

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

Інститут бізнес-освіти
Кафедра міжнародного менеджменту

галузь знань **07 Управління та адміністрування**
спеціальність **073 Менеджмент**
спеціалізація **Бізнес-адміністрування універсальна**

**Освітньо-професійна програма 8М10 «Бізнес-адміністрування
(універсальна)»**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**Формування та механізми реалізації маркетингової стратегії
підприємства (на прикладі ТОВ «ХЕЛСІ-ВЕТ»)**
(повна назва)

Вашасва Віктора Сергійовича

(Прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

Науковий керівник доктор економічних наук, професор

А.В. Федорченко

(підпис)

(ініціали, прізвище)

**Робота допущена до захисту перед Екзаменаційною комісією з
атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри

к.е.н., доцент

М.О.Бурмака

(підпис)

Київ 2022

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
ІНСТИТУТ БІЗНЕС - ОСВІТИ
Кафедра міжнародного менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ**

**«БІЗНЕС- АДМІНІСТРУВАННЯ
УНІВЕРСАЛЬНА»
07 Управління та адміністрування
073 «Менеджмент»
8М10 «Бізнес-адміністрування
універсальна»**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Є.Г.Панченко

(підпис)

202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

М.О.Бурмака

(підпис)

202__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти **Ващаєва Віктора Сергійовича**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: *Формування та механізми реалізації маркетингової стратегії підприємства (на прикладі ТОВ «ХЕЛСІ-БЕТ»)*

Тему затверджено наказом ректора Університету "16 " грудня 2021 р. № 1902-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

**План кваліфікаційної магістерської роботи і терміни подання розділів
науковому керівникові**

**Розділ 1 Теоретичні аспекти формування та розвитку маркетингової стратегії
підприємства**
(назва, термін подання – до 24.01.22)

Розділ 2 Головні напрями маркетингової діяльності ТОВ «ХЕЛСІ-БЕТ»
(назва, термін подання - до 21.02.22)

**Розділ 3 Пропозиції щодо формування та розвитку маркетингової стратегії
ТОВ «ХЕЛСІ-БЕТ»**
(назва, термін подання – до 21.03.22)

Термін подання завершеної роботи науковому керівникові для оформлення відгуку
(до 16.05.22)

Об'єкт дослідження:	система маркетингового управління підприємства сфери послуг.
Предмет дослідження:	сукупність теоретичних засад, методичних підходів і практичних аспектів формування та розвитку маркетингової стратегії ветеринарної клініки.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	розробка оптимальної маркетингової стратегії для підприємства, яке здійснює свою діяльність у сфері послуг.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:
У розділі 1

- вивчити роль і місце маркетингу в управлінні сучасними підприємствами;
- визначити сутність, роль і значення маркетингової стратегії підприємства;
- систематизувати основні підходи до класифікації сучасних маркетингових стратегій підприємств.

У розділі 2

- провести дослідження основних економічних показників діяльності компанії на ринку ветеринарних товарів та послуг;
- оцінити особливості і ключові тенденції розвитку ринку ветеринарних послуг;
- оцінити результативність існуючої маркетингової стратегії підприємства.

У розділі 3

- розглянути альтернативні варіанти розвитку маркетингової стратегії;
- оцінити ефективність розвитку маркетингової стратегії;
- виявлення та оцінка ризиків розвитку маркетингової стратегії;
- навести прогнозну оцінку результативності запропонованих заходів.

**Завдання підготував
науковий керівник**

_____ (підпис)

_____ (прізвище, ініціали)

" __ " _____ 202__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

_____ (підпис)

_____ (прізвище, ініціали)

" __ " _____ 202__ р.

РЕФЕРАТ

Магістерська робота містить 125 сторінок, 34 таблиці, 36 рисунків,

Список літератури з 58 найменувань.

ФОРМУВАННЯ ТА МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі ТОВ «ХЕЛСІ-ВЕТ»)

Кваліфікаційна магістерська робота містить 125 сторінок, 34 таблиці, 36 рисунків, список використаних джерел із 58 найменувань.

Об'єктом дослідження виступає система маркетингового управління підприємства сфери послуг.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад, методичних підходів і практичних аспектів формування та розвитку маркетингової стратегії ветеринарної клініки.

Мета дослідження полягає у розробці оптимальної маркетингової стратегії для підприємства, яке здійснює свою діяльність у сфері послуг.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі **завдання**:

- вивчити роль і місце маркетингу в управлінні сучасними підприємствами;
- визначити сутність, ролі і значення маркетингової стратегії підприємства;
- систематизувати основні теоретичні підходи до класифікації сучасних маркетингових стратегій підприємств;
- провести аналіз основних економічних показників господарської діяльності підприємства на ринку ветеринарних товарів та послуг;
- оцінити особливості і ключові тенденції розвитку ринку ветеринарних послуг;
- дослідити особливості маркетингової діяльності підприємства на ринку ветеринарних послуг м. Києва;
- визначити основні напрямки формування стратегії маркетингового ціноутворення підприємства;
- здійснити категоризацію товарів і послуг у маркетинговій ціновій політиці ветеринарної клініки;
- навести прогностичну оцінку результативності й ефективності запропонованих заходів;
- визначити головні особливості корпоративної соціальної відповідальності у сфері ветеринарного маркетингу.

Робоча гіпотеза. Розробка маркетингової стратегії ветеринарної клініки, яка ґрунтується на основі комплексного уявлення про механізми надання ветеринарних послуг, здатна істотно підвищити ефективність і результативність її ринкової діяльності.

Інформаційна база дослідження інтернет-джерела, статистична інформація з офіційних джерел Державної служби статистики України, Закони України, дані Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту

споживачів, Єдиний реєстр чіпування тварин, а також річна фінансова звітність та дані управлінського обліку ТОВ «ХЕЛСІ ВЕТ» за 2019-2021 рр.

За результатами дослідження надано оцінку результативності маркетингової діяльності ТОВ «Хелсі-Вет», а також наведено прогнозну оцінку ефективності формування і розвитку його цілісної маркетингової стратегії.

Одержані результати можуть бути застосовані на практиці у процесах розробки маркетингових стратегій підприємств сфери надання ветеринарних послуг.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2021-2022 рр.

Рік захисту роботи – 2022 р.

ВІДГУК
про кваліфікаційну магістерську роботу
Ващаєва Віктора Сергійовича
на тему: «Формування та механізми реалізації маркетингової стратегії підприємства»
(на прикладі ТОВ «ХЕЛСІ-ВЕТ»)

Актуальність теми. Розвиток маркетингових стратегій підприємства становить надзвичайно важливий напрямок ефективного функціонування їх систем управління. Як наслідок, представлена магістерська дипломна робота є актуальною для об'єкта дослідження – підприємства, яке функціонує на висококонкурентному вітчизняному ринку ветеринарних послуг.

Що є позитивного в роботі. У представленій роботі автором проаналізовано теоретичні аспекти розробки і розвитку маркетингової стратегії підприємства, досліджено їх різновиди та напрями реалізації в умовах динамічного ринкового середовища. В аналітичній частині здійснено аналіз основних показників, що характеризують ефективність господарської досліджуваного підприємства. Проведено дослідження ключових тенденцій розвитку ринку ветеринарних послуг міста Києва та проаналізовано особливості маркетингової діяльності і застосування маркетингового інструментарію в діяльності ТОВ «Хелсі-Вет».

Наявність самостійних розробок автора. У результаті написання дипломної роботи автором сформульовано головні напрямки формування і розвитку цілісної маркетингової стратегії досліджуваного підприємства. З цією метою в роботі обгрунтовані такі альтернативні заходи, як формування стратегії маркетингового ціноутворення на ветеринарні послуги, а також обгрунтовано перспективи застосування маркетингових стратегій диференціації та просування ветеринарних товарів і послуг.

Практична цінність висновків і рекомендацій. У процесі аналізу діяльності ТОВ «Хелсі-Вет» автором доведено необхідність системної роботи у сфері розвитку його маркетингової стратегії за різними напрямками її реалізації з метою досягнення синергічного ефекту від упровадження запропонованих заходів. У результаті написання роботи автором проведено оцінку прогнозованої ефективності практичної реалізації запропонованих заходів. Проведені розрахунки засвідчили, що авторські пропозиції можуть бути реалізованими на практиці і мають цінність для об'єкта дослідження.

Наявність недоліків. 1. Оцінка маркетингової діяльності досліджуваного підприємства, що представлена у Розділі 2, потребує більш глибокого аналітичного обгрунтування представленого матеріалу. 2. У Розділі 3, оцінюючи прогнозну ефективність запропонованих шляхів розвитку маркетингової стратегії підприємства, автор не наводить кількісної оцінки можливих ризиків їх практичної реалізації. Загалом наведені зауваження не впливають на рівень виконання роботи.

Загальний висновок. Магістерська дипломна робота Ващаєва В.С. відповідає необхідним вимогам і може бути рекомендованою до захисту.

Науковий керівник:

д.е.н., професор,
зав. кафедри маркетингу ім. А.Ф. Павленка
ДВНЗ «Київський національний
економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
18.08.2022 р.

А.В. Федорченко

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу

здобувача

ВАЩАЄВА ВІКТОРА СЕРГІЙОВИЧА

(прізвище, ім'я)

на тему: Формування та механізми реалізації маркетингової стратегії підприємства (на прикладі ТОВ «ХЕЛСІ-BET»)

(назва теми)

Кваліфікаційна магістерська робота Ващаєва В.С. являє собою самостійне, завершене дослідження теоретично та практично значущої проблеми, яка в сучасних умовах набуває неабиякої актуальності.

Актуальність обраної теми роботи підтверджується тим, що сьогодні, на ринку ветеринарних послуг успішно функціонує багато приватних та державних ветеринарних клінік, проте їх діяльність науковому аналізу майже не піддавалася. Відсутні для широкого загалу будь-які наукові рекомендації з організації ветеринарного обслуговування собак та котів, норми робочого часу ветеринарних спеціалістів на їх обслуговування, призводять до стихійних, часто не обґрунтованих встановлень розцінок на ветеринарні послуги.

Важко оцінити значущість маркетингових стратегій для розвитку ветеринарного бізнесу. Правильно побудована маркетингова стратегія дозволяє ветеринарним лікарям стати більш інформованими, виборчими і ефективними у своїй роботі, забезпечити належну координацію матеріальних, трудових і грошових ресурсів, сприяти поліпшенню діяльності ветеринарного бізнесу в цілому.

Ураховуючи зазначене, можна стверджувати, що кваліфікаційна магістерська робота Ващаєва В.С. є актуальною, має певний науковий інтерес, теоретичну значущість і важливе прикладне значення.

Метою представленої роботи є визначення оптимальної діючої маркетингової стратегії для підприємства, що здійснює свою діяльність у сфері ветеринарного бізнесу. І певною мірою ця мета досягнена.

У першій (теоретичній) частині роботи автор розглядає роль і місце маркетингу в управлінні сучасними підприємствами, зокрема ветеринарними, визначає сутність і значення маркетингової стратегії підприємства.

Далі автором аналізуються основні економічні показники діяльності підприємства, загальні тенденції розвитку ринку ветеринарних послуг та визначається існуюча маркетингова стратегія підприємства. На підставі цих даних визначаються варіанти та оцінюється ефективність розвитку маркетингової стратегії підприємства.

Автором проаналізовано достатню кількість праць вітчизняних та зарубіжних авторів по досліджуванім питанням.

До позитивних сторін роботи відноситься намагання автору до широкого використання різних методів (таблиці, рисунки, формули) для обґрунтування висновків та рекомендацій.

Виражених недоліків та зауважень на мій погляд у роботі не виявлено.

Наукова складова роботи заключається в комплексному теоретичному та практичному аналізі маркетингових стратегій у сфері ветеринарного бізнесу та широкому використанні спеціальної літератури. Виконані у роботі розрахунки мають практичну цінність для ТОВ «Хелсі-Вет».

Кваліфікаційна магістерська робота показує достатній ступінь засвоєння автором таких професійних компетенцій як здатність проводити збір, аналіз та обробку даних, необхідних для вирішення професійних завдань; здатність обрати ефективні засоби для обробки економічних даних у відповідності до встановленого завдання, проаналізувати результати розрахунків та обґрунтувати отримані висновки; здатність знаходити організаційно-управлінські рішення у професійній діяльності.

Кваліфікаційна магістерська робота Ващаєва В.С. виконана у відповідності з вимогами, що висуваються до робіт даного типу, і заслуговує оцінки «відмінно».

Рецензент

Директор ТОВ «Хелсі-Вет»

(посада)

_____ (підпис)

А.А. Суботовська

(ініціали, прізвище)

Печатка

“18” серпня 2022 р.
(дата)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Роль і місце маркетингу в управлінні сучасними підприємствами	6
1.2. Сутність і головні особливості системи маркетингового управління підприємством.....	16
1.3. Теоретичні підходи до класифікації сучасних маркетингових стратегій підприємств	28
РОЗДІЛ 2. ГОЛОВНІ НАПРЯМИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ХЕЛСІ-ВЕТ».....	44
2.1. Аналіз основних показників результативності господарської діяльності підприємства.....	44
2.2. Оцінка особливостей і ключових тенденцій розвитку ринку ветеринарних послуг.....	68
2.3. Дослідження особливостей маркетингової діяльності підприємства на ринку ветеринарних послуг м. Києва	77
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ХЕЛСІ-ВЕТ».....	86
3.1. Основні напрямки формування стратегії маркетингового ціноутворення підприємства	86
3.2. Категорійна структура товарів і послуг у маркетинговій ціновій політиці ветеринарної клініки	96
3.3. Прогнозна оцінка результативності й ефективності запропонованих заходів.....	100
3.4. Корпоративна соціальна відповідальність у сфері ветеринарного маркетингу.....	110
ВИСНОВКИ.....	118
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	121

ВСТУП

обумовлена тим, що останнім часом значно зростає значення стратегічної поведінки фірми на ринку, яка дозволяє успішно існувати в умовах жорсткої конкуренції у довгостроковій перспективі. Наразі виключно важливим стає здійснення такого управління, яке зможе забезпечити адаптацію фірми до навколишньої ситуації на ринку, що швидко змінюється. Ці умови сприяють тому, що маркетинг стає фундаментом для довгострокового та оперативного планування комерційної діяльності підприємства, організації інвестиційної, науково-технічної, виробничо-збутової та технологічної роботи, а розробка стратегії маркетингу – найважливіший елемент системи управління підприємством.

Ефективність маркетингових зусиль підприємства в кожному випадку економічного стану середовища буде визначатися тим, якою мірою і як підприємство зможе налаштувати механізм його функціонування з урахуванням чинника динамічності ринку. Таким чином для ефективної роботи підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища є впровадження на підприємстві системи маркетингу [1].

Маркетингові стратегії мають постійну властивість змінюватися, тому використання застарілих алгоритмів при розробці нової стратегії не приводить компанію до запланованого успіху.

Вимоги сучасної маркетингової стратегії стосуються набагато більшого кола питань, ніж звичайне створення товару у відповідності до потреб клієнта, встановлення на нього оптимальної ціни та забезпечення його доступності для цільових споживачів.

Аналізуючи в цілому ринок ветеринарних послуг та товарів, слід зазначити, що останнім часом різко зростає попит на товари українського походження, чому сприяють активні позиції на ринку вітчизняних виробників, які виробляють досить якісний та конкурентоспроможний товар.

Беручи свій початок наприкінці VIII на початку XIX століть, коли поряд із традиційними лікарськими засобами стали застосовувати інші засоби, які до цього використовували лише для лікування людей, та нові біологічні препарати, сьогодні ринок ветеринарних послуг ще знаходиться на етапі свого формування. Поліпшується культура ведення ветеринарного бізнесу, розвивається конкурентоздатність окремих компаній, зміцнюється їх матеріально-технічна складова та впроваджуються нові високотехнологічні розробки тощо.

Сучасний стан ринку вимагає того, щоб проведені ветеринарні заходи були економічно ефективними, фінансово окупними, взаємовигідними для клієнтів та були високої якості.

І вже на сьогодні важко забезпечити досягнення визначеної мети діяльності ветеринарного підприємства, з дотриманням перелічених умов, без розробки цілісної маркетингової стратегії, яка дозволяє проаналізувати та систематизувати альтернативи, на основі чого чітко визначити окремі заходи по впровадженню такої стратегії.

розробку оптимальної маркетингової стратегії для підприємства, яке здійснює свою діяльність у сфері послуг.

Ряд завдань що мають бути вирішені задля досягнення поставленої мети:

- вивчити роль і місце маркетингу в управлінні сучасними підприємствами;
- визначити сутність, роль і значення маркетингової стратегії підприємства;
- систематизувати основні підходи до класифікації сучасних маркетингових стратегій підприємств.
- провести дослідження основних економічних показників діяльності компанії на ринку ветеринарних товарів та послуг;
- оцінити особливості і ключові тенденції розвитку ринку ветеринарних послуг;
- оцінити результативність існуючої маркетингової стратегії підприємства;
- розглянути альтернативні варіанти розвитку маркетингової стратегії;
- оцінити ефективність розвитку маркетингової стратегії;
- виявлення та оцінка ризиків розвитку маркетингової стратегії;

- навести прогностну оцінку результативності запропонованих заходів.

система маркетингового управління підприємства сфери послуг.

– сукупність теоретичних засад, методичних підходів і практичних аспектів формування та розвитку маркетингової стратегії ветеринарної клініки.

При написанні роботи були застосовані наступні методи дослідження:

- аналіз і узагальнення наукової літератури з проблеми дослідження;
- аналіз статистичної звітності підприємства;
- збирання й аналізу емпіричних даних;
- методи порівняння та узагальнення;
- метод класифікації;
- розрахунковий метод.

– це провідні наукові розробки зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів у сфері стратегічного маркетингового управління підприємствами.

для цього дослідження були використані інтернет-джерела, статистична інформація з офіційних джерел Державної служби статистики України, Закони України, дані Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів, Єдиний реєстр чіпування тварин, а також річна фінансова звітність та дані управлінського обліку ТОВ «ХЕЛСІ ВЕТ» за 2019-2021 роки.

робота містить вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Роль і місце маркетингу в управлінні сучасними підприємствами

За порівняно невеликий проміжок часу ставлення до маркетингу як однієї з найважливіших концепцій управління підприємствами в Україні різко змінювалося: з початком реформування та становлення української економіки зростала популярність маркетингових ідей серед керуючих підприємствами. Несприятливі для них фактори зовнішнього середовища наразі багато в чому пов'язані з тим, що наразі ринкові відносини в Україні ще не достатньо розвинуті та цивілізовані, що у свою чергу обумовлено перехідним станом економіки, не достатньо динамічним, суперечливим і половинчастим характером реформ та недосконалістю законодавства.

Ряд чинників, що визначає специфіку українського маркетингу, пов'язаний із самими українськими підприємствами. Це, перш за все, стосується цільової функції діяльності українського бізнесу. Необхідно підкреслити, що спостерігаються значні відмінності в стратегії українських підприємців у регіональному розрізі через відмінності в рівні доходів населення і місткості ринку. Питання платоспроможності населення, що залежать від рівня життя людей, також вимагають свого ретельного вивчення. Низький рівень доходів змушує багато підприємств проводити лише стратегію пасивного маркетингу, використовувати в якості інструменту в боротьбі за споживача відносно низьку ціну, часто при поганій якості продукції [2].

Ефективність маркетингових зусиль підприємства в кожному окремому економічному стані оточуючого бізнес-середовища буде визначатися тим, якою мірою і як підприємство зможе налаштувати механізм його функціонування з урахуванням динамічного характеру змін ключових чинників розвитку

конкретного ринку. Таким чином для ефективної роботи підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища є впровадження на дієвої системи управління маркетингом.

За визначенням засновника теорії маркетингу Ф. Котлера: «маркетинг – це соціальний та управлінський процес, за допомогою якого окремі особи чи групи осіб задовольняють свої потреби завдяки створенню товарів та споживчих цінностей та взаємообміну ними» (Котлер Ф., 2001) [3]. Загалом для малих та середніх вітчизняних підприємств різних сфер і галузей бізнесу маркетинг може здаватися досить складним завданням, але за умов застосування системного підходу до формування системи маркетингового управління ними, вони зможуть отримати більше прибутку.

Створення маркетингової стратегії бізнесу – це перший крок до його зростання. Зокрема, чітка маркетингова стратегія призводить до збільшення продажів та, як наслідок, до підвищення результативності маркетингової діяльності в цілому. Це безпосередньо впливає на одержуваний дохід: чим глибше компанія задовольняє споживчі потреби, тим більше вони покращують зв'язок з бізнесом чи брендом. Звичайно, маркетинг у системі управління підприємством має безпосередній зв'язок із продажами, які він генерує, та з іншими функціональними сферами його діяльності. Визначаючи свою маркетингову стратегію, фірма повинна оцінити, на яку частину зростання прибутків чи обсягів продажу вона очікує від імплементації цієї стратегії [4].

В сучасних умовах маркетингова стратегія забезпечує популярність бренду, оскільки все більше людей дізнаються про заявлені цінності товарних пропозицій і про вироблені товари чи послуги, які є їх носіями. Як наслідок, сучасний маркетинг відіграє надзвичайно важливішу роль у забезпеченні достатньо високої якості товару, виробленого у відповідності до вимог споживачів. Функція маркетингу посідає одне з головних місць у «петлі якості». Так, наприклад, згідно з міжнародними стандартами, життєвий цикл товару містить 11 стадій: маркетинг, пошук та дослідження ринку, розробка та складання технічних вимог, розробка продукції, матеріально-технічне забезпечення, підготування та розроблення

виробничих процесів, виробництво, контроль, здійснення випробувань та аналізу, пакування та зберігання, реалізація та розподіл продукції, монтаж та експлуатація, технічна допомога та надання послуг, утилізація після застосування. У такий спосіб система керування будь-якої організації має формуватися згідно з цими стадіями життєвого циклу продукції, і визначне місце у такій системі має відводитися службам маркетингу. Як перша стадія життєвого циклу продукції, маркетинг, поряд із цим працює також на решті стадій і, що найбільш важливо відзначити, беручи до уваги стадії цього циклу, на тих, що мають відношення до сфери обігу та споживання продукції [5].

На даний момент діяльність різних підприємств переорієнтована на маркетинг як концепцію ринкового керування. Ця концепція виявляється не тільки у створенні служб маркетингу, а й у зміні всієї філософії керування. Керування всією діяльністю організації на принципах маркетингу позначає використання маркетингу як філософії ведення бізнесу, коли всі підрозділи планують та оцінюють свою діяльність із позицій маркетингу [6].

За визначенням Ф. Котлера: «Управління маркетингом - це аналіз, планування, реалізація і контроль виконання програм, спрямованих на підтримку, розширення і створення вигідних відносин з покупцем для досягнення цілей підприємства. Отже, управління маркетингом пов'язано з регулюванням попиту, а воно пов'язане з регулюванням відносин зі споживачами» (Балабанова Л, 2019) [7].

У свою чергу, говорячи про досліджуване в роботі підприємство, яке функціонує на ринку ветеринарних послуг м. Києва, маркетингове управління у ветеринарії – «це процес планування та реалізації політики ціноутворення, просування та розподілення ідей, товарів, продуктів та послуг, спрямованих на здійснення обмінів, що задовольняють як індивідів так і організацій у ветеринарних препаратах та послугах» (Лазовский, 2019) [8]. Роль маркетингу у сфері ветеринарної діяльності надзвичайно висока, оскільки він дозволяє підприємцям стати більш інформованими та ефективними у своїй роботі, покращує координацію матеріальних, трудових та фінансових ресурсів у сфері ветеринарного бізнесу, впливає на погляди ветеринарних лікарів стосовно окремих засобів ветеринарного

призначення, сприяє покращенню діяльності ветеринарних клінік та ветеринарних лікарів, значної економії матеріальних та трудових ресурсів та ін. Маркетинг у сфері ветеринарної діяльності припускає:

- передбачення – прогнозування попиту на ветеринарні товари та послуги на базі постійного вивчення потреб споживачів;
- стимулювання попиту на ветеринарні товари та послуги – стимулювання споживачів до використання ветеринарних препаратів та послуг;
- сприяння попиту на ветеринарні препарати та послуги – забезпечення їх легкої доступності та гарної інформованості споживачів;
- регулювання попиту на ветеринарні препарати та послуги – забезпечення їх рівномірності протягом року;
- задоволення попиту на ветеринарні препарати та послуги – доступність і своєчасність здійснення продажу ветеринарних препаратів та надання ветеринарних послуг.

Чотири основні аспекти у процесі управління маркетингом:

- аналіз ринку (маркетингові дослідження, збір та обробка даних про маркетингове середовище, ринки споживачів та підприємств);
- визначення та відбір цільових ринків (сегментація ринку, дослідження обсягів попиту, розробка та вибір стратегії підприємства);
- маркетингової політика (виробництво товару, дослідження та визначення каналів розподілу, цінової політики та стимулювання збуту);
- реалізація маркетингових розробок [7].

Управління маркетингом загалом передбачає виконання всіх класичних функцій, що входять у теорію менеджменту. Але найчастіше, на практиці, існують три основні функції:

- розробка стратегій маркетингу;
- планування;
- організація стратегії маркетингу.

На окрему увагу заслуговує не менш важлива функція маркетингового контролю на підприємстві.

Стратегічне планування є процесом вибору цілей виробництва та шляхів їхнього досягнення. Для українських підприємств, що знаходяться у жорсткій конкуренції, таке планування стає все більш актуальнішим. До основних його завдань відносяться:

- досягнення цілей щодо завоювання певної частки ринку;
- передбачення вимог та поведінки споживача та їх оцінка;
- випуск продукції та/або надання послуги найвищої якості;
- визначення цінової політиці;
- підтримання репутації підприємства.

Проте стратегії підприємства є завданням лише ТОП керівництва. Наприклад, у компаніях, що працюють у кількох галузях, стратегія розробляється на різних організаційних рівнях, які у свою чергу поділяються на чотири види стратегій (рис.1.1).



Рис. 1.1 – Рівні стратегії в системі управління підприємством

В одногалузевій компанії маркетингова стратегія розробляється лише на трьох рівнях, при цьому корпоративний рівень відсутній. Дві розглянуті вище стратегії підприємства являють собою єдину стратегією, що формується з урахуванням сукупності стратегій, які створюються менеджерами різних рівнів

управлінської ієрархії. Вочевидь, чим більше підприємство, тим складніше узгоджувати стратегії окремих відділів та рівнів. Саме тому важливо дотримуватися певної технології в процесі їх розробки.

На розробку маркетингових стратегій впливає багато факторів як зовнішніх, так і внутрішніх. Стратегія – це не просто план продуманий та методично реалізований. Це планування яке має постійно коригуватися шляхом відмови від різних параметрів або їх додавання у відповідь на ринкові зміни, на зміни переваг та потреб споживача, появи нових загроз та можливостей, набутого досвіду, а також шляхом ідей та непередбачених подій.

«Маркетингове планування взаємодіє з функціями організації, контролю, регулювання та стимулювання збуту продукції. В цілому, маркетингове планування діяльності підприємства являє собою комплекс завдань стратегічного характеру і заходів в області цінової, товарної і збутової політики» (М.М., 2020) [9].

Можна виділити дві складові маркетингового планування, а саме:

- стратегічний маркетинг. Це постійний аналіз потреб ринку, який сприяє прийняттю рішень щодо розробки ефективних товарів, для створення конкурентної переваги;
- операційний маркетинг. Це інструмент підприємства комерційного напрямку без якого навіть найкращий стратегічний план неефективний [10].

До основного змісту маркетингового плану відносять:

- постановка завдань розвитку компанії та вибір найкращих способів їх досягнення;
- надання різноманітних послуг у сфері технічного обслуговування;
- дослідження та вибір каналів розподілу та збуту продукції.

Основні типи маркетингового плану: маркетинговий план для продукту, що окремо випускається; маркетинговий план з усіх видів продукції; маркетинговий план як складова стратегічного плану розвитку всього підприємства [11].

Маркетинговий план підприємства повинен забезпечити його роботу, насамперед, в реальних умовах, схильних до інновацій. Як відомо, багато прогнозних даних носять ймовірнісний характер, і якщо ці дані враховуються під час підготовки маркетингового плану, то треба визначити, що план маркетингу не є законом, а є гнучкою програмою дій, яка має кілька варіантів: мінімальний, оптимальний та максимальний. Той план, який визначає діяльність при самому несприйнятливому розвитку подій – є мінімальним планом, а той, який визначає діяльність при найбільш сприйнятливому розвитку подій – максимальний.

Поточний план – це сукупність окремо розроблених планів щодо кожного товару та ринку. Приклади такого плану: план ринкової діяльності, план виробництва та випуску продукції та ін. Сукупність всіх даних плану становить план маркетингу. Завдання керівника підприємства - це одночасне урахування комплексу маркетингу та загалом уточнення стратегії щодо таких елементів комплексу, як нові товари, організація продажів, реклама, ціна, стимулювання збуту та розподіл товарів.

«Маркетингове планування реалізуються на основі визначення внутрішніх чинників та результатів аналізу зовнішніх факторів ринку» (И.Н., 1999) [12].

В діяльності ветеринарного підприємства планування маркетингу стосується наступних завдань:

- визначення та обслуговування найбільш вигідних цільових покупців;
- розширення ринку, завоювання нових покупців, отримання переваги над конкурентами;
- аналіз та вивчення тенденцій розвитку ринку;
- максимізації доходів;
- оптимізація використання ресурсів;
- мінімізація загроз та ризиків;
- визначення слабких та сильних сторін компанії [13].

Ключ до успішної діяльності ветеринарного підприємства в сучасних ринкових умовах є розробка і впровадження маркетингового планування (рис. 1.2).

Отже, організація маркетингу є ще однією складовою управління маркетингом. Вона зазвичай містить: формування структури управління маркетингом; добирання та розстановка кадрів згідно з обраною структурою управління; визначення обов'язків та прав працівників департаменту управління маркетингом; визначення умов та процесу взаємодії поміж відділами служби управління маркетингом та іншими підрозділами управління компанією [14]. Належна структура управління маркетингом визначається шляхом встановлення окремих елементів у суб'єкті такого управління, з'ясування їх взаємозв'язку та підпорядкованості під час узгодження управлінських рішень та їх реалізації.



Рис. 1.2 – Цикл маркетингового планування на ветеринарних підприємствах [13]

Такі взаємозв'язки та супідрядності можуть бути різними, що визначається різноманітністю чинних видів організаційних структур маркетингу, які включають:

- функціональну організацію, яка будується за принципом відповідальності кожної групи, підгрупи або окремого співробітника за виконання конкретного функціонального завдання;
- товарну організацію, яка будується за принципом поділу маркетингу за окремими закріпленими групами товару;
- ринкову організацію, яка будується за принципом розподілу обов'язків певних осіб підрозділу чи його груп по різних ринкам;
- змішану організацію, що передбачає наявність низки маркетингових програм, кожній з яких призначається свій керівник.

Коли необхідна структура управління маркетингом обрано, слід виконати підбір, набір та розстановку кадрів. Згідно з такою розстановкою необхідно визначити права та обов'язки кожного працівника служби маркетингу підприємства. У своїй практичній діяльності члени маркетингової команди повинні обов'язково взаємодіяти з працівниками інших відділів та служб підприємства, забезпечуючи ухвалення кращих управлінських рішень, які, у свою чергу, забезпечать найбільш ефективну діяльність підприємства [15].

Таким чином, сучасний маркетинг вважається однією із провідних сфер діяльності в управлінні підприємствами, яким потрібно знати: яким чином краще описати ринок та розділити його на певні сегменти; яким чином надати оцінку перевагам та потребам споживачів; яким чином через встановлення ціни показати споживачу цінність товару чи послуги; яким чином правильно здійснювати рекламу товару чи послуги, у який спосіб продавати товар, аби споживачі хотіли його придбати і надалі тощо.

Під впливом збільшення масштабів ринкової діяльності та ускладнення процесів виготовлення різноманітних товарів (надання специфічних послуг), великих темпів науково-технічного прогресу, кардинальної зміни споживчого попиту та інших факторів, змінюється характер стратегічних цілей підприємства та способів їхнього досягнення. Тому маркетингові структури повинні мати високу гнучкість, а виконання ними відповідних функцій має носити крос-функціональний характер.

Однак слід зауважити, що маркетингові структури можуть бути гнучкими лише за умови, якщо вони мають змогу динамічно змінюватися під впливом періодичних змін маркетингової стратегії підприємства. Вагомою умовою для цього є наявність значного масиву даних про внутрішній стан справ на виробництві та зовнішньому середовищі маркетингу, яке складається із політичних, соціально-демографічних, культурних та інших чинників [16].

В умовах ринкової економіки підприємства мають формувати служби маркетингу, наділені функціями аналізу ринків збуту та прогнозування попиту на власну продукцію чи послуги, всебічне врахування вимог споживачів до неї, забезпечення її конкурентоздатності, забезпечення належної комунікаційної підтримки, ефективного збуту та сервісного обслуговування в ланцюгах створення споживчої цінності.

Служби маркетингу мають мати міцні тісні прямі та зворотні зв'язки з усіма іншими підрозділами підприємств та чинити на них безпосередній вплив з тим, аби забезпечувати дотримання вимог споживачів до якості, функціонального призначення та інших споживчих якостей продукції чи послуги, її виготовлення у потрібному для ринку обсязі та асортименті; якісне та сучасне фірмове надання послуг; досягнення, у кінцевому випадку, запланованого обсягу прибутку та інших показників операційної результативності й ефективності ведення бізнесу.

На сучасному етапі розвитку застосування концепції діджиталізації маркетингової діяльності дозволяє підвищити ефективність управління конкретним суб'єктом господарювання. До даних чинників можна віднести: раціоналізацію і спеціалізацію управлінської праці, насамперед, маркетологів; поетапний контроль, що дозволяє виявити та усунути відхилення на кожному етапі виробництва і продажу продукції (надання послуг); визначення та поділ типових та креативних процедур; розробка ефективних методів вирішення конкретних маркетингових завдань та тиражування цього досвіду; адаптація наукових методів та засобів управління.

Таким чином грамотне використання маркетингу фактично ставить завдання з налагодження описаних вище процесів корпоративного управління,

дозволяючи чітко розподіляти обмежені бюджети та інші ресурси всередині фірми, але також дозволити грамотно керувати маркетинговими компаніями, підвищуючи майбутній прибуток фірми. Завдяки цьому маркетинг дозволяє модифікувати і оперативно налаштовувати внутрішні адміністративні процеси в системі управління певним підприємством, сприяючи підвищенню результативності й ефективності його внутрішніх бізнес-процесів. Унаслідок цього сучасний маркетинг створює передумови, які допомагають компаніям адаптуватися до ринкових умов. Своєю чергою управлінські рішення в сфері маркетингового управління підприємствами виступають одними з найскладніших завдань їх діяльності, які мають значний вплив на інші функціональні сфери в контексті досягнення цілей і бізнес-діяльності.

1.2. Сутність і головні особливості системи маркетингового управління підприємством

У цілому під системою розуміється "сукупність елементів, об'єднаних загальною метою функціонування" [14]. Отже, система маркетингу – це сукупність елементів стратегічного та операційного маркетингу у тому взаємозв'язку, метою якого є прийняття ефективних маркетингових рішень.

Дослідження потреб, ринків, покупців, конкурентів умовно відносять до стратегічного маркетингу, а вибір цільового сегмента, плану маркетингу (цілі, позиціонування, тактика), розробку комплексу маркетингу (ціна, товар, збут, комунікації), бюджету маркетингу, реалізацію плану та маркетинговий контроль – до операційного. В результаті маркетинг можна охарактеризувати двоєдиним і взаємодоповнюючим процесом отримання знань про ринок (зовнішнє середовище), про фірму (внутрішнє середовище) за допомогою маркетингових досліджень, внутрішньої звітності та активного впливу на ринок фірмою за допомогою маркетингових інструментів, передусім, як цінового, так і нецінового характеру [17].

В такому підході полягає основна концептуальна особливість сучасного маркетингу: система маркетингу має вхідний вплив, систему обробки, кінцеві результати та зворотний зв'язок. Розглядаючи маркетинг з погляду системного підходу, тобто цілісної сукупності спільно та залежно функціонуючих підсистем, можна сказати, що система маркетингу складається з трьох підсистем (що є проявом структурної властивості системи):

- маркетингова інформаційна система (MIC);
- маркетингова дослідницька система;
- маркетингове планування.

Виділення чи ігнорування будь-якої з наведених підсистем завдає загальній системі маркетингу істотних втрат (або, в кінцевому випадку, збитків від провадження ринкової діяльності підприємства). Наприклад, неефективно проводити маркетинговий аналіз без збирання достовірної маркетингової інформації різних видів і джерел походження, як і маркетингове планування без аналізу результативності застосування комплексу маркетингових інструментів.

На вищому рівні аналізу «під системою маркетингу розуміється підсистема управління (менеджменту) компанії, яка призводить процеси внутрішнього середовища у відповідність з цільовими планами або програмами дій компанії по відношенню до зовнішнього середовища. Регулювання здійснюється на основі аналізу реакцій внутрішнього і зовнішнього середовища» (Петруня, 2017) [18].

Процес застосування системи маркетингу – це створення, оптимізація і підтримка працездатності такого механізму у системі управління підприємством, який має забезпечувати не лише досягнення його тактичних та стратегічних цілей, а й створення належних умов для їх досягнення. Цей механізм має певну систему компонент – маркетингових цілей, завдань, функцій, структур управління, співробітників, документів, процедур та програм. Створення (або розробка) моделі такого механізму передбачає визначення конкретних значень перерахованих компонент та послідовне документальне закріплення цих значень:

- на етапі опису умов функціональної підтримки бізнесу у системі координат “мета – завдання – функції”;

- у процесі опису системи управління на рівні функціональної, структурної, та організаційної схем компанії, а також положень про її підрозділи та штатний розпис;
- у процесі уточнення функцій підтримки бізнесу до рівня функціональних обов'язків та їхнього розподілу між фахівцями компанії, в рамках штатного розкладу;
- на етапі угруповання та трансформації функціональних обов'язків у посадові інструкції та кваліфікаційні вимоги;
- у процесі уточнення технології виконання розподілених функціональних обов'язків та бізнес-ланцюжків, з погляду управлінського циклу, в умовній системі;
- у процесі переходу до методів стратегічного маркетингу або до програмно-цільового планування, узгодженого із системою.

Система маркетингу — це комплекс взаємовідносин над ринком, які пов'язують виробників, посередників, споживачів, і навіть впливають попит і пропозицію [18]. Внаслідок цього система маркетингу також включає наступні важливі елементи:

- виробники;
- продавці;
- конкуренти;
- посередники;
- покупці.

У ветеринарній підприємницькій діяльності суб'єктами системи маркетингу також виступають державні та комерційні підприємства (фірми) з виробництва та просування товарів ветеринарного призначення, власники тварин, підприємства, які здійснюють переробку тваринницької продукції, установи та організації ветеринарної служби тощо (рис. 1.3).



Рис. 1.3 – Суб'єкти маркетингу у сфері ветеринарної медицини [19]

Якщо ж розглядати систему маркетингу у межах одного підприємства, вона складатиметься з таких елементів (див. рис. 1.4).



Рис. 1.4 – Елементи системи маркетингу ветеринарного підприємства

Маркетингова інформаційна система (МІС). Об'єднує структури та методи збирання, а також аналізу даних, необхідних для прийняття рішень щодо діяльності підприємства. МІС допомагає знаходити можливості розвитку компанії, виявляти ризики, підвищувати конкурентоспроможність, покращувати маркетингову стратегію [10].

Комплекс маркетингу ("4P's"). Являє собою сукупність прийомів та інструментів, призначених для досягнення поставленої мети. Комплекс маркетингу допомагає розробити стратегію взаємовідносин з покупцями та просування компанії, її товарів та послуг на ринку.

Система управління маркетингом (marketing management). Передбачає планування і організацію діяльності підприємства, мотивування а також маркетинговий контроль.

Чотири етапи маркетингової діяльності:

1. Аналіз ринку. Це проведення маркетингових досліджень з метою збирання, обробки, а також аналізу інформації про конкурентів, споживачів, ціни, рівень попиту і т.д.
2. Сегментація ринку. Ця діяльність передбачає вибір напрямків розвитку, аналіз цільових груп клієнтів та вибір стратегії позиціонування.
3. Розробка комплексу маркетингових дій. На даному етапі встановлюються цілі, будуються стратегії та розробляється план дій.
4. Управління маркетингом. Цей етап передбачає ухвалення стратегічних рішень, ведення контролю за діяльністю, аналіз результатів та внесення змін.

Таким чином система маркетингу – це процес становлення та розвитку взаємовідносин з партнерами, клієнтами, конкурентами та посередниками на ринку. Основною метою системи маркетингу у межах компанії є підвищення продажів, прибутку компанії та лояльності клієнтів. Її *ціль – розробка, обґрунтування й імплементація ефективних маркетингових рішень.*

Маркетинг в сфері ветеринарії є концепцію ведення господарської діяльності та управління комерційним напрямком ветеринарного підприємства, зорієнтованою на умови розвитку ринку ветеринарних товарів і послуг, що

сформували економічну кон'юнктуру і запити споживачів – власників тварин (див. рис. 1.5). Як бачимо, в даний час основний наголос робиться на формування зорієнтованої на ринок та потребі споживачів ефективної організаційної та управлінської системи, а також на розподіл відповідно до цього обмежених управлінських ресурсів. Зараз маркетингова система розглядається як об'єднана система організації всієї виробничо-господарської діяльності підприємства в умовах ринкової невизначеності.

Підсумовуючи усе наведене вище можна сказати, що сучасний маркетинг є основою діяльності будь-яких компаній, у т.ч. і тих, які функціонують на ринку ветеринарних послуг. У загальному випадку, в діяльності таких компаній реалізуються різні види маркетингу, що відображають різні специфічні сфери, а також його концепції маркетингового управління. Зміст маркетингової діяльності в такому випадку визначається характером діяльності підприємства, що спеціалізується на наданні ветеринарних послуг та багатьма іншими чинниками його оточуючого бізнес-середовища.

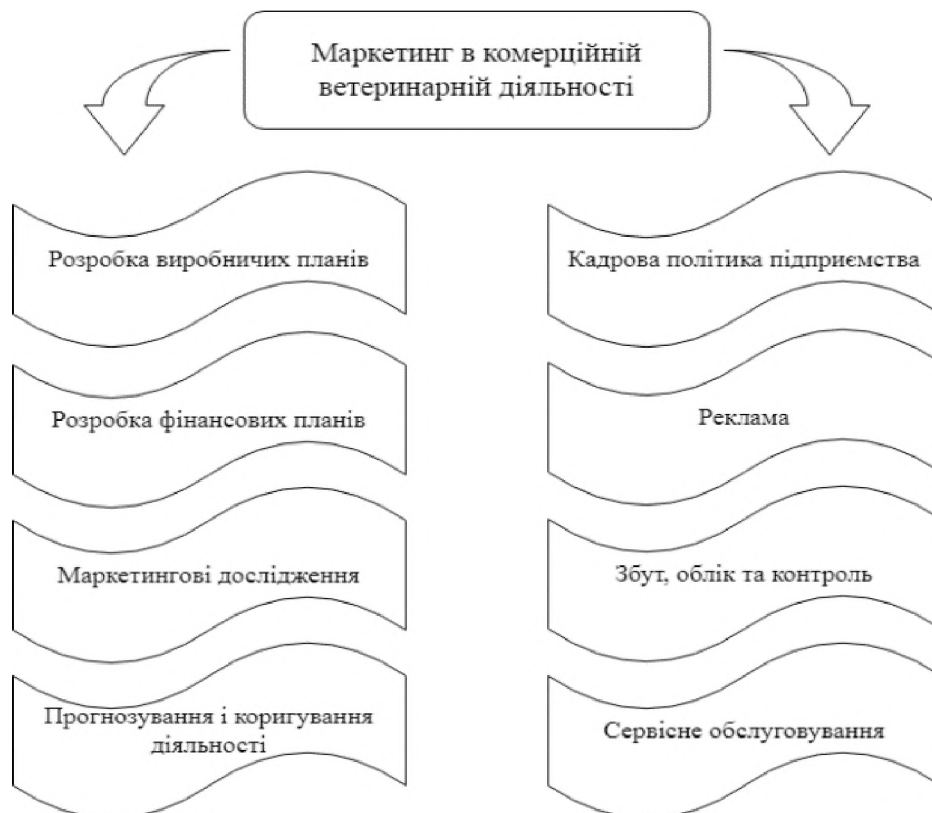


Рис. 1.5 –маркетингу у комерційній ветеринарній діяльності та сфера його застосування [20]

Ринкові відносини сформували роль маркетингу в сфері ветеринарії, яка полягає в сприянні прийняття рішення щодо підприємницьких завдань, формування оптимальної виробничої програми, пошуку ефективних шляхів розвитку підприємств, формування інформаційного забезпечення, оперативного реагування на зміну кон'юнктури ринку ветеринарних товарів і послуг. Вся ця діяльність ґрунтується на певних принципах (див. рис. 1.6).

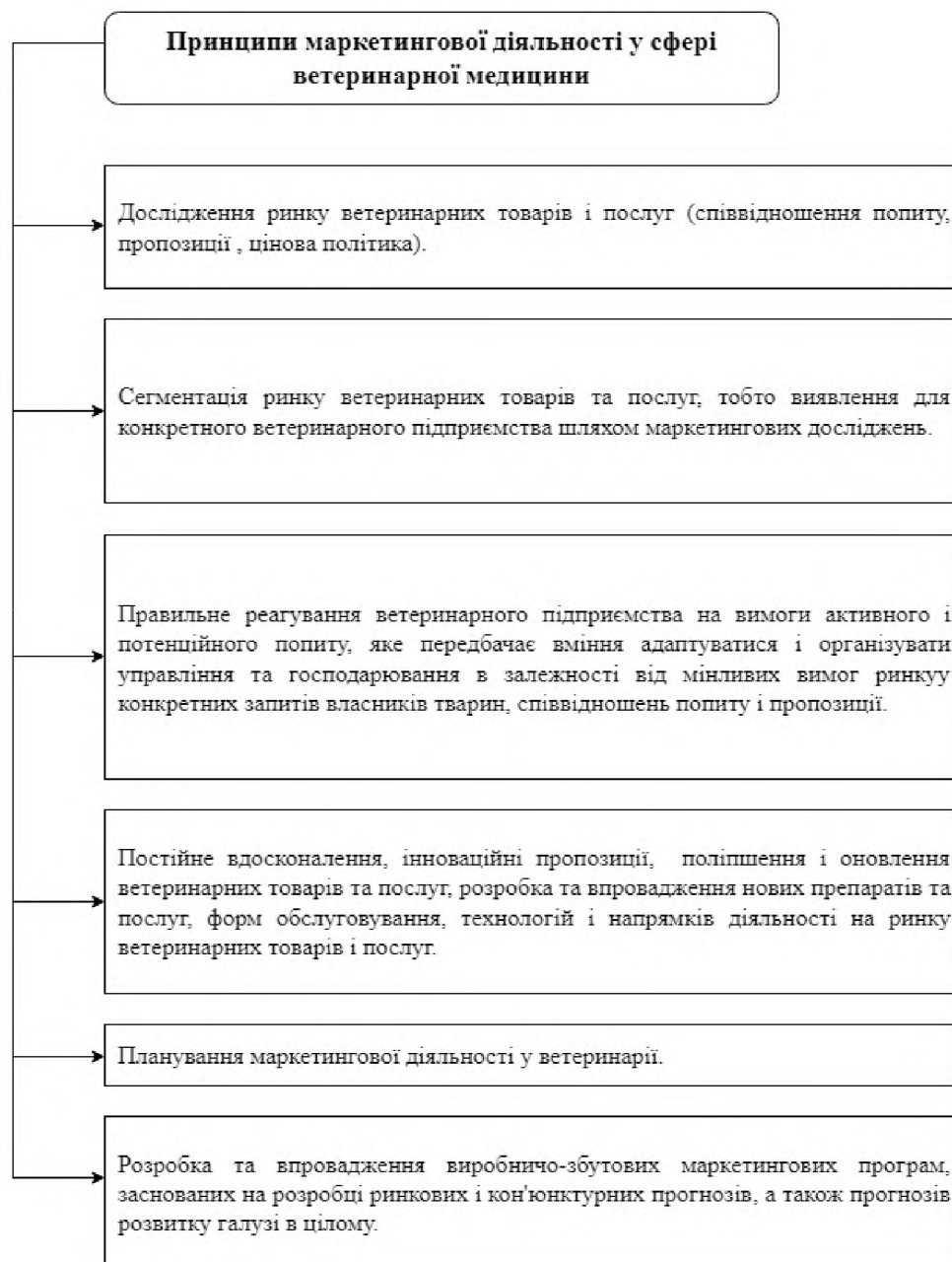


Рис. 1.6 – Основні принципи маркетингової діяльності у сфері ветеринарної медицини [20]

Розрізняють наступні функції системи маркетингу:

- комплексне дослідження ринку, включаючи аналіз та прогнозування кон'юнктури;
- аналіз виробничо-збутових можливостей підприємства;
- розробка та складання маркетингової програми;
- здійснення комплексу маркетингових заходів;
- організація маркетингової діяльності;
- контроль та оцінка ефективності маркетингової діяльності.

Властивість організації даної системи проявляється в тому, що джерела інформації, система маркетингових досліджень, маркетингове планування можуть існувати окремо один від одного, і лише об'єднавшись у систему маркетингу, набувають таких якостей, які до об'єднання не мали. Взаємодія цих елементів дозволяє ефективно здійснювати управлінську діяльність та досягати високих результатів. У рамках системного підходу, спираючись на домінуючу роль цілого по відношенню до складових елементів, визначено характер і специфіка елементів, що входять до складу системи маркетингу. Так, на практиці виокремлюють чотири комплексні функції маркетингу, які посідають чільне місце в ринковій діяльності ветеринарних підприємств: аналітична функція, виробнича функція, збутова функція, функція управління і контролю, характеристика яких надана в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Комплексні функції маркетингу в діяльності ветеринарних підприємств [21]

Функції маркетингу	Характеристика функції маркетингу
1	2
Аналітична	- вивчення ринку надання ветеринарних послуг (конкурентів); - вивчення споживачів, їх попиту на ветеринарні товари та послуги (вік, стать, рід занять, платоспроможність тощо;) - аналіз внутрішнього середовища підприємства
Виробнича	- розробка нових послуг; - матеріально-технічного забезпечення та його організація; - управління конкуренто-спроможністю та якістю ветеринарних послуг

Закінчення таблиці 1.1

1	2
Збутова	- проведення цілеспрямованої цінової політики; - формування попиту і стимулювання збуту ветеринарних товарів і послуг; - організація сервісу обслуговування
Функція управління	- планування та організація маркетингової діяльності; - створення іміджу ветеринарного підприємства; - контроль маркетингової діяльності

На основі сучасного тлумачення змісту поняття «маркетинг», система маркетингу підприємства повинна відображати: процеси діяльності фірми; процеси експертно-аналітичного відстеження процесів просування та обігу товарів; процес управління цінами та іншими інструментами комплексу маркетингу; вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, а також мінливої ринкової ситуації [7].

Система маркетингу має всі класичні базові властивості систем, такі як цілісність, організація, функціональність, структурність. Вона також має свою власну сукупність підсистем, можливо деталізувати у розгляді до рівня елементарних підсистем, що у межах цієї великої системи виконують базові маркетингові функції (наприклад, маркетингові дослідження, стимулювання продажів та ін.). Тому, крім базових властивостей, система маркетингу має специфічні властивості емерджентності, синергічності та мультиплікативності [22].

Властивість цілісності системи маркетингу передбачає, що зміна будь-якого елемента впливає інші елементи і призводить до зміни всієї системи в часі. Так, наприклад, поява нової пропозиції конкурента зумовлює необхідність проведення низки додаткових маркетингових досліджень, внесення змін до планів, що забезпечують реалізацію окремих функціональних маркетингових стратегій, формування нових програм і заходів за необхідними напрямками, їх реалізацію, відстеження їх результативності й ефективності та реакції суб'єктів маркетингового середовища тощо. Тобто зміна стану одного елемента системи

маркетингу призводить до зміни всієї системи. *Властивість емерджентності* полягає в тому, що властивості системи маркетингу не зводяться до суми властивостей її підсистем. При взаємодії всіх підсистем маркетинг набуває нових властивостей, з його допомогою стає можливим здійснювати стратегічну діяльність, зв'язувати цілі і завдання з результатами, отримувати зворотний зв'язок від ринку та споживачів. *Властивість синергічності* в маркетингу полягає в односпрямованості дій у системі, що посилює кінцевий результат. *Властивість мультиплікативності* для системи маркетингу - це позитивні та негативні ефекти, що мають властивість свого множення [23].

Система маркетингу є штучною, оскільки створюється для реалізації конкретних намічених цілей; вона є відкритою, оскільки характеризуються широким набором зв'язків із зовнішнім середовищем, сильною залежністю від неї; стохастичною (імовірнісною) системою, оскільки характеризується вхідними впливами зовнішнього та (або) внутрішнього середовища та вихідними результатами які є важко передбачувани.

Маркетингові системи є «сукупністю стадій, операцій, прийомів і дій, необхідних для реалізації маркетингових рішень. При цьому стадія – це відокремлена частина маркетингової технології, що забезпечує вирішення кількох завдань і об'єднуюча певну кількість операцій. Операція – відокремлена частина технологічної стадії, покликана вирішити одне завдання і складається з прийомів. Прийом – частина операції, яка є певним кроком при її виконання. Дія – мінімальна частина прийому: певні фізичні, інтелектуальні, інформаційні рухи» (Полінкевич, 2018) [24].

Органічною частиною маркетингових систем мають виступати діагностичні процедури, що містять показники, критерії та інструментарій вимірювання результатів діяльності [25]. Завдяки системі маркетингу, яка повинна бути побудована з урахуванням логіки та бути оптимальною, з'являється можливість поліпшення спілкування, зв'язків і взаємодії споживача і виробника. Завдяки цьому відбувається персоналізація товарів та послуг, яка у свою чергу призводить до

неминучого отримання максимальної можливості у вигляді прибутку і нових зацікавлених клієнтів [26].

Аналіз діяльності конкурентів допомагає підприємцю отримати переваги у конкурентній боротьбі за клієнта. Жодне підприємство неспроможне досягти переваги над конкурентами за всіма комерційними характеристиками товару і його просування на ринок. Необхідно встановити пріоритети та виробити стратегію, що найбільше відповідає тенденціям розвитку ринкової ситуації та найкращим способом використовує сильні сторони діяльності підприємства [26]. Найбільш розповсюдженою концепцією конкурентної боротьби є концепція П'яти сил конкурентного середовища М. Портера (див. рис. 1.7).

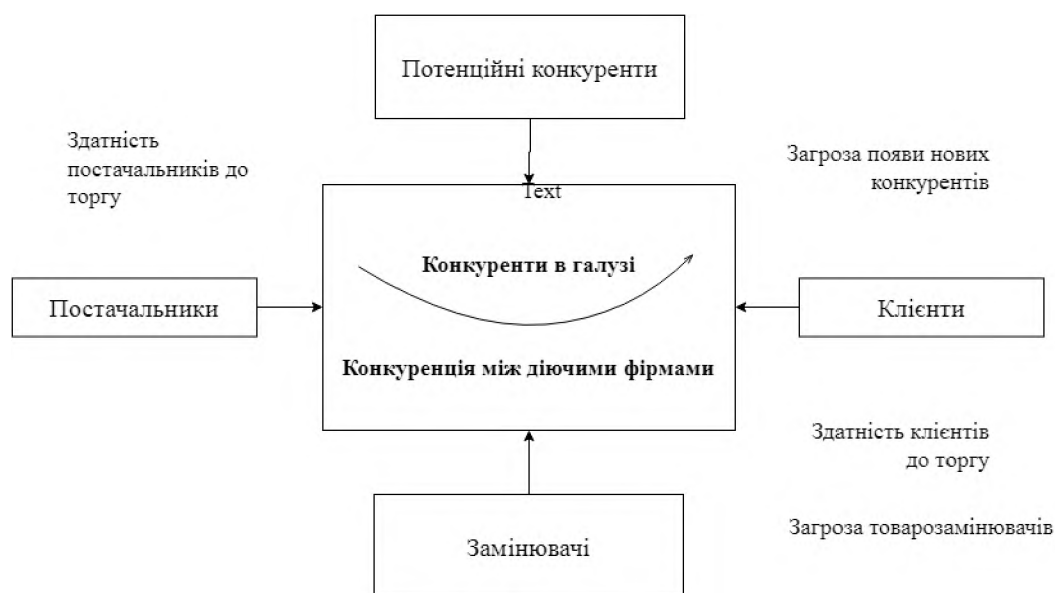


Рис. 1.7 – Концепція П'яти сил конкурентного середовища М. Портера [27]

Завдяки її практичному використанню компанії різних галузей здатні враховувати такі чинники, як постачальники, клієнти, товари-замінники, а також вплив появи потенційних конкурентів на характер перебігу конкурентної боротьби. Внаслідок цього стратегічне управління розвитком сучасного підприємства передбачає необхідність розробки та впровадження інтегрованої системи стратегічного управління, базисом якої повинен бути процес розробки і реалізації стратегії. «Стратегія - це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення

цілей, який вона визначає для себе, та альтернативних варіантів керуючись власними міркуваннями у рамках своєї політики» (Игнат'єва, 2010) [28]. Стратегію можна зобразити у вигляді системи ключових елементів, що визначають її структуру (див. рис. 1.8).

Для досягнення ринкового успіху в умовах посилення конкуренції часто одночасно використовується декілька стратегій, серед яких одна з головних на сьогодні – маркетингова [29]. *Маркетингова стратегія* вважають елементом загальної стратегії діяльності підприємства, який спрямовується на розробку, виробництво та доведення до споживача товарів та послуг, найбільш відповідних його потребам. Вибір однієї з декількох базових стратегій неможна рахувати нейтральним рішенням, так як вони усі пов'язані з різними видами ризиків та різними пріоритетами для організації [30].



Рис. 1.8 – Структура стратегії підприємства [27]

Застосування маркетингової стратегії, орієнтуючий підприємство на аналіз і задоволення потреб споживача, сьогодні невід'ємним елемент ефективної стратегічної діяльності підприємства [15]. Адже задоволення запитів споживача є фундаментом будь-якої маркетингової стратегії підприємства. Застосування у процесі діяльності кожного підприємства маркетингових стратегій дозволить значно збільшити клієнтську базу, прибуток підприємства.

Суттєвим є те, що маркетингові стратегії також спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності товарів (послуг) підприємства, оскільки вони зорієнтовані на вибір найбільш ефективних чи оптимальних товарної, цінової,

збутової, комунікаційної політик. З іншого боку, наявність в організаційній структурі управління підприємством повноцінно функціонуючого відділу маркетингу (навіть окремого спеціаліста) допоможе ефективніше реалізовувати маркетингові стратегії, створюючи механізми комплексного залучення покупців, поліпшуючи якість їх обслуговування та ін. [31]. Вдало розроблена та ефективно реалізована стратегія маркетингу дозволяє підприємству не лише досягти конкурентних переваг, але й максимально задовольнити потреби споживачів, а також зберегти їхню лояльність по відношенню до продукції або послуг підприємства. У це потенційно створює передумови задля забезпечення сталих темпів економічного зростання, приросту показників економічної результативності й ефективності ведення бізнесу в умовах ринкової невизначеності, які, своєю чергою, можуть розглядатися як кількісні вимірники рівня розвитку підприємства на ринку (наприклад, зростання розмірів товарообороту завоювання ринкової частки, підтримання високої лояльності до певної торгової марки тощо). Таким чином маркетингова стратегія компанії є основою загально корпоративної стратегії розвитку бізнесу на ринку [28]. Як наслідок, в наступній частині роботи нам необхідно більш детально розглянути домінуючі в теорії підходи до класифікації маркетингових стратегій діяльності підприємства.

1.3. Теоретичні підходи до класифікації сучасних маркетингових стратегій підприємств

Як було показано нами у попередній частині роботи, за своєю сутністю стратегія є певним набором правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності. Тому стратегія маркетингу передбачає втілення протягом досить тривалого періоду часу комплексу ухвалених менеджментом підприємства принципів, конкретних цілей маркетингу та відповідних рішень щодо вибору та застосування маркетингових засобів (інструментів) в контексті провадження ділової активності на ринку. Іншими словами, стратегія маркетингу -

це детальний всебічний план досягнення маркетингових цілей. Вона повинна відповідати на питання:

1. Який товар потребує ринок та який йому пропонувати (асортимент, ціни, то що)?
2. На якого споживача (на який сегмент ринку) він розрахований та увагу яких споживачів він може привернути у відносно довгостроковій перспективі?
3. Які умови мають бути створено для продажу товару на запланованому рівні?
4. Які канали обрати для продажу та в яких обсягах буде організовано постачання?
5. Як та яке запровадити після продажне обслуговування і хто його буде здійснювати?
6. Які економічні результати мають бути досягнені та які витрати для цього потрібні?

Конкретні методи вирішення названих питань складають тактику маркетингу. Отже, будь-яка маркетингова стратегія може бути результативною чи ефективною лише за умов можливості належної її реалізації на тактичному рівні із урахуванням відповідних обмежень, які диктуються поточними і перспективними чинниками впливу оточуючого бізнес-середовища на діяльність підприємства в умовах конкретного ринку. Для того, щоб відповісти на поставлені вище питання, у межах маркетингової стратегії підприємства мають бути вироблені певні правила та прийоми:

- аналізування умов при яких буде сформовано та утримано перспективні конкурентні переваги (чи їх сукупності) та виявлення головних цілей діяльності підприємства;
- аналізування ринків потенційних товарів та послуг, які будуть відповідати інтересам підприємства, вибір стратегічних зон діяльності, які здатні в довгостроковій перспективі забезпечити достатню гнучкість підприємства в досягненні поставлених цілей;

- формування найбільш задовольняючого потребам споживачів товарного асортименту, як актуальні так і перспективні, який забезпечує на цій основі систематичне одержання підприємством прибутку, що дозволяв би реалізовувати програму розширеного відтворення капіталу;
- максимально продуктивний та оптимальний розподіл використання власних та залучених ресурсів між різними напрямками діяльності підприємства;
- забезпечення ефективної підтримки і розвитку стратегічного потенціалу на рівні, достатньому для забезпечення його конкурентних переваг на різних етапах життєвого циклу підприємства;
- формування ефективної цінової політики, з урахуванням довгострокової перспективи та яка б забезпечувала стійке положення підприємства на традиційних та нових сегментах ринку;
- раннє виявлення кризових тенденцій і ризиків провадження маркетингової діяльності на конкретному ринку.

Внаслідок цього стратегія маркетингу повинна бути зорієнтована на створення та підтримку стійкої конкурентної переваги, забезпечувати довгострокове процвітання з моменту визначення місії та протягом усього періоду функціонування. Одним із чинників, який зумовлює необхідність періодичного перегляду маркетингової стратегії підприємства є несподівані зміни у зовнішньому ринковому середовищі фірми. Основні причини таких змін це насичення попиту, виникнення нових конкурентів, зміни в технології всередині чи ззовні фірми. В таких випадках традиційні принципи і досвід організації не відповідатимуть завданням з використання нових можливостей і не забезпечуватимуть нівелювання відповідних ризиків. Якщо організація не має єдиної стратегії, то не виключено, що різні підрозділи розроблять різні, суперечні та часто неефективні рішення.

Маркетингова стратегія виступає предметом досить гострих наукових досліджень, починаючи з 1960-х років. На сьогоднішній день в світовій маркетинговій науці представлено безліч визначень даного поняття, які відображають різні точки зору представників різних маркетингових шкіл і течій (див. табл. 1.2). З цього приводу слід зауважити, більшість проаналізованих нами

авторів не вбачають суттєвих відмінностей між поняттями “маркетингова стратегія” і “стратегія маркетингу”. Часто маркетингова стратегія трактується через призму застосовуваного маркетингового інструментарію, набір інструментів маркетингу, які задіяні у розробці ефективної політики просування товарів, послуг до споживачів.

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «маркетингова стратегія» різними авторами

№	Автор, джерело	Визначення
1.	Є.П. Голубков [32, с.77]	«маркетингова стратегія - це головні напрямки маркетингової діяльності, дотримуючись яких стратегічні господарські одиниці організації прагнуть досягти своїх маркетингових цілей» (Голубков, 2015)
2.	Девід Аакер [33, с.98]	маркетингова стратегія - процес, що дозволяє організації сконцентрувати свої ресурси на оптимальних можливостях з метою зростання продажів і отримання стійких конкурентних переваг
3.	О. Уолкер-мол. та ін. [34, с.107]	«маркетингова стратегія - це ефективно розподілені і скоординовані ринкові ресурси і види діяльності, для виконання завдань фірми на певному товарному ринку» (Уолкер-мол., 2015)
4.	Дж. О'Шонессі [35, с.344]	«стратегія маркетингу являє собою широку концепцію того, як товар, ціна, просування і розподіл повинні функціонувати скоординовано, щоб подолати протидії досягненню завдань маркетингу» (Дж.О'Шонессі, 2015)

Найбільш імпонуючий підхід – це той, згідно з яким маркетингова стратегія розглядається через призму принципів установок і способів дій щодо досягнення довгострокових маркетингових цілей. В такому випадку вона набуває свого належного сутнісного значення як ключовий вектор розвитку бізнесу на перспективу, спрямований на формування і підтримування його цільових ринкових позицій. В такому випадку також прослідковується тісний взаємозв'язок маркетингової стратегії із загально корпоративною стратегією розвитку підприємства, органічною і невід'ємною складовою якої вона має виступати.

Слід зауважити, що для менеджменту кожного конкретного підприємства на різних етапах його життєвого циклу розвитку стратегічні цілі можуть суттєво варіюватися. Наприклад, спочатку стратегічні цілі підприємства можуть передбачати досягнення певної частки ринку чи отримання запланованої суми

прибутку, визначеного рівня рентабельності продукції у розрізі найважливіших товарних категорій чи груп тощо. Поступовий перехід до наступних стадій життєвого циклу організації може змінити їх вектор на захист ринкових позицій, зменшення інтенсивності застосування маркетингових інструментів, оптимізацію маркетингових бюджетів та ін. Внаслідок цього часовий період розробки маркетингової стратегії може включати 5 років і навіть більше залежно від перспектив розвитку і окремих станів підприємства в умовах конкретного ринкового середовища.

Вимоги сьогодення переконливо свідчать, що в процесі розробки маркетингової стратегії підприємства головний акцент уваги має бути сфокусований на формуванні зорієнтованої на ринок гнучкої та ефективної управлінської системи, а також на розподіл відповідно до ступня нагальності управлінських цілей і задач обмежених ресурсів підприємства. Іншими словами, наразі маркетингова стратегія має розглядатися як інтегруюча підсистема організації всієї роботи підприємства в ланцюгах створення споживчої цінності.

Отже, розглянемо найбільш поширені теоретичні підходи до класифікації маркетингових стратегій підприємств. Так, М. Портер, класифікуючи стратегії діяльності підприємства, зробив акцент на *формування й утримування конкурентних переваг*, на основі чого він виділяє три види базових стратегій (див. рис. 1.9).

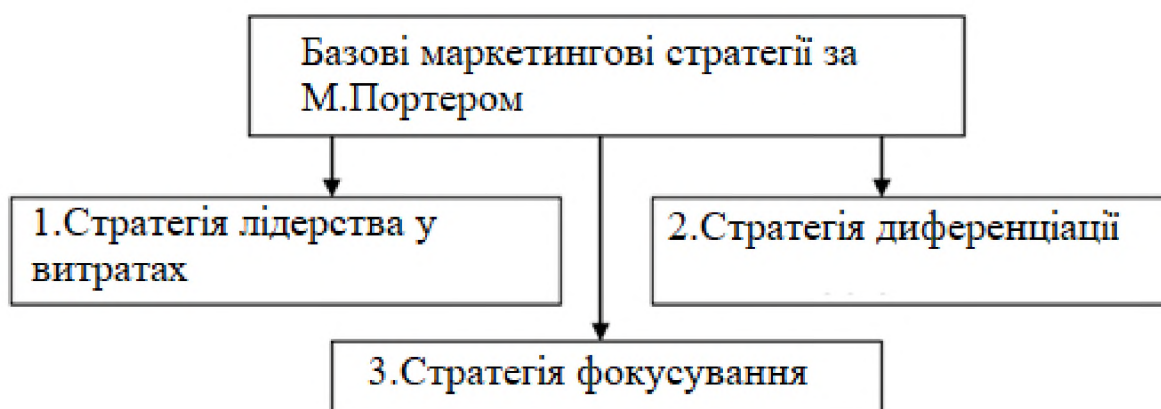


Рис. 1.9 – Базові маркетингові стратегії з М. Портеру [1]

1. Стратегія лідерства у витратах: при нижчих витратах підприємство може отримувати доходи і після того, як конкуренти вже «виснажили» свої прибутки в ході суперництва.

Низькі витрати захищають компанію від постачальників, забезпечуючи велику гнучкість протидії їм у міру зростання витрат на ресурси, що вводяться; високі та важкоподолані бар'єри на шляху до вступу конкурентів у галузь – це економія на масштабі чи переваги за витратами. Контроль витрат та їх зниження захищають компанію від великих покупців, які мають потужності та можливості щоб знижувати ціни на товари чи послуги компанії до рівня цін, запропонованих конкурентом. М. Портер стверджував, що компанії, які можуть використовувати таку стратегію, як правило контролюють великі частки ринку в порівнянні з конкурентами або мають інші переваги, наприклад, найсприятливіший доступ до сировини. В іншому випадку така стратегія не ефективна.

2. Стратегія диференціації. Фірма, яка використовує стратегію диференціації, менше орієнтована на контроль та зниження витрат і більше прагне, щоб у межах галузі у ній бачили якусь унікальність, намагаючись більше інвестувати у дослідження та розробки. Прихильність споживачів до певної торгової марки є своєрідний захист від конкурентів. Унікальність товарів чи послуг, запропонованих фірмами, які застосовують стратегію диференціації, є достатньою перешкодою для появи нових конкурентів. Створювана диференціацією більш висока доходність забезпечує істотний захист і від постачальників, оскільки дозволяє мати фінансові резерви для пошуку альтернативних джерел ресурсів, що вводяться. Послугам та товарам, які пропонують фірми, прихильники стратегії диференціації, нелегко знайти заміну. Отже, у споживачів обмежений вибір та обмежена можливість впливати на ціни. Ризики стратегії: покупець може пожертвувати унікальністю, щоб досягти зниження витрат; унікальна особливість, яку пропонує фірма, раніше чи пізніше, застаріє.

3. Стратегія фокусування (на витратах чи диференціації). Компанія прагне зосереджувати свої зусилля на задоволенні конкретного покупця, на певному

асортименті продуктів чи на певному географічному ринку. Головна відмінність стратегії це те, що компанія ухвалює рішення конкурувати лише у певному інколи досить вузькому сегменті ринку. Діючи на такому ринку вона може чинити спроби стати лідером у мінімізації витрат або застосовувати стратегію диференціації у виділеному сегменті. При цьому вона стикається з тими самими перевагами та ризиками, що і лідери в мінімізації витрат, і компанії, що випускають унікальні продукти [18].

Залежно від *цілей зростання (росту) бізнесу* розрізняють різні стратегії зростання:

1. Стратегії концентрованого зростання. Ця стратегія передбачає зміну ринку збуту товару чи модернізацію надання послуг чи самого товару. Найчастіше такі стратегії є інструментом у боротьбі з конкурентами та спрямовані завоювати розширену частку ринку («горизонтальний розвиток»), а також на пошук ринків для вже існуючих товарів чи на покращення самих товарів.

2. Стратегії інтегрованого зростання. Основна мета - це розширення структури підприємства за рахунок «вертикального розвитку». Реалізація стратегії полягає в здійсненні контролю за філією, дилерами та постачальниками компанії, то що.

3. Стратегії диверсифікованого зростання. Таку стратегію використовують підприємства котрі не мають можливості розвиватися у реальних умовах на ринку з певним видом товару. У рамках стратегії компанія зосереджується на виробництві нового продукту, але за рахунок старих ресурсів, при цьому товар може бути як принципово новим або незначно відрізнитися від вироблених раніше.

4. Стратегії скорочення. У рамках стратегії увага приділяється підвищенню ефективності діяльності підприємства після тривалого його розвитку. При цьому може бути запроваджені кардинальні зміни, наприклад, реорганізація компанії (наприклад, скорочення окремих підрозділів), ліквідація (наприклад, поступове скорочення діяльності до нуля з одночасним отриманням максимально можливого доходу) [10].

Підхід до класифікації маркетингових стратегій з погляду *ступеня їх орієнтованості на ринок (цільові сегменти)* наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Види маркетингових стратегій за рівнем орієнтованості на ринок чи його цільові сегменти

Вид маркетингової стратегії	Характеристика
Стратегія масового або недиференційованого маркетингу	Зорієнтована на ринок загалом, тобто без урахування будь-яких відмінностей у його сегментах. Конкурентна перевага досягається переважно за допомогою зниження витрат за виробництво
Стратегія концентрованого маркетингу	На одному ринковому сегменті зосереджуються усі зусилля та ресурси підприємства, і товари пропонуються саме йому. Оригінальність певного виду товару та його переваги стають основою цієї стратегії. Вона найбільш прийнятна для підприємств із обмеженими ресурсами
Стратегія диференційованого маркетингу	Мета – охоплення якнайбільшої кількості ринкових сегментів за допомогою виробництва спеціально розроблених для цього товарів (особливий дизайн, покращена якість, яскравий зовнішній вигляд, тощо)

Ігор Ансофф для класифікації маркетингових стратегій запропонував матрицю, в якій процес розвитку підприємства розглядається у двох напрямках: розвиток ринків та розвиток товарів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Маркетингові стратегії «Товар-Ринок» за І. Ансоффом [7]

	Існуючі товари	Нові товари
Існуючі ринки	Проникнення на ринок чи збільшення споживання вже існуючими споживачами	Розвиток товару чи збереження старих споживачів шляхом пропозиції їм змінених властивостей товару
Нові ринки	Розвиток ринку або розширення груп споживачів товару	Диверсифікація чи перехід до роботи як з іншими споживачами, так і з іншими товарами

Залежно від *термінів реалізації маркетингових стратегій* розрізняють оперативну (до 1 року), середньострокову (від 1 до 3 років) та довгострокову (від 3 років) стратегії [5].

Загальнокорпоративна маркетингова стратегія також може деталізуватися і розглядатися в розрізі елементів комплексу маркетингу підприємства. Виділені в такий спосіб товарні, цінові, збутові стратегії та стратегії просування є функціональними маркетинговими стратегіями.

Класифікацію маркетингових товарних стратегій підприємства представлено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Маркетингові товарні стратегії підприємства

Назва стратегій	Коротка характеристика
Стратегії інновації товару	Стратегія визначає програму розробки та впровадження нових товарів. Необхідно правильно оцінити значущість та призначення інновації, оскільки від цього залежить якість оцінки ризику, пов'язаного з її використанням. Інновація товару розуміється як процес отримання нових ідей щодо наявного продукту і розробки та виведення ринку нових товарів
Стратегії варіації товару	Варіація товару полягає в стратегії підвищення корисності споживчого ефекту від використання існуючого товару конкретного призначення. Ця стратегія дозволяє сформулювати оптимальне співвідношення між ефектом від використання, товару витратами та поведінкою покупця. Предметом варіації можуть бути один або кілька елементів товару: естетичні, фізичні, технологічні властивості, додаткові послуги, що супроводжують товар, ринкова атрибутика товару
Стратегії елімінування товару	Виділення таких товарів, які є сумнівними з погляду подальшої привабливості на ринку та підлягають перевірці. Такі товари перевіряються та приймається рішення щодо подальшої їх долі: знімати з виробництва та виводити з ринку або залишати їх у товарній номенклатурі. Рішень мають також базуватись на аналізі програми збуту загалом і аналізі становища кожного товару

Класифікацію маркетингових цінових стратегій підприємства представлено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Маркетингові цінові стратегії підприємства

Назва стратегій	Коротка характеристика
1. Стратегії високих цін.	Початковий продаж за високими цінами з поступовим їх зниженням
2. Стратегії низьких цін.	Для збільшення ринкової частки і посилення конкурентних позицій продаж здійснюється за низькими цінами
3. Стратегії пільгових цін	Пільгові ціни встановлюються на товари у яких підприємство має певну зацікавленість або для покупців вигідних для компанії
4. Стратегії цільових цін	При видозміні обсягів продажу, цін, прибуток залишається у підприємства цільовою величиною яка не змінюється
5. Інші цінові стратегії	- Постійних цін. Прагнення до встановлення та фіксації постійних цін протягом тривалого періоду; - Психологічних цін або неокруглених. Наприклад, знижені ціни проти якоїсь круглої суми (не 10 000 грн., а 9995; 9998 грн.); - Цінові лінії. Ціни однойменних товарів встановлюються у діапазоні що демонструє певний рівень якості

Класифікацію маркетингових збутових стратегій підприємства представлено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Маркетингові збутові стратегії підприємства

Назва стратегій	Коротка характеристика
1. Стратегія прощтовхування	Співпраця з оптовими посередниками
2. Стратегія втягування	Орієнтованість на кінцевого споживача
3. Стратегія стабілізації	Економія витрат, адаптування до факторів зовнішнього середовища
4. Стратегія розвитку	Орієнтованість на стратегічні альтернативи у розвитку підприємства

Маркетингові стратегії просування підприємства наведено в табл. 1.8.

Таблиця 1.8 – Маркетингові стратегії просування підприємства

Назва стратегій	Коротка характеристика
1. PUSH	"Простовхує" продукт до кінцевого споживача шляхом стимулювання посередників і торгового персоналу (наприклад, виробник продає оптовим покупцям товар, а також надає знижки та рекламні матеріали)
2. PULL	"Витягує" продукти через ланцюг дистриб'юторів шляхом стимулювання кінцевого попиту, споживачів (наприклад, стимулювання попиту у кінцевих споживачів і їх подальше звернення до дистриб'юторів)

Таким чином, систематизації найбільш поширених підходів до класифікації маркетингових стратегій дозволила нам класифікувати їх таким чином:

1. За характером виникнення [36]:

1.1. Первинні стратегії, що мають на увазі розробку та ведення маркетингової діяльності вперше, ґрунтуючись на маркетингових дослідженнях, які збираються безпосередньо під мету компанії.

1.2. Вторинні стратегії, що передбачають ведення маркетингової діяльності з урахуванням коригування первинної через вплив на діяльність організації факторів мікро- та макросередовища.

2. За елементами комплексу маркетингу [10]:

2.1. Товарні стратегії, спрямовані на стабілізацію обсягів продажу та прибутку на всіх фазах життєвого циклу продукту.

2.2. Цінові стратегії, спрямовані на встановлення ринкових цін на товари та послуги, їх оптимізацію, підвищення конкурентоспроможності та цінності для споживачів.

2.3. Збутові стратегії, спрямовані на оптимізацію каналів збуту та розподілу продукції, а також ефективні логістичні операції.

2.4. Комунікаційні стратегії, спрямовані на побудову ефективних маркетингових комунікацій фірми та споживача як в офлайн, так і в онлайн-середовищі.

3. За періодом дії [27]:

3.1. Стратегії, що розробляються на кілька років. Найчастіше розробляються тоді, коли в країні спостерігається відносно стабільна економічна ситуація.

3.2. Тактичні стратегії, що розробляються на місяць, півроку чи рік наперед. Використовуються в умовах складного економічного стану чи кардинальних змін ринкового середовища (наприклад, унаслідок пандемії COVID-19).

4. За рівнями управління для підприємства [1]:

4.1. Загальнокорпоративні стратегії, спрямовані на: посилення корпоративного духу компанії; побудову філософії та місії через призму усебічного задоволення потреб споживачів; ефективну боротьбу з конкурентами тощо.

4.2. Функціональні стратегії спрямовані на: ефективну взаємодію торгового персоналу зі споживачами та побудову ефективних організаційних зв'язків усередині колективу організації шляхом оптимального використання елементів комплексу маркетингу.

4.3. Бізнес-стратегії, спрямовані на оптимізацію всіх елементів комплексу маркетингу; ефективне просування в он-лайн середовищі; підвищення лояльності кінцевих споживачів та ін.

5. За рівнем охоплення ринку:

5.1. Недиференційовані стратегії, спрямовані на весь ринок.

5.2. Диференційовані стратегії, спрямовані на роботу з різними сегментами ринку та на розробку для них певних груп товарів зі своєю ціною, властивостями, каналами продажу та рекламними комунікаціями.

5.3. Концентровані стратегії, спрямовані на роботу з вузьким сегментом ринку. В сучасних умовах часто використовуються в таргетованій рекламі в соціальних мережах та в Інтернет-маркетингу.

Таким чином, для ведення ефективної господарської діяльності підприємство може вибрати одну з перерахованих маркетингових стратегій або використати їх комплексно.

З цього приводу необхідно зауважити, що з урахуванням особливостей надання ветеринарних послуг, окрім наведених нами основних маркетингових

стратегій, також виділяють наступні, виходячи із особливостей виконання функцій маркетингу (див. табл. 1.9).

Таблиця 1.9 – Маркетингові стратегії діяльності ветеринарного підприємства [20]

Стратегія	Характеристика
Стратегія «зняття вершків»	На нові ветеринарні послуги встановлюються високі ціни. Рекомендовано застосовувати за умов відсутності конкуренції в певній зоні обслуговування
Стратегія конкурентних цін	Ціни на ветеринарні товари та послуги, встановлюються таким чином, що вони орієнтовані на середньостатистичні ринкові ціни конкурентів
Стратегія завоювання ринку	Широке рекламування традиційних ветеринарних послуг. Ціна встановлюється трохи нижче, ніж у конкурентів
Стратегія пільгових цін	Добре підходить для усунення можливої конкуренції, для збереження своїх споживачів і лідируючого положення на місцевому ринку. Як інструмент можливо використовувати низькі ціни на окремі ветеринарні товари і послуги
Стратегія поширення інформації про ветеринарні послуги	Отримання рекомендацій від близьких та рідних, консультації та виступи, розсилання рекламних проспектів й інші види реклами
Стратегія розширення зони обслуговування	Розширення ветеринарної клініки, збільшення кількості кваліфікованих (інколи вузькоспеціалізованих) фахівців, вкладання коштів у придбання нового обладнання, залучення транспортних засобів для ветеринарного обслуговування тварин за викликами тощо

Залежно від попиту на ветеринарні товари та послуги розрізняють наступні стратегії маркетингу (див. табл. 1.10).

Таблиця 1.10 – Стратегії маркетингу в залежності від попиту на ветеринарні товари та послуги [19]

Попит	Маркетингова стратегія
1	2
Негативний	Конверсійний маркетинг
Низький	Креативний маркетинг
Знижений	Ремаркетинг
Хиткий	Синхромаркетинг
Оптимальний	Підтримуючий маркетинг
Поточний	Підтримуючий маркетинг

Закінчення таблиці 1.10

1	2
Потенційний	Розвиваючий маркетинг
Перспективний	Розвиваючий маркетинг
Надмірний	Демаркетинг
Ірраціональний	Демаркетинг

Розглянемо ці стратегії більш детально.

1. Негативний попит на ветеринарні товари та послуги характеризується відмовою значної частини потенційних споживачів від конкретного їх виду. Це можливо в двох випадках: за умов відсутності достатньої інформації або за наявності інформації про неефективність конкретного ветеринарного заходу (препарату). У таких випадках використовується конверсійний маркетинг, який спрямований на зародження нового позитивного попиту на ветеринарні товари і послуги та на його подальший розвиток до необхідного рівня.

2. Низький попит на ветеринарні товари та послуги характеризується відсутністю інтересу до цих товарів та послуг у більшості споживачів. У цьому випадку використовується креативний маркетинг, який спрямований на зміни в ситуації та на поширення позитивної інформації про товар.

3. Знижений попит на ветеринарний товар та послугу – це його зменшення у порівнянні з попереднім періодом. Таке явище виникає за умов насичення ринку конкретними ветеринарними препаратами (послугами). Для стимулювання попиту використовують ремаркетинг – різке зниження цін, випуск інших лікарських препаратів тощо.

4. Хиткий попит характеризується різкими коливаннями за сезонами року або у зв'язку з іншими факторами. Для стабілізації попиту використовують синхромаркетинг – приведення об'єму виробництва ветеринарних товарів та надання послуг у відповідність з попитом, переорієнтування на інші види ветеринарного підприємництва у періоди найменшого попиту.

5. Оптимальний попит характеризується таким обсягом продажів товарів і надання послуг, який забезпечує максимально можливі в конкретних умовах ринку норму та масу прибутку. В цьому випадку використовується підтримуючий маркетинг, який дозволяє зберегти цей рівень попиту та скоротити ризик його зменшення.

6. Поточний попит характеризується часткою від загальної місткості ринку або сумою покупок певних ветеринарних препаратів на різних ринках. Для задоволення поточного попиту також використовується підтримуючий маркетинг.

7. Потенційний попит виникає на ветеринарні товари та послуги, які ще не існують у вигляді товару. У таких випадках використовується розвиваючий маркетинг, як приклад – випуск нових ветеринарних препаратів із високою якістю та ефективністю.

8. Перспективний попит визначається за допомогою наукових прогнозів, у тому числі на основі використання економіко-математичних методів. Для забезпечення такого попиту також використовується розвиваючий маркетинг.

9. Надмірний попит – це попит, який перевищує рівень виробничих можливостей ветеринарного підприємства або установи. Така ситуація вигідна ветеринарним фірмам, оскільки за таких умов не виникає жодних проблем з реалізацією ветеринарних товарів та наданням відповідних послуг. У даному випадку можливий демаркетинг – заходи з деякого зниження попиту, якщо не можливо розширити об'єм виробництва.

10. Ірраціональний попит характеризується потребами, задоволення яких небажане внаслідок потенційно небезпечних властивостей товарів (отруйні, наркотичні речовини тощо). Для зниження попиту на такі ветеринарні товари використовують демаркетинг.

Динамічний розвиток маркетингової діяльності та скоріший рух до прогресивніших концепцій залежить безпосередньо від того на скільки ефективно реалізуються маркетингові стратегії. Аналіз тих методичних підходів до оцінки ефективності маркетингової діяльності, які існують наразі дозволяє визначити дві основні групи. Перша характеризується ґрунтовністю на використанні експертних

оцінок. Достовірність результатів при цьому залежить від правильного підбору експертів, інтегрального поєднання та групування критеріїв, достовірності інформації що використовується, як первинної так і вторинної. До другої групи відносяться фінансові методи оцінки, зокрема показник рентабельності маркетингових відносин [21].

В якості висновку до проведеного нами в даній частині роботи аналізу можемо зазначити, що стратегія – це складне й багатостороннє поняття. Єдиного визначення цього терміну на сьогоднішній день не існує. Сутність маркетингової стратегії полягає в тому, щоб організація та керівники всередині неї були здатні оперативно адаптуватися до впливу чинників ринкового середовища, яке постійно змінюється, а також могли займатися створенням перспективних можливостей для підприємництва для стабілізації економічного становища фірми, а також для його покращення.

Основними принципами маркетингової діяльності у сфері приватної ветеринарної медицини виступають наступні: дослідження ринку товарів та послуг, аналіз економічної кон'юнктури (попиту, пропозиції та їх співвідношення, цінова політика); сегментація ринку товарів та послуг даної галузі, тобто вибір оптимальної частини ринку конкретної групи споживачів шляхом маркетингових досліджень; адекватне реагування ветеринарного бізнесу на вимоги активного та потенційного попиту, яке припускає вміння адаптуватися та організовувати управління та провадити свою діяльність в залежності від вимог ринку та конкретних запитів власників тварин, що постійно змінюються, співвідношення попиту та пропозиції; постійне удосконалення, інноваційні пропозиції, покращення та оновлення товарів та послуг, розробка та впровадження нових форм обслуговування, методів лікування, технологій та напрямків діяльності на ринку ветеринарних товарів та послуг; планування маркетингової діяльності; розробка та впровадження маркетингової стратегії, з урахуванням ринкових та кон'юнктурних прогнозів та розвитку галузі в цілому.

РОЗДІЛ 2

ГОЛОВНІ НАПРЯМИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ХЕЛСІ-ВЕТ»

2.1. Аналіз основних показників результативності господарської діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Хелсі-Вет» – це ветеринарна клініка, яка має комерційну назву «Голден-Вет», і надає широкий спектр послуг ветеринарної допомоги й зорієнтована на споживачів із середнім рівнем доходів. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю. Застосовує спрощену систему оподаткування, обліку та звітності (третя група). Вид економічної діяльності за КВЕД 75.0 – «Ветеринарна діяльність» та 47.76 «Роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах».

Згідно п. 2.1 Статуту, ТОВ «Хелсі-Вет» створена з метою досягнення найкращих результатів у наданні ветеринарних послуг власникам тварин. Головним завданням є забезпечення населення ветеринарними послугами, кваліфікованою та спеціалізованою ветеринарною допомогою. Згідно п. 2.2 Статуту основними напрямками діяльності є:

- здійснення ветеринарної практики;
- забезпечення контролю якості ветеринарної допомоги;
- забезпечення населення висококваліфікованою, спеціалізованою ветеринарною допомогою, створення умов для більш раціонального використання матеріально-технічної бази лікувально-профілактичних закладів для зміцнення здоров'я тварин та зниження захворюваності серед тварин, а також надання різноманітних послуг підприємствам, установам, організаціям і приватним особам.

Для аналізу господарської діяльності ТОВ «Хелсі-Вет» проаналізуємо дані за три роки, починаючи з 2019 року і закінчуючи останнім звітом 2021 року.

Інформаційними джерелами для проведення аналізу є фінансова звітність підприємства, зокрема форма № 1 мс «Баланс» та форма № 2-мс «Звіт про фінансові результати». Наведені у таблиці 2.1 дані свідчать про те, що ТОВ «Хелсі-Вет» поступово розширює обсяги господарської діяльності, оскільки за підсумками звітного періоду (2019-2021 рр.) відбулося зростання виручки від реалізації продукції та послуг на 34,4 %, яка за підсумками 2021 року склала 1268347 грн.

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «Хелсі-Вет» за 2019-2021 рр.

Назва показника	Значення показника по роках			Відносна зміна показника, %	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг), грн.	943256	1040336	1268347	10,3	21,9
Загальні доходи, грн.	943256	1040336	1268347	10,3	21,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, послуг), грн.	188651	228873	266352	21,3	16,3
Інші витрати, грн.	650113	763347	885767	17,4	16,0
Загальні витрати, грн.	838764	992220	1152119	18,3	16,1
Чистий прибуток, грн.	104492	48115	116227	-53,9	141,6
Чисельність персоналу, чол.	5	6	5	20,0	-16,7
Витрати на оплату праці, грн.	407520	509400	560340	25,0	10,0
Середня заробітна плата у міс., грн.	6792	7075	9339	4,2	32,0

Як бачимо, собівартість реалізованої продукції ТОВ «Хелсі-Вет» в аналізованому періоді також збільшилась на 41,2 %, і за підсумками 2021 року склала 266352 грн. До складу інших витрат включені усі витрати, разом із єдиним податком (у розмірі 5%) та витратами на оплату праці. Їх загальна сума на кінець 2021 року становить 885767 грн., а в цілому за досліджуваний період вони збільшилися на 36,2%. Унаслідок цього, приріст загальних витрат підприємства за три роки становить 37,3 %, (у 2019 році – 838764 грн., у 2020 році – 992220 грн. та у 2021 році – 1152119 грн.) в той час як приріст отриманих доходів склав 34,4 %. Тобто витрати підприємства змінювалися більшими темпами ніж доходи. Наявність такої тенденції може свідчити про те, що підприємство недостатньо ефективно здійснює процес управління витратами.

Основним показником діяльності бідь-якого підприємства є його чистий прибуток. ТОВ «Хелсі-Вет» в аналізованому періоді було прибутковим, зокрема, у 2019 році чистий прибуток склав 104492 грн., у 2020 році – 48116грн. та у 2021 році – 116227 грн. загалом за звітній період чистий прибуток підприємства збільшився на 11,2 % (див. рис. 2.1).

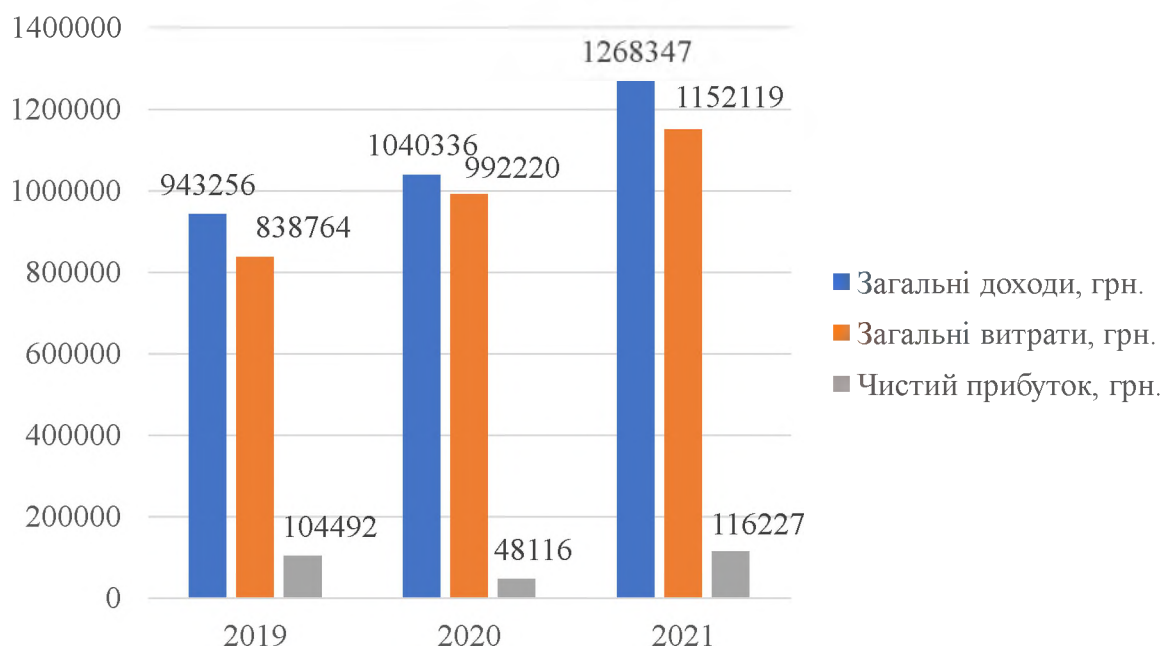


Рис. 2.1 – Динаміка доходів, витрат та чистого прибутку ТОВ «Хелсі-Вет» за 2019-2021 рр.

Одним із критеріїв оцінювання ефективності діяльності підприємства, а також одним з основних у визначенні ефективності політики ціноутворення є рентабельність за валовим прибутком (маржинальним доходом) (GPM), яка являє собою відношення валового прибутку (маржинального доходу) до чистої виручки від реалізації (чистого доходу) [37]:

$$R_{\text{оп}} = \frac{\text{ВП}}{\text{ЧД}} \quad (2.1)$$

де ВП – валовий прибуток (маржинальний дохід);

ЧД (ВР) – чиста виручка від реалізації (чистий дохід).

Динаміка рентабельності за валовим прибутком (маржинальним доходом) ТОВ «Хелсі-Вет» за період 2019-2021 рр. представлено на рис. 2.2.

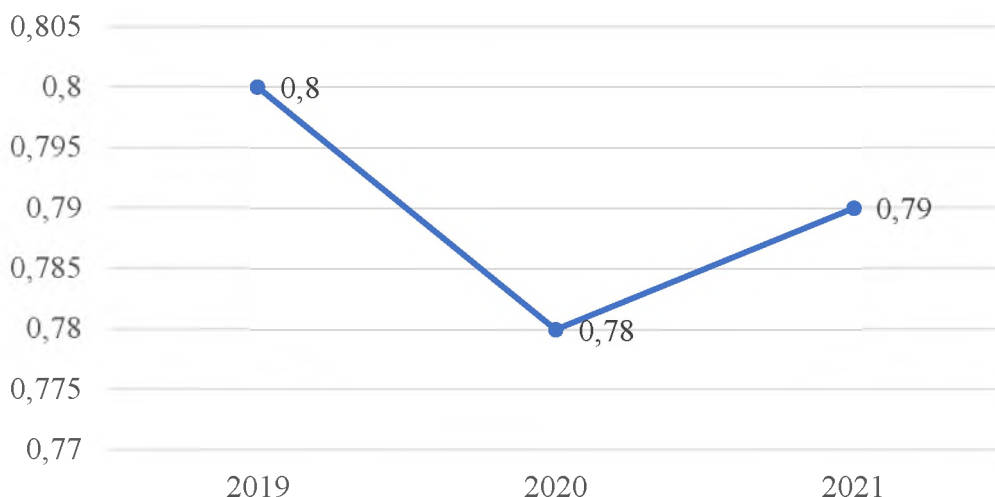


Рис. 2.2 – Динаміка рентабельності за валовим прибутком (маржинальним доходом) ТОВ «Хелсі-Вет» за 2019-2021 рр.

Як можна побачити на рисунку 2.2, показник рентабельності за валовим прибутком зменшився у порівнянні з його значенням станом на початок періоду, що аналізується, і становить 0,79 копійок валового прибутку на 1 гривню чистої виручки.

Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком (англ. – *Net Profit Margin*) – це показник прибутковості, який вказує на обсяг чистого прибутку (виручки компанії, за вирахуванням операційних витрат, відсотків, податків і іншого), який генерує кожна гривня продажів. Показник розраховується як співвідношення чистого прибутку до обсягу продажів. Значення вказує на частку виручки компанії, яка залишається після вирахування всіх витрат за поточний період. Також значення дозволяє приблизно спрогнозувати, на скільки зросте чистий прибуток компанії при підвищенні рівня збуту на гривню [38]:

$$R_{\text{чп}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}} \quad (2.2)$$

де ЧП – чистий прибуток [51].

Динаміка рентабельності реалізованої продукції за чистим прибутком ТОВ «Хелсі-Вет» за 2019-2021 рр. наведено на рис. 2.3.

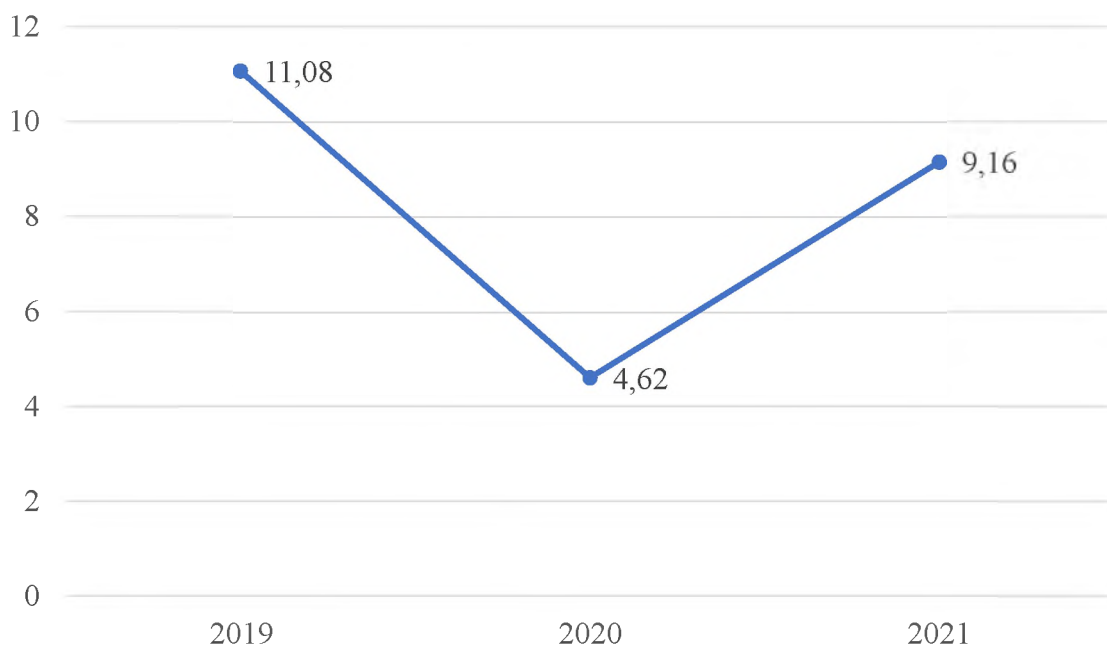


Рис. 2.3 – Динаміка рентабельності реалізованої продукції за чистим прибутком ТОВ «Хелсі-Вет» за 2019-2021 рр., %

Як бачимо, кожна гривня продажу товарів та послуг у 2019 році принесла 11 копійок чистого прибутку, у 2020 році – 4,6 коп. та у 2021 році – 9,16 коп. Загалом світовий досвід свідчить, що норма рентабельності за чистим прибутком має бути в межах 6-12 % [37].

Прибутковість надання послуг або продажу товарів характеризує такий показник, як рентабельність продукції за валовим прибутком. Він розраховується як відношення валового прибутку до собівартості реалізованої продукції [37]:

$$R_{\text{ПВП}} = \frac{\text{ВП}}{\text{СРП}} \quad (2.3)$$

де СРП - собівартість реалізованої продукції.

Рентабельність продукції за валовим прибутком показує, скільки прибутку припадає на 1 грн. собівартості реалізованої продукції (див. рис. 2.4).

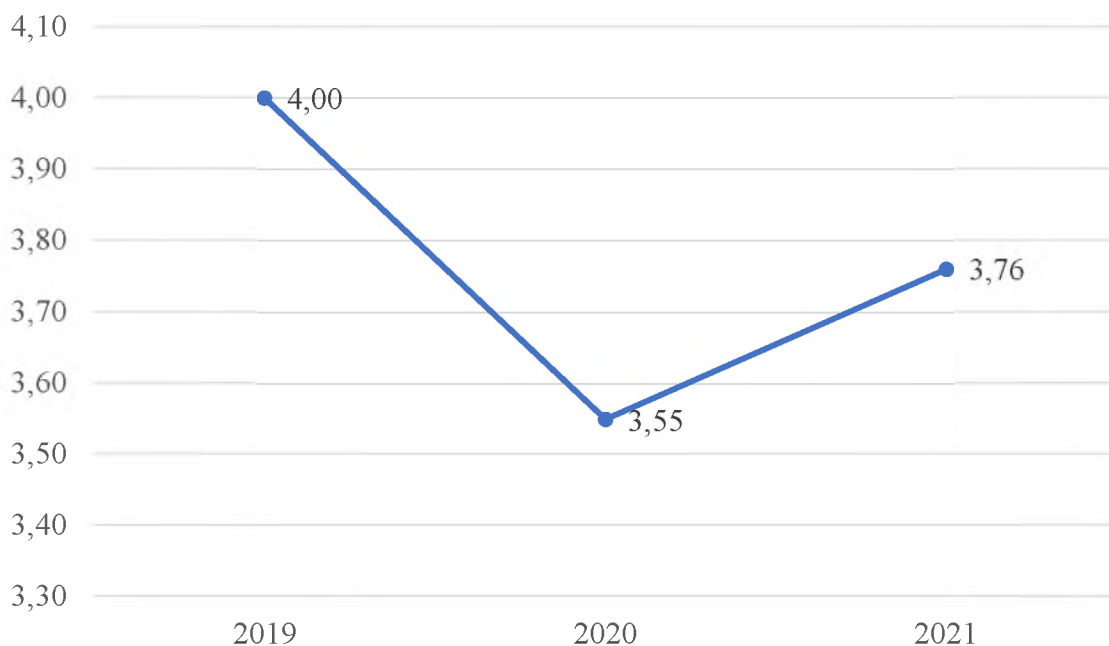


Рис. 2.4 – Динаміка рентабельності продукції за валовим прибутком ТОВ «Хелсі-Вет» за 2019-2021 рр.

Тобто, у 2019 році на 1 грн. собівартості реалізованої продукції припадало 4 грн. валового прибутку підприємства, у 2020 році – вже 3,55 грн., а у 2021 році – 3,76 грн.

Щоб мати загальне уявлення про розмір компанії стосовно її ринку та її конкурентів розрахуємо частку ринку, яку ТОВ «Хелсі-Вет» займала в аналізованому періоді. Частка ринку є важливим показником маркетингових зусиль підприємства і характеризує його становище щодо конкурентів. Кількісно частка ринку визначається як відношення обсягу продажу товарів підприємства до загального обсягу продажу товарів тієї ж категорії на ринку, виражене у відсотках [39] (див. рис. 2.5).

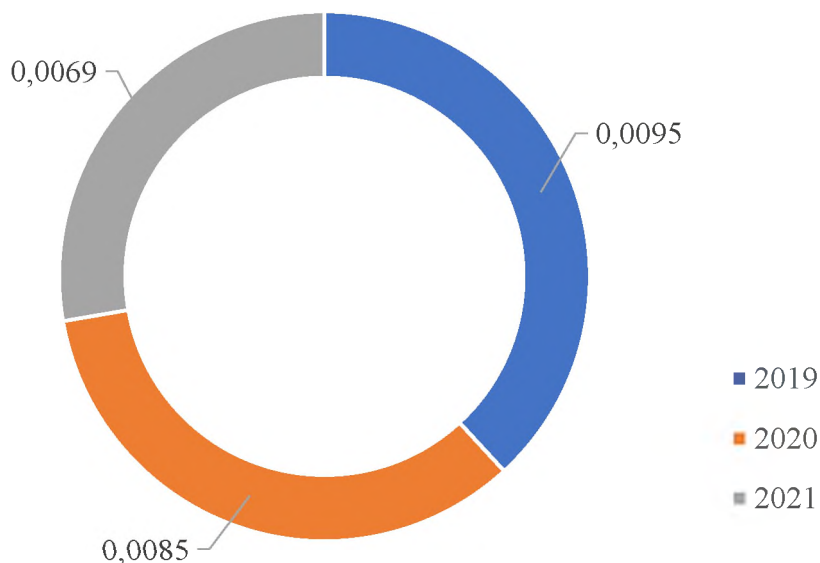


Рис. 2.5 – Динаміка частки ринку ветеринарних товарів та послуг, яку займало ТОВ «Хелсі-Вет» протягом 2019-2021 рр.

Як можна побачити на малюнку, частка ринку ветеринарних товарів та послуг, яку займає ТОВ «Хелсі-Вет» має тенденцію щодо зменшення, що, насамперед, було пов'язано з виходом на цей ринок нових конкурентів, як по наданню ветеринарних послуг (клініки, амбулаторії) так і з продажу ветеринарних та зоотоварів (ветеринарні аптеки, зоомагазини та ін.).

Отже, за результатами аналізу фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Хелсі-Вет» варто відзначити наступні позитивні результати діяльності підприємства: збільшення виручки від реалізації продукції та послуг на 34,4 % та збільшення чистого прибутку на 11,2%. Серед негативних змін варто відзначити наступні результати діяльності підприємства: збільшення загальних витрат на 37,3%, зменшення показників рентабельності та частки ринку.

Організаційна структура управління ТОВ «Хелсі-вет» відноситься до типу лінійно-функціональних структур, що забезпечує ефективну реакцію організації на той чи інший фактор оточення (рис. 2.6).

Основними позитивними рисами такої структури є:

- адаптованість організації до умов зовнішнього середовища, що змінюються;
- висока ефективність управління повсякденними та повторюваними завданнями;
- висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій.

Проте, сумісництво посад директора та головного лікаря не дає можливості керівництву зосередитися виключно на вирішенні стратегічних завдань.



Рис. 2.6 – Організаційна структура ТОВ «Хелсі-Вет».

Мета ветеринарної клініки – отримання доходу за рахунок здійснення комплексу ветеринарних робіт по обслуговуванню тварин. *Короткострокові цілі* – задоволення потреб споживачів у ветеринарній допомозі, надання якісних послуг, а також отримання постійного прибутку, конкурентоздатність, отримання можливості зайняти свою нішу на ринку ветеринарних послуг.

Довгострокові цілі – розвиток спектру додаткових послуг (відкриття готелю для тварин, грумінг салону, розвиток сітки спеціалізованих ветеринарних клінік (за окремими напрямками).

Місія клініки – покращити життя та здоров'я тварин за допомогою високоякісного лікування в клініці.

Для провадження господарської діяльності з ветеринарної практики приміщення клініки повинні розташовуватися в окремій будівлі, що не належить

до житлового фонду. Амбулаторії ветеринарної медицини та приміщення пункту ветеринарної медицини можуть розміщуватися також у вбудованому (прибудованому) ізолюваному приміщенні на першому поверсі будинку з окремим самостійним виходом [40]. Ветеринарна клініка «Хелсі-Вет» розташована у Дарницькому районі міста Києва по вулиці Здобунівській. Це нежитлове приміщення, яке використовується під оренду магазинами. Приміщення ветеринарної клініки має окремий вхід. Обране місце розташування є прохідним, з великою кількістю населення навколо. Добратися до клініки можливо автобусом чи маршрутною.

Графік роботи ветеринарної клініки з 8.00 до 21.00 год.

Загальна площа ветеринарної клініки складає 95 м² і являє собою великий хол з реєстратурою, в якому розміщено шафи із зоотоварами та ветеринарна аптека, кабінет прийому (10 м²); процедурна (10 м²); операційна (14 м²); ординаторська (8 м²); санвузол (4 м²); стаціонар для тварин (10 м²) склад для ветеринарних препаратів (6 м²).

Персонал ветеринарної клініки складається з директора клініки – головного ветеринарного лікаря, адміністраторів, двох ветеринарних лікарів, двох асистентів та бухгалтера.

Для визначення маркетингового середовища діяльності підприємства проводимо його SWOT та PEST-аналіз, що дасть нам змогу визначити можливості і загрози зовнішнього середовища підприємства, сильні та слабкі сторони підприємства, дії щодо усунення загроз та реалізації можливостей підприємства (див. табл. 2.2).

На підставі виявлених можливостей та загроз, сильних та слабких сторін ТОВ «Хелсі-Вет» можна виокремити наступні ключові моменти їх взаємодії. Ключовими можливостями є розширення ринку збуту завдяки залученню більшої кількості потенційних споживачів, які наразі працюють з конкурентами, використання нових технологій та препаратів. Також очікується зростання загальних обсягів досліджуваного ринку.

Основні загрози виходять від дій конкурентів, а саме від їх товарної, цінової та інноваційної політики.

Таблиця 2.2 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Хелсі-Вет»

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
1. Розширення ринку збуту. 2. Вихід з ринку дрібних компаній-конкурентів. 3. Використання новітніх технологій діагностики, лікування, а також обладнання, нових ветеринарних препаратів. 4. Збільшення асортименту послуг та товарів.	1. Поява конкурентів, які надають послуги більш високої якості і мають ширший асортимент товарів та послуг. 2. Зменшення попиту у наслідок падіння платоспроможності населення. 3. Зміни у політиці постачальників ветеринарних препаратів та обладнання. 4. Збільшення в об'ємах продаж фірм-конкурентів. 5. Проблеми з підбором кадрів. 6. Зараження інфекційними хворобами клієнтів та їх тварин під час знаходження в клініці.
СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
1. Високий професіоналізм роботи з клієнтами. 2. Більш низькі ціни у порівнянні з конкурентами. 3. Договори з відомими фірмами-постачальниками. 4. Кваліфікований управлінський склад. 5. Широка номенклатура послуг.	1. Недостатня популярність клініки. 2. Недостатні фінансові ресурси для закупівлі більш сучасного і дорожчого обладнання. 3. Нерозвиненість маркетингового забезпечення.

ТОВ «Хелсі-Вет» має достатньо широкий спектр сильних сторін, які можуть слугувати міцним фундаментом для подальшого розвитку: професіоналізм кадрів, помірні ціни, широкий асортимент (що дозволяє забезпечити ключові потреби споживачів) кваліфіковане управління.

Серед слабких сторін виділяються ті, що зазвичай притаманні малим підприємствам. Це мала популярність (на рівні району), слабкий маркетинг, недостатні фінанси для кардинальних змін.

Таким чином, SWOT-аналіз показав, що ТОВ «Хелсі-Вет» має реальні можливості, підтверджені сильними сторонами, по заняттю більшої частини ринку, що виникає внаслідок уходу з нього більш дрібних конкурентів та природнього зростання ринку ветеринарних товарів та послуг.

Головним для компанії виступає необхідність правильного аналізу власних переваг та недоліків, розробка й удосконалення методів щодо покращення своєї конкурентної переваги на ринку (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Ключові питання для здійснення SWOT-аналізу підприємства.

Питання	Відповіді
АНАЛІЗ СИЛЬНИХ СТОРІН	
1. Які основні конкурентні переваги слід розвивати компанії ? 2. У чому можна перевершити конкурентів ? 3. Яка унікальна пропозиція створена в компанії ? 4. Які сильні сторони існують в компанії, проте вони не очевидні для споживача ?	Широкий асортимент товарів та послуг високої якості при помірних цінах, постійний розвиток нових напрямів товарів та послуг. Утримання належної якості обслуговування при діючих цінах. Власні методики лікування та профілактики хвороб тварин. Бренд клініки мало розрекламований, недостатнє ознайомлення споживача з якістю послуг та товарів.
АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ	
1. Які дії необхідно здійснити для найшвидшої реалізації можливостей ? 2. Як у розвитку можливостей використовувати сильні сторони продукту ?	Розробити дійову маркетингову стратегію. Проведення рекламних акцій.
АНАЛІЗ СЛАБКІХ СТОРІН	
1. Які шляхи мінімізації впливу слабких сторін на діяльність підприємства ? 2. Які дії щодо усунення слабких сторін або перетворення їх на сильні ? 3. Які методи приховування слабких сторін, усунення яких не можливо.	Проведення всебічного аналізу слабких сторін, визначення критичних слабких сторін, їх причин та прорахування наслідків. Популяризація бренду, розширення товарного асортименту та асортименту послуг. Необхідно враховувати, що є слабкі сторони, усунення яких не можливе, особливо в період спаду ринку.
АНАЛІЗ ЗАГРОЗ	
1. Яким чином можна нейтралізувати загрози ? 2. Що необхідно зробити щоб створити надійний захист від загроз якомога швидше ?	Постійне проведення аналітики ринку ветеринарних товарів та послуг, відслідковування дій конкурентів, розширення асортименту товарів та послуг, забезпечення належного контролю якості товару та послуг. Створити та розвивати стратегію співпраці зі споживачами та конкурентами.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства здійснювався через визначення впливових чинників розвитку за PEST-характеристиками та силою

впливу п'яти конкурентних сил у галузі за моделлю М.Портера (постачальники, споживачі, наявні та потенційні конкуренти, виробники товарів замінників).

Як було зазначено вище, головним напрямком діяльності ТОВ «Хелсі-Вет» є надання ветеринарних послуг та реалізація ветеринарних препаратів, товарів та кормів для тварин (преміум класу). Головними конкурентами ТОВ «Хелсі-Вет» за 2019-2021 роки стали наступні компанії: «Супер-Вет», «КорВет», «Вет24», «ДІАВЕТ». Дані клініки були відкриті протягом останніх трьох років, і територіально розміщуються в радіусі до 1,5 км. Загалом збільшення конкурентів на ринку негативно вплинуло на загальний розвиток компанії, та викликало необхідність пошуку нових можливостей по втриманню своїх позицій.

У сучасних умовах, у зв'язку із пандемією коронавірусу та широкомасштабною збройною агресією, значна кількість компаній на ринку ветеринарних послуг опинилася в кризовому стані. Серед об'єктивних причин цього на перший план виходить підвищення динамічності та невизначеності факторів зовнішнього середовища, а також негативні тенденції у внутрішньому середовищі компаній. Одним з найважливіших заходів, що здатний забезпечити виведення компанії із кризи та адаптувати її до швидких та значних змін зовнішнього середовища є впровадження стратегічного управління в компанії.

У свою чергу одним з елементів стратегічного управління виступає PEST-аналіз, який визначає сукупність факторів зовнішнього впливу на функціонування компанії (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Матриця PEST-аналізу ТОВ «Хелсі-Вет».

ПОЛІТИЧНІ ЧИННИКИ		ЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ	
	-		-
1	2	3	4
1. Бюрократизація та рівень корупції.	0,05	1. Рівень наявних доходів населення	0,08
2. Податкова політика	0,08	2. Зростання конкуренції у галузі	0,2
3. Вірогідність виникнення широкомасштабних військових дій у країні	0,09	3. Кредитна політика	0,04
4. Стійкість політичної влади та діючого уряду	0,04	4. Зростання темпів інфляції	0,13

Закінчення таблиці 2.4

1	2	3	4
	0,26		0,45
СОЦІАЛЬНІ ЧИННИКИ		ТЕХНОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ	
1. Вимоги до якості продукції і сервісу надання послуг	0,23	1. Інноваційна діяльність підприємства	0,08
2. Недооцінка бажань клієнтів	0,08	2. Доступ до новітніх технологій	0,16
3. Рівень кваліфікації персоналу	0,13	3. Розвиток Інтернету та мобільних пристроїв	0,17
	0,44		0,41
ПРАВОВІ ЧИННИКИ		ДЕМОГРАФІЧНІ ЧИННИКИ	
1. Зміни законодавства у сфері ветеринарної медицини, трудового законодавства, законодавства у сфері охорони навколишнього середовища	0,13	1. Зростання або скорочення чисельності населення	0,09
2. Зростання кількості груп із захисту інтересів споживачів	0,13	ПРИРОДНІ ЧИННИКИ	
	0,26	1. Нестабільна епізоотична ситуація в зоні обслуговування	0,22

Аналізуючи результати експертної оцінки чинників зовнішнього впливу можна зробити висновок, що ТОВ «Хелсі-Вет» у першу чергу треба зорієнтувати стратегію своєї діяльності на подолання впливу економічних чинників, як таких, що несуть найбільший вплив у разі своєї зміни на її діяльність. Найвпливовішим чинником за висновками експертів є зростання конкуренції в галузі, а другим за важливістю – зростання темпів інфляції. Суттєвого впливу також можуть завдати й соціальні чинники, основним з яких є вимоги до якості продукції і сервісу в контексті надання ветеринарних послуг. Тому при плануванні стратегії є важливим постійне вивчення конкурентів у галузі, існуючої та новостворюваної законодавчої бази у сфері якості продукції, постійне вдосконалення сервісних методик надання послуг.

Серед різних факторів зовнішнього середовища, що впливають на фірму, виділяють ключовий - це галузь (чи галузі), в якій вона веде конкурентну боротьбу. Структура галузі має істотний вплив на формування правил конкурентної боротьби, а також потенційних стратегій фірми. Стан конкуренції в галузі залежить

від п'яти основних конкурентних сил (модель п'яти конкурентних сил, розроблена професором Гарвардської школи бізнесу М. Портером) [41] (див. рис. 2.7).



Рис. 2.7 – П'ять сил конкуренції (за М. Портером) [42]

Деталізація впливу наведених чинників представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Вплив п'яти сил конкурентного середовища на ТОВ «Хелсі-Вет».

Параметр загрози	Рівень впливу	Опис	Напрямок стратегії фірми
1	2	3	4
Конкуренція між фірмами, які надають однотипні послуги та реалізують подібні товари	Високий	У цілому ринок ветеринарних товарів та послуг є перспективним й висококонкурентним. Саме останнє унеможливорює підняття цін на товари та послуги.	Повинен включати в себе більш високий рівень обслуговування споживачів, впровадження нових послуг (створення нових протоколів лікування та профілактики захворювань тварин), застосування нових препаратів та передових методів діагностики, створення індивідуальних програм для підвищення лояльності у клієнтів.
Загроза з боку нових гравців на ринку ветеринарних	Високий	Щорічно на ринку ветеринарних товарів і послуг (з врахуванням зоомагазинів, грумінг салонів, ветеринарних аптек) виникає до кілька десятків нових гравців, які	Повинен полягати у розробці спеціальних програм для утримання лояльності у клієнтів, або програм по утриманню клієнтів, таких як,

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4
товарів та послуг		являють собою підприємців, що володіють новітнім обладнанням, значним бажанням забезпечення собі частки ринку, а й інколи мають на це великі ресурси. Серйозність загрози появи нових конкурентів на ринку залежить насамперед від бар'єрів на шляху проникнення на цей ринок. На ринок ветеринарних товарів та послуг можливий вхід нових гравців через недосконалість ліцензійного законодавства (невизначеність конкретних вимог до розташування приміщень ветеринарних клінік, розмитість у визначеності меж у різниці між клініками, амбулаторіями та кабінетами, недостатні критерії вимог для обладнання клінік, відсутність ліцензії у сфері реалізації ветеринарних препаратів тощо), незначні затрати, необхідні для початкового відкриття бізнесу, недостатній адміністративний вплив на порушників законодавства у сфері ветеринарної медицини, відсутність бідь-якого регулярного практичного контролю з боку контролюючих органів за діяльністю ветеринарних клінік, відсутність законодавства щодо відповідальності ветеринарного лікаря у випадку загибелі домашньої тварини.	наприклад, розробка життєвого циклу профілактичного догляду за тваринами.
Загроза втрати наявних клієнтів	Високий	Як відомо основну частину прибутку утворюють 20% клієнтів, й тому, втрата таких клієнтів призведе до різкого зниження прибутку. Цьому сприяє велика альтернатива вибору клінік, функціонування незаконної системи щодо обслуговують тварин за місцем їх утримання неліцензованими ветеринарними лікарями, невдала стратегія ціноутворення.	Повинен бути спрямований на забезпечення високої якості послуг, постійне професійне зростання працівників, розробку спеціальних програм для топових клієнтів щодо надання спеціальних цін та умов, створення маркетингових програм профілактичного догляду за тваринами.

Закінчення таблиці 2.5

1	2	3	4
Загроза з боку товарів-замінників	Середній	На ринку дуже багато представлено різновидів товарів-замінників між ветеринарними препаратами, особливо між кормами для тварин. Концентрування тільки на реалізації кормів для тварин преміум класу може сприяти відтоку клієнтів у зв'язку із необхідністю встановлення високих цін на такі корми у порівнянні з кормами замінниками.	Повинен полягати у продажі поряд з кормами для тварин преміум-класу аналогів середньої ланки, проте з обов'язковим роз'ясненням клієнтам особливостей їх застосування.
Загроза нестабільності постачальників	Низький	У цілому основні постачальники на ринку ветеринарних товарів та послуг є стабільними.	Повинен враховувати можливість збільшення обсягів закупівлі товарів у постачальників з метою підвищення їх лояльності та отримання додаткових знижок.

Як показують результати, ринок ветеринарних товарів та послуг нестабільний та з високою конкуренцією, й має велику залежність від клієнтів та високу можливість входження нових конкурентів. Маркетингова діяльність ТОВ «Хелсі-Вет» спрямована на досягнення маркетингової мети – просування:

1. Рекламна діяльність – має переконливий або інформаційний характер, що спрямований на вплив на споживчу поведінку громадян. Для цього використовується:

- розміщення рекламних листівок в ліфтах житлових будинків, які знаходяться в радіусі до 7 км. від ветеринарної клініки, з метою максимального залучення клієнтів поблизу клініки;
- розміщення рекламних листівок в маршрутних автобусах, які курсують по маршрутах, що проходять поряд з клінікою;
- розміщення рекламних/інформаційних буклетів в зоомагазинах, як місць найбільш щільного скупчення людей, що мають домашніх тварин;
- розміщення реклами на рекламних носіях – пакети, магнітики, переносні сумки для тварин тощо.
- веб-сайт;

- сторінка в соціальній мережі Facebook.

Загальні витрати на рекламну діяльність (реклама у житлових будинках, реклама у маршрутних таксі, друк візиток, підтримання веб-сайта) наведені на рис. 2.8.

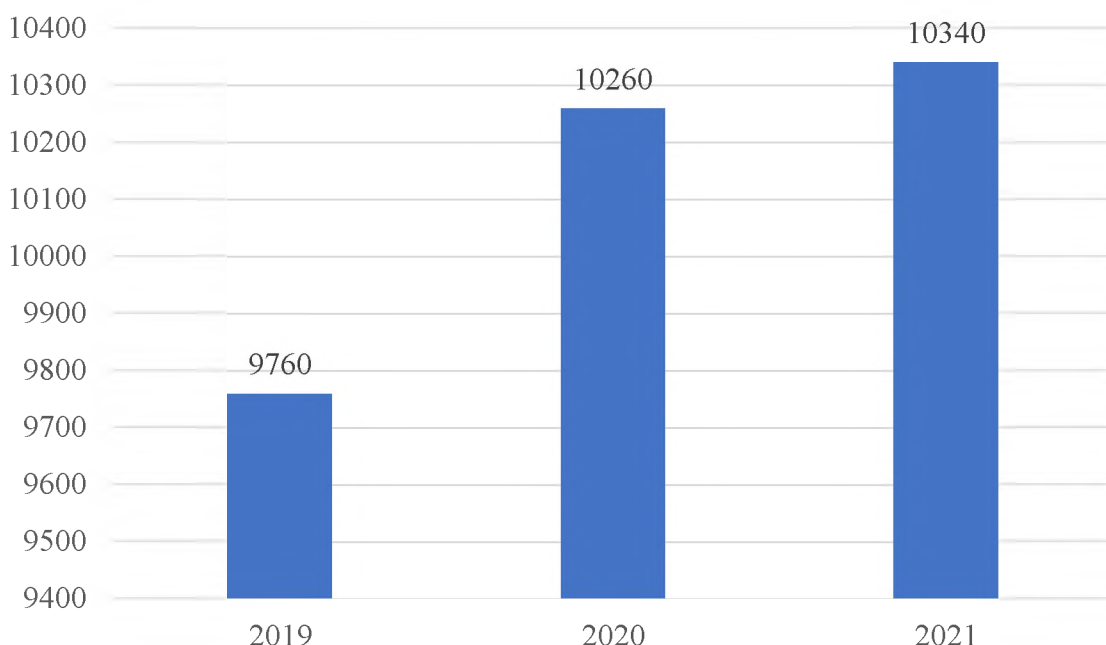


Рис. 2.8 – Загальні витрати на рекламну діяльність ТОВ «Хелсі-Вет» (грн.)

2. Методи стимулювання збуту:

- надання покупцям знижок;
- регулярне проведення різних акцій;
- вручення подарунків постійним клієнтам.

3. Особисті продажі, які полягають у знанні персоналом клініки особливостей використання та обслуговування клієнтів даною послугою, а також кваліфіковане обслуговування клієнтів, тобто комунікативні технології просування товару чи послуги в процесі спілкування з клієнтом.

Товарна політика ТОВ «Хелсі-Вет» являє собою заходи з розвитку асортименту товарів та послуг, впровадженню нових послуг та виключенню тих, які втратили споживчий попит. Товарна політика розробляється на підставі ряду факторів, зокрема: стану попиту та очікування споживачів, технологічних

можливостей та наявності аналогів послуг на даному ринку, і повинна забезпечити заходи по формуванню асортименту товарів та послуг і його управлінню, підтриманню їх конкурентоздатності. Асортимент послуг ТОВ «Хелсі-Вет» складають:

- хірургія;
- терапія;
- кардіологія;
- травматологія та ортопедія;
- прийом спеціалістів;
- реанімація;
- офтальмологія;
- стоматологія;
- дерматологія;
- паразитологія;
- процедурні послуги;
- УЗД;
- вакцинація;
- диспансеризація;
- чіпування тварин;
- ветеринарна аптека;
- продаж зоотоварів.

Важливим маркетинговим показником є рентабельність маркетингових інвестицій – показник, який надає змогу віднести повні витрати інвестиції до повного прибутку, генерованого цією інвестицією. Деякі зарубіжні автори зазначають недоцільність орієнтації на показники обсягів продажів, доходи, максимізація яких не завжди є критерієм успіху підприємства на ринку. Кращий критерій – максимізація чистого прибутку після відрахування витрат на маркетинг [43]. Ефективність маркетингу пов'язана з показником прибутковості інвестицій у маркетинг або рентабельності маркетингових інвестицій (англ. –*return on marketing investment, ROMI*) [43].

$$ROMI = \frac{\text{прибуток} - \text{інвестиції в маркетинг}}{\text{інвестиції в маркетинг}} \quad (2.4)$$

Рентабельність інвестицій вимірюється у %; позитивне значення відповідає фінансовій вигоді; негативне значення відповідає збитку, а валовий прибуток визначається різницею між виручкою і повною собівартістю послуги, яка включає змінні і постійні витрати [44].

Таким чином, для ТОВ «Хелсі-Вет» показник ROMI за період 2019-2021 рр. дорівнює 8,85, тобто на кожну 1 гривню, інвестовану в маркетинг отримано прибуток у розмірі 8,85 грн. Проте слід врахувати, що на даний показник суттєво впливають також маркетингові заходи, проведені у роки, що передують 2019 року.

Втім, рівень рентабельності не є вичерпною характеристикою ефективності та якості функціонування суб'єкта економічних відносин. Досить часто охоплення більшої частки ринку навіть в умовах зниження рентабельності суттєво посилює позиції підприємства, позитивно впливає на його фінансову стійкість та подовжує життєвий цикл продукції та самого підприємства. Використання цього критерію без урахування рівня прибутковості також дозволяє однобічно оцінити ефективність маркетингу підприємства. Таким чином, очевидною стає необхідність застосування певного узагальнюючого показника, який дозволяв би оцінювати компенсацію розширенням ринкової частки зниження прибутковості і навпаки. Така методика була запропонована Вороновим О.А. та Валькович О.М., що полягає в розрахунку індексу ефективності маркетингової діяльності [45]:

$$E = ЧР \times \left(1 + \frac{\Pi}{C}\right) \quad (2.5)$$

де E – індекс ефективності підприємства;

ЧР – індекс частки ринку;

Π – прибуток від реалізації продукції;

C – собівартість реалізованої продукції.

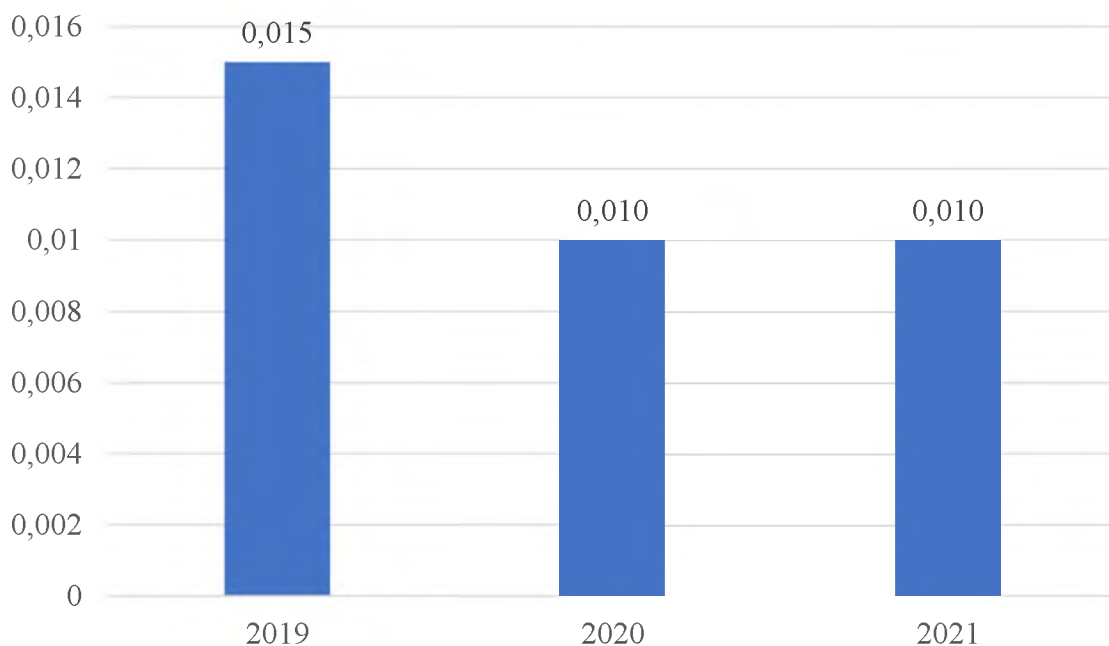


Рис. 2.9 – Індекс ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Хелсі-Вет» протягом 2019-2021 рр.

Як можна бачити, станом на кінець 2021 року індекс ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Хелсі-Вет» має негативну тенденцію у порівнянні з 2019 роком. Це, передусім, було пов'язано з негативними тенденціями, які склалися на ринку протягом аналізованого періоду.

Ефективність маркетингу всього підприємства або окремого його підрозділу характеризується п'ятьма складовими маркетингової орієнтації:

- спрямованістю на покупця;
- маркетинговою інтеграцією;
- адекватністю інформації;
- стратегічною орієнтацією;
- оперативною ефективністю [46].

Інтерпретацію чинників для умов і особливостей діяльності ветеринарної клініки наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Оцінка ефективності маркетингу ТОВ «Хелсі-Вет»*

№ з/п	Складові маркетингової орієнтації	Оцінка, бали			Оцінка підприємства
		0 балів	1 бал	2 бали	
1	Спрямованість на покупця				
1	2	3	4	5	6
1.1	Чи розуміє керівництво важливість задоволення потреб споживача?	Керівництво переважно займається продажем послуг усім, хто хоче їх придбати.	Керівництво намагається обслужити широкий спектр ринків і потреб з однаковою ефективністю.	Керівництво працює на обслуговування потреб і бажань чітко визначених ринкових сегментів, відібраних з врахуванням їх привабливості для підприємства.	0
1.2	Чи розробляє керівництво різні пропозиції і плани маркетингу для різних сегментів ринку ?	Ні	Частково	Частіше так	0
1.3	Під час планування керівництво бере до уваги всю маркетингову систему у цілому ?	Ні. Керівництво зайняте продажем послуг поточним покупцям і їхнім обслуговуванням.	Частково. Керівництво дивиться на всю систему цілком, однак основна маса зусиль витрачається на один із напрямів.	Так, Керівництво бачить всю систему в цілому, усвідомлює загрози і нові перспективи для підприємства.	0
II	Маркетингова інтеграція				
2.1	Чи високі маркетингова інтеграція і контроль над основними маркетинговими функціями в підприємстві ?	Ні. Збут та інші маркетингові функції не інтегровані в «верхах» підприємства (підрозділів), виникають конфлікти, що ускладнюють роботу	Частково. Існують формальна інтеграція і контроль над основними маркетинговими функціями, однак рівень координації і кооперування робіт незадовільний	Так. Основні маркетингові функції ефективно інтегруються.	0

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
2.3	Як організовано процес розробки нових послуг ?	Система зовсім невизначена і погано керована.	Формально така система існує, однак повноцінно застосовується лише зрідка.	Система добре структурована і працює як одна команда.	1
III Адекватність маркетингової інформації					
3.1	Коли востаннє проводилося дослідження покупців, факторів, що впливають на покупку, каналів збуту і конкурентів ?	Багато років тому.	Кілька років назад.	До 1 року.	1
3.2	Чи добре керівництво ознайомлене з потенціалом збуту і прибутковістю різних сегментів ринку, покупців, територій, продуктів, каналів і розмірів партій замовлень?	Зовсім не ознайомлене.	Частково ознайомлене.	Добре ознайомлене.	0
3.3	Які зусилля зазвичай докладаються для зниження витрат на різні маркетингові дослідження ?	Незначні або не докладаються взагалі.	Деякі	Значні	0
IV Стратегічна орієнтація					
4.1	У якому ступені проводиться маркетингове планування ?	Керівництво мало займається маркетинговим плануванням або взагалі ним не займається.	Керівництво складає щорічний план маркетингу.	Керівництво має довгостроковий стратегічний план, поновлюваний щороку, і складає докладний щорічний план маркетингу.	0
4.2	Яке враження створює поточна маркетингова стратегія ?	Поточна маркетингова стратегія не ясна.	Поточна маркетингова стратегія ясна, вона являє собою продовження традиційної стратегії.	Поточна маркетингова стратегія ясна, заснована на реальних даних, обґрунтована і містить	0

Закінчення таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
				новаторські підходи.	
4.3	Якою мірою враховуються і плануються непередбачені обставини ?	Керівництво мало задумується про непередбачувані обставини або не враховує їх зовсім.	Керівництво деякою мірою думає про непередбачені обставини, але майже не планує їх заздалегідь.	Керівництво визначає найважливіші обставини і складає відповідні плани щодо їх подолання.	1
V	Оперативна ефективність				
5.1	Чи добре маркетингова стратегія доводиться до працівників і впроваджується	Погано	Непогано	Успішно	0
5.2	Чи ефективно керівництво розподіляє свої маркетингові ресурси ?	Ні. Маркетингові ресурси не відповідають тій роботі, для якої призначаються.	Частково. Маркетингові ресурси адекватні, але використовуються вони не оптимально.	Так. Маркетингові ресурси адекватні й ефективно використовуються.	0
5.3	Чи здатне керівництво швидко і негайно відреагувати на різні ситуації ?	Ні. Інформація про збут і ринки не дуже свіжа, керівництво реагує повільно.	Частково. Керівництво одержує досить свіжу інформацію про стан ринків, час реакції різний.	Так. Керівництво користується системою, що забезпечує саму свіжу інформацію і малий час реагування.	1

* Складено автором на основі [46]

Методика підрахунку балів заключається в тому, що спочатку за кожним питанням вибирається відповідь, що найбільше підходить. Отримані в такий спосіб бали підсумовуються, їхня загальна кількість буде в проміжку від 0 до 30. Оцінка ефективності маркетингу визначається за такою шкалою [46].

0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30
Маркетинг неефективний	Маркетинг організований на поганому рівні.	Маркетинг організований на середньому рівні.	Маркетинг організований на доброму рівні.	Маркетинг організований на дуже доброму рівні	Маркетинг організований на відмінному рівні.

Загальний оцінка ефективності маркетингу ТОВ «Хелсі-Вет» наразі становить 4, тобто маркетинг неефективний.

Ринок ветеринарних послуг і товарів має сезонний характер, зокрема найбільша кількість звернень до ветеринарних клінік припадає на початок січня (після святкових днів), кінець лютого – початок березня (профілактичні процедури, вакцинація, профілактичні обробки, хірургічні операції тощо), кінець травня – липень (інфекційні хвороби, які передаються комахами), вересень – жовтень (хірургічні операції, профілактичні заходи).

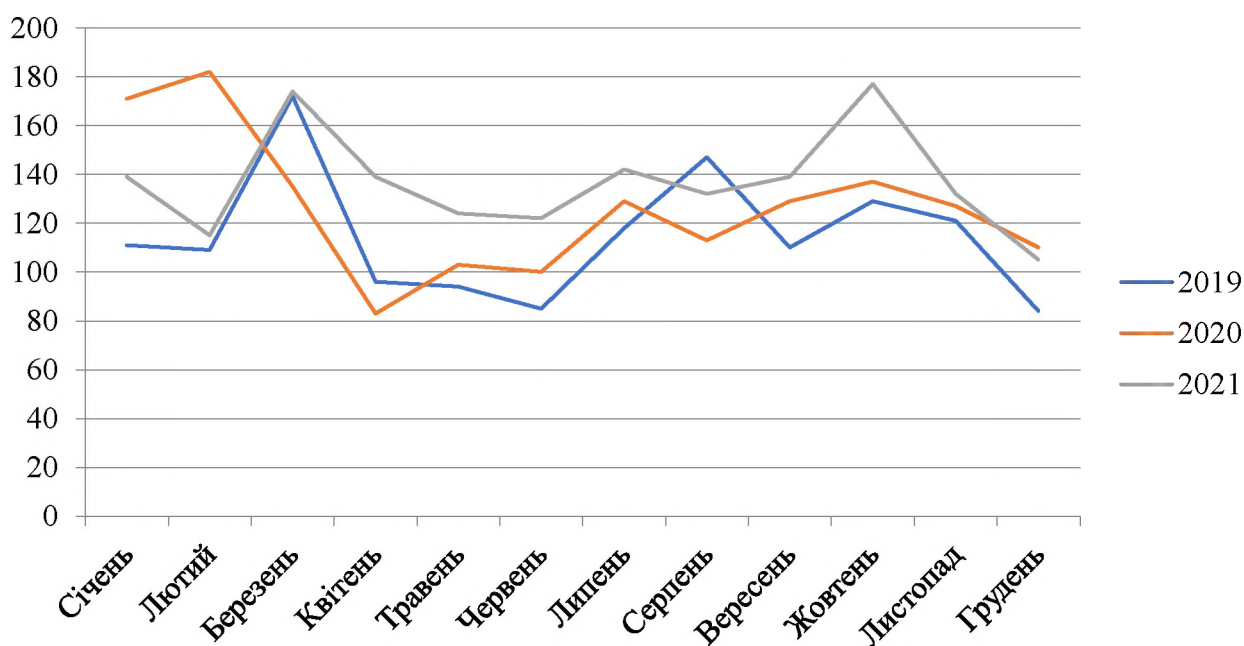


Рис. 2.10 – Кількість звернень клієнтів до ветеринарної клініки в залежності від місяців року

Даний аспект необхідно враховувати під час підготовки маркетингової стратегії, а також планування закупівель.

Таким чином, здійснивши аналіз маркетингового середовища діяльності ТОВ «Хелсі-Вет» можна зробити висновок, що маркетингової стратегії у підприємства не існує, заходи, що вживаються носять спорадичний характер і є неефективними. Суттєву роль відіграє безкоштовне і добровільне поширення інформації про підприємство, відоме як «сарафанне радіо». Незважаючи на

високий показник ROMI, кількість прибутку на 1 грн. інвестицій в маркетинг зростає повільно завдяки минулим рокам.

2.2. Оцінка особливостей і ключових тенденцій розвитку ринку ветеринарних послуг

Серед різноманіття існуючого сьогодні ринку послуг, виокремлюється окрема самостійна група – ветеринарні послуги, які відрізняються від інших особливим об'єктом впливу – тваринами. Загальні тенденції спілкування людей з тваринами вказують на те, що з року в рік кількість домашніх тварин (не тільки собак і котів) у містах буде зростати. Життя тварин поряд з людьми сприяє поширенню серед тварин захворювань, які не характерні для них у дикому середовищі, що потребує розробки та впровадження нових схем та методів лікування таких захворювань, проведення профілактичних заходів тощо.

Модна тенденція мандрювання з тваринами з року в рік набуває все більшої популярності, що сприяє розвитку такого напрямку як проведення необхідних лікувально-профілактичних процедур для підготовки домашніх тварин для їх вивозу за кордон. Крім того, естетична роль домашніх тварин в житті людини надає тенденцію щодо широкого поширення такої послуги як грумінг.

Отже, в довготривалій перспективі буде затребуваний широкий спектр ветеринарних послуг починаючи від лікування й закінчуючи досить нестандартними процедурами на даний час – це ветеринарна акупунктура і ветеринарна гомеопатія (цьому значно сприяє поширення методик альтернативного лікування хвороб серед людей).

Як показують результати соціального опитування, проведеного компанією Research & Branding Group, кішки і собаки присутні у житті практично кожного другого мешканця України: у 15% українців дома живуть кішки, у 10% - собаки, а у 27% одночасно і кішки і собаки (на рис. 2.11-2.12 наведено дані опитування 2019 року) [47].

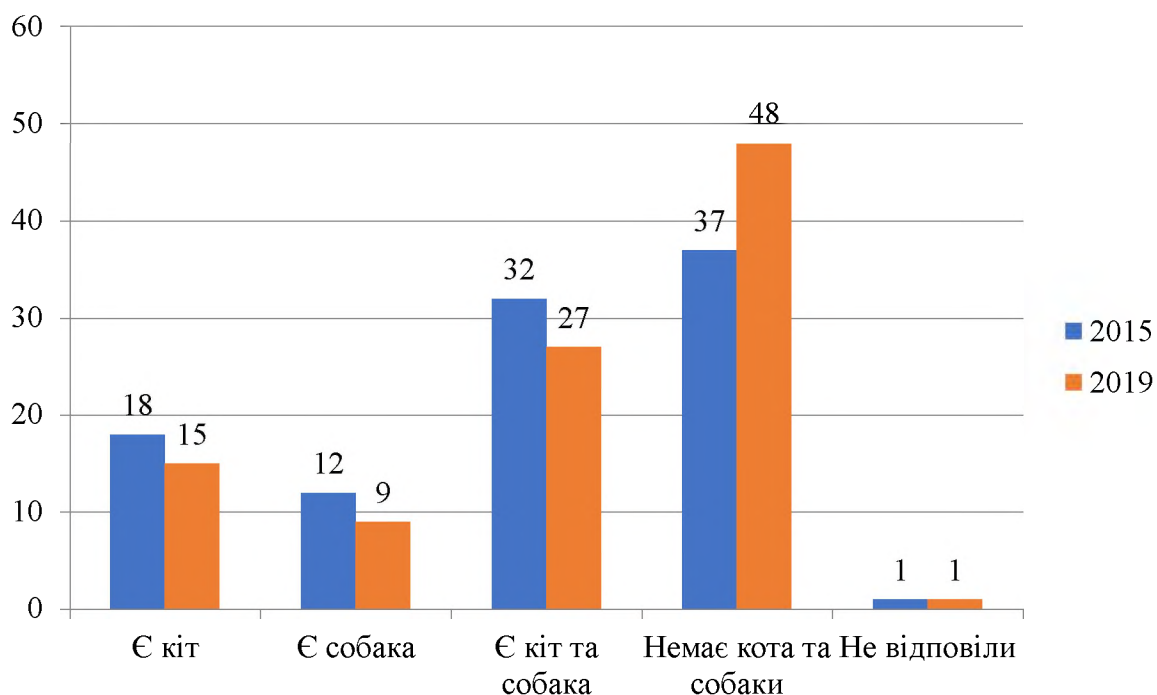


Рис. 2.11 – Чи є дома у українців кіт чи собака (% до опитуваних) за даними Research & Branding Group

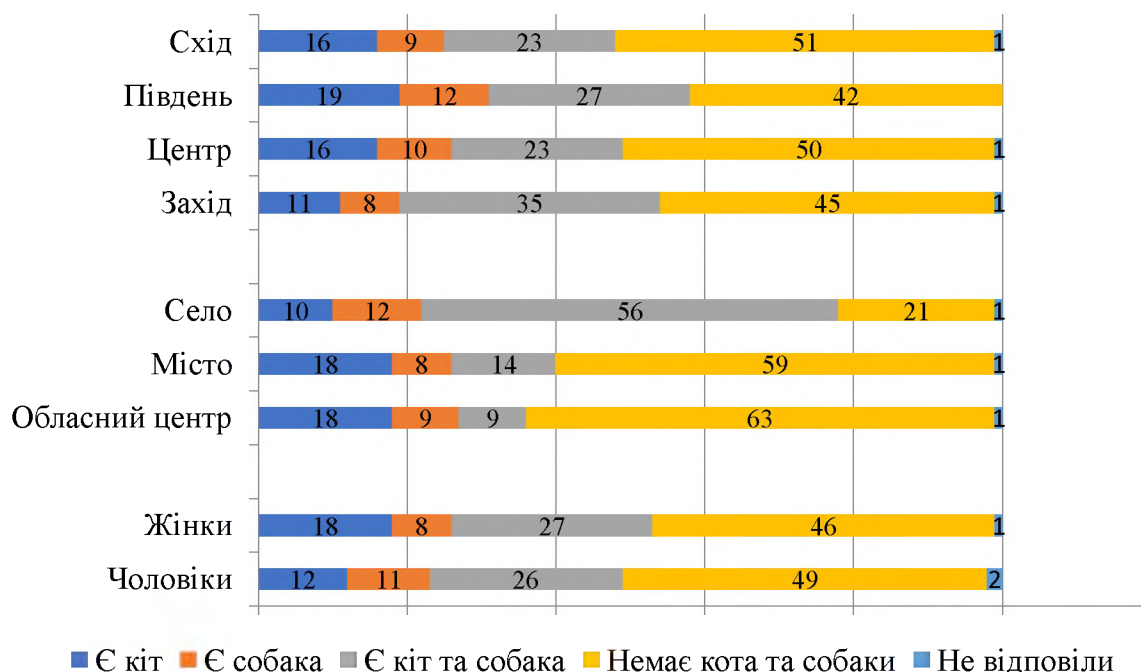


Рис. 2.12 – Чи є дома в українців кішка чи собака в залежності від статі, місцевості та регіону мешкання (% до опитуваних) за даними Research & Branding Group.

У цілому число власників котів та собак не сильно різниться як серед чоловіків, так і серед жінок, і серед них приблизно однакова кількість тих, хто утримує і кішок і собак одночасно. Але з іншого боку, якщо чоловіки приблизно в рівній мірі віддають перевагу як кішкам, так і собакам, то серед жінок більш ніж в два рази переважають господині кішок.

Слід зазначити, що в Україні на даний час немає єдиної статистики кількості домашніх та бездомних тварин – в кожному регіоні цим займаються різні організації, і хоча чинне законодавство зобов'язує ставити на облік домашніх тварин, проте внаслідок відсутності належного контролю та відповідальності власники тварин не поспішають цього робити. Так, Київське КП «Центр ідентифікації тварин» реєструє тільки тих домашніх тварин, власники яких самі виразили прохання зробити це.

Ринок ветеринарних послуг в Україні можна умовно сегментувати на три види: служби виклику спеціалістів до дому (представлені ліцензованими службами, які працюють виключно виїжджаючи на виклики, а також в цьому сегменті поширено надання ветеринарної допомоги ветеринарними лікарями, інколи студентами профільних навчальних закладів, без отримання обов'язкової ліцензії), ветеринарні кабінети, ветеринарні амбулаторії та ветеринарні клініки.

Для організації першого типу служби можна навіть не відкривати офіс. Ця послуга користується попитом в таких випадках, як вакцинація та допомога нетранспортабельному пацієнту. Ветеринарний кабінет як правило займає невелике приміщення загальною площею не більше 25 м², і в ньому надаються тільки лікувальні та профілактичні послуги, а хірургічні втручання в такому кабінеті заборонені. Проте відсутність контролю не заважає власникам ветеринарних кабінетів надавати весь спектр ветеринарних послуг. Амбулаторія та клініка – це вже складний медичний комплекс, який має велику площу та штат персоналу, що виконує різні функції. Причому різниця між амбулаторією та клінікою в чинному законодавстві дуже розмита [48].

В Україні у середньому приходиться по одній домашній тварині на родину з чотирьох осіб. Чисельність населення країни станом на 1 січня 2021 року

становить 41,5 млн. [49], тобто в Україні нараховується понад 10 млн. домашніх тварин. Крім того, Україна зайняла дев'яте місце в рейтингу країн, мешканці яких утримують більш всього домашніх котів. Число цих домашніх тварин в країні складає більш 7,5 млн. [50].

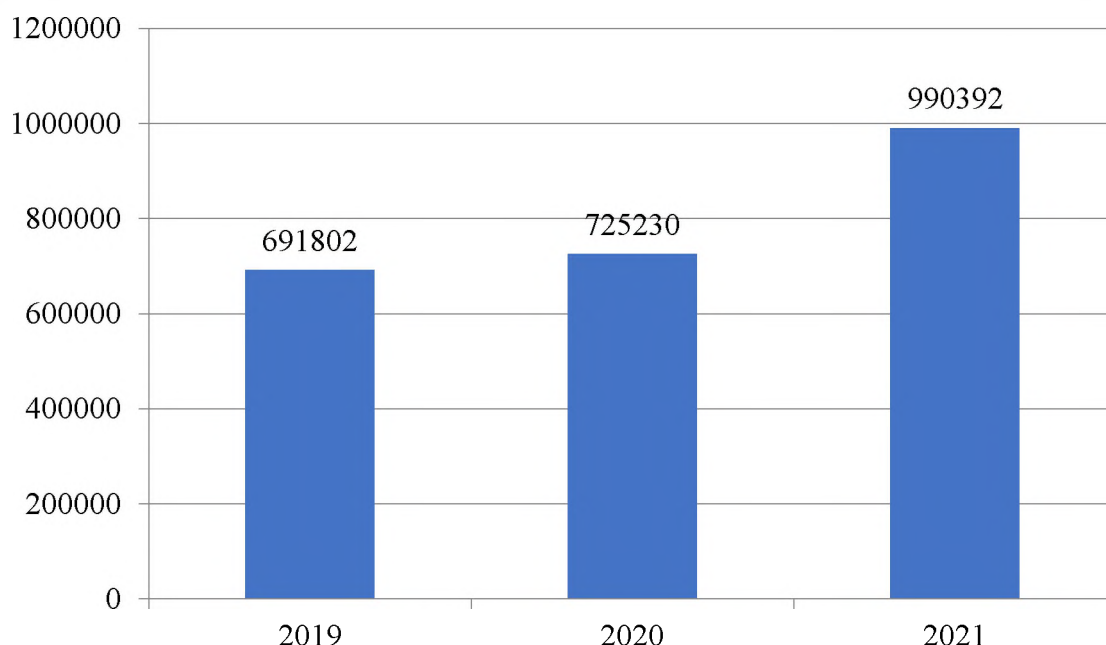


Рис. 2.13 – Ринок ветеринарних послуг в Україні (тис. грн.). Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за КВЕД 75.0 «Ветеринарна діяльність» за 2018-2020 роки (за даними веб-сайту <https://ukrstat.gov.ua/>) [49]

Відповідно до даних Державної служби статистики України та Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів на території міста Києва зареєстровано понад 300 осіб, які отримали ліцензії на провадження господарської діяльності з ветеринарної практики. Проте офіційно станом на кінець 2020 року відкрито 226 ветеринарних клінік (разом з філіалами), у тому числі 8 державних ветеринарних клінік [49].

Останні три роки спостерігається зростання кількості суб'єктів підприємницької діяльності у сфері надання ветеринарних послуг на території м. Києва (див. рис. 2.14-2.15).

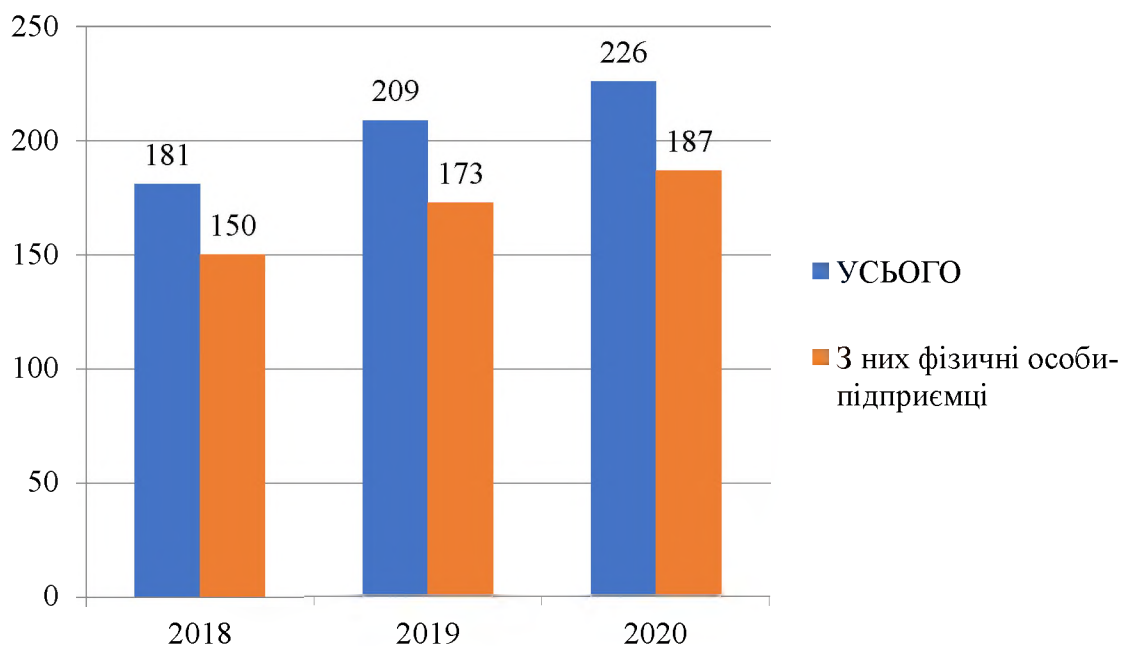


Рис. 2.14 – Кількість діючих суб'єктів господарювання за КВЕД 75.0 «Ветеринарна діяльність» за 2018-2020 роки
(за даними веб-сайту <https://ukrstat.gov.ua/>) [49]

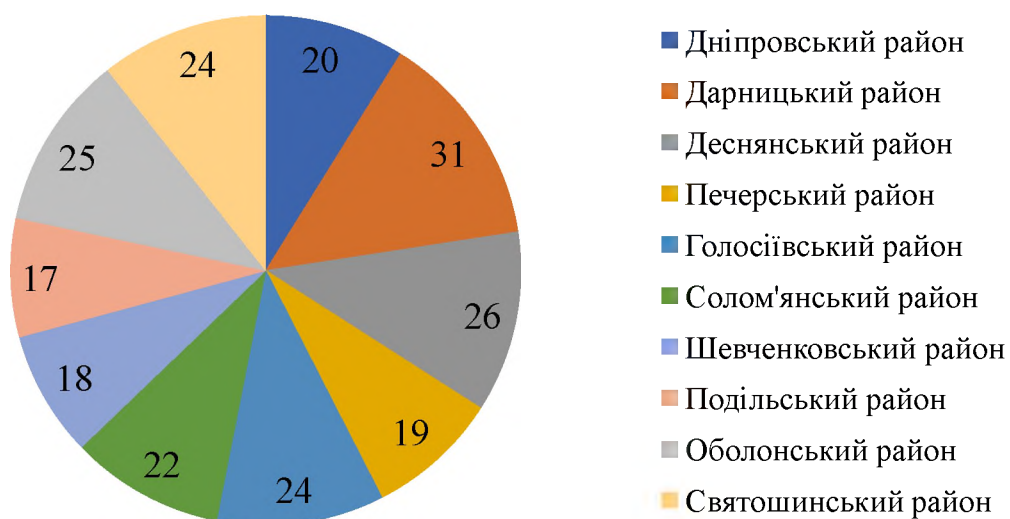


Рис. 2.15 – Розподіл ветеринарних клінік та практикуючих ветеринарних лікарів за районами міста Києва

Усі ветеринарні клініки можна розподілити на декілька типів. Більша частина (біля 80%) надають послуги профілактики, вакцинації, диспансеризації,

лікування та інші досить прості хірургічні та лікувальні послуги. Самий популярний пакет послуг – це відносно недорогі послуги, спрямовані на попередження захворювань (вакцинація, профілактичні обробки тощо). Ще біля 5% ветеринарних клінік мають конкретну спеціалізацію (мається на увазі, коли клініка позиціонує себе як спеціалізована) – ортопедичну, стоматологічну, а також по видах тварин чи птиці. Інші 15% клінік мають сучасну вартісну діагностичну та лабораторну базу і займаються лікуванням важких патологій.

Ветеринарні послуги включають в себе наступні напрямки:

- первинний огляд та терапевтичне лікування тварин на базі ветеринарної клініки або з виїздом спеціаліста до помешкання замовника;
- вакцинація тварин в клініці, або на дому (у виключних випадках);
- інструментальна діагностика захворювань тварин;
- лабораторна діагностика захворювань тварин;
- оперативні хірургічні втручання;
- спеціальні хірургічні втручання;

Як додаткові послуги в усіх клініках міста Києва виступають реалізація ветеринарних препаратів, кормів та добавок для тварин, а також зоотоварів. У 45% клінік є стаціонар для перетримки тварин.

Структура ринку ветеринарних послуг має наступного вигляду:

- захворювання шкіри (13,5%);
- захворювання сечовивідної системи (13,4%);
- захворювання шлунково-кишкового тракту (12,7%);
- травми (12,2%);
- інфекційні захворювання (11,6%);
- онкологічні захворювання (11%);
- захворювання репродуктивної системи (9%);
- серцево-судинні захворювання (8,2%).
- інші послуги (16,5%)

Частина ветеринарних клінік встановлює досить високі ціни на ветеринарні послуги, через що не всі можуть скористатися їх послугами. Частина ветеринарних

клінік встановлює свої протоколи лікування, які передбачають комплекс процедур, інколи розроблених виключно з метою збільшення прибутку. На ринку ветеринарних послуг використовується таке явище як демпінг цін, проте до таких способів вдаються особи з недостатньою кваліфікацією, в результаті чого спостерігається незначний тимчасовий відтік клієнтів, який значно не буде впливати на прибуток підприємства.

Крім того, слід враховувати конкурентні дії осіб, які не отримують офіційної ліцензії на право провадження ветеринарної практики, не реєструються в установленому законодавством порядку, проте надають ветеринарні послуги «на дому». А також потрібно звернути увагу на те, що власники тварин часто звертаються за консультаційною допомогою до заводчиків тварин. Основним аспектом підтримання конкурентоспроможності на даному ринку є забезпечення надання висококваліфікованих послуг, оптимальне наповнення протоколів лікування, забезпечення надання широкого спектру послуг максимальній кількості різновидів тварин (терапевтичні, хірургічні, стоматологічні та інші лікувальні послуги, реалізація ветеринарних препаратів та кормів для тварин, грумерські послуги тощо), а також проведення роз'яснювальної роботи серед власників тварин через засоби комунікації.

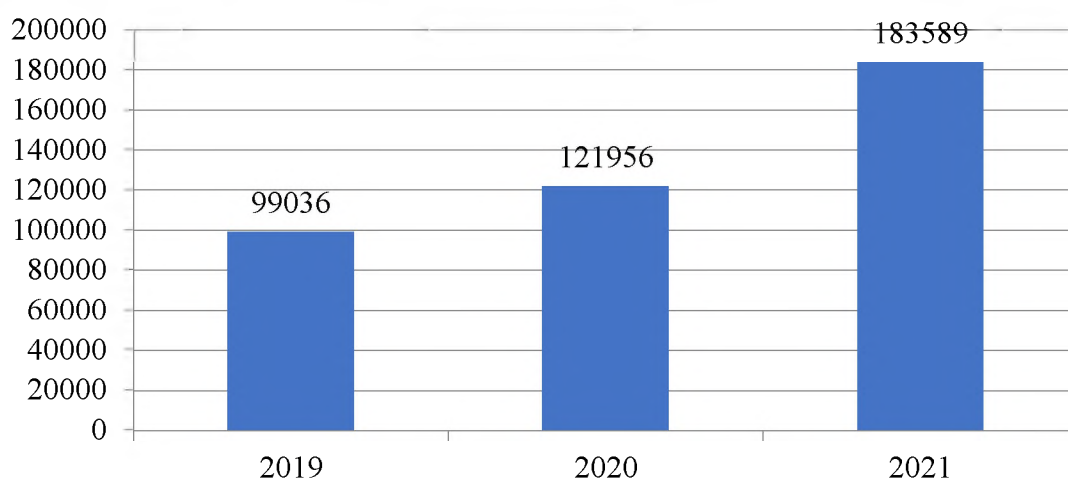


Рис. 2.16 – Ринок ветеринарних послуг в м. Києві (тис. грн.). Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за КВЕД 75.0 «Ветеринарна діяльність» за 2018-2020 роки (за даними веб-сайту

<https://ukrstat.gov.ua/>) [49]

Крупними гравцями на ринку ветеринарних послуг міста Києва виступають чотири мережеві ветеринарні клініки: «АЛДЕН-ВЕТ», «ЦСВМ», «ЗООЛЮКС» та «ДРУГ». Станом на початок 2021 року найкрупнішими операторами ринку ветеринарних послуг були ветеринарні клініки «ЦСВМ» та «АЛДЕН-ВЕТ» (див. рис. 2.17).

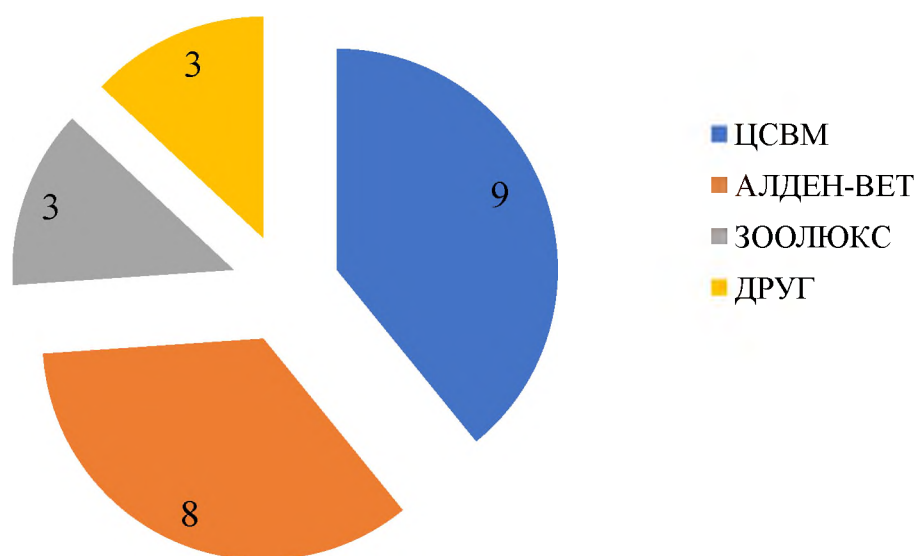


Рис. 2.17 – Профілі основних гравців на ринку ветеринарних послуг міста Києва

Мережа ветеринарних клінік «ЦСВМ» – це багатoproфільні ветеринарні центри (на даний час працює 8 ветеринарних центрів), де надають повний спектр лікувально-діагностичних послуг для тварин різних видів, включаючи птиць, амфібій і плазунів, від простих маніпуляцій до складних хірургічних втручань. Мають власну діагностичну лабораторію.

Мережа ветеринарних клінік «АЛДЕН-ВЕТ» – це також багатoproфільні ветеринарні центри (на даний час працює 9 ветеринарних центрів), де надають повний спектр лікувально-діагностичних послуг для тварин різних видів, включаючи птиць, амфібій і плазунів, від простих маніпуляцій до складних

хірургічних втручань. Мають власну діагностичну лабораторію, є окремі напрямки ветеринарних послуг – дерматологія, офтальмологія тощо.

Розвиток ринку ветеринарних послуг стримується нехваткою кваліфікованих спеціалістів, а також відсутності у власників розуміння того, що якісне лікування не може коштувати дешево. На цьому фоні у власників тварин зростає попит на цифрові послуги, як то он-лайн консультації.

Разом із тим, основна проблема галузі – гостра нехватка кваліфікованих кадрів. Незважаючи на те, що в Україні багато спеціалізованих ЗВО, проте здебільшого підготовка кадрів здійснюється теоретично, а необхідний досвід можна отримати тільки працюючи асистентом в клініці і займаючись самоосвітою.

Соціальні (демографічні) фактори. Протягом 2010-2021 рр. чисельність населення міста Києва демонструє позитивну динаміку. За даними Головного управління статистики у м. Києві чисельність населення міста Києва зросла з 2906600 у 2015 році до 2910994 у 2021 році [51]. Відповідно спостерігається і зростання кількості домашніх тварин. Крім того, останнім часом спостерігається спрямованість власників тварин у бік здійснення регулярних профілактичних та гігієнічних заходів для тварин.

Економічні фактори. Зниження купівельної спроможності власників тварин, найближчим часом буде вимагати стримувати зростання цін на поширені процедури лікування тварин.

Технологічні фактори. Вирішальну роль в ефективності роботи та у підвищенні конкурентоспроможності ветеринарних послуг відіграє впровадження нового сучасного обладнання та технологій, які дозволяють якісно та у найкоротші терміни проводити діагностику та лікування хвороб. При цьому придбання обладнання – це самий затратний етап в розвитку клініки.

Політичні фактори. Кредитна політика, яка проявляється в недоступності кредитних ресурсів для малого бізнесу, а також недосконалість діючого законодавства у сфері ветеринарної медицини, що проявляється в незабезпеченні належного контролю за наданням ветеринарних послуг, і, як наслідок, наявність на цьому ринку недобросовісної конкуренції.

2.3. Дослідження особливостей маркетингової діяльності підприємства на ринку ветеринарних послуг м. Києва

Успіх будь-якої компанії у довгостроковій перспективі будується на цінності клієнта. Специфіка ветеринарного бізнесу полягає в тому, що безпосереднім клієнтом для ветеринарного лікаря є тварина, проте, окрім тварини є ще її господар, який і приймає рішення про подальшу співпрацю з ветеринарним лікарем. Отже фактично на кожному прийомі у ветеринарного лікаря є два клієнти. Тому основна стратегія спілкування з клієнтом повинна бути спрямована саме на господаря тварини. Важливо відмітити, що міцні зв'язки з клієнтами не формуються в результаті клінічних послуг. Для формування довірчих зв'язків необхідні ініціативи, спрямовані на задоволення клієнта і покращення співвідношення суб'єктивної корисності й вартості послуг. Клієнт приймає участь в таких ініціативах тому що йому подобається подібний досвід, тобто здоровий та щасливий улюбленець.

Клієнти, з якими вдалося встановити довірчі зв'язки – це лояльні клієнти. Вони ставлять своїх домашніх тварин в один ряд з членами сім'ї і регулярно відвідують клініку. Саме на таких клієнтів приходить до 80% обігу та об'єму візитів, хоча самі вони складають лише 20-40% від загальної клієнтської бази.

Переваги лояльних клієнтів:

- на них припадає 78% консультацій;
- вони дотримуються графіку вакцинацій;
- вони приводять тварин на щорічний профілактичний огляд;
- вони користуються послугами хірургів частіше ніж звичайні клієнти;
- вони більш охоче сприймають інформацію про профілактичний огляд;
- вони рідше скаржаться;
- вони рідше просять знижки.

У цілому протягом аналізованого періоду до ТОВ «Хелсі-Вет» зареєстровано 4535 звернень (рис. 2.18).

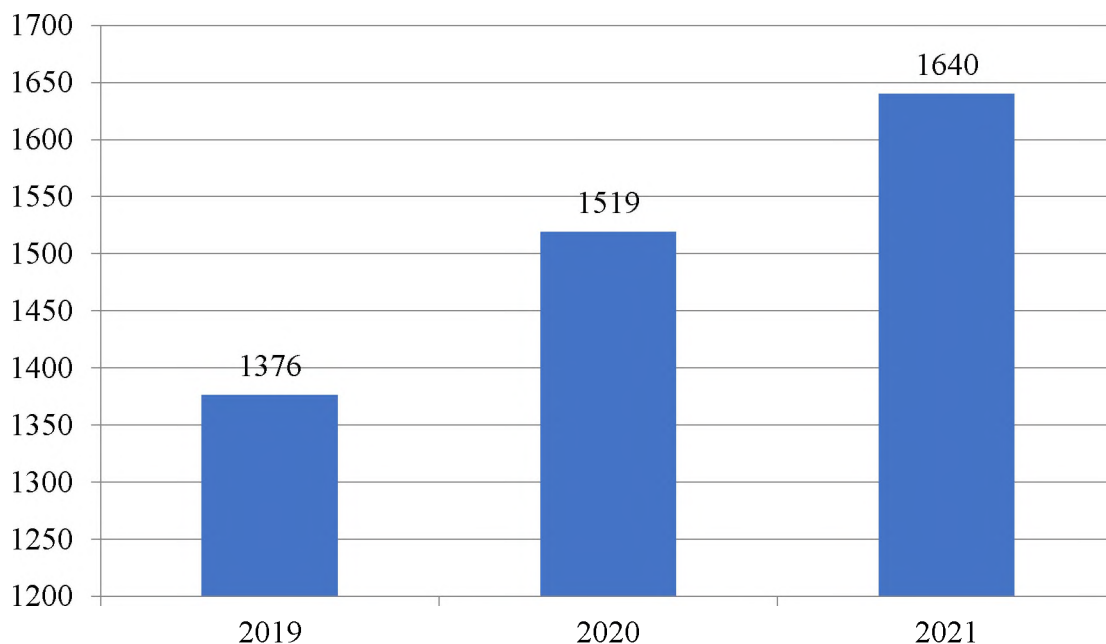


Рис. 2.18 – Кількість звернень до ТОВ «Хелсі-Вет» протягом 2019-2021 рр.

Виокремимо 5 ключових критеріїв, які є основою побудови стратегії спілкування з клієнтом:

1. Необхідно визначити, хто саме є потенціальними клієнтами клініки, вхідний потік клієнтів (тобто кількість людей, які тим чи іншим чином узнали чи узнають про клініку).

2. Перша покупка, перша послуга. Яким чином перетворити клієнта, який привів тварину на звичайну консультацію в постійного покупця послуг клініки. Так як саме на консультації клієнт приймає рішення про подальшу співпрацю з клінікою.

3. Середній чек.

4. Повторні продажі. Яким чином будувати відносини з клієнтом на сьогоднішній день.

5. Прибуток, який отримує клініка від клієнта.

Усіх потенціальних клієнтів ветеринарних клінік можна розподілити на такі групи:

- Клієнти конкурентів, або особи, які чули про інших конкурентів проте нічого не знають про дану ветеринарну клініку. Ця група в першу чергу звертає увагу на ціни і якість обслуговування, відгуки про клініку, зручність розташування.

- Власники тварин, які точно знають, яка послуга їм потрібна. Такі власники в першу чергу звертають увагу на ціни, наявність та клас діагностичного обладнання, якщо потрібні діагностичні процедури, відгуки саме про потрібну їм процедуру.

- Власники тварин, які не знають діагноз, але хочуть звернутися до ветеринарного лікаря. Представники цієї групи в першу чергу звертають увагу на професійність консультації ветеринарного лікаря, якщо розмова з ветеринарним лікарем на консультації відповідає їх уявленню про професійність, вони залишаються на подальше обслуговування, якщо ні – тоді звертаються в інші клініки для підтвердження або спростування встановленого діагнозу. Проте питання, де саме вони будуть лікуватися в подальшому, вирішується ними на підставі ряду факторів, основним з яких є цінова політика клініки.

- Власники тварин, які потребують невідкладної ветеринарної допомоги. Такі власники в першу чергу звертають увагу на зручність розташування клініки, з метою якнайшвидшого доставлення тварини до лікаря. Інколи вирішальним фактором є наявність автомобільної швидкої допомоги в клініці, або можливості викликати ветеринарного лікаря до дому.

- Власники тварин, яким потрібні лікарські засоби, корми або зоотовари для тварин. Представники цієї групи звертають увагу на асортимент товарів, кормів та ліків, та цінову політику (відпускні ціни товару, наявність акцій, програм лояльності тощо).

- Власники екзотичних тварин. Обмежені можливістю звернень лише до спеціалізованих клінік або ветеринарних лікарів вузької спеціалізації.

Потрібно чітко розуміти, що потенційний клієнт ветеринарної клініки – це власник тварини, який зацікавлений у якісних ветеринарних послугах. Проте, щоб його цікавість принесла прибуток ветеринарній клініці, клієнт повинен пройти п'ять етапів:

1-й етап. Потенціальний клієнт. Тобто він вже зацікавлений в отриманні для своєї тварини ветеринарних послуг, придбанні ветеринарних ліків, кормів чи зоотоварів, проте ще не прийняв остаточного рішення, де саме він це буде робити (або обслуговується у конкурентній ветеринарній клініці).

2-й етап. Новий або випадковий клієнт. Який недавно зробив придбання ветеринарної послуги чи ветеринарного товару, проте у подальшому буде звертатися до клініки лише час від часу.

3-й етап. Клієнт. Тобто ті власники тварин, які часто придбають в клініці ветеринарні послуги чи товари.

4-й етап. Постійні клієнти. Це ті власники тварин, які регулярно обслуговуються у ветеринарній клініці чи придбають ветеринарні товари.

5-й етап. Лояльні клієнти. Вони регулярно обслуговуються у ветеринарній клініці, придбають ветеринарні товари, активно пропагують саме цю ветеринарну клініку і є базисом комунікації, яка передбачає безкоштовне, добровільне поширення інформації про бренд та його товари, тобто «сарафанного радіо».

Взагалі строк існування постійного клієнта у ветеринарній клініці дорівнює терміну життя тварини, власником якої він є. Відповідно для собак це в середньому 10-12 років, для котів – 8-10 років, для дрібних гризунів – від 2 до 5 років. Проте, слід зазначити, що в більшості випадків людина, яка мала якусь тварину як домашнього улюбленця, після смерті останнього в найкоротші терміни заводить нову тварину.

Іншим важливим критерієм є середній чек. Він є одним із найважливіших показників у продажах. Відповідно, чим вище середній чек, тим краще для підприємства. Фактично середній чек можна розглядати як універсальний показник задоволеності клієнтів. І саме на збільшення цього показника повинна бути націлена маркетингова стратегія компанії.

Середній чек розраховується за формулою (2.6):

$$S = \frac{V}{K} \quad (2.6)$$

де S – середній чек, грн.

V – виручка, грн.

K – кількість покупок.

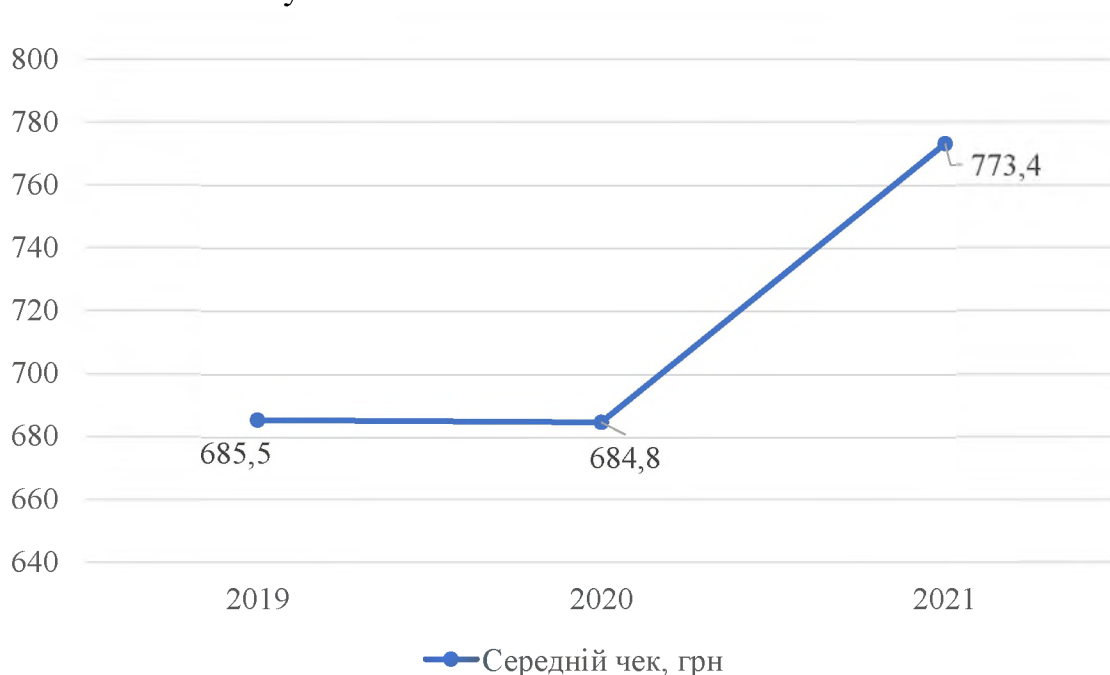


Рис. 2.19. Динаміка середнього чеку ТОВ «Хелсі-Вет» за період 2019 – 2021 роки, грн.

Як можна побачити з графіку, незважаючи на збільшення у 2020 році прибутку на 9,3% у порівнянні з 2019 роком, середній чек в ТОВ «Хелсі-Вет» у 2020 році навіть трошки зменшився. Тобто збільшення прибутку відбулося виключно за рахунок звернень клієнтів. Різкий зріст у 2021 році середнього чеку пов'язаний насамперед з підвищенням 09.01.2021 цін на поширені послуги.

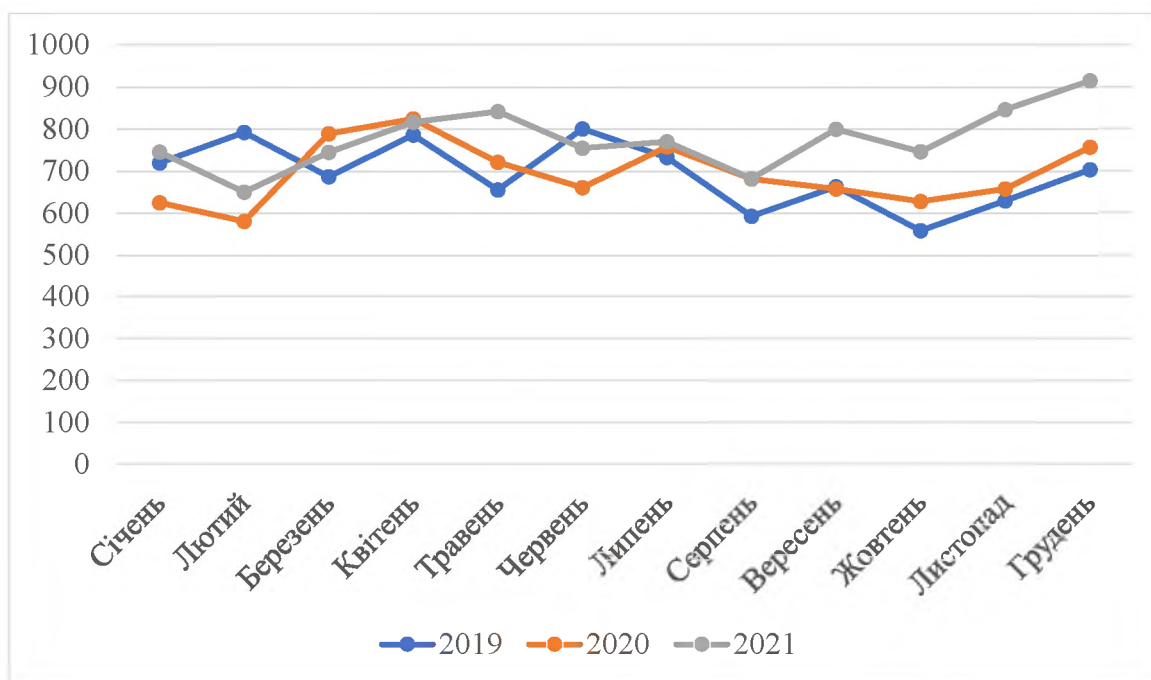


Рис. 2.20. Динаміка середнього чеку ТОВ «Хелсі-Вет» в залежності від сезонності, грн.

Як і потік клієнтів так і середній чек вказують на залежність бізнесу у сфері ветеринарних товарів та послуг від сезону року.

Усі перелічені фактори впливають на повторність продажів, й, відповідно, на самий важливий критерій – прибуток підприємства.

Таким чином, можна визначити певну формулу, яку враховувати під час розробки маркетингової стратегії підприємства.

Виходячи із основного завдання будь-якого бізнесу – отримання прибутку, визначимо прибуток як добуток наданих послуг на маржу (М) (рівень націнки).

У даному випадку об'єм наданих послуг є величиною, яка дорівнює добутку кількості клієнтів на середній дохід з кожного клієнта.

Кількість клієнтів – це кількість потенціальних клієнтів (К), які вперше узнали про клініку, помножене на коефіцієнт конверсії (Кв). Конверсія (Кв) – це кількість пацієнтів, які перетворилися на постійних.

Середній дохід з клієнта – це середня покупка (СП) (середній чек) помножена на кількість покупок клієнта за певний період (Т), тобто яку суму клієнт залишає в місяць в клініці та скільки разів звертається до клініки.

Загальний вигляд формули можна надати у наступному вигляді (2.7):

$$\text{Прибуток} = M \times K \times K_v \times CП \times T \quad (2.7)$$

Таким чином, для збільшення прибутку маркетингова стратегія повинна бути спрямована на три окремі, проте пов'язані між собою позиції:

1. На збільшення загальної чисельності клієнтів, що звертаються до клініки.
2. На збільшення середнього чеку з кожного клієнта.
3. На способи збільшення частоти звернень клієнтів до клініки.

Якщо порівнювати між собою всі складові зазначеної формули за ступенем легкості і швидкості впливу на них, можна ранжувати їх від легкого до складного наступним чином:

1. Маржа.
2. Коефіцієнт конверсії.
3. Збільшення середнього чеку.
4. Кількість звернень до клініки.
5. Збільшення кількості потенціальних клієнтів.

Отже, самою легкою за ступенем впливу складовою є маржа, яка може бути ефективно врегульована маркетинговою стратегією ціноутворення.

Як відомо, конкурентне ціноутворення має значний безпосередній вплив на успішність бізнесу підприємства, і тому є одним з самих відповідальних етапів розробки маркетингової стратегії.

На початку визначається базовий рівень цін на послугу чи товар. Серед способів визначення цього рівня слід виділити наступні:

- спосіб за методом «витрати плюс», тобто на підставі витрат;
- з урахуванням рівня цін конкурентів (нижче або вище від їхніх цін);
- на підставі платоспроможного попиту клієнтів.

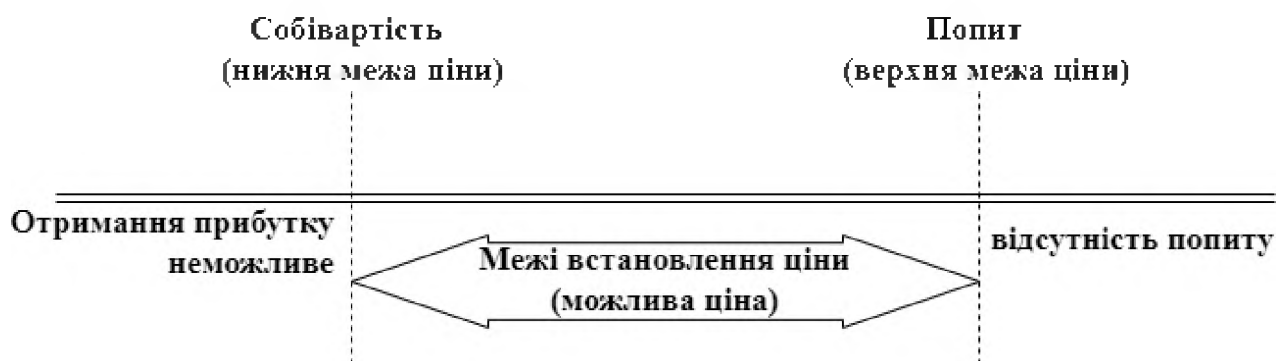


Рисунок 2.21 – Фактори впливу на вибір цінової стратегії підприємства

Основним в системі ціноутворення підприємства є її гнучкість та привабливість для покупців. Слід пам'ятати, що цінова стратегія є складовою концепції маркетингу і в своєму базисі рішення щодо встановлення ціни повинно відображати:

1. Загальну цінову стратегію.
2. Сегментацію ринку.
3. Еластичність ринку.
4. Рівень витрат.
5. Потенціал конкурентів.

Тому при виборі відповідної цінової стратегії слід керуватися не тільки цілями цінової політики підприємства, а й враховувати психологію сприйняття ціни споживачем. З урахуванням останнього та для досягнення найбільшого ефекту доцільно застосовувати комбінації цінових стратегій.

Отже, ми можемо дійти висновку про те, що ринок ветеринарних товарів та послуг на території міста Києва є висококонкурентним, таким, що динамічно розвивається, і залежить від сезонності. Незважаючи на те, що ТОВ «Хелсі-Вет» є прибутковим, підприємство недостатньо ефективно здійснює процес управління витратами.

Частка ринку ветеринарних товарів та послуг, яку займає ТОВ «Хелсі-Вет», має тенденцію щодо зменшення, що, насамперед, пов'язано з виходом на ринок нових конкурентних компаній, як по наданню ветеринарних послуг (клініки,

амбулаторії) так і з продажу ветеринарних та зоотоварів (це, передусім, ветеринарні аптеки, зоомагазини).

За результатами аналізу фінансово-економічної діяльності виділено наступні негативні аспекти: збільшення загальних витрат на 37,3%, зменшення показників рентабельності та частки ринку.

Аналіз маркетингового середовища діяльності ТОВ «Хелсі-Вет» показав, що визначеної маркетингової стратегії у підприємства не існує, заходи, що вживаються носять спорадичний характер і є недостатньо ефективними. Внаслідок цього первинною маркетинговою стратегією, яка повинна бути розроблена для ТОВ «Хелсі-Вет» є маркетингова стратегія ціноутворення.

РОЗДІЛ 3.

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ХЕЛСІ-ВЕТ»

3.1. Основні напрямки формування стратегії маркетингового ціноутворення підприємства

Ціна є головним елементом комплексу маркетингу, який забезпечує підприємству реальний дохід. На практиці рівень цін безпосередньо залежить від особливостей реалізації інших елементів комплексу маркетингу, а також від рівня конкуренції і стану споживчого попиту на ринку та ін. Тому в будь-якому випадку правильна і цілеспрямована цінова політика є найбільш ефективним інструментом конкурентної боротьби в сучасних ринкових умовах. Політика ціноутворення полягає у встановленні граничної ціни на товар, а також його позиціонування у рамках обраної цінової категорії. Ціноутворення проводиться з урахуванням асортименту та якості товарів, їх корисності, значимості, споживчого попиту, діяльності конкурентів та ін.

У ветеринарних клініках продукти та послуги реалізуються і надаються у роздрібному форматі. Найбільш розповсюдженими і конкурентоспроможними традиційно вважаються, наприклад, різноманітні консультації (інколи – вузькоспеціалізовані), вакцинації, стерилізації, плани профілактичного догляду тварин тощо. Проте, як правило, в конкурентній боротьбі клініки занижують ціни на них настільки, що такі продукти і послуги починають балансувати на межі збитковості. Як наслідок, зростання прибутковості клініки залежить від здатності пропонувати найкращі медикаменти та послуги і отримувати за них належну ціну, яка гарантуватиме отримання цільового прибутку, у т.ч. і в перспективі.

Правильне ціноутворення приносить клініці більше грошей від кожного продажу, збільшуючи розмір середнього чека. З іншого боку, підвищення цін завжди викликає побоювання у менеджменту стосовно того, що такі дії потенційно

можуть викликати відтік клієнтів. Проте, як показує практика, зазвичай лише біля 2% клієнтів дійсно відмовляються від високої якості послуг внаслідок підвищення цін. Зрозуміло, що більш висока ціна в такому випадку має виступати певним мірилом її унікальності на ринку. Внаслідок цього перед безпосереднім упровадженням нової стратегії ціноутворення необхідно впевнитися в тому, що в клініці забезпечена справді висока якість послуг та товарів, належна обізнаність клієнтів про ціни на них, налагоджені чіткі комунікації з клієнтами.

У кожній ветеринарній клініці завжди будуть виокремлюватися три окремі напрямки, які будуть потребувати окремих стратегій ціноутворення.

Профілактичні ветеринарні послуги будуть вимагати конкурентну стратегію ціноутворення, яка забезпечить максимальну кількість транзакцій. Головне завдання такої стратегії буде полягати в забезпеченні якомога більшої кількості лояльних клієнтів. Тому прибуток від ціни на такі послуги може бути незначним (рис. 3.1).



Рис. 3.1 – Конкурентна стратегія ціноутворення для профілактичних ветеринарних послуг клініки

Продажі ветеринарних препаратів – являють собою звичайний роздрібний бізнес, основним завданням якого є закупівля достатнього запасу того чи іншого препарату по якомога мінімальнішій ціні, встановлення адекватної націнки і перепродаж за більш високою ціною. До питання встановлення націнки необхідно підходити диференційовано. Зокрема, слід враховувати, що клієнти

рідко доводять до кінця довгострокові курси лікування ветеринарними препаратами (особливо при хронічних захворюваннях) унаслідок їх досить високої ціни. Відповідно, націнки слід встановлювати в залежності від частоти вживання конкретного препарату, а не від його категорії.

У випадку короткострокових курсів лікування, наприклад, при гострих захворюваннях тварин, які в своїй більшості проводяться в рамках надання внутрішньоклінічних послуг, тобто за умови відсутності відчутного рівня конкуренції, слід використовувати більш високу націнку, яка обумовлена проблемами терміновості, особливостями зберігання та витрат препарату при введенні його тварині.

Натомість у випадку довгострокових курсів лікування хронічних захворювань більш ефективною є стратегія повного керування клінічним випадком із більш дешевими препаратами, які приписуються на більш тривалий проміжок часу. У такому випадку клініка дещо втрачає на продажах препаратів, проте в перспективі виграє на додаткових послугах. Таким чином при довготривалих курсах лікування необхідно знизити націнку на препарати і додатково запропонувати клієнту пакетні програми, які включають в себе, окрім медикаментозної терапії, додаткові клінічні послуги.

Клінічні послуги фактично зводяться до продажу професійного часу ветеринарного лікаря невеликими відрізками по 10-15 хвилин у вигляді консультацій чи операцій (маніпуляцій).

Під час формування стратегії ціноутворення на такі послуги необхідно враховувати те, що продажі препаратів і надання клінічних послуг повинні формувати прибуток клініки майже порівну. Інакше кажучи, професійні консультації ветеринарних лікарів повинні забезпечувати усі фіксовані витрати клініки та генерувати до 50% її прибутку. В той час, як дохід від продажу препаратів повинен забезпечувати покриття собівартості їх закупки і також приносити до 50% прибутку (рис. 3.2).

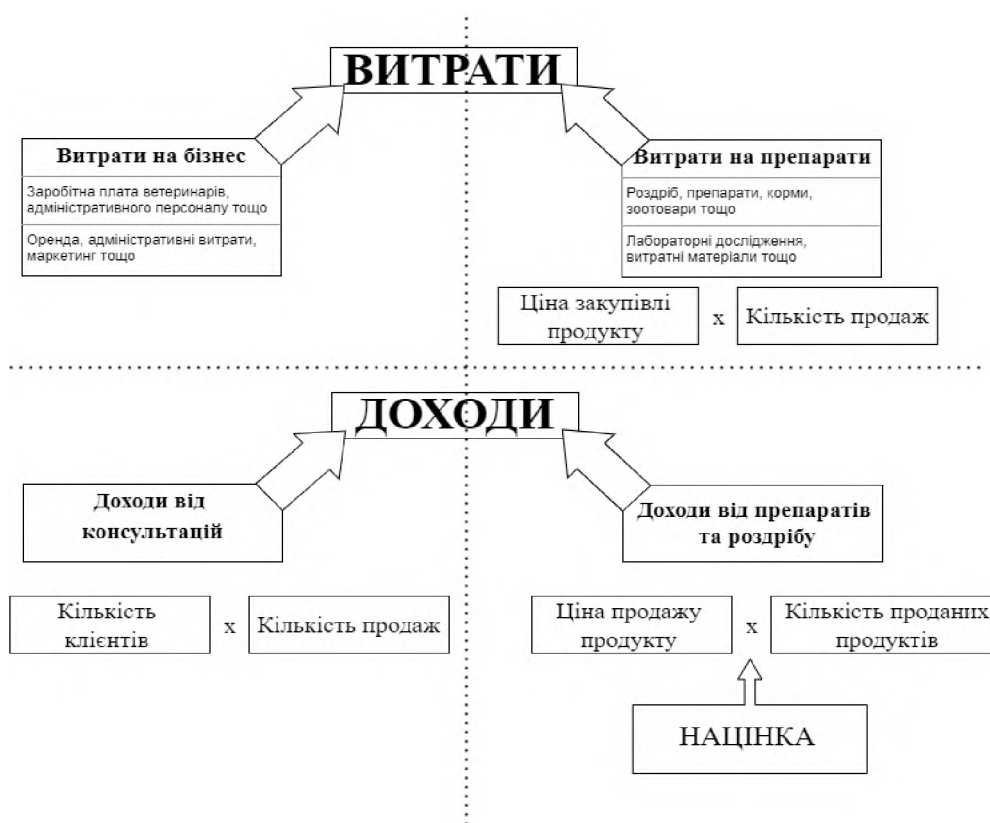


Рис. 3.2 – Стратегія ціноутворення для клінічних послуг ветеринарної клініки

Таким чином існує лише два варіанти, за допомогою яких можна значно підвищити дохід від надання клінічних послуг:

- проводити більше консультацій (за тієї ж ціни), що швидко почне впливати на якість клінічних послуг;
- збільшити ціну консультації.

Під час формування ціни на ветеринарні послуги треба враховувати так звані основні фактори споживчої оцінки (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Основні фактори споживчої оцінки при формуванні ціни на ветеринарні послуги*

Фактор споживчої оцінки	Характеристика
1	2
Цінове очікування	Очікування власника, що вартість обслуговування його домашньої тварини відповідає рівню доходів населення регіону проживання

Закінчення таблиці 3.1

1	2
Цінове сприйняття	Психологічне сприйняття ціни клієнтом через співвідношення ціни і якості. Слід
	зазначити, що поняття якості у ветеринарному бізнесі буде включати ставлення до тварини і до її власника, професійність лікаря, якість і сучасність застосованих препаратів та методик лікування
Довіра до цін	Психологічні бар'єри споживача відносно діапазонів ціни, що включають в себе сумнів у якості послуги за її низької ціни, а також сумнів у покупці послуги у випадку високої ціни на неї
Задоволеність цінами	Являє собою фактично прямий показник задоволеності власника тварини наданими ветеринарними послугами, причому критеріями цього не завжди виступає повне одужання тварини
Ціновий імідж	Являє собою образ ветеринарної клініки, який сформувався у власника тварини, виходячи з рівня цін на послуги.

* розроблено автором на підставі [52]

Основною метою розробки стратегії маркетингового ціноутворення ТОВ «Хелсі-Вет» є максимізація прибутку. Вторинними цілями є:

- захист позиції підприємства на ринку ветеринарних товарів та послуг;
- запобігання появі нових конкурентів;
- збільшення вартості підприємства;
- існування фірми.

Відповідно, основними завданнями ціноутворення є підвищення прибутковості та максимізація прибутку від продажу усієї номенклатури товарів та надання ветеринарних послуг.

Вторинними завданнями є:

- підвищення іміджу ветеринарної клініки;
- збільшення ринкової частки;

- встановлення певних вхідних бар'єрів для ринку ветеринарних товарів та послуг.

На ринку ветеринарних товарів та послуг політика ціноутворення у ветеринарних клініках, як правило, відображає середні ціни в місцевості, а не реальну вартість таких послуг. Це робиться задля того, щоб витримати конкуренцію на ринку. У таблиці 3.2 представлена градація цін на поширені процедури на ветеринарному ринку.

Таблиця 3.2 – Ціни (грн.) на поширені процедури у деяких ветеринарних клініках міста Києва* у 2021 році (дані взяті з офіційних веб-сайтів)

№ з/п	Назва клініки	Назва послуги							
		Приємний первинний	Кастрація		Стерилізація		Ін'єкція	Постановка чипа	Вакцинація полівалентною вакциною (Nobivac)
			Кобель	Кіт	Собака	Кішка			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Звірополіс	400	2811-5258	1790-2640	3567-6710	2590	65	750	690
2	Альфа-віта	180	1050-1200	1000-1500	1300-1800	1500-2100	45	450	480
3	Супер-Вет	250	1100-3000	1100-3000	1600-4100	1600-4100	50	450	550
4	КорВет (веткабінет)	100	-	-	-	-	50	350-450	500
5	ДіаВет	300	1000	850	3500	2350	50	450	490
6	Алден-Вет (вул. А.Ахматової)	275	1050-1150	800-900	1550-1950	1500	45	600	550
7	Хелсі-Вет	260	2505-2657	1365-2300	3166-4715	2000-2425	42	683	552

*для аналізу обрані ветеринарні клініки, які розташовані в безпосередній близькості до ТОВ «Хелсі-Вет».

Як можна бачити формування ціни на дану послугу здійснюється з урахуванням середньої по району обслуговування (див. рис. 3.3).

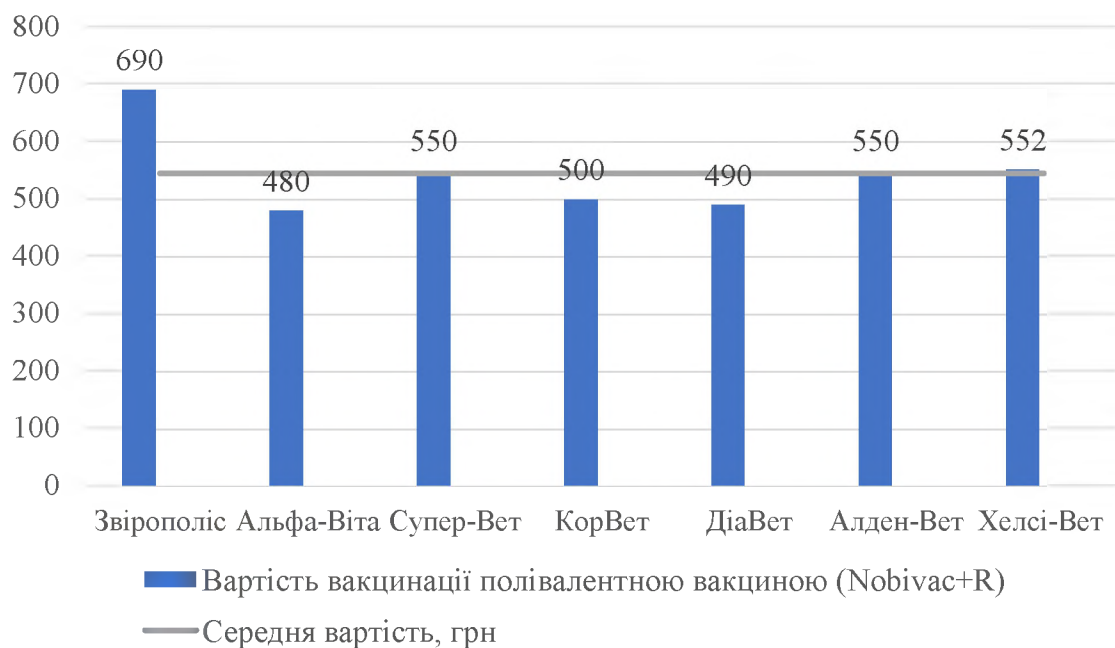


Рис. 3.3 – Динаміка вартості профілактичних ветеринарних послуг на прикладі вартості вакцинації полівалентною вакциною «Nobivac+R», грн.

Аналогічна ситуація спостерігається і з формуванням ціни на клінічні послуги (див. рис. 3.4).

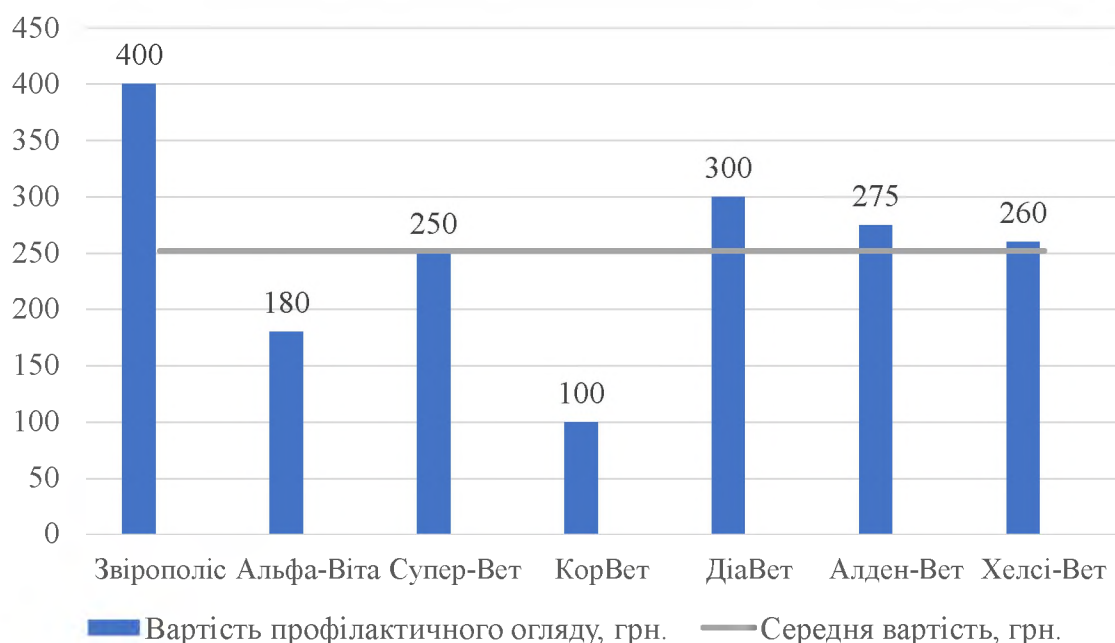


Рис. 3.4 – Динаміка вартості клінічних ветеринарних послуг на прикладі вартості первинного прийому, грн.

Таким чином, ціни на послуги у ТОВ «Хелсі-Вет» сформовані з урахуванням середніх цін у місцевості обслуговування, що можна віднести до маркетингової стратегії конкурентних цін, тобто цін, орієнтованих на середні ціни конкурентів.

Про ефективність надання цих послуг підприємством можна судити за розрахунком їх рентабельності. Рентабельність окремих видів продукції (товарів, послуг) розраховується таким чином [53]:

$$P_i = \frac{Ц_i - C_i}{C_i} \times 100\%, \quad (3.1)$$

де P – рентабельність окремих видів продукції (послуг), %;

$Ц$ – відпускна ціна окремого виду продукції (послуги), грн;

C – повна собівартість одиниці продукції, грн;

i – вид окремої продукції.

Деталізацію розрахунків у розрізі окремих видів послуг ТОВ «Хелсі-Вет» наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Рентабельність окремих видів послуг ТОВ «Хелсі-Вет»

	Назва послуги			
	Первинний прийом	Ін'єкція	Вакцинація	Чіпування
Показник рентабельності, %	205	213	73	105

Рентабельність послуг ТОВ «Хелсі-Вет», які потребують мінімальну закупівлю розхідників, складають понад 2 грн. прибутку на кожну затрачену гривню. У свою чергу, рентабельність послуг, які потребують закупівлю препаратів чи засобів, значно менша, і становить від 0,7 грн до 1 грн. прибутку на кожну затрачену гривню.

Розрахуємо точки беззбитковості для діючої цінової політики.

Точка беззбитковості характеризує обсяг реалізації, при якому доходи підприємства дорівнюють його витратам, а прибуток, як і збиток, дорівнює нулю [54]. Вона розраховується у грошовому та натуральному виразах. У натуральному виразі точка беззбитковості буде розраховуватися за формулою (3.2):

$$BEP_{\text{нат.}} = TFC / (P - AVC), \quad (3.2)$$

де BEP (break-even point) – точка беззбитковості;

TFC (total fixed cost) – постійні витрати, грн.;

P (price) – ціна реалізації одиниці продукції, грн.;

AVC (average variable cost) – змінні витрати на одну одиницю продукції.

У грошовому виразі точка беззбитковості розраховується за формулами (3.3-3.4):

$$BEP_{\text{грош.}} = BEP_{\text{нат.}} \times P, \quad (3.3)$$

$$BEP_{\text{грош.}} = (TR \times TFC) / (TR - TVC) \quad (3.4)$$

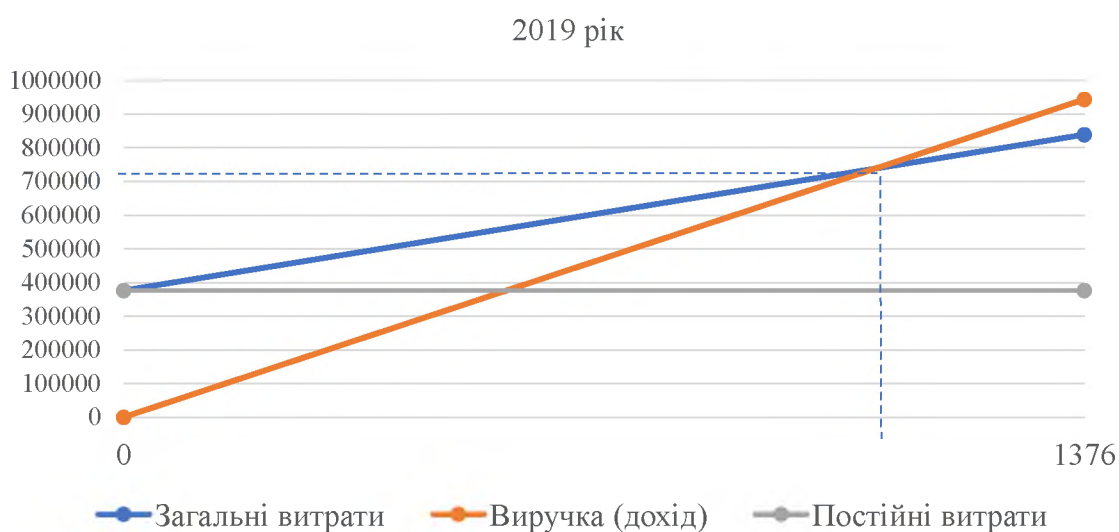
де TR (total revenue) – виручка (доходи);

TVC (total variable cost) – змінні витрати.

В узагальненому вигляді відповідні розрахунки наведено в табл. 3.4, а також наочно представлено на рис. 3.5.

Таблиця 3.4 – Точка беззбитковості для ТОВ «Хелсі-Вет» протягом 2019-2021 рр.

Точка беззбитковості	2019	2020	2021
В грошовому виразі, грн.	738302	938686	1024108
В натуральному виразі	1077	1371	1324



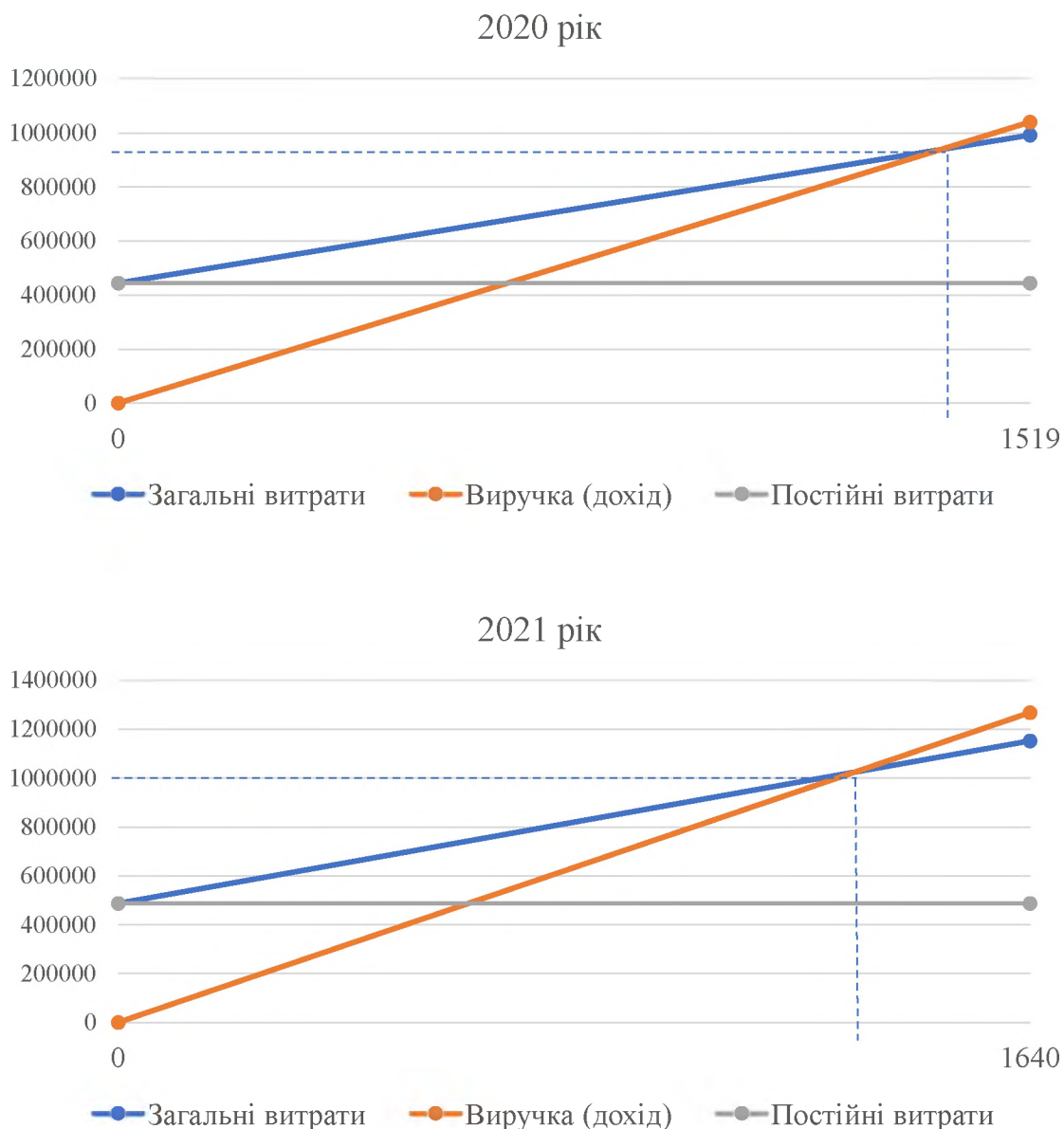


Рис. 3.5 – Графіки безбитковості для ТОВ «Хелсі-Вет» за 2019-2021 рр.

Межу, за якою діяльність підприємства є збитковою, характеризує «запас міцності». Його визначають як процентне відношення різниці між виручкою від реалізації продукції (робіт, послуг) та точкою безбитковості до виручки від реалізації [55]. Відповідні розрахунки наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Розрахунок запасу міцності для ТОВ «Хелсі-Вет» на 2019-2021 рр.

Значення	2019	2020	2021
Відносне, %	21,7	9,8	19,3
Абсолютне, грн.	204954	101650	244239

Таким чином, як можна бачити з наведених вище таблиць, розмір точки беззбитковості щорічно збільшується. Так, якщо у 2019 році для забезпечення беззбитковості діяльності підприємства необхідно було забезпечити прийом 1077 клієнтів, то вже у 2020 році ця кількість зросла на 27,3% і становила 1371 клієнт. Це відбулося у зв'язку з різким збільшенням загальних витрат досліджуваної клініки у 2020 році в порівнянні з 2019 роком. Унаслідок цього спостерігається і різке зниження запасу міцності для підприємства.

3.2. Категорійна структура товарів і послуг у маркетинговій цінovій політиці ветеринарної клініки

Відповідно до наведених у попередній частині роботи даних можна вважати, що ТОВ «Хелсі-Вет» у своїй цінovій політиці використовує стратегію середніх цін або нейтральне ціноутворення. Загалом ця концепція є прийнятною на ринку внаслідок своєї здатності не викликати конфліктних ситуацій в конкурентному середовищі та забезпечення можливості отримання справедливого прибутку на вкладений капітал. Проте, як зазначалося вище, у ветеринарній клініці завжди виокремлюються три напрямки, які потребують окремих стратегій ціноутворення. В ході виконання роботи по кожному з цих напрямків було проведено аналіз збуту, для чого використовувався відповідний інструментарій та моделі аналізу, а саме ABC-аналіз.

ABC-аналіз – це підхід в менеджменті та обліку, в основі якого лежить правило Парето, або принцип 80/20, згідно з яким 20% зусиль забезпечують 80 % результату, а решта 20% результату досягається 80 % зусиль [56]. Суть принципу Парето полягає у тому, що в процесі досягнення будь-якої цілі нераціонально приділяти увагу об'єктам, які мають незначну віддачу, натомість вона потрібна об'єктам, які є визначальними [57].

Уся продукція (послуги і товари) підприємства розподілена на три категорії: профілактичні послуги, продаж ветеринарних препаратів і кормів для тварин та

клінічні послуги. Їх загальна сумарна частка повинна дорівнювати 100%. За допомогою ABC-аналізу проводимо оцінку пріоритетності цих часток щодо питомої ваги їх реалізації у загальному обсязі продажу за період 2019-2021 рр. (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6. – Результати ABC-аналізу послуг та товарів в розрізі окремих категорій ТОВ «Хелсі-Вет» за період 2019-2021 рр.

	Обсяги реалізації, грн.	Питома вага реалізації в загальному обсязі продажу, %	Ранг
2019 рік			
Профілактичні послуги (первинний прийом, косметичні процедури, чіпування, вакцинація, профілактична обробка, діагностика тощо)	239400	25,38	3
Продаж ветеринарних препаратів та кормів	379735	40,26	1
Клінічні послуги (послуги по лікуванню, хірургічні втручання тощо)	324121	34,36	2
2020 рік			
Профілактичні послуги (первинний прийом, косметичні процедури, чіпування, вакцинація, профілактична обробка, діагностика тощо)	337410	32,43	2
Продаж ветеринарних препаратів та кормів	372187	35,78	1
Клінічні послуги (послуги по лікуванню, хірургічні втручання тощо)	330739	31,79	3
2021 рік			
Профілактичні послуги (первинний прийом, косметичні процедури, чіпування, вакцинація, профілактична обробка, діагностика тощо)	404525	31,89	2
Продаж ветеринарних препаратів та кормів	495772	39,09	1
Клінічні послуги (послуги по лікуванню, хірургічні втручання тощо)	368050	29,02	3

У табл. 3.7. наведено узагальнені результати ABC-аналізу за період 2019-2021 рр.

Таблиця 3.7 – Загальні результати ABC-аналізу послуг та товарів ТОВ «Хелсі-Вет» за період 2019-2021 рр.

	Загальні обсяги реалізації за три роки, грн.	Питома вага реалізації в загальному обсязі продажу за три роки, %	Ранг
Профілактичні послуги (первинний прийом, косметичні процедури, чіпування, вакцинація, профілактична обробка, діагностика тощо)	981335	30,18	3
Продаж ветеринарних препаратів та кормів	1247694	38,37	1
Клінічні послуги (послуги по лікуванню, хірургічні втручання тощо)	1022910	31,45	2

Розподіляємо ці частки по групах: група А – це товари та послуги, яким відповідає 1 ранг, група В – 2 ранг та група С – 3 ранг відповідно. Як видно з таблиці 3.7, за останні три роки продаж ветеринарних препаратів та кормів формує основний вклад у загальний обсяг продажу (сумарна частка за три роки становить 38,37%). Отже, для цієї групи послуг ми можемо використовувати стратегії:

- щодо показників «ціна-ефективність»:
 - диференціація ціни в залежності від рівня якості препарату, тобто якщо препарат має високу ефективність – то він пропонується за найвищою ціною;
 - створення цінових переваг, які спрямовані на витіснення конкурентів і являють собою пропозицію ветеринарних препаратів чи кормів тієї ж самої ефективності, але за прийнятнішими цінами;
- критерій «асоційованого» ринку:

- пільгових цін, тобто встановлення ціни в залежності від сезонності препарату або терміну його придатності;
- гнучких або еластичних цін, у такому випадку ціна залежить від величини закупівельної партії, умов оплати закупки товару, цінової чи політики лояльності постачальників (наразі частково застосовується для кормів для тварин);
- єдиних цін, коли встановлюється однакова націнка (відсоток від собівартості) для усіх споживачів на усі препарати (застосовується зараз);
- конкурентних цін;
 - залежно від використання препарату, коли ціна встановлюється в залежності від порядку використання препарату, а не конкретної його категорії (наприклад, для препаратів, призначених для лікування гострих випадків захворювань ціна встановлюється вища, ніж для препаратів для лікування хронічних захворювань).

Клінічні послуги вносять середній вклад у загальний обсяг продажу (сумарна частка за три роки становить 31,45%). Отже, для цієї групи послуг ми можемо використовувати стратегії:

- «доброякісності», тобто такої, яка враховує якість послуги порівняно з іншими конкурентами;
- переважних цін, або таких, що орієнтуються на ціну конкурентів, тобто ціна встановлюється дещо нижчою, ніж ціна конкурента на ідентичну послугу;
- престижних цін, які встановлюються на ексклюзивні ветеринарні послуги, наприклад як альтернативні методи лікування (на даний час використовуються при встановленні цін на послуги ветеринарної акупунктури і гомеопатії);
- ковзної падаючої ціни, яка враховує в собі співвідношення попиту і пропозиції послуги і аналіз темпів зростання ринку ветеринарних послуг

Профілактичні послуги, як показано на рис. 3.6, вносять найменший вклад у загальний обсяг продажу (сумарна частка за три роки становить 30,18%). Отже, ураховуючи високу необхідність зазначених послуг для власників тварин, для цієї групи послуг ми можемо використовувати стратегії:

- високих цін, коли встановлюється максимально висока ціна.

- низьких цін, коли на послугу призначається вартість трохи нижча середньої ринкової ціни.

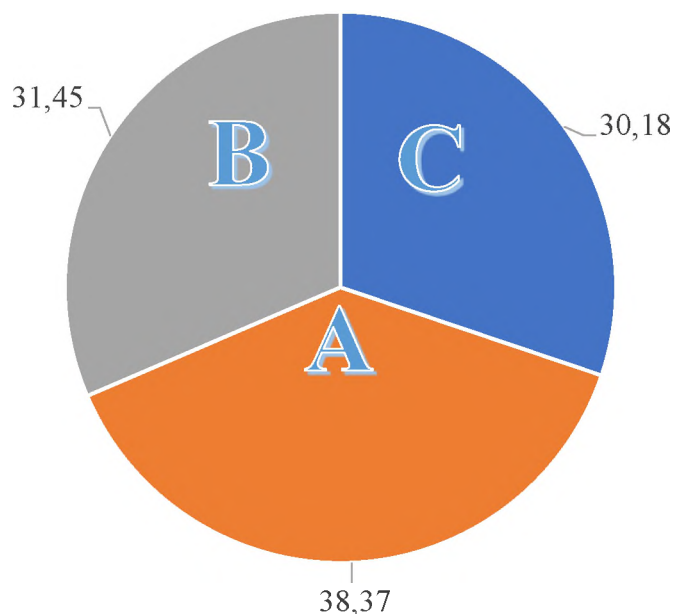


Рис. 3.6 – Питома вага товарів та послуг у загальному обсязі продажів за період 2019-2021 рр., %.

Таким чином, ринок ветеринарних товарів та послуг характеризується значним ступенем конкурентної боротьби, внаслідок чого формування ціни відбувається під впливом попиту і пропозиції, при цьому орієнтуються на ринкові ціни. Унаслідок цього для вибору тієї чи іншої стратегії ціноутворення необхідно використовувати комплексний підхід і застосовувати не одні стратегію, а комбінації стратегій, що буде мати більш значний ефект.

3.3. Прогнозна оцінка результативності й ефективності запропонованих заходів

Недосконале використання лише однієї маркетингової стратегії на тлі щорічного збільшення витрат наразі не дає можливості для подальшого розвитку підприємства. Ураховуючи це нами запропоновані два варіанти удосконалення діючої маркетингової стратегії:

1. Стратегія товарної диференціації, яка передбачає розширення асортименту ветеринарних препаратів та кормів для тварин.

2. Стратегія просування шляхом створення окремої служби маркетингу, (введення додаткової одиниці до штату – маркетолога).

Реалізація стратегії товарної диференціації буде здійснюватися через пошук нових постачальників, придбання препаратів та кормів різних цінових категорій. *Очікуваний результат* – це розширення асортименту товарів, збільшення виручки від реалізації, поява нових клієнтів. Забезпечення цієї стратегії не потребує значних початкових капітальних затрат, які становлять лише інвестиції в закупівлю обладнання для продажу (вітрини).

Таблиця 3.8 – Початкові капітальні вкладення в стратегію товарної диференціації, грн.

Стаття витрат	Сума, грн.
Товарні вітрини	8000

Наступним етапом реалізації стратегії товарної диференціації ми вважаємо розширення асортименту ветеринарних препаратів і кормів, вихідні дані для чого наведено в табл. 3.9.

В перший місяць реалізації маркетингової стратегії товарної диференціації за оптимістичного сценарію прогнозується валова виручка у сумі 80800 грн. при закупівлі 10 додаткових позицій ветеринарних препаратів і кормів для тварин середнього класу.

Таблиця 3.9 – Пропозиції щодо розширення асортименту ветеринарних препаратів та кормів для тварин для ТОВ «Хелсі-Вет»

№ з/п	Назва препарату чи корму	Розмір упаковки
1.	Повнораціонний сухий корм для стерилізованих кішок, Miogatto	0,4 кг
2.	Повнораціонний сухий корм для дорослих кішок, Miogatto	0,4 кг
3.	Повнораціонний сухий корм для кошенят, Miogatto Junior	0,4 кг

Закінчення таблиці 3.9

1	2	3
4.	Повнораціонний вологий корм для дорослих собак дрібних порід, Miogatto Monoproteico\	0,3 кг
5.	Повнораціонний вологий корм для дорослих кішок, Miogatto	0,085 кг
6.	Сухий корм для дорослих кішок, Purina Pro Plan	0,4 кг.
7.	Вологий корм-дієта Purina Veterinary Diets	0195 кг.
8.	Сухий корм для дорослих собак середніх порід, Purina Pro Plan Adult Medium	3 кг.
9.	Жувальні таблетки для собак Сімпаріка, 80 мг	20-40 кг.
10.	Таблетки для собак НексГард Спектра	150 мг.

За песимістичного сценарію прогнозована валова виручка становить 62400 грн. за умов закупівлі додаткових 8 позицій товарів (без позицій 9 і 10 таблиці 3.9). В узагальненому вигляді наші розрахунки наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Прогнозована валова виручка ТОВ «Хелсі-Вет», грн.

Показник	За оптимістичним сценарієм	За песимістичним сценарієм
1	2	3
Планова валова виручка	80800	62400
Кількість нових позицій	10	8
Середня прогнозована валова виручка на одну включену позицію	8080	7800

Під час реалізації даної стратегії планується підтримання маржі на рівні 35% для оптимістичного сценарію, та 30% – для песимістичного. За таких умов очікується валовий дохід у сумі 20800 грн. та 14400 грн. відповідно (див. табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Прогнозований валовий дохід ТОВ «Хелсі-Вет», грн.

Показник	За оптимістичним сценарієм	За песимістичним сценарієм
Планова валова виручка	80800	62400
Планова маржа, %	35	30
Плановий валовий дохід	20800	14400

Крім того, слід зазначити, що у ході реалізації стратегії виникнуть додаткові загальногосподарські витрати, які в деталізованому вигляді наведено в табл. 3.12.

Як бачимо, за умов реалізації маркетингової стратегії товарної диференціації слід враховувати необхідність проведення аналізу наявних на ринку препаратів, перспективи їх реалізації і велику кількість учасників ринку ветеринарних препаратів та кормів для тварин.

Іншою запропонованою нами маркетинговою стратегією, є стратегія просування, шляхом створення окремої служби маркетингу. Першим кроком до реалізації цієї стратегії є додатковий набір персоналу та обладнання робочого місця.

Таблиця 3.12 – Планові загальногосподарські витрати ТОВ «Хелсі-Вет»

Показник	За оптимістичним сценарієм	За песимістичним сценарієм
Надбавка до заробітної плати ветеринарних лікарів, що реалізують препарат/корм (5% від маржі), грн.	1040	720
Плата за оренду (площа виділена для зберігання), грн.	150	150
Навчання персоналу (курс по застосуванню кормів в раціонах тварин) грн.	1200	1200
Реклама	3000	2000
ВСЬОГО	5390	4070

Рахуємо, що за початкових вимог, маркетолог буде знайомий з особливостями ринку ветеринарних препаратів та кормів, й не буде потребувати

додаткового навчання. В такому випадку витрати на реалізацію стратегії будуть складатися тільки з організації робочого місця, що за орієнтовними підрахунками складе близько 6000 грн.

Внаслідок реалізації цієї стратегії протягом місяця планується отримати планову валову виручку у розмірі 90000 грн. за оптимістичного сценарію та 60000 грн. – за песимістичного сценарію. Планова маржа за оптимістичним сценарієм планується на рівні 35%, за песимістичним – 30%. За таких умов при забезпеченні обсягів вказаної вище валової виручки, підприємство отримає валовий дохід в розмірі 31500 грн. за оптимістичного сценарію та 18000 грн. – за песимістичного (див. табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Прогнозований валовий дохід ТОВ «Хелсі-Вет» від реалізації запропонованих заходів, грн.

Показник	За оптимістичним сценарієм	За песимістичним сценарієм
Планова валова виручка	90000	60000
Планова маржа, %	35	30
Плановий валовий дохід	31500	18000

Слід зауважити, що при плануванні загальногосподарських витрат нами ураховувалися тільки ті витрати, які безпосередньо пов'язані з утриманням служби маркетингу, зокрема заробітна плата маркетолога, яку встановлено на рівні 18000 грн. за оптимістичного сценарію та 12000 грн. – за песимістичного. У результаті реалізації стратегії просування шляхом створення окремої служби маркетингу очікується створення потужного каналу продажів, а також ми розраховуємо, що покращиться якість роботи з клієнтами та, відповідно, збільшиться обсяг цієї роботи.

Фактично, представлені варіанти стратегій є альтернативними, тому виникає потреба у проведенні аналізу ефективності кожного з цих варіантів розвитку маркетингової стратегії. Основним показником результативності

маркетингової стратегії є плановий очікуваний чистий прибуток у запланованому періоді (див. табл. 3.14). Таким чином:

- Чистий прибуток, що залишиться в результаті впровадження:
 - Стратегії 1 – становить 11370 грн. за оптимістичним сценарієм та 7210 грн. за песимістичним;
 - Стратегії 2 – становить 9000 грн. за оптимістичним сценарієм та 3000 грн. за песимістичним.
- Рентабельність реалізації стратегій має наступного вигляду:
 - для Стратегії 1 – 14,1% за оптимістичним сценарієм та 11,5% за песимістичним;
 - для стратегії 2 – 10,0 % за оптимістичним сценарієм та 5,0% за песимістичним.

Таблиця 3.14 – Прогнозні фінансові результати від реалізації запропонованих стратегій на ТОВ «Хелсі-Вет», грн.

Показник	Стратегія товарної диференціації (Стратегія 1)		Стратегія просування (Стратегія 2)	
	За оптимістичним сценарієм	За песимістичним сценарієм	За оптимістичним сценарієм	За песимістичним сценарієм
Валова виручка	80800	62400	90000	60000
Єдиний податок (5%)	4040	3120	4500	3000
Валова виручка (без єдиного податку)	76760	59280	85500	57000
Собівартість	60000	48000	58500	42000
Валовий прибуток	16760	11280	27000	15000
Загальногосподарські витрати	5390	4070	18000	12000
Чистий прибуток	11370	7210	9000	3000
Рентабельність реалізації	14,1%	11,5%	10,0%	5,0%

Результати розрахунку показників ефективності реалізації двох запропонованих нами альтернативних варіантів маркетингових стратегій для ветеринарної клініки за різними сценаріями їх практичної реалізації нами наведено в табл. 3.15.

Таблиця 3.15 – Результати розрахунку показників ефективності реалізації запропонованих альтернативних варіантів маркетингових стратегій для ТОВ «Хелсі-Вет»

Показник	Стратегія товарної диференціації (Стратегія 1)		Стратегія просування (Стратегія 2)	
	За оптимістичним сценарієм	За песимістичним сценарієм	За оптимістичним сценарієм	За песимістичним сценарієм
Грошовий потік (чистий прибуток), грн.	11370	7210	9000	3000
Початкові капітальні інвестиції, грн.	8000	8000	6000	6000
Ставка дисконтування*, %	7,7	7,7	7,7	7,7
NPV, грн.	3129,06	-733,52	2785,52	-2785,52
ROI, %	142,13	90,12	150,0	50,0
IRR, %	42,12	-9,88	50,0	-50,0

*середня річна облікова ставка рефінансування НБУ за 2021 рік

Одним із основних показників для оцінювання ефективності інвестиційних проектів є показник чистого приведенного доходу (NPV), розрахунок якого здійснюється за формулою (3.5):

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i} - \sum_{i=0}^n \frac{IC_i}{(1+r)^i} \quad (3.5)$$

де CF (Cash flow) – грошовий потік;

r – ставка дисконтування;

n – загальна кількість періодів.

Даний показник є додатним тільки для оптимістичних прогнозів, а отже саме реалізація цих стратегій є доцільною тільки при оптимістичному сценарію. Найбільше значення показник NPV має для Стратегії 1 (при оптимістичному сценарії).

Внутрішня норма дохідності (IRR) характеризує яку максимальну вартість ресурсів здатен окупити проект за визначений термін часу. Розраховується за формулою (3.6):

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{C_t}{(1+IRR)^t} - C_0, \quad (3.6)$$

де C_t – чистий приплив грошових коштів за період t ;

C_0 – загальна вартість початкових інвестицій;

IRR – внутрішня норма прибутку;

t – кількість часових періодів.

Чим вище зазначений показник, тим привабливішими є інвестиції. Найкраще значення цього показника має Стратегія 2 за оптимістичним сценарієм (150,0%), проте за песимістичного сценарію цей показник краще для Стратегії 1.

Отже, ураховуючи зазначені показники, можна зробити висновки, що Стратегія 1 є більш привабливішою у порівнянні зі Стратегією 2.

Серед потенційних ризиків під час реалізації проекту можуть бути наступні:

- фінансові ризики;
- валютні ризики;
- політичні ризики.

Найбільш вагомими ризиками для ветеринарної клініки є фінансові та валютні, оскільки всі препарати, корми та більшість витратних матеріалів нами імпортується з-за кордону. Тому *фінансові ризики* можуть полягати в ризику зміни вартості проекту, який може виникнути внаслідок зростання цін та розмірів інших непередбачуваних витрат.

Валютні ризики найбільшою мірою для нас полягають в тому, що усі препарати та корми, які пропонуються для закупівлі, є іноземного виробництва, а отже коливання курсу національної валюти буде спричиняти прямий вплив на їх вартість.

Політичні ризики. Це найменш критичні ризики, оскільки нормативно-законодавча база у сфері ветеринарної медицини змінюється дуже повільно. Певну роль в цьому ризику можуть відігравати зміни податкового законодавства.

З метою визначення стійкості запропонованих нами стратегій відносно можливості зміни умов їх реалізації розрахуємо точку беззбитковості для кожного їх виду, яка буде базуватися на прогнозованому обсязі валового прибутку при певному рівні валової виручки і фактично буде являти собою мінімальний розмір валової виручки, який гарантує беззбитковість діяльності компанії (табл. 3.16).

Таблиця 3.16 – Вихідні дані для розрахунку точки беззбитковості для реалізації маркетингових стратегій ТОВ «Хелсі-Вет»

Показник	Стратегія товарної диференціації (Стратегія 1)		Стратегія просування (Стратегія 2)	
	За оптимістичним сценарієм	За песимістичним сценарієм	За оптимістичним сценарієм	За песимістичним сценарієм
Валова виручка, грн.	80800	62400	90000	60000
Валовий прибуток, грн.	16760	11280	27000	15000
Питома вага валового прибутку, %	20,74	18,08	30,0	25,0
Умовно- постійні витрати, грн.	5390	4070	18000	12000
Мінімальний обсяг виручки, грн.	25985,2	22514,9	60000,0	48000,0

Отже, мінімальний обсяг валової виручки, який є гарантом беззбиткової діяльності підприємства (точка беззбитковості) має наступний вигляд:

- для Стратегії 1: за оптимістичного сценарію – 25985,2 грн., за песимістичного – 22514,9 грн.
- для Стратегії 2: за оптимістичного сценарію – 60000,0 грн., за песимістичного – 48000,0 грн.

Розрахунок запасу міцності для умов практичної реалізації запропонованих нами стратегій наведений у табл. 3.17.

Таблиця 3.17 – Запас міцності реалізації альтернативних маркетингових стратегій ТОВ «Хелсі-Вет»

Показник	Стратегія товарної диференціації (Стратегія 1)		Стратегія просування (Стратегія 2)	
	За оптимістичним сценарієм	За песимістичним сценарієм	За оптимістичним сценарієм	За песимістичним сценарієм
Запас міцності, грн.	54814,8	39885,1	30000	12000

Відповідно до отриманих даних можна зробити висновок, що Стратегія диференціації товарів є більш вигідною, оскільки має більший запас міцності.

На підставі оцінки рентабельності продажу за кожною стратегією за оптимістичним і песимістичним сценарієм проведемо аналіз розвитку проекту (див. табл. 3.18).

Як бачимо, у зв'язку із складною економічною та політичною ситуацією на території України було обрано відповідні коефіцієнти ймовірності настання оптимістичного – 0,3 та песимістичного – 0,7 сценаріїв. За даних коефіцієнтів середня рентабельність Стратегії 1 становить – 12,28, а Стратегії 2 – 6,5. Середнє квадратичне відхилення та коефіцієнт варіації для Стратегії 1 – 1,19 та 10%, для Стратегії 2 – 2,29 та 35% відповідно.

Таблиця 3.18 – Розрахунок показників ефективності й ризику реалізації маркетингових стратегій ТОВ «Хелсі-Вет»

Маркетингова стратегія	Рентабельність стратегії, %		Показники ефективності та ризику		
	За оптимістичним сценарієм	За песимістичним сценарієм	Середня дохідність	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації, %
Стратегія 1	14,1	11,5	12,28	1,19	10
Стратегія 2	10,0	5,0	6,5	2,29	35
P _j	0,3	0,7			

Таким чином, на підставі проведених розрахунків можна стверджувати, що маркетингова стратегія диференціації товарів є кращою, оскільки розрахований нами показник середньої рентабельності продажів вищий, а рівень ризику при цьому низький. Як свідчить практика, маркетингова стратегія диференціації може застосовуватися підприємствами різних галузей і різних масштабів діяльності на ринку, особливо за умов істотного посилення конкуренції. В такому випадку ми можемо говорити про формування додаткових конкурентних переваг, що повною мірою стосується досліджуваної в роботі ветеринарної клініки ТОВ «Хелсі-Вет». Реалізацію стратегії диференціації слід вважати першим кроком у налагодження системної роботи у сфері маркетингу ветеринарних послуг на ринку.

3.4. Корпоративна соціальна відповідальність у сфері ветеринарного маркетингу

Корпоративна соціальна відповідальність – це активна позиція компанії, що полягає в постійній взаємодії із суспільством та розв’язанні соціальних проблем. Вона проявляється у відповідальному ставленні компанії до свого продукту,

послуг, споживачів, працівників і партнерів. Головною вимогою корпоративної соціальної відповідальності є етична поведінка з боку кожного бізнесу, сприяння економічному розвитку та покращенню якості життя усього суспільства.

Із розвитком суспільства, спочатку окремі його представники, а потім й вся громадськість почала цікавитися соціальними та етичними проблемами все більше. Це має місце і в маркетингу, адже в основі кожного маркетингового рішення містить в собі певний етичний і соціальний зміст. Етичні та соціальні проблеми виникають в усіх областях маркетингу, серед яких: виробництво товару, просування, ціноутворення, торгівля, розподілення, дослідження ринку і так далі. Усі ці проблеми на кожному окремому ринку мають свої нюанси.

Більшість специфічних етичних та соціальних проблем стосується саме ринків, де товари, послуги та процеси їх виробництва суттєво впливають на життя і здоров'я людей, тварин, навколишнє середовище. До цих ринків відноситься ринок ветеринарних послуг та товарів.

Ветеринарний маркетинг в своєму загальному уявленні є управлінською діяльністю, що спрямована на формування попиту та досягнення певних цілей підприємства, що здійснює свою діяльність на ринку ветеринарних товарів та послуг, шляхом забезпечення здоров'я тварин як споживачів цих товарів та послуг, а також максимальне задоволення потреб їх власників як покупців ветеринарних товарів та послуг. Відповідно й соціальні та етичні проблеми виникають у процесах утримання тварин, їх лікуванні та розведенні, виробництві, реалізації і просуванні ветеринарних лікарських засобів, тобто в усіх процесах, які тим чи іншим чином торкаються проблем тварин та взаємовідносин тварин з людьми.

Найбільш вивченими і поширеними соціальними та етичними проблемами у взаємовідносинах людина-тварина є використання тварин в експериментальній та клінічній гуманній або ветеринарній медицині, випробовування нових лікарських препаратів на тваринах, тестування косметичних засобів на тваринах тощо. Проте зовсім не приділяється уваги таким соціально-етичним проблемам як:

- прийняття рішення про здійснення профілактики чи лікування захворювання тварин;

- у випадку виникнення інфекційного захворювання – економічна вигідність забою тварини, а не її лікування;

- розглядання сільськогосподарських тварин тільки як механізму виробництва тваринницької продукції;

- процес прийняття рішення про купівлю того чи іншого ветеринарного препарату;

- критерії прийняття рішення про евтаназію домашніх тварин тощо.

Як відомо у гуманній медицині є широке коло соціально-етичних проблем, які на сьогодні вже достатньо вивчені і включені у програми учбових дисциплін. Однак, на ринку лікарських засобів і послуг для людей споживач свідомо приймає власне рішення щодо придбання чи споживання певного товару або послуги, в цей час як на ринку ветеринарних товарів і послуг кінцевим споживачем є тварина, яка не має змоги приймати рішення свідомо, тому замість неї його приймає ветеринарний лікар та власник. Цим і відрізняються особливості соціально-етичної відповідальності ветеринарного маркетингу.

Функції ринку ветеринарних товарів і послуг регулюють загальні закони ринкової економіки. Однак цьому ринку притаманна специфіка: ветеринарні товари та послуги особливі, адже мають як споживче, так і соціальне та державне значення. Вони призначені для захисту території держави від заносу та поширення захворювань тварин інфекційного характеру, більшість з яких становить значну загрозу й людям. Ці товари та послуги відрізняються від інших тим, що вони також призначені для тварин з певними хворобами, патологічними відхиленнями від норми, виражено послабленими захисними функціями або для профілактики захворювань.

Взагалі добробут та здоров'я людини завжди було нерозривно пов'язане з добробутом та здоров'ям тварин, що їх оточують.

До основних складових добробуту людства належать:

- стан здоров'я – є чимало захворювань тварин, що можуть передаватися людині, власникам тварин або споживачам тваринницької продукції, до найбільш поширених з ним відносяться туберкульоз, сказ, лейкоз, губчастоподібна

енцефалопатія великої рогатої худоби, сибірка, бруцельоз, пташиний грип, глистні інвазії та інші;

- якість харчування – при зниженні частки білків високої якості, вітамінів та інших важливих нутрієнтів в продуктах тваринного походження знищується їх харчова цінність та споживча привабливість, а наявність залишків кормових антибіотиків в таких продуктах, становлять неабияку небезпеку здоров'ю людини;

- забезпеченість ресурсами (це важливо найбільше для країн з економікою, яка розвивається) — сільськогосподарські тварини являють собою важливе джерело сировини, завдяки якому виготовляються товари широкого споживання;

- організованість навколишнього середовища – утримання та турбота про домашніх тварин, що нерідко стають членами сім'ї, оказує позитивний вплив як на фізичний, так і на психологічний стан і розвиток дітей, важливі для їх особистісного формування.

Таким чином, ринок ветеринарних товарів та послуг безпосередньо впливає не тільки на здоров'я, добробут тварин та навколишнього середовища, але й на безпеку та якість продуктів харчування, рівень цін на них, впевненість споживачів, здоров'я людей, технології, зайнятості населення, й, нарешті, на всю економіку сільського господарства.

Цей ринок фактично виступає гарантом якості та цілісності оптимальних взаємовідносин «людина-тварина» або «суспільство-природа», яка має невід'ємну третю складову – ветеринарного лікаря. Людина при цьому виконує одну з таких ролей:

- власник тварини (індивідуальний чи промисловий);
- споживач тваринницьких продуктів;
- виробник ветеринарних товарів та послуг.

Відношення людини до інших живих істот вивчає така наука, як біоетика. Термін біоетика набув поширення після публікації у 1969 р. книги В. Поттера «Bioethics: Brige to the Future», а також після заснування цього ж року у США

першого Інституту з питань біоетики, так званого Центру Гастінгса. Біоетика визначається як розділ етики, предметом вивчення якого є перш за все проблеми моралі, що стосуються людини та усього живого, а також він визначає допустимість того чи іншого ставлення до живого з моральної точки зору. [58]

Термін «біоетика» в широкому розумінні може охоплювати дослідження проблем соціальної, екологічної, медичної і соціально-правової сфер, які стосуються усіх живих організмів екосистеми, не лише людини.

Біоетика по відношенню до тварин охоплює усі сфери використання тварини людиною: в якості об'єктів розваг, джерела харчування, промислової сировини, моделей при проведенні медико-біологічних досліджень тощо.

Предметом аналізу біоетики також може бути те, що, як правило, людина з більшою увагою відноситься до свого лікування ніж до лікування тварини. Через це сучасними нормами біоетики висуваються вимоги до ветеринарних лікарів: профілактичні заходи, призначення раціонального, оптимального курсу лікування тварин мають проводитися компетентно та безпристрасно.

Поряд з цим біоетикою охоплюються не усі взаємовідносини суб'єктів ветеринарного маркетингу, так як ветеринарний маркетинг не можливо розглядати без відносин між виробництвом ветеринарних товарів та їх покупцем. Виробником ветеринарних товарів продукується та пропонується до придбання товари власнику тварин, рішення щодо доцільності чи недоцільності їх придбання та використання приймається власником тварин та ветеринарним лікарем. Останній в свою чергу є професійною складовою цих відносин.

Таким чином, враховуючи вказані взаємозв'язки, весь комплекс соціально-етичних проблем у сфері ветеринарного маркетингу може бути поділеним на групи питань етики особистої, соціальної та професійної.

Соціальною етикою у ветеринарному маркетингу охоплюються питання відношення суспільства до тварин, відношення між людиною та тваринами, споживання тваринницьких продуктів, відносини з державою, питання впливу на екологію тощо.

Персональна етика регулює норми поведінки кожної окремої людини стосовно тварини. Принципи персональної етики кожна людина засвоює з дитинства, у процесі свого виховання.

І остання, третя складова, - професійна етика, яка стосується спеціалістів окремих професій, таких як ветеринарні лікарі, працівники державних служб у сфері ветеринарної медицини, власники тваринницьких господарств, власники та працівники підприємств-виробників ветеринарних ліків, кормів для тварин та зоотоварів. Тобто тих, чия діяльність може мати важливе значення для життя та добробуту тварин, і, як наслідок, людей. Засвоєння основ професійної етики повинно відбуватися під час навчання спеціаліста, який буде стикатися у своїй діяльності з ветеринарним маркетингом.

Сфери компетенції етики ветеринарного маркетингу:

Соціальна:

- відношення до тварин в суспільстві (як домашніх так і сільськогосподарських);
- відношення між людьми та тваринами;
- відношення до тварин як до представників живої природи (зокрема жорстоке поводження з тваринами, вбивство тварин);
- споживання продуктів тваринного походження (особливо тих, які потребують вбивства тварин);
- відношення у суспільстві до безпеки та корисності продуктів тваринного походження;
- відносини з державою (правове забезпечення відповідальності особи та професіоналів, планування та здійснення протиепізоотичних заходів);
- проблема фальсифікації ветеринарних лікарських засобів та інших ветеринарних товарів;
- глобалізація та інтернаціоналізація суспільства (переміщення тварин через кордони держав, імпорту-експорту продукції тваринного походження);
- екологічні проблеми.

Особиста:

➤ відповідальність кожного громадянина суспільства за відношення до тварин та поведінку, відповідно морально-етичним нормам суспільства (зокрема: жорстоке поводження з тваринами та їх вбивство);

➤ відповідальність власника тварин (умови утримання тварин, рішення о профілактики та лікуванні хворих тварин)

Професійна:

➤ відповідальність власників та керівників тваринницьких господарств та питомників (умови утримання та транспортування тварин, рішення щодо профілактики та лікування хвороб тварин, вбивство тварин для отримання продуктів тваринного походження, забруднення навколишнього середовища);

➤ відповідальність ветеринарних лікарів (щодо профілактики та лікування захворювань тварин, призначення ветеринарних препаратів, лікування чи не лікування у тварин певних видів хвороб, критерії евтаназії, морально-етичні питання зобов'язань перед клієнтом, перед твариною, етика в маркетингових комунікаціях).

➤ відповідальність власників, керівників та спеціалізованого персоналу виробничих підприємств, науково-дослідних лабораторій та установ, виробників ветеринарних препаратів, кормових добавок та інших ветеринарних товарів (за розробку, виготовлення якісних, безпечних продуктів, захист навколишнього середовища від забруднення, дотримання норм та вимог здійснення всіх необхідних досліджень, проведення лабораторних досліджень над тваринами та тестування готової нової продукції, що може мати такі наслідки, як погіршення здоров'я або загибелі тварини. Етика маркетингових комунікацій).

Основними напрямками КСВ у ТОВ «Хелсі-Вет» є:

- відповідальні практики по відношенню до персоналу;
- добросовісна практика по відношенню до споживачів;
- добросовісна практика по відношенню до тварин;
- добросовісна практика по відношенню до держави.

Окремі програми КСВ, що реалізовані/реалізуються в ТОВ «Хелсі-Вет»:

1. Представники підприємства приймали участь у діяльності робочої групи по підготовці Закону України «Про ветеринарну медицину та благополуччя тварин»

2. Представники підприємства приймають участь у робочій групі по підготовці проекту Закону України «Про приватну ветеринарну практику» та Етичного Кодексу ветеринарного лікаря.

3. Пропагування в клініці здорового способу життя тварини (розроблена програма «Сім кроків до здоров'я та добробуту Вашого улюбленця»)

4. Використання в клініці альтернативних (ощадливих) методів та протоколів лікування тварин (якщо дозволяє діагноз).

5. Участь у благодійних програмах по регулюванню чисельності безпритульних тварин (проведення безкоштовної кастрації та стерилізації безхатніх тварин).

6. Участь у підтримці існування благодійних питомників.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі викладено теоретичні положення та практичні пропозиції, які в сукупності дозволили дійти ряду наступних висновків, зокрема:

1. Стратегія маркетингу – це складне й багатостороннє поняття. Єдиного визначення цього терміну на сьогоднішній день не існує. Сутність стратегії маркетингу фірми полягає в тому, щоб організація та керівники всередині неї були здатні оперативно адаптуватися до впливу чинників ринкового середовища, яке постійно змінюється, а також могли займатися створенням перспективних можливостей для підприємництва для стабілізації економічного становища фірми, а також для його покращення.

2. Маркетингове планування ветеринарного підприємства являє собою безперервний процес, основною метою якого є приведення можливостей ветеринарного підприємства в найкращу відповідність з можливостями ринку, сформованими в результаті цілеспрямованих дій підприємства, а також приведення можливостей підприємства у відповідність з тими факторами ринку, які не піддаються контролю підприємства.

3. Основними принципами маркетингової діяльності у сфері приватної ветеринарної медицини виступають наступні:

- дослідження ринку ветеринарних товарів та послуг, економічної кон'юнктури (співвідношення попиту, пропозиції, цінова політика);
- сегментація ринку ветеринарних товарів та послуг, тобто виокремлення для конкретного ветеринарного підприємства шляхом маркетингових досліджень найбільш відповідної до профілю його діяльності та можливостям частини ринку конкретної групи споживачів;
- правильне реагування ветеринарного бізнесу на вимоги активного та потенційного попиту, яке припускає вміння адаптуватися та організовувати управління та провадити свою діяльність в залежності від вимог ринку та

конкретних запитів власників тварин, що постійно змінюються, співвідношення попиту та пропозиції;

- постійне удосконалення, інноваційні пропозиції, покращення та оновлення ветеринарних товарів та послуг, розробка та впровадження нових форм обслуговування, методів лікування, технологій та напрямків діяльності на ринку ветеринарних товарів та послуг;

- планування маркетингової діяльності;

- розробка та впровадження маркетингової стратегії, основаної на розробці ринкових та кон'юнктурних прогнозів, а також прогнозів розвитку галузі в цілому.

4. Ринок ветеринарних товарів та послуг на території міста Києва є висококонкурентним та таким, що динамічно розвивається, і залежить від сезонності. Ключовими тенденціями його розвитку слід вважати постійне посилення конкуренції між окремими ветеринарними клініками, що зумовлює необхідність приділення особливої уваги питанням їх стратегічного маркетингового управління.

5. Частка ринку ветеринарних товарів та послуг, яку займає ТОВ «Хелсі-Вет», має тенденцію щодо зменшення, що, насамперед, пов'язано з виходом на ринок нових конкурентних компаній, як по наданню ветеринарних послуг (клініки, амбулаторії) так і з продажу ветеринарних та зоотоварів (це, передусім, ветеринарні аптеки, зоомагазини).

6. Незважаючи на те, що ТОВ «Хелсі-Вет» є прибутковим, підприємство недостатньо ефективно здійснює процес управління витратами. За результатами аналізу фінансово-економічної діяльності виділено наступні негативні аспекти: збільшення загальних витрат на 37,3%, зменшення показників рентабельності та частки ринку.

7. Аналіз маркетингового середовища діяльності ТОВ «Хелсі-Вет» показав, що визначеної маркетингової стратегії у підприємства не існує, заходи, що вживаються носять спорадичний характер і є недостатньо ефективними. Внаслідок цього первинною маркетинговою стратегією, яка повинна бути розроблена для ТОВ «Хелсі-Вет» є маркетингова стратегія ціноутворення.

8. На вибір конкретної стратегії ціноутворення впливають різноманітні фактори, які можна поділити на внутрішні і зовнішні. При встановленні розцінок на ветеринарні послуги, пов'язані з обслуговуванням дрібних домашніх тварин, необхідно враховувати особливості їх формування, а саме зміни структури затрат у собівартості ветеринарних послуг, діючу податкову систему, цінову еластичність попиту та існуюче середовище конкуренції.

9. Ринок ветеринарних товарів та послуг характеризується значним ступенем конкурентної боротьби, внаслідок чого формування ціни відбувається під впливом попиту і пропозиції, при цьому орієнтуються на ринкові ціни. Унаслідок цього для вибору тієї чи іншої стратегії ціноутворення необхідно використовувати комплексний підхід і застосовувати не одні стратегію, а комбінації стратегій, що буде мати більш значний ефект.

10. У результаті проведеного SWOT-аналізу було виокремлено внутрішні і зовнішні фактори. За результатами визначено, що ТОВ «Хелсі-Вет» має достатньо широкий спектр сильних сторін, які можуть слугувати міцним фундаментом для подальшого розвитку: професіоналізм кадрів, помірні ціни, широкий асортимент (що дозволяє забезпечити ключові потреби споживачів) кваліфіковане управління. Серед слабких сторін виділяються ті, що зазвичай притаманні малим підприємствам. Це мала популярність (на рівні району), слабкий маркетинг, недостатні фінанси для кардинальних змін.

11. В якості комплексного рішення маркетингової стратегії ціноутворення було запропоновано додатково розглянути стратегію товарної диференціації та стратегію просування шляхом створення окремою служби маркетингу. За результатами аналізу цих двох стратегій у ході порівняння точок беззбитковості та запасів міцності було зроблено висновок, що стратегія диференціації товарів є більш вигідною, оскільки має більший запас міцності, а також є кращою, оскільки має більшу середню рентабельність продаж та нижчий рівень ризику.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карпіщенко О.О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент комунікацій. *Електронний архів Сумського державного університету*. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua> (дата звернення 21.06.2022).
2. Корінієв В. Л., Корецький М. Х., Даций О. І. Маркетингова цінова політика: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 200 с.
3. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. 2-е европ. изд. М., СПб., К.: Издательский дом «Вильямс», 2001. 656 с.
4. Гилка У.Л. Проблеми та специфіка застосування фінансово-економічного аналізу на підприємстві. *Економіка промисловості*. 2016. № 3. С.146-150.
5. Кузьміна Е. Е.Маркетинг: Підручник і практикум для СПО. 2017. С. 14-42.
6. Башинська І.О. Маркетингові комунікації підприємства у соціальних мережах. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет.* – Випуск 9 (34). Частина I. Луцьк, 2012. С. 40-46.
7. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: К. Центр навчальної літератури, 2019. 612 с.
8. Лазовский, В. А. Маркетинг в сфере обращения ветеринарных и фармацевтических товаров: учеб. - метод. пособие для студентов биотехнологического факультета специальности 1-74 03 05 «Ветеринарная фармация» и слушателей ФПК и ПК: Витебск: ВГАВМ, 2019. 84 с. URL: <https://repo.vsavm.by/bitstream/123456789/9336/1/m-2019-23-4.pdf>(дата звернення 24.06.2022).
9. Бердар М.М. Фінанси підприємств: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2020. 352 с.
10. Деділова Т.В. Основы маркетингу: Підручник. Харків, 2011. 495 с. URL: <http://buklib.net/books/37384/> (дата звернення 21.06.2022).

11. Ляшенко Г. П. Інтернет-маркетинг та його інструменти. *Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право)*. 2017. № 5 (69). С.59-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvnudpsu_2013_3_9.
12. Никитин И.Н. Организация и экономика ветеринарного дела: М.: Гум. изд. центр «Владос», 1999. 384 с.
13. Циба Т.Є. Маркетингове планування. К.: Центр учбової літератури, 2007. 197 с.
14. Алейнікова О. В. Міжнародна економічна інтеграція як процес наднаціонального регулювання сфери економічних відносин. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. №2. С.8-13.
15. Білошкурська Н. В. Маркетингове дослідження факторів ціноутворення на конкурентному ринку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 24-31.
16. Бутко М. П. та ін. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
17. Литвиненко Я. В. Маркетингова цінова політика: Навч. посібник. К.: Знання, 2010. 294 с.
18. Петруня Ю. Г. Маркетинг: Навч. посібник. К.: Знання, 2017. 351 с.
19. Никитин И.Н. Апалькин В.А. Организация и экономика ветеринарного дела. – 5-е изд., перераб. и доп. М.: КолосС, 2006. 368 с.
20. Кручиненко О.В. Концептуальні основи маркетингового планування підприємства в галузі ветеринарної медицини. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”*. 2017. № 2. с. 194-195, 197.
21. Олексенко Р. І., Краскова І. О., Поліщук М. М. Функції та роль маркетингу в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. № 11. 2011. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=777>.
22. Шмиголь Н.М. Доходи підприємств: сучасні методи управління. *Економіка: проблеми теорії та практики. Серія: Економіка та підприємництво*. 2010. Вип. 228. С.94-102.
23. Маркетинг-менеджмент: підручник і практикум для бакалаврату та магістратури / під ред. І. В. Ліпсіца, О. К. Ойнер. 2017. - С. 119-133.

24. Стратегії та технології розвитку корпорацій. Монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Полінкевич. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 416 с.
25. Буряковський В.В. Фінанси підприємств: Навч. посібник. Дніпро: Пороги, 2016. 246 с.
26. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2016. 189 с.
27. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: Підручник. Суми.: ВТД Університетська книга, 2010. 334 с.
28. Игнатьева И.А. Стратегический менеджмент: теория, методология, практика. Монография. К.: Знання України, 2010. 250 с.
29. Веснин В.Р. Стратегическое управление: Учебник. М.: Проспект, 2014. 328 с.
30. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб.: Питер, 2008. 720 с.
31. Божков Д. С. Особливості впливу різних видів маркетингу на ціноутворення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 19. С. 26-27.
32. Голубков Е.П. Основы маркетинга: учебник. – 2-е изд., перераб и доп. М.: Финпресс, 2003. 536 с.
33. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. СПб.: П, 2007. 496 с.
34. Уолкер-мл. О., Бойд-мл. Х., Ларше Ж.-К., Маллинз Дж. Маркетинговая стратегия: курс МВА: пер. с англ. М.: Вершина, 2006. 496 с.
35. О'Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход. / Пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской. СПб.: Питер, 2002. – 864 с.
36. Горбаль Н. І., Грущак Б. Т., Дутко З. М. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2014. № 797. С. 356-362. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2014_797_50 (дата звернення 24.06.2022).
37. Данілов О. Д., Пасєнко Т. В. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 256 с.

38. Кобилецький В. Р. Показник рентабельності реалізованої продукції за чистим прибутком, норма чистого прибутку, маржа чистого прибутку, рентабельність продажів по чистому прибутку, рентабельність виручки. Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/341-pokaznik-rentabelnosti-realizovanoji-produktsiji-za-chistim-pributkom-norma-chistogo-pributku-marzha-chistogo-pributku-rentabelnist-prodazhiv-po-chistomu-pributku> (дата звернення 17.07.2022).

39. Информационные технологии в маркетинге: Учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. С. В. Карповой. М.: Издательство Юрайт, 2014. 367 с.

40. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з ветеринарної практики: постанова Кабінету Міністрів України від 04.11.2015 р. № 896. Дата оновлення: 18.01.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення 29.06.2022).

41. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов / Пер. с англ. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.

42. Краснокутська Н.С. К 12 Стратегічне управління: Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.

43. Шоу Р., Меррик Д. Прибыльный маркетинг: окупается ли ваш маркетинг? Пер. с англ. К.: Companion Group, 2007. 496 с.

44. Мавріна А.О. Оцінювання ефективності маркетингових заходів. URL: http://vlp.com.ua/files/48_2.pdf (дата звернення 17.07.2022).

45. Штучка, Т. В. Методичні підходи до оцінки маркетингової діяльності підприємств агропродовольчого сектору. Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. Том 18. № 3. С. 96-102.

46. Дорошенко Г.О. Маркетинг: Навч. посібник / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. Харків, ТОВ «Тім Пабліш Груп», 2016. 412 с.
47. Кошки и собаки в жизни Украинцев. URL: <https://rb.com.ua/category/blog/>.
48. Обзор рынка ветеринарных услуг Украины. URL: <https://proconsulting.ua/bases/obzor-rynka-veterinarykh-uslug-ukrainy> (дата звернення 19.07.2022).
49. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення 10.07.2022).
50. Countries with the most pet cats globally. URL: <https://www.worldatlas.com/articles/countries-with-the-most-pet-cats-globally.html> (дата звернення 10.07.2022).
51. Офіційний сайт Головного управління статистики у м. Києві. URL: <http://kyiv.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 10.07.2022).
52. Власюк О.В., Денисюк О.Г. Особливості встановлення цін на медичні послуги підприємств галузі охорони здоров'я. Матеріали конференцій, проведених в Житомирській політехніці. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/15-1.pdf>.
53. Розрахунок рентабельності продукції та рентабельності підприємства. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/23azarova_ekonomika_pidprivemstva/link-10/10.html (дата звернення 15.07.2022).
54. Базилінська, О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 328 с.
55. Дем'яненко І. В., Петрик С. В. Оцінка запасу фінансової міцності аграрних підприємств./ Молодий вчений. 2018. № 2(2). С. 69.
56. Ковтун С. Управління затратами. Х.:Фактор, 2007. 272 с.
57. Дудар Т.Г., Волошин Р.В. Основи логістики. Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 176 с.
58. Енциклопедія сучасної України. URL: https://esu.com.ua/search_articles.php?id=35291 (дата звернення 05.07.2022).