

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

**УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В
УМОВАХ VUCA СВІТУ**

Завідувачка кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,

доктор екон. наук, професор



Ольга ШУМІЛО

Здобувачка, гр. ЕР-61



Тетяна ФАРАФОНОВА-
НЄКРАСОВА

Харків – 2025

План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Календарний план виконання
1	Визначення та узгодження змісту випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами на обрану тему.	жовтень 2025 р.
2	Розвиток теоретичного розділу.	жовтень 2025 р.
3	Внесення змін до першого розділу відповідно до рекомендацій наукового керівника та написання другого розділу кваліфікаційної роботи.	листопад 2025 р.
4	Внесення змін до другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника та підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.	листопад 2025 р.
5	Внесення змін до третього розділу відповідно до рекомендацій наукового керівника, написання вступу та висновків до магістерської кваліфікаційної роботи, а також оформлення списку використаних джерел.	листопад 2025 р.
6	Внесення змін до кваліфікаційної роботи відповідно до рекомендацій наукового керівника та її подання на рецензування.	грудень 2025 р.
7	Подання роботи на кафедрі.	8 грудня 2025 р.

5. Дата видачі завдання «20» жовтня 2025 р.

Здобувач

підпис

Фарафонова-Некрасова Т. О.

Керівник роботи

підпис

Шуміло О.С.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 87 с., 11 рис., 11 табл., 2 додатки, 85 джерел.

Тема кваліфікаційної роботи: «Управління маркетинговою діяльністю організації в умовах VUCA світу».

КЛЮЧОВІ СЛОВА: маркетинг, управління, маркетингова стратегія, організація, VUCA-світ.

Об'єкт дослідження – процес управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах VUCA-світу.

Мета роботи – розробка методичних положень та рекомендацій щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю організації в умовах VUCA-світу.

Методи дослідження – теоретичного узагальнення, порівняння, аналізу та синтезу, систематизації (розділ 1); фінансовий аналіз, конкурентний аналіз (розділ 2); PEST-аналіз, аналізу та синтезу (розділ 3); графічні та табличні (подання результатів дослідження).

У кваліфікаційній роботі досліджено невизначеність як характеристику середовища функціонування сучасного бізнесу; розкрито сутність та визначені особливості управління маркетинговою діяльністю організацій в умовах VUCA-світу; охарактеризовано діяльність ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» та проаналізовано основні фінансові показники діяльності; проведено інтегрований аналіз ринкових позицій ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» в глобальному та національному м'ясомолочному секторі; виконано PEST-аналіз маркетингового середовища ТОВ «Дейрі Глобал Експерт»; розроблено алгоритм формування стратегії управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» умовах VUCA-світу.

Результати досліджень можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» та інших організаціях галузі.

Рік виконання роботи 2025.

Рік захисту роботи 2025.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ VUCA СВІТУ.....	8
1.1. Невизначеність як характеристика середовища функціонування сучасного бізнесу.....	8
1.2. Сутність та особливості управління маркетинговою діяльністю організацій в умовах VUCA-світу.....	16
РОЗДІЛ 2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЕЙРІ ГЛОБАЛ ЕКСПЕРТ».....	33
2.1. Характеристика ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» та аналіз основних фінансових показників діяльності	33
2.2. Інтегрований аналіз ринкових позицій ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» в глобальному та національному м'ясомолочному секторі..	52
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ VUCA СВІТУ.....	61
3.1. PEST-аналіз маркетингового середовища ТОВ «Дейрі Глобал Експерт».....	61
3.2. Розробка алгоритму формування стратегії управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Дейрі Глобал Експерт».....	67
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою турбулентністю та непередбачуваністю, що все частіше описується через концепцію VUCA-світу (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Зростаюча мінливість ринкових процесів, поведінки споживачів та технологічних трансформацій вимагає переосмислення традиційних підходів до планування та прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу. Класичні моделі маркетингового управління, що базувалися на стабільності та передбачуваності, втрачають ефективність у середовищі, де параметри ринку можуть змінюватися протягом кварталу або навіть місяця.

Питання управління маркетинговою діяльністю в умовах невизначеності досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Ф. Котлер, К. Келлер, Г. Мінцберг, Н. Талеб, А. Старостіна, О. Зозульов, М. Окландер, С. Ілляшенко, О. Чернега та інші. Проте, незважаючи на значний науковий доробок, залишаються недостатньо дослідженими питання адаптації маркетингових стратегій підприємств B2B-сегмента агропромислового комплексу до роботи в умовах VUCA-світу, особливо в контексті міжнародної діяльності на ринках із різним рівнем розвитку та регуляторним середовищем. Для підприємств, що здійснюють міжнародну діяльність у високотехнологічних секторах агробізнесу, таких як консалтинг у молочному тваринництві, формування адаптивних маркетингових стратегій набуває критичного значення. Це обумовлює актуальність дослідження практичних аспектів управління маркетинговою діяльністю таких організацій та розробки рекомендацій щодо підвищення їх ефективності.

Метою дослідження є розробка методичних положень та рекомендацій щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю організації в умовах VUCA-світу.

Для досягнення поставленої мети у роботі було поставлено такі завдання:

- дослідити невизначеність як характеристику середовища функціонування сучасного бізнесу;
- розкрити сутність та особливості управління маркетинговою діяльністю організацій в умовах VUCA-світу;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» та проаналізувати основні фінансові показники;
- провести інтегрований аналіз ринкових позицій ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» в глобальному та національному м'ясомолочному секторі;
- виконати PEST-аналіз маркетингового середовища ТОВ «Дейрі Глобал Експерт»;
- розробити алгоритм формування стратегії управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Дейрі Глобал Експерт»

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах VUCA-світу.

Предметом дослідження виступають методи, інструменти та підходи до управління маркетинговою діяльністю міжнародної консалтингової компанії у сфері агропромислового комплексу.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовувалися методи теоретичного узагальнення та порівняння, аналізу та синтезу, систематизації, економіко-статистичного аналізу, PEST-аналізу, стратегічного планування та моделювання, графічного та табличного представлення результатів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у:

- запропоновано алгоритм формування стратегії управління маркетинговою діяльністю компанії в умовах VUCA-світу, враховуючи галузеві особливості розвитку молочного тваринництва та агропромислового сектору;

– розроблено комплекс заходів із підвищення ефективності маркетингової діяльності консалтингової компанії в галузі молочного тваринництва та агропромислового сектору;

Практична значимість роботи полягає у можливості підвищення ефективності роботи на міжнародних ринках, оптимізації процесів залучення та утримання клієнтів, збільшенні частки продажів на зовнішніх ринках до 60% від загального обсягу та адаптації розробленої маркетингової стратегії іншими підприємствами B2B-сегмента.

Основні положення та результати дослідження були представлені у тезах на II Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетинг XXI століття: виклики змін та можливості розвитку (NEXTMARK21)», присвяченій 30-річчю кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом Державного біотехнологічного університету (Харків, 23 жовтня 2025 року), де розглядалися маркетингові заходи як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства [85].

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 85 найменувань та 2 додатки. Загальний обсяг роботи становить 87 сторінок, з них 68 сторінок основного тексту. Робота містить 11 таблиць, 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ VUCA СВІТУ

1.1 Невизначеність як характеристика середовища функціонування сучасного бізнесу

Сучасне бізнес-середовище характеризується безпрецедентним рівнем турбулентності та непередбачуваності, що все частіше описується через концепцію VUCA-світу. Цей акронім, який виник у військовому контексті наприкінці ХХ століття, сьогодні став загальновизнаною рамкою для аналізу складності ведення бізнесу. Серед чотирьох компонентів VUCA – мінливості, невизначеності, складності та неоднозначності – саме невизначеність (Uncertainty) виступає ключовою характеристикою, що визначає специфіку стратегічного та маркетингового управління організаціями. Зростаюча непередбачуваність ринкових процесів, споживчої поведінки та технологічних трансформацій змушує переосмислювати традиційні підходи до планування та прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу.

Концептуальні основи розуміння невизначеності в економічному контексті було закладено ще на початку ХХ століття. Фундаментальний внесок у розмежування понять «ризик» та «невизначеність» зробив Френк Найт у своїй класичній праці 1921 року. Найт стверджував, що ризик характеризується можливістю кількісної оцінки ймовірності настання певних подій, тоді як невизначеність – це ситуація, коли такі ймовірності неможливо виміряти або навіть визначити [1]. Саме ця принципова відмінність залишається актуальною і сьогодні, коли бізнес стикається з подіями, для яких не існує історичних аналогів чи статистичних моделей прогнозування.

Подальший розвиток теорії невизначеності в бізнес-середовищі пов'язаний з роботами Пітера Друкера, який у контексті викликів ХХІ століття

наголошував на фундаментальній непередбачуваності як невід'ємній характеристиці сучасного менеджменту [2]. Друкер підкреслював, що організації мають навчитися працювати в умовах, коли майбутнє неможливо екстраполювати з минулого досвіду. Ігор Ансофф розвинув ці ідеї, запровадивши концепцію турбулентності середовища та створивши шкалу її вимірювання – від повторюваного до непередбачуваного середовища [3]. За Ансоффом, зростання турбулентності вимагає від організацій відповідного підвищення рівня стратегічної агресивності та управлінської гнучкості.

Генрі Мінцберг, критикуючи традиційні підходи до стратегічного планування, аргументував, що в умовах високої невизначеності формальне довгострокове планування виявляється малоефективним [4]. Замість жорстких планів він пропонував концепцію емерджентних стратегій, що формуються в процесі адаптації до середовища, яке постійно змінюється. Цей підхід знайшов особливе відображення в сучасних методологіях гнучкого управління, включаючи agile-маркетинг.

Особливе місце в теорії невизначеності посідає концепція «чорних лебедів» Нассіма Талеба, який досліджував природу рідкісних подій з екстремальним впливом [5]. Талеб довів, що людський розум систематично недооцінює ймовірність непередбачуваних подій та переоцінює надійність прогнозів, побудованих на історичних даних. У контексті бізнесу це означає, що організації мають бути готовими до «неможливих» сценаріїв та розвивати антикрихкість – здатність не лише витримувати шоки, але й ставати сильнішими завдяки їм.

Сучасні дослідники розглядають невизначеність як системну характеристику цифрової економіки. Котлер та Келлер у своїх останніх працях підкреслюють, що цифрова трансформація не зменшила, а, навпаки, посилила невизначеність, оскільки створила нові канали впливу на споживачів, прискорила поширення інформації та зробила ринки гіперчутливими до змін [6]. Еволюція поняття невизначеності в науковій літературі відображає перехід

від її розуміння як винятку до визнання базовою умовою функціонування бізнесу в XXI столітті.

VUCA-модель є інтегрованою концептуальною рамкою для аналізу сучасного бізнес-середовища, що складається з чотирьох взаємопов'язаних компонентів. Volatility (мінливість) описує швидкість та амплітуду змін у бізнес-середовищі – від цінових коливань до раптових зсувів у споживчих трендах. Uncertainty (невизначеність) характеризується відсутністю прогнозованості та браком інформації для прийняття рішень. Complexity (складність) відображає множинність факторів та їхніх взаємозв'язків, що впливають на бізнес-процеси. Ambiguity (неоднозначність) проявляється у нечіткості причинно-наслідкових зв'язків та можливості множинних інтерпретацій однієї й тієї ж інформації [7].

Хоча всі чотири компоненти тісно переплетені, невизначеність відіграє особливу роль як центральний елемент, що посилює вплив інших складових. Принципова відмінність невизначеності від мінливості полягає в тому, що мінливість описує динаміку змін, тоді як невизначеність стосується нашої здатності передбачати ці зміни. Ринок може бути високомінливим, але передбачуваним, як, наприклад, сезонні коливання попиту. Натомість невизначеність означає, що ми не можемо навіть визначити ймовірнісний розподіл майбутніх станів ринку.

Від неоднозначності невизначеність відрізняється тим, що неоднозначність стосується інтерпретації наявної інформації, тоді як невизначеність – її відсутності або недостатності. Снеуден та Бун у своїй моделі Cynefin розмежовують контексти, де причинно-наслідкові зв'язки можна встановити (складні системи), та контексти, де такі зв'язки взагалі відсутні або непізнавані (хаотичні системи) [8]. Саме в останніх невизначеність досягає свого максимуму.

У цифровому маркетингу невизначеність проявляється особливо яскраво через кілька механізмів. По-перше, постійні зміни алгоритмів соціальних мереж та пошукових систем роблять неможливим довгостроковий

прогноз ефективності маркетингових кампаній. Те, що працювало вчора, може перестати працювати завтра без попередження. По-друге, поведінка споживачів у цифровому середовищі демонструє високу волатильність та непередбачуваність – тренди виникають і зникають з небаченою раніше швидкістю [9]. По-третє, конвергенція каналів комунікації та розмивання меж між онлайн та офлайн створюють складні нелінійні взаємодії, наслідки яких важко передбачити.

Для кращого розуміння специфіки кожного компонента VUCA-середовища та їхнього впливу на маркетингову діяльність доцільно розглянути їх порівняльну характеристику (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика компонентів VUCA-середовища

Компонент	Основні особливості	Джерела виникнення	Вплив на бізнес	Як проявляється у маркетингу
Volatility (мінливість)	Різкі, швидкі зміни	Коливання ринків, технологічні стрибки	Потреба швидкого реагування	Постійні зміни трендів, алгоритмів
Uncertainty (невизначеність)	Відсутність прогнозованості, нестача інформації	Геополітика, нестабільний попит, нові технології	Неможливість точного планування	Непередбачувана реакція споживачів, нестабільність каналів
Complexity (складність)	Багато взаємопов'язаних факторів	Глобалізація, технологічні мережі	Ускладнення прийняття рішень	Велика кількість цифрових платформ, даних
Ambiguity (неоднозначність)	Нечіткість і суперечливість інформації	Нові бізнес-моделі, нестандартні ситуації	Висока ймовірність помилок	Невизначені КРІ, різні трактування даних

Джерело: побудовано автором на основі [6, 7, 8, 10]

Як видно з таблиці, невизначеність виявляється у найбільш фундаментальній проблемі – неможливості точного планування через відсутність надійної інформаційної бази для прогнозування. У маркетингу це означає, що навіть найсучасніші аналітичні інструменти не можуть гарантувати передбачуваність результатів кампаній, оскільки базові умови ринку змінюються швидше, ніж встигають накопичуватися релевантні дані.

Технологічні зміни виступають одним з найпотужніших драйверів невизначеності в сучасному бізнесі. Впровадження штучного інтелекту, машинного навчання та автоматизації не просто змінює інструментарій маркетингу, а трансформує саму логіку взаємодії зі споживачами [11]. Алгоритми соціальних мереж та пошукових систем постійно оновлюються, часто без попереднього оповіщення, що робить неможливим довгострокове планування цифрових кампаній. Великі дані, які теоретично мали б зменшити невизначеність, насправді часто її посилюють через проблему «кореляції без каузальності» – здатність виявляти зв'язки, не розуміючи їхньої природи [12].

Глобалізація та геополітична турбулентність створюють додатковий рівень непередбачуваності для бізнесу. Торговельні війни, санкції, пандемії, політичні кризи – всі ці явища демонструють, що локальні події можуть миттєво поширюватися на глобальні ланцюги створення вартості [13]. Мануель Кастельс у своїх дослідженнях мережевого суспільства показав, як взаємозалежність у глобальній економіці перетворює локальні шоки на системні ризики [14]. Для маркетингу це означає необхідність одночасно враховувати глобальні тренди та локальну специфіку, балансувати між стандартизацією та адаптацією.

Зміна споживчих патернів у реальному часі є ще одним потужним джерелом невизначеності. Традиційні моделі сегментації та профілювання споживачів втрачають свою предиктивну силу, оскільки споживачі демонструють все більшу контекстуальну мінливість поведінки [15]. Та сама людина може купувати преміальні товари в одній категорії та шукати найдешевші варіанти в іншій, руйнуючи класичні моделі позиціонування.

Цифрові платформи дають споживачам небачену раніше владу порівнювати пропозиції, ділитися досвідом та впливати на репутацію брендів, створюючи нову динаміку ринкової влади.

Нестабільність ринків проявляється через валютні ризики, порушення ланцюгів постачання, раптові зміни цін на сировину та ресурси. Події останніх років – від пандемії COVID-19 до енергетичної кризи – продемонстрували, наскільки крихкими можуть бути глобальні системи постачання [16]. Для маркетингових стратегій це означає необхідність постійно переглядати цінові стратегії, канали дистрибуції та комунікаційні повідомлення, адаптуючи їх до змінюваної ринкової реальності.

Парадоксально, але надлишок інформації також посилює невизначеність, створюючи феномен «інформаційного шуму». Томас Девенпорт у своїх дослідженнях показав, що організації часто страждають не від браку даних, а від їхнього надлишку та неспроможності виокремити релевантну інформацію [17]. Соціальні мережі генерують величезні обсяги слабоструктурованих даних про споживчі настрої, але відокремлення сигналу від шуму залишається складним завданням. Зігмунт Бауман описав цей стан як «текучу сучасність», де стабільні структури розчиняються у потоках інформації [18].

Невизначеність радикально змінює логіку маркетингового планування та стратегування. Класичні моделі стратегічного маркетингу, що базуються на багаторічних планах з чітко визначеними цілями та метриками, виявляються малоприматними в умовах, коли базові параметри ринку можуть змінитися протягом кварталу або навіть місяця. Традиційний маркетинговий план, що передбачає послідовність етапів «аналіз – планування – реалізація – контроль», не встигає адаптуватися до змін, які відбуваються швидше, ніж завершується цикл планування [19].

Одним з найпомітніших наслідків зростаючої невизначеності стало різке скорочення життєвих циклів продуктів. Якщо в минулому компанії могли розраховувати на кілька років стабільного продажу успішного продукту,

сьогодні навіть інноваційні продукти швидко копіюються конкурентами або витісняються новими рішеннями [20]. Це вимагає від маркетингових команд постійної роботи над оновленням продуктової лінійки та пошуку нових джерел диференціації. Концепція мінімально життєздатного продукту (MVP) та ітеративного розвитку, запропонована Еріком Рісом у рамках методології Lean Startup, стала відповіддю на цей виклик [21].

Труднощі прогнозування попиту в умовах невизначеності змушують компанії переосмислювати підходи до управління запасами та планування виробництва. Традиційні методи forecasting, що базуються на історичних даних та екстраполяції трендів, дають великі похибки [22]. Маркетингові бюджети стають більш гнучкими, з можливістю швидкого перерозподілу коштів між каналами та кампаніями залежно від поточної ефективності. Модель «завжди тестувати» (always-be-testing) замінює модель річного планування.

Дефіцит достовірних даних для прийняття рішень є ще однією критичною проблемою. Навіть коли дані доступні, їхня релевантність швидко зменшується через динамічність середовища. Інсайти споживчої поведінки, отримані місяць тому, можуть бути вже неактуальними сьогодні [23]. Це створює дилему для маркетологів: покладатися на дані, які можуть бути застарілими, чи приймати рішення на основі інтуїції та експериментів. McKinsey у своїх дослідженнях гнучких організацій показує, що найуспішніші компанії знаходять баланс між data-driven підходом та здатністю швидко експериментувати [24].

Адаптивні стратегічні підходи стають основою маркетингового управління в умовах невизначеності. Замість жорстких багаторічних стратегій компанії розробляють гнучкі стратегічні рамки, що передбачають множинні сценарії розвитку подій та механізми швидкої адаптації [25]. Концепція сценарного планування, розроблена компанією Shell ще в 1970-х роках, знайшла нове життя в сучасних умовах. Пітер Шварц у своїй класичній праці про мистецтво довгострокового бачення описує, як створення альтернативних

сценаріїв майбутнього допомагає організаціям бути готовими до різних варіантів розвитку подій [26].

Data-driven marketing отримує нове значення в контексті управління невизначеністю. Однак йдеться не просто про збір великих обсягів даних, а про створення систем реального часу для моніторингу ключових індикаторів та швидкого реагування на зміни [27]. Прогностична аналітика, що використовує машинне навчання, дозволяє виявляти ранні сигнали змін у споживчій поведінці, хоча і не може гарантувати точність прогнозів. Важливішим стає не точність прогнозу, а швидкість реакції на розбіжності між прогнозом та реальністю.

Маркетингова гнучкість та експериментальність перетворюються з бажаної характеристики на необхідну умову виживання. Agile-маркетинг, що запозичив принципи з розробки програмного забезпечення, пропонує ітеративний підхід до планування та реалізації кампаній [28]. Короткі спринти, постійне тестування гіпотез, швидкі цикли зворотного зв'язку – всі ці елементи дозволяють маркетинговим командам адаптуватися до змін швидше, ніж це могли б зробити традиційні структури. Культура експериментування, де невдачі розглядаються як джерело навчання, а не привід для покарання, стає критично важливою для успіху.

Використання аналітики для зменшення невизначеності вимагає не лише технологічних інструментів, але й нового типу мислення. Котлер у концепції Marketing 5.0 підкреслює необхідність інтеграції технологій з людиноцентричним підходом [29]. Аналітика має доповнювати, а не замінювати розуміння глибинних потреб споживачів та контексту їхніх рішень. Найефективнішими виявляються організації, що поєднують потужність аналітичних систем з емпатією та креативністю маркетологів.

Таким чином, невизначеність як характеристика сучасного бізнес-середовища вимагає фундаментальної трансформації підходів до маркетингового управління. Від прагнення до контролю та передбачуваності компанії переходять до розвитку адаптивності та стійкості. Успішні

організації не намагаються усунути невизначеність – натомість вони навчаються функціонувати в ній, перетворюючи непередбачуваність на джерело конкурентних переваг через швидкість реакції та здатність до постійного навчання. Це створює контекст для розгляду специфіки управління маркетинговою діяльністю в умовах VUCA-світу, що буде предметом наступного підрозділу.

1.2 Сутність та особливості управління маркетинговою діяльністю організацій в умовах VUCA-світу

Маркетинговий менеджмент у сучасному бізнес-середовищі зазнає фундаментальних трансформацій, зумовлених зростанням турбулентності та непередбачуваності ринків. VUCA-світ вимагає переосмислення традиційних підходів до планування, реалізації та контролю маркетингових активностей, оскільки класичні моделі, що базувалися на стабільності та передбачуваності, втрачають свою ефективність. Організації змушені відмовлятися від жорстких багаторічних планів на користь гнучких адаптивних стратегій, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [30]. Котлер у своїх працях наголошує на необхідності переходу до нових парадигм маркетингу, де технології інтегруються з глибоким розумінням людських потреб у мінливому контексті [15]. Провідні консалтингові компанії, зокрема McKinsey, підкреслюють, що успішні організації розвивають здатність швидко експериментувати та адаптувати маркетингові стратегії на основі даних реального часу [24].

Трансформація маркетингового управління відбувається у контексті переходу від індустріальної до цифрової економіки, що супроводжується радикальною зміною ролі маркетингу в організації. Класичний маркетинг, концептуалізований Котлером у другій половині XX століття, базувався на припущенні про відносну стабільність ринкових структур та можливість

довгострокового планування [6]. Модель «4P» (Product, Price, Place, Promotion) передбачала послідовний аналіз ринку, розробку стратегії та її поетапну реалізацію протягом планового періоду. Однак прискорення технологічних змін та глобалізація ринків поступово підривали ефективність такого підходу.

Перехід до адаптивного маркетингу розпочався наприкінці 1990-х – на початку 2000-х років, коли дослідники почали фіксувати скорочення ефективності традиційних планових моделей. Українські науковці також звертають увагу на цю трансформацію: Старостіна та Зозульов досліджували зміни маркетингової парадигми в умовах нестабільності та обґрунтовували необхідність гнучких підходів до управління [30]. Концепція адаптивного маркетингу передбачає постійний моніторинг середовища, швидке коригування стратегій та готовність до експериментів замість прагнення до ідеального плану.

Цифровізація маркетингових практик стала каталізатором переходу до нової логіки управління. Поява цифрових каналів комунікації, соціальних мереж та аналітичних платформ створила можливості для роботи в режимі реального часу, але водночас посилила невизначеність через збільшення швидкості змін [9]. Ілляшенко та Іванова у своїх дослідженнях показують, як digital-трансформація змінює структуру маркетингових департаментів українських компаній, вимагаючи нових компетенцій та інструментів [31]. Довгострокові прогнози в цифровому середовищі втрачають точність, оскільки алгоритми платформ, споживчі тренди та конкурентне середовище змінюються набагато швидше, ніж традиційні ринкові структури. Це призводить до скорочення горизонту планування – від багаторічних стратегій до квартальних або навіть місячних циклів з можливістю оперативного коригування.

Кожен компонент VUCA-середовища створює специфічні виклики для маркетингового управління, вимагаючи розробки відповідних механізмів адаптації. Volatility (мінливість) проявляється через різке прискорення життєвих циклів продуктів та швидкі зміни споживчих переваг. Те, що

сьогодні є трендом, завтра може виявитися застарілим, що робить неефективними довгострокові інвестиції в розробку продуктів без можливості швидкої адаптації [21]. Мінливість змушує маркетологів працювати в логіці коротких ітерацій та постійного оновлення пропозиції.

Uncertainty (невизначеність) ускладнює прогнозування попиту та результатів маркетингових кампаній. Відсутність надійних даних для довгострокових прогнозів змушує компанії переходити від планування до сценарного мислення [26]. Complexity (складність) виникає через множинність цифрових каналів, платформ та точок контакту зі споживачами, що генерують величезні обсяги даних, які потребують аналізу та інтерпретації [27]. Ambiguity (неоднозначність) проявляється у відсутності чітких причинно-наслідкових зв'язків між маркетинговими діями та їхніми результатами, оскільки споживачі взаємодіють з брендом через безліч каналів, а їхні рішення формуються під впливом складної системи факторів [7].

Систематизація впливу компонентів VUCA на маркетингову діяльність дозволяє краще зрозуміти специфіку викликів та необхідних адаптацій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Вплив Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity на маркетинг

Компонент	Як впливає на маркетингове управління	Проблеми, що виникають	Вимоги до маркетингу
Volatility (мінливість)	Прискорення життєвих циклів продуктів	Швидке старіння стратегій	Гнучкість, швидкі рішення, short-term planning
Uncertainty (невизначеність)	Ускладнене прогнозування попиту	Нестача точних даних	Сценарне планування, експерименти, MVP

Продовження таблиці 1.2

Complexity (складність)	Велика кількість каналів і даних	Труднощі сегментації та аналітики	Data-driven marketing, автоматизація
Ambiguity (неоднозначність)	Відсутність чіткої інтерпретації сигналів ринку	Хибні рішення, різночитання аналітики	Постійні тести, мультиканальні дослідження

Джерело: побудовано автором на основі [7, 15, 21, 32]

Як видно з таблиці, кожен компонент VUCA вимагає специфічних управлінських відповідей. Мінливість потребує швидкості та гнучкості, невизначеність – експериментального підходу, складність – потужних аналітичних систем, а неоднозначність – постійного тестування гіпотез та багатоканальних досліджень.

Відповіддю на виклики VUCA-світу стає формування нових принципів маркетингового управління, що базуються на гнучкості, експериментуванні та використанні даних. Перший принцип – гнучкість і швидкість реагування – реалізується через впровадження agile-методологій у маркетингову практику. Agile-маркетинг передбачає роботу короткими спринтами, швидкі цикли зворотного зв'язку та готовність змінювати напрямок на основі отриманих результатів [28]. Окландер та Яшкіна досліджували застосування гнучких методологій в українських компаніях та показали їхню ефективність для підвищення адаптивності маркетингових команд [33].

Другий принцип – постійні маркетингові експерименти – базується на філософії Lean Startup, де кожна маркетингова ініціатива розглядається як гіпотеза, що потребує перевірки [21]. А/В-тестування, запуск мінімально життєздатних продуктів (MVP) та швидке масштабування успішних ініціатив замінюють багатомісячну підготовку «ідеальних» кампаній. Культура експериментування передбачає толерантність до помилок та сприйняття невдач як джерела навчання.

Третій принцип – пріоритет аналітики та моделей на основі даних – означає перехід від інтуїтивних рішень до data-driven підходу. Проте в умовах VUCA йдеться не просто про збір даних, а про створення систем реального часу для моніторингу ключових метрик та виявлення ранніх сигналів змін [27]. Українські дослідники підкреслюють важливість розвитку аналітичних компетенцій маркетингових команд для ефективного використання великих даних [34].

Четвертий принцип – клієнтоцентричність та мікросегментація – передбачає перехід від масового маркетингу до персоналізованої взаємодії. Цифрові технології дозволяють створювати детальні профілі споживачів та налаштовувати комунікацію на рівні окремих сегментів або навіть індивідів [15]. П'ятий принцип – сценарне та адаптивне планування – означає відмову від єдиного «базового» плану на користь розробки множинних сценаріїв розвитку подій з чіткими тригерами для переключення між ними [25]. Це дозволяє організаціям бути готовими до різних варіантів майбутнього та швидко адаптуватися до змін.

Технологічні рішення стають критичною складовою успішного маркетингового управління в умовах невизначеності. Маркетингова аналітика на основі Big Data та штучного інтелекту дозволяє обробляти величезні масиви інформації, виявляти приховані патерни споживчої поведінки та прогнозувати тренди [11]. Алгоритми машинного навчання здатні аналізувати дані з множини джерел – від транзакційних систем до соціальних мереж – та генерувати інсайти для прийняття рішень. Лебеденко та Біловодська досліджували використання аналітичних платформ українськими компаніями та виявили позитивний вплив на ефективність маркетингових інвестицій [35].

Автоматизація маркетингу через CRM-системи, платформи управління даними клієнтів (CDP) та інструменти email-автоматизації дозволяє масштабувати персоналізовану комунікацію та звільняє час маркетологів для стратегічних завдань. Автоматизовані системи можуть керувати складними багатоканальними кампаніями, адаптуючи повідомлення залежно від

поведінки користувачів у реальному часі. Гнучкі цифрові платформи та омніканальність забезпечують бесшовну взаємодію зі споживачами через різні точки контакту – від веб-сайтів до мобільних додатків та фізичних магазинів [9]. Інтеграція каналів дозволяє створювати єдиний досвід взаємодії з брендом незалежно від точки входу.

Соціальні медіа функціонують як середовище швидкого зворотного зв'язку, де компанії можуть миттєво отримувати реакцію аудиторії на свої ініціативи, відстежувати настрої споживачів та оперативно реагувати на кризові ситуації. Social listening інструменти дозволяють аналізувати розмови про бренд у реальному часі та коригувати комунікаційні стратегії. Ромат та Сендзюк підкреслюють зростаючу роль цифрових комунікацій у формуванні маркетингових стратегій українських компаній та необхідність інтеграції традиційних і цифрових каналів [36].

Таким чином, управління маркетинговою діяльністю в умовах VUCA-світу вимагає фундаментальної трансформації підходів, інструментів та організаційних структур. Сучасний маркетинг стає адаптивним, базованим на даних та орієнтованим на постійне експериментування замість прагнення до ідеального плану. VUCA-середовище формує нові вимоги до швидкості реагування, гнучкості процесів та технологічної озброєності маркетингових команд. Організації, які успішно адаптуються до цих умов, розвивають здатність не просто виживати в невизначеності, але й використовувати її як джерело конкурентних переваг через швидкість навчання та готовність до змін. Розуміння принципів та інструментів управління маркетингом у VUCA-світі створює основу для розгляду конкретних функцій, принципів та методів маркетингового менеджменту, що буде предметом наступного підрозділу.

Ефективність маркетингової діяльності організації визначається якістю системи управління, яка базується на чіткому розумінні її функціональної структури, принципів прийняття рішень та арсеналу методів аналізу і планування. В умовах VUCA-світу, де невизначеність стає домінуючою характеристикою бізнес-середовища, правильне застосування функцій,

принципів та методів маркетингового управління набуває критичного значення для забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності підприємства. Котлер і Келлер підкреслюють, що маркетинговий менеджмент як процес планування та реалізації маркетингових концепцій потребує систематичного застосування управлінських інструментів для досягнення організаційних цілей [6]. Функції управління маркетингом формують основу для координації дій підприємства на ринку, принципи визначають філософію та орієнтири управлінських рішень, а методи забезпечують практичний інструментарій для аналізу та втілення стратегій. Тільки цілісне розуміння взаємозв'язку між цими елементами дозволяє створити ефективну систему маркетингового управління, здатну функціонувати в умовах підвищеної турбулентності.



Рис. 1.1 – Функції управління маркетинговою діяльністю організації

Функції управління маркетинговою діяльністю представляють собою відносно відособлені напрями управлінської роботи, що забезпечують цілеспрямовану діяльність організації у змінному ринковому середовищі. Класична теорія менеджменту, розвинута Анрі Файолем, виділяла універсальні управлінські функції – планування, організацію, координацію, контроль та мотивацію [37]. Ці загальні управлінські функції трансформувалися у специфічні маркетингові функції, адаптовані до особливостей ринкової діяльності.

Аналітична функція маркетингового управління є фундаментальною, оскільки забезпечує інформаційну базу для всіх наступних управлінських рішень. Котлер визначає маркетинговий аналіз як систематичне дослідження ринкових можливостей та загроз, сильних і слабких сторін організації [6]. Ламбен розширює це розуміння, наголошуючи на необхідності постійного аналізу потреб ринку для розробки ефективних товарів, призначених для конкретних груп споживачів [37]. Дойль у своїх працях підкреслює, що аналітична функція у сучасних умовах має охоплювати не лише традиційне дослідження ринку, але й аналіз цифрових даних, поведінкових патернів споживачів та конкурентного середовища [38]. В умовах VUCA аналітична функція набуває особливого значення через необхідність швидкого виявлення слабких сигналів змін та трендів, що можуть вплинути на позиції організації.

Функція планування маркетингу трансформується в умовах невизначеності від жорсткого довгострокового планування до гнучкого адаптивного планування. Ансофф розробив концепцію стратегічного планування, яка передбачає систематичний аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей організації для формування стратегічних альтернатив [3]. Мінцберг критикував надмірний формалізм стратегічного планування, пропонуючи концепцію емерджентних стратегій, що виникають у процесі діяльності організації [4]. Українські науковці Старостіна та Зозульов адаптують ці концепції до вітчизняних реалій, наголошуючи на необхідності поєднання стратегічного бачення з операційною гнучкістю [30].

Сучасне маркетингове планування передбачає розробку не єдиного плану, а портфеля сценаріїв з чіткими тригерами переключення між ними залежно від розвитку ситуації на ринку [25].

Організаційна функція маркетингового управління охоплює створення організаційних структур, розподіл повноважень та відповідальності, координацію діяльності різних підрозділів для реалізації маркетингових стратегій. Окландер та Яшкіна досліджували організаційні аспекти впровадження agile-методологій у маркетингових підрозділах українських підприємств, показавши необхідність трансформації від ієрархічних структур до гнучких командних форматів [33]. Організаційна функція в умовах VUCA вимагає створення кросфункціональних команд, здатних швидко реагувати на ринкові зміни та приймати децентралізовані рішення [39].

Функція координації та мотивації забезпечує узгодженість дій різних учасників маркетингового процесу та стимулювання їхньої активності. Класична менеджментова школа розглядає мотивацію як ключовий фактор ефективності організації [40]. У маркетинговому контексті координація передбачає узгодження дій між відділами маркетингу, продажів, виробництва, логістики для забезпечення бесшовного досвіду споживача. Мотиваційна складова включає як матеріальне стимулювання, так і створення культури інновацій та експериментування, що є критично важливим для успіху в умовах невизначеності [41].

Контрольна функція маркетингового управління забезпечує моніторинг виконання планів, виявлення відхилень та коригування діяльності. Котлер та Келлер виділяють кілька типів маркетингового контролю: контроль річних планів, контроль прибутковості, контроль ефективності та стратегічний контроль [6]. В умовах VUCA контрольна функція трансформується від періодичної перевірки виконання планів до систем моніторингу в реальному часі з використанням цифрових інструментів та аналітичних платформ [27]. Українські дослідники Лебеденко та Біловодська підкреслюють важливість

впровадження систем маркетингової аналітики для підвищення ефективності контрольної функції [35].

Принципи маркетингового управління формують базові правила та орієнтири, якими керуються менеджери при прийнятті управлінських рішень. Ці принципи відображають філософію маркетингу та визначають підходи до взаємодії з ринком і споживачами. В умовах VUCA-світу традиційні принципи маркетингу набувають нових акцентів та доповнюються новими орієнтирами.

Принцип орієнтації на споживача є фундаментальним для всієї маркетингової концепції управління. Котлер стверджує, що створення споживчої цінності та задоволення потреб клієнтів є основою довгострокового успіху організації [15]. Ламбен розвиває цю ідею, наголошуючи, що орієнтація на споживача означає не просто реагування на висловлені потреби, але й передбачення латентних потреб, які самі споживачі ще не усвідомлюють [37]. Дойль підкреслює, що у сучасних умовах орієнтація на споживача трансформується від масового маркетингу до персоналізованої взаємодії, яка враховує індивідуальні особливості кожного клієнта [38]. В контексті VUCA цей принцип вимагає постійного діалогу зі споживачами, використання соціальних медіа та інших каналів зворотного зв'язку для відстеження змін у їхніх потребах та очікуваннях [36].

Принцип комплексності та інтегрованості передбачає системний підхід до маркетингу, коли всі елементи маркетингового комплексу узгоджені між собою та працюють на досягнення спільних цілей. Українські науковці Чухрай та Патора наголошують на необхідності інтеграції маркетингової діяльності з іншими функціональними напрямками організації [20]. Комплексність означає, що маркетингові рішення приймаються з урахуванням їхнього впливу на всі аспекти діяльності – від розробки продукту до післяпродажного обслуговування. Інтегрованість передбачає узгодженість маркетингових комунікацій через різні канали для створення єдиного образу бренду [42].

Принцип адаптивності набуває критичного значення в умовах невизначеності. Адаптивність означає здатність організації швидко змінювати

маркетингові стратегії та тактики у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Старостіна та Зозульов у своїх дослідженнях підкреслюють, що адаптивність має бути закладена в саму структуру маркетингового управління через механізми швидкого прийняття рішень та гнучкі організаційні форми [30]. Цей принцип реалізується через agile-підходи, короткі цикли планування та постійне тестування гіпотез [33].

Принцип науковості та аналітичності вимагає базувати маркетингові рішення на фактах, даних та науково обґрунтованих методах аналізу, а не на інтуїції чи суб'єктивних думках. Чернега та Савіна досліджували впровадження data-driven підходу в управлінні маркетинговою діяльністю українських підприємств, показавши позитивний вплив використання аналітики на ефективність маркетингових інвестицій [27]. В умовах цифровізації цей принцип реалізується через впровадження систем маркетингової аналітики, використання машинного навчання для прогнозування поведінки споживачів та оптимізації маркетингових кампаній [11].

Принцип інноваційності означає постійний пошук нових способів створення споживчої цінності, нових каналів комунікації, нових форматів взаємодії зі споживачами. Ілляшенко та Іванова вивчали інструменти та методи просування продукції в інтернеті, демонструючи важливість інноваційних підходів до цифрових комунікацій [31]. Інноваційність у маркетингу передбачає не лише технологічні інновації, але й нові бізнес-моделі, нові підходи до сегментації ринку, нові форми організації маркетингових процесів [43].

Принцип соціальної відповідальності набуває зростаючого значення у сучасному суспільстві. Котлер у концепції Marketing 3.0 та Marketing 5.0 наголошує на важливості ціннісного виміру маркетингу, коли організації беруть на себе відповідальність за соціальні та екологічні наслідки своєї діяльності [15]. Соціально відповідальний маркетинг означає чесність у

комунікаціях, турботу про благополуччя споживачів, екологічну стійкість продуктів та процесів, внесок у розвиток громад [44].



Рис. 1.2 – Принципи управління маркетинговою діяльністю організації

Методи управління маркетинговою діяльністю представляють собою конкретні інструменти, прийоми та технології, які застосовуються для аналізу ринкової ситуації, розробки стратегій та контролю їхнього виконання. Український науковець Багорка та колеги досліджували застосування різних методів стратегічного аналізу в управлінні підприємствами, показавши їхню практичну цінність для формування маркетингових стратегій [27]. Методи маркетингового управління можна класифікувати за різними критеріями: за рівнем управління (стратегічні та операційні), за призначенням (аналітичні,

планування, контролю), за об'єктом застосування (ринок, конкуренти, споживачі, внутрішні ресурси).

Стратегічні методи маркетингового аналізу забезпечують оцінку позиції організації на ринку, виявлення стратегічних альтернатив та обґрунтування вибору напрямів розвитку. SWOT-аналіз є одним з найпоширеніших методів стратегічного аналізу, який дозволяє ідентифікувати сильні (Strengths) та слабкі (Weaknesses) сторони організації, а також можливості (Opportunities) та загрози (Threats) зовнішнього середовища [26]. Балабанова обґрунтовує, що SWOT-аналіз формує основу для розробки маркетингових стратегій через встановлення зв'язків між внутрішніми характеристиками організації та зовнішніми умовами [45]. В умовах VUCA SWOT-аналіз має проводитися не одноразово при розробці стратегії, а періодично для моніторингу змін у конфігурації факторів [29].

PEST-аналіз (також PESTEL, STEEP) є методом аналізу макросередовища організації через оцінку політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) та технологічних (Technological) факторів. Берницька досліджувала застосування PEST-аналізу для стратегічного аналізу зовнішнього середовища українських підприємств, демонструючи його ефективність для виявлення макроекономічних трендів [26]. Цей метод особливо важливий в умовах VUCA, оскільки дозволяє систематично відстежувати зміни в макросередовищі та своєчасно адаптувати стратегії [27].

GAP-аналіз (аналіз розривів) спрямований на виявлення розбіжностей між бажаним станом організації та прогнозованим станом за умови збереження поточної стратегії. Метод було розроблено у Стенфордському дослідницькому інституті як інструмент стратегічного планування [46]. GAP-аналіз дозволяє виявити стратегічні прогалини, які потребують закриття через нові ініціативи, та оцінити масштаб необхідних змін для досягнення стратегічних цілей [41].

Портфельні методи аналізу, серед яких найвідомішими є матриця BCG (Boston Consulting Group), матриця McKinsey-GE, матриця Ансоффа,

використовуються для оцінки та балансування портфеля продуктів або бізнес-напрямів організації. Матриця BCG класифікує продукти за темпами зростання ринку та відносною ринковою часткою на чотири категорії: «зірки», «дійні корови», «важкі діти» та «собаки», кожна з яких потребує специфічної стратегії [40]. Українські дослідники застосовують портфельні методи для аналізу стратегічних позицій вітчизняних підприємств у різних галузях, адаптуючи класичні підходи до місцевої специфіки [36].

SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) є методом оцінки стратегічної позиції організації через аналіз чотирьох вимірів: фінансової сили, конкурентних переваг, стабільності середовища та сили галузі. Цей метод дозволяє визначити найбільш відповідну стратегічну орієнтацію організації – агресивну, консервативну, конкурентну чи захисну [47].

Операційні методи маркетингу забезпечують реалізацію стратегічних рішень на тактичному рівні. Маркетингові дослідження як метод передбачають систематичний збір, аналіз та інтерпретацію даних про ринок, споживачів, конкурентів для прийняття обґрунтованих рішень. Методи маркетингових досліджень включають кількісні (опитування, експерименти) та якісні (глибинні інтерв'ю, фокус-групи) підходи до збору первинних даних, а також аналіз вторинних даних [48].

CRM-аналітика (Customer Relationship Management analytics) як метод передбачає використання систем управління взаємовідносинами з клієнтами для аналізу історії взаємодій, виявлення патернів поведінки, сегментації клієнтської бази та персоналізації маркетингових впливів. Сучасні CRM-системи інтегрують дані з множини точок контакту і використовують машинне навчання для прогнозування поведінки клієнтів [49].

Методи аналізу великих даних (Big Data analytics) набувають зростаючого значення в умовах цифровізації маркетингу. Сегментація на основі алгоритмів машинного навчання, аналіз настроїв у соціальних мережах, прогнозування попиту з використанням штучного інтелекту – всі ці методи дозволяють обробляти величезні масиви неструктурованих даних та

визначити з них цінні інсайти для маркетингових рішень [11]. Чернега та Савіна підкреслюють, що впровадження data-driven методів в українських підприємствах підвищує точність прогнозування та ефективність маркетингових кампаній [27].

Методи контролю маркетингової діяльності забезпечують оцінку ефективності маркетингових зусиль та своєчасне виявлення проблем. Balanced Scorecard (збалансована система показників) як метод інтегрує фінансові та нефінансові показники діяльності, пов'язуючи операційні метрики зі стратегічними цілями організації [50]. KPI-моніторинг (Key Performance Indicators) передбачає відстеження ключових показників ефективності маркетингу в режимі реального часу через цифрові дашборди та аналітичні системи [51]. Маркетинговий аудит як комплексний метод оцінки передбачає систематичну перевірку маркетингового середовища, цілей, стратегій, організації та систем організації для виявлення проблем та можливостей покращення [52].

Отже, принципи, функції та методи управління маркетинговою діяльністю організації складають теоретико-методологічну основу управління маркетинговою діяльністю організації (табл.1.3)

Таблиця 1.3 – Теоретико-методологічна основа управління маркетинговою діяльністю організації

Основи управління маркетингом	Зміст / суть	Приклади практичної реалізації
Функції маркетингового управління	Забезпечують цілеспрямовану діяльність організації у змішаному ринковому середовищі	Аналіз ринку, планування маркетингу, організація маркетингових процесів, контроль та коригування

Продовження таблиці 1.3

Принципи маркетингового управління	Формують базові правила та орієнтири прийняття управлінських рішень	Орієнтація на споживача, комплексний підхід, системність, адаптивність до змін, інноваційність
Методи маркетингового управління	Інструменти, прийоми та технології, які застосовуються для досягнення маркетингових цілей	SWOT, PEST, сценарний аналіз, портфельні методи (BCG), аналітика даних, KPI-моніторинг

Джерело: побудовано автором на основі [6, 27, 37, 40]

Таблиця демонструє, що функції, принципи та методи складають основу управління маркетингом, де кожен елемент виконує специфічну роль. Функції визначають структуру управлінського процесу, принципи формують його філософську основу та орієнтири, а методи забезпечують практичний інструментарій для реалізації функцій відповідно до прийнятих принципів. В умовах VUCA-світу функції реалізуються у коротших циклах, принципи адаптуються до зростаючої невизначеності через акцент на гнучкості та швидкості, а методи еволюціонують у бік більшої опори на дані реального часу та аналітику.

Функції структурують управлінський процес, розділяючи його на логічні етапи від аналізу до контролю. Принципи визначають філософську основу та базові орієнтири, якими керуються менеджери при прийнятті рішень. Методи забезпечують конкретний інструментарій для реалізації функцій відповідно до прийнятих принципів. В умовах VUCA-світу ця тріада набуває нових акцентів: функції мають реалізовуватися швидше та гнучкіше, принципи доповнюються вимогами адаптивності та експериментальності, а методи еволюціонують у бік більшої аналітичності та використання цифрових технологій. Розуміння взаємозв'язку між цими елементами є критично важливим для побудови ефективної системи маркетингового управління,

здатної не лише виживати в умовах невизначеності, але й використовувати турбулентність як джерело конкурентних переваг через швидкість реакції, інноваційність підходів та глибоке розуміння ринку і споживачів.

Висновки до розділу 1

У першому розділі узагальнено теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю в умовах VUCA-середовища. Показано, що невизначеність, на відміну від ризику, не піддається точному вимірюванню, а її зростання спричинене технологічними змінами, глобалізацією та новою споживчою поведінкою. VUCA-модель охоплює мінливість, невизначеність, складність і неоднозначність, які формують специфічні виклики для маркетингового менеджменту.

Обґрунтовано, що ефективне управління в таких умовах потребує переходу до адаптивних підходів, заснованих на гнучкості, швидкому реагуванні, експериментах, клієнтоорієнтованості та аналітиці даних. Узагальнено ключові технологічні інструменти, зокрема Big Data, автоматизацію, омніканальність і соціальні медіа.

Також систематизовано функції маркетингового управління: аналітичну, планову, організаційну, координаційну та контрольну. Та показано, як вони трансформуються в умовах VUCA: аналіз стає безперервним, планування – сценарним, а контроль – орієнтованим на дані в реальному часі. Окреслено еволюцію принципів і методів маркетингового менеджменту, підкреслюючи необхідність їх комплексної інтеграції.

Отримані результати формують основу для подальшого вивчення практичних аспектів управління маркетингом у турбулентному бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЕЙРІ ГЛОБАЛ ЕКСПЕРТ»

2.1 Характеристика ТОВ «ДЕЙРІ ГЛОБАЛ ЕКСПЕРТ» та аналіз основних фінансових показників діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «Дейрі Глобал Експерт» (англ. Dairy Global Experts, DGE) являє собою міжнародну консалтингову компанію, що спеціалізується на комплексному розвитку молочного тваринництва та агропромислового сектору. Підприємство позиціонує себе як провідного експерта у сфері управління агробізнесом, економіки сільського господарства, ветеринарії, зоотехнії та агрономії, пропонуючи повний цикл послуг від проектування до технологічного супроводу молочно-товарних ферм [53].

ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» було засноване у 2014 році на базі консультаційного центру Асоціації виробників молока України [54]. Створення компанії було зумовлено активним розвитком молочного сектору в країнах Центральної Азії та Закавказзя, що створив попит на кваліфіковані консалтингові послуги та сучасні технології. Український досвід модернізації молочних ферм та впровадження європейських стандартів виявився затребуваним на цих ринках, а наявність професійної команди експертів з практичним досвідом роботи в галузі дозволила сформувати конкурентоспроможну пропозицію на міжнародному рівні [55]. З моменту заснування компанія демонструє стійку траєкторію розвитку, що підтверджується розширенням географії діяльності та збільшенням обсягів реалізованих проектів. Станом на сьогодні ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» має у своєму активі 45 новозбудованих молочних ферм та 756 реконструйованих

молочно-товарних ферм, а також здійснює повний технологічний супровід 85 діючих підприємств [56].

Основною метою діяльності компанії є підвищення ефективності та прибутковості агропромислового комплексу, зокрема молочного скотарства, шляхом впровадження прогресивних технологій, передової генетики та сучасного обладнання на підприємствах в Україні та країнах Центральної Азії [57]. Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю, що відповідає нормам Цивільного кодексу України та Господарського кодексу України [58]. Юридична адреса підприємства: Черкаська область, Уманський район, село Громи, вулиця Івана Гонти, будинок 3. Ідентифікаційний код у Єдиному державному реєстрі підприємств та організацій України – 39294990. Статутний капітал товариства становить 1 000 000 гривень. Структура власності представлена двома фізичними особами – кінцевими бенефіціарними власниками через ТОВ «ГРУП БІ 2», кожен з яких володіє 50% частки у статутному капіталі. Одним із бенефіціарних власників є Дикун Любомир Євгенович. Основним видом економічної діяльності підприємства відповідно до Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД) є 46.23 «Оптова торгівля живими тваринами» [59]. Водночас фактична діяльність компанії значно ширша за формальну класифікацію та охоплює консалтингові, інжинірингові, логістичні та освітні послуги у сфері молочного тваринництва.

Організаційна структура ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» побудована за функціональним принципом та включає п'ять ключових підрозділів, кожен з яких відповідає за конкретний напрям діяльності (Рис. 2.1). Станом на поточний момент штат компанії налічує понад 260 співробітників, що свідчить про масштабність операційної діяльності [56]. Адміністративний відділ очолює виконавчий директор та забезпечує загальне керівництво підприємством, координацію роботи всіх підрозділів та реалізацію стратегічних рішень, включаючи функції HR-служби та юридичного відділу. Департамент маркетингу та продажів відповідає за формування та просування

ринкової пропозиції компанії, побудову бренду на міжнародних ринках та залучення клієнтів, працюючи переважно з великими агрохолдингами, інвестиційними компаніями та середніми фермерськими господарствами. Виробничий відділ під керівництвом виробничого директора забезпечує реалізацію проєктів з проєктування, будівництва та реконструкції молочно-товарних ферм, контроль якості та технологічний супровід. Логістичний відділ виконує критично важливу функцію у діяльності компанії, забезпечуючи міжнародні поставки племінної великої рогатої худоби, обладнання та матеріалів, координуючи транспортні операції між країнами, оформлення митної документації та дотримання ветеринарних вимог. Фінансовий відділ на чолі з фінансовим директором забезпечує фінансове планування, облік та звітність підприємства відповідно до національних та міжнародних стандартів, а також управляє валютними ризиками з огляду на міжнародний характер діяльності.



Рис.2.1 – Організаційна структура ТОВ «Дейрі Глобал Експерт»

ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» пропонує комплексне рішення, що охоплює весь ланцюг створення та розвитку молочного бізнесу. Продуктовий портфель компанії включає консалтинг з управління фермою, що передбачає розробку бізнес-планів молочних підприємств, оптимізацію технологічних процесів, впровадження систем управління стадом, консультування з питань годівлі, селекції та підвищення продуктивності [53]. Проєктування та будівництво молочно-товарних ферм становить один із основних напрямів діяльності, де компанія здійснює повний цикл робіт від розробки технологічного проєкту з урахуванням специфіки регіону до авторського нагляду під час будівництва з дотриманням принципів welfare, енергоефективності та екологічної безпеки. Реконструкція існуючих ферм передбачає модернізацію застарілих об'єктів з метою підвищення їх продуктивності та приведення у відповідність до сучасних стандартів, що особливо актуально для країн пострадянського простору.

Постачання племінної худоби є важливим компонентом пропозиції компанії, що включає організацію поставок високопродуктивних нетелей голштинської породи з провідних європейських країн, насамперед з Данії, Німеччини та інших держав-лідерів у молочному скотарстві, а також експорт племінної худоби з України до країн Центральної Азії [57]. Компанія також забезпечує постачання обладнання та матеріалів, що охоплює доїльне обладнання, системи охолодження молока, автоматизовані системи годівлі, зрощувальне обладнання власного виробництва та виробництва ПрАТ «Завод Фрегат», а також сільськогосподарську техніку [59]. Ветеринарні та агрономічні послуги включають розробку програм ветеринарного обслуговування стада, консультування з питань профілактики захворювань, складання раціонів годівлі, постачання насінневого матеріалу та агрономічний супровід вирощування кормових культур [59]. Освітня підтримка фермерів реалізується через проведення семінарів, тренінгів та практичних занять для персоналу ферм, а технологічний супровід діючих підприємств передбачає постійну підтримку клієнтів після завершення будівництва або модернізації,

що забезпечує довгострокові відносини та досягнення запланованих економічних результатів.

ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» здійснює діяльність як на території України, так і на міжнародних ринках, зокрема у Грузії, Казахстані, Білорусі, Монголії, Узбекистані, Вірменії, Азербайджані, Туркменістані, Таджикистані та Киргизстані [57,58]. Така географічна диверсифікація дозволяє компанії знижувати ризики, пов'язані з економічною ситуацією в окремих країнах, та використовувати можливості зростаючих ринків. Особливу увагу компанія приділяє ринкам Центральної Азії, де спостерігається активний розвиток молочної галузі при підтримці урядів та міжнародних фінансових організацій.

Важливим фактором конкурентоспроможності ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» є співпраця з провідними міжнародними організаціями, що спеціалізуються на розвитку агропромислового сектору. Компанія є партнером Європейського банку реконструкції та розвитку (EBRD), Агентства США з міжнародного розвитку (USAID), Міжнародної фінансової корпорації (IFC) та Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO) [54, 55]. Співпраця з цими організаціями відбувається у рамках програм розвитку сільського господарства, модернізації молочного сектору та підвищення продовольчої безпеки у країнах-реципієнтах міжнародної допомоги, де ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» виступає як технічний експерт та виконавець проєктів. Партнерство з EBRD та IFC дозволяє залучати кредитні ресурси для клієнтів компанії на вигідних умовах, що робить проєкти модернізації більш доступними, а співпраця з USAID та FAO забезпечує участь у програмах технічної допомоги та обміну знаннями. Тісний зв'язок з Асоціацією виробників молока України забезпечує прямий доступ до професійної спільноти та формування репутації експерта у галузі [54].

Конкурентоспроможність ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» формується на основі комплексного підходу, що поєднує різні типи ресурсів та компетенцій. За класифікацією Гонтаревої І.В., конкурентоспроможність підприємства визначається здатністю ефективно використовувати наявні ресурси для

створення цінності для споживачів [60]. Комплексність пропозиції є однією з головних переваг компанії, адже на відміну від конкурентів, що спеціалізуються на окремих сегментах, ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» пропонує рішення «під ключ», що охоплює весь цикл створення молочного бізнесу та відповідає потребам клієнтів, які прагнуть мінімізувати ризики координації між різними постачальниками. Експертиза та людський капітал становлять критично важливий ресурс компанії, оскільки команда з понад 260 співробітників, серед яких зоотехніки, ветеринари, агрономи, інженери та економісти з практичним досвідом роботи у галузі, забезпечує високу якість послуг [56]. Міжнародна мережа та логістичні можливості дозволяють компанії організувати поставки племінної худоби та обладнання з Європи до країн Центральної Азії, що вимагає значних компетенцій у сфері міжнародної логістики та створює певний бар'єр для входу конкурентів на ринок. Репутація та довіра формуються через співпрацю з міжнародними організаціями, успішну реалізацію проєктів та довгострокові відносини з клієнтами, що є вирішальним фактором при виборі партнера у B2B-сегменті. Інноваційність проявляється у впровадженні найсучасніших технологій молочного тваринництва, використанні передової генетики, автоматизації процесів та цифрових систем управління фермою, а компанія активно використовує цифрові канали комунікації для демонстрації реалізованих проєктів та підтримки зв'язку з професійною спільнотою [57].

Згідно з дослідженням Ярмоли О.С. та Безсмертної О.В., формування конкурентних переваг підприємства у сучасних умовах вимагає інтеграції інвестиційного, маркетингового, логістичного, інноваційного та соціального розвитку [9]. ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» демонструє саме такий інтегрований підхід, що дозволяє компанії успішно конкурувати як з локальними гравцями на ринках Центральної Азії, так і з міжнародними компаніями, що пропонують окремі елементи рішення. Станом на 2024 рік виторг компанії склав 205 562 500 гривень, що свідчить про значні обсяги діяльності та успішну комерціалізацію послуг [59]. Компанія демонструє

стійку динаміку зростання, що пов'язано зі збільшенням попиту на послуги модернізації молочного сектору у країнах Центральної Азії та успішною реалізацією великих проєктів.

Таким чином, ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» являє собою динамічно зростаюче підприємство, що поєднує глибоку експертизу у молочному тваринництві з можливостями реалізації масштабних міжнародних проєктів. Комплексний підхід до формування конкурентних переваг, орієнтація на інновації та якість, а також співпраця з провідними міжнародними організаціями створюють міцну основу для подальшого розвитку компанії та зміцнення її позицій на глобальному ринку консалтингових послуг у сфері агропромислового комплексу.

Фінансовий аналіз є ключовим інструментом для оцінки ефективності діяльності підприємства, його фінансового стану та результативності. Він базується на даних фінансової звітності, зокрема на Балансі (Звіті про фінансовий стан, форма №1) та Звіті про фінансові результати (Звіті про сукупний дохід, форма №2). Метою цього аналізу є виявлення ключових тенденцій у динаміці фінансових показників ТОВ «Дейрі Глобал Експерт», оцінка структури його активів та пасивів, а також визначення факторів, що вплинули на фінансові результати діяльності за 2022-2024 роки.

Баланс підприємства відображає його фінансовий стан на певну дату, надаючи інформацію про активи, якими володіє компанія, та джерела їх фінансування (пасиви). Аналіз балансу дозволяє оцінити майновий стан підприємства, його ліквідність, фінансову стійкість та ефективність використання ресурсів.

Необоротні активи є основою довгострокового виробничого потенціалу підприємства та забезпечують операційну діяльність компанії протягом тривалого періоду. Проаналізуємо їх склад та динаміку на основі даних фінансової звітності (дод. А; Б).

Таблиця 2.1 – Аналіз складу та структури необоротних активів ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
				Абс.	Відн., %	Абс.	Відн., %
Нематеріальні активи	9,4	0,7	0,0	-8,7	-92,6	-0,7	-100,0
Основні засоби	4723,7	3910,3	3368,7	-813,4	-17,2	-541,6	-13,9
Незавершені капітальні інвестиції	11,9	18,5	2226,6	6,6	55,5	2208,1	11935,7
Довгострокові фінансові інвестиції	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Усього необоротних активів	4745,0	3929,5	5595,3	-815,5	-17,2	1665,8	42,4

Аналіз структури необоротних активів свідчить про суттєві зміни в інвестиційній політиці підприємства протягом досліджуваного періоду. У 2022 році основні засоби становили домінуючу частку необоротних активів (99,6%), що є типовим для консалтингової компанії, де матеріально-технічна база включає офісні приміщення, комп'ютерну техніку та транспортні засоби.

Протягом 2023 року спостерігалось скорочення загальної вартості необоротних активів на 17,2%, що пов'язано із зменшенням балансової вартості основних засобів на 813,4 тис. грн. Таке зменшення може бути викликане нарахуванням амортизації, вибуттям застарілих об'єктів або їх продажем. Паралельно відбулося практично повне списання нематеріальних активів, що може свідчити про завершення терміну їх корисного використання або переоцінку їхньої вартості.

Найбільш значущі зміни зафіксовано у 2024 році, коли загальна вартість необоротних активів зросла на 42,4% порівняно з попереднім роком. Ключовим фактором цього зростання стало драматичне збільшення

незавершених капітальних інвестицій з 18,5 тис. грн до 2226,6 тис. грн, тобто майже у 120 разів. Така динаміка однозначно вказує на реалізацію масштабного інвестиційного проєкту, ймовірно пов'язаного з будівництвом або реконструкцією виробничих чи офісних об'єктів. Водночас основні засоби продовжили тенденцію до зменшення, скоротившись ще на 13,9%, що відображає продовження процесу амортизації наявних об'єктів.

Високий обсяг незавершених капітальних інвестицій станом на кінець 2024 року свідчить про те, що проєкт перебуває на стадії активної реалізації та очікується введення нових об'єктів в експлуатацію у наступних періодах, що може суттєво вплинути на виробничий потенціал підприємства.

Оборотні активи є найбільш мобільною частиною майна підприємства та забезпечують його операційну діяльність. Ефективність управління оборотними активами безпосередньо впливає на ліквідність компанії та її здатність виконувати поточні зобов'язання.

Таблиця 2.2 – Аналіз складу та структури оборотних активів ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
				Абс.	Відн., %	Абс.	Відн., %
Запаси	844,0	242,4	2700,8	-601,6	-71,3	2458,4	1014,2
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	8293,3	8839,5	19135,2	546,2	6,6	10295,7	116,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1161,5	8,4	8244,6	-1153,1	-99,3	8236,2	98050,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	29293,6	13232,9	22764,7	-16060,7	-54,8	9531,8	72,0

Продовження таблиці 2.2

Гроші та їх еквіваленти	54,9	5110,1	8445,3	5055,2	9208,0	3335,2	65,3
Усього оборотних активів	39647,3	27433,3	61290,6	-12214,0	-30,8	33857,3	123,4

Структура оборотних активів ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» характеризується значною часткою дебіторської заборгованості, що є типовим для підприємств, що працюють у B2B-сегменті з тривалими проектами та відстроченими платежами від клієнтів.



Рис. 2.2 – Структура активів підприємства ТОВ «Дейрі Глобал Експерт»,%

У 2022 році оборотні активи становили 39647,3 тис. грн, при цьому найбільшу частку складала інша поточна дебіторська заборгованість (73,9%), що може включати авансові платежі постачальникам, розрахунки з пов'язаними особами або інші специфічні для діяльності компанії статті. Дебіторська заборгованість за продукцію становила 8293,3 тис. грн (20,9%), що відображає обсяг наданих послуг, оплата за які очікується від клієнтів.

Запаси були відносно невеликими (844 тис. грн або 2,1%), що логічно для консалтингової компанії, основним активом якої є експертиза персоналу, а не матеріальні цінності. Грошові кошти становили лише 54,9 тис. грн, що свідчить про їх активне використання в операційній діяльності.

Протягом 2023 року загальний обсяг оборотних активів скоротився на 30,8% до 27433,3 тис. грн. Це скорочення було викликане насамперед суттєвим зменшенням іншої поточної дебіторської заборгованості на 54,8% (до 13232,9 тис. грн), що може свідчити про погашення заборгованості від пов'язаних осіб або інших контрагентів. Також істотно зменшилися запаси на 71,3% до рівня 242,4 тис. грн, що може бути пов'язано з реалізацією товарів або матеріалів. Позитивним фактором стало драматичне збільшення грошових коштів майже у 93 рази – з 54,9 тис. грн до 5110,1 тис. грн. Таке зростання може бути результатом отримання значних платежів від клієнтів, залучення фінансування або продажу активів. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом практично повністю погашена (скорочення на 99,3%), що свідчить про врегулювання податкових взаємовідносин.

У 2024 році спостерігається потужне зростання оборотних активів на 123,4% до рекордного рівня 61290,6 тис. грн. Це зростання обумовлене кількома факторами. По-перше, дебіторська заборгованість за продукцію більш ніж подвоїлася, збільшившись на 116,5% до 19135,2 тис. грн, що відображає значне розширення обсягів наданих послуг та, можливо, збільшення термінів відстрочки платежів для клієнтів. По-друге, запаси зросли у понад 11 разів до 2700,8 тис. грн, що може бути пов'язано з формуванням складських залишків племінної худоби, обладнання або інших товарів для постачання клієнтам у рамках комплексних проєктів. По-третє, інша поточна дебіторська заборгованість збільшилася на 72% до 22764,7 тис. грн, що може відображати авансові платежі постачальникам у рамках великих контрактів. По-четверте, дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом зросла до 8244,6 тис. грн, що може бути пов'язано з переплатою податків або

очікуванню бюджетного відшкодування ПДВ при експортних операціях. Грошові кошти також продовжили зростання, досягнувши 8445,3 тис. грн, що свідчить про покращення платіжної дисципліни та ефективне управління грошовими потоками.

Загалом динаміка оборотних активів відображає суттєве розширення масштабів діяльності підприємства у 2024 році, що узгоджується з даними про зростання виручки та реалізацію великих міжнародних проєктів.

Власний капітал є основою фінансової стійкості та незалежності підприємства, відображаючи обсяг коштів, що належать власникам компанії.

Таблиця 2.3 – Аналіз складу та структури власного капіталу ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
				Абс.	Відн., %	Абс.	Відн., %
Зареєстрований (пайовий) капітал	8293,3	8839,5	19135,2	546,2	6,6	10295,7	116,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	29293,6	13232,9	22764,7	-16060,7	-54,8	9531,8	72,0
Усього власного капіталу	37586,9	22072,4	41899,9	-15514,5	-41,3	19827,5	89,8

Аналіз власного капіталу демонструє неоднозначну динаміку протягом досліджуваного періоду. У 2022 році загальний обсяг власного капіталу становив 37586,9 тис. грн, що забезпечувало високий рівень фінансової незалежності підприємства. Структура власного капіталу характеризувалася значною часткою нерозподіленого прибутку (77,9%), що свідчить про успішну діяльність компанії у попередніх періодах та реінвестування отриманих прибутків у розвиток бізнесу.

У 2023 році власний капітал скоротився на 41,3% до 22072,4 тис. грн, що є суттєвим зменшенням та потенційним сигналом фінансових проблем. Основною причиною цього скорочення стало зменшення нерозподіленого прибутку на 54,8%, що може бути викликано виплатою дивідендів власникам, покриттям збитків або коригуванням облікової політики. Паралельно зареєстрований капітал дещо зріс на 6,6%, що може відображати додаткові внески учасників або переоцінку активів.

У 2024 році спостерігається відновлення власного капіталу з потужним зростанням на 89,8% до 41899,9 тис. грн, що перевищує навіть рівень 2022 року. Це зростання обумовлене збільшенням як зареєстрованого капіталу (більш ніж подвоєння), так і нерозподіленого прибутку (зростання на 72%). Зростання зареєстрованого капіталу може свідчити про залучення додаткових інвестицій від власників або про капіталізацію частини прибутків. Збільшення нерозподіленого прибутку відображає успішну операційну діяльність у 2024 році та формування фінансового резерву для подальшого розвитку компанії.

Загалом позитивна динаміка власного капіталу у 2024 році свідчить про фінансове зміцнення підприємства та його здатність до самофінансування розвитку.

Довгострокові зобов'язання є джерелом залучення капіталу на тривалий термін для фінансування інвестиційних проєктів та модернізації виробничої бази.

Структура довгострокових зобов'язань є простою та складається виключно з довгострокових банківських кредитів, що свідчить про традиційний підхід до залучення зовнішнього фінансування через банківську систему.

Таблиця 2.4 – Аналіз складу та структури довгострокових зобов'язань ТОВ
«Дейрі Глобал Експерт» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
				Абс.	Відн., %	Абс.	Відн.,%
Довгострокові кредити банків	680,5	929,0	2498,6	248,5	36,5	1569,6	169,0
Цільове фінансування	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Інші довгострокові зобов'язання	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Усього довгострокових зобов'язань	680,5	929,0	2498,6	248,5	36,5	1569,6	169,0

У 2022 році обсяг довгострокової заборгованості становив 680,5 тис. грн, що є відносно невеликою величиною порівняно з власним капіталом, свідчаючи про консервативну політику фінансування та низький рівень фінансового левериджу. Протягом 2023 року довгострокові кредити зросли на 36,5% до 929 тис. грн, що може бути пов'язано з отриманням додаткового кредитного фінансування для поточної діяльності або початку інвестиційних проєктів.

Найбільш драматичні зміни зафіксовано у 2024 році, коли довгострокові кредити збільшилися майже втричі (на 169%) до 2498,6 тис. грн. Таке суттєве зростання кредитної заборгованості чітко корелює зі значним збільшенням незавершених капітальних інвестицій (з 18,5 до 2226,6 тис. грн), що дозволяє зробити висновок про цільове використання залучених кредитних коштів для фінансування капітального будівництва або придбання дорогого обладнання.

Залучення довгострокового банківського фінансування є виправданим рішенням для фінансування капіталомістких проєктів, оскільки дозволяє розподілити фінансове навантаження у часі та зберегти власні кошти для операційної діяльності. Водночас зростання боргового навантаження вимагає

пильного контролю за обслуговуванням кредитів та здатністю підприємства генерувати достатній грошовий потік для своєчасних платежів.

Поточні зобов'язання виникають у ході операційної діяльності та потребують погашення протягом одного року, що робить їх важливим індикатором короткострокової ліквідності підприємства.

Таблиця 2.5 – Аналіз складу та структури поточних зобов'язань ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
				Абс.	Відн., %	Абс.	Відн., %
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	4287,4	5853,0	15741,2	1565,6	36,5	9888,2	168,9
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	612,5	836,1	2248,7	223,6	36,5	1412,6	169,0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	612,5	836,1	2248,7	223,6	36,5	1412,6	169,0
Інші поточні зобов'язання	612,5	836,1	2248,7	223,6	36,5	1412,6	169,0
Усього поточних зобов'язань	6124,9	8361,4	22487,4	2236,5	36,5	14126,0	168,9

Аналіз поточних зобов'язань свідчить про стійке зростання операційної активності підприємства протягом всього досліджуваного періоду. У 2022 році загальний обсяг поточних зобов'язань становив 6124,9 тис. грн, при цьому найбільшу частку складала кредиторська заборгованість за товари та послуги (70%), що відображає обсяг невиконаних зобов'язань перед постачальниками. Інші статті поточних зобов'язань (заборгованість з бюджетом, з оплати праці та інші) розподілялися порівну по 612,5 тис. грн кожна.

Протягом 2023 року поточні зобов'язання збільшилися на 36,5% до 8361,4 тис. грн, причому всі статті зросли пропорційно. Кредиторська заборгованість перед постачальниками досягла 5853 тис. грн, що може бути пов'язано зі збільшенням закупівель для реалізації проєктів. Заборгованість з бюджету, оплати праці та інші зобов'язання також зросли до 836,1 тис. грн кожна, що відображає розширення масштабів діяльності.



Рис.2.3 – Структура пасивів підприємства ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» за 2022-2024 рр, тис.грн

У 2024 році спостерігається різке збільшення поточних зобов'язань майже втричі (на 168,9%) до рекордного рівня 22487,4 тис. грн. Найбільше зросла кредиторська заборгованість за товари та послуги – до 15741,2 тис. грн, що становить 70% від загальних поточних зобов'язань. Таке зростання логічно пов'язане зі значним збільшенням обсягів закупівель племінної худоби, обладнання та інших товарів для забезпечення реалізації великих міжнародних контрактів. Решта статей зобов'язань також зросли синхронно до 2248,7 тис.

грн кожна, що відображає пропорційне збільшення податкових зобов'язань, фонду оплати праці та інших операційних витрат.

Зростання кредиторської заборгованості за товари та послуги у поєднанні зі зростанням дебіторської заборгованості свідчить про активне використання торговельного кредиту як з боку постачальників, так і з боку клієнтів, що є типовим для підприємств з тривалим виробничим циклом та великими контрактами.

Аналіз фінансових результатів дозволяє оцінити ефективність операційної діяльності підприємства, його здатність генерувати прибуток та забезпечувати прибутковість інвестицій для власників.

Таблиця 2.6 – Аналіз основних фінансових показників ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
				Абс.	Відн.,	Абс.	Відн.,
Коефіцієнт оборотності активів	0,108	0,180	0,072	0,072	66,06	-0,108	-60,03
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,581	0,639	0,252	0,058	10,07	-0,387	-60,63
Коефіцієнт оборотності запасів	0,108	0,480	0,034	0,371	343,04	-0,446	-92,95
Коефіцієнт поточної ліквідності	6,473	3,281	2,726	-3,192	-49,31	-0,555	-16,93
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,181	0,421	0,596	0,240	132,47	0,175	41,68
Коефіцієнт фінансової залежності	0,153	0,296	0,374	0,143	93,23	0,077	26,11
Коефіцієнт швидкої ліквідності	6,335	3,252	2,605	-3,083	-48,67	-0,647	-19,88
Рентабельність активів (ROA),	10,641	17,641	7,062	7,001	65,79	-10,579	-59,97

Продовження таблиці 2.6

Рентабельність власного капіталу (ROE),	12,567	25,067	11,274	12,499	99,46	-13,793	-55,03
Рентабельність продажів (ROS),	98,102	97,941	98,102	-0,161	-0,16	0,161	0,16
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	60 726,40	60 418,10	203 574,70	-308,30	-0,51	+143 156,60	+236,94
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2 718,70	2 384,10	8 757,60	-334,60	-12,31	+6 373,50	+267,33

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» доцільно розпочати з оцінки динаміки чистого доходу та прибутку. У 2022 році компанія отримала 60,7 млн грн доходу та 2,7 млн грн чистого прибутку, що свідчить про стабільну операційну діяльність. У 2023 році чистий дохід залишився майже незмінним (60,4 млн грн), однак чистий прибуток скоротився до 2,38 млн грн, що може бути результатом зростання операційних та адміністративних витрат, пов'язаних з розширенням діяльності. У 2024 році підприємство продемонструвало суттєвий прорив: чистий дохід зріс до 203,6 млн грн, а чистий прибуток — до 8,76 млн грн, що відображає ефективність реалізації великих міжнародних проєктів та збільшення обсягів поставок.

Показники оборотності засвідчують неоднорідну динаміку. Оборотність активів зросла у 2023 році, але знизилася у 2024-му через стрімке збільшення активів, значна частина яких тимчасово не генерує доходу. Подібна тенденція спостерігається і щодо дебіторської заборгованості, що може бути зумовлено специфікою розрахунків у зовнішньоекономічних контрактах. Оборотність запасів також різко знизилася у 2024 році через формування значних складських залишків. Для даного типу бізнесу тривалі цикли реалізації не є відхиленням від норми й

відображають специфіку роботи з великими партіями товарів та обладнання.

Ліквідність підприємства протягом аналізованого періоду залишається високою. Коефіцієнт поточної ліквідності, хоч і знизився з 6,47 у 2022 році до 2,73 у 2024 році, усе ще перевищує норматив і свідчить про здатність своєчасно виконувати зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє аналогічну тенденцію, зберігаючи комфортний рівень навіть з урахуванням зростання запасів.

Фінансова стійкість підприємства посилюється на тлі контрольованого зростання залучених коштів. Коефіцієнт левериджу збільшився з 0,18 до 0,60, однак структура капіталу залишається помірною з переважанням власного капіталу. Частка активів, профінансованих за рахунок боргу, у 2024 році становить лише 37,4%, що вказує на низький рівень фінансових ризиків.

Рентабельність активів та власного капіталу демонструє різноспрямовану динаміку. Незважаючи на зростання абсолютного прибутку, ROA та ROE у 2024 році знизилися через випереджаюче збільшення активів і власного капіталу, що пояснюється реалізацією інвестиційних проєктів та капіталізацією прибутку. Водночас рентабельність продажів зберігається на рівні близько 98%, що свідчить про високу маржинальність і контроль витрат.

Узагальнюючи, фінансові результати ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» за 2022–2024 роки характеризуються динамічним зростанням та зміцненням фінансової стійкості. Різке збільшення доходів і прибутку у 2024 році підтверджує ефективність міжнародної експансії. Ліквідність залишається на достатньому рівні, а структура капіталу — збалансованою. Поряд із позитивною динамікою, ключовими викликами залишаються уповільнення оборотності активів та значне збільшення дебіторської заборгованості. У подальшому підприємству доцільно зосередитися на оптимізації

оборотного капіталу, завершенні інвестиційних проєктів та диверсифікації зовнішніх ринків.

2.2 Інтегрований аналіз ринкових позицій ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» в глобальному та національному м'ясомолочному секторі.

Ефективність функціонування підприємства на сучасному ринку значною мірою залежить від здатності адаптуватися до умов конкурентного середовища та забезпечувати стійкі позиції як на національному, так і на міжнародному рівнях. Оскільки ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» здійснює діяльність одночасно на внутрішньому м'ясомолочному ринку та на зовнішніх ринках, постає необхідність комплексного дослідження його ринкових позицій у різних контекстах. Взаємодія із зарубіжними партнерами та конкуренція з міжнародними компаніями формують додаткові вимоги до управлінських рішень і стратегічного планування. З огляду на це доцільним є проведення інтегрованого аналізу ринкових позицій підприємства, що дозволяє оцінити його конкурентоспроможність та визначити ключові напрямки подальшого розвитку.

Тісний зв'язок з Асоціацією виробників молока України, на базі якої було створено компанію, забезпечує високий рівень довіри та репутації в українській молочній галузі [66]. АВМ об'єднує виробників, які у 2024 році забезпечили понад 90% молока-сировини, що надійшло на переробку в країні [68]. Загальний обсяг переробки молока в Україні у 2024 році склав 3,22 млн тонн (+10,4% до 2023 року), що свідчить про зростання активності галузі навіть в умовах війни [68]. Такий зв'язок забезпечує доступ до професійної спільноти, яка контролює ключові виробничі потужності країни.

Міжнародна експертиза, накопичена в результаті реалізації проєктів у країнах Центральної Азії (Казахстан, Узбекистан, Монголія), є цінною компетенцією, яка важко піддається копіюванню конкурентами. Узбекистан

посідає 17 місце у світовому рейтингу виробників молока з обсягом 10,66 млн тонн на рік та демонструє стабільне зростання +4,8% щорічно [69]. Казахстан у 2024 році показав зростання виробництва молока на +4,2%, а загальне поголів'я молочної худоби становить близько 1,9 млн голів [70]. Ринок молока Казахстану оцінюється у \$1,84 млрд (2025) з очікуваним щорічним зростанням 4,73% до 2030 року [71]. Інтегрований підхід до надання послуг створює для клієнта ефект «єдиного вікна», що спрощує управління проектом та мінімізує координаційні витрати.

Якість та надійність постачальників мають критичне значення для діяльності ТОВ «Дейрі Глобал Експерт», оскільки компанія виступає інтегратором різних компонентів у комплексних проектах.

Постачальники генетичного матеріалу представлені міжнародними племінними компаніями зі США та Західної Європи (Данія, Німеччина, Нідерланди), які забезпечують високоякісну племінну худобу голштинської породи з генетичним потенціалом продуктивності понад 10 000 кг молока на корову за лактацію. Цей потенціал підтверджується практичними результатами: середня корова Holstein у США виробляє близько 10 000 кг молока за лактацію (305 днів), у Німеччині цей показник перевищує 10 000 кг з вмістом жиру 4% та протеїну 3,5% [72]. Глобальний ринок штучного осіменіння великої рогатої худоби оцінюється у \$3,42 млрд (2025) з прогнозом зростання до \$5,97 млрд до 2034 року (CAGR ~7-8%) [73]. Залежність від якості постачальників є високою, оскільки репутація ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» безпосередньо пов'язана з результатами клієнтів.

Постачальники обладнання та технологій охоплюють провідних світових виробників доїльного обладнання, систем охолодження молока, автоматизованих систем годівлі. Компанія також постачає зрошувальне обладнання власного виробництва Dairy Global Experts LLC та обладнання ПрАТ «Завод Фрегат» [67]. Глобальний ринок обладнання для молочних ферм оцінюється у \$14,40 млрд (2025) з прогнозом зростання до \$25,47 млрд до 2034 року (CAGR 6,2-7,5%) [74]. Ринок управління молочним стадом прогнозується

на рівні \$8,88 млрд до 2032 року з темпом зростання 8,6% щорічно [75]. Диверсифікація джерел постачання дозволяє оптимізувати співвідношення ціни та якості для різних сегментів клієнтів.

Постачальники програмного забезпечення для управління стадом, такі як міжнародна компанія Uniform-Agri, забезпечують технологічну складову цифрової трансформації молочних ферм. Інтеграція сучасних систем управління даними дозволяє клієнтам підвищувати продуктивність через точне тваринництво (precision livestock farming).

Ціноутворення на послуги ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» безпосередньо корелює з цінами на світову генетику та високотехнологічне обладнання, що визначає позиціонування компанії у преміум-сегменті ринку. Це формує валютні ризики, пов'язані з коливаннями курсів гривні, долара США та євро.

Особливістю бізнес-моделі ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» є активна взаємодія з міжнародними фінансовими організаціями, які виступають не тільки як джерела фінансування проєктів, але й як гаранти та партнери. Співпраця з ЄБРР, IFC, USAID та FAO суттєво підвищує надійність компанії в очах потенційних клієнтів [66].

IFC реалізувала в Україні проєкт "Ukraine Dairy SC" (2018-2019) з бюджетом \$2,6 млн, спрямований на покращення операційної ефективності молочних виробників та підтримку модернізації переробки [76]. ЄБРР інвестував у Узбекистан майже €5,8 млрд через 188 проєктів, включаючи недавній кредит €5 млн для Global Export Company, що працює з 200 фермами та експортує до 40+ країн [77]. Участь у проєктах, які фінансуються міжнародними організаціями, слугує потужним маркетинговим інструментом та джерелом нових клієнтів. Компанія отримує доступ до тендерів та програм технічної допомоги, які недоступні для більшості конкурентів.

Дистрибуційні канали побудовані на основі власних логістичних ланцюгів, що забезпечують контроль якості при транспортуванні племінної худоби та обладнання, особливо на великі відстані, де дотримання ветеринарних вимог є критичним фактором успіху.

Цільовий ринок ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» чітко визначений географічно та за типом клієнтів. Географічно пріоритетними є Україна та країни Центральної Азії, де спостерігається найвища інвестиційна активність у молочному секторі [65].

Український ринок демонструє стійкість навіть в умовах війни. У 2024 році загальне виробництво молока склало 7,2 млн тонн з темпом зниження лише 2% [68]. Україна посідає 19 місце у світовому рейтингу виробників молока з обсягом 9,88 млн тонн (2019) [69]. Промисловий сектор, який є основним цільовим сегментом компанії, забезпечує понад 90% молока-сировини та демонструє зростання продуктивності: середній надій досяг 8 167 кг/корову/рік (+20% до 2021). Топ-5 областей (Полтавська, Черкаська, Чернігівська, Київська, Вінницька) концентрують 51% промислового поголів'я та виробляють близько 1,61 млн тонн молока щорічно. Експорт молочної продукції у 2024 році склав 118,02 тис. тонн на суму 296,81 млн. доларів (+16% до 2023) [68].

Таблиця 2.7 – Основні індикатори українського ринку молока 2024 р.

Індикатор молочного ринку	Значення
Загальне виробництво молока	7,2 млн тонн
19 місце у світовому рейтингу виробників молока з обсягом	9,88 млн тонн
Середній надій молока	8 167 кг/корову/рік
Експорт молочної продукції	118,02 тис. тонн (296,81 млн доларів)
Загальний обсяг переробки молока	3,22 млн тонн

Ринки Центральної Азії демонструють найвищу динаміку розвитку. Разом Україна та Узбекистан виробляють близько 20,5 млн тонн молока, що становить приблизно 2,5% світового виробництва [69]. Державна підтримка

галузі в Казахстані у 2023 році склала \$24,8 млн, включаючи субсидування 25% інвестиційних вкладень фермерів [78].

Порівняльний аналіз продуктивності молочної худоби у різних регіонах (табл. 2.7) демонструє значний потенціал для зростання на ринках присутності компанії через впровадження передової генетики та технологій.

Таблиця 2.8 – Порівняльна продуктивність молочної худоби у різних регіонах

Регіон/Країна	Середня продуктивність (кг/корову/рік)	Особливості
США (Holstein)	10 000	Базовий стандарт породи
Німеччина (Holstein)	>10 000	4% жир, 3,5% протеїн
Ірландія (Holstein)	5 620	4,2% жир, 3,6% протеїн
Україна (промисловий сектор)	8 167	Зростання +20% з 2021
Україна (Тернопільська обл.)	9 905	Лідер серед регіонів
Україна (Миколаївська обл.)	9 189	Другий показник

Джерело: складено автором на основі [16, 20, 27]

Українські промислові ферми досягли 81,7% від рівня США/Німеччини, що свідчить про ефективність впровадження сучасних технологій та підтверджує обґрунтованість стратегії ТОВ «Дейрі Глобал Експерт».

Динаміка ключових ринків присутності компанії (рис. 2.4) демонструє різні траєкторії розвитку. Україна, попри складні умови війни, показує зниження виробництва лише -2,4% за 5 років (CAGR) при одночасному зростанні продуктивності. Узбекистан демонструє стабільне зростання +4,8% щорічно, Казахстан — +4,2-4,7%. Для порівняння, розвинені ринки показують значно нижчі темпи: США +1,2%, Німеччина +0,4%, Нова Зеландія +0,5% [69, 70]. Це свідчить про те, що ринки Східної Європи та Центральної Азії

знаходяться в фазі активного зростання та модернізації, що створює сприятливі умови для діяльності компанії.

За типом клієнтів компанія орієнтується на великі та середні агрохолдинги, інвестиційні компанії та фермерські господарства, які реалізують капіталомісткі проекти з будівництва або модернізації молочно-товарних ферм. Типовий проєкт на 500-1000 голів вимагає інвестицій від \$500 тис. до \$3 млн [74, 76], що відповідає позиціонуванню ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» у преміум-сегменті.

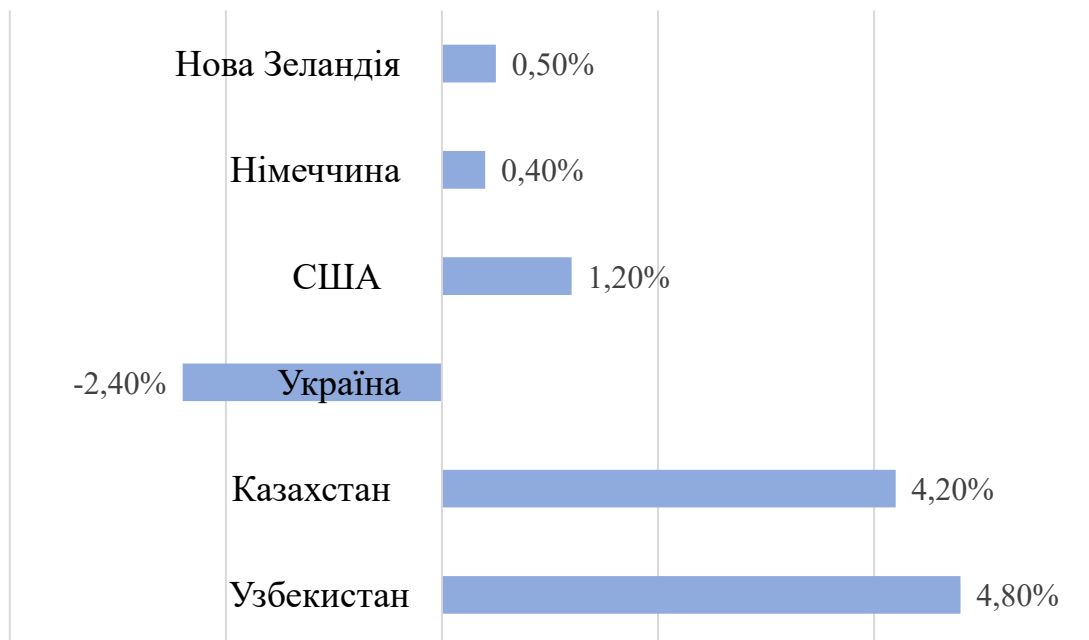


Рис. 2.4. Динаміка середньорічних темпів зростання виробництва молока на ключових ринках, CAGR 2019-2024, %

Джерело: побудовано автором на основі [68, 69, 70]

Поведінка споживачів у B2B-сегменті суттєво відрізняється від B2C. Клієнти орієнтовані на довгострокові інвестиції з терміном окупності від 5 до 10 років, тому для них критично важливими є гарантія результату, мінімізація

ризиків та комплексна експертна підтримка. Процес прийняття рішення є тривалим, багатоетапним та залучає кількох осіб (власники, фінансові директори, головні зоотехніки).

Основні потреби цільових клієнтів структуруються за напрямками: підвищення продуктивності стада через впровадження передової генетики; оптимізація собівартості виробництва через автоматизацію; навчання персоналу для ефективної експлуатації обладнання; доступ до фінансування через механізми пільгового кредитування МФО.

Конкурентне середовище є фрагментованим, оскільки компанія конкурує не з одним універсальним гравцем, а з кількома спеціалізованими учасниками в окремих сегментах. У сфері постачання племінної генетики основними конкурентами виступають Semex, Alta Genetics, ABS Global, Genex та їхні регіональні дилери. Ринок характеризується високою концентрацією: у США Select Sires контролює 18%, Alta Genetics і ABS Global – по 13%, GENEX – 11,5%, Semex – 5%, причому ABS Global за останні роки збільшила частку з 2,5% до 11,5% [80]. Водночас ці компанії зазвичай не пропонують комплексних консалтингових послуг із будівництва ферм.

У сегменті постачання обладнання конкурентами є офіційні дилери провідних світових виробників DeLaval, GEA та VouMatic, які домінують у сферах доїльних систем, охолодження та автоматизації [74]. Їхня діяльність переважно зосереджена на продажі та сервісному обслуговуванні, що не передбачає повного циклу супроводу проєктів.

У сфері консалтингових послуг конкуренцію становлять міжнародні агропромислові консалтингові компанії та локальні агенції, проте більшість із них не поєднують консалтинг із власним постачанням генетики чи обладнання.

Головною конкурентною перевагою ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» є комплексність пропозиції, яка інтегрує всі компоненти успішного проєкту під управлінням однієї команди. Це знижує ризики координації між різними постачальниками та забезпечує єдину точку відповідальності. Враховуючи,

що глобальні ринки генетики (\$3,42 млрд) та обладнання (\$14,40 млрд) демонструють зростання 7-8% та 6-7% відповідно [73, 74], а цільові ринки компанії ростуть швидше (+4,2-4,8%), конкурентна перевага комплексності посилюється.

Така бізнес-модель створює високі бар'єри для входу потенційних конкурентів, оскільки вимагає накопичення різнопланових компетенцій та формування складних партнерських мереж. Водночас існують потенційні конкурентні загрози: можливий вихід на ринки Центральної Азії великих глобальних консалтингових компаній з більшими фінансовими ресурсами та цінова конкуренція з боку локальних дилерів, які пропонують окремі компоненти за нижчими цінами без супроводу.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено комплексний аналіз фінансово-господарської та маркетингової діяльності ТОВ «Дейрі Глобал Експерт», що дало змогу оцінити поточний стан підприємства та його позиції на міжнародному ринку консалтингу у сфері молочного тваринництва. Організаційно-економічний аналіз показав високий рівень операційної спроможності: за десять років реалізовано понад 800 проєктів різного масштабу, компанія забезпечує технологічний супровід 85 підприємств, а штат у 260 фахівців працює за функціональною структурою, яка підтримує ефективне управління.

Фінансові результати підприємства за 2022-2024 роки демонструють суттєве зміцнення позицій: чистий дохід у 2024 році зріс до 203,6 млн грн, чистий прибуток – до 8,76 млн грн, активи – до 66,9 млн грн. Показники ліквідності та рентабельності підтверджують стійкість бізнес-моделі та ефективність операційної діяльності.

Аналіз маркетингового середовища засвідчив наявність сприятливих ринкових умов. Світовий сегмент обладнання та генетичних технологій зростає в межах 6-8% на рік, а ключові для компанії ринки Центральної Азії демонструють ще динамічніший розвиток. Стабільність українського ринку також підтримує конкурентні переваги підприємства.

Конкурентний аналіз підтвердив, що інтегрована модель «під ключ» формує унікальність компанії та підсилює її позиції щодо спеціалізованих конкурентів. У сукупності це вказує на значний потенціал подальшого розвитку та міжнародної експансії, водночас підкреслюючи потребу в оптимізації управління оборотним капіталом і диверсифікації ринків збуту.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ VUCA СВІТУ

3.1 PEST-аналіз маркетингового середовища ТОВ «Дейрі Глобал Експерт»

Для управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» важливим є систематичне проведення аналізу маркетингового середовища.

Для систематичного аналізу макросередовища використовується метод PEST-аналізу, який розглядає політико-правові, економічні, соціально-культурні та технологічні фактори впливу.

PEST-аналіз є широко визнаним інструментом стратегічного менеджменту та маркетингу, який дозволяє систематично оцінити макросередовище через чотири ключові групи факторів: Political (політико-правові), Economic (економічні), Social (соціально-культурні) та Technological (технологічні) [82]. Цей метод особливо корисний для компаній, що здійснюють міжнародну діяльність, оскільки дозволяє врахувати специфіку різних країн та регіонів присутності.

Обґрунтуванням застосування PEST-аналізу для ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» є міжнародний характер діяльності компанії у B2B-сегменті, де на бізнес-процеси значно впливають зовнішні фактори, що стосуються одразу декількох країн (Україна, Казахстан, Узбекистан, Грузія та інші). Крім того, специфіка агропромислового комплексу передбачає високу залежність від державної політики, економічних циклів та технологічних інновацій.

Таблиця 3.1 – PEST-аналіз маркетингового середовища ТОВ «Дейрі Глобал Експерт»

Фактор	Можливості	Загрози
Політико-правові (Political)		
Державна політика України	Потенційна державна підтримка АПК в рамках післявоєнного відновлення; пільгові кредитні програми для модернізації ферм [17]	Військово-політичні ризики, які обмежують інвестиційну активність; логістичні обмеження та необхідність страхування воєнних ризиків
Міжнародні угоди та співпраця	Сприятливий режим торгівлі з країнами СНД та Центральної Азії; наявність двосторонніх угод про економічну співпрацю	Можливі торговельні обмеження або зміни митного законодавства в країнах-імпортерах
Участь міжнародних фінансових організацій	Доступ до проєктів, що фінансуються ЄБРР, IFC, USAID, FAO; підвищення репутації та надійності компанії [14]	Зміна пріоритетів міжнародних донорів; скорочення програм підтримки АПК
Регуляторне середовище в країнах Центральної Азії	Урядові програми імпортозаміщення молочної продукції в Казахстані, Узбекистані; державна підтримка будівництва нових МТФ	Бюрократичні перешкоди; складність процедур сертифікації та митного оформлення живих тварин
Економічні (Economic)		
Світові ринки молочної продукції	Зростання світового попиту на молочні продукти; необхідність збільшення ефективності виробництва для задоволення попиту	Волатильність світових цін на молоко, що впливає на інвестиційну привабливість проєктів
Валютні курси	Можливість хеджування валютних ризиків через диверсифікацію валют розрахунків	Високі валютні ризики при операціях з гривнею, доларом США, євро, тенге, сумом; інфляція в Україні
Інвестиційний клімат в Центральній Азії	Активні урядові програми залучення інвестицій в АПК; доступ до пільгового фінансування для клієнтів	Економічна нестабільність окремих країн; ризики неповернення дебіторської заборгованості
Купівельна спроможність цільових клієнтів	Наявність великих агрохолдингів з достатнім капіталом для реалізації масштабних проєктів	Обмежений доступ середніх фермерів до фінансування; високі процентні ставки за кредитами
Соціально-культурні (Social)		
Споживчі переваги	Зростання вимог споживачів до якості та безпеки молочних продуктів; тренд на органічне виробництво	Повільна зміна традиційних підходів до ведення господарства у сільській місцевості

Продовження табл. 3.1

Кадрові ресурси	Попит на послуги з навчання персоналу МТФ; можливість розвитку освітніх програм	Дефіцит кваліфікованих кадрів у сільському господарстві; відтік молоді з сільської місцевості
Ставлення до технологій	Позитивне ставлення нового покоління фермерів до впровадження інновацій; інтерес до автоматизації	Опір старшого покоління керівників до змін; консерватизм у прийнятті рішень
Екологічна свідомість	Зростання попиту на екологічно чисте виробництво; підтримка принципів добробуту тварин (animal welfare)	Додаткові витрати на впровадження екологічних стандартів; можливі обмеження на певні технології
Технологічні (Technological)		
Інновації у тваринництві	Розвиток точного тваринництва (Precision Livestock Farming); датчики, автоматизовані системи годівлі та доїння	Високі витрати на впровадження найсучасніших технологій; необхідність постійного оновлення
Генетичний прогрес	Постійне покращення генетичного потенціалу молочних порід; можливість пропонувати клієнтам кращі рішення	Швидке моральне старіння генетичного матеріалу; необхідність постійного моніторингу світових трендів
Цифрові технології	Впровадження систем управління стадом; big data та аналітика для оптимізації виробництва	Високі вимоги до цифрової грамотності користувачів; проблеми з інтернет-з'єднанням у віддалених регіонах
Позиція технологічного лідера	Роль DGE як провідника сучасних технологій в Україні та Азії; конкурентна перевага через інноваційність	Поява нових технологічних рішень від конкурентів; необхідність інвестицій у R&D

Аналіз політико-правових факторів засвідчує суперечливі умови функціонування ТОВ «Дейрі Глобал Експерт». В Україні військово-політична нестабільність ускладнює логістику та стримує інвестиційну активність, проте очікуване післявоєнне відновлення та державна підтримка агросектора можуть сформувати додатковий попит на модернізацію ферм [83]. Важливою можливістю є співпраця з міжнародними фінансовими організаціями, що забезпечує доступ до замовлень і підсилює репутаційний капітал [66]. У

Центральній Азії політичні умови загалом сприятливі, хоча складні процедури сертифікації та митного оформлення залишаються значними бар'єрами.

Економічні фактори створюють позитивний контекст для діяльності компанії. Зростання глобального попиту на молочну продукцію та урядові програми імпортозаміщення у Казахстані, Узбекистані та інших країнах регіону формують стійкий попит на послуги модернізації. Разом із тим валютні коливання та інфляція в Україні посилюють ризики, оскільки частина витрат номінована у валюті, а розрахунки з клієнтами здійснюються в національних валютах, що безпосередньо впливає на рентабельність.

Соціально-культурні фактори демонструють загалом позитивну динаміку. Підвищення вимог споживачів до якості та безпеки продукції стимулює модернізацію виробництва та застосування міжнародних стандартів. Дефіцит кваліфікованих кадрів у галузі відкриває нішу для консалтингових та освітніх послуг. Водночас консерватизм частини управлінців може сповільнювати впровадження інновацій, тоді як молодше покоління фермерів активно підтримує технологічні зміни.

Технологічні фактори є найбільш сприятливими. Прискорений розвиток технологій точного тваринництва, автоматизованих систем та інновацій у генетичній селекції формує основу конкурентної переваги компанії. ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» виступає провідником сучасних рішень у регіоні, що дає змогу першою впроваджувати інновації. Однак це потребує постійного моніторингу технологічних трендів та інвестицій у розвиток. Запровадження цифрових систем управління стадом базується на big data та аналітиці, але його ефективність залежить від цифрової грамотності користувачів і доступності інтернету у віддалених регіонах [84].

Узагальнюючи результати PEST-аналізу, макросередовище компанії поєднує значні можливості та суттєві загрози. Технологічні та економічні фактори формують сприятливий фон для розвитку, тоді як політико-правові та валютні ризики залишаються ключовими обмеженнями. Соціально-культурні

зміни відкривають перспективи для розширення консалтингових послуг і навчальних програм.

Аналіз внутрішнього маркетингового середовища показує, що провідні конкурентні переваги ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» ґрунтуються на інтегрованій бізнес-моделі, яка поєднує консалтинг та постачання, створюючи синергетичний ефект. Значущим активом є команда з понад 260 фахівців, що забезпечує високий експертний рівень і складність відтворення такої моделі конкурентами [65]. Партнерство з Асоціацією виробників молока та успішна реалізація міжнародних проєктів зміцнюють репутацію й довіру клієнтів.

Залежність від міжнародних постачальників генетики та обладнання створює валютні та логістичні ризики, але одночасно гарантує доступ до найкращих світових рішень, що важливо для преміум-сегмента. Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями є додатковим механізмом мінімізації ризиків та формування довіри [66].

Цільовий ринок компанії характеризується високою капіталомісткістю та тривалим циклом ухвалення рішень, що потребує інвестицій у побудову довгострокових партнерств. Однак орієнтація на великі агрохолдинги забезпечує стабільність замовлень і високу цінність контрактів. Конкурентне середовище залишається фрагментованим, що дозволяє компанії утримувати позицію інтегратора, проте загроза виходу глобальних гравців потребує постійної інноваційності та зміцнення відносин з клієнтами.

Зовнішні можливості зумовлені зростанням світового попиту на молочну продукцію та розвитком локального виробництва у Центральній Азії. Найбільші ризики пов'язані з політичною нестабільністю та валютними коливаннями, тоді як соціально-культурні тренди стимулюють попит на професійне навчання, екологічні рішення та системи підвищення добробуту тварин.

На основі проведеного аналізу маркетингового середовища можна сформулювати ряд стратегічних пріоритетів для ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» (рис. 3.1).

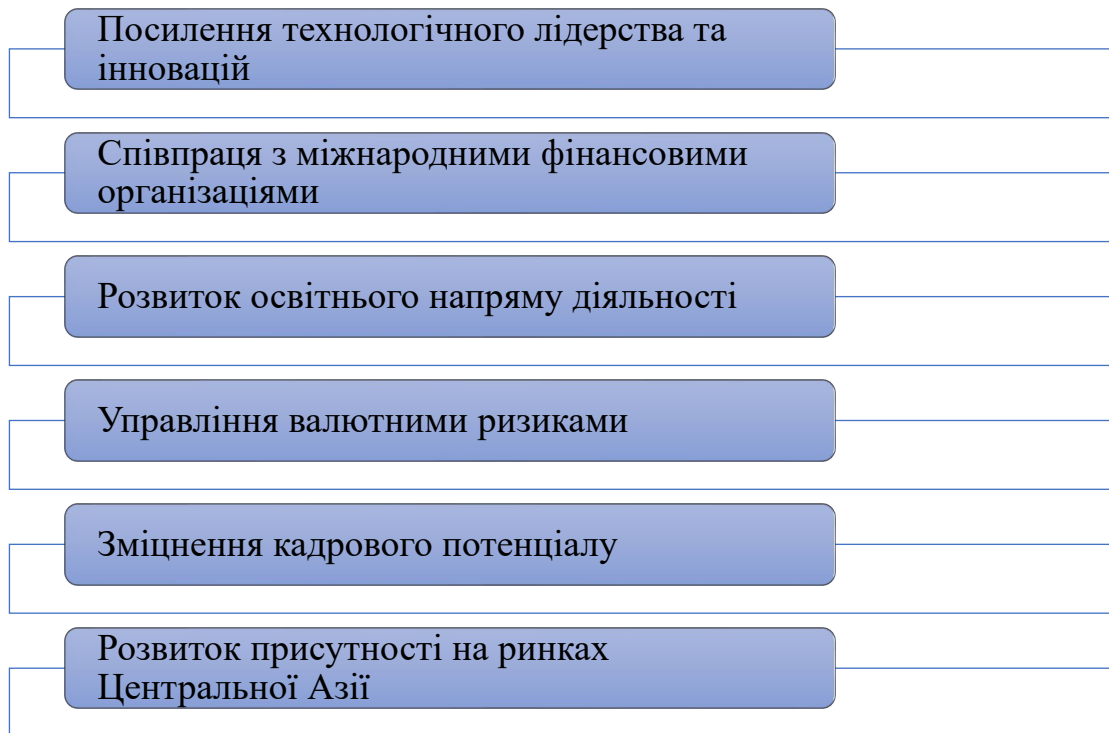


Рис.3.1 – Стратегічні пріоритети для ТОВ «Дейрі Глобал Експерт»
Джерело: побудовано автором на основі [84; 85]

Таким чином, маркетингове середовище ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» характеризується динамічністю та наявністю як значних можливостей, так і суттєвих викликів. Ключем до успіху є поєднання внутрішніх сильних сторін компанії, зокрема інтегрованої бізнес-моделі та експертної команди, з активним використанням зовнішніх можливостей, передусім технологічного прогресу та зростання попиту на модернізацію молочного виробництва в країнах Центральної Азії. Водночас ефективне управління ризиками, пов'язаними з політичною нестабільністю та валютними коливаннями, є необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку бізнесу.

3.2 Алгоритм формування стратегії управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» в умовах VUCA світу

Ключовим елементом стратегії управління маркетинговою діяльністю є визначення напрямків розвитку, способи взаємодії з ринком та механізми досягнення конкурентних переваг. Для ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» формування чіткої стратегії є особливо актуальним у контексті активної роботи на зовнішніх ринках та посилення конкуренції у сегменті молочної генетики.

Алгоритм формування стратегії управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» представлено на рисунку 3.2. Він визначає послідовність дій, які дозволяють структурувати стратегічні рішення та забезпечити їх узгодженість із ринковими реаліями. Кожен етап алгоритму логічно пов'язаний із наступним, що створює цілісну систему управління маркетинговою діяльністю.

Компанія працює з чотирма сегментами: великі агрохолдинги потребують стабільних поставок та технічної підтримки; середні ферми орієнтовані на співвідношення ціна-якість; малі виробники приймають рішення на основі рекомендацій; дистриб'ютори зацікавлені у маржинальності та маркетинговій підтримці. Розуміння потреб кожного сегмента дозволяє формувати диференційовані пропозиції.

Згідно з алгоритмом (рис. 3.2), визначено наступні цілі: зміцнення позицій на ринках Центральної Азії зі збільшенням частки продажів до 60% від загального обсягу; залучення щонайменше 40 нових господарств щорічно у кожній цільовій країні; підвищення впізнаваності бренду; збільшення обсягів продажів генетичного матеріалу на 25% протягом двох років.

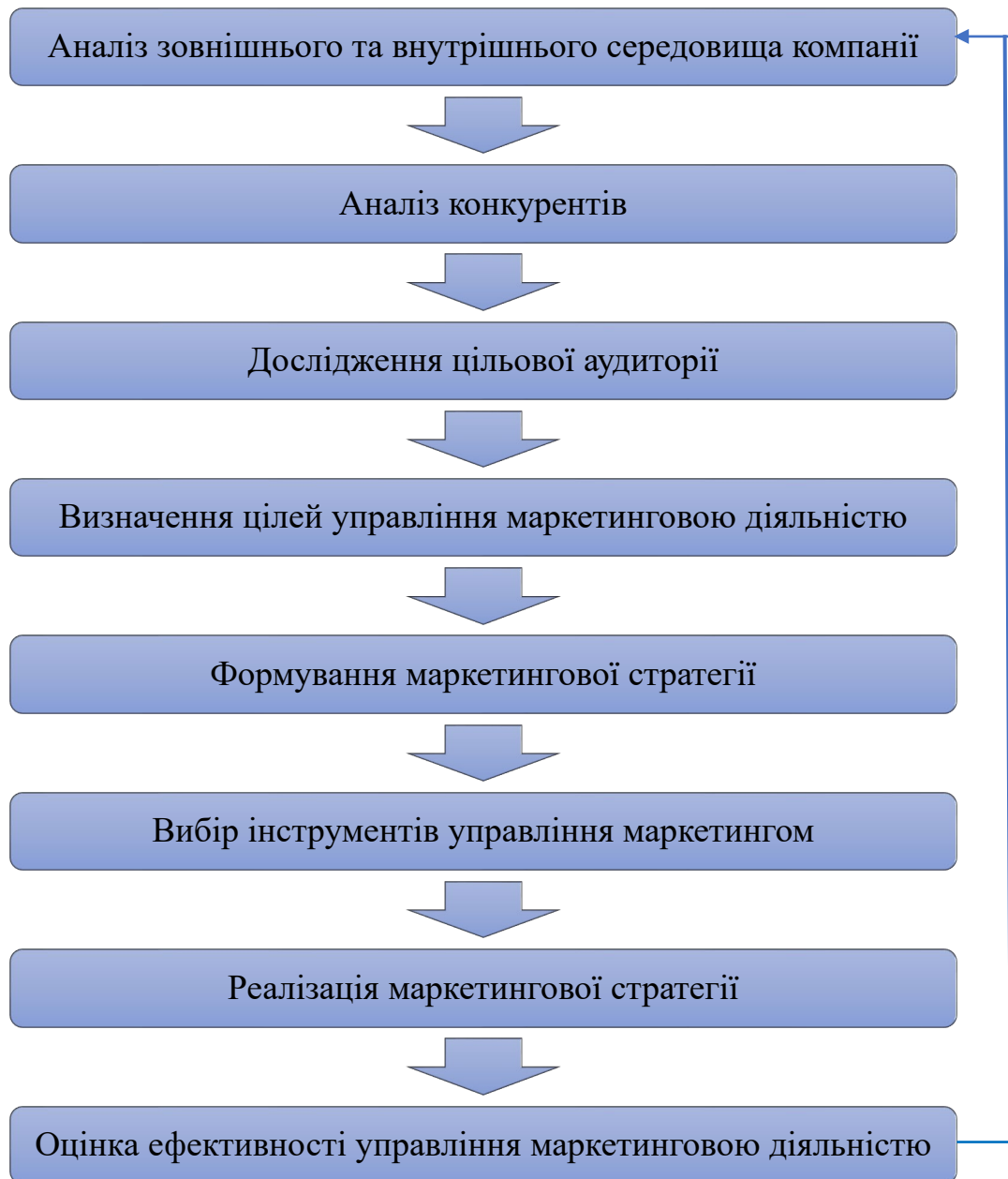


Рис 3.2 – Алгоритм формування стратегії управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Дейрі Глобал Експерт»

Продуктовий портфель включає генетичний матеріал провідних селекційних центрів, технологічний супровід та консультаційні послуги. На зовнішніх ринках пріоритетною є генетика голштинської породи з високими показниками продуктивності. Потенціал диверсифікації полягає у

впровадженні спеціалізованих ліній для органічного виробництва та генетики з підвищеною стійкістю до захворювань.

Компанія позиціонується як постачальник високоякісної генетики та експертних рішень для підвищення продуктивності молочних ферм. Унікальність полягає у поєднанні доступу до світової генетики з розумінням специфіки локальних ринків та індивідуальним підходом до кожного клієнта.

Відповідно до алгоритму (рис. 3.2), реалізація стратегії передбачає: digital-комунікації (оновлення сайту, соціальні мережі, публікація кейсів клієнтів); персональні продажі через виїзди фахівців на ферми; участь у виставках у Казахстані, Узбекистані, Киргизстані; партнерські програми з дистриб'юторами; впровадження CRM-системи для аналізу ефективності комунікацій.

Контроль виконання стратегії здійснюється через показники приросту продажів, частки ринку, кількості нових клієнтів та ефективності каналів комунікації. Регулярний моніторинг дозволяє своєчасно коригувати стратегію.

Запропонований алгоритм дозволяє структурувати процес прийняття стратегічних рішень. Послідовна реалізація визначених кроків створює основу для зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» на ключових ринках Центральної Азії.

Ефективне управління маркетинговою діяльністю передбачає чітку організаційну структуру та систематичний моніторинг ринкових змін. Поточна модель компанії вимагає більш деталізованого розподілу функцій департаменту маркетингу та продажів.

Доцільно виокремити три ключові напрями: аналітика ринку та конкурентів (регулярність оновлення конкурентної карти, точність прогнозування попиту, якість аналітичних звітів); цифровий маркетинг та комунікації (охоплення цільової аудиторії, залученість у соціальних мережах, конверсія з онлайн-каналів); управління взаємовідносинами з клієнтами (retention rate, NPS, частка повторних звернень).



Рис. 3.2 – Комплекс заходів з управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Дейрі Глобал Експерт».

Рекомендується запровадити щоквартальні огляди ринку для кожної країни присутності з фокусом на динаміку виробництва молока, інвестиційну активність, зміни у регулюванні та появу нових гравців. Конкурентна карта має оновлюватися двічі на рік із включенням асортиментних новинок конкурентів, їхньої цінової політики та ключових переваг. Окрему увагу варто приділити моніторингу технологічних інновацій у генетиці та системах управління стадом.

Зростання обсягів діяльності вимагає впровадження CRM-системи, яка систематизує інформацію про клієнтів, відстежує історію взаємодій та автоматизує комунікації. Для B2B-сегмента з тривалим циклом угоди особливо цінною стане можливість відстежувати етапи просування через

воронку продажів. Інтеграція CRM з BI-інструментами забезпечить керівництво дашбордами з ключовими метриками: географічний розподіл продажів, рентабельність продуктових ліній, ефективність роботи з сегментами, сезонність попиту.

Специфіка B2B-маркетингу у агропромисловому секторі полягає у необхідності глибокого розуміння потреб різних типів клієнтів. Аналіз діяльності компанії свідчить про роботу з чотирма основними сегментами, кожен з яких має специфічні критерії вибору постачальника.

Великі агрохолдинги орієнтуються на комплексність рішення та технічну експертизу. Для них доцільно розробити спеціалізовані пропозиції з фіксованими цінами на великі обсяги, пріоритетним обслуговуванням та залученням фінансування через партнерство з МФО. Середні ферми чутливі до ціни, але потребують консультаційної підтримки – для них варто сформувати гнучкі пакети з поетапною оплатою. Малі виробники приймають рішення на основі рекомендацій, тому ключовою стає демонстрація результатів на референтних господарствах. Дистриб'ютори потребують маркетингової підтримки, навчання персоналу та прозорої мотивації.

Ефективна комунікація передбачає використання різноманітних каналів: месенджери для оперативних консультацій, відеоконференції для демонстрації рішень віддаленим клієнтам, email-розсилки з галузевою аналітикою та кейсами. Рекомендується встановити внутрішній стандарт швидкості реагування: перший контакт – 24 години, технічна консультація – 48 годин, комерційна пропозиція – 3 робочі дні.

Аналіз світових трендів у молочному скотарстві свідчить про зростаючий інтерес до спеціалізованих генетичних ліній [36]. Окрім традиційної голштинської породи, формується попит на генетику з підвищеною стійкістю до захворювань, адаптованість до місцевих умов та придатність для органічного виробництва. Для компанії це означає необхідність розширення співпраці з селекційними центрами, зберігаючи

фокус на ключових напрямках. Окремої уваги потребує розвиток послуг з цифровізації через впровадження систем точного тваринництва.

Для успішної конкуренції ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» необхідно чітко артикулювати конкурентні переваги: комплексність рішення, експертиза команди, розуміння специфіки постсоціалістичних ринків, партнерство з МФО. Важливо забезпечити узгодженість усіх комунікацій з цим позиціонуванням.

Контент-стратегія має будуватися навколо демонстрації експертності та результатів. Рекомендується регулярно публікувати детальні кейси реалізованих проєктів з акцентом на досягнуті економічні показники, адаптовані під різні формати. Участь у галузевих виставках (AgroWorld Kazakhstan, UzAgroExpo, EuroTier, Space) залишається критично важливою для встановлення особистих контактів.

Робота на різних географічних ринках вимагає гнучкого ціноутворення з урахуванням локального рівня доходів, зберігаючи премійне позиціонування. Впровадження системи знижок стимулюватиме лояльність: прогресивна знижка залежно від обсягу, спеціальні умови для повного пакету послуг, бонусні програми для дистриб'юторів.

Оптимізація логістики набуває особливого значення для міжнародних поставок племінної худоби. Доцільно провести аудит логістичних ланцюгів та розширити партнерську мережу у Центральній Азії, встановивши чіткі критерії відбору партнерів.

Корпоративний вебсайт має стати центральним елементом цифрової екосистеми. Рекомендується провести комплексне оновлення з акцентом на зручність для різних типів відвідувачів. Доцільно реалізувати окремі розділи для кожного цільового ринку з урахуванням мовних особливостей, детальні кейси з фото/відео, онлайн-каталог генетичного матеріалу. SEO-оптимізація під запити цільової аудиторії забезпечить органічний трафік.

Автоматизація email-кампаній через CRM дозволить підтримувати регулярний контакт без значних витрат часу. Приклади сценаріїв: привітання

нових контактів, серія освітніх матеріалів для потенційних клієнтів, нагадування про планові консультації, інформування про новинки. Інтеграція CRM з вебсайтом дозволить персоналізувати комунікації залежно від інтересів відвідувачів.

Впровадження маркетингових ініціатив вимагає систематичного контролю результативності через комплексну систему показників.

Операційні KPI: кількість залучених клієнтів у розрізі країн та сегментів, конверсія від контакту до угоди, середній розмір контракту, частка повторних звернень, швидкість обробки запитів. Для цифрових каналів: охоплення аудиторії, відвідуваність вебсайту, конверсія з онлайн-каналів, залученість, вартість залучення клієнта.

Стратегічні індикатори: темпи приросту виручки у цільових країнах (мета 25% за два роки), зміна структури продажів на користь маржинальніших послуг, Marketing ROI, географічна експансія. Нефінансові індикатори: впізнаваність бренду, позиція у рейтингах, згадування у медіа, Net Promoter Score.

Рекомендується проводити щомісячний моніторинг операційних KPI та щоквартальний аналіз стратегічних індикаторів з обговоренням результатів на рівні керівництва.

Запропоновані заходи формують комплексну систему вдосконалення управління маркетинговою діяльністю. Систематизація процесів через чіткий розподіл функцій, поглиблення сегментації, актуалізація продуктового портфеля, розвиток цифрових каналів, розширення партнерської мережі та системний підхід до оцінки ефективності сформують міцну основу для досягнення стратегічної мети – збільшення частки продажів на зовнішніх ринках до 60% з одночасним підвищенням рентабельності та побудовою репутації технологічного лідера.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі обґрунтовано комплекс заходів щодо вдосконалення стратегії управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» в умовах змінного зовнішнього середовища. Проведений PEST-аналіз засвідчив, що технологічні та економічні чинники формують сприятливі можливості для розвитку компанії, зокрема завдяки зростанню попиту на молочну продукцію та активним програмам імпортозаміщення у країнах Центральної Азії. Водночас політико-правові ризики, пов'язані з військовою ситуацією в Україні та коливаннями валют, залишаються стримувальними факторами. Соціально-культурні тенденції, включаючи запит на професійне навчання та консультативний супровід, відкривають додаткові напрями для зміцнення бізнес-моделі компанії.

На основі аналізу сформовано алгоритм стратегії управління маркетинговою діяльністю, спрямовану на посилення присутності на ринках Центральної Азії, підвищення частки продажів і розширення клієнтської бази. Позиціонування компанії ґрунтується на поєднанні доступу до провідної світової генетики та глибокого розуміння локальних умов, що створює конкурентну перевагу у консалтинговому супроводі фермерських господарств.

Запропонований комплекс заходів охоплює оптимізацію структури маркетингового управління, запровадження CRM-системи, удосконалення сегментації та адаптації продуктового портфеля, активізацію цифрових комунікацій і запровадження системи показників ефективності. Реалізація цих заходів забезпечить підвищення результативності маркетингової діяльності та сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства на цільових зовнішніх ринках.

ВИСНОВОК

У кваліфікаційній роботі досліджено проблему управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах VUCA-світу та розроблено практичні рекомендації щодо її вдосконалення на прикладі ТОВ «Дейрі Глобал Експерт». За результатами дослідження отримано наступні висновки:

1. Невизначеність ідентифіковано як ключову характеристику сучасного бізнес-середовища, що фундаментально відрізняється від ризику відсутністю можливості прогнозування. Основними чинниками зростання невизначеності виступають цифрова трансформація, глобальна взаємозалежність економік, динамічні зміни споживчих пріоритетів та геополітична нестабільність. VUCA-модель визначено як концептуальну рамку для розуміння нової бізнес-реальності, де класичне довгострокове планування поступається місцем гнучким управлінським моделям.

2. Сутність маркетингового управління в умовах невизначеності полягає у переході від стабільних планів до адаптивних стратегій. Сформульовано базові засади ефективного маркетингу в VUCA-світі: швидкість адаптації, культура експериментів, аналітична обґрунтованість рішень, персоналізація взаємодії з клієнтами та сценарний підхід до планування. Кожен елемент VUCA потребує специфічних управлінських відповідей для забезпечення стійкості бізнесу.

3. ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» позиціюється як міжнародний постачальник комплексних рішень для молочного сектору з портфелем понад 800 реалізованих проєктів. Фінансовий стан підприємства характеризується стрімким зростанням: виручка досягла 203,6 млн грн, прибуток – 8,76 млн грн, що втричі перевищує показники попередніх періодів. Фінансова стабільність підтверджується достатніми коефіцієнтами ліквідності та високою маржинальністю операцій.

4. Ринкова позиція компанії визначається як сильна на перспективних ринках. Світові сегменти генетики та обладнання зростають з темпом 6-8% на рік, а пріоритетні ринки Центральної Азії демонструють ще вищу динаміку. Конкурентна перевага формується завдяки унікальній інтегрованій моделі, що об'єднує консультування, постачання та супровід, створюючи високі входження бар'єри для потенційних конкурентів.

5. Аналіз макросередовища виявив поєднання сприятливих можливостей та істотних загроз. Технологічні інновації та економічний розвиток молочної індустрії створюють попит на послуги компанії, тоді як політичні ризики та валютна волатильність обмежують предсказуваність результатів. Соціальні тренди формують запит на нові типи послуг, зокрема навчання та консалтинг.

6. Сформовано стратегію управління розвитком маркетингової діяльності з акцентом на міжнародну експансію, досягнення 60% частки зовнішніх продажів та зміцнення технологічного лідерства. Алгоритм реалізації стратегії охоплює структурування маркетингових процесів, впровадження цифрових інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами, диференціацію пропозицій для різних сегментів та систему моніторингу ефективності. Розроблені рекомендації забезпечують практичний інструментарій для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Отримані результати мають практичну значимість для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» на міжнародних ринках та можуть бути використані у діяльності підприємств B2B-сегмента, що функціонують в умовах високої невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Knight F. H. Risk, Uncertainty and Profit. Boston: Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Company, 1921. 381 p.
2. Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century. New York: Harper Business, 1999. 224 p.
3. Ansoff H. I. Implanting Strategic Management. 2nd ed. New York: Prentice Hall, 1984. 520 p.
4. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Free Press, 1994. 458 p.
5. Taleb N. N. The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. New York: Random House, 2007. 366 p.
6. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. London: Pearson Education, 2016. 714 p.
7. Bennett N., Lemoine G. J. What VUCA Really Means for You. Harvard Business Review. 2014. Vol. 92. No. 1/2. P. 27–28.
8. Snowden D. J., Boone M. E. A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review. 2007. Vol. 85. No. 11. P. 68–76.
9. Kannan P. K., Li H. Digital marketing: A framework, review and research agenda. International Journal of Research in Marketing. 2017. Vol. 34. No. 1. P. 22–45.
10. Johansen B. Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World. 2nd ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2012. 304 p.
11. Davenport T. H., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World. Harvard Business Review. 2018. Vol. 96. No. 1. P. 108–116.
12. Mayer-Schönberger V., Cukier K. Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think. Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2013. 242 p.

13. Horney N., Pasmore B., O'Shea T. Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World. *People and Strategy*. 2010. Vol. 33. No. 4. P. 32–38.
14. Castells M. *The Rise of the Network Society*. 2nd ed. Oxford: Wiley-Blackwell, 2010. 656 p.
15. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2021. 240 p.
16. Sheffi Y. *The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*. Cambridge: MIT Press, 2005. 323 p.
17. Davenport T. H., Prusak L. *Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment*. New York: Oxford University Press, 1997. 272 p.
18. Bauman Z. *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity Press, 2000. 240 p.
19. Brinker S., McLellan L. The Rise of the Marketing Technologist. *Harvard Business Review*. 2014. Vol. 92. No. 7/8. P. 94–99.
20. Чухрай Н. І., Патора Р. Маркетингова діяльність підприємств у трансформаційних умовах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 1. С. 278–292.
21. Ries E. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business, 2011. 336 p.
22. Armstrong J. S., Green K. C., Graefe A. Golden Rule of Forecasting: Be Conservative. *Journal of Business Research*. 2015. Vol. 68. No. 8. P. 1717–1731.
23. Wedel M., Kannan P. K. Marketing Analytics for Data-Rich Environments. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80. No. 6. P. 97–121.
24. De Smet A., Lackey G., Weiss L. M. Untangling your organization's decision making. *McKinsey Quarterly*. 2021. March. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/untangling-your-organizations-decision-making> (дата звернення: 15.11.2024).

25. Reeves M., Haanaes K., Sinha J. *Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach*. Boston: Harvard Business Review Press, 2015. 288 p.
26. Schwartz P. *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*. New York: Currency Doubleday, 1996. 272 p.
27. Чернега О. Б., Савіна Г. Г. Data-driven підхід в управлінні маркетинговою діяльністю підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-63>
28. Ewel J. *The Six Disciplines of Agile Marketing: Proven Practices for More Effective Marketing and Better Business Results*. Agile Marketing Navigator, 2020. 198 p.
29. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2021. 240 p.
30. Старостіна А. О., Зозульов О. В. *Маркетинг: теорія та практика: навч. посібник*. Київ: КНУ ім. Тараса Шевченка, 2019. 248 с.
31. Ілляшенко С. М., Іванова Т. Є. Інструменти та методи просування продукції в Internet: аналітичний огляд. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 3. С. 20–32.
32. Ries E. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business, 2011. 336 p.
33. Окландер М. А., Яшкіна О. І. Agile-маркетинг: концептуальні засади та інструменти. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2018. № 15. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.15.2018.135126>
34. Чернега О. Б., Савіна Г. Г. Data-driven підхід в управлінні маркетинговою діяльністю підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-63>

35. Лебеденко М. С., Біловодська О. А. Маркетингова аналітика як інструмент підвищення ефективності маркетингових рішень. Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 392–398. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-392-398>
36. Ромат Є. В., Сендзюк М. А. Маркетингові комунікації: навч. посібник. 2-ге вид. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2020. 464 с.
37. Lambin J.-J., Chumpitaz R., Schuiling I. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. 3rd ed. London: Palgrave Macmillan, 2012. 608 p.
38. Doyle P., Stern P. Marketing Management and Strategy. 4th ed. Harlow: Pearson Education, 2006. 466 p.
39. Rigby D. K., Sutherland J., Takeuchi H. Embracing Agile. Harvard Business Review. 2016. Vol. 94. No. 5. P. 40–50.
40. Robbins S. P., Coulter M. Management. 13th ed. Boston: Pearson, 2016. 720 p.
41. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 10th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2019. 520 p.
42. Keller K. L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. 4th ed. Harlow: Pearson Education, 2013. 635 p.
43. Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press, 1994. 327 p.
44. Crane A., Matten D. Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 2016. 656 p.
45. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
46. Goodstein L., Nolan T., Pfeiffer J. W. Applied Strategic Planning: How to Develop a Plan That Really Works. New York: McGraw-Hill, 1993. 436 p.

47. Rowe A. J., Mason R. O., Dickel K. E. Strategic Management: A Methodological Approach. 4th ed. Reading: Addison-Wesley, 1994. 528 p.
48. Малхотра Н. К. Маркетингові дослідження: практичне керівництво / пер. з англ. Київ: Companion Group, 2007. 1200 с.
49. Payne A., Frow P. Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM. Cambridge: Cambridge University Press, 2013. 394 p.
50. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business Review Press, 1996. 322 p.
51. Farris P. W., Bendle N. T., Pfeifer P. E., Reibstein D. J. Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance. 2nd ed. Upper Saddle River: Pearson Education, 2010. 432 p.
52. Котлер Ф., Келлер К. Л., Павленко А. Ф. Маркетинговий менеджмент / пер. з англ. Київ: Хімджест, 2008. 720 с.
53. Офіційний сайт ТОВ «Дейрі Глобал Експерт». URL: <https://dairyglobalexperts.com/uk> (дата звернення: 07.11.2025).
54. Міжнародний відділ консультаційного центру Асоціації виробників молока. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/dairy-global-experts> (дата звернення: 07.11.2025).
55. Платформа для популяризації української худоби Голштинської. URL: <https://holstein.com.ua/uk/kompanija-dairy-global-experts-dge/> (дата звернення: 07.11.2025).
56. Офіційна сторінка ТОВ «Дейрі Глобал Експерт». URL: <https://www.facebook.com/dairyglobalexperts/> (дата звернення: 07.11.2025).
57. Консультаційні послуги у сфері молочного та м'ясного тваринництва. URL: <https://eldala.kz/dannye/kompanii/6292-diary-global-experts> (дата звернення: 07.11.2025).
58. Класифікація організаційно-правових форм господарювання. URL: <https://buhgalter.com.ua/dovidnik/kspovo/kopfg/> (дата звернення: 07.11.2025).

59. Платформа для популяризації української худоби Голштинської.
URL: <https://holstein.com.ua/uk/kompanija-dairy-global-experts-dge/> (дата звернення: 07.11.2025).
60. Гонтарева І. В. Умови формування та властивості системної ефективності діяльності підприємства. Економіка розвитку. 2014. № 4. С. 79–82.
61. Ярмола О. С., Безсмертна О. В. Особливості формування конкурентних переваг підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю "нова пошта" : дис. ВНТУ, 2024.
62. Kotler, P., Keller, K. L. *Marketing Management*. 15th ed. Pearson Education, 2016.
63. Lambin, J. J., Schuiling, I. *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. 3rd ed. Palgrave Macmillan, 2012.
64. Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons, 2021.
65. Dairy Global Experts — Ваш надійний партнер у молочному тваринництві. Офіційний вебсайт. URL: <https://dairyglobalexerts.com/uk> (дата звернення: 05.11.2025).
66. Асоціація виробників молока – об'єднання промислових МТФ України. Офіційний вебсайт. URL: <https://avm-ua.org/> (дата звернення: 07.11.2025).
67. Товариство з обмеженою відповідальністю «ДЕЙРІ ГЛОБАЛ ЕКСПЕРТС»: картка компанії (ЄДРПОУ 39294990). Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/39294990> (дата звернення: 06.11.2025).
68. Завод Фрегат: сільськогосподарська техніка та обладнання. URL: <https://fregat.biz.ua> (дата звернення: 15.11.2024).
69. Асоціація виробників молока України. Молочна карта України-2025: Статистика та аналітика. Київ, 2025. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/molocna-karta-ukraini-2025> (дата звернення: 10.11.2024).

70. Food and Agriculture Organization of the United Nations. FAOSTAT Database: Livestock Primary. URL: <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QL> (дата звернення: 12.11.2024).

71. DairyNews. Kazakhstan dairy market overview 2024. URL: <https://www.dairynews.today/analytics/kazakhstan-dairy-2024.html> (дата звернення: 13.11.2024).

72. Statista. Milk market in Kazakhstan: Revenue forecast 2025-2030. URL: <https://www.statista.com/outlook/cmo/food/dairy-products-eggs/milk/kazakhstan> (дата звернення: 13.11.2024).

73. VandeHaar M. J., Armentano L. E., Weigel K., Spurlock D. M., Tempelman R. J., Veerkamp R. Harnessing the genetics of the modern dairy cow to continue improvements in feed efficiency. Journal of Dairy Science. 2016. Vol. 99, No. 6. P. 4941-4954. DOI: 10.3168/jds.2015-10352

74. Precedence Research. Artificial Insemination Market Size, Share & Trends Analysis Report By Type (Bovine, Swine, Ovine), By End User, By Region, And Segment Forecasts, 2025-2034. URL: <https://www.precedenceresearch.com/artificial-insemination-market> (дата звернення: 14.11.2024).

75. Precedence Research. Dairy Processing Equipment Market Size, Share & Trends Analysis Report By Equipment Type, By Application, By Operation, By Region, And Segment Forecasts, 2025-2034. URL: <https://www.precedenceresearch.com/dairy-processing-equipment-market> (дата звернення: 14.11.2024).

76. Grand View Research. Dairy Herd Management Market Size, Share & Trends Analysis Report By Product (Software, Hardware), By Application, By Herd Size, By Region, And Segment Forecasts, 2025-2032. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/dairy-herd-management-market> (дата звернення: 14.11.2024).

77. International Finance Corporation. Project Information & Data Portal: Ukraine Dairy SC (Project ID: 602031). URL: <https://disclosures.ifc.org/project-detail/AS/602031/ukraine-dairy-sc> (дата звернення: 12.11.2024).
78. European Bank for Reconstruction and Development. Uzbekistan: Country Strategy 2024-2029. London: EBRD, 2024. URL: <https://www.ebrd.com/uzbekistan-country-strategy.pdf> (дата звернення: 13.11.2024).
79. Dairy Global. Kazakhstan invests \$24.8 million in dairy sector support. URL: <https://www.dairyglobal.net/industry-and-markets/market-trends/kazakhstan-dairy-support-2023/> (дата звернення: 13.11.2024).
80. Petrov V., Berry D. P., Tölü C., et al. Genetic parameters and breeding objectives for Holstein cattle in contrasting production systems in Ireland. *Journal of Dairy Science*. 2024. Vol. 107, No. 3. P. 1456-1472. DOI: 10.3168/jds.2023-23458
81. The Bull Vine. Understanding the U.S. Dairy Sire Market: Key Players and Trends. URL: <https://www.thebullvine.com/news/understanding-us-dairy-sire-market/> (дата звернення: 14.11.2024).
82. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P. *Exploring Strategy: Text and Cases*. 11th ed. Pearson Education Limited, 2017.
83. Про державну підтримку сільського господарства України: Закон України від 24.06.2004 № 1877-IV. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text> (дата звернення: 07.11.2025).
84. Lovarelli, D., Vacenetti, J., Guarino, M. A review on dairy cattle farming: Is precision livestock farming the compromise for an environmental, economic and social sustainable production? *Journal of Cleaner Production*, 262, 121409, 2020.
85. Шуміло О., Фарафонова-Некрасова Т. Маркетингові заходи як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства // Маркетинг XXI століття: виклики змін та можливості розвитку (NEXTMARK21) : тези II Міжнар. наук.-практ. конф. Харків : ДБТУ, 2025. С. 349–350.

ДОДАТКИ

Додаток А.

Фінансова звітність ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» за 2023 рік.

Фінансова звітність малого підприємства			
			КОДИ
		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2023
Підприємство: ТОВ «ДЕЙРІ ГЛОБАЛ ЕКСПЕРТС»		за ЄДРПОУ	39294990
Територія: село Громи		за за КАТОТТГІ	UA71060190050083770
Організаційно-правова форма господарювання: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ		за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності: Оптова торгівля живими тваринами		за КВЕД	46.23
Середня кількість працівників: 28			
Адреса, телефон: Черкаська область, Уманський район, село Громи, вул. ЦЕНТРАЛЬНА, буд. 50, тел. 673971233			
I. Баланс	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
на 31.12.2023 р.			
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	9,40	0,70
первісна вартість	1001	93,00	93,00
накопичена амортизація	1002	83,60	92,30
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11,90	18,50
Основні засоби:	1010	4 723,70	3 910,30
первісна вартість	1011	6 467,80	6 505,30
знос	1012	1 744,10	2 595,00
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	4 745,00	3 929,50
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	844,00	242,40
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	8 293,30	8 839,50
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 161,50	8,40
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	29 293,60	13 232,90
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	54,90	5 110,10
Витрати майбутніх періодів	1170	658,20	52,70
Інші оборотні активи	1190	-	1 088,70
Усього за розділом II	1195	40 305,50	28 574,70
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	45 050,50	32 504,20

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10,00	10,00
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8 236,60	8 915,70
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	8 246,60	8 925,70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	233,70	314,00
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	332,50	-
товари, роботи, послуги	1615	5 649,10	4 815,00
розрахунками з бюджетом	1620	233,20	261,10
у тому числі з податку на прибуток	1621	207,80	87,90
розрахунками зі страхування	1625	30,30	47,50
розрахунками з оплати праці	1630	116,30	91,40
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	30 208,80	18 049,50
Усього за розділом III	1695	36 570,20	23 264,50
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	45 050,50	32 504,20

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2023

	Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	60 418,10	60 726,40
Інші операційні доходи	2120	5 766,20	10 755,80
Інші доходи	2240	29,70	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	66 214,00	71 482,20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	49 950,70	45 923,60
Інші операційні витрати	2180	13 146,70	21 788,80
Інші витрати	2270	64,80	336,20
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	63 162,20	68 048,60
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	3 051,80	3 433,60
Податок на прибуток	2300	667,70	714,90
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2 384,10	2 718,70
Керівник		О. Л. ВАЛЕБНИЙ (ініціали, прізвище)	

Додаток Б.

Фінансова звітність ТОВ «Дейрі Глобал Експерт» за 2024 рік.

Фінансова звітність малого підприємства			
			КОДИ
		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2024
Підприємство: ТОВ "ДЕЙРІ ГЛОБАЛ ЕКСПЕРТС"		за ЄДРПОУ	39294990
Територія: Громи		за за КАТОТТГГ	UA71060190050083770
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю		за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності: Оптова торгівля живими тваринами		за КВЕД	46.23
Середня кількість працівників: 26			
Адреса, телефон: 20343, Україна, Черкаська обл., Уманський р-н, с. Громи, вул. Центральна, буд.50, тел. 673971233			
I. Баланс	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
на 31.12.2024 р.			
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0,70	-
первісна вартість	1001	93,00	93,00
накопичена амортизація	1002	92,30	93,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	18,50	2 226,60
Основні засоби:	1010	3 910,30	3 368,70
первісна вартість	1011	6 505,30	6 848,60
знос	1012	2 595,00	3 479,90
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	3 929,50	5 595,30
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	242,40	2 700,80
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	8 839,50	19 135,20
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	8,40	8 244,60
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13 232,90	22 764,70
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 110,10	8 445,30
Витрати майбутніх періодів	1170	52,70	25,10
Інші оборотні активи	1190	1 088,70	6 907,60
Усього за розділом II	1195	28 574,70	68 223,30
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	32 504,20	73 818,60

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10,00	10,00
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8 915,70	16 596,90
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	8 925,70	16 606,90
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	314,00	312,50
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	1 187,70
товари, роботи, послуги	1615	4 815,00	20 237,30
розрахунками з бюджетом	1620	261,10	1 796,10
у тому числі з податку на прибуток	1621	87,90	1 767,80
розрахунками зі страхування	1625	47,50	19,40
розрахунками з оплати праці	1630	91,40	65,50
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	18 049,50	33 593,20
Усього за розділом III	1695	23 264,50	56 899,20
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	32 504,20	73 818,60

2. Звіт про фінансові результати

за 2024

	Форма № 2-	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	203 574,70	60 418,10
Інші операційні доходи	2120	1 987,80	5 766,20
Інші доходи	2240	-	29,70
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	205 562,50	66 214,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	178 385,00	49 950,70
Інші операційні витрати	2180	15 690,00	13 146,70
Інші витрати	2270	24,60	64,80
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	194 099,60	63 162,20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	11 462,90	3 051,80
Податок на прибуток	2300	2 705,30	667,70
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	8 757,60	2 384,10

Сервіник	ВАЛЕВНИЙ ОЛЕКСАНДР ЛЕОНІДОВИЧ (ініціали, прізвище)
Головний бухгалтер	КРАСНОПОЛЬСЬКА НАТАЛІЯ МИКОЛАЇВНА (ініціали, прізвище)

Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.