

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра маркетингу та логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – «Магістр»

на тему: Формування та реалізація маркетингової стратегії розвитку
підприємства

Виконала:

Коротенко Людмила Вікторівна
студентка спеціальності
075 «Маркетинг»

Керівник:

Нечипоренко Валентина Володимирівна
кандидат сільськогосподарських наук,
доцент кафедри маркетингу та логістики

Рецензент:

Суми – 2022

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Кафедра

Освітній ступінь

Спеціальність

Економіки і менеджменту

Маркетингу і логістики

Магістр

075 «Маркетинг»

Затверджую:

Завідувач кафедри _____

« ____ » _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТКИ Коротенко Людмили Вікторівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

Формування та реалізація маркетингової стратегії розвитку підприємства

2. База практичного дослідження:

Сумська районна державна лікарня ветеринарної медицини

керівник роботи Нечипоренко Валентина Володимирівна, к.с.-г.н., доцент

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від «_04_» 05 2022 р. № 498-н

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) 07.12.2022 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

інтернет-ресурси, монографії, статистичні збірники, наукові статті та матеріали міжнародних науково-практичних конференцій з питань формування та реалізації стратегії підприємства, дані бухгалтерського обліку та фінансова звітність Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини за 2019-2021 роки

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

розкрити: поняття та сутність маркетингової стратегії розвитку; особливості формування та реалізації маркетингової стратегії розвитку; методичні підходи до оцінювання маркетингових стратегій;

проаналізувати: загальну організаційно – економічну характеристику підприємства та аналіз класичних інструментів комплексу маркетингу; фактори ринкового середовища, що впливають на формування маркетингової стратегії на ринку ветеринарних послуг

визначити: напрямки підвищення ефективності реалізації маркетингових стратегій розвитку за рахунок розробки стратегії розвитку організації, впровадження CRM-системи як засобу ефективного менеджменту розвитком організації та спрогнозувати показники ефективності запропонованих заходів на підприємстві.

6. Дата видачі завдання:

28 вересня 2021р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2021 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень - грудень 2021 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2022 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень - жовтень 2022 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	1-5 листопада 2021 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	12-16 листопада 2022 р.	виконано
7.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	24-25 листопада 2021 р.	виконано
8.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	8-9 листопада 2022р.	виконано
9.	Рецензування дипломної роботи	17 листопада 2022 р.	виконано
10.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	18 листопада 2022 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	12 грудня 2021 р.	

Коротенко Л.В.

Студент

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Нечипоренко В.В.

_____ (прізвище та ініціали)

Перевірку на автентичність проведено

Баранік Н.М.

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

Лищенко М.О.

АНОТАЦІЯ

Коротенко Л.В. Формування та реалізація маркетингової стратегії розвитку підприємства

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 075 «Маркетинг», СНАУ, Суми – 2022 р. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі здійснено аналіз теоретичних аспектів формування та реалізації маркетингових стратегій розвитку для підприємств. Розглянуто основні сучасні підходи до формування маркетингової стратегії підприємства, їх систематизацію до формування та розвитку, а також проведено оцінку маркетингових стратегій за груповими ознаками з використанням різних методів оцінювання ефективності стратегій розвитку.

Проведено узагальнення матричних моделей, що дозволять здійснювати оцінку маркетингового середовища підприємства.

Визначено напрями реалізації маркетингової стратегії розвитку лікарні ветеринарної медицини. За результатами PEST-аналізу було виділено 30 основних факторів (ризиків), які були ранжовані за 3 основними напрямками в залежності від їх критичності. Проведений SWOT-аналіз надав можливість виявити і врахувати у подальшому всі можливі фактори, які можуть вплинути на рівень і якість ветеринарних послуг і подальший розвиток організації. Визначено, що діяльність організації відповідає діапазонам консервативної стратегії, якій притаманні такі стратегічні рішення, як: стабілізація фінансового стану (застосовувати методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства), захищення конкурентних позицій та утримання зайнятих ринкових ніш та здійснення сегментування ринку з метою посилення конкурентних позицій. Не маючи чіткої стратегії відносин з клієнтом, керівники починають впроваджувати ту систему, в якій роблять дуже серйозну помилку

Запропоновано до використання правильно і ефективно вибудована система взаємин з клієнтами - клієнтоспрямована стратегія, що базується на концепції CRM – Customer Relationship Management (управління відносинами з клієнтами). Її різновидом є прогарма EasyWeek, для зручного користування лікарям ветеринарної медицини. Дана програма спрощує роботу ветеринарних лікарів та оптимізує їх працю, а також є зручною для клієнтів.

Проведений аналіз формування та реалізації маркетингової стратегії розвитку підприємства виявив основні шляхи впровадження CRM-системи з програмним забезпеченням EasyWeek, що надасть змогу **отримають** швидку відповідь у вигляді значного збільшення обсягу наданих послуг і лояльності клієнтів..

Ключові слова: маркетингова стратегія, стратегічний маркетинг, маркетингове середовище, корпоративна стратегія.

SUMMARY

Korotenko L.V. Formation and implementation of marketing strategy for enterprise development

Qualification work in the specialty 075 "Marketing", SNAU, Sumy – 2022 – Manuscript

In the qualification work, the analysis of theoretical aspects of the formation and implementation of marketing development strategies for enterprises is carried out. The main modern approaches to the formation of the marketing strategy of the enterprise, their systematization to the formation and development are considered, as well as the assessment of marketing strategies on group grounds using various methods for evaluating the effectiveness of development strategies.

Generalization of matrix models that will allow to assess the marketing environment of the enterprise.

Directions for improving the effectiveness of the implementation of the marketing strategy for the development of the hospital of veterinary medicine are determined. According to the results of the PEST analysis, 30 main factors (risks) were identified, which were ranked in 3 main areas depending on their criticality. The SWOT analysis provided an opportunity to identify and take into account in the future all possible factors that may affect the level and quality of veterinary services and the further development of the organization. It is determined that the organization's activities correspond to the ranges of conservative strategy, which is characterized by such strategic decisions as: stabilization of the financial condition (apply methods that characterize the level of financial and economic activity of the enterprise), protection of competitive positions and retention of occupied market niches and the implementation of market segmentation in order to strengthen competitive positions. Without a clear strategy for relations with the client, managers begin to implement the system in which they make a very serious mistake.

Proposed for use correctly and effectively built system of customer relationships - customer-directed strategy based on the concept of CRM – Customer Relationship Management (customer relationship management). Its variety is EasyWeek program, for convenient use by veterinary doctors. This program simplifies the work of veterinarians and optimizes their work, as well as is convenient for customers.

The analysis of the formation and implementation of the marketing strategy for the development of the enterprise revealed the main ways of implementing a CRM system with Easy-Week software, which will allow you to get a quick response in the form of a significant increase in the volume of services provided and customer loyalty.

Keywords: marketing strategy, strategic marketing, marketing environment, corporate strategy .

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1 Поняття та сутність маркетингових стратегій розвитку	7
1.2 Особливості формування та реалізації маркетингової стратегії розвитку підприємств	11
1.3 Методичні підходи до оцінювання маркетингових стратегій	15
РОЗДІЛ 2 СТАН ТА АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУМСЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ ЛІКАРНІ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика організації	22
2.2 Аналіз класичних інструментів комплексу маркетингу	29
2.3 Дослідження факторів ринкового середовища, що впливають на формування маркетингових стратегій на ринку ветеринарних послуг	39
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУМСЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ ЛІКАРНІ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ	
3.1 Розробка стратегії розвитку організації	43
3.2 CRM система як засіб ефективного менеджменту розвитком організації	57
3.3 Прогнозування ефективності запропонованих заходів організації	61
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

Актуальність теми. Розробка маркетингової стратегії в сфері послуг - це складний процес, що вимагає глибокого дослідження стану і розвитку ринку послуг, а також оцінки становища підприємства, яке воно займає на ринку. Вибір тієї чи іншої стратегії залежить від специфіки зовнішніх і внутрішніх умов, різних поглядів керівництва на розвиток організації та інших причин.

При формуванні стратегії розвитку на обслуговуючому підприємстві необхідно враховувати його особливості. Оскільки послуги складно стандартизувати і оцінити споживання, а деякі з них неможливо оцінити навіть після їх споживання (наприклад, ряд ветеринарних операцій), при виборі послуги клієнти керуються психологічними мотивами і деякими об'єктивними критеріями. При цьому споживачі оцінюють якість наданої послуги, порівнюючи очікувані і отримані результати. Саме тому, тема обраної кваліфікаційної роботи є актуальною.

Метою дослідження є розробка ефективної та актуальної стратегії розвитку Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини на базі дослідження її становища, зовнішнього та внутрішнього середовища, діяльності основних конкурентів.

Для реалізації поставленої мети сформульовано і вирішено такі **завдання**:

- дослідити сутність стратегії та маркетингової стратегії підприємства, їх місце в маркетинговій діяльності підприємства;
- розглянути особливості маркетингових стратегій для підприємств;
- провести аналіз класичних елементів комплексу маркетингу Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини;
- проаналізувати фактори маркетингового середовища Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини;
- провести дослідження основних конкурентів організації;

- розробити альтернативну стратегію діяльності організації;
- розробити рекомендації щодо подальшого розвитку Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини.

Об'єктом дослідження є – процес формування та реалізації маркетингової стратегії розвитку Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини з надання ветеринарних послуг різним групам споживачів.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та реалізації маркетингової стратегії розвитку організації, орієнтованої на задоволення потреб споживачів

Методи дослідження базуються на загальних економічних положеннях щодо суті та вимог до проведення маркетингових досліджень. В процесі дослідження використовувалися загальноприйняті в економічній науці методи вивчення: абстрактно-логічний, групування, порівняння і графічне представлення результатів, а також математичні методи. Крім того прогнозування, конкурентний аналіз, метод експертної оцінки, PEST-аналіз, SWOT-аналіз.

Елементами наукової новизни одержаних результатів роботи є:

- узагальнення та уточнення поняття «стратегія» та «маркетингова стратегія розвитку»;
- визначення напрямів реалізації маркетингової стратегії розвитку Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини.
- запровадження CRM-системи з програмним забезпеченням EasyWeek для покращення роботи лікарів ветеринарної медицини і якості обслуговування споживачів ветеринарних послуг.

Практичне значення одержаних результатів полягає в узагальненні науково-теоретичних і розробці практичних положень щодо формування і реалізації маркетингової стратегії розвитку за виявлення слабких і сильних сторін діяльності організації та впровадження CRM-системи для покращення

роботи лікарів ветеринарної медицини і якісного обслуговування споживачів ветеринарних послуг.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися авторкою на наукових конференціях: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (м. Дніпро, 20 вересня 2022 року), Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі» (м. Харків, 2 листопада 2022 р.).

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано 2 тези науково-практичної конференції.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 24 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 70 сторінках комп'ютерного тексту, **робота містить 20 таблиці, 18 рисунків, 2 додатки.**

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Поняття та сутність маркетингових стратегій розвитку

Формування та реалізація стратегії розвитку будь-якого підприємства чи організації мають місце на конкурентному ринку. Існує безліч визначень категорії «стратегія». Стратегія - це спосіб реалізації теорії бізнесу на практиці, метою якого є надання організації можливості досягти бажаних результатів. Стратегія дозволяє підприємству цілеспрямовано шукати і користуватися сприятливими можливостями [16, с. 125].

У сучасних умовах маркетингова стратегія є комплексною, охоплює всі сфери діяльності підприємства, і розраховується на довгостроковий період. Основою для формування маркетингової стратегії має бути комплексний аналіз динамічно мінливого ринкового середовища і прогноз подальшого розвитку ринку[9].

Стратегічні рішення в наш час доводиться розробляти і приймати в умовах крайньої нестабільності і невизначеності розвитку ринку і маркетингового середовища. Але чим глибше буде проведений аналіз ринкового середовища, тим нижче буде ступінь ризику.

Мінливі ринкові умови спонукають підприємства здійснювати стратегічне планування, яке відіграє визначальну роль у вирішенні стратегічних завдань і передбачає процес розробки і підтримки стратегічної між цілями і можливостями рівноваги [7, с.77].

Так, стратегія - передбачає визначення основних довготривалих цілей і завдань підприємства, а також затвердження напрямку дій, виділення і узгодження ресурсів які потрібні для досягнення цих цілей [17, с. 102].

На думку М. Портера, стратегія - це спосіб реагування на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сторони: сильні і слабкі [3].

І. Ансоффом визначено стратегію як сукупність правил прийняття рішень, якими керується організація в своїй діяльності [33].

Г. Мінцберг досліджує стратегію як комплекс «5Р»: план (план), зразок, модель, шаблон, положення, перспектива і хитрість, відволікання (хід). При цьому, стратегія представляє собою певний план сукупності дій курсів, що сформовані відповідно до ситуації [27, с. 63].

Таким чином, стратегія підприємства буде розумітися як генеральний план дій, який визначає пріоритети стратегічних цілей, ресурсів і послідовність кроків для досягнення стратегічних цілей. Основне завдання стратегії - перемістити підприємство з її нинішнього стану в заплановане майбутнє керівництвом.

У відповідності до рівня прийнятих стратегічних рішень розрізняють корпоративну, конкурентну і функціональну стратегії [36, с. 341].

Загальний напрям розвитку підприємства характеризують корпоративні (базові, портфельні) стратегії, які також стосуються і інтегрованої економічної системи (корпоративної) в цілому.

Базова стратегія передбачає собою виконання основного завданням, яке повинно бути спрямовано на відповідні ресурси з урахуванням можливостей отримання інвестицій, завдяки орієнтирам і елементам системи, а також інструментам органів управління, що дозволять отримання необхідного рівня ефективності і стійкості. До основних пунктів цієї стратегії можна віднести: розподілення ресурсів між структурними підрозділами на основі аналізу портфеля підприємства; диверсифікацію виробництва задля зменшення економічного ризику і отримання ефекту синергії; зміну організаційної структури; розробку єдиного стратегічного орієнтира підрозділів [31, с.121].

Стратегії конкуренції розповсюджуються на конкретних економічних підрозділах підприємства. Їх метою є забезпечення ефективної реалізації бізнес-планів для окремих процесів, напрямків, структурних підрозділів на

основі формування оптимального переліку операцій, а також розгляд перспектив дозволеного фінансування створення нової продукції, відмови від існуючої неперспективної продукції, завдяки виробничій, ціновій, рекламній, збутовій та інших стратегічних ініціатив на конкретному ринку або сегменті ринку [24, с. 101].

Стратегії функціональні (ділові, конкурентні) розглядаються в інтересах структурних підрозділів і служб підприємства. Кожний структурний підрозділ (виробничий, маркетингу, фінансів, НДДКР, персоналу) здійснює планування свого фінансування завдяки інструментам управління як спосіб досягнення конкретної мети процесу, функції, підрозділу. Метою перелічених стратегій є вироблення конкурентних дій або ефективної поведінки споживачів [23]..

В сучасних умовах жорсткої конкуренції пошук стратегії, вимагає від керівництва пошуку ідеї, яка б забезпечувала гарантування підприємству максимально ефективного використання ресурсів і, з іншого, максимальна стабільність підприємства в умовах не стабільності факторів зовнішнього середовища[9]. .

Основними дієвими маркетинговими стратегіями, що обирає підприємство, враховуючи його рівень економічного потенціалу, етапи життєвого циклу, а також займаного положення на ринку виділяють стратегії: - розвитку; - виживання.

Дослідженнями визначено, що розробка - це питання про те, що є в наявності, скільки про те, що можна зробити з тим, що є наявним [15, с. 41]. Розвиток означає зміну стану і, звичайно це поняття використовується для позначення переходу одного стану в інший, який вважається кращим, ефективнішим або більш відповідним для діяльності.

Маркетингова стратегія підприємства - це перспективний план його розвитку, який передбачає ключові сегменти економічної діяльності: маркетингу і збуту, виробництва, логістики, фінансів, системи управління персоналом, організаційну структуру менеджменту.

Маркетингова стратегія розвитку підприємства спрямована на зростання доходів і збільшення прибутку, а також підвищення рівня рентабельності, збільшення ринкової частки, зростання чистого грошового потоку, розширення виробничої діяльності, формування оптимальної структури капіталу, збільшення ринкової вартості підприємства, а також ефекту синергії. Запровадження цієї стратегії пов'язують із поглинанням підприємств-конкурентів, розширенням в нові галузі, нових ринків, клієнтської бази і розробкою нової продукції [10, с.165].

Отже, маркетингова стратегія розвитку підприємства визначається, як система довгострокових цілей підприємства, а також система методів, засобів, організаційних механізмів та інструментів, що використовуються для досягнення ефективного менеджменту процесами формування, розподілення і споживання наявних ресурсів (інформаційні, виробничі, трудові, фінансові, організаційні) в мінливих умовах зовнішньої середовища і обмеження ресурсів.

Мета маркетингової стратегії розвитку передбачає розробку та реалізацію конкретних заходів, визначення напрямків поліпшення фінансово-економічних показників підприємства, враховуючи існуючі і потенційні умови функціонування і обмеження ресурсів [23]..

Маркетингову стратегію виживання впроваджують, коли показники компанії мають тенденцію до погіршення і таку тенденцію не змінюють ніякі заходи. Але така тенденція можлива при відмові підприємства від виготовлення збиткової продукції, надлишок трудових ресурсів, погано працюючі канали збуту і потенційний шлях використання ефективних ресурсів, продажу господарської одиниці та перетворення її в самостійне підприємство і т. ін.

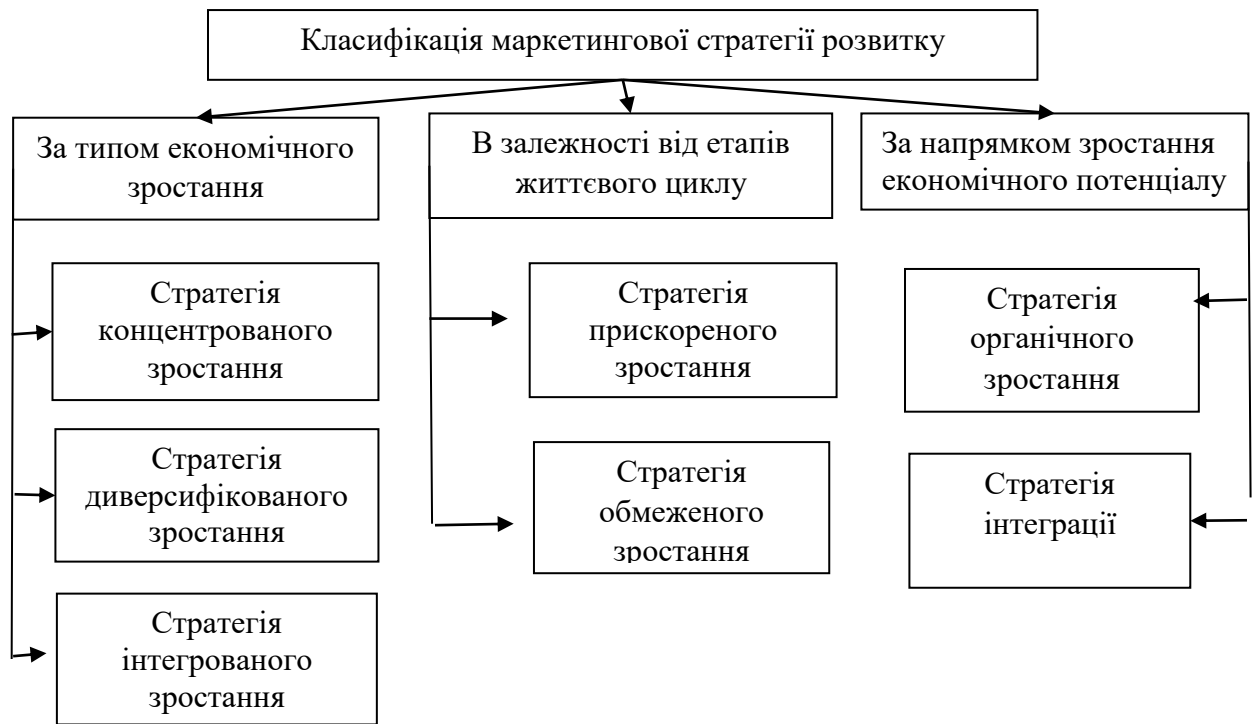


Рисунок 1.1 - Класифікація маркетингової стратегії розвитку [9].

Визначення конкретної стратегії розвитку характеризується існуючим станом підприємства, місцем, яку займає воно на ринку, подальшим розвитком, можливостями фінансового зростання і т. ін [6, с.75]. .

Отже, досягнення кращих результатів підприємства визначається ефективністю маркетингової стратегії розвитку, завдяки впровадженню мінімальних витрат, що відображаються на показниках ефективності роботи структурних підрозділів, окремого напрямку і використання потоків (фінансових, матеріальних) і людських ресурсів.

1.2 Особливості формування та реалізації маркетингової стратегії розвитку підприємств

Однією зі найпоширеніших форм господарювання в сучасних умовах є фермерські господарства, які займають певну частку на ринку аграрної продукції і значно впливають на розвиток сільського господарства регіону та країни в цілому.

Деякі науковці зазначають, що ефективність функціонування підприємств в умовах конкуренції допустиме за умови отримання визначеного прибутку і задоволення потенційних потреб споживачів. Це стає можливим завдяки досягненню такого результату досягти цього результату завдяки виробництву якісної продукції або надання своєчасних, якісних послуг [37, с. 133].

Будь-який організаційний суб'єкт у процесі свого розвитку не повинен недооцінювати власні майнові та фінансові ресурси, забезпечувати довгострокову програму дій, не мати власних цілей діяльності, але загальна стратегія підприємства є ширшою за базову стратегію та ін. стратегії. При цьому статус галузі та позиція компанії на ринку також дуже важливі, і часто відіграють вирішальну роль у виборі стратегії, яка вам підходить, але не забувайте про розмір та цілі компанії. Фірми, це додає унікальності стратегічних варіантів і окреслює їхній потенціал, оскільки існує стільки стратегій, скільки існує стратегій. Ми вважаємо, що провідні компанії в галузі повинні професійно впроваджувати нові продукти, щоб збільшити виробництво та продажі за рахунок традиційних продуктових портфелів [22, с. 136].

У наукових матеріалах поняття стратегія трактується як макроскопічна модель дій (загальний план) для досягнення довгострокових очікуваних цілей, а поняття тактика — як мікроскопічна модель дій для досягнення перспективних короткострокових очікуваних цілей. В ідеалі тактику слід виробляти в рамках обраної стратегії. Кількість стратегій, які виступають як макромоделі дій, зазвичай невелика [13, с. 101].

Продуктові стратегії поділяються на два типи відповідно до таких характеристик, як асортимент продуктів:

- 1) Монопродуктова стратегія;
- 2) Стратегії виробництва кількох продуктів (мультипродуктова стратегія).

Існує чотири групи маркетингових стратегій, де підставою для їх визначення є: 1) товари - (стосовно виробництва основної продукції); 2) ціна; 3) збут (розповсюдження); 4) комунікація[21, с. 165]. .

На перший погляд, алгоритм вибору оптимальної товарної стратегії складається з п'яти етапів.

Перший етап – довгостроковий прогноз попиту покупця на основний товар. Ця фаза є найважливішою, оскільки зміни попиту покупців призводять до необхідності зміни характеристик продукту, який продається виробником.

Другий етап — прогнозування основного товару, який конкуренти запропонують покупцям у довгостроковій перспективі.

Третій етап — оцінка здатності виробника створити конкурентоспроможний основний товар у довгостроковій перспективі.

Четвертий етап — складання списку основних товарів, за якими виробник може бути конкурентоспроможним у довгостроковій перспективі.

П'ятий етап - вибір виробником оптимальної товарної стратегії для кожного основного товару. Зокрема, мова йдеться про стратегії, які об'єднують такі характеристики, як унікальність товару і які поділяються на дві категорії: 1) Стратегія унікуму; 2) Стратегія середнього рівня [15, с.47].

Очевидною перевагою унікальної стратегії є те, що вона дозволяє виробляти і продавати унікальні товари і при цьому отримувати надприбутки.

Стратегія унікуму»найбільш наближеною до стратегії диференціації, яку запропонував [13, с. 99].

За ступенем інноваційності товару, стратегії поділяються на два види:

- 1) товарна інноваційна стратегія;
- 2) стратегія класичних товарів.

За частотою оновлення характеристик товару, стратегії поділяються на два види:

- 1) стратегія ньюзмейкера;
- 2) скромна стратегія.

При визначенні цінових, дистрибуції та комунікаційних стратегій, слід розуміти, що вони залежать від характеру основного товару, а також від відповідної стадії життєвого циклу товару.

При визначенні цінової стратегії особливу увагу звертають на рівень цін. У зв'язку з цим цінові стратегії поділяють на наступні види [12, с.122]:

- 1) максимальних цін (стратегія зняття вершків);
- 2) мінімальних цін (стратегія демпінгу);
- 3) середніх цін.

При визначенні збутових стратегій звертають увагу на канали збуту продукції і, відповідно, стратегії поділяють на:

- 1) стратегія-опт;
- 2) стратегія роздрібно́ї торгівлі;
- 3) електронна комерція або стратегія дистанційної реалізації;
- 4) стратегія мережевої торгівлі;
- 5) стратегія змішаних продажів.

Спосіб просування продукції відіграє головну роль при визначенні комунікаційних стратегій, до яких належать [21, с.164]. :

- 1) рекламна орієнтація;
- 2) PR-фокусування;
- 3) комунікація у процесі безпосереднього контакту продавця і споживача;
- 4) демонстраційні заходи;
- 5) змішана комунікація.

Отже, при виробництві унікальних товарів, що мають унікальні характеристики, важко визначити стадію життєвого циклу товару. Обсяг реалізації продукції залежить від споживчої привабливості основного товару, а також від інших факторів до яких відносять кількість споживачів, реклама, яка впливає на споживачів. Таким чином, різке або стійке зниження обсягів реалізації унікального товару не є свідченням загибелі товару, стадії виведення товару з ринку.

1.3 Методичні підходи до оцінювання маркетингових стратегій

В умовах невизначеності зовнішнього середовища підприємств сучасним інструментом розвитку його маркетингового управління є методологія стратегічного управління. Забезпечення стратегічної позиції підприємства на ринку багато в чому залежить від маркетингової стратегічної управлінської діяльності, яка має на меті призвести до довгострокової перспективи [14, с. 171].

Ефективна діяльність кожного підприємства вимагає від його керівництва проведення ретельного і своєчасного аналізу та коригування стратегій маркетингу. При цьому, кожна маркетингова стратегія повинна підлягати систематичному аналізу і оцінці з врахуванням попиту, ринкової кон'юнктури і витрат, тощо.

При формуванні маркетингових стратегій використовуються методи стохастичного програмування, "дерево рішень", теорії ігор та статистичні методи. Ці методи кількісного аналізу рішень, не відповідають вимогам забезпечення точності і надійності щодо оцінки ефективності маркетингових стратегій. Точну оцінку ефективності і ризиків можна отримати при розкладанні проблеми на більш прості складові. В результаті відносна ступінь (інтенсивність) взаємодії елементів в ієрархії. Дана схема є основою для застосування методу аналізу ієрархій. В результаті може бути визначена відносна ступінь (інтенсивність) взаємодії елементів в ієрархії. Метод аналізу ієрархій - це систематизована процедура ієрархічного представлення елементів, які визначають суть будь-якої проблеми [10, с.164].

У кількісному аналізі ефективності маркетингових стратегій включено побудову математичної моделі вихідного показника функціонування системи як функції вхідних змінних і параметрів системи. Основна логіка процедури побудови моделі полягає у визначенні вхідних і вихідних змінних, що входять в модель, у встановленні меж діапазону зміни змінних факторів, у

виборі типу закону розподілу, якому підкоряються випадкові вхідні величини.

Математична модель системи має вигляд:

$$y = f(x, a),$$

де: y - вихід системи;

f - функція, яка встановлює зв'язок між вихідним індикатором і індикатором введення змінних через параметри системи;

$x = (x_1, \dots, x_n)$ – n -вимірний вектор – змінні (випадкові величини);

$a = (a_1, \dots, a_m)$ - m -вимірний вектор параметрів системи (детерміновані величини).

Далі проводиться перерахунок математичної моделі з кожним новим імітаційним експериментом, в якому значення випадкових величин вибираються шляхом, заснованому на генерації псевдовипадкових чисел, що підкоряються заданим законам розподілу ймовірностей. Результати всіх імітаційних експериментів об'єднуються в вибірку і аналіз з використанням статистичних методів з метою отримання розподілу ймовірностей вихідного показника і розрахунку основних показників (заходів) стратегії [6, с.108].

Оцінювання ефективності і аналіз маркетингових стратегій, за допомогою методів прогнозування і врахування вище перерахованих змін, може здійснюватись при використанні економіко-математичних і статистичних методів, методів економічного аналізу. Це дасть змогу підвищити надійність зв'язків із споживачами, знизити витрати на збутову діяльність та отримати значні конкурентні переваги [2].

Визначення ефективності маркетингових стратегій пов'язане з комплексом взаємопов'язаних факторів, що впливають на всю господарську діяльність підприємства.

Існує думка, що ефект безпосередньо від маркетингових стратегій можна оцінити, тільки розглянувши їх з точки зору економічної і комунікативної ефективності (рисунок 1.2).

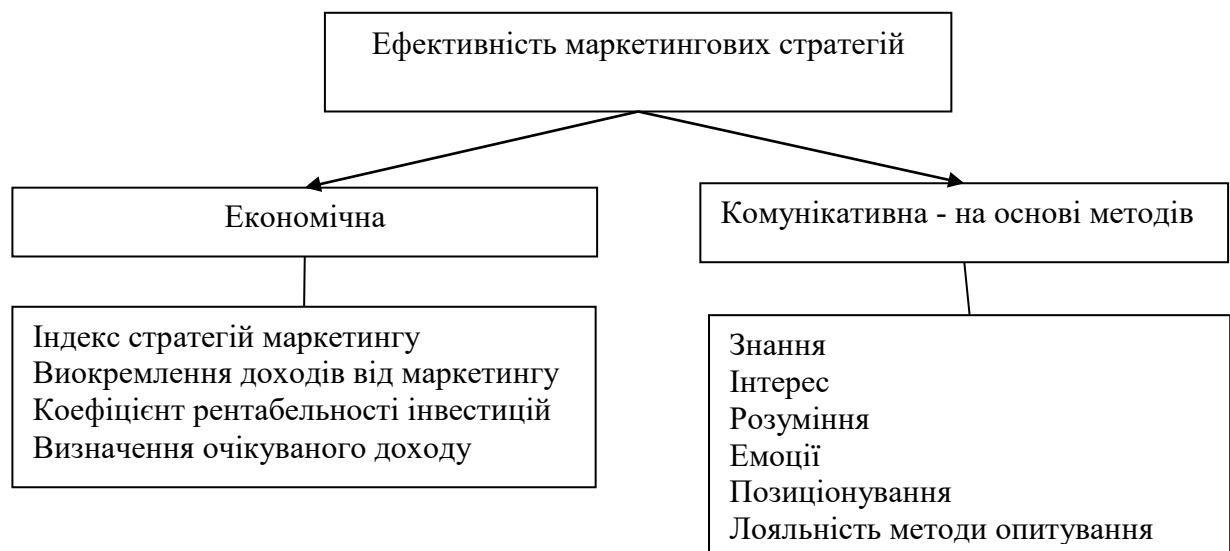


Рисунок 1.2 – Ефективність стратегій маркетингу[18].

Економічну ефективність маркетингових стратегій можна представити як процес розподілу коштів в маркетинговому середовищі підприємства, результат якого виражається вигодою від отримання очікуваного прибутку, пов'язаної з якісним просуванням товару на ринок. Вона виражається різницею між результатом (доходом), отриманим від маркетингових стратегій, і вкладеними коштами на їх реалізацію (витратами) за певний проміжок часу [30]:

$$E_{\text{ек.еф}} = D_m - Z_m$$

де: D_m – доходи, отримані в результаті проведення маркетингових заходів,
 Z_m – сукупні витрати на проведення маркетингових заходів.

На практиці вимірювання економічної ефективності маркетингових стратегій має великі проблеми, так як маркетингові дії не дають повного ефекту зараз. Крім того, зростання доходів залежить і від інших немаркетингових факторів, які повторюються при цьому, таких як: видача бюджетних коштів, заробітна плата, збори та інші систематично повторювані умови [14, с166].

Тому є необхідним використання показника визначення економічної ефективності маркетингових стратегій - маркетинговий індекс (I_m),

визначається шляхом зіставлення доходів (D_1) з витратами (Z_1) за період маркетингової діяльності, з доходами (D_0) і витратами (Z_0) порівнянного періоду, коли маркетинг не проводився:

$$I_m = D_1 / Z_1 : D_0 / Z_0$$

Таким чином, можна спостерігати динаміку збільшення або зменшення прибутку за рахунок маркетингової діяльності і, якщо відбувся приріст, виділити ту частину, яка прийшла в результаті реалізації маркетингової стратегії. Дохід від маркетингових стратегій в цьому випадку буде розраховуватися за такою формулою:

$$D_m = D_1 * I_m(3)$$

Слід зазначити, що в діяльності багатьох вітчизняних підприємств практично використовуються тільки окремі маркетингові методи. За результатами аналізу проведеного дослідження встановлено так і особливості організування маркетингових стратегій на вітчизняних підприємствах: - вибір маркетингових стратегій більшість досліджуваних підприємств здійснюють, покладаючись на досвід діяльності та інтуїцію [13, с. 102]. При цьому насамперед враховують специфіку продукції (тривалість її придатності, асортимент, технічну складність тощо) та фінансовий стан підприємства (прийнято вважати, що формування ефективно ї маркетингової стратегій пов'язано з великими витратами); - характер планів частіше орієнтує підприємства на досягнення швидкого і короткострокового ефекту, ніж на довготривалі перспективні результати; - серед критеріїв вибору перевага надається прибутковості і ризикованості, а не соціальному ефекту, етичності тощо. - більшість респондентів впевнені у високій вартості досліджень ефективності маркетингових стратегій з огляду на необхідність залучення високооплачуваних фахівців і застосування складних методик оцінювання. Це одна з причин того, чому на більшості підприємств (65%) на питання «Як часто проводиться таке оцінювання?», відповіли «Інколи або ніколи». Витрати українських підприємств на дослідження й аналіз

ефективності маркетингових стратегій не переважають 0,3% загального маркетингового бюджету, тоді як витрати зарубіжних підприємств, як і застосовують значно ширше коло методів оцінювання цих відносин, а не лише маркетингові методи, становлять близько 5% [12, с.124].

Для оцінювання ефективності маркетингових стратегій застосовується методи, які за характером формування можна умовно розділити на 3 групи (рисунок 1.3).

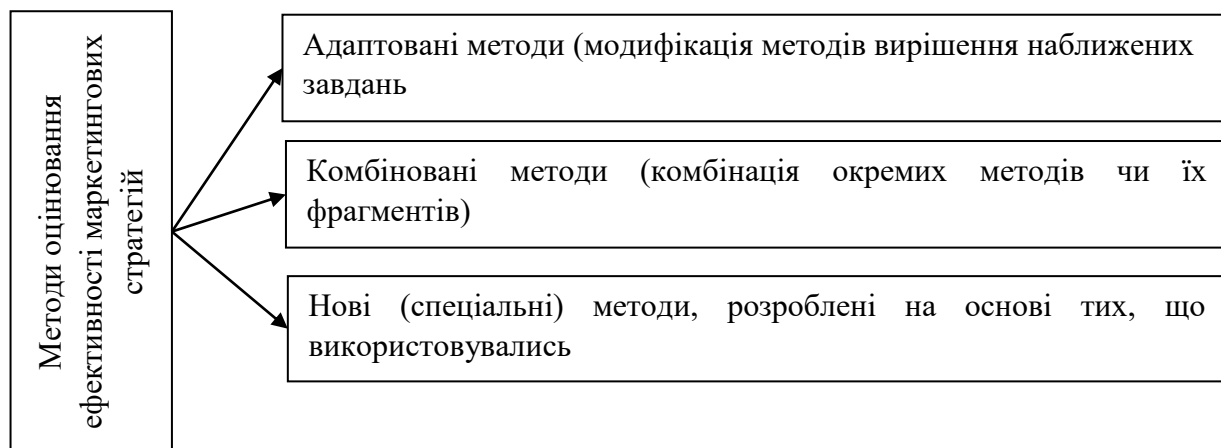


Рисунок 1.3 - Методи оцінювання маркетингових стратегій за ознакою характеру формування [4, с.53].

Математичні та статистичні методи, а також методи економічного аналізу є адаптованими методами. Спеціальними методами є методи стратегічного аналізу, рейтингові методи оцінювання, маркетингові методи. Використання комбінованих методів оцінювання ефективності маркетингових стратегій інколи є ефективним у нестандартних ситуаціях. Слід зазначити що у маркетингологів немає єдності щодо використання маркетингових стратегій.

Всі сучасні методи оцінювання ефективності маркетингових стратегій можна об'єднати у 2 групи за способом їх оцінювання. Їх основою є: 1) експертне оцінювання; 2) фінансові показники. Основою аналізу ефективності маркетингових стратегій, при застосування першої групи, є експертне оцінювання оптимальності процесів сегментування ринку і вибору цільових сегментів, позиціонування товару, розробка ефективного товарного

асортименту, виведення на ринок нових товарів, здійснення гнучкої цінової політики, вибір ефективних каналів збуту й організації збутової діяльності, здійснення ефективної комунікаційної діяльності [18, с.124]. Експертну оцінку можуть надати тільки фахівці служби маркетингу підприємства, де оцінюється маркетингова стратегія. Таким методам характерний певний суб'єктивізм. Використання фінансових показників передбачає або врахування підвищення ринкової вартості підприємства, або рентабельність маркетингових інвестицій. Відповідно, у першому випадку вважається, що саме вартість підприємства є сумарним показником капіталу власника. Використання цих методів дає можливість: з одного боку - збільшити поточний прибуток підприємства, а з іншого – сприяти зміцненню іміджу підприємства. Використання таких методів, в основному, базуються на застосуванні критеріїв ефективності маркетингових стратегій: обсяги очікуваних грошових потоків; період їх генерації; стабільність; пов'язані з ними ризики. Згідно з цим підходом основними показниками маркетингової стратегії є: відносне задоволення, прихильність, доступність, відносна ціна, відносна сприйнятна якість [30].

Поширеними є також методи оцінювання ефективності маркетингових стратегій, за основу яких береться аналіз показника рентабельності маркетингових інвестицій. Процес вибору й визначення пріоритетності маркетингових інвестицій вимагає іншого підходу до аналізу рентабельності та істотно відрізняється від аналогічного процесу для капітальних вкладень, Це дозволяє показник рентабельності інвестицій більш творчо використовувати. Припущення, які впливають на значення показника рентабельності маркетингових інвестицій, підлягають постійному корегуванню з урахуванням зміни конкурентного середовища, потреб споживачів і видатків на маркетинговий канал. Тому, процес визначення даного показника є гнучким й динамічним, при всьому цьому, звертають увагу про додаткові інвестиції при кожному конкретному рішенні [13, с.102].

Показник рентабельності інвестицій, представляє повну картину прибутків і інвестицій. Проте, даний показник більш доречно застосовувати для оцінки окупності капітальних вкладень у маркетингову діяльність підприємства, а не ефективності маркетингових стратегій, яка включає характеристику рівня досягнення стратегічних цілей, відповідність очікуванням споживачів, конкурентоспроможність, соціальну етичність тощо [13, с.101].

Таким чином, усі зазначені групи методів мають свої переваги і недоліки, кожний з них виявляється більш придатним для досягнення певної цілі оцінювання: від надання кількісних оцінок ефектів окремих маркетингових заходів до інтегральної оцінки маркетингової стратегії та її реалізації. Тому важливо знати, коли, у яких випадках і який саме метод оцінювання слід застосовувати.

РОЗДІЛ 2

СТАН ТА АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУМСЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ ЛІКАРНІ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Сумська районна державна лікарня ветеринарної медицини зареєстрована на території с. Нижня Сироватка Сумського району Сумської області.

Згідно із Законом України «Про ветеринарну медицину» Сумська районна державна лікарня ветеринарної медицини є державною установою ветеринарної медицини, що здійснює профілактичні, діагностичні, лікувальні і інші протиепізоотичні заходи. Вона підпорядковується закладу ветеринарної медицини в м. Суми. Діяльність Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини регламентується Конституцією України, законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, Державної ветеринарної й фітосанітарної служби України, головних управлінь ветеринарної медицини в областях і містах.

Державна лабораторія ветеринарно-санітарної експертизи на ринку є структурним підрозділом лікарні.

Основними завданнями лікарні є:

- ветеринарне обслуговування тваринних господарств різних форм власності й фізичних осіб на відповідній території;
- охорона території міста від занесення з території інших областей, районів або з карантинної зони збудників інфекційних хвороб тварин, а також недопущення їх поширення за межі території міста або карантинної зони;
- реалізація заходів щодо дотримання ветеринарно-санітарних вимог, установлених законодавством;

- профілактика, діагностика інфекційних, інвазійних і незаразних хвороб тварин і їх лікування;
- захист населення від хвороб, загальних для тварин і людей;
- сприяння: впровадженню системи ідентифікації тварин; постійному навчанню й підвищенню кваліфікації фахівців ветеринарної медицини; впровадженню в практиці й широкому застосуванню досягнень наукової й практичної ветеринарної медицини.

Основними функціями Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини є:

- 1) організація й здійснення профілактичних, діагностичних, лікувальних заходів;
- 2) здійснення ветеринарно-санітарного й іншого протиепізоотичного заходу у випадку виникнення інфекційних хвороб;
- 3) здійснення заходів для проведення дезінфекції, дезінсекції й дератизації на потужностях (об'єктах), що використовуються для проведення, переробки, зберігання й обігу тварин, продуктів тваринного походження, репродуктивного матеріалу, ветеринарних препаратів, субстанцій, кормових добавок, преміксів і кормів, а також коштів, які використовуються для них транспортування;
- 4) аналіз причин виникнення заразних і незаразних хвороб, падежу тварин;
- 5) організація загальної із закладами охорони здоров'я, державною санітарно-епідеміологічною службою, структурними підрозділами МНС роботи із захисту населення від зоонозів і своєчасний обмін інформацією про хвороби тварин;
- 6) разом з Головним управлінням ветеринарної медицини в Сумській області, управлінням ветеринарної медицини в м. Суми й державною санітарно-епідеміологічною службою брати участь у розслідуванні випадків виникнення серед населення захворювань, загальних для людей і тварин;

- 7) одержання інформації, необхідної для встановлення епізоотичного стану, виявлення причин захворювання тварин і оцінки ветеринарно-санітарної якості й безпеки продукції тваринного походження;
- 8) здійснення ветеринарного обслуговування тваринних господарств усіх форм власності й фізичний осіб;
- 9) ведення обліку хворих і загиблих тварин;
- 10) приймання участі в межах своєї компетенції в проведенні атестації робочих місць, фахівців ветеринарної медицини структурних підрозділів лікарень;
- 11) впровадження у ветеринарну практику досягнення ветеринарної медицини;
- 12) видача органам страхування висновків щодо причин захворювання, вимушено забитих, що загинули або знищених тварин;
- 13) видача ветеринарних документів;
- 14) ведення державної статистичної звітності ветеринарної служби;
- 15) проведення заходів щодо профілактики й ліквідації хвороб тварин, лікування тварин, які страждають на хворобі й недуги, лабораторних досліджень, ветеринарно-санітарної експертизи товарів, видача відповідних ветеринарних документів.

Сумську районну державну лікарню ветеринарної медицини очолює начальник, який за посадою є державним інспектором ветеринарної медицини. На сьогодні дану посаду займає Гончаров Сергій Володимирович.

Начальник призначається на посаду й звільняється з посади начальником Головного управління ветеринарної медицини в Сумській області.

Начальник повинен мати: вищу освіту відповідного професійного напрямку за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра, фахівця; стаж роботи зі спеціальності не менше як 3 року.

Начальник лікарні несе персональну відповідальність за виконання покладених на лікарню завдань і здійснення нею своїх функцій.

Начальник лікарні виконує наступні функції:

- керує діяльністю лікарні, її структурними підрозділами;
- призначає на посаду й звільняє з посад фахівців лікарні й керівників її структурних підрозділів з урахуванням результатів атестації, а також обслуговуючий персонал;
- призначає й звільняє з посади завідувачів державних лабораторій ветеринарно-санітарної експертизи на ринках за узгодженням з начальником управління ветеринарної медицини в м. Суми;
- застосовує у встановленому порядку заходу заохочення й дисциплінарного стягнення до працівників лікарні;
- організовує роботу лікарні, розподіляє обов'язку між фахівцями ветеринарної медицини й затверджує посадові інструкції працівників лікарні;
- розробляє структуру, штатну чисельність і кошторис лікарні, які затверджуються згідно із законодавством;
- розробляє й затверджує положення про структурні підрозділи лікарні (крім державної лабораторії ветеринарно-санітарної експертизи на ринку);
- вносить пропозиції управлінню ветеринарної медицини в місті Суми про поліпшення матеріально-технічного забезпечення лікарні і її структурних підрозділів.

Фінансування й матеріально-технічне забезпечення Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини здійснюється за рахунок коштів Державного й місцевого бюджетів та позабюджетних коштів, що надходять за рахунок оплати наданих ветеринарних послуг [6]. Також фінансування здійснюється за рахунок виручки від видачі (продажу) ветеринарних свідоцтв і ветеринарних довідок.

Лікарня є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки в установах банків, бланки й печатки із зображенням Державного Герба України і своїм найменуванням.

Склад і структуру доходів Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини, розглянемо в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Склад і структура надходжень Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини

Види послуг	Роки						Відхилення +; - 2021 р від 2019 р	
	2019 рік		2020 р.		2021 р.			
	дохід, тис.грн.	Питома вага, %	дохід, тис.грн.	дохід вага, %	дохід, тис.грн.	Питома вага, %	дохід, тис.грн.	Питома вага, %
Доходи від обмінних операцій	4113,5	99,9	4278,3	99,3	5634,5	100,0	1521,0	-0,1
в т.ч. бюджетні асигнування	2879,8	69,9	2896,3	67,2	3653,0	64,8	773,2	-5,1
доходи від наданих послуг (виконаних робіт)	1233,7	30,3	1382,0	32,1	1981,4	35,2	747,7	4,9
Доходи від необмінних операцій	6,0	0,1	28,0	0,7	-		-6,0	-0,1
в т.ч. трансферти	6,0	0,1	28,0	0,7	-		-6,0	-0,1
Разом	4119,5	100,0	4306,3	100,0	5634,5	100,0	1515,0	*

Джерело: складено і розраховано автором за результатами власних досліджень та даними Ф. № 2дс «Звіт про фінансові результати»

З даних таблиці 2.1 констатуємо, що доходи Сумської районної лікарні ветеринарної медицини складаються з доходів від обмінних операцій та необмінних операцій. Доходи від обмінних операцій включають: доходи від надання послуг (виконання робіт), а саме: плата за послуги, що надаються Сумською районною державною лікарнею ветеринарної медицини згідно з їх основною діяльністю та надходження від додаткової (господарської) діяльності (на підставі наказу Міністерства фінансів України від 23.12.2016 р. N 1135).

Так, доходи від обмінних операцій склали 100,0% у 2021 році, що на 0,1 більше, порівняно з 2019 роком та 0,7 % - порівняно з 2020 роком. Слід відмітити, що протягом періоду дослідження спостерігається тенденція щодо зменшення питомої ваги бюджетних асигнувань, хоча у грошовому вираженні даний показник зростає: у 2021 році на 773,2 тис. грн проти 2019 року та на 756,7 тис. грн – проти 2020 року.

Виділені бюджетні асигнування Сумській районній державній лікарні ветеринарної медицини витрачаються в межах своєї повноважень на:

- 1) утримання районної державної лікарні ветеринарної медицини (оплату праці фахівців, придбання ветеринарних медичних препаратів, перев'язувальних матеріалів, приладів та обладнання для лікування тварин, спеціального і санітарного одягу, взуття, господарського інвентарю, меблів, фуражу, пального та іншого майна;
- 2) проведення протиепізоотичних заходів;
- 3) ремонт виробничих будівель та споруд та ін.;
- 4) придбання транспортних засобів (спеціальних машин, дезустановок);
- 5) канцелярські та господарські витрати;
- 6) підвищення кваліфікації фахівців.

При цьому слід зазначити, що переважно бюджетні асигнування спрямовуються на вимушені заходи, тобто заходи при загрозі виникнення заразних захворювань або при їх появі.

Значно меншу частку складають доходи від наданих послуг (виконаних робіт) (в межах 35,0%) Це доходи, які надходять на спеціальні рахунки Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини за виконані роботи (послуги) згідно з угодами з державними, кооперативними, громадськими організаціями, підприємствами, фермерськими господарствами та населенням; надходження за виконання робіт по виготовленню лікувально-профілактичних, гігієнічних, дезінфікуючих та інших препаратів.

Доходи від необмінних операцій включають трансферти, тобто це кошти, які отримані від органів місцевої влади і їх частка у 2019-2020 роках склала 0,1 % та 0,7 %, відповідно. У 2021 році доходів від необмінних операцій не було.

Отже, визначений порядок фінансування дозволяє Сумській районній державній лікарні ветеринарної медицини маневрувати і оперативно

використовувати асигнування, спрямовуючи їх у залежності від епізоотичної ситуації в неблагополучні господарства.

Для характеристики діяльності Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини також розглянемо склад та структуру доходів від надання послуг (виконаних робіт) в таблиці 2.2 та рисунку 2.1.

Таблиця 2.2 - Обсяг і структура доходу від надання послуг Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини

Види послуг	Роки						Відхилення +; - 2021 р від 2019 р	
	2019 рік		2020 р.		2021 р.			
	дохід, тис.грн.	Питома вага, %	дохід, тис.грн.	дохід вага, %	дохід, тис.грн.	Питома вага, %	дохід, тис.грн.	Питома вага, %
Лікувально-діагностичні та профілактичні заходи	541,6	43,9	609,5	44,1	885,7	44,7	344.1	0,8
Видача вет довідок (свідоцтв), супровід	272,6	22,1	308,2	22,3	453,7	22,9	181,1	0,8
Проведення дезінфекційних, дезінсекційних та дератизаційних заходів	229,5	18,6	254,3	18,4	360,6	18,2	131,1	-0,4
Реєстрація (перереєстрація) дрібних тварин, ідентифікація	190,0	15,4	210,0	15,2	281,4	14,2	91,4	-1,2
Разом	1233,7	100,0	1382,0	100,0	1981,4	100,0	747,7	

Джерело: складено і розраховано автором за результатами власних досліджень та даними Ф. № 2дс «Звіт про фінансові результати»

З даних таблиці 2.2 констатуємо, що дохід від надання послуг Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини у 2021 році зріс на 747,7 тис. грн. порівняно 2019 роком. Це відбулося за рахунок збільшення доходу від надання послуг за Лікувально-діагностичні та профілактичні заходи – на 344,1 тис. грн. або на 0,8%; видачу ветеринарних довідок (свідоцтва) та супровідних документів – на 181,1 тис. грн. або на 0,8%; проведення дезінфекційних, дезінсекційних та дератизаційних заходів – на 131,1 тис. грн. та реєстрацію (перереєстрацію) дрібних тварин – на 91,4 тис грн хоча у відсотковому відношенні відбулося зменшення на 0,4% та 1,2%, відповідно.

Слід відмітити, що найбільш питому вагу у структурі наданих послуг Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини займають лікувально-діагностичні та профілактичні послуги протягом 2019-2021 років. Зростання доходів Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини позитивним фактором в його діяльності.

Як засвідчили результати маркетингових досліджень ринок ветеринарних послуг, що надає Сумська районна державна лікарня ветеринарної медицини сьогодні достатньо сегментований.

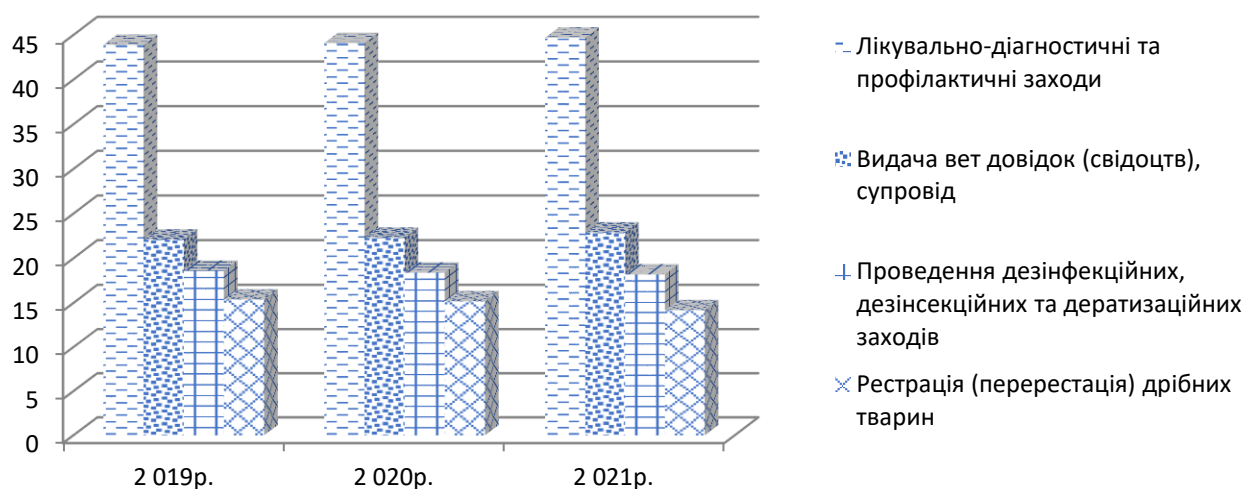


Рисунок 2.1 - Структура ринку ветеринарних послуг Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини, %

Дані рисунку 2.1 свідчать, що найбільшим попитом користуються лікувально-діагностичні та профілактичні послуги, а також видача ветеринарних довідок (свідоцтва), супровідних документів.

2.2 Аналіз класичних інструментів комплексу маркетингу

Щоб дізнатися більше про поточну маркетингову ситуацію Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини проведемо аналіз комплексу маркетингу аналізованого підприємства (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Комплекс маркетингу Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини, 2021 р.

Товар	Середня ціна, грн./послугу	Розподіл	Стимулювання
Лікувально-діагностичні та профілактичні заходи, 1 гол	560,4	прямий збут, Державні замовлення, транспортування	- зв'язки з громадськістю, персональне надання послуг, стимулювання послуг (надання безкоштовних консультацій), метод прямого продажу та ін
Видача вет довідок (свідоцтва), супровід	135,0		
Проведення дезінфекційних, дезінсекційних та дератизаційних заходів, м ²	128,0		
Рестрація (перерестація) дрібних тварин, ідентифікація	- 285,0		

Джерело : власні дослідження

Розглянемо весь асортимент послуг Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини (таблиця 2.4) та визначимо номенклатуру послуг.

Таблиця 2.4 – Асортимент послуг Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини

Групи послуг	Підгрупи
1 Лікувально-діагностичні та профілактичні заходи	клінічний огляд тварин, профілактика, діагностика інфекційних, інвазійних та незаразних хвороб тварин лікування
2. Видача вет довідок (свідоцтв), супровід	міжнародні ветеринарні сертифікати (для країн СНД - ветеринарні свідоцтва форми № 1, 2 та 3) ветеринарні свідоцтва (для України - форми № 1 та 2) ветеринарні довідки
3. Проведення дезінфекційних, дезінсекційних та дератизаційних заходів	дезінфекція поверхонь приміщень, транспортних засобів тощо дезінсекція у приміщеннях дератизація у будинках і спорудах
4. Реєстрація (перереєстрація) тварин та їх ідентифікація	ідентифікація в залежно від виду тварини з подальшим внесенням ідентифікаційного номера до Єдиного державного реєстру тварин; переміщення, або зміна власника/утримувача

Джерело: власні дослідження

Послуги, що надає Сумська районна державна лікарня ветеринарної медицини характеризується чотирма групами факторів, кожна яких містить велику кількість підгруп в залежності від виду тварин та об'єкту обслуговування.

Велике значення для Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини має рівень і співвідношення цін на ветеринарні послуги, що в свою чергу визначають поведінку споживачів. Це впливає на обсяги наданих ветеринарних послуг і, відповідно, ціна обумовлює характер маркетингової діяльності Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини.

Ціна є показником, який визначає результат і ефективність діяльності установи, а також його маркетингової діяльності [11, с. 207].

Згідно з преїскурантом цін Сумська районна державна лікарня ветеринарної медицини представляє платні послуги, які надаються територіальними органами та бюджетними установами, що належать до сфери управління Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів, основні принципи встановлення і застосування яких визначені Наказом № 96 Міністерства Аграрної Політики України (Зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 7 березня 2013 р. за № 380/22912 зі змінами та доповненнями від 17.12.2021 р.).

Згідно даного Наказу визначені розміри плати за послуги, які надаються територіальними органами та бюджетними установами, що належать до сфери управління Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів.

Водночас згідно з до п.п. 2 п. 2 Порядку № 1167 ветеринарні послуги, на які формуються тарифи, включають оформлення та видачу на платній основі ветеринарних документів. Тобто оформлення та видача ветеринарних документів — це окремий вид платної послуги, за якою, відповідно, тариф розраховується окремо.

До речі, у Переліку заходів ветеринарної медицини щодо запобігання і ліквідації хвороб тварин (крім зазначених у додатках № 1 — 3 до цієї постанови), лікування хворих тварин, лабораторних досліджень, ветеринарно-санітарної експертизи продуктів тваринництва і сировини та всіх видів продукції на ринках, які здійснюються за рахунок власників тварин, і тваринницької продукції за плату згідно з тарифами, затвердженому постановою КМУ «Про перелік протиепізоотичних, лікувальних, лабораторно-діагностичних, радіологічних та інших ветеринарно-санітарних заходів відповідних бюджетних та інших коштів» від 15.08.92 р. № 478, видача документів ветеринарної медицини (ветсвідоцтв, довідок, паспортів, реєстраційних посвідчень тощо) зазначена як окремий захід.

У п. 11, 12 та 13 Порядку № 1167 визначені вимоги до формування тарифів на ветеринарні послуги з оформлення та видачі ветеринарних документів.

Так, формування тарифів на ветеринарні послуги з оформлення та видачі на платній основі ветеринарних документів здійснюється з урахуванням:

- 1) вартості бланків ветеринарних свідоцтв, довідок, паспортів, сертифікатів та інших ветеринарних документів;
- 2) заробітної плати та нарахувань на заробітну плату спеціалістів ветеринарної медицини, а також уповноважених (офіційних) лікарів ветеринарної медицини, які утримуються за рахунок коштів, одержаних за надані послуги;
- 3) накладних витрат із:
 - заробітної плати та нарахувань на заробітну плату обслуговуючого персоналу;
 - оплати послуг зв'язку, пов'язаних з видачею ветеринарних документів.

Тож, розглянемо середні ціни послуг Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини у динаміці (рисунк 2.2)

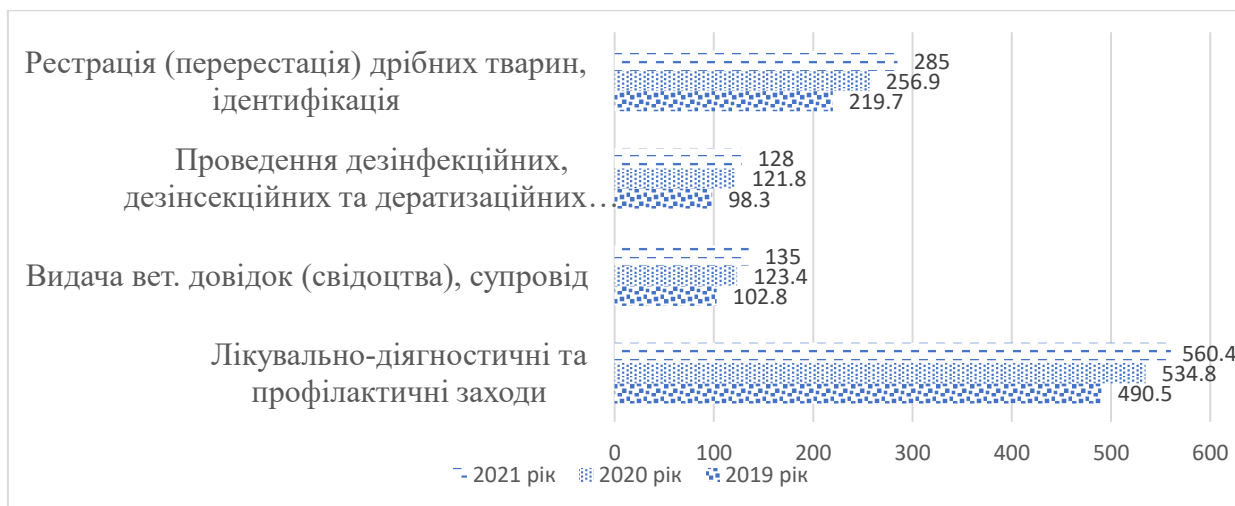


Рисунок 2.2 – Динаміка середніх цін на послуги Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини

Джерело: власні дослідження автора

З даних, що наведені на рисунку 2.2 констатуємо, що ціни на послуги Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини щороку зростають. Так, ціни у 2021 році порівняно з 2019 роком на лікувально-діагностичні послуги зросли на 60,9 грн або на 14,3%; вартість видачі ветеринарних довідок (свідоцтва), супровід – 32,2 грн або 23,9%; проведення дезінфекційних, дезінсекційних та дератизаційних заходів – 29,7 грн/м² або на 30,2%; реєстрація (перереєстрація) тварин та їх ідентифікація – 62,3 грн або 29,7%. Порівнюючи ціни на послуги 2021 року з 2020 роком, слід відмітити, що також відбулося їх зростання протягом зазначеного періоду: лікувально-діагностичні послуги зросли на 25,6 грн або на 4,8 %; вартість видачі ветеринарних довідок (свідоцтва), супровід – 11,6 грн або 9,4 %; проведення дезінфекційних, дезінсекційних та дератизаційних заходів – 6,2 грн/м² або на 5,1%; реєстрація (перереєстрація) тварин та їх ідентифікація – 28,1 грн або 10,9%.

Причинами зростання цін стали подорожчання енергоносіїв (як автомобільного пального, так і природного газу для потреб населення та залежних від нього послуг ЖКГ), а також інфляційні процеси (підвищення мінімальної заробітної плати (до 6 тис. грн у січні та 6,5 тис. грн у грудні

2021 року), що, крім зростання споживчого попиту, призведе до збільшення витрат на заробітну плату і податкового навантаження.

Сумська районна державна лікарня ветеринарної медицини має характерні особливості господарської діяльності, оскільки є бюджетною установою і якій властиві процеси створення, надання певних послуг, їх споживання тісно пов'язані та збігаються з часом. Саме тому, об'єктом проведення аналізу є сфера обслуговування. Для Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини сфера обслуговування характеризується колом обслуговування – приватне населення, які мають домашніх улюбленців і які створюють однорідну в певному відношенні групу, а також сільськогосподарські підприємства, які утримують сільськогосподарських тварин. Слід враховувати і граничну норму обслуговування, яка встановлюється у вигляді чисельності тварин, які підлягають обслуговуванню.

Обслуговування бюджетних організацій у казначействі вказують на їх надмірну залежність від стану фінансування.

Фінансування бюджетних установ здійснюється лише на підставі затвердженого у встановленому бюджетним законодавством порядку кошторису. Кошторис доходів і видатків – це основний документ, згідно з яким визначається загальний обсяг, цільове надходження, використання коштів бюджетних установ, а також визначаються обсяг і напрямку використання бюджетних коштів для виконання функцій і досягнення суспільно-корисних цілей, визначених на рік згідно з бюджетними призначеннями[26, с. 44].

Ефективне використання бюджетних коштів передбачає повне, цільове їх використання згідно із затвердженими параметрами бюджетного розпису й кошторису витрат [11, с. 210].

Для визначення того, чи ефективно використовуються бюджетні кошти Сумська районна державна лікарня ветеринарної медицини проведемо аналіз

показників ефективності використання фінансових ресурсів за допомогою таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Ефективність використання фінансових ресурсів Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021 р. від 2019 р., +/-
1.Коефіцієнт оборотності всіх активів	1,7	0,7	1,4	-0,3
2.Тривалість одного обороту активів, днів	212,4	212,1	259,8	47,4
3.Рентабельність сумарного авансованого капіталу,%	71,2	28,3	41,4	-29,8
4.Рентабельність активів по операційній діяльності,%	105,2	48,8	54,4	-50,9
6.Рентабельність інвестицій,%	80,3	30,6	48,9	-31,4
7.Рентабельність власного капіталу,%	118,0	46,1	51,7	-66,3

Джерело: Ф. 2 «Звіт про фінансові результати», Ф. 1 «Баланс», власні розрахунки

Протягом досліджуваного періоду відбувається уповільнення обігу активів, у результаті чого тривалість одного обороту активу збільшилася на 47 днів. Це є негативним для діяльності Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини.

Усі показники рентабельності є позитивними, але в 2021 році в порівнянні з 2019 роком вони зменшилися. Найбільше всього зменшилися показник рентабельності власного капіталу, а саме на 66,3 п.в. і показник рентабельності активів по операційній діяльності – на 50,9 п.в. Незважаючи на це лікарня ветеринарної медицини є рентабельною.

Наступним кроком проведемо аналіз фінансової стійкості Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини на прикладі таблиці 2.6.

Слід зазначити, що коефіцієнт автономії за період, який аналізується незначно збільшився й становить 0,9.

Коефіцієнт фінансової залежності (зворотний показник) – є високим. Він показує, що у формуванні активи вкладено 2,3 грн., з яких 0,9 грн. – позичені.

Таблиця 2.6- Показники фінансової стійкості Сумської районної державною лікарні ветеринарної медицини

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. від 2019 р., +/-
1.Показник співвідношення власних і залучених коштів	4,6	20,9	6,0	1,4
2.Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,3	0,6	0,5	0,2
3.Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	0,0	0,0	0,0	0,0
4.Коефіцієнт забезпеченості запасів власними джерелами фінансування	0,0	0,0	0,0	0,0
5.Коефіцієнт стійкого фінансування	0,8	0,9	0,9	0,1
6.Коефіцієнт реальної вартості майна	0,0	0,0	0,0	0,0
7.Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	0,8	0,9	0,9	0,1
8. Коефіцієнт фінансової залежності	1,3	1,2	1,1	-0,2
9. Коефіцієнт фінансової стійкості, II	3,8	21,3	5,1	1,3

Джерело: Ф. 2 «Звіт про фінансові результати», Ф. 1 «Баланс», власні розрахунки

Саму більшу оцінку фінансової стійкості дає коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів (коефіцієнт фінансової стійкості). Значення цього показника свідчить про те, що сума власних коштів на 1,4 грн. перевищує суму залучених коштів, які на 1,3 грн. більше, чим у базовому періоді.

Коефіцієнт фінансової стійкості в 2021 році в порівнянні з 2019 роком збільшився на 1,3. Це є свідомством про поліпшення фінансового стану Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини

Можна відзначити, що в аналізованого установи передкризовий рівень стійкого фінансування й свідчить про залежність установи від короткострокових залучених джерел покриття.

Можна відмітити, що у аналізованій установи стабільний рівень стійкого фінансування.

Також, для оцінки можливостей ефективного використання фінансових ресурсів у Сумській районній державній лікарні ветеринарної медицини проведемо аналіз надходжень і видатків за спеціальний фонд Державного бюджету за допомогою даних у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Аналіз надходжень та видатків, що надійшли зі спеціального фонду для Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини

Показники	2019 рік		2021 рік		Відхилення	
	грн.	пит. вага, %	грн.	пит. вага, %	грн.	%
Надходження коштів - усього	1037756,84	100,00	1504257,36	100,00	466500,52	144,95
За послуги, що надаються бюджетними установами згідно з їх основною діяльністю	1013859,68	97,70	1457745,87	96,91	443886,19	143,78
Від додаткової (господарської) діяльності	23897,16	2,30	46511,49	3,09	22614,33	194,63
Видатки - усього	1182811,52	100,00	1309037,05	100,00	126225,53	110,67
Поточні видатки	1055754,30	89,26	1184890,79	90,52	129136,49	112,23
Оплата праці	496380,71	47,02	526042,73	44,40	29662,02	105,98
Нарахування на заробітну плату	185767,14	17,60	192891,77	16,28	7124,63	103,84
Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	0,00	0,00	84461,81	7,13	84461,81	0,00
Медикаменти та перев'язувальні матеріали	0,00	0,00	47285,38	3,99	47285,38	0,00
Придбання товарів і послуг	340295,06	32,23	52917,53	4,47	-287377,53	15,55
Видатки на відрядження	2705,72	0,26	7124,82	0,60	4419,10	263,32
Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	30205,67	2,86	27147,65	2,29	-3058,02	89,88
Дослідження і розробки, видатки державного(регіонального) значення	400,00	0,04	2400,00	0,20	2000,00	600,00
Капітальні видатки	127057,22	10,74	124619,10	9,52	-2438,12	98,08
Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	21766,00	17,13	92676,00	74,37	70910,00	425,78
Капітальний ремонт	0,00	0,00	31470,26	25,25	31470,26	0,00
Реконструкція та реставрація	105291,22	82,87	0,00	0,00	-105291,22	0,00

Джерело: Ф. 2 «Звіт про фінансові результати», Ф. 1 «Баланс», власні розрахунки

При аналізі даних, представлених у таблиці можна зробити висновок, що сума надходжень коштів в 2021 році в порівнянні з 2019 роком збільшилася на 44,95 %, це відбулося за рахунок збільшення сум надходжень від додаткової (господарської) діяльності на 94,63 %. На нашу думку, цей факт є позитивним для діяльності Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини.

При аналізі видатків загального фонду для Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини можна констатувати, що розмір видатків загального фонду в 2021 році в порівнянні з 2019 роком збільшилися на 126,2 тис. грн., або на 10,67 %. На зазначені зміни вплинуло збільшення сум поточних витрат на 12,23 %, при зменшенні сум капітальних видатків в 2021 році біля 2 %. Це свідчить про недостатнє фінансування Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини.

Збільшення видатків загального фонду в основному відбулося за рахунок збільшення наступних статей: « Оплата праці» - на 29662,02 грн., «Нарахування на заробітну плату» - на 7124,63 грн., «Видатки на відрядження» - на 4419,10 грн., «Дослідження й розробки, видатки державного (регіонального) значення» - на 2000,00 грн.

Спостерігається тенденція до збільшення розміру видатків, але оскільки воно є незначним, то причиною цього можна назвати індексацію заробітної роботи, інфляційні процеси, які відбуваються в країні

Просування послуг відбувається завдяки соціальним мережам. Стимулювання збуту відбувається при прямому контакті з клієнтом. Оскільки Сумська районна державна лікарня ветеринарної медицини є державною організацією важливого значення, то раз на рік вона претендує на безкоштовний рекламний майданчик в місті за рахунок соціальної реклами.

2.3 Дослідження факторів ринкового середовища, що впливають на формування маркетингових стратегій на ринку ветеринарних послуг

У всій діяльності Сумська районна державна лікарня ветеринарної медицини дотримується жорстких положень та правил, оскільки ветеринарія є важливою галуззю для людства. Заходи лікарні спрямовані на надання високоякісних послуг, у процесі життєдіяльності споживачам Сумського району і прилеглих територій, а також надання їх господарствам.

Виступаючи на ринку, Сумська районна державна лікарня ветеринарної медицини зіткнулася з суперництвом інших організацій (приватних ветеринарних клінік), які пропонують аналогічні послуги.

Кожен з них, як правило, прагне зайняти лідируючі позиції, надати якомога якісніші послуги, захопити максимально можливу частку ринку.

У місті Суми та Сумському районі здійснюється конкурентна боротьба між фірмами, що пропонують аналогічні послуги для майже одних і тих самих категорій споживачів.

При вивченні ринку ветеринарних послуг було виявлено, що в трійці лідерів з обороту ветеринарних послуг є:

- Сумська міська державна лікарня ветеринарної медицини, м. Суми, вул. Родини Линтварьових, 89 (державна установа);
- ветеринарна клініка «Хелс», м. Суми, проспект М. Лушпи, 54/1 (приватна установа);
- ветеринарна клініка «Ветдопомога», м. Суми, вул. Г. Кондратьєва, 125 (приватна установа).

Розглянемо більш детально основних конкурентів, що надають ветеринарні послуги споживачам (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Характеристика основних конкурентів Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини

Показники	Сумська міська державна лікарня ветеринарної медицини	Центр ветеринарної медицини «Хелс»	ветеринарна клініка «Ветдопомога»
Вид діяльності	Ветеринарна діяльність	Ветеринарна практика	Ветеринарна практика
Об'єкт обслуговування	Приватне населення, сільськогосподарські підприємства	Приватне населення	Приватне населення
Час роботи	08.00-17.00	08.00-20.00	цілодобово
Кількість клієнтів	Понад 60000 пацієнтів	понад 50000 пацієнтів	Понад 30000 пацієнтів
Цільові споживачі послуг	Домашні тварини, сільськогосподарські тварини	Домашні тварини, гризуни, рептилії, птахи та інші	Домашні тварини, гризуни
Види послуг	лабораторні дослідження, лікувальні послуги, вакцинація, проведення дезінфекційних, дезінсекційних та дератизаційних заходів, видача ветеринарних довідок (свідоцтва), супровід	сучасні види діагностики лабораторна діагностика оперативні втручання стоматологічна допомога консультації фахівців лікування в умовах стаціонару фізіотерапевтичні процедури; стрижка, купання та підготовка тварин до виставок	вакцинація, стоматологічні послуги, лікування, хірургічні послуги, консультаційні послуги, грумінг, стрижка тварин
Наявність сайту	https://www.ua-region.com.ua/14024719	https://vethealth.sumy.ua/o-nas/	https://www.facebook.com/watch/vetua/

Джерело: власні дослідження автора

З даних таблиці 2.8 констатуємо, що основним конкурентом, який надає аналогічні послуги Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини є Сумська міська державна лікарня ветеринарної медицини. Хоча слід відзначити, що найпотужнішою ветеринарною клінікою є Центр ветеринарної медицини «Хелс», який має в наявності надсучасне обладнання задля проведення досліджень, лікування та профілактичних заходів домашніх тварин.

Для проведення оцінки Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини та її конкурентів, доцільним є застосування комплексу маркетингу «7Р-аналізу» (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз конкурентів Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини

P's	Сумська районна державна лікарня ветеринарної медицини	Сумська міська державна лікарня ветеринарної медицини	Центр ветеринарної медицини «Хелс»	ветеринарна клініка «Ветдопомога»
Product (Продукт)				
Якість	5	5	5	5
Послуги	4	4	5	4
Асортимент	5	5	3	2
Place (Місце)				
Крокова доступність	4	5	4	4
Транспортна доступність	5	5	5	5
Price (Ціна)				
Доступність	5	5	4	4
Акції	2	2	5	5
Розстрочка оплати	3	3	5	5
Promotion (Просування)				
Реклама	3	3	5	4
Стимулювання	2	2	4	3
Імідж	4	4	5	5
Physical evidence (фізичні характеристики)				
Сертифікати	3	4	5	5
Відгуки	3	3	5	4
Комфорт	3	3	5	5
Process (Процес)				
Он-лайн підтримка	3	3	5	5
Гарантії	5	5	5	5
Аромамаркетинг	2	2	5	5
Personnel (Персонал)				
Кваліфікація	5	5	5	5
Досвід	4	4	5	5
Якість обслуговування	4	4	5	5
Разом	74	76	95	90

Джерело: власні дослідження

Класичні елементи комплексу маркетингу слід доповнити ще декількома: фізичні характеристики послуг, процес їх отримання та характеристика персоналу

Рівень конкурентоспроможності закладів ветеринарної медицини згідно «7Р-аналізу» представлена на рисунку 2.3.

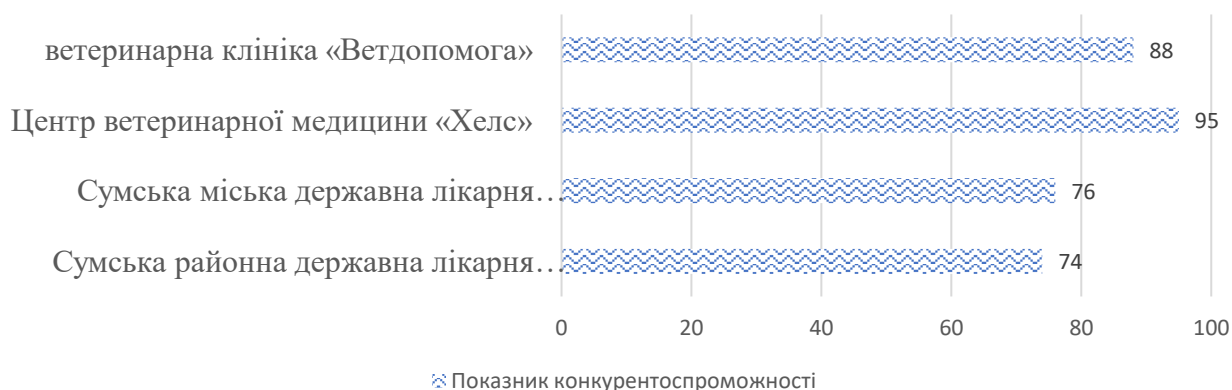


Рисунок 2.3 – Рівень конкурентоспроможності закладів ветеринарної медицини

Джерело: власні дослідження автора

З даних таблиці 2.9 та рисунку 2.3 констатуємо, що Сумська районна державна лікарня ветеринарної медицини має найнижчий показник конкурентоспроможності – 74 бали. Хоча, при цьому слід відмітити, що найвищі підсумкові бали отримали Центр ветеринарної медицини «Хелс» - 95, ветеринарна клініка «Ветдопомога» - 90 та Сумська міська державна лікарня ветеринарної медицини – 76.

Зазначені показники свідчать, що Центр ветеринарної медицини «Хелс» є лідером серед основних конкурентів, що надають лікувально-діагностичні послуги за кількістю, відгуками і комфортом, які приділили власники тварин. Але при цьому слід зазначити, що за ціною Сумська районна державна лікарня ветеринарної медицини має певні переваги порівняно з Центр ветеринарної медицини «Хелс» та ветеринарною клінікою «Ветдопомога» та значно ширший спектр обслуговування та асортимент наданих послуг.

Отже, слід зробити висновок, що Сумська районна державна лікарня ветеринарної медицини має перспективи щодо подальшого розвитку і покращення свого стану на ринку ветеринарних послуг.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУМСЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ ЛІКАРНІ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ

3.1 Розробка стратегії розвитку організації

Велике значення при формуванні маркетингових стратегій мають фактори, які впливають на даний процес. Темпи зміни можливостей і загроз настільки значні, що стратегічне планування і розробка стратегії розвитку на цій основі стає необхідним інструментом прогнозування майбутнього Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини. Хоча, слід зазначити, що більшість підприємств використовують маркетингову стратегію росту формально, на рівні інтуїції, оскільки виконують дії, що є характерними для певних видів маркетингових стратегій росту[23].

Стає очевидним, що обираючи напрям діяльності Сумська районна державна лікарня ветеринарної медицини повинна враховувати: умови внутрішнього і зовнішнього середовища, наявні ресурси, цілі (різних рівнів та напрямів), переваги і недоліки можливих напрямів розвитку, їхні перспективи та способи реалізації тощо.

Несвоєчасна реакція на зміни зовнішнього середовища має неминучі наслідки при відсутності стратегії розвитку. Головне завдання для організацій стає виживання та адаптація всіх наявних ресурсів в залежності від ситуації. Така поведінка характерна для більшості організацій, які вважають стратегічне планування занадто витратним і змушені, при цьому витрачати значні кошти на виснажливу боротьбу за виживання.

Для підвищення ефективності діяльності необхідно застосовувати такі методи, які можуть дати оцінку як внутрішніх процесів, так і визначення ймовірного впливу на організацію з боку зовнішнього середовища.

В рамках дослідження аналізу потенціалу загроз і ризиків, що впливають на діяльність Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини ми використовували метод PEST-аналізу. Відповідно до цього інструменту маркетингового стратегічного управління PEST-фактори були розділені на чотири основні групи:

- політичні – фактори зовнішнього середовища, що відіграють важливу роль у формуванні державного регулювання;
- економічні – фактори зовнішнього середовища, це, на наш погляд, темпи економічного зростання, інфляція і процентні ставки, рівень безробіття, доходи населення та інші;
- соціокультурні – мають опосередкований вплив (рівень освіта, кваліфікація кадрів, заробітна плата тощо), які також впливають на ветеринарію;
- технологічні – технологічний прогрес прискорюється, ступінь його впливу на всі сфери бізнесу і державні послуги високі, включаючи послуги в сфері ветеринарної медицини (нові технології, наукові відкриття, вплив інтернет ресурсів) [33].

В рамках PEST-аналізу був врахований функціонал, структура, а також основні стратегічні напрямки служби ветеринарної медицини. За результатами PEST-аналізу було виділено 30 основних факторів (ризиків), що впливають на ветеринарну службу в цілому. Результати досліджень зазначені в таблиці 3.1.

З даних таблиці 3.1 констатуємо, що всі фактори (ризиків) за результатами PEST-аналізу були класифіковані за двома основними групами: внутрішні - це ризики, що реалізовані в середині Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини; зовнішні ризики - це ризики, які безпосередньо не залежать від діяльності лікарні.

Для всіх (ризиків) була проведена експертна оцінка на предмет ймовірності їх реалізації в нинішніх умовах, а також суттєвість шкоди. Ймовірність і збиток оцінювалися за 10-бальною шкалою, де: від 1 до 3 балів - збиток / ймовірність фактору незначний; від 4 до 7 балів – тільки істотна

Таблиця 3.1 – Результати PEST-аналізу Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини

Найменування ризику	Класифікація	Ймовірність	Шкода
1	2	3	4
<i>Політичні фактори</i>			
1. Корупційні ризики	внутрішній	7	8
2. Недотримання термінів вакцинації через несприятливі природно-кліматичні умови	зовнішній\ внутрішній	10	4
3. Недотримання термінів вакцинації з введенням надзвичайної ситуації в регіоні (COVID-19)	зовнішній	2	8
<i>Економічні фактори</i>			
5. Недостатньо чіткий облік поголів'я тварини (ідентифікація тварин)	зовнішній\ внутрішній	8	9
6. Невірна інформація при внесенні запису в інформаційну систему бази даних	зовнішній\ внутрішній	8	4
7. Неповне охоплення поголів'я тварин під час вакцинації через перевантаження ветеринарного лікаря	зовнішній\ внутрішній	8	10
8. Невраховане поголів'я тварин, завезених з інших країн чи регіонів	зовнішній\ внутрішній	9	3
9. Ризик недостатнього охоплення вакцинацією сільськогосподарських тварин через віддаленість населених пунктів	внутрішній	2	2
10. Зрив строку вакцинації	внутрішній	8	2
11. Приховування власниками тварин точного поголів'я	зовнішній\ внутрішній	10	8
12. Відсутність достатньої кількості ветеринарних препаратів для профілактичної вакцинації тварин через невідповідність бюджетного замовлення з ринковою вартістю	зовнішній\ внутрішній	6	8
13. Несвоєчасне проведення державних закупівель ветеринарної продукції	зовнішній\ внутрішній	6	10
14. Несвоєчасне проведення державних закупівель ветеринарної продукції коштом місцевих бюджетів	зовнішній\ внутрішній		
15. Ризик подорожчання ветеринарної продукції		6	9
16. Дефіцит фінансування з місцевого бюджету на проведення ветеринарних заходів	внутрішній	3	10
17. Невиконання договірних зобов'язань з боку постачальників ветеринарної продукції (порушення поставок ветеринарної продукції в строк)	зовнішній\ внутрішній	9	9
18. Державні закупівлі на придбання ветеринарного препарату, що не відбулися	зовнішній\ внутрішній	5	10
19. Застосування неякісної вакцини	зовнішній\ внутрішній	6	6
20. Зрив виконання запланованих профілактичних ветеринарних заходів	внутрішній	4	4

Продовження таблиці 3.1			
1	2	3	4
21. Безконтрольне переміщення тварин з відповідних зон	внутрішній	3	8
<i>Соціально-культурні фактори</i>			
22. Ризик плинності кадрів ветеринарних лікарів із-за низької мотивації своєї праці (недостатня мотивація, низька заробітна плата)	внутрішній	10	3
23. Через непривабливість професії ветеринарного лікаря на місцях виникає ризик незахищеності ветеринарного лікаря	внутрішній	8	5
24. Неефективність вакцинації з-за недостатнього рівня кваліфікації ветеринарного лікаря	зовнішній\внутрішній	4	4
<i>Технологічні фактори</i>			
25. Недотримання умов зберігання ветеринарних препаратів (відсутність або неробочий стан холодильників, морозильних камери, термоконтейнерів для вакцин - температурний режим (від 0 до +8 ⁰ C, в деяких випадках і аж до -20 ⁰ C)	внутрішній	10	10
26. Недотримання правильного температурного режиму (від 0 до +8 ⁰ C, в деяких випадках і аж до -20 ⁰ C) під час транспортування вакцин,	внутрішній	10	9
27. Недостатнє матеріально-технічне оснащення районної державної лікарні ветеринарної медицини	внутрішній	4	6
28. Ризик зниження ефективності вакцинації через недотримання інструкції по застосуванню ветеринарного препарату	внутрішній	2	5
29. Ризик дефіциту доз вакцини через неправильний розрахунок трансферту	внутрішній	6	6
30. Ризик зриву вакцинації через недостатню кількість витратних матеріалів (шприци, голки і т.д.)	внутрішній	2	7

Джерело: складено автором

зміна фактору може привести до значного ризику, ймовірність оцінюється як середня; від 8 до 10 балів - вплив фактору високий, будь-які коливання викликають значні зміни/ризики, ймовірність появи висока [14, с. 168].

Виходячи з вищевикладеного, в рамках PEST-аналізу ризику були ранжовані за 3 основними напрямками в залежності від їх критичності для Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини. Для наочності аналізу підготовлено карту ризиків, згідно з рисунком 3.2.

Шкода	Дефіцит фінансування з місцевого бюджету на проведення ветеринарних заходів	Державні закупівлі на придбання ветеринарного препарату, що не відбулися	Ризик подорожчання ветеринарної продукції	проведення державних закупівель ветеринарної продукції	Неповне охоплення поголів'я тварин під час вакцинації через перевантаження ветеринарного лікаря	Недотримання умов зберігання вет. препаратів (відсутність або неробочий стан холодильників, морозильних камери, термоконтейнерів для вакцин - температурний режим (від 0 до +8°C, в деяких випадках і аж до -20°C))
	Недотримання термінів вакцинації з введенням надзвичайної ситуації в регіоні (COVID-19)	Безконтрольне переміщення тварин з відповідних зон	Відсутність достатньої кількості ветеринарних препаратів для профілактичної вакцинації тварин через невідповідність бюджетного замовлення з ринковою вартістю	Невиконання договірних зобов'язань з боку постачальників ветеринарної продукції (порушення поставок ветеринарної продукції в термін)	Недостатньо чіткий облік поголів'я тварини (ідентифікація тварин)	Недотримання правильного температурного режиму (від 0 до +8°C, в деяких випадках і аж до -20°C) під час транспортування вакцин
	Ризик зриву вакцинації через недостатню кількість витратних матеріалів (шприци, голки і т.д.)	Недостатнє матеріально-технічне оснащення районної державної лікарні ветеринарної медицини	Застосування неякісної вакцини	Несвоєчасне проведення державних закупівель з транспортування ветеринарної продукції коштом місцевих бюджетів	Корупційні ризики	Приховування власниками тварин точного поголів'я
	Ризик зниження ефективності вакцинації через недотримання інструкції по застосуванню ветеринарного препарату	Зрив виконання запланованих профілактичних ветеринарних заходів	Ризик дефіциту доз вакцини через неправильний розрахунок трансферту	Невірна інформація при внесенні запису в інформаційну систему бази даних	Через непривабливість професії ветеринарного лікаря на місцях виникає ризик незахищеності ветеринарного лікаря	Недотримання термінів вакцинації через несприятливі природно-кліматичні умови
	Ризик недостатнього охоплення вакцинацією сільськогосподарських тварин через віддаленість населених пунктів	Неефективність вакцинації з-за недостатнього рівня кваліфікації ветеринарного лікаря	Недостатня кількість відповідних фіксаторів для тварин	Зрив строку вакцинації	Невраховане поголів'я тварин, завезених з інших країн чи регіонів	Ризик плинності кадрів ветеринарних лікарів із-за низької мотивації своєї праці (недостатня мотивація, низька заробітна плата)
ймовірність						

Рисунок 3.2.- Карта ризику Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини

Карта ризиків, що представлена на рисунку 3.2 поділяється на зони ризику за ймовірністю та заподіяною шкодою:

червону зону – являє собою максимальну схильність до ризику, що вимагає негайних дій для мінімізації ризику;

жовту зону - прийнятний рівень схильності до ризиків, але вимагає певних дій для мінімізації ризику;

зелену зону - прийнятний рівень схильності до ризиків, і не вимагає прийняття термінових дій щодо мінімізації ризику.

За результатами проведеного аналізу зазначаємо, що найбільш значущі фактори (ризики), що мають високу ймовірність і шкоду, розташовані в червоній зоні карти ризику. До них належать:

- ✓ несвоєчасні державні закупівлі на закупівлю ветеринарних препаратів;
- ✓ невиконання договірних зобов'язань з боку постачальників ветеринарної продукції (зрив доставки ветеринарної продукції в термін);
- ✓ несвоєчасне проведення державних закупівель з транспортування ветеринарної продукції коштом місцевих бюджетів;
- ✓ неповне охоплення поголів'я тварин при вакцинації за рахунок перевантаження ветеринарних лікарів;
- ✓ недостатньо чіткий облік чисельності тварин (ідентифікація тварин);
- ✓ корупційні ризики (під час публічних закупівель, видачі ветеринарних документи тощо);
- ✓ недотримання умов зберігання ветеринарних препаратів (відсутність або неробочий стан холодильників, морозильних камер, термоконтейнерів для вакцин - температурний режим (від 0 до +80С, в деяких випадках до -200С));
- ✓ недотримання і підтримання правильного температурного режиму (від від 0 до +80С, в деяких випадках до -200С) при транспортуванні вакцини (пошкодження транспортних засобів);
- ✓ приховування власниками тварин точної кількості поголів'я.

Таким чином, в червоній зоні карти ризиків переважають ризики, пов'язані як із зовнішніми, так і з внутрішніми факторами [8, с.165]..

З огляду на високу варіативність зовнішніх і внутрішніх факторів в умовах, що склалися, оцінку ризиків слід проводити якомога рідше. Тільки так можна побудувати ефективну систему державного управління у сфері ветеринарної медицини, яка дозволить своєчасно реагувати на можливі загрози та ризики.

Метод SWOT-аналізу є універсальним як для державних, так і для комерційних закладів ветеринарної медицини. Даний метод являє собою оцінку сильних і слабких сторін організації, а також виявлення її загроз і можливостей [20].

Нами було проведено дослідження з визначення стратегічних альтернатив і вибору стратегії розвитку Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини на основі SWOT-аналізу (таблиця 3.2).

Найвагомішою сильною стороною будь-якого закладу ветеринарної медицини повинна бути стабільна фінансова підтримка. В даний час всі державні лікарні ветеринарної медицини отримують кошти на здійснення своєї діяльності, які виділяються з декількох джерел: державного та місцевого бюджетів.

Забезпеченість фахівцями, рівень їх підготовки і наявність обладнання, що відповідає розвитку науково-технічного прогресу і обумовленого споживчою необхідністю - цих факторів в більшості своїй є основними аргументами споживачів послуг при виборі закладу ветеринарної медицини. Це пов'язано з тим, що споживачі ветеринарних послуг потребують висококваліфікованого обслуговування, яке є своєрідним гарантом безпеки здоров'я тварин, а в деяких випадках і життя. Також однією з таких сильних сторін є доступність ветеринарних послуг. Це означає нижчий рівень цін, порівняно з приватними закладами ветеринарної медицини.

Таблиця 3.2 - Аналіз слабких та сильних сторін, можливостей та загроз (SWOT)

Сильні сторони (внутрішні) (S)	Слабкі сторони (внутрішні) (W)
1. Стабільне фінансове забезпечення (з державного та місцевого бюджетів). 2. Рівень професійної підготовки фахівців. 3. Доступність ветеринарних послуг. 3. Надання платних ветеринарних послуг (для державних установ). 4. Наявність чітко визначеної мети з боку керівництва, яка, в першу чергу, спрямована на задоволення потреб споживачів послуг та підвищення якості наданих ветеринарних лікувально-профілактичних послуг	1. Недостатнє забезпечення і зношеність матеріально-технічної бази. 2. Недостатність фінансування з державного і місцевого бюджетів. 3. Недоступність ветеринарної лікарської допомоги поза робочий час 4. Відсутність чітко визначеної стратегії підвищення якості та збільшення обсягів наданих ветеринарних та профілактичних послуг.
Можливості (зовнішні) (O)	Загрози (зовнішні) (T):
1. Програми модернізації закладів. 2. Підвищення рівня впливу розвитку науки і техніки, що сприяє появі нових програм діагностування. 3. Розширення переліку послуг, що надає Сумська районна державна лікарня ветеринарної медицини 4. Розвиток нових ветеринарних і профілактичних послуг. 5. Заключення вигідних контрактів на закупівлю обладнання, ветеринарних препаратів та інструментарію 6. Збільшення числа обслуговуючого населення.	1. Епідемії; 2. Зростання цін на послуги; 3. Політичні загрози (зміна законодавства, податкова політика); 4. Відсутність балансу в обсягах ветеринарних послуг і фінансуванням. 5. Скорочення рівня фінансування з місцевого бюджету 6. Підвищення рівня конкуренції 7. Економічна криза. 8. Недостатня поінформованість населення

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Основними слабкими сторонами Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини є: погіршення стану матеріально-технічної бази, недостатнє фінансування з державного і місцевого бюджетів і т. ін. Відсутність чіткої стратегії - є причиною неправильних управлінських рішень і дій, які тягнуть за собою серйозні наслідки, такі як: нераціональне використання коштів та потужностей, низький рівень конкурентоспроможності тощо.

Слід зазначити, що можливості, які відкриваються перед Сумською районною державною лікарнею ветеринарної медицини, можуть позитивно

позначитися на її репутації та залучення додаткових коштів із зовнішніх джерел.

Говорячи про можливі загрози - підвищення рівня конкуренції в сфері лікарських ветеринарних послуг є однією з найактуальніших загроз. Сьогодні конкурентна перевага має значення не лише стосовно комерційних закладів ветеринарної медицини, а й отримання коштів з місцевого та державного бюджетів, які відкривають додаткові можливості довгострокового розвитку та модернізації матеріально-технічної бази Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини.

Отже, найкращий можливий сценарій Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини на майбутнє можна зробити співставивши сильні сторони і зовнішні можливості (S+O). Це дало нам можливість визначити стратегічні напрямки розвитку, а саме – стратегію розвитку ринку послуг Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини.

Таким чином, проведений SWOT-аналіз надав можливість виявити і врахувати у подальшому Сумській районній державній лікарні ветеринарної медицини всі можливі фактори, які можуть вплинути на рівень і якість ветеринарних послуг і подальший розвиток організації [20].

Для корпоративного управління важливе значення має впровадження стратегії діяльності підприємства, серед яких є SPACE-аналіз, – це матричний метод стратегічного аналізу, що полягає у побудові матриці, у якій відображають фактори зовнішнього середовища (привабливість галузі – IS та стабільність навколишнього середовища – ES) та внутрішнього середовища (фінансовий стан підприємства – FS та конкурентні переваги – CA).

Проведемо аналіз показників для побудови SPACE-аналізу шляхом встановлення експертних оцінок, а саме фінансове становище (FS) (таблиця 3.3).

Оцінка показників:

.

Таблиця 3.3 – Фінансове становище (FS) Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини

Критерії	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Стабільність доходу	3	0,9	2,7
Фінансова незалежність	2	0,8	1,6
Рентабельність власного капіталу	2	0,8	1,6
Рентабельність активів	2	0,7	1,4
Платоспроможність	4	0,7	2,8
Фондовіддача	4	0,7	3,2
Разом			13,3

Джерело: власні розрахунки автора

1 бал – найгірший показник;

2 бали – поганий показник;

3 бали – середній показник;

4 бали – гарний показник;

5 балів – найкращий показник

Для проведення аналізу нами обрано двох головних конкурентів-Лебединську районну державну лікарню ветеринарної медицини та Сумську міську державну лікарню ветеринарної медицини. Перші показники встановлюємо для Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини Розглянемо конкурентоспроможність досліджуваного підприємства (СА) (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Конкурентоспроможність (СА) Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини

Критерії	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Ринкова частка	4	0,5	2,0
Якість послуг	5	0,9	4,5
Ціна	3	0,7	2,1
Прихильність споживачів послуг	4	0,6	2,4
Збутова політика	2	0,4	0,8
Політика просування	2	0,5	1,0
Разом			12,8

Джерело: (власні розрахунки автора)

Розрахуємо фактори зовнішнього середовища, показники яких є уніфікованими для всього ринку ветеринарних послуг (таблиця 3.5-3.6).

Таблиця 3.5 – Привабливість галузі (IS)

Критерії	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Державна підтримка	2	0,1	0,2
Бар'єри виходу на ринок	2	0,4	0,8
Потенціал зростання	4	0,9	3,6
Конкурентна ситуація	4	0,7	2,8
Ресурсоємність	4	0,6	2,4
Капіталоємність	4	0,6	2,4
Разом			12,2

Джерело: власні розрахунки автора

Таблиця 3.6 – Стабільність середовища (ES)

Критерії	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Маркетингові можливості	3	0,5	1,5
Конкурентна ситуація	4	0,6	2,4
Рівень попиту і пропозиції	3	0,7	2,1
Темп інфляції	4	0,7	2,8
Державне регулювання	2	0,1	0,2
Податкова політика	2	0,3	0,6
Цінова політика	3	0,2	0,6
Разом			10,2

Далі здійснимо Spase-аналіз для Сумської міської державної лікарні ветеринарної медицини та Лебединської районної лікарні ветеринарної медицини, а саме фінансове становище (таблиця 3.7) та конкурентоспроможність підприємства (таблиця 3.8)

Таблиця 3.7 – Фінансове становище (FS) конкуруючих організацій

Критерії	Лебединська районна лікарня ветеринарної медицини			Сумська міська державна лікарня ветеринарної медицини		
	Вага	Оцінка	Зважена оцінка	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Стабільність доходу	2	0,9	1,8	3	0,9	2,7
Фінансова незалежність	3	0,8	2,4	4	0,8	3,2
Рентабельність власного капіталу	3	0,8	2,4	3	0,8	2,4
Рентабельність активів	2	0,7	1,4	4	0,7	2,8

Платоспроможність	2	0,7	1,4	4	0,7	2,8
Фондовіддача	2	0,7	1,4	4	0,7	2,8
Разом			10,8			16,7

Таблиця 3.8 - Конкурентоспроможність (СА) конкуруючих організацій

Критерії	Лебединська районна лікарня ветеринарної медицини			Сумська міська державна лікарня ветеринарної медицини		
	Вага	Оцінка	Зважена оцінка	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Ринкова частка	2	0,5	1,0	4	0,5	2,0
Якість послуг	4	0,9	3,6	5	0,9	4,5
Ціна	4	0,7	2,8	3	0,7	2,1
Прихильність споживачів послуг	3	0,6	1,8	3	0,6	1,8
Збутова політика	2	0,4	0,8	3	0,4	1,2
Політика просування	2	0,5	1,0	3	0,5	1,5
Разом			11,9			13,1

Через побудову системи координат (XY) експерти визначають положення підприємства на ринку, стратегічні альтернативи його розвитку та методи їх реалізації. Розглянемо формули 3.1-3.2 для розрахунку:

$$X = IS - CA, \quad (3.1)$$

$$Y = FS - ES, \quad (3.2)$$

де: IS – привабливість галузі;

CA – конкурентоспроможність підприємств;

FS – фінансове становище;

ES – стабільність середовища.

Кожному квадранту побудованої матриці відповідає відповідний тип поведінки підприємства: агресивний, консервативний, захисний чи конкурентний [8, с.276]:

- агресивна стратегія – цей стан типовий у привабливій галузі з незначною невизначеністю обставин. Організація отримує конкурентні переваги, які може зберегти і примножити за допомогою фінансового потенціалу. Ризики незначні, необхідно концентруватися на забезпеченні

інтересів. Механізми спрямовані на розширення продажів; цінову війну з конкурентами; освоєння нових секторів ринку, просування брендів.

- конкурентна стратегія – це стан, що властивий для привабливої галузі. Підприємство отримує конкурентні переваги за відносно нестабільних обставин. Критичним чинником є фінансовий потенціал. Необхідно мінімізувати загрози, пов’язані зі втратою фінансування. Основні механізми – пошук фінансових ресурсів.

- консервативна стратегія – цей стан спостерігається на стабільних ринках із низькими темпами зростання. У цьому разі зусилля концентруються на фінансовій стабілізації. Найважливішим чинником є конкурентоспроможність послуги. Основні механізми – підвищення якості послуг; пошук потенційних споживачів.

- захисна стратегія – такий стан виникає у ситуації, коли підприємство працює у привабливій галузі, але йому бракує конкурентоспроможності продукції і коштів. Особлива увага приділяється механізмам мінімізації загроз. Ключовою стратегією є вихід із ринку. На основі проведених досліджень та розрахунків будуємо систему координат для визначення стратегії розвитку ринку (рис. 3.2).

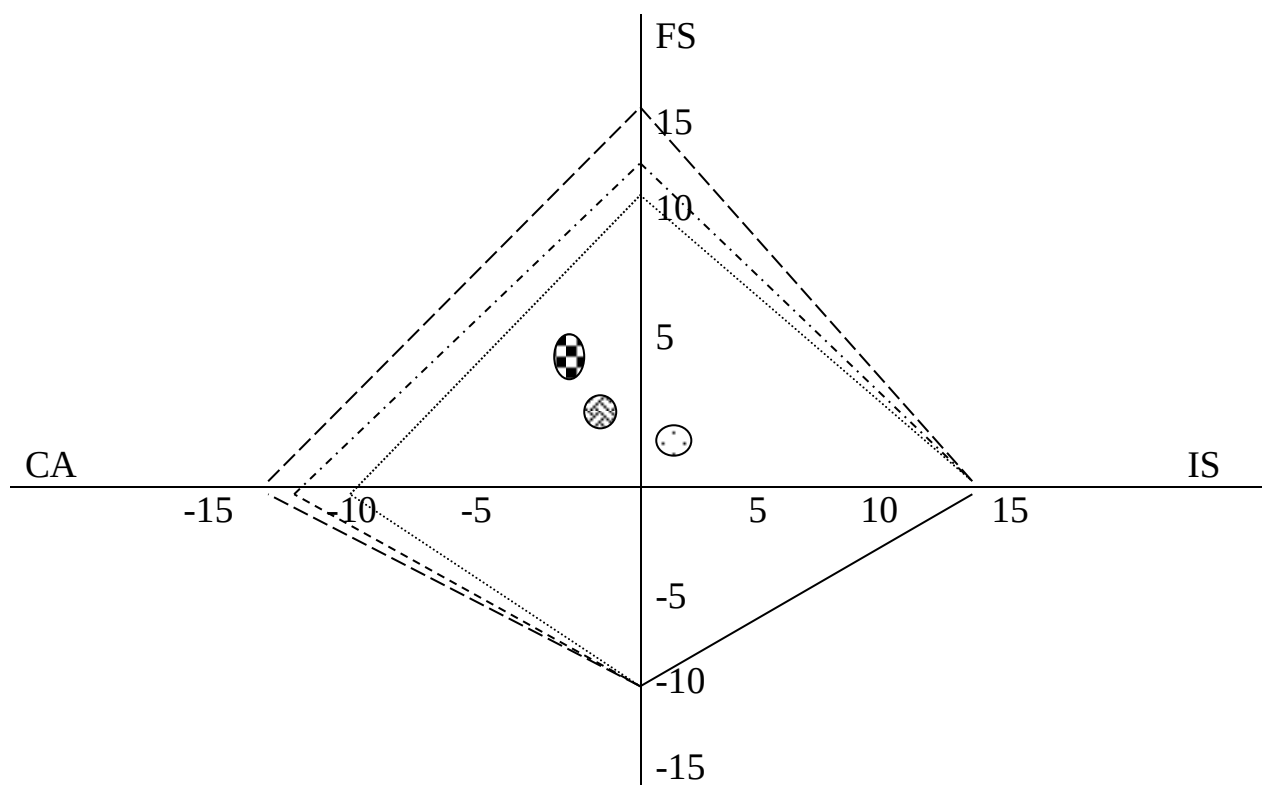


Рисунок 3.2 – Система координат SPACE-аналізу для Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини та її конкурентів (сформовано автором)

Для Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини:

$$X = IS - CA = 12,2 - 12,8 = -0,6;$$

$$Y = FS - ES = 13,3 - 10,2 = 3,1.$$

Для Сумської міської державної лікарні ветеринарної медицини:

$$X = IS - CA = 12,2 - 13,1 = -0,9;$$

$$Y = FS - ES = 16,7 - 10,2 = 6,5.$$

Для Лебединська районна лікарня ветеринарної медицини:

$$X = IS - CA = 12,2 - 11,9 = 0,3;$$

$$Y = FS - ES = 10,8 - 10,2 = 0,6$$

Сумська районна державна лікарня ветеринарної медицини та Сумська міська державна лікарня ветеринарної медицини відповідають діапазонам консервативної стратегії. Відповідно до методики SPACE-аналізу для організацій такого напрямку притаманні такі стратегічні рішення, як: стабілізація фінансового стану (застосовувати методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства). Для підвищення рівня конкурентоспроможності необхідно запроваджувати нові наукові розробки на основі інновацій; захищати конкурентні позиції та утримувати зайняті ринкові ніші та здійснювати сегментування ринку з метою посилення конкурентних позицій.

Таким чином, у зовнішньому та внутрішньому середовищах Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини відбуваються динамічні зміни. Одні з цих процесів відкривають нові можливості для них та створюють сприятливі умови, інші, навпаки, створюють додаткові труднощі. Сумська районна державна лікарня ветеринарної медицини для успішного

виживання у довготерміновому періоді, повинна вміти передбачати труднощі, які можуть виникнути в майбутньому, і нові можливості, що можуть з'явитися. Тому, керівництву Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини необхідно зосередити увагу на стані зовнішнього середовища, зосередитись на майбутніх загрозах і можливостях, а також врахувати сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища організації.

3.2. CRM система як засіб ефективного менеджменту розвитком організації

За період економічних перетворень, розвитку підприємництва і змін в державному секторі економіки відбулися зміни і у системі ветеринарних установ. Це спостерігається у зростанні кількості недержавних ветеринарних закладів та виникненні конкуренції на ринку ветеринарних послуг між державними та недержавними установами [8, с. 278]. У зв'язку зі збільшенням кількості закладів надання ветеринарних послуг, споживачі претендують на високі вимоги до їх якості.

Надзвичайно актуальним для закладів ветеринарної медицини, в сучасних умовах, є аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність у виробництві і споживанні ветеринарних послуг. Правильно і ефективно вибудована система взаємин з клієнтами є дуже значуща. Тому, клієнтоспрямована стратегія повинна базуватися на концепції CRM – Customer Relationship Management (управління відносинами з клієнтами).

CRM-стратегія передбачає, що можна створювати і підтримувати унікальні конкурентні переваги завдяки кваліфікованому менеджменту відносин з користувачами ветеринарних послуг (клієнтом). Дотримання єдиної технології взаємодії незалежно від того, хто, коли і з якою метою здійснює, використання всіх доступних каналів організації та підтримка контакту з клієнтом, спрямованість на максимальне задоволення його

власних потреб і створення на основі всіх цих факторів нової унікальної конкурентної переваги – є ключовою передумовою впровадження CRM.

CRM - прикладне програмне забезпечення для організацій, призначене для автоматизації стратегій взаємодії з клієнтами, зокрема для збільшення продажів, оптимізації маркетингу та поліпшення обслуговування клієнтів шляхом зберігання інформації про пацієнтів державної ветеринарної лікарні і історії взаємин, встановлення і вдосконалення бізнес-процесів і подальшого аналізу результатів. Різновидом такої системи є прогарма EasyWeek, для зручного користування лікарям ветеринарної медицини.

EasyWeek-програма спрощує роботу ветеринарних лікарів та оптимізує їх працю, а також є зручною для клієнтів, що виявляється у:

- ☐ скороченні часу при заповненні картки пацієнта;
- ☐ зручному зберіганні відомостей , без введення паперових медичних карток;
- ☐ виключенні помилок, пов'язаних з людським фактором;
- ☐ можливості завантажити результати аналізів, перевірити призначення ветеринарного лікаря;
- ☐ містить додаткову інформацію (довідники) для ветеринарного лікаря, щодо встаення діагнозу та правильного розшифрування аналізів.

EasyWeek-програма зберігає інформацію про пацієнтів державної ветеринарної лікарні, які скористалися послугами. Ці дані нададуть ветеринарним лікарям Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини інформацію, необхідну їм для аналізу, для поліпшення і продовження ефективних відносин зі своїми партнерами і клієнтами.

EasyWeek-програма дозволяє створити зручний канал зв'язку між пацієнтом державної ветеринарної лікарні і ветеринарним лікарям Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини. В якості такого каналу зв'язку можуть виступати особисті зустрічі, різні соціальні мережі, месенджери, пошта, інтернет-телефонія, які можна інтегрувати в EasyWeek-програма. І тоді лікарня ветеринарної медицини може поліпшити відносини

по вже налагодженим каналам зі своїми клієнтами, витягуючи більше вигоди, знижуючи витрати і покращуючи бізнес-процеси.

EasyWeek-програма допоможе ветеринарним лікарям Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини отримати цінні відгуки власників тварин і дізнатися про самопочуття їх тварин, задоволеність наданими послугами. Це допомагає ветеринарним лікарям підвищити якість обслуговування своїх пацієнтів та збільшити кількість затребуваних послуг в майбутньому.

Ведення обліку пацієнтів лікарні ветеринарної медицини особливо важливо, коли мова йде про їх лікування. Щоразу, коли ветеринарний лікар здійснює консультування або лікування, історія хвороби тварин багато говорить про фізичний стан і допомагає ветеринарним лікарям приймати обґрунтовані та правильні рішення щодо лікування та лікарських препаратів. Дана платформа призначена для поліпшення відносин з пацієнтами, часто в такому рішенні присутній портал або особистий кабінет для пацієнтів. Через Інтернет люди можуть отримати доступ до порталу пацієнта з будь-якого місця і переглянути інформацію про своїх улюбленців.

У EasyWeek-програмі створюються структурні підрозділи лікарні ветеринарної медицини, вносяться всі співробітники даного закладу з їх даними і розробляється графік роботи фахівців. Дана програма дає можливість вести спеціальну базу даних, яка складається з амбулаторних карток клієнтів. У них вказують історію відвідувань і лікування пацієнтів. Це допомагає швидко знаходити необхідну для лікаря інформацію та зберігати її, не переживаючи про те, що вона загубиться. Дана програма є достатньо зручною, оскільки нею можна користуватися як з комп'ютера, так і зі смартфона. Це є дуже практичним, оскільки при плановому або терміновому відвідуванні сільськогосподарських підприємств, ветеринарний лікар може відразу знайти інформацію щодо пацієнта.

Ветеринарним лікарям та власникам тварин доступний календарний план записів на прийом. Користувачі EasyWeek-програми взмозі бачити

інформацію про зайнятість кожного фахівця лікарні ветеринарної медицини в конкретний день та вільний час для можливого візиту до клініки. Достатньо зручним є нагадування про візит чи прийом, здійснюється автоматичне надсилання на електронну пошту або у вигляді SMS-повідомлення. При застосуванні EasyWeek-програми не витрачається час задля обдзвону клієнтів

Дана система під час термінових онлайн-приймів дозволяє підключати сеанси відеоконференцій.

Маркетингова стратегія розвитку Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини нерозривно пов'язана з її місією, тому рекомендуємо досліджуваний організації запровадити EasyWeek-програму. Успішність даної розробки буде залежати від вмілого використання інтернет-технологій ветеринарними лікарями та якісного сайту. А тому вважаємо, що встановлення даної EasyWeek-програми вплине на швидкість і якість обслуговування пацієнтів (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9 - План встановлення EasyWeek-програми для Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини

Заходи	Мета, завдання	Актуальність	Зміст
Встановлення програми	EasyWeek-програма для лікарні ветеринарної медицини підключається з метою надання послуг й сервісу високої якості.	Система для спрощення бізнес-процесів служить для утримання та залучення клієнтів.	EasyWeek-програма впроваджується для створення єдиної бази даних клієнтів ветеринарного закладу, автоматизованих взаємодій з ними та ветеринарними лікарями, прозорого обліку записів
Навчання лікарів ветеринарної медицини працювати з програмою	Оволодіти знаннями щодо можливостей даної програми	Невміння використовувати новітні технології	Навчитись користуватися програмою з компютера та зі смартфона

Джерело: : адаптовано авторкою за даними

Рекомендована програма дозволяє лікарям ветеринарної медицини та відповідальним вводити найсвіжішу інформацію про своїх пацієнтів з консультацій, результатів аналізів та методів лікування.

Слід пам'ятати, що CRM – це, перш за все, стратегія, а вже потім – технологія. Багато керівників можуть зробити висновок, що, впроваджуючи CRM-систему, вони отримають швидку відповідь у вигляді значного збільшення обсягу наданих послуг і лояльності клієнтів. Не маючи чіткої стратегії відносин з клієнтом, керівники починають впроваджувати ту систему, в якій роблять дуже серйозну помилку.

3.3 Прогнозування ефективності запропонованих заходів на підприємстві

Особливе місце у забезпеченні нормального функціонування будь-якої організації посідає прогнозування. Роль його зростає в умовах ринкової економіки, і це зумовлюється двома важливими обставинами: по-перше, постійними змінами кон'юнктури, що безпосередньо позначається на доходах кожного продавця і споживача товарів або послуг. Задля уникнення значних, а іноді й непоправних помилок, нами здійснено оцінку конкурентів на внутрішньому і зовнішньому ринках. Саме тому, стратегічне прогнозування є – необхідним елементом формування маркетингової стратегії для будь-якого рівня господарювання. По-друге, стратегічне прогнозування є основою для розробки і обґрунтування довготермінових програм і планів [38, с.108].

Зазначимо, що CRM-система дозволяє ефективно здійснювати контакт з клієнтами лікарні ветеринарної медицини, відслідковувати історію такої взаємодії та оцінювати ефективність співробітництва із допомогою комплексу аналітичних інструментів.

EasyWeek-програма є дуже зручною у налаштуванні, простою в управлінні. Порівняно з конкурентами, EasyWeek коштує недорого, а також пропонує систему лояльності для клієнтів будь-якого рівня

Оскільки Сумська районна державна лікарня ветеринарної медицини не має у користуванні такої програми, то на першому етапі будуть понесені витрати на її встановлення.

Таблиця 3.4 - Витрати на встановлення програмного забезпечення EasyWeek для Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини

Захід	Витрати, грн.	Джерело фінансування	Час підготовки Заходу
Встановлення програмного забезпечення та його обслуговування	6000,0	цільове фінансування	1 тиждень
Організація навчання лікарів ветеринарної медицини	2000,0	фонд заробітної плати	1 тиждень
Разом	8000,0		1 тиждень

Джерело: розроблено авторкою

З даних таблиці 3.4, констатуємо, що загальні витрати на даний проект є незначними і складають в сукупності досить незначні та складають 8000,0 грн. Ці витрати пов'язані з встановленням програмного забезпечення і його обслуговуванням – 6000,0 грн та організацією навчання лікарів ветеринарної медицини з новим програмним забезпеченням EasyWeek .

Щодо обслуговування програмного забезпечення EasyWeek, то обсяг витрат встановлюється в залежності від виду та часу технічного обслуговування, індивідуально.

Останнім елементом реалізації стратегії є її контроль над усіма процесами, які можна контролювати. За результатами контролю практичної реалізації маркетингової стратегії розвитку організації слід вдаватися до корегувальних дій.

Для прийняття відповідних управлінських рішень із коригування стратегічних планів, зазначена інформація повинна періодично перевірятися і зазначатися причини відхилень та винуватців даного процесу. Кожне рішення повинно бути обґрунтованим, показники, які мають відхилення повинні супроводжуватися аналізом цих відхилень на результати діяльності організації

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Об'єктом дослідження обрано Сумську районну державну лікарню ветеринарної медицини, яка зареєстрована на території с. Нижня Сироватка Сумського району Сумської області.

Основними завданнями лікарні є:

- ветеринарне обслуговування тваринних господарств різних форм власності й фізичних осіб на відповідній території;
- охорона території міста від занесення з території інших областей, районів або з карантинної зони збудників інфекційних хвороб тварин, а також недопущення їх поширення за межі території міста або карантинної зони;
- реалізація заходів щодо дотримання ветеринарно-санітарних вимог, установлених законодавством;
- профілактика, діагностика інфекційних, інвазійних і незаразних хвороб тварин і їх лікування;
- захист населення від хвороб, загальних для тварин і людей;
- сприяння: впровадженню системи ідентифікації тварин; постійному навчанню й підвищенню кваліфікації фахівців ветеринарної медицини; впровадженню в практику й широкому застосуванню досягнень наукової й практичної ветеринарної медицини.

Дохід від надання послуг Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини у 2021 році зріс на 747,7 тис. грн. порівняно 2019 роком. Це відбулося за рахунок більшення доходу від надання послуг за Лікувально-діагностичні та профілактичні заходи – на 344,1 тис. грн. або на 0,8%; видачу ветеринарних довідок (свідоцтв) та супровідних документів – на 181,1 тис. грн. або на 0,8%; проведення дезінфекційних, дезінсекційних та дератизаційних заходів – на 131,1 тис. грн. та рестрацію (перерестацію) дрібних тварин – на 91,4 тис грн хоча у відсотковому відношенні відбулося зменшення на 0,4% та 1,2%, відповідно. Слід відмітити, що найбільш питому вагу у структурі наданих послуг Сумської районної державної лікарні

ветеринарної медицини займають лікувально-діагностичні та профілактичні послуги протягом 2019-2021 років. Зростання доходів Сумської районної державної лікарні ветеринарної медицини позитивним фактором в його діяльності.

Як засвідчили результати маркетингових досліджень ринок ветеринарних послуг, що надає Сумська районна державна лікарня ветеринарної медицини сьогодні достатньо сегментований

Послуги, що надає Сумська районна державна лікарня ветеринарної медицини характеризується чотирма групами, кожна яких містить велику кількість підгруп в залежності від виду тварин та об'єкту обслуговування.

Просування продукції відбувається завдяки соціальним мережам. Стимулювання збуту відбувається при прямому контакті з клієнтом. Оскільки Сумська районна державна лікарня ветеринарної медицини є державною організацією важливого значення, то раз на рік вона претендує на безкоштовну рекламну площадку в місті за рахунок соціальної реклами.

У всій діяльності організація дотримується жорстких положень та правил, оскільки ветеринарія є важливою галуззю для людства.

Визначено напрями реалізації маркетингової стратегії розвитку лікарні ветеринарної медицини. За результатами PEST-аналізу було виділено 30 основних факторів (ризиків), які були ранжовані за 3 основними напрямками в залежності від їх критичності. Проведений SWOT-аналіз надав можливість виявити і врахувати у подальшому всі можливі фактори, які можуть вплинути на рівень і якість ветеринарних послуг і подальший розвиток організації. Визначено, що діяльність організації відповідає діапазонам консервативної стратегії, якій притаманні такі стратегічні рішення, як: стабілізація фінансового стану (застосовувати методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства), захищення конкурентних позицій та утримання зайнятих ринкових ніш та здійснення сегментування ринку з метою посилення конкурентних позицій. Не маючи

чіткої стратегії відносин з клієнтом, керівники починають впроваджувати ту систему, в якій роблять дуже серйозну помилку

Запропоновано до використання правильно і ефективно вибудована система взаємин з клієнтами - клієнтоспрямована стратегія, що базується на концепції CRM – Customer Relationship Management (управління відносинами з клієнтами). Її різновидом є програма EasyWeek, для зручного користування лікарям ветеринарної медицини. Дана програма спрощує роботу ветеринарних лікарів та оптимізує їх працю, а також є зручною для клієнтів. Проведений аналіз формування та реалізації маркетингової стратегії розвитку підприємства виявив основні шляхи впровадження CRM-системи з програмним забезпеченням EasyWeek, що надасть змогу отримати швидку відповідь у вигляді значного збільшення обсягу наданих послуг і лояльності клієнтів

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева Л.О., Лисак О.І. Методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств. *Науковий журнал «Бізнес-інформ»*. 2016. № 6. С. 227-231.
2. Андрощук І.М. Агромакетинг в підприємствах АПК [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// www.int-konf.org](http://www.int-konf.org) (дата звернення: 25.05.2022)
3. Аранчій В.І. Особливості формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. Полтава, 2010. URL:http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/12_56804.doc.htm (дата звернення: 21.05.2022)
4. Ащанулов В. В. Формування маркетингової стратегії підприємства з урахуванням його корпоративної місії. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2013. № 5 (74). С. 50–54.
5. Багорка М.О. Особливості формування стратегічного підходу управління підприємствами в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Системи прийняття рішень в економіці та техніці: від теорії до практики: монографія. Павлоград: АРТ СИНТЕЗ-Т, 2014. Т. 2. С. 361–372.
6. Белко І.А. Проблеми впровадження стратегічного управління розвитком аграрних підприємств Хмельниччини. *Міжнародний науково-виробничий журнал «Економіка АПК»*. 2018. №.7. С. 106-111.
7. Белко І.А. Стратегія розвитку аграрних підприємств в умовах невизначеності ринкового середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 9. Ч. 1. С. 73-77.
8. Блонська В. І. Стратегія збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції на підприємстві. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. Вип.18. – 2012.– С. 275-278
9. Бондарєва Ю.Г. Стратегічний аналіз умов розвитку сільськогосподарських підприємств. URL: http://khntusg.com.ua/files/vestnik_112/18.pdf (дата звернення: 20.05.22)

10. Готра В.В., Філін Ю.І. Розробка адаптивної стратегії маркетингу. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні*. 2017. С. 163-169.
11. Гречаник Н. Ю., Стельмащук Н. А. Сутність та особливості маркетингової цінової політики. *Інноваційна економіка*. 2012. №. 32. С. 205-212.
12. Дмитренко О.М. Види стратегії та особливості її реалізації в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2010. № 2. С. 121-125
13. Єпіфанова І. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник ОНУ імені І.І.Мечникова*. 2017. Т. 22. Вип. 2 (55). С. 99–103.
14. Зойлик М. Ефективність використання маркетингових стратегій. *Галицький економічний вісник*. 2011. № 2 (31). С. 166-173
15. Зозульов О.В. Принципи формування маркетингової стратегії: від унітарних до інтегрованих маркетингових стратегій. *Маркетинг в Україні*. 2013. №3(78). С.41-48
16. Іванечко Н.Р. Процес формування маркетингової стратегії. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2014. №10/1. Т.22. С. 123—131
17. Коваль З. Поняття і сутність ефективності маркетингових стратегій вартісно-орієнтованих підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2012. С. 99-104.
18. Ковтуненко К.В. Використання методів стратегічного аналізу для оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Економічний простір*. URL: file:///C:/Users/user/Desktop/eui_2012_2_20.pdf. (дата звернення: 10.07.2022)
19. Коломієць Н. О., Павліченко В. М., Коломієць О. П. Методологічні аспекти оцінки фінансового стану як основи ефективного управління підприємством. *Вісник Харківського національного університету сільського господарства імені Петра Василика*. 2017. Вип. 185. С.223-

230. URL: <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/1636/1/28.pdf>.
(дата звернення 16.08.2022)
20. Коновалова О.В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки. *Економічні науки*. URL: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm. (дата звернення 10.05.2022)
21. Коротенко Л. В, Сіра Л.О. Вплив чинників на стратегічне управління підприємством. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 20 вересня 2022 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2022 С. 164-166
22. Коротенко Л.В., Сіра Л.О., Нечипоренко В.В. Особливості формування стратегії розвитку підприємств. Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі [Електронний ресурс] : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 2 листопада 2022 р. / Державний біотехнологічний ун-т. – Електронні текстові дані. – Харків, 2022. С. 136-138
23. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL: http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf.
(дата звернення 15.01.2022)
24. Куденко Н.В. Маркетингове стратегічне планування: автореф. дис. док. екон. наук: спец. 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами. Київський національний економічний університет Міністерства освіти і науки України . К . 2013. 396с.
25. Лепейко Т. І. Прогнозування сучасних ринкових тенденцій у контексті обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Економіка розвитку*. 2017. № 4 (84). С. 49–59.
26. Лукан О. Аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2014. № 5. С. 42-51.

27. Македон В. В. Розробка комбінованої стратегії підприємства на засадах збалансованої системи показників: [монографія]. К.: Європейський вектор економічного розвитку, 2016. 365 с.
28. Нечипоренко В.В. Дослідження впливу конкурентних переваг на економічні об'єкти АПК: методи і моделі. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій.* Одеса. 2017. Випуск 7. С. 176-182. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/31.pdf
29. Нечипоренко В.В. Конкуренція і конкурентоспроможність на аграрному ринку України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*". 2018 № 3 (14). Режим доступу до ресурсу: URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/14_2018/37.pdf
30. Овсієнко Н. В. Методичні підходи до маркетингового стратегічного аналізу діяльністю підприємств URL: [http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/4595/1/model_is_ekon_88_13_\(13-23\).pdf](http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/4595/1/model_is_ekon_88_13_(13-23).pdf)
31. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. № 3 (31). 2018. С. 118–126
32. Петруня В.Ю. Ризики маркетингової діяльності: вплив глобалізації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 114-122
33. Розробка стратегії: минуле, сучасність та майбутнє URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str004.html> (дата звернення 10.01.2021)
34. Савченко С.М. Науково-методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3144> (дата звернення 10.01.2021)

35. Талавиря О.М. Особливості формування стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2017. Вип. 260. С. 339—347.
36. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 3 (181). С. 131-137.
37. Шраменко О.В., Жиліна Г.Ф., Задорожна С.М. Критерії та підходи до оцінки стратегії підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 107—114.

ДОДАТКИ