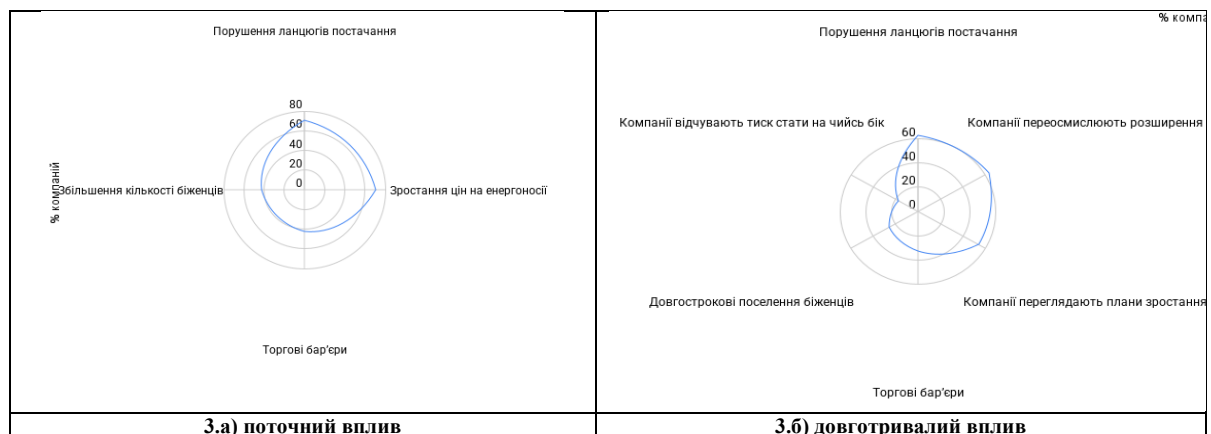


Рис. 3. Поточний та довготривалий вплив війни в Україні на міжнародний бізнес
(розроблено автором за [10])

Виявлені проблеми і тенденції в міжнародному бізнесі важливо враховувати вітчизняним підприємствам, адже значна їх кількість є партнерами зарубіжних компаній і навіть їх представництвами/філіями в Україні. Проаналізуємо зазначені вище тенденції, проблеми і умови ведення бізнесу на прикладі окремих компаній України – лідерів ринку садово-паркової техніки, інструментів і

пристроїв. Від початку повномасштабної російської агресії зазначений ринок зазнав хоч і не кардинальних, але суттєвих змін. Адаптації до умов воєнного стану передували виклики пандемії, коли бізнес-процеси в компаніях почали пристосовуватися до унікальних умов, з точки зору комбінації факторів впливу [11]. Окрім безпосередньо військових дій, які загрожують наразі будь-якій діяльності, серед зовнішніх факторів, що суттєво вплинули на діяльність компаній зазначеного ринку з 2020 року, слід виділити такі:

- ускладнення міжнародної транспортної взаємодії та нестача контейнерів збільшили час на отримання товару компаніями-споживачами до 6 місяців;
- затримка у поверненні контейнерів з Китаю та періодичні зупинки відвантажень призвели до підвищення цін на них з 16 до 35 тис. дол. (на 119 відсотків);
- блокування морських портів України призвело до значного збільшення логістичних витрат та термінів доставки;
- розірвання певних логістичних ланок та необхідність переналаштування виробництва (компанія STIHL з перших днів повномасштабного вторгнення російських військ в Україну припинила будь-яку співпрацю з країною-агресором);
- розрив контрактів призвів до тимчасового дефіциту мікросхем у виробництві акумуляторної техніки;
- міграція, зміна видів зайнятості населення і споживацьких вподобань;
- екологізація споживання і виробництва;
- технологічні інновації на ринку.

Як зазначалося вище, на ринок садово-паркової техніки та інструментів, де лідерами є компанії – дочірні філії транснаціональних компаній, значно впливає проблематика логістичних факторів. В 2024 році складності та збільшення вартості в логістиці виникали також через затори на кордоні з Польщею, що обумовило пошук нових шляхів постачання через інші країни ЄС. Ринок безперервно перебудовується під впливом геополітичних подій, впливу митної політики США та позиції Китаю, інших непередбачуваних ризиків.

Найкращі бренди садово-паркової техніки та інструментів – це лідери ринку, відомі своєю багаторічною репутацією, надійністю, якістю та інноваційними рішеннями. Основними гравцями і прямими конкурентами на ринку садового інструменту і пристроїв є компанії: ТОВ «Андреас Штіль»; ТОВ «Хускварна Україна»; компанія «СП Епіцентр»; компанія «АЛ-КО Кober Україна»; компанія «Макіта Україна» [12-13].

Компанія ТОВ «Андреас Штіль» (Україна) представлена одним з найвідоміших брендів у цій сфері – ТМ STIHL. Цей німецький виробник відомий своїми потужними інструментами, такими як бензопили, газонокосарки, тримери та інші пристрої. Вони характеризуються високою продуктивністю та надійністю, що дозволяє їх використовувати як професіоналам, так і любителям. Відомий своєю високою якістю та довговічністю продукції STIHL є синонімом надійності та інновацій в індустрії садового обладнання. Завдяки прагненню до екологічності та ефективності, STIHL тривалий час залишається одним з лідерів на ринку садово-паркового інструменту. На сьогодні STIHL Україна має дилерську мережу, до якої входить понад 500 магазинів дилерів – фірм, компаній, приватних підприємців, які займаються реалізацією та сервісним обслуговуванням продукції STIHL. Відмінністю компанії є її відданість фаховій торгівлі через спеціалізовану дилерську мережу та продаж виключно в стаціонарних точках продажу. ТОВ «Андреас Штіль» має найбільший офісно-складський комплекс в своєму сегменті ринку, загальною площею 5800 м², з яких 3600 м² займає склад. Заснована в Німеччині компанія STIHL має власні заводи в Німеччині, Швейцарії, США, Бразилії, Австрії та Китаї. Корпорація STIHL представлена в понад 160 країнах, включаючи ринки Північної та Південної Америки, Європи, Азії, Африки, Австралії та Океанії. Якісний продукт, успішні проєкти та інші досягнення сприяють формуванню іміджу компанії як ділового лідера з високими стандартами якості та професіоналізму [14].

Ще один лідер ринку ТОВ «Хускварна Україна» - представництво шведської компанії, яка відома своїми високоякісними садовими інструментами і представлена торгівельними марками (ТМ) Husqvarna та Gardena, перелік товару яких орієнтований як на побутове, так і на професійне використання. Бензопилки, газонокосарки, культиватори та інші пристрої цієї компанії відрізняються високою потужністю, міцністю, ефективністю та надійністю, що робить їх популярними серед садівників та ландшафтних дизайнерів. Компанія історично концентрувалась на розвитку «регіональних лідерів». Такі компанії спрощували логістичний процес, а також забезпечували пропозицію товару регіональним підприємствам-споживачам, субдилерам та кінцевим клієнтам. Більшість дилерів мають власні сервісні центри та інтернет-магазини. Дочірнє підприємство міжнародної компанії пропонує дилерам співпрацю за кількома категоріями, залежно від ексклюзивності та обсягів місячної закупки товару, а також участь в акціях з можливістю отримання додаткової знижки на закупку товару. Компанія також надає торгівельне обладнання та доступ до бази онлайн-навчання. Серед переваг такого формату безумовним плюсом для дилера є можливість інтернет-продаж, орієнтація компанії на дилерів та глибина знижки. До «мінусів» можна віднести неефективне планування товарних залишків, відсутність маркетингових програм, які спрямовані на кінцевого споживача, наявність дилерських магазинів переважно в обласних містах. Бренд Gardena є синонімом інновацій та зручності садових інструментів для поливу, обрізки та догляду за рослинами, що дозволяє зробити садову

роботу легкою та приємною. Їх асортимент включає роботизовані газонокосарки, зрошувальні системи та ручні інструменти, призначені для спрощення догляду за садом [15].

Компанія «СП Епіцентр» (ТМ EMAC, OLEO MAC) здебільшого орієнтується на кінцевого споживача-непрофесіонала (хобі-сегменту), хоча має в арсеналі напівпрофесійну та професійну техніку. Компанія представлена в каналах DIY, має традиційних дилерів та можливість інтернет-продаж. Сервісний ремонт техніки не є обов'язком компанії. Завдяки прихильності до якості та точності, асортимент садових інструментів Oleo-Mac включає високоякісні акумуляторні обприскувачі, обприскувачі під тиском, акумуляторні повітродувки для листя та вдосконалені системи поливу. Увага до деталей і клієнтоорієнтований підхід Oleo-Mac роблять їх надійним вибором серед професіоналів садівництва, завдяки чому вони посідають чільне місце серед найкращих брендів садового інструменту року. Серед переваг можна зазначити достатню глибину дилерської знижки та помірний асортимент. До «мінусів» компанії можна віднести: непрозорість умов співпраці, малу кількість магазинів, відсутність товарних запасів.

Компанія «АЛ-КО Кобер Україна» (ТМ AL-KO, SOLO) відома завдяки своїм довговічним та ергономічним інструментам. Бренд орієнтується на кінцевого споживача інструменту хобі-сегменту: від газонокосарок і тримерів до секаторів і ножиць. Напрямок професійного інструменту має обмежений асортимент, недостатні товарні залишки та сервісне забезпечення. Для дилерів цієї компанії наявність сервісу не є обов'язковою умовою. Від 80 до 95% обороту компанія робить в каналі DIY, має власний інтернет-магазин. Компанія пропонує великі знижки, проте співвідношення ціна/якість суттєво програє іншим ТМ. Для дилерської мережі товар компанії цікавий як допоміжний або як альтернатива більш потужними брендами. До «мінусів» співпраці з «АЛ-КО Кобер Україна» відносяться такі фактори, як: відсутність сезонних знижок в каналі DIY, інтернет-магазини без складських залишків не витримують конкуренції з традиційними дилерами та власним магазином компанії, відсутність сезонного товару та запасних частин.

Компанія Makita Україна (ТМ Makita) в Україні має добру впізнаваність завдяки будівельному та деревообробному напрямку. Особливості - мінімальні вимоги до дилерів, з точки зору внутрішніх стандартів мерчандайзингу та системності співпраці, орієнтація на місячний оборот дилера. Компанія також має представленість товару в каналах інтернет-магазини та DIY. Глибина знижки в поєднанні з попитом не дозволяє конкурувати з іншими гравцями цього напрямку. Серед переваг цієї компанії можна виділити регіональний тренінговий експонент. Також компанія має гарне забезпечення запчастинами та концепцію єдиного акумулятора для будівельного та садово-паркового напрямку. «Мінуси» компанії у роботі з дилерами - асортимент садово-паркової техніки компанії в Україні обмежений через відсутність системного менеджменту, а саме – не зроблено відокремлення напрямку з власною торговою командою та задовільним асортиментом для хобі- та професійного сегменту. Також асортимент «Makita Україна» програє через відсутність бензинової лінійки (окрім поодиноких агрегатів). З 2022 року компанія втрачає привабливість через різке підвищення цін.

Відомий бренд електричних приладів Bosch виготовляє також широкий асортимент садового інструменту. Його електричні інструменти є надійними та простими у використанні, що робить їх популярними серед домашніх господарів. Німецький бренд Bosch відомий своїми інноваційними технологіями, що забезпечує високу продуктивність та комфорт користування інструментом [16].

Крім відомих світових компаній - стабільних лідерів ринку садово-паркової техніки та інструментів значну частку ринку займають невеликі фірми, які конкурують дешевшими продуктами, стрімко займають своє місце із специфічними інструментами в піднішах ринку, виявляють більшу гнучкість до споживачьких настроїв. Procraft, DeWalt, Black & Decker, Sequoia, Greenworks пропонують широкий асортимент продукції, включаючи асортимент сучасної техніки, а також дрібні інструменти для обрізки дерев та кущів [12-13].

Варто зазначити, що, попри схожу мету збереження/посилення своєї частки на ринку, компанії-лідери вдаються до нових стратегій і різних шляхів їх досягнення. Всі компанії об'єднує прагнення до інновацій і завоювання лояльності споживачів. Так, стратегія ТОВ «Андреас Штіль» полягає у поєднанні прибуткової діяльності компанії з діяльністю, що приносить користь суспільству, тому вивчаються всі моделі і інструменти підвищення ефективності діяльності, зберігаючи помірні ціни і довіру споживачів, а асортимент продукції поповнюється інноваційними новинками.

Безпосередній конкурент і другий за значенням гравець досліджуваного ринку – компанія Husqvarna і декілька інших, теж достатньо потужних компаній в складних умовах ведення бізнесу і жорсткої конкуренції вирішили об'єднатися, щоб сформувати альянс Power for All Alliance, що використовує єдину акумуляторну систему для всіх інструментів. Бачення полягає в тому, щоб надати користувачам одну батарею, яку можна використовувати для всіх випадків використання в будинку та навколо нього – тенденція, яка набуває популярності серед багатьох виробників у галузі. На сьогодні у Power For All Alliance 18V входять такі бренди, що представлені в Україні: Bosch, Husqvarna, Gardena, AL-KO, Gloria, Steinel [17]. Це стало порівняно новою стратегією для ринку – об'єднання заради виживання і розвитку, і створило більш конкурентне протистояння лідеру галузі – компанії «Андреас Штіль».

Стрімке зростання виробництва акумуляторної техніки; прагнення до екологічності, легкості, комфортності і зручності у користуванні; використання смарт-технологій у створенні роботизованих приладів; прагнення до диференціації продуктів; автоматизація процесів і дистанційне керування – основні,

але не вичерпні напрями підвищення конкурентоспроможності товарів на досліджуваному ринку. Гнучкість та здатність до масштабування систем акумуляторної техніки; підвищення продуктивності акумуляторної техніки в залежності від застосування, швидка зарядка або оптимізована робота при низьких температурах – це лише деякі з нових функцій, завдяки яким покупці в майбутньому будуть ще більше віддавати перевагу використанню акумуляторного інструменту. Хоча в професійному сегменті перехід від бензинових інструментів до акумуляторних поки не розглядається як домінуючий [18].

Отже, підсумовуючи аналіз компаній-основних гравців ринку садово-паркової техніки та інструментів, можна констатувати, що турбулентні часи нестабільності і невизначеності спонукають компанії до технологічних інновацій, пошуку нових форм роботи, корегування існуючих бізнес-стратегій, прийняття нестандартних управлінських рішень як підґрунтя нових можливостей і зростання. Попри важкі умови діяльності, ситуаційний підхід, гнучкість і адаптивність, прийняття ризикових рішень стають факторами успішності та ефективного розвитку компанії. Яскравим прикладом ефективності прийнятих управлінських рішень в умовах нестабільності стало збільшення ринкової долі ТОВ «Андреас Штіль» протягом 2020-2024 років. На жаль, офіційна статистика ввезення техніки в Україну закрыта у зв'язку з військовим станом. Але, за оперативними даними компанія ТОВ «Андреас Штіль» демонструє стабільне збільшення частки в імпорті бензопил протягом 2017-2024 років, зі збереженням середнього рівня оборотності складських запасів [11].

Проведемо порівняльний аналіз діяльності двох компаній, які є лідерами європейського і українського ринку садово-паркової техніки - «Андреас Штіль» та «Хускварна Україна» - за основними показниками дохідності торговельних компаній, чисельності персоналу та мережі реалізації продукції: річний дохід, чисельність співробітників, розгалуженість і динаміка дилерської мережі.

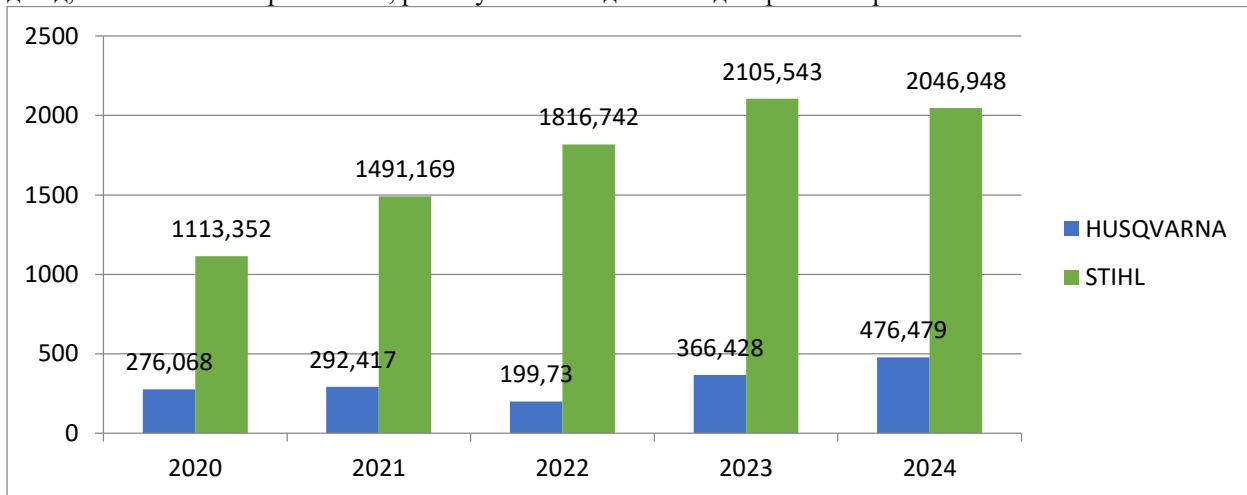


Рис. 3. Динаміка річного доходу компаній-лідерів досліджуваного ринку, млн. грн.
(розроблено автором за [14-15; 19])

Як можна побачити з діаграми, ТОВ «Андреас Штіль» суттєво випереджає найближчого конкурента за показником доходу від реалізації продукції (рис. 3). Якщо у 2020 році цей показник компанії в 4 рази перевищував аналогічний показник компанії ТОВ «Хускварна Україна», то за результатами 2022 року цей розрив вже склав 9,1 рази, що свідчило про швидку адаптацію до викликів військової агресії та економічної нестабільності в країні. Станом на кінець 2024 року ТОВ «Андреас Штіль» і надалі залишається лідером в сегменті садово-паркової техніки, проте розрив у відношенні доходності між компаніями скоротився та складає 4,3 рази.

Попри серйозну дестабілізацію економічної ситуації в Україні показники кадрової політики ТОВ «Андреас Штіль» теж мають позитивну динаміку. Компанія не скорочувала персонал, а зростання фінансових показників досягалось селективним підходом у побудові каналу реалізації продукції через магазини дилерів. Збільшення доходності, в свою чергу, супроводжувалося розширенням штату співробітників. Динаміка чисельності співробітників двох компаній-лідерів за 2020-2024 роки наведена в таблиці 1.

Таблиця 1

Динаміка чисельності персоналу компаній-лідерів ринку інструментів для лісового та садового господарства в Україні, осіб (розроблено автором за [14-15; 19])

Компанія / рік (на початок року)	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «Андреас Штіль»	35	37	40	43	43
ТОВ «Хускварна Україна»	23	23	18	20	21

Аналіз динаміки показників, представлених в таблиці, показує, що ТОВ «Хускварна Україна» після значного скорочення штату в 2022 році поступово збільшує чисельність своїх співробітників, але поки не досягла показників 2020 року. Це відповідає тенденції й інших показників компанії – скороченню кількості

магазинів дилерів та доходності компанії. ТОВ «Андреас Штіль» має позитивну динаміку чисельності персоналу у 2020-2024 роках. Станом на 31.12.2022 року на підприємстві працювало 40 співробітників, у т.ч. двоє чоловіків, які перебувають у лавах ЗСУ, а на кінець 2024 року - вже 43 співробітника.

Маркетингова стратегія фірми базується на оптових продажах через дилерську мережу. Така стратегія реалізується компанією STIHL в Україні та в усьому світі. Продаж продукції STIHL здійснюється через спеціалізовану торгівлю для того, щоб клієнт міг отримати додаткові можливості у виборі інструменту, консультації, у гарантійному та сервісному обслуговуванні. Кількість дилерів фірми STIHL майже дорівнює кількості сервісних центрів. Компанія вважає, що тільки таким чином можливо задовольнити всі побажання покупців, щоб клієнт завжди залишався задоволеним - як самою технікою, так і рівнем її обслуговування. За висловом засновника компанії пана Андреаса Штіля: «Бензопила може бути настільки гарною, наскільки гарне її обслуговування». Саме завдяки цим принципам і фокусуванню на якості сервісу компанія STIHL досягла лідируючих позицій в усьому світі і, незалежно від обставин, компанія STIHL залишається надійним партнером.

Ключовим показником для реалізації стратегії росту компанії є чисельність операторів дилерської мережі. На рисунку 4 наочно представлено динаміку кількості дилерів компаній ТОВ «Андреас Штіль» та ТОВ «Хускварна Україна».

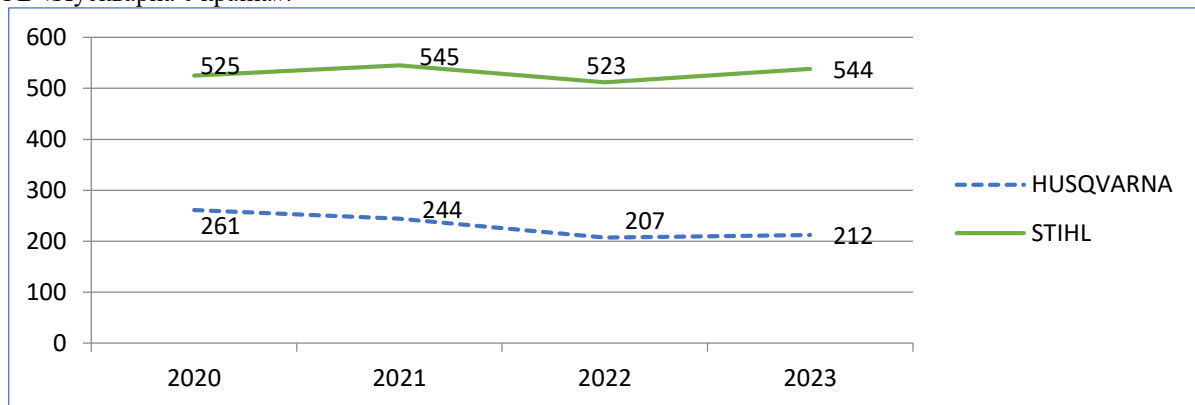


Рис. 4. Динаміка кількості магазинів дилерської мережі компаній-лідерів за 2020-2023 роки, од. (розроблено автором за [14-15; 19])

Графік демонструє, що курс компанії на розширення дилерської мережі дає свої результати – після втрати у 2022 році певної кількості дилерів, компанія повертає свої позиції і чисельність дилерів зростає. За 2022-2024 роки дилерська мережа компанії «Андреас Штіль» скоротилась на 150 торговельних точок, з числа тих, що працювали до 2022 року. В той же час до дилерської мережі долучилось понад 160 нових торговельних точок в інших регіонах, і в роботі з дилерами плануються нові форми та умови, спрямовані на посилення ефективності співпраці.

Отже, аналіз даних про успішність прийнятих рішень і результати діяльності підприємств ринку садово-паркової техніки та інструментів протягом 2020-2024 років дозволяє зробити висновок, що ринок поступово трансформується і йому притаманні такі ж тенденції і проблеми, як і для ТНК в зарубіжних країнах, для підприємств в інших сферах вітчизняного бізнесу. Основними проблемами є: порушення і затримка термінів логістичних поставок, удорожчання транспортування, непрогнозованість ситуації в Україні, зниження платоспроможності клієнтів і зміна їх вподобань, необхідність гнучкого реагування на мінливе середовище зміною стратегії і планів. Поточний і довгостроковий вплив російської агресії проти України вимагає від бізнесу героїчних зусиль і постійного моніторингу ситуації. Але, в той же час, є підґрунтям для нових можливостей, які треба вчасно визначити і використати.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновки, що уникнути невизначеності в підприємництві неможливо, адже вона являє собою елемент об'єктивної дійсності. Найскладнішим є те, що в умовах невизначеності неможливо однозначно передбачити наслідки прийняття рішень економічними суб'єктами.

Аналіз міжнародних і національних звітів про стан бізнесу дозволив виявити спільні проблеми, з якими стикається бізнес через війну в Україні: порушення ланцюгів поставок, зміна планів на зростання і розвиток, закриття підприємств і філій, необхідність скорочення персоналу і, водночас, нестала кваліфікованого персоналу.

Дослідження результатів діяльності та прийняття рішень компаніями-лідерами ринку садово-паркової техніки та інструментів за період 2020-2024 років дозволило виявити диференціацію ніш і відмінності в позиціюванні компаній ринку, а саме - в побудові системи взаємодії з дилерською мережею,

орієнтації на цільову аудиторію, забезпеченні сервісного обслуговування, впровадженні інновацій. Непередбачувані ситуації в умовах воєнного стану вимагають від керівництва і власників бізнесу прийняття швидких, часто ризикованих рішень, спрямованих на збереження бізнесу, статусу на ринку і на пошук нових можливостей.

Обґрунтовано, що для зниження ступеню невизначеності потрібно використовувати всі можливі шляхи та інструменти: постійно збирати інформації про тренди, конкурентів, чинники впливу, технологічні інновації, характеристики і вподобання споживачів; аналізувати дані з урахуванням виявлених чинників і прогнозувати подальший розвиток; моделювати процеси прийняття рішень, значення цільових величин, функціональних залежностей станів об'єкта управління та навколишнього середовища.

Оскільки умови нестабільності, політичної та економічної невизначеності в Україні ще тривають і матимуть довгостроковий вплив, врахування і зниження факторів невизначеності в процесі прийняття управлінських рішень суб'єктами господарювання залишається важливим завданням, потребує подальшого вивчення та вдосконалення.

Література

1. Drucker P. F. (1999). *Management Challenges in the 21st Century*. Butterworth-Heinemann Ltd, 1999. 225 p. URL : <https://www.amazon.com/Management-Challenges-Century-Ferdinand-Drucker/dp/0750644567/>
2. Вітлінський В. В., Верченко П. І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком. Київ: КНЕУ, 2000. 292 с.
3. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.
4. Клименко С. М., Дуброва О. С. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків. Київ : КНЕУ, 2005. 252 с.
5. Яцишин С. Р. Групування та класифікація видів невизначеності функціонування підприємств в конкурентному середовищі. *Соціально-економічні проблеми сучасності: Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Маріуполь, 31 травня 2020 р.)*. Маріуполь, 2020. С. 52-56. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/38414>
6. Кривобок К. В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. *Економіка і суспільство*. №14. 2018. С. 412-420. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/57.pdf
7. Кузькін Є. Ю. Проблеми адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища : монографія. Київ : Зовнішня торгівля. 2008. 236 с.
8. Халіна В., Абеленцев Є. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. *Економіка та суспільство*, (55). 2022. URL :<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6>
9. Результати дослідження стану бізнесу в Україні в грудні 2024 року. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-hrudni-2024-roku>
10. Global business complexity index 2023. TMF Group. URL: <https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2019/06/PUB-202305-THE023-English.pdf>
11. Зима А. О. Ефективність управлінських рішень в умовах економічної нестабільності: досвід лідерів. *Сучасні тенденції та перспективи розвитку науки, освіти, технологій і суспільства: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 18 листопада 2023 р.)*. Кременчук: ЦФЕНД, 2023. С. 18-20. URL: <http://www.economics.in.ua/2023/11/18.html>
12. Найкращі бренди садового інструменту у 2025 році. URL: <https://drukarnia.com.ua/articles/najkrashi-brendi-sadovogo-instrumentu-u-2025-roci-Z0bFi#heading-3-248>
13. Огляд найкращих брендів садового інвентарю – найкращі виробники садового інвентарю в Україні. URL: <https://vegetable.com.ua/oglyad-najkrashix-brendiv-sadovogo-inventaryu-najkrashi-virobniki-sadovogo-inventaryu-v-ukraini>
14. ТОВ «Андреас Штіль». Офіційний сайт відкритих державних даних. Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/32250480?from=search>
15. ТОВ «Хускварна Україна». Офіційний сайт відкритих державних даних. Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/35039974>
16. Bosch Power for ALL - лідер у сфері акумуляторних технологій для твого будинку! URL: <https://www.bosch-diy.com/ua/uk/landing/power-for-all/power-for-all>
17. Зима А. О. 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.)*. Хмельницький: ХНУ, 2024. С. 168-171.
18. Тиха акумуляторна революція: системні зміни ринку садових інструментів відчутні й в Україні. URL: <https://mind.ua/openmind/20272520-tiha-akumulyatorna-revoluciya-sistemni-zmini-rinku-sadovih-instrumentiv-vidchutni-j-v-ukrayini>
19. Дохід STIHL з 2007 по 2022 рік. URL: <https://www.statista.com/statistics/271672/revenue-of-stihl/>

References

1. Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. Butterworth-Heinemann.
2. Vitlinskiy, V. V., & Verchenko, P. I. (2000). *Analiz, modeliuvannya ta upravlinnia ekonomichnym ryzykom* [Analysis, modeling, and management of economic risk]. Kyiv: KNEU.
3. Vitlinskiy, V. V., & Velykoivanenko, H. I. (2004). *Ryzykologhiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi* [Riskology in economics and entrepreneurship]. Kyiv: KNEU.
4. Klymenko, S. M., & Dubrova, O. S. (2005). *Obgruntuvannya hospodarskykh rishen ta otsinka ryzykiv* [Justification of economic decisions and risk assessment]. Kyiv: KNEU.
5. Yatsyshyn, S. R. (2020). Hrupuvannya ta klasyfikatsiia vydiv nevyznachenosti funktsionuvannya pidpriemstv v konkurentnomu seredovyshchi [Grouping and classification of types of uncertainty in enterprise functioning in a competitive environment]. In *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnosti: Materialy IV Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii* (pp. 52–56). Mariupol.
6. Kryvobok, K. V. (2018). Obgruntuvannya suchasnogo pidkhodu shchodo adaptatsii pidpriemstva do nestiikoho zovnishnogo seredovyshcha [Justification of a modern approach to enterprise adaptation to an unstable external environment]. *Ekonomika i suspilstvo*, (14), 412–420.
7. Kuzkin, Ye. Yu. (2008). *Problemy adaptatsii pidpriemstv do umov zovnishnogo seredovyshcha* [Problems of enterprise adaptation to external environment conditions]. Kyiv: Zovnishnia torhivlia. reicst.com.ua
8. Khalina, V., & Abielentsev, Ye. (2022). Teoriia adaptatsii biznesu do umov nevyznachenosti [Theory of business adaptation to uncertainty conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (55).
9. Diia Business. (2024). *Rezultaty doslidzhennia stanu biznesu v Ukraini v hrudni 2024 roku* [Results of the study on the state of business in Ukraine in December 2024]. Retrieved from <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-hrudni-2024-roku>
10. TMF Group. (2023). *Global Business Complexity Index 2023*. Retrieved from <https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2019/06/PUB-202305-THE023-English.pdf>
11. Zima, A. O. (2023). Efektyvnist upravlinskykh rishen v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti: dosvid lideriv [Effectiveness of managerial decisions under economic instability: experience of leaders]. In *Suchasni tendentsii ta perspektyvy rozvytku nauky, osvity, tekhnolohii i suspilstva: zbirnyk tez dopovidei Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (pp. 18–20). Kremenchuk: CFEND.
12. Naikrashi brendy sadovoho instrumentu u 2025 rotsi. (2025). [Top garden tool brands in 2025]. Retrieved from <https://drukarnia.com.ua/articles/naikrashi-brendi-sadovogo-instrumentu-u-2025-roci-Z0bFi#heading-3-248>
13. Ohlad naikrashchykh brendiv sadovoho inventariu – naikrashi vyrobnyky sadovoho inventariu v Ukraini. (n.d.). [Review of the best garden inventory brands – top garden inventory manufacturers in Ukraine]. Retrieved from <https://vegetable.com.ua/oglyad-najkrashix-brendiv-sadovogo-inventariu-najkrashi-virobniki-sadovogo-inventariu-v-ukraini>
14. TOV "Andreas Shtil". (n.d.). Retrieved from <https://opendatabot.ua/c/32250480>
15. TOV "Khuskvarna Ukraina". (n.d.). Retrieved from <https://opendatabot.ua/c/35039974>
16. Bosch DIY. (n.d.). *Bosch Power for ALL – lider u sferi akumulatornykh tekhnolohii dlia tvoho budynku!* [Bosch Power for ALL – leader in battery technology for your home!]. Retrieved from <https://www.bosch-diy.com.ua/uk/landing/power-for-all/power-for-all>
17. Zima, A. O. (2024). Pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh nevyznachenosti: suchasni trendy ukrainskoho biznesu [Decision-making under uncertainty: current trends in Ukrainian business]. In *Pratsi IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Suchasni trendy i stratehichni imperatyvy rozvytku HR-inzhynirynhu, ekonomiky ta biznesu v umovakh turbulentnosti y transformatsii natsionalnoi ekonomiky"* (pp. 168–171). Khmelnytskyi: KhNU.
18. Mind.ua. (n.d.). *Tykha akumuliatorna revoliutsiia: systemni zminy rynku sadovykh instrumentiv vidchutni y v Ukraini* [Silent battery revolution: systemic changes in the garden tools market are noticeable in Ukraine]. Retrieved from <https://mind.ua/openmind/20272520-tiha-akumulyatorna-revolyuciya-sistemni-zmini-rynku-sadovykh-instrumentiv-vidchutni-j-v-ukrayini>
19. Statista. (n.d.). *Dokhid STIHL z 2007 po 2022 rik* [STIHL revenue from 2007 to 2022]. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/271672/revenue-of-stihl/>