

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

РАТНИКОВ Михайло Юрійович

УДК 658.51:658.1:619

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Формування маркетингової стратегії антикризового управління  
в умовах «Ветеринарний центр «Vet House»»

Спеціальність 073 Менеджмент  
Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають  
посилання на відповідне джерело

---

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:  
ТАРАСОВИЧ Людмила Валеріївна  
Кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2024

## АНОТАЦІЯ

**Ратніков М. Ю. Формування маркетингової стратегії антикризового управління в умовах «Ветеринарний центр «Vet House»».**  
– *Рукопис.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2024.

У кваліфікаційній роботі досліджені теоретико-методичні і практичні положення щодо формування маркетингової стратегії антикризового управління Ветеринарного центру «Vet House». Охарактеризовано сучасний стан розвитку та систему антикризового управління підприємства. Обґрунтовано імперативи формування маркетингової стратегії антикризового управління підприємством.

*Ключові слова:* антикризовий менеджмент; маркетингова стратегія; кризові умови; стратегічне планування; стратегічний розвиток.

## SUMMARY

**Ratnikov M. Yu. Formation of a marketing strategy of anti-crisis management in the conditions of «Vet House Veterinary Center».** – *Manuscript.*

Qualification work for obtaining the Master's degree in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2024.

In the qualification work, the theoretical, methodological and practical provisions regarding the formation of the marketing strategy of the anti-crisis management of the Veterinary Center «Vet House» were investigated. The modern state of development and the anti-crisis management system of the enterprise are characterized. The imperatives of forming a marketing strategy for anti-crisis management of the enterprise are substantiated.

*Keywords:* anti-crisis management; marketing strategy; crisis conditions; strategic planning; strategic development.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....		4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ		7
1.1. Сутність, завдання та принципи формування маркетингової стратегії підприємства .....		7
1.2. Місце та роль маркетингової стратегії в антикризовому управлінні підприємством .....		10
1.3. Методичні підходи до формування маркетингової стратегії антикризового управління підприємством .....		12
Висновки до Розділу 1 .....		14
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ТА СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ВЕТЕРИНАРНОГО ЦЕНТРУ «VET HOUSE»		15
2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства .....		15
2.2. Діагностика маркетингового середовища функціонування підприємства.....		19
2.3. Сучасний рівень антикризового управління підприємством ...		22
Висновки до Розділу 2.....		24
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ВЕТЕРИНАРНОГО ЦЕНТРУ «VET HOUSE».....		25
3.1. Імперативи формування маркетингової стратегії антикризового управління підприємством .....		25
3.2. Економічний ефект впровадження антикризових маркетингових продуктів .....		30
Висновки до Розділу 3.....		34
ВИСНОВКИ .....		35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....		37
ДОДАТКИ.....		42

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Формування маркетингової стратегії антикризового управління підприємством є актуальним і своєчасним завданням з огляду на зростаючу невизначеність та нестабільність ринкового бізнес-середовища. Сучасні підприємства все частіше стикаються з економічними, технологічними та соціальними викликами, що вимагають швидкої адаптації й реагування на кризові умови і виклики. Маркетингова стратегія дозволяє не лише втримати позиції на ринку під час кризи, але й виявити нові можливості для розвитку. Ефективне антикризове управління допомагає мінімізувати фінансові втрати та зберегти довіру споживачів.

**Аналіз останніх досліджень.** Питання формування маркетингової стратегії антикризового управління підприємством є предметом дослідження багатьох вітчизняних вчених, серед яких: Л. Бабаченко, М. Багорка, О. Буднік, В. Бутенко, Т. Білоус, А. Величко, І. Волкова, Т. Воронкова, В. Далик, В. Зіновчук, Г. Кузнецова, О. Кухленко, А. Олійник, О. Прокопишин, Г. Соболева, Н. Степаненко, Р. тутьчинський, П. Шевчук та ін. Зважаючи на виклики, що характерні сфері ветеринарної медицини в умовах ведення воєнних дій в Україні і їх вплив на суб'єктів вітчизняного бізнесу, актуальність цього питання не викликає сумнівів. В умовах непередбачуваних змін маркетингова стратегія є ключовим інструментом для забезпечення стійкості ветеринарного бізнесу.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є розробка пропозицій щодо формування маркетингової стратегії антикризового управління в умовах «Ветеринарний центр «Vet House»». Для реалізації мети слід виконати такі завдання:

- визначити сутність, завдання та принципи формування маркетингової стратегії підприємства;
- охарактеризувати місце та роль маркетингової стратегії в антикризовому управлінні підприємством;

- обґрунтувати методичні підходи до формування маркетингової стратегії антикризового управління підприємством;
- надати організаційно-управлінську характеристику підприємства;
- здійснити діагностику маркетингового середовища функціонування підприємства;
- охарактеризувати сучасний рівень антикризового управління підприємством;
- розробити напрями удосконалення формування маркетингової стратегії антикризового управління підприємством;
- розрахувати економічний ефект від впровадження антикризових маркетингових продуктів.

**Об’єкт і предмет дослідження.** *Об’єктом дослідження є процес формування маркетингової стратегії антикризового управління підприємством. Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і практичних положень щодо формування маркетингової стратегії антикризового управління в умовах Ветеринарного центру «Vet House».*

**Методи дослідження.** Теоретико-методичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з теорії та практики формування маркетингової стратегії антикризового управління підприємством. У кваліфікаційній роботі використано такі методи наукового дослідження: *монографічний* (для характеристики ветеринарної клініки); *індукції і дедукції* (при формулюванні висновків щодо проведеного дослідження); *аналізу і синтезу* (для здійснення організаційно-управлінської характеристики підприємства); *SWOT-аналіз* (для ідентифікації внутрішніх ресурсів і можливостей для формування маркетингової стратегії антикризового управління); *конкурентний аналіз* (для характеристики конкурентного середовища на ринку ветеринарних послуг); *PESTEL-аналіз* (для виявлення зовнішніх чинників, що впливають на діяльність центру); *графічної візуалізації* (для представлення результатів дослідження).

*Інформаційною базою дослідження* стали нормативні акти України з питань здійснення підприємствами господарської діяльності; публікації в періодичних виданнях і мережі Інтернет з питань формування маркетингових стратегій та антикризового управління; первинна документація, що характеризує діяльність Ветеринарного центру «Vet House» (2021–2023 рр.).

**Практичне значення отриманих результатів.** Пропозиції щодо управління стратегічним розвитком можуть бути імплементовані в практичну діяльність Ветеринарного центру «Vet House» та інших ветеринарних клінік, а також використовуватися в освітньому процесі ЗВО, зокрема під час вивчення навчальної дисципліни «Антикризовий менеджмент».

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Основні положення кваліфікаційної роботи викладено в таких наукових працях:

1. Tarasovych L., Yareмова M., Budnik O., Ratnikov M. Creating a Marketing Strategy for the Anti-Crisismanagement of an Enterprise: Technology, Tools, and Models. *Агросвіт*. 2024. № 20. С. 124–130. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.20.124>.

2. Ратніков М.Ю. Маркетингова стратегія підприємства: сутність та принципи формування. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*. зб. матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, спірантів, студентів (м. Житомир, 13 листопада 2024 року). Житомир: В-во «Поліський університет», 2024. С. 184–187.

3. Тарасович Л.В. Ратніков М.Ю. Маркетингова стратегія як інструмент антикризового менеджменту. *Фінансові інструменти регіонального розвитку*: матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з нагоди 30-річчя заснування кафедри фінансів і кредиту (м. Житомир, 24 жовтня 2024 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2024. С. 194–196.

**Обсяг і структура кваліфікаційної роботи.** Робота викладена на 43 сторінках комп'ютерного тексту (основний зміст – 33 сторінки). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (41 найменування), 4 додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1. Сутність, завдання та принципи формування маркетингової стратегії підприємства

У загальному контексті маркетингова стратегія – це довгострокове планування дій, спрямованих на досягнення конкретних цілей підприємства через задоволення потреб споживачів. Маркетингова стратегія – це програма маркетингової діяльності фірми на цільових ринках, яка визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей [12, с. 169]. Це дієвий інструмент, спрямований на забезпечення конкурентних переваг підприємства, досягнення комерційного успіху. Попри те, що метою функціонування підприємства є одержання прибутку, наразі не існує єдиної маркетингової стратегії для її досягнення. Різні маркетингові стратегії можуть сприяти досягненню стратегічних цілей [21, с. 279].

За визначенням Ф. Котлера, маркетингова стратегія – це «раціональне розміщення ресурсів компанії для досягнення маркетингових цілей і завдань» [17; 18]. І. Ансофф трактує її як «набір рішень щодо вибору ринків і продуктів, а також способів їх взаємодії для досягнення стійкого розвитку» [1]. М. Портер підкреслює, що «стратегія базується на створенні унікальних переваг, які відрізняють компанію від конкурентів» [25]. Тобто, маркетингова стратегія допомагає підприємствам фокусуватися на найважливіших ринках, побудувати ефективну комунікацію з клієнтами та збільшити свою ринкову частку [3; 13].

Завдання маркетингової стратегії підприємства спрямовані на досягнення довгострокових цілей і забезпечення конкурентоспроможності на ринку (рис. 1.1). До принципів формування маркетингової стратегії

віднесено: формування маркетингової стратегії підприємств; орієнтацію на споживача; конкурентоспроможності; адаптивності; комплексного підходу; довгостроковості. Дотримання цих принципів допомагає підприємству ефективно планувати та реалізовувати маркетингові заходи, досягаючи конкурентних переваг і сталого розвитку.



**Рис. 1.1. Сутність, завдання та принципи маркетингової стратегії підприємства**

Джерело: узагальнено автором на основі досліджених джерел [5; 7; 34; 38].

Відтак, з позиції реалізації завдання аналізу ринку та визначення цільової аудиторії, маркетингова стратегія передбачає дослідження ринкових тенденцій, поведінки споживачів та конкурентів. Окреслене дозволяє чітко ідентифікувати сегменти ринку, на які спрямовуватиметься діяльність. Щодо формування конкурентних переваг, то завданням стратегії є створення унікальної цінності для споживачів, що дозволить підприємству вирізнитися серед конкурентів, використовуючи такі чинники, як якість, інновації або



ціна. Маркетингова стратегія має сприяти створенню продукту, який задовольняє потреби цільової аудиторії і забезпечує його рентабельність. У рамках забезпечення ефективної комунікації з клієнтами завданням маркетингової стратегії є визначення способів просування товарів або послуг, використання різних каналів комунікації, таких як реклама, соціальні мережі та прямий маркетинг. Стратегія повинна орієнтуватися на досягнення високих фінансових результатів через підвищення рівня продажів, завоювання нових клієнтів та зміцнення лояльності постійних споживачів. Крім того, маркетингові стратегії необхідно розглядати в сфері антикризового менеджменту. Вони займають значне місце в загальній антикризовій стратегії і дуже часто є визначальними в питанні про метод виходу підприємства з кризи. Виконання цих завдань дозволяє підприємству ефективно функціонувати в умовах ринку, підвищувати свою рентабельність і забезпечувати сталий розвиток.

## **1.2. Місце та роль маркетингової стратегії в антикризовому управлінні підприємством**

Кризові ситуації на підприємстві можуть виникати через різні внутрішні та зовнішні фактори: економічні проблеми (коливання на ринку, інфляція, зміни валютних курсів, зниження попиту на продукцію або послуги); неефективне управління (слабке стратегічне планування, неефективне керівництво, неадекватний контроль за витратами або ресурсами); фінансові труднощі (неплатоспроможність, нестача оборотних коштів, невчасна виплата зарплат); конкуренції (посилення тиску з боку конкурентів, втрата ринкових позицій); технологічні змін (швидкий розвиток нових технологій, який підприємство не може вчасно впровадити або адаптуватися); юридичні проблеми (порушення законодавства, судові позови, регуляторні зміни); соціальні конфлікт (страйки, протести працівників, конфлікти між керівництвом та персоналом); кадрові проблеми (дефіцит

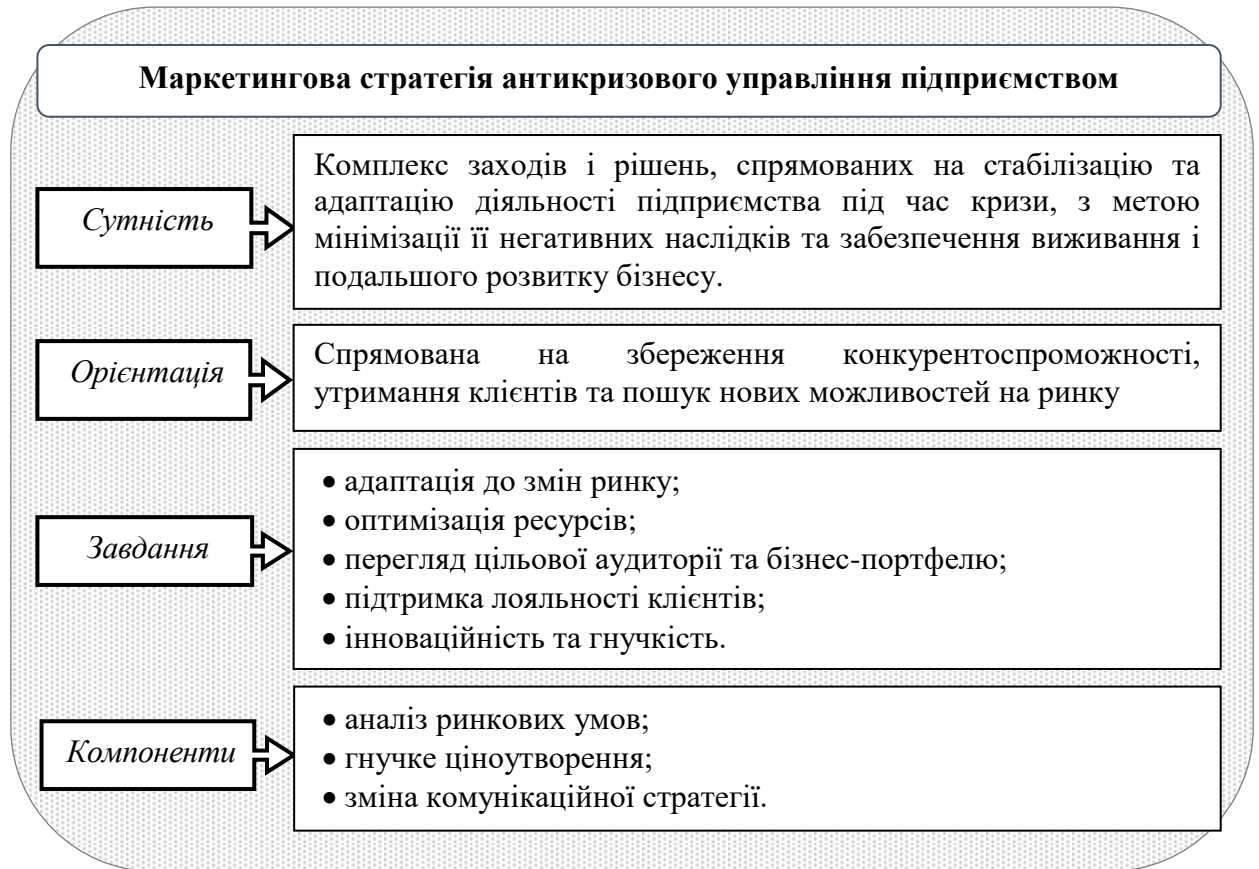
кваліфікованих працівників, висока плинність кадрів, низька мотивація персоналу); зовнішні катастрофи: природні лиха, пандемії, політична нестабільність, війна); збої в постачанні (перебої в постачанні сировини, порушення ланцюгів постачання через логістичні проблеми) тощо [14, с. 7; 19, с. 316]. Кожна з цих причин може призвести до різних типів кризових ситуацій, які потребують індивідуального антикризового менеджменту.

Антикризове управління – система заходів, спрямованих на попередження, пом'якшення або подолання кризових ситуацій, які загрожують стабільності та функціонуванню підприємства. Воно охоплює всі аспекти діяльності підприємства, і маркетинг у цьому процесі відіграє особливу роль, оскільки забезпечує взаємодію з ринком і споживачами [23, с.110–116]. Ключова мета антикризового управління – збереження стійкості бізнесу та його подальший розвиток після подолання кризи.

Інструментами антикризового управління є: 1) аналіз ринкової ситуації (проведення детального аналізу поточних умов ринку, змін у споживчій поведінці, конкурентного середовища та макроекономічних факторів); 2) планування та прогнозування (розробка планів дій на випадок різних сценаріїв розвитку кризи; включає створення запасних стратегій і резервних ресурсів для збереження гнучкості); фінансова реструктуризація (перегляд витратної частини бюджету, оптимізація витрат, реструктуризація боргів та пошук нових джерел фінансування); 4) комунікаційний менеджмент (важливий інструмент для підтримки довіри до бренду під час кризи); 5) інновації та оптимізація бізнес-процесів (криза часто вимагає від підприємств переосмислення своїх операційних процесів і впровадження нових технологій або рішень) [28; 31; 33].

Маркетингова стратегія антикризового управління підприємством – це комплекс заходів і рішень, спрямованих на стабілізацію та адаптацію діяльності підприємства під час кризи, з метою мінімізації її негативних наслідків та забезпечення виживання і подальшого розвитку бізнесу. Вона

спрямована на збереження конкурентоспроможності, утримання клієнтів та пошук нових можливостей на ринку (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Концептуальний профіль маркетингової стратегії антикризового управління підприємством**

Джерело: узагальнено автором на основі досліджених джерел [10; 11; 15; 30; 32].

Завданнями маркетингової стратегії антикризового управління є такі:

1) адаптація до змін ринку – стратегія орієнтована на швидку реакцію на зміни у зовнішньому середовищі (зниження попиту, фінансові труднощі клієнтів, економічні та політичні виклики); 2) оптимізація ресурсів – під час кризи підприємства стикаються зі зниженням фінансових можливостей, тому маркетингова стратегія має зосередитися на максимальній ефективності використання обмежених ресурсів (скорочення витрат на маркетингові кампанії та переорієнтацію на більш ефективні інструменти – цифровий маркетинг і соціальні мережі); 3) перегляд цільової аудиторії та товарного портфелю – криза змінює споживчі звички та уподобання, тому важливо переглянути сегментацію ринку та адаптувати пропозицію продуктів або

послуг до нових потреб клієнтів (впровадження нових продуктів, акційні пропозиції або спрощення продуктового портфелю); 4) підтримка лояльності клієнтів – збереження довіри та лояльності існуючих клієнтів через активну спеціальні програми лояльності; 5) інноваційність і гнучкість – криза створює умови для впровадження нових підходів та інноваційних рішень, що можуть допомогти підприємству залишатися конкурентоспроможним (використання нових технологій, впровадження електронної комерції, розробка нових моделей дистрибуції) [6; 19; 35].

Ключовими компонентами маркетингової стратегії антикризового управління підприємством є такі: 1) аналіз ринкових умов (розуміння змін у поведінці споживачів, конкурентному середовищі та макроекономічних умовах); 2) гнучке ціноутворення (перегляд цінової політики з метою збереження конкурентоспроможності); 3) зміна комунікаційної стратегії (використання доступних каналів для підтримки зв'язку з клієнтами) [4; 35].

Таким чином, маркетингова стратегія антикризового управління допомагає підприємству ефективно адаптуватися до змін, забезпечити виживання і закласти основу для подальшого розвитку після завершення кризи.

### **1.3. Методичні підходи до формування маркетингової стратегії антикризового управління підприємством**

Процес формування маркетингової стратегії антикризового управління базується на використанні відповідних методичних підходів, що ґрунтуються на комплексному аналізі ситуації, виборі ефективних дій для мінімізації ризиків і збереження ринкових позицій підприємства. Найпоширеніші підходи охоплюють аналітичні, стратегічні, оперативні та інноваційні аспекти (табл. 1.1).

**Методичні підходи до формування маркетингової стратегії  
антикризового управління підприємством**

<b>Метод</b>	<b>Сутність методу</b>
Аналіз зовнішнього середовища	<i>SWOT-аналіз</i> дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, які криза може завдати криза.
	<i>PESTEL-аналіз</i> розглядає вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів. Дозволяє краще зрозуміти зовнішнє середовище, в якому підприємство функціонує, і передбачити можливі наслідки кризи.
Сегментація та фокусування на ключових ринках	Вибір пріоритетних ринків або сегментів, де підприємство має найбільші шанси на успіх. Підхід до <i>фокусування</i> на тих споживачах або продуктах, які забезпечують максимальний дохід або мають стабільний попит навіть під час кризи. <i>Сегментація</i> ринку дозволяє визначити групи клієнтів, що залишаються активними у кризовий період, і адаптувати маркетингові дії саме для них.
Адаптивне планування та сценарний підхід	Маркетингова стратегія повинна передбачати кілька можливих сценаріїв розвитку кризи. <i>Адаптивність</i> є ключовим принципом: зміни у споживчій поведінці, фінансові обмеження або нові ринкові умови вимагають швидкого реагування та корекції маркетингової стратегії. <i>Сценарний</i> підхід допомагає підготуватися до різних варіантів розвитку подій і відповідно коригувати дії підприємства.
Фінансова оптимізація та антикризове ціноутворення	Під час кризи важливо переглянути фінансові ресурси, щоб <i>оптимізувати</i> витрати на маркетинг. Це може передбачати зменшення бюджету на рекламу, перехід до більш економічних каналів просування, таких як цифровий маркетинг. Антикризове <i>ціноутворення</i> повинно враховувати як фінансові можливості споживачів, так і потребу в підтримці рентабельності. Гнучкі ціни, акційні пропозиції або зміна умов платежів можуть допомогти зберегти клієнтів.
Інноваційний підхід до просування та комунікацій	<i>Цифрові платформи</i> (мережі, онлайн-реклама, контент-маркетинг) є важливими каналами комунікації з клієнтами.
Підтримка бренду та комунікаційний менеджмент	Маркетингові зусилля повинні бути зосереджені на тому, щоб підприємство залишалося в полі зору клієнтів, навіть якщо фінансові можливості для реклами обмежені. Прозора та чесна <i>комунікація</i> допомагає зберігати довіру клієнтів та партнерів, що є ключовим для стабільності бізнесу.
Оцінка ризиків і антикризовий контроль	Стратегія повинна включати систематичну <i>оцінку</i> можливих ризиків і їх впливу на підприємство. <i>Контроль і моніторинг</i> виконання маркетингової стратегії допомагають оцінювати її ефективність та коригувати дії в реальному часі.

Джерело: узагальнено автором на основі досліджених джерел [4; 20; 24; 28; 41].

Отже, базовими методичними підходами до формування маркетингової стратегії антикризового управління підприємство є такі: аналіз зовнішнього середовища; сегментація та фокусування на ключових ринках; адаптивне планування та сценарний підхід; фінансова оптимізація та антикризове

ціноутворення; інноваційний підхід до просування та комунікацій; підтримка бренду та комунікаційний менеджмент; оцінка ризиків і антикризовий контроль. В цілому методичні підходи до формування маркетингової стратегії антикризового управління орієнтовані на адаптацію підприємства до змін ринкового середовища через глибокий аналіз, сегментацію, сценарне планування та використання сучасних інструментів комунікацій. Вони забезпечують гнучкість і стійкість підприємства під час кризи, допомагаючи зберегти ринкові позиції та лояльність клієнтів.

### **Висновки до Розділу 1**

1. Антикризове управління – система заходів, спрямованих на попередження, пом'якшення або подолання кризових ситуацій, які загрожують стабільності та функціонуванню підприємства. Воно охоплює всі аспекти діяльності підприємства, і маркетинг у цьому процесі відіграє особливу роль, оскільки забезпечує взаємодію з ринком і споживачами.

2. Маркетингову стратегію антикризового управління підприємством слід розглядати як комплекс заходів і рішень, спрямованих на стабілізацію та адаптацію діяльності підприємства під час кризи, з метою мінімізації її негативних наслідків та забезпечення виживання і подальшого розвитку бізнесу. Вона спрямована на збереження конкурентоспроможності, утримання клієнтів та пошук нових можливостей на ринку.

3. Формування маркетингової стратегії антикризового управління базується на використанні методичних підходів, що ґрунтуються на комплексному аналізі ситуації, виборі ефективних дій для мінімізації ризиків і збереження ринкових позицій підприємства. Найпоширеніші підходи охоплюють аналітичні, стратегічні, оперативні та інноваційні аспекти.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ТА СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ВЕТЕРИНАРНОГО ЦЕНТРУ «VET HOUSE»

#### 2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства

Ветеринарний центр «Vet House» є провідним інноваційним діагностично-лікувальним центром, який працює за принципами доказової медицини. Сфера діяльності – надання ветеринарних послуг, продаж ліків і засобів догляду за тваринами. Клініка характеризується експертами як компанія, що належить до сфери малого бізнесу. Власником та керівником є фізична особа-підприємець Біленький Володимир Олегович. Ветеринарний центр «Vet House» має два офіси: у м. Вінниця (проспект Юності, 44) та с. Агрономічне, пров. Олександрівський, 2 (Додаток А). Тел.: (067)572-19-42; email: [vethouse.vn@gmail.com](mailto:vethouse.vn@gmail.com). Робота центру здійснюється на основі Правил внутрішнього розпорядку, ветеринарного законодавства України, Закону України про захист прав споживачів та інших законодавчих актів України [26; 27].

Ветеринарний центр забезпечений високоякісними ультразвуковими апаратами та необхідним медичним обладнанням. Центр працює цілодобово і надає широкий спектр ветеринарних послуг, а саме: консультації, вакцинації, чіпування, лікувальні, гігієнічні та діагностичні маніпуляції різного роду [9]. Ефективний розвиток клініки підтверджується інноваційним підходом до обслуговування пацієнтів. Ключовими перевагами є інноваційні методики діагностики та лікування, унікальний підхід до домашніх улюбленців, зручні способи отримання ветеринарної допомоги [9].

Ветеринарний центр працює на договірній основі. Договір укладається між Власником та Виконавцем відповідно до положень Цивільного Кодексу України, закону України «Про ветеринарну медицину», закону України «Про захист тварин від жорстокого поводження» (Додаток Б). Підписання

Договору про надання ветеринарних послуг є добровільним. Власник самостійно приймає рішення про підписання даного договору. Згідно правил внутрішнього розпорядку прийом тварин не проводиться до моменту підписання договору Про надання ветеринарних послуг [9].

Клініка активно взаємодіє з клієнтами через соціальні мережі та інші цифрові платформи (Facebook – <https://www.facebook.com/vethouse.vn/>); Instagram – <https://www.instagram.com/vethouse.vn/>), що спрощує запис на прийом і підвищує рівень обслуговування. Завдяки цьому вона залучає велику кількість пацієнтів і має високий рівень довіри, особливо серед мешканців м. Вінниця. Клініка має власний офіційний сайт (Додаток В). Логотип центру ілюструє рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Логотип Ветеринарного центру «Vet House»**

Джерело: з сайту [9].

Структура управління Ветеринарного центру «Vet House» є типовою для малих медичних установ (Додаток Г). Директор Біленький Володимир Олегович відповідає за загальне управління та стратегічний розвиток закладу. Заступник директора є його довіреною особою з питань управління підприємством. Адміністратор забезпечує адміністративну підтримку. Фінансові питання вирішуються бухгалтером. Також у клініці працює медичний персонал, що включає лікарів ветеринарної медицини та молодших лікарів ветеринарної медицини.

Основним акцентом в управлінській структурі є чітке розмежування між медичними та адміністративними функціями, що дозволяє ефективно управляти як клінічними процесами, так і організаційними питаннями (табл. 2.1).



**Штатний розпис Ветеринарного центру «Vet House» (станом на 01.05.24)**

Посада (професія)	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн	Місячний фонд заробітної плати, грн
Заступник директора	1	10000	10000
Лікар ветеринарної медицини	5	8000	40000
Молодший лікар ветеринарної медицини	2	8000	16000
Адміністратор	1	8000	8000
Продавець-консультант	2	10000	20000
Усього по підприємству	11	x	94000

Джерело: за даними підприємства.

Конкуренти ветеринарної клініки – це мережеві ветеринарні центри, що займаються наданням основних та вузькопрофільних ветеринарних послуг, невеликі приватні клініки та ветеринарні кабінети, муніципальні ветеринарні установи. В цілому, ринок ветеринарних послуг у м. Вінниця досить конкурентний, а частки різних клінік залежать від спектру наданих послуг, рівня кваліфікації лікарів та популярності серед клієнтів. Ринок ветеринарних послуг представлений багатьма клініками, кожна з яких займає певну частку ринку залежно від спектра послуг і популярності серед клієнтів табл. 2.2.

За результатами конкурентного аналізу виявлено лідера серед ветеринарних клінік – Клініка «Два Кота» (вул. Пирогова, 119-А) – одна з провідних ветеринарних клінік м. Вінниця, яка надає повний спектр послуг: від консультацій до складних хірургічних втручань і стаціонарного лікування, охоплюючи приблизно 20 % ринку (80 балів). Вона є головним конкурентом для «Vet House» (загальна кількість балів – 79). За таким критерієм, як асортимент послуг, «Vet House» займає провідне місце. Також відмічено високу якість послуг (9 балів), що нарівні з головним конкурентом, однак зафіксовано найнижчі бали (порівняно із усіма конкурентами) за показником «маркетингова діяльність та менеджмент» (лише 6 балів).

**Конкурентний профіль Ветеринарного центру «Vet House»  
та його прямих конкурентів**

Критерій конкурентоспроможності	«Vet House» (частка ринку – 10 %)	Клініка «Два Кота» (частка ринку – 20 %)	«ВІП Хвіст» (частка ринку – 15-20 %)	Ветеринарна клініка «Айболіт» (частка ринку – 10 %)
Ціна	8	8	8	8
Якість послуг	9	9	8	7
Кваліфікованість персоналу	8	9	7	9
Досвід роботи на ринку	7	7	8	7
Асортимент послуг	10	9	8	8
Доступність	8	8	7	7
Географічне положення	8	8	6	5
Рекламна діяльність	7	7	7	5
Імідж та репутація	8	8	5	7
Маркетингова діяльність та менеджмент	6	7	9	8
<b>Загальна кількість балів</b>	<b>79</b>	<b>80</b>	<b>73</b>	<b>71</b>

Джерело: власні дослідження.

«ВІП Хвіст» (Хмельницьке шосе, 103-А) – ще одна велика клініка, яка працює цілодобово і також пропонує широкий спектр послуг, включаючи грумінг та ветеринарні аптеки (частка ринку – 15–20%). Ветеринарна клініка «Айболіт» (вул. Садовського, 2-А) – спеціалізується на профілактичних оглядах, стоматології та ортопедії, забезпечуючи близько 10 % ринку.

Критерії, на які Ветеринарному центру «Vet House» слід першочергово звернути увагу для уникнення кризових ситуацій – маркетингова діяльність та менеджмент (6 балів), рекламна діяльність (7 балів), імідж та репутація (8 балів), кваліфікація персоналу (8 балів). Тобто, слід провести ефективну рекламну кампанію та розробити інші маркетингові заходи, активізувати роботу з формування іміджу та репутації клініки на ринку ветеринарних послуг, а також продовжувати підвищувати рівень кваліфікації персоналу шляхом участі у конференціях, семінарах, вебінарах, у т.ч. й щодо питань антикризового менеджменту й маркетингу.

## 2.2. Діагностика маркетингового середовища функціонування підприємства

Для ідентифікації внутрішніх ресурсів і можливостей для формування маркетингової стратегії антикризового управління Ветеринарного центру «Vet House» сформовано матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.3). Сформована SWOT-матриця допомагає ідентифікувати ті аспекти роботи клініки, які необхідно покращити, а також на які можливості варто звернути увагу для антикризового управління розвитком клініки.

Таблиця 2.3

### SWOT-матриця бізнес-середовища Ветеринарного центру «Vet House»

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• лідерство на регіональному ринку;</li> <li>• широкий спектр послуг;</li> <li>• сучасне медичне обладнання;</li> <li>• високий рівень обслуговування;</li> <li>• цифрова присутність.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• залежність від сучасного обладнання;</li> <li>• фінансові виклики;</li> <li>• перевантаженість під час пікових періодів.</li> </ul>
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• розширення спектру послуг;</li> <li>• зростання попиту на ветеринарні послуги;</li> <li>• цифровізація та телемедицина;</li> <li>• підвищення кваліфікації персоналу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• конкуренція з боку інших клінік;</li> <li>• економічна нестабільність;</li> <li>• зовнішні фактори, такі як пандемії або воєнний стан.</li> </ul>

Джерело: власні дослідження.

Відтак, до сильних сторін Ветеринарного центру слід віднести: 1) лідерство на регіональному ринку; 2) широкий спектр послуг (центр надає повний комплекс ветеринарних послуг, включаючи діагностику, хірургію, інтенсивну терапію, рентген, лабораторію, стоматологію та грумінг); 3) високий рівень обслуговування («Vet House» дотримується сучасних стандартів обслуговування); 4) сучасне обладнання (клініка оснащена новітніми діагностичними та хірургічними приладами, що дозволяє надавати якісну допомогу без затримок); 5) цифрова присутність (клініка активно взаємодіє з клієнтами через соціальні мережі та електронні ресурси, що полегшує запис і комунікацію).

Слабкими сторонами Ветеринарного центру є: 1) залежність від сучасного обладнання (поломка або потреба в заміні дорогого медичного обладнання може спричинити значні фінансові витрати та тимчасові збої в роботі); 2) фінансові виклики (ветеринарна клініка може зіткнутися з фінансовими труднощами через економічні коливання або падіння попиту на послуги); 3) перевантаженість під час пікових періодів (велика кількість клієнтів, особливо під час сезонних захворювань або епідемій, може призвести до затримок у наданні послуг і перевтоми персоналу).

Можливостями для розвитку центру є наступні: 1) розширення спектру послуг (додаткові послуги (нові види діагностики або спеціалізовані програми догляду) можуть залучити більше клієнтів); 2) зростання попиту на ветеринарні послуги (збільшення кількості домашніх улюбленців та підвищення усвідомлення власників про важливість ветеринарної допомоги можуть збільшити кількість звернень); 3) цифровізація та телемедицина (впровадження дистанційних консультацій може спростити процес обслуговування клієнтів і підвищити ефективність роботи клініки).

До загроз розвитку центру віднесено: 1) економічну нестабільність (падіння купівельної спроможності населення через економічну кризу або війну може негативно вплинути на доходи клініки); 2) конкуренцію (зростаюча кількість ветеринарних клінік у регіоні може створити додатковий тиск на «Vet House», вимагаючи підтримки високого рівня обслуговування та конкурентних цін); 3) зовнішні фактори (пандемії або воєнний стан) (ці події можуть вплинути на постачання медичних матеріалів, роботу персоналу та загальну стабільність клініки).

Для виявлення зовнішніх чинників, що впливають (і надалі можуть впливати) на діяльність Ветеринарного центру «Vet House», у т.ч. з позицій ефективності функціонування системи менеджменту, проведено діагностику зовнішнього макроекономічного середовища бізнесу за допомогою інструментарію *PESTEL*-аналізу (табл. 2.4).

**Інтерпретація результатів PESTEL-аналізу  
для Ветеринарного центру «Vet House»**

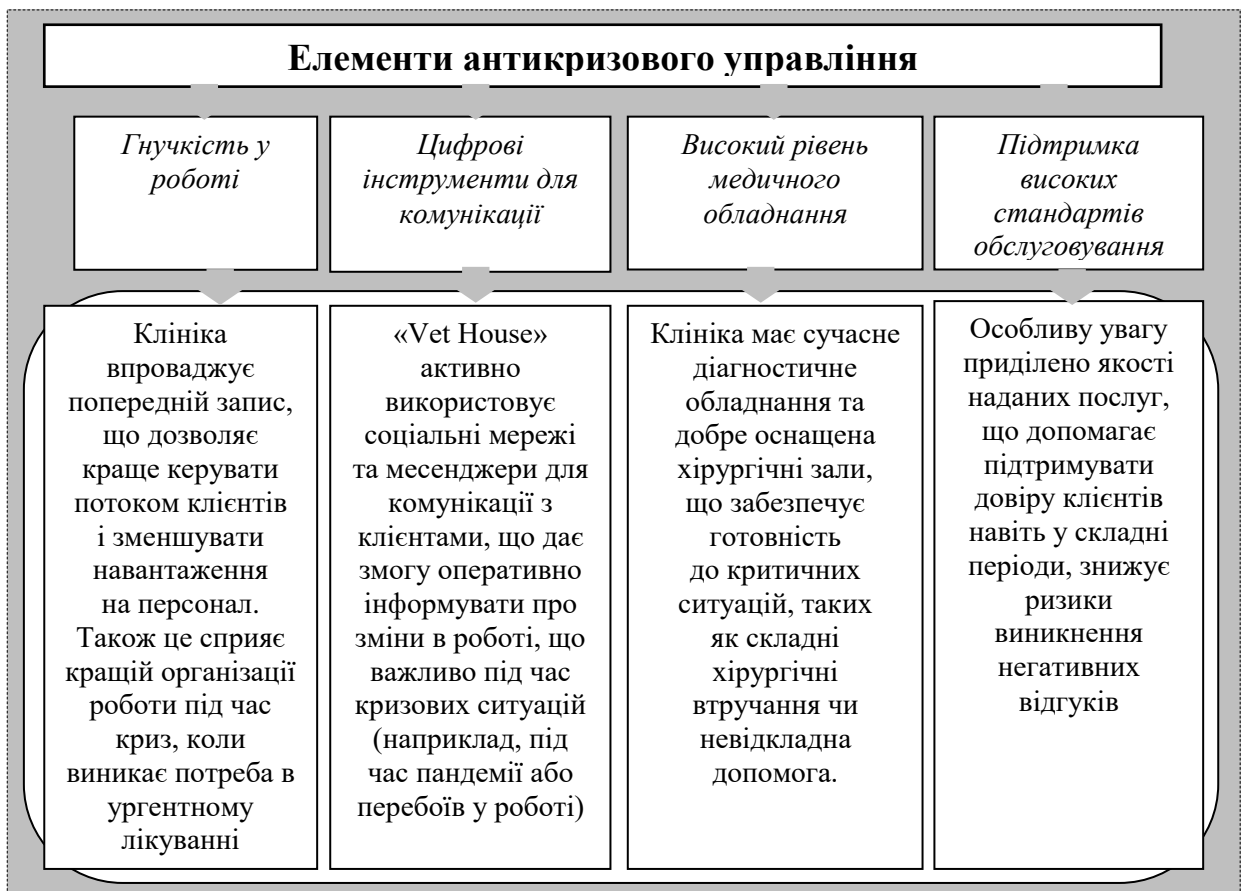
<b>Фактори</b>		<b>Характеристика</b>
<b>Політичні</b>	<i>Закони та нормативні акти</i>	Центр підпорядковується національним законам щодо надання ветеринарних послуг, у т.ч. регулювання ліцензування ветеринарів, контролю за ліками та медичними процедурами для тварин.
	<i>Політична стабільність</i>	У разі політичної нестабільності можуть виникати зміни в законах або збільшення податкового навантаження, що впливатиме на роботу центру.
	<i>Підтримка малого бізнесу</i>	Важливим є питання державної підтримки ветеринарної медицини як частини сектора охорони здоров'я, можливі державні програми підтримки малого бізнесу та субсидії.
<b>Економічні</b>	<i>Рівень доходів населення</i>	Залежно від економічної ситуації в регіоні, попит на ветеринарні послуги може змінюватися. Під час економічних спадів люди можуть обирати більш бюджетні варіанти або відкладати невідкладні послуги для тварин.
	<i>Інфляція та вартість матеріалів</i>	Зростання цін на медикаменти, обладнання та інші матеріали може збільшувати витрати клініки, що призведе до підвищення вартості послуг.
	<i>Валюта та фінансові кризи</i>	Фінансова нестабільність може впливати на можливість закупівлі імпортованих ветеринарних ліків та обладнання.
<b>Соціальні</b>	<i>Ставлення до домашніх тварин</i>	Соціальні фактори (підвищена увага до здоров'я тварин, популяризація домашніх улюбленців та зростання кількості сімей, що мають тварин) можуть збільшувати попит на ветпослуги.
	<i>Зміни у стилі життя</i>	Зростаюча кількість власників домашніх тварин у містах може збільшувати попит на послуги, такі як вакцинація, догляд та лікування.
	<i>Здоров'я та безпека тварин</i>	Сучасні тренди на здоровий спосіб життя поширюються і на тварин, збільшуючи інтерес до профілактичних процедур та регулярних перевірок здоров'я тварин.
<b>Технологічні</b>	<i>Технологічні інновації</i>	Інноваційні медичні технології (удосконалені діагностичні апарати або інноваційні методи лікування) значно покращать якість послуг ветеринарної клініки.
	<i>Інтернет та цифрові платформи</i>	Онлайн-запис на прийом, цифрові медичні картки та консультації через Інтернет підвищать зручність та ефективність роботи центру.
	<i>Автоматизація та програмне забезпечення</i>	Використання спеціалізованого ПЗ для управління ветеринарною клінікою уможливить оптимізацію операційних процесів, ведення клієнтської бази та обліку.
<b>Екологічні</b>	<i>Екологічна відповідальність</i>	Зростаюча увага до екологічної відповідальності може спонукати до зменшення використання одноразових матеріалів, утилізації медичних відходів та раціонального використання ресурсів.
	<i>Кліматичні зміни</i>	Екстремальні погодні умови можуть впливати на здоров'я тварин, що може збільшити або зменшити попит на певні ветеринарні послуги.
	<i>Доступність природних ресурсів</i>	Використання екологічно чистих матеріалів для обладнання або препаратів може стати конкурентною перевагою.
<b>Юридичні</b>	<i>Ліцензії та сертифікації</i>	Ветеринарні центри зобов'язані отримувати відповідні ліцензії на надання медичних послуг для тварин, а також дотримуватися правил ветеринарної практики.
	<i>Захист прав споживачів</i>	Регуляції щодо прав споживачів та відповідальності за надані послуги можуть впливати на юридичні ризики для клініки
	<i>Законодавство щодо ліків</i>	Контроль за обігом ветеринарних препаратів та їх використанням вимагає від клініки постійного моніторингу нових правил.

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

Отже, результати проведеного *PESTEL*-аналізу Ветеринарного центру «Vet House» свідчать про те, що на діяльність клініки впливають різні зовнішні чинники, насамперед: економічна ситуація в регіоні; технологічні інновації; законодавчі вимоги; соціальні тенденції. Оптимізація виробничо-господарських процесів, з урахуванням вказаних факторів, уможливить підвищення ефективності бізнес-діяльності та конкурентоспроможності.

### 2.3. Сучасний рівень антикризового управління підприємством

Сучасний рівень антикризового управління у ветеринарному центрі «Vet House» можна охарактеризувати як достатньо підготовлений, але з потенціалом для подальшого покращення. Клініка демонструє здатність ефективно реагувати на виклики, що свідчить про наявність певних елементів антикризового управління (рис. 2.2).



**Рис.2.2. Елементи антикризового управління Ветеринарного центру «Vet House»**

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

На сьогоднішній день критичних кризових станів, що траплялися у Ветеринарному центрі «Vet House», не відмічено (окрім загальних ситуацій, пов'язаних з війною та пандемією COVID-19). Профіль існуючих і потенційно можливих кризових станів та умов у Ветеринарному центрі «Vet House» демонструє табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Профіль існуючих і потенційно можливих кризових станів та умов  
у Ветеринарному центрі «Vet House»**

Кризові стани та умови	Характеристика	Виникали		
		так	ні	частково
<b>Локальні</b>				
<b>Перевантаженість клініки</b>	<i>Велика кількість пацієнтів або ургентних випадків може призвести до перенапруги персоналу, що знижує ефективність лікування. Перевантаження також може викликати тривалі часи очікування, що погіршує враження клієнтів і сприяє зниженню якості медичних послуг.</i>			
<b>Недостатня кількість обладнання або його поломка</b>	<i>Клініка надає інтенсивну терапію та спеціалізовані послуги (ультразвук, рентген, лабораторія), що залежать від надійного обладнання. Поломка або зношеність приладів може зірвати роботу клініки та затримати лікування.</i>			
<b>Фінансові труднощі</b>	<i>Якщо клініка стикається з фінансовими проблемами, це може вплинути на можливість оновлення обладнання, забезпечення медичних матеріалів або навіть виплату зарплат працівникам. Це призводить до зниження якості послуг і ризику закриття.</i>			
<b>Недостатній або некваліфікований персонал</b>	<i>Брак досвідчених лікарів або ветеринарних техніків може призвести до зниження якості лікування, помилок під час процедур, а також низького рівня довіри серед клієнтів.</i>			
<b>Епідемії серед тварин</b>	<i>Ветеринарні клініки можуть зіткнутися з кризовими ситуаціями під час спалахів інфекційних хвороб серед тварин, що вимагає жорстких заходів контролю інфекції і може потребувати додаткових ресурсів для ізоляції хворих.</i>			
<b>Незадоволення клієнтів і конфлікти</b>	<i>Низький рівень обслуговування або невирішені проблеми можуть призвести до скарг клієнтів, негативних відгуків, що в довгостроковій перспективі шкодить репутації клініки та зменшує потік пацієнтів.</i>			
<b>Загальні</b>				
<b>Воєнний стан в країні</b>	<i>Перебої в постачанні медикаментів та обладнання, зменшення кількості клієнтів, проблеми з персоналом, небезпека для роботи закладу, економічні труднощі, збільшення кількості безпритульних тварин тощо.</i>			
<b>Наслідки пандемії COVID-19</b>	<i>Обмеження контактів і впровадження нових протоколів безпеки фінансові труднощі, перебої у постачанні медичних товарів, перевтома та стрес серед персоналу та ін.</i>			

Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства.

Отже, в цілому клініка має високий рівень обслуговування та позитивні відгуки від клієнтів, що свідчить про її стабільність і довіру з боку власників тварин. Однак, як і будь-яка медична установа, ветеринарна клініка стикається з типовими проблемами (різні кризові стани та умови), які впливають як на операційні процеси, так і на якість обслуговування, зокрема, технічні неполадки; перевантаження через велику кількість пацієнтів (окремі відгуки свідчать, що іноді клієнти скаржаться на недостатньо професійне обслуговування або затримки в наданні деяких послуг); непередбачувані обставини, пов'язані із воєнними діями в країні (відключення світла (клініка має свій генератор), різноманітні загрози життю і здоров'ю пацієнтів тощо); робота під час пандемії COVID-19 та ін. Очевидно, що окреслені стани потребують професійного менеджменту.

## **Висновки до Розділу 2**

1. Ветеринарний центр «Vet House» займає домінуюче місце на регіональному ринку ветеринарних послуг у м. Вінниця, насамперед завдяки високому рівню професіоналізму ветеринарних лікарів та сучасному обладнанню для діагностики та лікування. Економічний розвиток клініки підтверджується інноваційним підходом до обслуговування пацієнтів.

2. Сучасний рівень антикризового управління у ветеринарному центрі «Vet House» можна охарактеризувати як достатньо підготовлений, але з потенціалом для подальшого покращення. Клініка демонструє здатність ефективно реагувати на виклики, що свідчить про наявність певних елементів антикризового управління, а саме: гнучкість у роботі; цифрові інструменти для комунікації; високий рівень медичного обладнання; підтримка високих стандартів обслуговування.



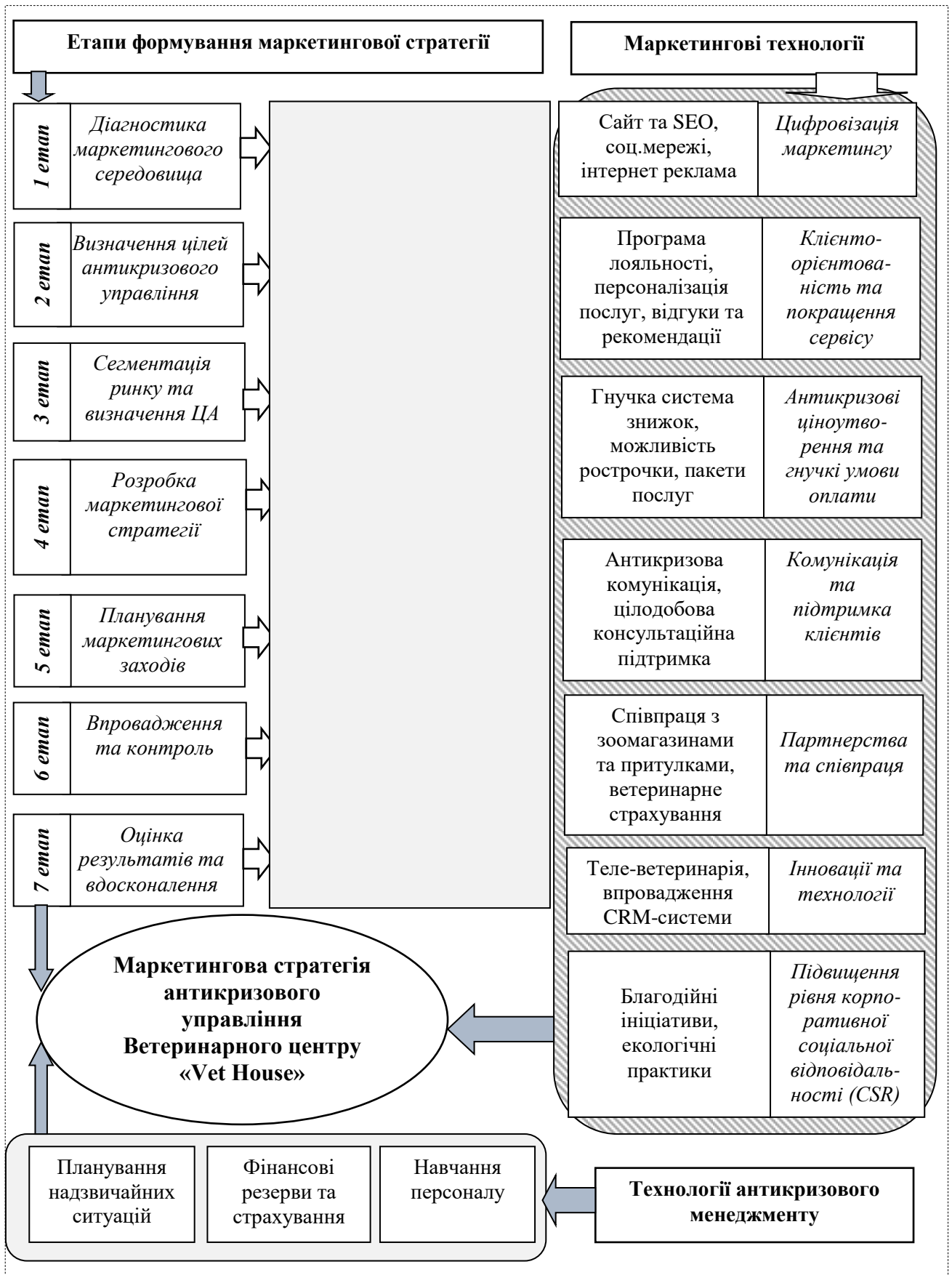
## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ВЕТЕРИНАРНОГО ЦЕНТРУ «VET HOUSE»

#### 3.1. Імперативи формування маркетингової стратегії антикризового управління підприємством

У контексті даного дослідження маркетингова стратегія антикризового управління розглядається як комплекс відповідних заходів та управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію та адаптацію діяльності Ветеринарного центру «Vet House» під час кризи, з метою мінімізації її негативних наслідків та забезпечення подальшого розвитку. Формування маркетингової стратегії антикризового управління пропонується здійснювати у сім ключових етапів, кожен з яких уможливує поступову адаптацію до кризових умов, забезпечує підвищення ефективності роботи клініки та збереження конкурентного рівня (рис. 3.1).

На *1 етапі* необхідним є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ: 1) аналіз зовнішнього середовища (оцінка макроекономічних факторів (апробовано в аналітичній частині кваліфікаційної роботи), що впливають на діяльність центру. Окреслене уможливує ідентифікацію загроз та можливостей, пов'язаних з поточними умовами ринку ветеринарних послуг у м. Вінниця); 2) аналіз конкурентного середовища через дослідження конкурентів, їх маркетингових стратегій, цінової політики та інновацій. Оцінка того, як інші клініки адаптуються до кризи і що може бути запозичено або покращено в «Vet House»); 3) SWOT-аналіз (оцінка сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, які можуть виникнути у кризових умовах, що дозволить визначити, які внутрішні ресурси слід мобілізувати, а які зовнішні загрози – нейтралізувати (проведено в аналітичній частині дослідження).



**Рис. 3.1. Імперативи формування маркетингової стратегії антикризового управління Ветеринарного центру «Vet House»**

Джерело: власні дослідження.

2 етапом є визначення цілей антикризового управління: фінансових цілей (підтримка стабільного грошового потоку або зменшення витрат на фіксовані та змінні витрати, збереження дохідності навіть в умовах зниження попиту); цілей щодо утримання клієнтів (збереження лояльної клієнтської бази за рахунок програм лояльності, індивідуальних пропозицій та підвищення якості обслуговування); цілей розширення ринку (розробка нових напрямів бізнес-діяльності або освоєння нових ринкових сегментів (додаткові послуги або співпраця з притулками для тварин).

На 3 етапі доцільно провести сегментацію ринку та визначити цільову аудиторію: 1) аналіз потреб клієнтів (вивчення потреб клієнтів у кризовий період. Наприклад, у період економічної нестабільності клієнти можуть шукати більш доступні або базові ветеринарні послуги); 2) сегментація ринку (виділення груп клієнтів за різними критеріями – фінансовими можливостями, типом домашніх тварин, частотою відвідувань клініки); 3) формування цільової аудиторії (визначення ключових груп клієнтів, на яких буде спрямована маркетингова стратегія. Наприклад, це можуть бути молоді власники тварин, сім'ї з дітьми або власники рідкісних порід тварин).

4 етап передбачає безпосередньо розробку маркетингової стратегії: 1) продуктова стратегія (розширення або адаптація спектру ветеринарних послуг у відповідь на кризові умови (впровадження дистанційних консультацій або спеціальних профілактичних пакетів); 2) цінова стратегія (запровадження гнучкої системи цін та знижок. Наприклад, надання акційних пропозицій або послуг у розстрочку, що дозволить клієнтам легше оплачувати дорогі процедури); 3) стратегія просування (підвищення упізнаваності бренду через активні рекламні кампанії в соціальних мережах, таргетована реклама для залучення нових клієнтів, регулярні публікації про досягнення клініки та спеціальні пропозиції); 4) стратегія дистрибуції (впровадження онлайн-сервісів – система телемедицини, що полегшить доступ клієнтів до послуг, ут.ч. у періоди кризи або обмежень пересування).

Планування маркетингових заходів (5 *етап*) передбачає реалізацію короткострокових (швидкі антикризові дії, які можна впровадити негайно (тимчасові акції, знижки на базові послуги або пропозиції для постійних клієнтів) та довгострокових (стратегічні ініціативи, розраховані на покращення позицій клініки після виходу з кризи (інвестування в інноваційне обладнання)) заходів.

На 6 *етапі* – упровадження та контролю – здійснюватиметься реалізація стратегії (організація команди, яка відповідатиме за реалізацію кожного аспекту стратегії) та моніторинг і корекція (моніторинг результатів маркетингової стратегії за допомогою ключових показників ефективності (збільшення кількості клієнтів, дохідності або рівня задоволеності клієнтів).

7 *етапом* формування стратегії є оцінка результатів та вдосконалення, що передбачає: 1) оцінку результатів (після реалізації стратегії необхідно оцінити її успішність шляхом аналізу відповідних показників, зокрема зростання клієнтської бази, підвищення дохідності, утримання клієнтів і зміцнення бренду, що дозволить зрозуміти, наскільки успішними були вжиті заходи); 2) коригування стратегії (на основі оцінки результатів можна внести корективи для майбутніх дій, щоб ще більше підвищити ефективність антикризового управління та маркетингових заходів).

На наступному етапі дослідження обґрунтовано сучасні підходи до удосконалення маркетингової стратегії для підтримки конкурентоспроможності та залучення клієнтів у складних умовах. Напрямами удосконалення маркетингової стратегії антикризового управління є такі:

1) *Цифровізація маркетингу*: сайт та SEO (розвиток якісного веб-сайту з інформацією про послуги, прайс-листами та можливістю онлайн-запису; підвищення позицій у пошукових системах за допомогою SEO, щоб більше клієнтів з м.Вінниця та регіону могли легко знайти клініку); соціальні мережі (активна присутність у соціальних мережах (Facebook, Instagram, Tik Tok); інтернет-реклама (використання таргетованої реклами у Google та соціальних мережах для просування послуг).

2) *Клієнтоорієнтованість і покращення сервісу*: програми лояльності (впровадження програм лояльності для постійних клієнтів – знижки на повторні візити або безкоштовні послуги після певної кількості відвідувань, що сприятиме утриманню клієнтів та вибудовуванню довгострокових відносин); персоналізація послуг (створення індивідуальних пакетів послуг для різних типів клієнтів, що допоможе розширити клієнтську базу); відгуки та рекомендації (мотивувати задоволених клієнтів залишати позитивні відгуки на платформах Google та соціальних мережах, що підвищує довіру до клініки серед потенційних клієнтів).

3) *Антикризові ціноутворення та гнучкі умови оплати*: гнучка система знижок (запровадження акційних пропозицій та знижок на базові послуги (вакцинація, стерилізація), можливість розстрочки (надання послуг у кредит або можливість сплачувати за дорогі процедури частинами, щоб зменшити фінансовий тиск на клієнтів), пакети послуг (створення пакетних пропозицій на регулярні ветеринарні послуги, такі як профілактичні огляди та вакцинації, що допоможе клієнтам заощаджувати на комплексних послугах).

4) *Комунікація і підтримка клієнтів*: антикризова комунікація (регулярне інформування клієнтів про те, як центр продовжує працювати в умовах кризи, які заходи безпеки впроваджені та як клієнти можуть безпечно користуватися послугами клініки); цілодобова консультаційна підтримка (впровадження онлайн-консультацій через месенджери або телефоном, що дозволить надавати допомогу власникам тварин навіть під час обмеженого пересування або інших кризових ситуацій).

5) *Партнерства і співпраця*: співпраця з зоомагазинами та притулками (партнерські відносини з місцевими зоомагазинами або притулками для тварин можуть допомогти залучити нових клієнтів через взаємні рекомендації та організацію спільних заходів; ветеринарне страхування (співпраця з компаніями, що пропонують страхування домашніх тварин, може дозволити клієнтам легше покривати витрати на медичні послуги, що позитивно вплине на кількість візитів).

б) *Інновації і технології*: теле-ветеринарія (в умовах обмежень на пересування або підвищеної економічної нестабільності важливо впроваджувати можливість дистанційних консультацій через відеозв'язок, що розширить можливості центру в наданні консультацій та допомоги); упровадження CRM-системи (використання сучасного ПЗ для управління взаємодією з клієнтами, що допоможе відстежувати історію лікування кожної тварини та покращити обслуговування).

7) *Підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності (CSR)*: благодійні ініціативи (організація безкоштовних або знижкових днів для вакцинації або лікування тварин із притулків, а також підтримка місцевих зоозахисних ініціатив. Зазначене підвищить репутацію клініки та залучить увагу громадськості); екологічні практики (впровадження екологічно чистих рішень (утилізація відходів, використання екологічно чистих матеріалів) може стати перевагою для клієнтів, які піклуються про довкілля).

Крім того, покращення антикризового управління пропонується також здійснювати через: а) планування надзвичайних ситуацій (у випадку воєнних дій, пандемій або перебоїв у постачанні, необхідно мати детальні плани на випадок кризових ситуацій, включаючи резерви медикаментів і обладнання); б) формування фінансових резервів та страхування (забезпечення фінансової стабільності шляхом створення резервного фонду може допомогти у випадку різких змін економічної ситуації або зменшення клієнтського потоку); в) навчання персоналу (регулярні тренінги з антикризового управління та готовності до екстремальних умов підвищать здатність персоналу швидко й ефективно реагувати на непередбачувані ситуації).

### **3.2. Економічний ефект впровадження антикризових маркетингових продуктів**

У випадку настання кризи Ветеринарний центр «Vet House» може відчувати скорочення кількості клієнтів, зниження прибутків тощо. З огляду на це, важливо впроваджувати антикризові маркетингові продукти – спеціально

розроблені заходи та стратегії, які допомагають утримати наявних клієнтів, залучити нових і забезпечити стабільність доходів у періоди криз. Вони спрямовані на підтримку бізнесу у складний час шляхом оптимізації послуг, цінової політики та комунікації з клієнтами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Антикризові маркетингові продукти для «Vet House»

Продукт	Характеристика
Пакетні пропозиції та знижки на базові послуги	<i>Комплексні пакети:</i> створення пакетів з кількох популярних послуг зі знижкою (наприклад, вакцинація + огляд + консультація з харчування). <i>Акції на базові послуги:</i> знижки на профілактичні огляди, вакцинацію, стерилізацію. <i>Сезонні знижки:</i> спеціальні акції на послуги, актуальні у певні сезони (знижки на вакцинацію перед початком весняно-літнього періоду).
Програма лояльності для постійних клієнтів	<i>Накопичувальна система знижок:</i> клієнти отримують бонуси за кожен візит або витрачену суму, які можна використати для знижок на майбутні послуги. <i>Кешбек-програми:</i> повернення частини витрачених коштів на рахунок клієнта для використання в клініці. <i>Привілейовані послуги:</i> безкоштовні консультації чи дрібні процедури для постійних клієнтів.
Активізація рекламної кампанії	<i>Створення рекламних повідомлень,</i> які відображають актуальні потреби та проблеми клієнтів. Використання соціальних мереж та інших каналів комунікації для більшого охоплення аудиторії.
Продаж товарів онлайн	<i>Інтернет-магазин:</i> продаж кормів, вітамінів, засобів гігієни та інших товарів через інтернет-магазин клініки. <i>Доставка товарів додому:</i> впровадження послуги доставки ветеринарних препаратів і товарів.
Оптимізація та перехід на передплату	<i>Абонементи на послуги:</i> створення місячних або річних абонементів, що включають набір послуг. <i>Передплата на планові огляди:</i> клієнти можуть оплатити річний план профілактичних оглядів з певною знижкою.
Персоналізовані комунікації	<i>Нагадування про профілактичні огляди:</i> автоматичні повідомлення про необхідність проведення щеплень, оглядів або аналізів. <i>Індивідуальні пропозиції:</i> надсилання персоналізованих пропозицій залежно від історії лікування та потреб кожного клієнта.
Активне використання онлайн-маркетингу	<i>Рекламні кампанії в соцмережах:</i> таргетована реклама, що показує акційні пропозиції, послуги та позитивні відгуки. <i>Користувацький контент:</i> створення історій успіху з пацієнтами клініки, відгуки власників тварин, поради та лайфхаки щодо догляду.

Джерело: узагальнено автором на основі досліджених джерел.

Окреслені антикризові продукти спрямовані на збереження існуючих клієнтів та залучення нових, навіть у складних умовах. Вони допомагають підвищити лояльність, збільшити «середній чек» та забезпечити стабільний

дохід. У контексті даного дослідження розраховано економічний ефект від впровадження таких антикризових маркетингових продуктів:

- 1) зниження цін на базові послуги з одночасною рекламною кампанією (табл. 3.2);
- 2) пакетні пропозиції і попереднє бронювання послуг (табл. 3.3).

Таблиця 3.2

**Економічний ефект від впровадження антикризового маркетингового продукту «Зниження цін на базові послуги + рекламна кампанія»**

<i><b>Витрати</b></i>
<p><u>Розробка рекламної кампанії:</u> 5,0 тис. грн (створення контенту, таргетинг)  <u>Знижка на послуги:</u> 20%, очікувана кількість клієнтів – 100 осіб/міс.            Середній чек послуги: 500 грн            Знижка: 500 грн × 20% = 100 грн            Втрата доходу через знижку: 100 грн × 100 клієнтів = 10,0 тис. грн/міс.            Загальні початкові витрати: 5,0 тис. грн            Щомісячні витрати на знижки: 10,0 тис.грн</p>
<i><b>Очікувана ефективність</b></i>
<p><u>Залучення нових клієнтів:</u> +50 нових клієнтів/міс.  <u>Повернення старих клієнтів:</u> +30 клієнтів/міс.  <u>Збільшення обсягу продажів супутніх товарів та послуг:</u> +20% (кожен новий клієнт витрачає в середньому додатково 200 грн на корми, вітаміни тощо)</p>
<i><b>Рентабельність</b></i>
<p><b>Доходи без знижки:</b>            50 нових клієнтів × 500 грн = 25,0 тис. грн            30 старих клієнтів × 500 грн = 15,0 тис. грн            Додатковий продаж товарів: (50 + 30) × 200 грн = 16,0 тис.грн            Разом: 25,0 тис. грн + 15,0 тис.грн + 16,0 тис. грн = 56,0 тис. грн/міс.</p> <p><b>Доходи зі знижкою:</b>            50 нових клієнтів × 400 грн = 20,0 тис. грн            30 старих клієнтів × 400 грн = 12,0 тис. грн            Додатковий продаж товарів: (50 + 30) × 200 грн = 16,0 тис. грн            Разом: 20,0 тис. грн + 12,0 тис. грн + 16,0 тис. грн = 48,0 тис. грн/міс.</p> <p><b>Чистий прибуток після витрат:</b>            Доходи зі знижкою: 48,0 тис.грн            Витрати на рекламу: 5,0 тис. грн (одноразово)            Витрати на знижки: 10,0 тис. грн/міс.            Чистий прибуток: 48,0 тис. грн – 10,0 тис. грн = 38,0 тис. грн/міс.</p> <p><b>Додатковий прибуток за 3 місяці:</b>            38,0 тис. грн/міс. × 3 міс. – 5,0 тис. грн (разові витрати) = 109,0 тис. грн</p>
<i><b>Показник рентабельності інвестицій (ROI)</b></i>
<p><b>ROI = (109,0 тис. грн / (5,0 тис. грн + 30,0 тис. грн)) × 100% ≈ 280%</b></p>

Джерело: власні дослідження.

Економічний ефект від впровадження маркетингового продукту №1 становить 38,0 тис. грн/місяць, показник рентабельності інвестицій ROI =



280 %. Зниження цін на послуги разом із рекламною кампанією допомагатиме залучити нових клієнтів та повернути старих. Це рішення ефективне у короткостроковій перспективі, особливо під час гострої кризи.

Таблиця 3.3

**Економічний ефект від впровадження антикризового маркетингового продукту «Пакетні пропозиції + попереднє бронювання послуг»**

<i><b>Витрати</b></i>
Розробка пакетних пропозицій: 3,0 тис. грн (створення графічних матеріалів, реклама) Друк флаєрів та інформаційних матеріалів: 2,0 тис. грн (1000 шт. по 2 грн) Знижка на пакетні послуги: 15% на пакет з 3 послуг (вакцинація, чищення зубів, аналізи) – стандартна ціна пакету: 1,2 тис. грн Загальні початкові витрати: 5,0 тис. грн Втрати через знижку: 180 грн на кожен пакет
<i><b>Очікувана ефективність</b></i>
Кількість продажів пакетів: 50 пакетів/міс. Збільшення попиту на додаткові послуги: кожен третій клієнт замовляє додаткову послугу на 300 грн
<i><b>Рентабельність</b></i>
<b>Доходи без пакетів:</b> 50 клієнтів × 1,2 тис. грн = 60,0 тис. грн Додаткові послуги: 16 клієнтів × 300 грн = 4,8 тис. грн Разом: 60,0 тис. грн + 4,8 тис. грн = 64,8 тис. грн/міс.
<b>Доходи з пакетами:</b> 50 пакетів × 1 020 грн = 51,0 тис. грн Додаткові послуги: 16 клієнтів × 300 грн = 4,8 тис. грн Разом: 51,0 тис. грн + 4,8 тис. грн = 55,8 тис. грн/міс.
<b>Чистий прибуток після витрат:</b> Доходи з пакетами: 55,8 тис. грн Витрати на знижку: 50 пакетів × 180 грн = 9,0 тис. грн Чистий прибуток: 55,8 тис. грн – 9,0 тис. грн = 46,8 тис. грн/міс.
<b>Додатковий прибуток за 3 місяці:</b> 46,8 тис. грн/міс. × 3 місяці – 5,0 тис. грн (разові витрати) = 135,4 тис. грн
<i><b>Показник рентабельності інвестицій (ROI)</b></i>
<b>ROI = (135,4 тис. грн / (5,0 тис. грн + 9,0 тис. грн × 3 місяці)) × 100% ≈ 420%</b>

Джерело: власні дослідження.

Економічний ефект від впровадження маркетингового продукту №2 становить 46,8 тис. грн/місяць. Пакетні пропозиції та попереднє бронювання послуг дозволяють підвищити середній чек та збільшити кількість замовлень. Це більш стабільне рішення для середньострокової перспективи з вищим ROI (420%). У контексті антикризового управління рекомендується комбінувати ці стратегії, щоб залучити нових клієнтів з допомогою знижок та закріпити їх за допомогою пакетних пропозицій.

### Висновки до Розділу 3

1. Формування маркетингової стратегії антикризового управління Ветеринарного центру «Vet House» передбачає ретельний аналіз ринкових умов, визначення цілей, сегментацію ринку, розробку продуктово-цінової стратегії, планування заходів та моніторинг результатів. Удосконалення маркетингової стратегії антикризового управління має зосереджуватися на цифровізації, гнучкому ціноутворенні, партнерствах та інноваціях. Зазначені підходи допоможуть адаптуватися до нових реалій, підтримувати лояльність клієнтів та залучати нових у складних економічних умовах.

2. Обґрунтовано доцільність упровадження антикризових маркетингових продуктів – спеціально розроблених заходів та стратегій, які допомагають утримати наявних клієнтів, залучити нових і забезпечити стабільність доходів у періоди криз. Вони спрямовані на підтримку бізнесу у складний час шляхом оптимізації послуг, цінової політики та комунікації з клієнтами.

3. Економічний ефект від впровадження маркетингового продукту №1 «Зниження цін на базові послуги + рекламна кампанія» становить 38,0 тис. грн/міс., ROI = 280 %. Його запровадження допомагатиме залучити нових клієнтів та повернути старих. Це рішення ефективне у короткостроковій перспективі, особливо під час гострої кризи. Економічний ефект від впровадження маркетингового продукту №2 «Пакетні пропозиції + попереднє бронювання послуг» становить 46,8 тис. грн/міс. Це більш стабільне рішення для середньострокової перспективи з вищим ROI (420%). У контексті антикризового управління рекомендується комбінувати ці стратегії, щоб залучити нових клієнтів з допомогою знижок та закріпити їх за допомогою пакетних пропозицій.

## ВИСНОВКИ

1. Антикризове управління, охоплюючи усі аспекти і функціональні сфери діяльності підприємства, розглядається як система заходів, спрямованих на попередження, пом'якшення або подолання кризових ситуацій, які загрожують стабільності його функціонування. Місце маркетингу в системі антикризового менеджменту ідентифікується його багатофункціональністю з позицій реалізації комплексу маркетингових заходів і рішень, спрямованих на стабілізацію та адаптацію діяльності підприємства під час кризи.

2. Маркетингову стратегію антикризового управління підприємством слід розглядати як комплекс заходів і рішень, спрямованих на стабілізацію та адаптацію діяльності підприємства під час кризи, з метою мінімізації її негативних наслідків та забезпечення виживання і подальшого розвитку бізнесу. Вона спрямована на збереження конкурентоспроможності, утримання клієнтів та пошук нових можливостей на ринку.

3. Ветеринарний центр «Vet House» займає домінуюче місце на регіональному ринку ветеринарних послуг у м. Вінниця, насамперед завдяки високому рівню професіоналізму ветеринарних лікарів та сучасному обладнанню для діагностики та лікування. Результати проведення аналізу маркетингового середовища свідчать про те, що сильними сторонами клініки є: широкий спектр послуг; сучасне медичне обладнання; високий рівень обслуговування; цифрова присутність. Можливості для розвитку вбачаються у розширення спектру послуг; зростанні попиту на ветеринарні послуги; цифровізації та телемедицині; підвищення кваліфікації персоналу.

4. Сучасний рівень антикризового управління у ветеринарному центрі «Vet House» можна охарактеризувати як достатньо підготовлений, але з потенціалом для подальшого покращення. Клініка демонструє здатність ефективно реагувати на виклики, що свідчить про наявність певних елементів антикризового управління, а саме: гнучкість у роботі; цифрові

інструменти для комунікації; високий рівень медичного обладнання; підтримка високих стандартів обслуговування. Побудовано профіль кризових станів та умов у Ветеринарному центрі «Vet House».

5. Обґрунтовано механізми формування маркетингової стратегії антикризового управління через послідовну реалізацію семи ключових етапів, кожен з яких уможлиблює поступову адаптацію до кризових умов, забезпечує підвищення ефективності роботи підприємства та збереження його конкурентного статусу. Акцентовано увагу, що дієвими технологіями удосконалення маркетингової стратегії антикризового управління є: цифровізація маркетингу; клієнтоорієнтованість і покращення сервісу; антикризове ціноутворення та гнучкі умови оплати; комунікація і підтримка клієнтів; партнерства і співпраця; інновації і технології; підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності. Технологіями антикризового менеджменту визначено: планування надзвичайних ситуацій; формування фінансових резервів та страхування; навчання персоналу основам антикризового управління.

6. Обґрунтовано доцільність упровадження антикризових маркетингових продуктів, які спрямовані на підтримку бізнесу у складний час шляхом оптимізації послуг, цінової політики та комунікації з клієнтами. Економічний ефект від впровадження маркетингового продукту №1 «Зниження цін на базові послуги + рекламна кампанія» становить 38,0 тис. грн/міс., ROI = 280 %. Його запровадження допомагатиме залучити нових клієнтів та повернути старих. Це рішення ефективне у короткостроковій перспективі, особливо під час гострої кризи. Економічний ефект від впровадження маркетингового продукту №2 «Пакетні пропозиції + попереднє бронювання послуг» становить 46,8 тис. грн/міс. Це більш стабільне рішення для середньострокової перспективи з вищим ROI (420%). У контексті антикризового управління рекомендується комбінувати ці стратегії, щоб залучити нових клієнтів з допомогою знижок та закріпити їх за допомогою пакетних пропозицій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ: Видавництво «Основи», 1999.
2. Багорка М. О. Комплексна аналітична оцінка маркетингової діяльності підприємств як основа прийняття антикризових управлінських рішень. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. № 1–2. С. 91–102.
3. Багорка М. О., Устік Т. В. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2022. №5. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-01>. (дата зв.: 22.02.2024).
4. Банщиков П., Паздрій В., Ващенко І. Можливості використання інтернет-технологій у маркетинговій діяльності компаній. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2018. № 6. С. 20–31.
5. Беспалов В., Губерник А., Обнявко О. Маркетинговий аудит як інструмент оцінки маркетингового потенціалу підприємства. *Економіст*. 2021. № 9. С. 68–69.
6. Буга Н., Пелехацький Д. Перспективи використання інноваційних технологій в маркетинговій діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <http://surl.li/mframe>. (дата звернення: 12.10.2024).
7. Бутенко В., Тоюнда А. Формування маркетингової стратегії підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 24. С. 61–67. URL: <http://surl.li/ouurjv>. (дата звернення: 12.10.2024).
8. Бушуєва І. В., Оглобліна М. В. Сучасний стан і перспективи розвитку українського ринку ветеринарних препаратів для лікування захворювань шкіри. *Актуальні питання фармацевтичної і медичної науки та практики*. 2023. Т. 16, №1(41). С. 83–89.
9. Ветеринарний центр «Vet House» : офіційний сайт: <https://vethouse.com.ua/>. (дата звернення: 12.10.2024).

- 10.Вовчанська О., Іванова Л. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <http://surl.li/szzwnc>. (дата звернення: 12.10.2024).
- 11.Воронкова Т. Є., Грищук К. В. Формування системи антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економіка та держава*. 2017. № 5. С. 82–84.
- 12.Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник / С.С. Гаркавенко. 5-те вид. доп. Київ: Лібра, 2007. 720 с.
- 13.Далик В. П., Павленчик А. О., Феник В. О., Матвієвський Н. А., Федорига З. А., Приступа Д. А. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 10. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9000>. (дата зв.: 12.10.2024).
- 14.Івченко Є. А., Мартинов А. А., Мартинова Л. В. Передумови формування системи антикризового управління на промислових підприємствах. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 5/2. С. 5–13.
- 15.Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Вид-во ФОП Вишемирський В. С., 2018. 516 с.
- 16.Козачук К. Про стратегію. 10 найкращих статей із журналу Harvard Business Review. Київ : КМ-БУКС, 2019. 288 с.
- 17.Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, який має знати кожен менеджер. Альпіна Паблішер Україна. 2021. 252 с.
- 18.Котлер Ф., Картаджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. / пер з англ. К. Куницької та О. Замаєвої. К.: Вид. група КМ-Букс, 2018. 208 с.
- 19.Кузнецова Г. В. Формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 312–319.

- 20.Маркетингова діяльність підприємства: навчальний посібник / В. В. Зіновчук, Л. В. Тарасович, О. М. Буднік та ін. ; за ред. В. В. Зіновчука, Л. В. Тарасович. Житомир: Вид-во О. О. Євенок, 2019. 464 с.
- 21.Менеджмент : навчальний посібник / І. І. Кравчук, Л. В.Тарасович, С. О. Лавриненко та ін.: за ред. І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович. Житомир: Поліський національний університет, 2024. 384 с.
- 22.Новий словник іншомовних слів : близько 40000 сл. і словосполучень / Л. І. Шевченко, О. І. Ніка, О. І. Хом'як, А. А. Дем'янюк ; за ред. Л. І. Шевченко. К.: Арій, 2008. 672 с.
- 23.Олійник А. С., Тургеля Ю. С., Соколовська Ю. Є. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19–20. С. 110–116. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.19-20.110. (дата звернення: 12.10.2024).
- 24.Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф., Булуй О. Г. Управління проєктами: навчальний посібник. Житомир: Поліський національний університет, 2024. 320 с.
- 25.Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Вид-во: Наш Формат, 2020. 424с.
- 26.Про ветеринарну медицину: закон України від 4 лютого 2021 року № 1206-IX. <http://surl.li/vcrgcb>. (дата звернення: 12.10.2024).
- 27.Про захист тварин від жорстокого поводження: закон України від 21 лютого 2006 р. № 3447-IV. <http://surl.li/ylznhf>. (дата звернення: 12.10.2024).
- 28.Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40–45.
- 29.Річард Румельт. Гарна стратегія. Погана стратегія. Вид-во: Фабула. 2019. 324 с.
- 30.Романчукевич М. Й., Білецька І. М. Особливості використання сучасних інструментів маркетингу в умовах кризи. *Ефективна*

- економіка*. 2021. № 8. URL: <http://surl.li/rcuptt>. (дата звернення: 12.10.2024).
- 31.Соболева Г. Формування антикризової політики управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1567> (дата доступу: 30.09.2024).
- 32.Стратегія міжнародного маркетингу в антикризовому управлінні : теорія і практика: Монографія / М. В. Корж, С. Т. Пілецька, Т. С. Чуніхіна, К. І. Маліношевська . К. : ЦП «Компринт», 2019. 449 с.
- 33.Тулчинський Р. В., Кириченко С. О., Ружицький А. В., Салоїд С. В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 15–19.
- 34.Шевчук П., Дергалюк Б. Формування маркетингової політики у сучасному підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <http://surl.li/qgyvdi>. (дата звернення: 18.10.2024).
- 35.Янчук Т., Боєнко О. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <http://surl.li/vbitoy>. (дата звернення: 18.10.2024).
- 36.Яремова М.І., Тарасович Л.В., Кільницька О.С., Буднік О.М. Активізація інвестиційного потенціалу як стратегічна передумова управління розвитком бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 2. С. 65–72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.65>. (дата звернення: 18.10.2024).
- 37.Bondarenko O., Knights M. Sponsorship marketing of european countries in the conditions of martial law in Ukraine. *Scientia Fructuosa*. 2022. № 6. С. 4–18.
- 38.Budnik O., Tarasovych L., Yareмова M., Zelinska A. The basic imperatives of the interactive study methods using when the marketing cycle disciplines teaching. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 14. С. 55–61. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.14.550.



39. Management in Marketing Channels: Louis W. Stern, Adel I. El-Ansary, James R. Brown. III Title. Published by Prentice Hall. 514 p.
40. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. DOI: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>. (дата звернення: 18.10.2024).
41. Tarasovych L., Yaremova M., Vlasenko O. Strategic marketing in the management system: business adaptation technology under global challenges. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №7. P. 46–50. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.7.46. (дата звернення: 12.10.2024).

## **ДОДАТКИ**



### **Центральний офіс Ветеринарного центру «Vet House»**

Джерело: адаптовано [9].

**Договір № \_\_\_\_\_**  
**Про надання ветеринарних послуг**

Дата \_\_\_\_\_

Фізична особа \_\_\_\_\_, що проживає адресою \_\_\_\_\_, з одного боку(надалі іменується «Власник»), та ФОП \_\_\_\_\_, який платником єдиного податку (надалі іменується «Виконавець») з другого боку, надалі Сторони, керуючись положенням Цивільного кодексу України, Законом України «Про ветеринарну медицину», законом України «Про захист тварин від жорстокого поводження», уклали цей Договір про надання ветеринарних послуг (надалі«Договір») про викладене нижче:

**1. Предмет договору:**

1.1 Ветеринарний центр Vet House надає послуги з ветеринарної допомоги тварині Власника (далі – Пацієнт) відповідно з правилами внутрішнього розпорядку ветеринарного центру та діючого прейскуранту.

**2. Права та обов'язки сторін по договору.**

2.1. Власник Пацієнта має право отримувати ветеринарну допомогу, необхідну Пацієнту в тому обсязі і відповідно з тими можливостями, якими володіє Виконавець.

2.2. Власник Пацієнта зобов'язаний:

2.2.1. Ознайомитися з правилами внутрішнього розпорядку ветеринарного центру.

2.2.2. Своєчасно і повністю оплатити лікування.

2.3. Виконавець має право відмовити в лікуванні або обстеженні Пацієнту в будь-який момент у випадках, вказаних в Правилах внутрішнього розпорядку ветеринарного центру.

2.4. Виконавець зобов'язаний надати Пацієнту якісну, кваліфіковану ветеринарну допомогу, об'єктивний критерій який є відповідність призначеного лікування симптомокомплексу чи діагнозу, відображеному в історії хвороби.

**3. Гарантії і відповідальність:**

3.1. Виконавець несе відповідальність за якість наданої ветеринарної допомоги.

3.2. Виконавець несе відповідальність перед Власником Пацієнта відповідно з діючим Законом України тільки за умисні дії чи бездіяльність своїх працівників, але не більше, ніж в розмірі реального збитку, заподіяного Власнику Пацієнта.

**4. Вартість послуг та порядок оплати:**

4.1. Вартість послуг Виконавця визначається у відповідності з прейскурантом і оплачується згідно правил внутрішнього розпорядку ветеринарного центру.

**5. Дія договору:**

5.1. Договір вступає в дію з моменту його підписання та діє протягом 1 (одного) календарного року, а в частині взаємних розрахунків до повного їх завершення. Якщо жодна із сторін протягом 30 (тридцяти) днів до закінчення терміну дії Договору не заявить про наміри його розірвання, то він вважається автоматично пролонгованим на наступний календарний рік. Кількість пролонгацій не обмежена. Договір може бути припинений автоматично за згодою Сторін.

5.2. Договір складений в двох екземплярах, має юридичну силу, та виданий двом Сторонам.

6. Інші умови договору:

6.1. Всі суперечки Сторони зобов'язуються вирішувати шляхом переговорів. Претензії з приводу якості надання послуг розглядаються керівництвом ветеринарного центру. У випадку, якщо не буде досягнуто згоди, суперечки вирішуються в порядку, встановленому діючим Законом України.

6.2. Сторони звільняються від відповідальності за невиконанням зобов'язань по Договору, внаслідок виникнення обставин, незалежних від дії Сторін.

6.3. Підписуючи Договір, Власник Пацієнта висловлює свою згоду на обробку, зберігання та передачу третім особам своїх персональних даних відповідно до чинного законодавства

6.4. Підписуючи Договір, Власник Пацієнта висловлює свою згоду на проведення відео- та звукозапису в кабінетах, який проводиться з метою покращення якості обслуговування.

<b>Виконавець:</b>	<b>Власник:</b>
ФОП _____	ПІБ _____
ІПН _____	—
<b>ВЦ Vet House м. Вінниця, прт. Юності 44</b>	<b>Адреса власника</b> _____ _____
Підпис _____	Підпис _____

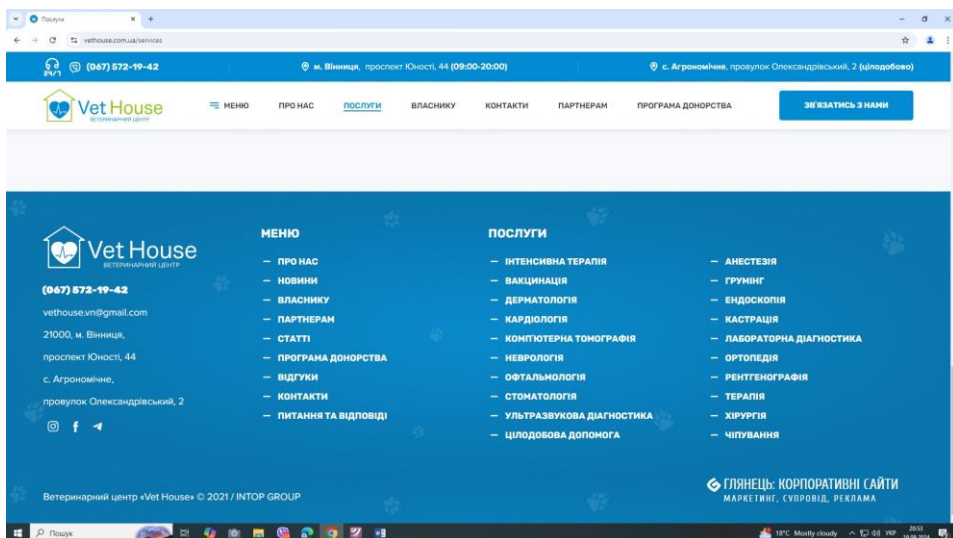
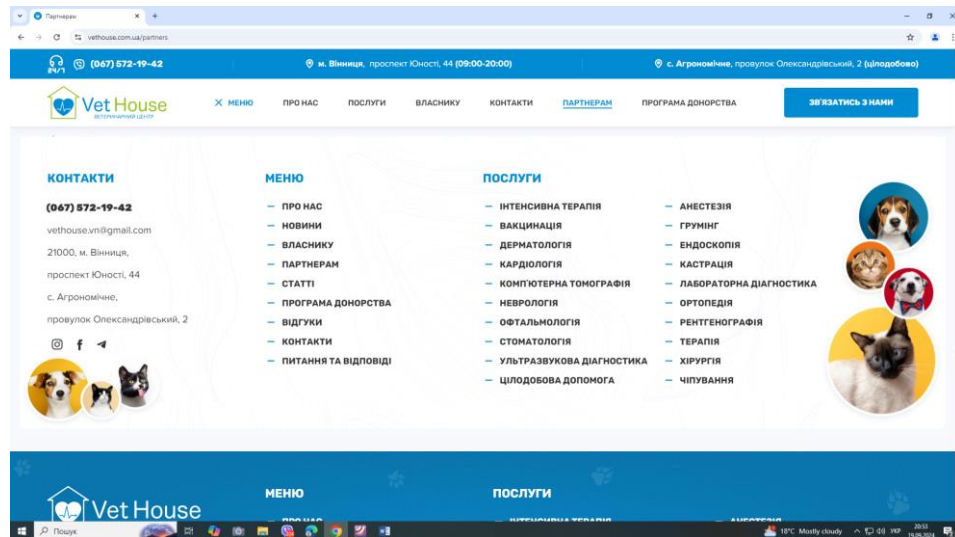
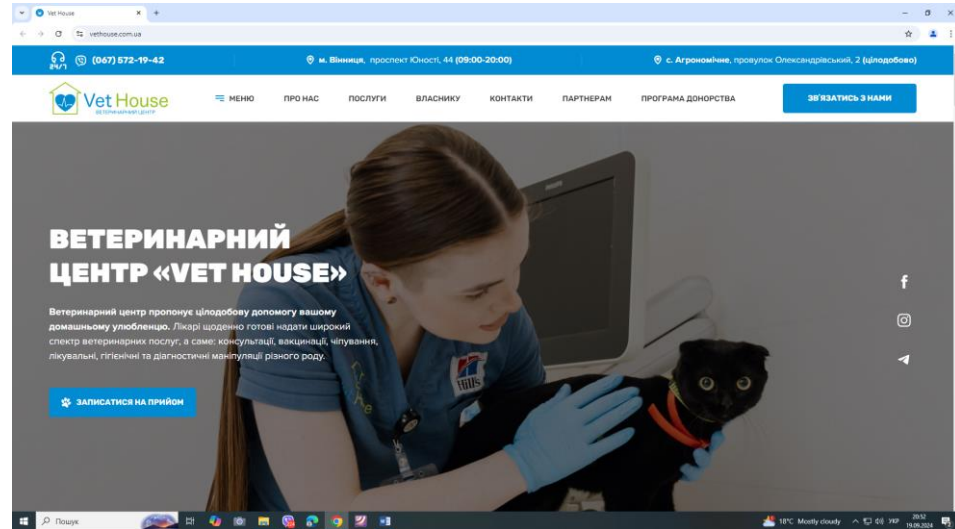
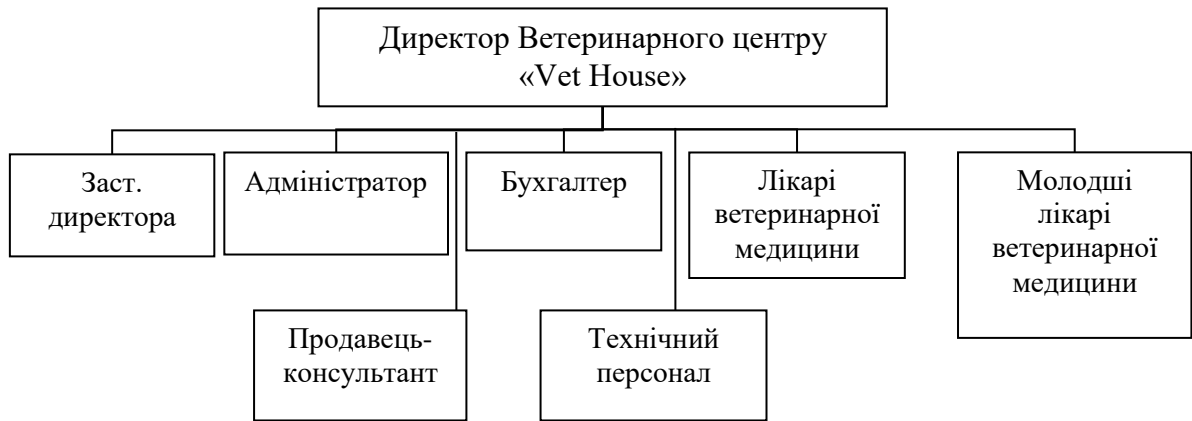


Рис. Візуалізація офіційного сайту Ветеринарного центру «Vet House»  
Джерело: узято з сайту [9].



**Організаційно-управлінська структура  
Ветеринарного центру «Vet House»**

Джерело: за даними підприємства.

**НАУКОВІ ПРАЦІ, У ЯКИХ ВІДОБРАЖЕНО  
РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ**