

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

«Маркетинг як елемент антикризового управління підприємств

|

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Виконала здобувач:

БАЙДА С.Р.

підпис

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Котис Наталія Володимирів

підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до
захисту «__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГУ ЯК ЕЛЕМЕНТУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ.....	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	17
2.1. Оцінка організаційного забезпечення маркетингової діяльності ТОВ «ВетЄвроЛаб».....	17
2.2. Діагностика системи антикризового управління підприємством.....	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	32
ВИСНОВКИ.....	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних умовах стрімких змін економічного, соціального та технологічного середовища підприємства постійно стикаються з різноманітними кризовими ситуаціями, які можуть негативно впливати на їхню стабільність і розвиток. У цьому контексті маркетинг набуває особливої ролі як ефективний інструмент антикризового управління. Своєчасне та системне використання маркетингових стратегій дозволяє не лише адаптуватися до змін на ринку, а й проактивно запобігати потенційним загрозам, підтримувати конкурентоспроможність, зберігати лояльність клієнтів і зміцнювати імідж підприємства.

Особливо актуальним стає питання інтеграції маркетингу в систему антикризового управління малим і середнім бізнесом, де обмежені ресурси вимагають максимального ефекту від кожної управлінської дії. Недостатня увага до маркетингової діяльності часто призводить до втрати ринкових позицій, зниження обсягів продажів та погіршення фінансового стану підприємства. Тому вивчення ролі маркетингу як ключового елемента антикризового управління є важливим напрямом як наукових досліджень, так і практичної діяльності керівників підприємств.

Аналіз останніх досліджень і наукових напрацювань. Проблема ти ці антикризового управління в організаціях та на підприємствах присвячено багато наукових робіт. Значну увагу цьому питанню приділяють такі вчені, як Бабаченко Л., Багорка М., Білоус Т., Буднік О., Бутенко В., Величко А., Волкова І., Далик В., Зіновчук В., Котлер Ф., Келлер К., Костенко О., Костюк-Пукаляк О., Кузнецова Г., Кухленко О., Оксанич А., Окландер М., Олійник А., Петренко В., Пілецька С., Петровська С., Прокопишин О., Романенко О., Рубан В., Соболева Г., Степаненко Н., Тульчинський Р., Шевчук П., Воронкова Т. Вони досліджують різні аспекти управління кризами, включаючи маркетингові стратегії, кадрову політику, цифрові технології, підвищення кваліфікації персоналу, а також

соціальні та організаційні чинники, які впливають на стабільність і розвиток підприємств у складних зовнішніх умовах.

Метою кваліфікаційної роботи є науково-теоретичне обґрунтування ролі та значення маркетингу як елемента антикризового управління підприємства, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингових заходів у період подолання кризових явищ.

Виходячи із мети необхідне вирішення наступних **завдань**:

- вивчити теоретичні засади маркетингу як елемента антикризового управління;
- провести аналіз маркетингових технологій антикризового управління підприємством;
- обґрунтувати напрямки вдосконалення використання інструментів маркетингу в антикризовому управлінні підприємством.

Об'єкт дослідження – процес антикризового управління діяльністю ТОВ «ВетЄвроЛаб» з використанням інструментів маркетингу.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні засади використання маркетингу як інструменту антикризового управління на підприємстві.

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи було застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, метод аналізу та синтезу використано для узагальнення теоретичних підходів до розуміння сутності антикризового маркетингу. Системний підхід дав змогу розглядати маркетинг як невід'ємний елемент системи антикризового управління підприємством. Порівняльний аналіз застосовано для виявлення відмінностей між традиційними та антикризовими маркетинговими стратегіями. Економіко-статистичний аналіз забезпечив можливість оцінити ефективність маркетингових заходів в умовах кризи. Графічний метод було використано для візуалізації результатів дослідження, а методи індукції та дедукції сприяли формулюванню логічно обґрунтованих висновків і практичних рекомендацій.

Практична значимість роботи в тому, що напрацьовані теоретичні підходи та практичні рекомендації щодо використання маркетингу як

інструменту антикризового управління можуть бути впроваджені в діяльність підприємств для підвищення їх стійкості в умовах економічної нестабільності, мінімізації ризиків, збереження конкурентоспроможності та забезпечення подальшого розвитку. Результати проведеного дослідження та авторські пропозиції можуть знайти застосування в практичній діяльності ТОВ «ВетЄвроЛаб».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГУ ЯК ЕЛЕМЕНТУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Маркетинг виступає універсальним і багатофункціональним інструментом, що сприяє забезпеченню стабільної та ефективної діяльності підприємств у різноманітних секторах економіки. Його практичне застосування орієнтоване на розв'язання широкого кола завдань: від оптимізації податкових зобов'язань та підвищення результативності процесу реалізації продукції — до інформування цільової аудиторії, формування довготривалих партнерських стосунків із клієнтами, зниження витрат підприємства та зростання його прибутковості.

Крім того, маркетинг відіграє ключову роль у посиленні конкурентних переваг підприємства, у врівноваженні співвідношення попиту та пропозиції, активізації зовнішньоекономічної діяльності, а також у процесі управління інноваціями. Його функціонал охоплює формування ефективної цінової політики, організацію системи збуту продукції, а також оптимізацію товаропросування та сервісного обслуговування.

З метою обґрунтування сучасних підходів до застосування маркетингу важливо насамперед визначити його змістову сутність та виокремити основні концептуальні ознаки.

У спеціалізованих лексикографічних джерелах подано різні інтерпретації терміну «маркетинг». Так, у словнику іншомовних слів поняття «маркетинг» трактується як «система управління виробничою та збутовою діяльністю, орієнтована на вивчення запитів споживачів і створення товарів або послуг, що здатні задовольнити виявлені потреби» [32, с. 456].

У словниках маркетингових термінів наводиться розгорнуте визначення цієї категорії, яке проілюстровано на рисунку 1.1.

МАРКЕТИНГ:

1) вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб засобами обміну;

2) комплексна система організації виробництва та збуту продукції, зорієнтована на задоволення потреб конкретних споживачів і отримання прибутку на основі дослідження та прогнозування ринку, вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, розробки стратегії й тактики поведінки на ринку за допомогою маркетингових програм;

3) діяльність із забезпечення потрібних товарів для потрібної аудиторії в потрібному місці, в потрібний час, за відповідною ціною, під час здійснення необхідної комунікації та заходів стимулювання;

4) процес планування та втілення задуму щодо ціноутворення, просування та реалізації ідей, товарів і послуг шляхом обміну, який задовольняє цілі окремих осіб та організацій;

5) нова підприємницька філософія, система поглядів на сучасне суспільство та суспільне виробництво, в основу якої покладені соціально-етичні та моральні норми ділового спілкування, міжнародні кодекси та правила добросовісної комерційної діяльності, інтереси споживачів і суспільства в цілому

Рис. 1.1. Визначення поняття «маркетинг» у словниках маркетингових термінів

Примітка. Сформовано на основі [26; 33; 34]

На рисунку 1.2 наведемо трактування категорії «маркетинг» вітчизняними та зарубіжними науковцями.

МАРКЕТИНГ:

В. Руделіус, О. М. Азарян, О. А. Виноградов : процес створення концепції ідей, товарів і послуг, їх ціноутворення, просування та розподілу через взаємовигідні обміни відповідно до індивідуальних і корпоративних цілей

П. С. Зав'язлов, В. Є. Демидов : процес, що полягає в прогнозуванні потреб потенційних покупців і у задоволенні цих потреб шляхом пропозиції відповідних товарів – виробів, технологій, послуг тощо

Дж. Р. Еванс, Б. Берман : підприємницька діяльність, яка управляє просуванням товарів і послуг від виробника до покупця або користувача, або соціальний процес, за допомогою якого прогнозується, розширюється та задовольняється попит на товари і послуги шляхом їх розробки, просування та реалізації

В. Є. Хруцький : комплекс заходів у галузі досліджень торговельно-збутової діяльності підприємства з вивчення всіх згаданих чинників, що впливають на процес виробництва та просування товарів і послуг від виробника до споживача

І. І. Павленко, Т. Ш. Дашевська : багатогранне філософсько-практичне поняття, інструмент конкуренції, який тісно пов'язаний із людською діяльністю та процесами управління організації, націленими на обмін організації зі споживачем і на вибір споживача на користь організації

О. М. Кубецька, Т. М. Остапенко: інструмент діяльності та конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів, існування та використання якого зумовлене постійним вивченням потреб, смаків і вимог споживачів на будь-якому ринку з метою їх повного задоволення та, як наслідок, отримання прибутку (авторське визначення)

Рис. 1.2. Визначення поняття «маркетинг» вітчизняними та закордонними вченими

Примітка. Сформовано на основі [21;24;28;40;45]

Маркетинг як один із фундаментальних елементів функціонування підприємств набуває все більшого значення та активно впроваджується в різноманітних сферах економіки — від промислового виробництва та торгівлі до сфери послуг, туризму, ІТ та креативних індустрій [40]. У контексті зростаючої динаміки ринку особливої актуальності набувають новітні форми та підходи до маркетингу, які адаптуються до цифрової трансформації, змін у поведінці споживачів та глобальних викликів сучасності. Приклади таких сучасних видів маркетингу наведено на рисунку 1.3.



- 1 – вид маркетингової діяльності, що за цифровими каналами цифровими методами дає змогу адресно взаємодіяти з цільовими сегментами ринку у віртуальному та реальному середовищі [8];
 2 – соціальний процес як життєво необхідна технологія забезпечення, що має на меті досягнення кількісних та якісних результатів маркетингу, як технологію мобілізації та розподілу ресурсів [9];
 3 – частина середовища, в якому фірма безпосередньо функціонує у процесі маркетингової діяльності [10];
 4 – складова загального управління бізнесом з метою забезпечення товарами, рішеннями та послугами споживачів на глобальному ринку [11];
 5 – спрямований на відповідні сегменти цільової аудиторії й окремі пропозиції по кожному сегменту [12];
 6 – сукупність заходів у мережі, спрямованих на просування продукції компанії, збільшення її пізнаваності, а також утримання клієнтів [13];
 7 – погляд збоку на проблему, перебуваючи немов поза проблемою, і пошук нестандартного її рішення [14];
 8 – особливий, цілісний спосіб мислення, а не набір певних рецептів і технологій [15];
 9 – припинення стимулювання збуту, перегляд рекламної кампанії, цінової політики [16];
 10 – практика продажу речей, що вже були у вжитку, перепродаж [17].

Рис. 1.3. Сучасні види маркетинг

Примітка. Сформовано на основі [12; 24; 40]

Отже сьогодні фактично кожне підприємство активно використовує різноманітні види маркетингу. Таким чином, роль маркетингу у діяльності підприємства є визначальною і невід’ємною, адже він виступає важливою

функціональною підсистемою управління, що забезпечує розвиток підприємства, підтримує його конкурентоспроможність на ринку. У сучасних умовах маркетинг виступає не лише інструментом просування продукції чи послуг, а й важливою складовою стратегічного управління підприємством. Його завдання виходять далеко за межі комерційної функції — сьогодні маркетинг забезпечує глибоке розуміння ринку, поведінки споживачів, конкурентного середовища, що дозволяє приймати зважені управлінські рішення. Успішне застосування маркетингових підходів сприяє не тільки збільшенню прибутковості, а й підвищенню гнучкості підприємства в умовах динамічних змін.

Особливої ваги маркетинг набуває в умовах економічної нестабільності, посиленої конкуренції та зростання невизначеності, які характерні для нинішнього етапу розвитку суспільства та бізнес-середовища. Підприємства стикаються з різноманітними викликами — від коливань попиту до порушення логістичних ланцюгів і зміни споживчих пріоритетів. У таких умовах саме маркетинг дозволяє оперативно виявляти загрози та знаходити шляхи адаптації, орієнтуючись на потреби ринку та реальні можливості підприємства.

Таким чином, маркетинг стає ключовим елементом антикризового управління, оскільки забезпечує підприємство інформаційною базою для прийняття ефективних рішень, сприяє збереженню клієнтської бази, підтриманню лояльності споживачів та формуванню гнучкої стратегії розвитку.

В антикризовому управлінні, особливо на етапі пошуку шляхів виходу з економічної кризи, важливе значення може мати комплексний характер застосовуваних у процесі маркетингу засобів і методів виявлення ринкових можливостей підприємства, його сильних і слабких сторін, а також комплексний аналіз великого обсягу інформації про динаміку соціально-економічних процесів.

Оскільки маркетинг є важливим інструментом забезпечення стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх викликів, логічним є звернення до поняття антикризового управління як цілісної системи реагування на загрози.

Щоб повніше усвідомити місце маркетингу в цій системі, доцільно проаналізувати сутність самих понять «криза» та «антикризове управління».

Криза – це «певний період в загальному циклі фінансово-господарської діяльності підприємства, який може призвести до негативних результатів діяльності від зменшення рівня прибутку (в кращому випадку) до банкрутства та ліквідації господарства (при найбільш негативному сценарії) і потребує антикризового управління» [17, с. 219].

Антикризове управління – це «система розроблених та рекомендованих до впровадження заходів, методів та процедур, які дозволять стабілізувати фінансово-господарську діяльність підприємства» [5, с. 98].

При цьому «криза виступає однією зі складових антикризового управління, а заходи, які застосовуються в обох випадках, зазвичай називають антикризовими. Подолання криз передбачає системний підхід, який включає оперативну діагностику проблем, розробку антикризових заходів, мобілізацію ресурсів, комунікацію з ключовими стейкхолдерами та поступову стабілізацію діяльності. Важливою умовою є наявність гнучкої управлінської стратегії, в якій маркетинг відіграє одну з ключових ролей» [13].

Місце та роль маркетингу у антикризовому управлінні відображає рисунок 1.4.

Представлена схема ілюструє взаємозв'язок між антикризовим управлінням та маркетингом в умовах кризи. Вона показує, що маркетинг і менеджмент взаємодіють через відповідні функції, які проявляються на всіх етапах антикризового управління: превентивному, кризовому та посткризовому. У кожному з цих етапів маркетинг виконує відповідну роль — від попередження загроз до стабілізації діяльності після подолання кризи. Завершальним елементом є формування маркетингової стратегії, яка забезпечує адаптацію підприємства до нових умов та підвищує його життєздатність.

Отже, у період активізації кризових ситуацій, а також у до- та посткризові періоди маркетинг, як один із найважливіших напрямків діяльності підприємства, відіграє ключову роль у подоланні наслідків кризи та зниженні

загроз і втрат, пов'язаних із попереднім кризовим станом



Рис. 1.4. Місце та роль маркетингу в антикризовому управлінні

Примітка. Наведено за [1, с. 95]

Отже, у період активізації кризових ситуацій, а також у до- та посткризові періоди маркетинг, як один із найважливіших напрямків діяльності підприємства, відіграє ключову роль у подоланні наслідків кризи та зниженні загроз і втрат, пов'язаних із попереднім кризовим станом.

Проте слід зауважити, що у системі антикризового управління значення маркетингу часто недооцінюють. Зазвичай керівництво підприємств у першу чергу концентрується на таких складових, як «фінансово-господарська діяльність, управління персоналом та реструктуризація бухгалтерського балансу» [10, с. 85].

Проте і в періоди стагнації кризи, і під час її активізації та ліквідації маркетинг залишається надзвичайно важливим для підприємства. Саме завдяки узгодженій та ефективній маркетинговій політиці стає можливим активізувати потенціал організації та відкрити нові напрями для її розвитку.

Маркетингові заходи розглядаються як фундаментальна складова антикризових планів підприємств, що підкреслює важливість маркетингу як невід'ємної частини антикризового управління. У зв'язку з цим виникає потреба чітко окреслити сутність поняття «антикризовий маркетинг» як особливого підходу до організації маркетингової діяльності в умовах нестабільності.

«Антикризовий маркетинг — це сукупність стратегій, інструментів та рішень, які дозволяють підприємству ефективно реагувати на виклики кризи, знижувати витрати без втрати якості споживчої цінності та максимально використовувати наявні ресурси» [31]. Його завданням є не лише виживання підприємства в умовах кризи, а й формування основ для його подальшого зростання після стабілізації ситуації.

Суть антикризового маркетингу полягає у виявленні прихованих ринкових можливостей, які можна оперативно використати. Такі можливості існують на будь-якому ринку, проте у стабільних умовах вони часто ігноруються або свідомо відкладаються як резерв для складних періодів.

Антикризовий маркетинг орієнтований на стабілізацію діяльності бізнесу під час кризи, при цьому його основними завданнями є визначення поточного стану підприємства, аналіз загроз і масштабів кризи, а також оцінка можливих наслідків. Під час планування розвитку формуються конкретні цілі, завдання, перспективи та стратегії подолання кризи, а також шляхи їх реалізації через концепцію «маркетинг-мікс», яка зазвичай включає «п'ять ключових компонентів: продукт, ціну, канали збуту, просування та персонал» [12; 40] (рис. 1.5).

Крім того, увага приділяється підвищенню іміджу к підприємства, розширенню функцій маркетингових підрозділів та вдосконаленню процесів просування і збуту. Ефективність маркетингових заходів оцінюється через

тестування, аналіз ступеня виконання поставлених завдань і результативність впроваджених дій.



Рис. 1.5. Інструменти класичного маркетингу

Примітка. Наведено за [21]

Отже, антикризовий маркетинг виступає не лише як стратегія виживання, а й як ефективний інструмент для стабілізації та подальшого розвитку підприємства в умовах нестабільності [31].

Антикризовий маркетинг включає кілька етапів (рис.1.6):

1. Аналіз положення підприємства на ринку є початковим етапом як антикризового маркетингу, так і антикризового управління загалом. Головною метою цього процесу є отримання ключових показників, необхідних для об'єктивної оцінки фінансового стану підприємства, його прибутків і збитків тощо. Ці дані демонструють, наскільки кризова ситуація вплинула на підприємство, а також дозволяють оцінити потенційну фінансову загрозу і наслідки складної ситуації.

2. Важливим етапом антикризового маркетингу є формулювання цілей і завдань. Вони поділяються на короткострокові та довгострокові, які відображають можливі перспективи розвитку підприємства в умовах нестабільності.

3. Визначення шляхів досягнення поставлених цілей можна вважати логічним продовженням другого етапу антикризового маркетингу. Багато

дослідників сходяться на думці, що ці цілі можуть бути досягнуті також за допомогою додаткового застосування концепції маркетингу.

4. Далі здійснюється оцінка ефективності прийнятих заходів, пов'язаних із поточними цілями і завданнями.

5. На завершальному етапі відбувається коригування дій.



Рис. 1.6. Етапи антикризового маркетингу

Примітка. Сформовано на основі [27, с. 112; 40]

Водночас слід пам'ятати, що кожен із зазначених вище кроків має супроводжуватися безперервним процесом, який за своєю сутністю є маркетинговими дослідженнями.

Отже, на перший погляд може здатися, що криза лише погіршує умови для просування будь-яких товарів і послуг. Однак зміна структури попиту і навіть його скорочення спричиняє появу нових ринкових ніш і створює можливості для суттєвого перерозподілу ринку. У таких умовах надзвичайно важливим стає вибір антикризової стратегії та тактики розвитку маркетингу [38, с. 18].

Маркетингова стратегія виступає локомотивом для інших складових управління маркетингом на підприємстві в період кризи. Вона має бути спрямована на підтримку і розвиток продажів, вдосконалення виробництва відповідно до вимог споживачів, розвиток інтелектуального потенціалу працівників підприємства. Залежно від прогнозу ситуації на кризовому ринку та можливостей самого підприємства обирається один із таких типів антикризових

маркетингових стратегій: стратегія повернення підприємства на ринок, стратегія розвитку ринку, стратегія розробки продукту, стратегії диверсифікації, стратегії виходу з ринку.

Один із підходів до маркетингового функціоналу підприємства в період кризи передбачає наявність у ньому чотирьох основних функцій (рис. 1.7).

Аналітична функція	дозволяє забезпечити підприємство інформацією для прийняття рішень, включає в себе аналіз його положення, оцінку ступеню загрози кризи і можливих її наслідків, аналіз сильних і слабких сторін, визначення "вузьких" місць у маркетингу
Товарна функція	направлена на підвищення конкурентоздатності продукції підприємства на цільових ринках
Функція збуту	виражається у маркетинговій підтримці
Організаційна функція	виявляється у підпорядкуванні роботи виробничих підрозділів підприємства принципам просування продукції

Рис. 1.7. Функції маркетингу в антикризовому управлінні

Примітка. Сформовано на основі [1, с. 92; 24]

1. Аналітична функція — забезпечує підприємство релевантною інформацією для прийняття стратегічних рішень. Вона включає аналіз поточного становища підприємства, оцінку загроз кризових явищ та їх потенційних наслідків, визначення сильних і слабких сторін, а також "вузьких місць" у маркетинговій діяльності.

2. Товарна функція — спрямована на підвищення конкурентоспроможності продукції на цільових ринках, що є критично важливим в умовах нестабільності й конкуренції.

3. Функція збуту — виражається у здійсненні маркетингової підтримки продажу продукції, тобто забезпечує ефективність комунікацій, логістики й реалізації.

4. Організаційна функція — передбачає підпорядкування роботи виробничих підрозділів підприємства маркетинговим принципам, що забезпечує узгодженість дій у рамках загальної стратегії просування [12].

Зазначені функції маркетингу виконують критично важливу роль у процесі антикризового управління підприємством. Таким чином, маркетинг стає не лише інструментом просування, а й фундаментом для стратегічного відновлення підприємства у кризових ситуаціях.

У складних ринкових умовах маркетинг виступає не лише як інструмент реалізації товарів і послуг, а як стратегічний підхід до антикризового управління. Маркетингова діяльність у кризових умовах повинна бути системною, аналітично обґрунтованою та орієнтованою на швидке ухвалення рішень, що дозволяє не лише подолати негативні наслідки, а й забезпечити перспективи подальшого зростання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Оцінка організаційного забезпечення маркетингової діяльності ТОВ «ВетЄвроЛаб»

У процесі дослідження особливостей застосування маркетингу як елементу антикризового управління було обрано конкретне підприємство, що функціонує в галузі ветеринарної медицини. Об'єктом кваліфікаційної роботи є Товариство з обмеженою відповідальністю «ВетЄвроЛаб» (табл. 2.1) — комерційна структура, що на практиці представлена як клініка ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб».

Таблиця 2.1

Основна інформація про ТОВ ВетЄвроЛаб»

Повне найменування юридичної особи (станом на 05.06.2025)	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВЕТЄВРОЛАБ"
Скорочена назва	ТОВ "ВЕТЄВРОЛАБ"
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Статус з ЄДР	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	44499512
Дата реєстрації	15.09.2021 (3 роки 8 місяців)
Уповноважені особи	Цимбалій Павло Анатолійович, з 12.10.2023 — керівник (згідно зі статутом)
Розмір статутного капіталу	450 000,00 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	Основний: 75.00 — Ветеринарна діяльність Інші: 01.62 — Допоміжна діяльність у тваринництві 47.74 — Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах 77.39 — Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 1, Тернопільська обл., Тернопільський р-н, село Підгородне(п), вул. Стрийська

Клініка ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» за оцінкою фахівців належить до категорії підприємств малого бізнесу. Власником і керівником клініки є Цимбалій Павло Анатолійович.

Клініка ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» є провідним інноваційним центром діагностики та лікування тварин, що базується на принципах доказової ветеринарної медицини. Основними напрямками діяльності закладу є «надання повного спектру ветеринарних послуг, а також реалізація ліків і засобів догляду за домашніми улюбленцями» [36;37].

У клініці «ВетЄвроЛаб» проводиться «широкий комплекс лабораторних досліджень, а також діагностичних процедур, таких як комп'ютерна томографія, магнітно-резонансна томографія, ультразвукове дослідження (УЗД) та цифрова рентгенографія. Для цього «клініка оснащена сучасним ультразвуковим обладнанням та іншими високотехнологічними медичними приладами, які забезпечують якісну діагностику та лікування» [36; 37].

Клініка ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» працює у режимі цілодобового обслуговування, пропонуючи @широкий спектр ветеринарних послуг, серед яких консультації спеціалістів, вакцинації, чіпування тварин, а також лікувальні, гігієнічні та діагностичні маніпуляції різного рівня складності» [36].

Ефективність розвитку клініки забезпечується впровадженням інноваційних підходів у роботі з пацієнтами. До основних конкурентних переваг «ВетЄвроЛаб» належать унікальні методики діагностики та лікування, індивідуальний підхід до кожного домашнього улюбленця, а також зручні та сучасні способи отримання ветеринарної допомоги.

Крім того, клініка ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» активно підтримує зв'язок зі своїми клієнтами через соціальні мережі та інші цифрові платформи, що значно спрощує процедуру запису на прийом та підвищує загальний рівень обслуговування. Завдяки такій комунікації клініка ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» має змогу залучати значну кількість пацієнтів і користується високим рівнем довіри серед жителів Тернополя та

сусідніх населених пунктів. На офіційних сторінках клініки у Facebook та Instagram регулярно публікуються інформаційні матеріали, які висвітлюють різноманітні випадки захворювань тварин і способи їх лікування.

Логотип клініки ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» виконує важливу роль у системі маркетингових комунікацій, забезпечуючи візуальну ідентифікацію бренду, підвищення впізнаваності та формування позитивного іміджу серед цільової аудиторії. Графічне зображення логотипа наведено на рис. 2.1.

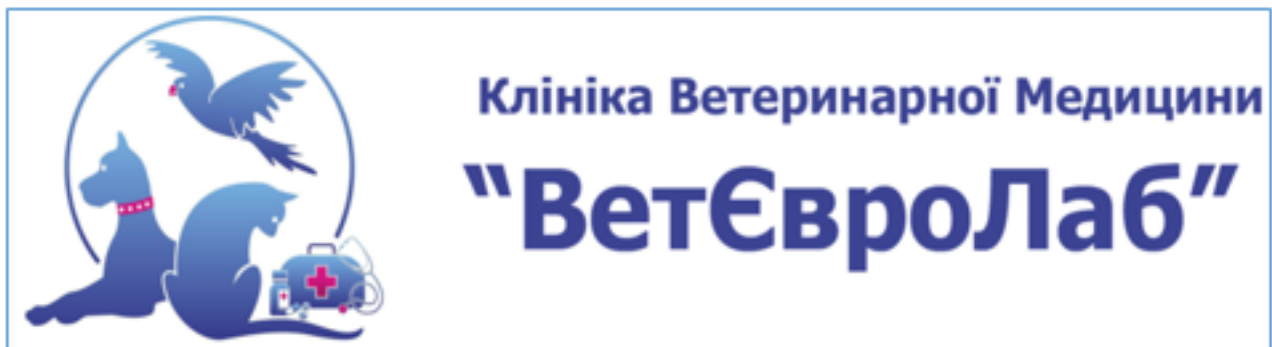


Рис. 2.1. Логотип клініки ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб»

Примітка. Наведено за [36; 37].

Організаційна структура клініки ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Організаційна структура клініки ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб»

Примітка. Сформовано на основі []

Директор клініки несе відповідальність за загальне керівництво клінікою ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» та формування її стратегічного курсу розвитку. Заступник директора виконує роль довіреної особи керівника у питаннях операційного управління підприємством і підтримує реалізацію поставлених цілей. Адміністратор забезпечує організаційну та адміністративну підтримку діяльності клініки, координуючи внутрішні процеси та комунікації. Фінансові аспекти, включно з бухгалтерським обліком та контролем витрат, покладаються на відповідального бухгалтера.

Медичний персонал клініки ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» представлений досвідченими лікарями ветеринарної медицини, а також молодшими лікарями, які виконують різноманітні медичні функції та підтримують якість надання ветеринарних послуг.

Ключовою особливістю управлінської структури клініки ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» є чітке розмежування між медичними функціями, що стосуються діагностики і лікування тварин, та адміністративними завданнями, які відповідають за організаційний та фінансовий супровід діяльності. Така система дозволяє оптимізувати керування клінічними процесами, забезпечуючи водночас ефективне функціонування всіх підрозділів підприємства (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Штат клініки ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб»

Посада (професія)	Кількість штатних одиниць
Директор	1
Заступник директора	1
Лікар ветеринарної медицини	5
Молодший лікар ветеринарної медицини	2
Адміністратор	1
Продавець-консультант	2
Усього по підприємству	12

Примітка. Наведено за [36;37].

В межах проведеного дослідження важливо здійснити комплексний аналіз рівня організації маркетингової функції в структурі підприємства. На даний

момент маркетингова діяльність у клініці ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» не представлена як окремий інституційно оформлений підрозділ або спеціалізована посада, що створює певні перешкоди для впровадження системних і цілісних маркетингових програм. Найімовірніше, відповідальність за реалізацію маркетингових завдань покладається на керівництво закладу або адміністратора, що суттєво обмежує можливості повноцінного втілення маркетингової політики як ефективного інструменту антикризового управління.

Крім того, відсутність формалізованої маркетингової стратегії призводить до неможливості оперативного та проактивного реагування на зовнішні загрози, а також ускладнює швидку адаптацію до динамічних змін ринкової кон'юнктури. В цьому контексті розробка чіткої та комплексної маркетингової стратегії, яка включає позиціонування клініки ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб», визначення її ціннісної пропозиції, цільових сегментів ринку та ефективних каналів просування, є одним із пріоритетних завдань для подальшого розвитку підприємства.

У рамках антикризового управління клініці ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» доцільно розробити та впровадити маркетингову стратегію, орієнтовану на підвищення впізнаваності бренду, зміцнення онлайн-присутності, створення лояльної клієнтської бази, а також активізацію партнерських відносин із суміжними бізнес-структурами, такими як магазини зоотоварів, грумінг-салони, притулки для тварин та інші.

Важливим елементом організаційного забезпечення маркетингової діяльності є наявність внутрішніх процедур та механізмів, які сприяють систематичному збору, аналізу і використанню маркетингової інформації. Проте наразі в клініці не створено спеціалізованого підрозділу або відповідальної особи, що займається аналітикою клієнтського досвіду, дослідженнями ринку чи конкурентного середовища, що знижує ефективність управлінських рішень в умовах кризи. Відсутність маркетингового фахівця або принаймні функціональної ролі у складі адміністративного персоналу негативно впливає на здатність підприємства оперативно реагувати на зміни у ринковому середовищі.

Особливу увагу в умовах зростаючої конкуренції у ветеринарній галузі слід приділяти впровадженню CRM-системи (системи управління взаємовідносинами з клієнтами). Така система дозволяє ефективно збирати й обробляти інформацію про відвідувачів клініки, формувати персоналізовані пропозиції і підтримувати лояльність клієнтів [43]. Станом на 2025 рік клініка ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» не має повноцінної CRM-системи, що ускладнює проведення таргетованих маркетингових кампаній, знижує ефективність рекламних активностей і ускладнює сегментацію клієнтської аудиторії.

Конкурентне середовище для клініки ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» представлено різними гравцями. Різноманітність пропозицій і рівень довіри клієнтів формують баланс сил на ринку, який детально відображений у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Конкурентний профіль клініки ветеринарної медицини
«ВетЄвроЛаб» та її прямих конкурентів**

Критерій конкурентоспроможності	«ВетЄвроЛаб» (частка ринку – 10 %)	«Eurovet» (частка ринку – 20 %)	«Хатіко» (частка ринку – 15-20 %)	«Клініка Дрібних Тварин» (частка ринку – 10 %)
Ціна	8	8	8	8
Якість послуг	9	9	8	7
Кваліфікованість персоналу	8	9	7	9
Досвід роботи на ринку	7	7	8	7
Асортимент послуг	10	9	8	8
Доступність	8	8	7	7
Географічне положення	8	8	6	5
Рекламна діяльність	7	7	7	5
Імідж та репутація	8	8	5	7
Маркетингова діяльність та менеджмент	6	7	9	8
Загальна кількість балів	79	80	73	71

Примітка. За власним дослідженнями

Отже для клініки ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» першочергову увагу варто приділити покращенню таких аспектів, як маркетингова діяльність і менеджмент (6 балів), рекламна активність (7 балів), формування іміджу та репутації (8 балів), а також підвищенню кваліфікації персоналу (8 балів). З огляду на це, рекомендується провести ефективні рекламні кампанії та розробити комплекс маркетингових заходів, спрямованих на зміцнення позицій клініки на ринку. Окрім того, важливо продовжувати інвестувати в розвиток професійних компетенцій співробітників шляхом участі у тематичних конференціях, семінарах і вебінарах, зокрема у сферах антикризового управління та маркетингу.

Для всебічного виявлення внутрішніх сильних сторін і слабкостей, а також можливостей і загроз, що стоять перед клінікою ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб», було сформовано відповідну матрицю SWOT-аналізу, яка представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз бізнес-середовища клініки ветеринарної медицини

«ВетЄвроЛаб»

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

Примітка. Сформовано автором

SWOT-аналіз виступає важливим інструментом для виявлення тих сфер діяльності клініки ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб», які потребують покращення, а також допомагає визначити можливості, на які слід звернути увагу в процесі антикризового управління та подальшого розвитку закладу.

Для більш глибокого вивчення зовнішніх факторів, що впливають і можуть впливати на діяльність клініки ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб», зокрема з огляду на ефективність роботи системи менеджменту, було проведено детальний аналіз зовнішнього макроекономічного середовища бізнесу із застосуванням методики PESTEL-аналізу. Результати цього дослідження наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

PESTEL-аналіз для клініки ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб»

	Фактори	Характеристика
Політичні	Закони та нормативні акти	Підпорядковується національним законам щодо надання ветеринарних послуг, у т.ч. регулювання ліцензування ветеринарів, контролю за ліками та медичними процедурами для тварин.
	Політична стабільність	У разі політичної нестабільності можуть виникати зміни в законах або збільшення податкового навантаження, що впливатиме на роботу центру.
	Підтримка малого бізнесу	Важливим є питання державної підтримки ветеринарної медицини як частини сектора охорони здоров'я, можливі державні програми підтримки малого бізнесу та субсидії.
Економічні	Рівень доходів населення	Залежно від економічної ситуації в регіоні, попит на ветеринарні послуги може змінюватися. Під час економічних спадів люди можуть обирати більш бюджетні варіанти або відкладати невідкладні послуги для тварин.
	Інфляція та вартість матеріалів	Зростання цін на медикаменти, обладнання та інші матеріали може збільшувати витрати клініки, що призведе до підвищення вартості послуг.
	Валюта та фінансові кризи	Фінансова нестабільність може впливати на можливість закупівлі імпортованих ветеринарних ліків та обладнання.
Соціальні	Ставлення до домашніх тварин	Соціальні фактори (підвищена увага до здоров'я тварин, популяризація домашніх улюбленців та зростання кількості сімей, що мають тварин) можуть збільшувати попит на ветпослуги .
	Зміни у стилі життя	Зростаюча кількість власників домашніх тварин у містах може збільшувати попит на послуги, такі як вакцинація, догляд та лікування.
	Здоров'я та безпека тварин	Сучасні тренди на здоровий спосіб життя поширюються і на тварин, збільшуючи інтерес до профілактичних процедур та регулярних перевірок здоров'я тварин.
Технологічні	Технологічні інновації	Інноваційні медичні технології (удосконалені діагностичні апарати або інноваційні методи лікування) значно покращать якість послуг ветеринарної клініки.
	Інтернет та цифрові платформи	Онлайн-запис на прийом, цифрові медичні картки та консультації через Інтернет підвищать зручність та ефективність роботи центру.
	Автоматизація та програмне забезпечення	Використання спеціалізованого ПЗ для управління ветеринарною клінікою уможливить оптимізацію операційних процесів, ведення клієнтської бази та обліку.

Екологічні	<i>Екологічна відповідальність</i>	Зростаюча увага до екологічної відповідальності може спонукати до зменшення використання одноразових матеріалів, утилізації медичних відходів та раціонального використання ресурсів.
	<i>Кліматичні зміни</i>	Екстремальні погодні умови можуть впливати на здоров'я тварин, що може збільшити або зменшити попит на певні ветеринарні послуги.
	<i>Доступність природних ресурсів</i>	Використання екологічно чистих матеріалів для обладнання або препаратів може стати конкурентною перевагою.
Юридичні	<i>Ліцензії та сертифікації</i>	Ветеринарні центри зобов'язані отримувати відповідні ліцензії на надання медичних послуг для тварин, а також дотримуватися правил ветеринарної практики.
	<i>Захист прав споживачів</i>	Регуляції щодо прав споживачів та відповідальності за надані послуги можуть впливати на юридичні ризики для клініки
	<i>Законодавство щодо ліків</i>	Контроль за обігом ветеринарних препаратів та їх використанням вимагає від клініки постійного моніторингу нових правил.

Примітка. Сформовано автором.

Результати проведеного PESTEL-аналізу клініки ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» свідчать про вплив низки зовнішніх факторів на її діяльність. Найсуттєвішими з них є економічна ситуація в регіоні, впровадження технологічних інновацій, законодавчі вимоги та соціальні тенденції. Урахування цих аспектів при оптимізації виробничо-господарських процесів відкриває можливості для підвищення ефективності роботи клініки та зміцнення її конкурентних позицій на ринку.

Таким чином, клініка ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» посідає провідну позицію на регіональному ринку ветеринарних послуг у місті Тернопіль, що зумовлено передусім високим професіоналізмом лікарів та використанням сучасного діагностичного і лікувального обладнання. Економічний розвиток клініки також підтримується її інноваційним підходом до надання ветеринарної допомоги, що забезпечує високу якість обслуговування пацієнтів.

Ефективне організаційне забезпечення маркетингової діяльності є ключовою передумовою для стабільного функціонування та антикризового розвитку підприємства. Його удосконалення передбачає як структурні зміни, так і впровадження цифрових інструментів для гнучкого управління маркетинговими процесами.

2.2. Діагностика системи антикризового управління підприємством

Діагностика системи антикризового управління підприємством передбачає виявлення слабких місць в організаційній структурі, механізмах прийняття рішень та ресурсному забезпеченні. Аналіз охоплює ключові внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на стійкість підприємства в умовах кризових ситуацій. Оцінка здійснюється з урахуванням динаміки фінансово-економічних показників та рівня адаптивності управлінських рішень.

У випадку аналізу ветеринарної клініки «ВетЄвроЛаб» доцільно також враховувати специфіку медичних послуг, орієнтованих на чутливу цільову аудиторію — власників тварин, які висувають підвищені вимоги до сервісу, безпеки та швидкості обслуговування. Саме тому дієвість антикризової системи значною мірою залежить від здатності підприємства прогнозувати ризики, ефективно комунікувати з клієнтами, управляти репутаційними загрозами та швидко мобілізувати ресурси у випадку непередбачуваних обставин.

Діагностика наявної системи управління в умовах нестабільного середовища засвідчує, що в клініці ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» сформовано базовий рівень адаптивності до кризових впливів. Зокрема, організаційна структура установи передбачає розподіл повноважень, що дозволяє оперативно приймати управлінські рішення без надмірної централізації. Форма власності клініки, її незалежність та гнучкість в управлінні персоналом сприяють більш ефективній реалізації антикризових заходів у короткостроковому періоді.

На практиці реалізовано кілька механізмів, які можна трактувати як елементи системи антикризового управління. Наприклад, упродовж періодів підвищеного зовнішнього тиску (військові дії, пандемія), клініка ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» не припиняла свою діяльність, зберігаючи рівень обслуговування за рахунок переходу на змінний графік роботи, тимчасову оптимізацію навантаження на персонал та використання альтернативних каналів постачання медикаментів. Це вказує на наявність внутрішніх управлінських

процедур, спрямованих на забезпечення стійкості функціонування в нестабільних умовах.

Оцінка внутрішніх комунікаційних процесів та розподілу управлінських функцій засвідчує належний рівень координації між адміністративним персоналом та виконавцями. Впроваджені цифрові рішення для обліку звернень, ведення документації та контролю витрат сприяють прозорості в управлінні та створюють інформаційне підґрунтя для подальшої діагностики.

Отже, рівень антикризового управління в клініці ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» можна оцінити як задовільний, що свідчить про наявність базових механізмів реагування на кризові ситуації, проте існує значний потенціал для подальшого вдосконалення. Клініка демонструє здатність оперативно реагувати на виклики ринкового середовища, що підтверджує наявність ключових складових системи антикризового управління (див. рис. 2.3).



Рис. 2.3. Елементи антикризового управління у клініці ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб»¶

Примітка. Сформовано автором. ¶

Станом на сьогоднішній день у клініці ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» не зафіксовано жодних критичних кризових ситуацій, окрім загальнонаціональних викликів, пов'язаних із війною. Аналіз профілю існуючих і потенційно можливих кризових станів і обставин для клініки наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Профіль існуючих і потенційно можливих кризових станів та умов
клініки ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб»**

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

Примітка. Сформовано автором

Крім виявлення окремих кризових ситуацій, важливо оцінити здатність підприємства до запобігання їх повторенню. Клініка ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» реалізує певні елементи проактивного управління, серед яких: контроль ключових показників, регулярне оновлення обладнання, цифровізація процесів, моніторинг клієнтської лояльності, впровадження стандартів обслуговування.

Отже, наявність системного підходу до антикризової діагностики свідчить про відповідальний рівень управління у клініці ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб». Проте для підвищення стійкості до майбутніх кризових ситуацій доцільно формалізувати механізми реагування, розробити сценарії дій у надзвичайних ситуаціях та продовжити інвестування в кадровий розвиток і цифрову трансформацію.

Фінансово-економічні показники діяльності клінік ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» за період 2022–2024 років демонструють відносну стабільність попри складні зовнішні обставини. Загальний дохід установи протягом аналізованого періоду зростає поступово — в середньому на 8–12% щороку, що свідчить про збереження клієнтської бази та адаптацію до змін на ринку ветеринарних послуг. Одночасно спостерігалось зростання операційних витрат, зокрема на закупівлю імпортованих медикаментів, витратних матеріалів, амортизацію обладнання та енергоресурси. Основним чинником зростання витрат стало суттєве підвищення цін на спеціалізоване медичне устаткування, більшість якого постачається з-за кордону.

Незважаючи на ці виклики, структура витрат клініки ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» зберігала контрольований характер: найбільшу частку традиційно займали витрати на оплату праці персоналу та закупівлю матеріалів, тоді як адміністративні витрати залишалися в межах раціональних нормативів. Показники рентабельності продажів та загальної рентабельності діяльності не мали різких коливань і коливалися у межах 10–15%, що є позитивним сигналом щодо ефективності управління ресурсами в умовах кризового впливу.

Клініка ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» демонструвала стабільну оборотність оборотних активів, зокрема середній період обороту дебіторської заборгованості не перевищував 30 днів. Це свідчить про ефективну політику у сфері розрахунків із клієнтами та партнерами. Також у період зростання цін на електроенергію та логістичні послуги клініка ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» змогла зберегти позитивний грошовий потік, що підтверджує життєздатність бізнес-моделі навіть в умовах макроекономічної нестабільності.

Отже, загалом клініка ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» вирізняється високим рівнем обслуговування та отримує позитивні відгуки від клієнтів, що свідчить про її стабільну позицію на ринку та довіру з боку власників тварин. Водночас, як і будь-яка медична установа, клініка зіштовхується з типовими проблемами, що можуть впливати як на операційну діяльність, так і на якість надання послуг. Серед них — технічні несправності; навантаження, пов'язане з великою кількістю пацієнтів (деякі відгуки клієнтів зазначають випадки недостатньо професійного обслуговування або затримок у виконанні певних процедур); непередбачувані обставини, спричинені воєнними діями в країні (наприклад, перебої з електропостачанням, хоча клініка має власний генератор, а також різні загрози для здоров'я та життя тварин); виклики, пов'язані з роботою в умовах пандемії COVID-19 тощо. Очевидно, що всі ці ситуації потребують якісного і професійного менеджменту.

Таким чином, сучасний рівень антикризового управління в клініці ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» можна охарактеризувати як достатньо розвинений, хоча й із значним потенціалом для подальшого вдосконалення. Клініка демонструє здатність оперативно і ефективно реагувати на виклики, що свідчить про наявність ключових елементів системи антикризового управління, зокрема: гнучкість у робочих процесах, використання цифрових інструментів для комунікації з клієнтами, оснащеність сучасним медичним обладнанням та підтримка високих стандартів обслуговування.

В подальшому слід акцентувати увагу на систематизації процедур управління ризиками, посиленні внутрішнього контролю, удосконаленні

кадрової політики, а також розширенні використання сценарного планування як дієвого механізму превентивного антикризового управління.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ефективне використання інструментів маркетингу в умовах антикризового управління є важливою умовою забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Для клініки ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» маркетингова складова стає не лише інструментом просування, а й засобом формування лояльності клієнтів, зменшення ризиків втрати ринку, а також оперативного реагування на зовнішні виклики (зміна поведінки споживачів, цінові шоки, зростання конкуренції тощо).

Проведений аналіз показав, що на сьогодні клініка ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» функціонує без чітко сформованої маркетингової стратегії. У довгостроковій перспективі це може ускладнити ефективне позиціонування закладу на ринку ветеринарних послуг та знизити гнучкість управлінських рішень у кризових умовах. Тому вдосконалення антикризового управління клінікою, на нашу думку, можливе лише за умови розробки маркетингової стратегії. Маркетингова стратегія повинна стати одним із ключових елементів антикризової системи управління, оскільки дозволяє забезпечити цілеспрямовану комунікацію з ринком, краще розуміння потреб клієнтів та оптимальне використання ресурсів. Для ветеринарної клініки «ВетЄвроЛаб» впровадження цілісної маркетингової стратегії дозволить не тільки втримати конкурентні позиції, а й посилити ринкову присутність шляхом проактивної роботи з аудиторією. Це особливо актуально в умовах можливого зниження платоспроможності клієнтів, зростання вартості імпортованих ресурсів та появи нових форм конкуренції (в т.ч. онлайн-сервісів).

Розробка такої маркетингової стратегії в контексті антикризового управління для клініки ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» має включати кілька етапів:

1. Аналіз ринку та потенційних ризиків – дослідження структури попиту, поведінкових патернів власників тварин, тенденцій у сфері ветеринарних послуг, аналіз конкурентного середовища. На цьому етапі доцільно також залучити інструменти SWOT-аналізу та PEST-аналізу для формування об'єктивної картини зовнішнього середовища та оцінки впливу зовнішніх кризових факторів - економічних, політичних, епідеміологічних на поведінку клієнтів.

2. Сегментування ринку та позиціонування – поділ цільової аудиторії за віковими, соціально-економічними, поведінковими та географічними характеристиками. Наприклад, окремий сегмент становлять власники породистих тварин, які очікують преміальних послуг, інший – власники безпритульних або врятованих тварин, для яких важливими є ціна та доступність. Визначення цільових груп клієнтів (домашні тварини, фермерські господарства, екзотичні тварини тощо) та формування чіткого позиціонування бренду, що базується на безпеці, надійності та професіоналізмі — факторах, які мають вирішальне значення у період нестабільності.

3. Формування унікальної торговельної пропозиції (УТП) – визначення та просування ключових конкурентних переваг клініки, таких як сучасне обладнання, команда досвідчених спеціалістів, цілодобова робота, можливість виїзду додому, система запису онлайн тощо.

4. Вибір інструментів просування – розробка каналів комунікації з потенційними клієнтами: цифровий маркетинг, реклама в соціальних мережах, участь у місцевих заходах, партнерство з місцевими організаціями. Сюди ж входить впровадження програми лояльності, бонусів, акцій тощо.

5. Формування антикризових продуктів та сервісів. Розробка гнучких тарифних пакетів, систем лояльності, виїзних консультацій, експрес-діагностики. Це дозволяє реагувати на зміну купівельної спроможності та потреб клієнтів у кризовий період.

6. Бюджетування маркетингових активностей – планування витрат, розподіл коштів між онлайн- і офлайн-каналами, контроль ефективності витрат

за допомогою КРІ (ключових показників ефективності).

7. Моніторинг і коригування стратегії Постійний аналіз ключових показників (кількість нових клієнтів, повторні візити, джерела залучення, відгуки тощо) дає змогу швидко коригувати дії в рамках стратегії.

8. Інтеграція маркетингових дій у загальну систему антикризового менеджменту. Координація маркетингових ініціатив із фінансовим плануванням, кадровим забезпеченням та управлінням операційними ризиками дозволяє досягти цілісності антикризової моделі підприємства [6, с. 63].

Розробка маркетингової стратегії за запропонованими етапами та її впровадження у діяльність клініки ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» матиме не лише комерційне, а й управлінське значення, оскільки дозволить клініці адаптуватися до змін зовнішнього середовища без втрати своєї ідентичності й репутації. За рахунок своєчасного інформування клієнтів, гнучкої пропозиції та цифрової присутності клініка може мінімізувати негативний вплив кризи та швидко повернутися до зростання.

Також проведений аналіз показав, що на сьогодні клініка ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» не має власного вебсайту, що є серйозним упущенням в умовах цифрової економіки. Сайт виконує не лише інформаційну, а й репутаційну функцію, забезпечуючи довіру потенційних клієнтів та зручний доступ до послуг. Вебсайт повинен містити:

- перелік послуг з цінами;
- інформацію про лікарів та обладнання;
- онлайн-запис;
- поради з догляду за тваринами;
- відгуки клієнтів;
- контакти та геолокацію клініки.

Крім того, варто реалізувати інтеграцію сайту клініки ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» з соціальними мережами (Facebook, Instagram) для оперативної комунікації з аудиторією, публікації новин, акцій, відеоматеріалів із практики клініки. Особливо ефективною є робота з цільовим контентом,

включаючи відео з лікарями, «кейси» з лікування тварин, поради у форматі Reels/Shorts.

Доцільним для клініки ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» є запуск контекстної реклами (Google Ads), таргетованої реклами в соцмережах, а також створення бази даних для емейл-розсилок, що допоможе підтримувати зв'язок з клієнтами після першого візиту.

Ще одним перспективним напрямом маркетингової активності клініки ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» може бути співпраця з місцевими блогерами, власниками популярних сторінок у соцмережах (особливо зоотематичних), активістами, які займаються порятунком тварин тощо. Така колаборація дозволяє:

- підвищити впізнаваність бренду серед місцевої аудиторії;
- створити позитивний імідж клініки;
- розширити клієнтську базу за рахунок рекомендацій та органічного трафіку.

Формати взаємодії можуть включати: запрошення на екскурсію до клініки, надання безкоштовних послуг в обмін на огляд або пост, проведення спільних заходів (наприклад, вакцинація тварин із притулку, благодійні акції).

У межах антикризового управління маркетинг повинен мати адаптивну модель реагування. Наприклад, у період пандемії COVID-19 або під час перебоїв електроенергії клініка ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» може комунікувати через онлайн-канали щодо графіку роботи, альтернативного освітлення (наявність генератора), профілактичних заходів тощо. Це дозволяє утримати довіру та уникнути зниження клієнтського потоку.

Також маркетинг дозволяє гнучко працювати з ціноутворенням — наприклад, у разі зростання собівартості послуг внаслідок подорожчання розхідних матеріалів, клініці ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» доцільно комунікувати про причини зміни цін та паралельно пропонувати альтернативні формати обслуговування.

Підсумовуючи зазначимо, які важливі антикризові маркетингові продукти

допоможуть забезпечити стабільність доходів клініки ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» у періоди криз (табл. 3.1)..

Таблиця 3.1

**Антикризові маркетингові продукти для клініки ветеринарної
медицини «ВетЄвроЛаб»**

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

Примітка. Сформовано автором

Запропоновані антикризові продукти орієнтовані на зміцнення позицій клініки ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» у періоди нестабільності шляхом адаптації спектру послуг, гнучкої цінової політики та активного діалогу з клієнтами. Їх головна мета — не лише утримати наявну клієнтську базу, а й залучити нових відвідувачів, навіть за умов зниження платоспроможності населення. Завдяки таким рішенням клініка може підвищити рівень довіри та

лояльності, збільшити середній обсяг споживання послуг одним клієнтом та забезпечити стійке надходження доходів.

Отже, вдосконалення інструментів маркетингу в умовах антикризового управління — це не лише питання підвищення прибутку, а й питання стабільності та виживання підприємства в складному зовнішньому середовищі. Для клініки ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» маркетинг має перетворитися з допоміжної функції у системний управлінський інструмент, інтегрований у всі етапи прийняття антикризових рішень.

ВИСНОВКИ

1. Маркетинг у сучасних умовах виступає не лише інструментом просування продукції, а й важливою складовою системи антикризового управління. Його значущість полягає у здатності забезпечувати адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища, реагувати на кризові прояви та підтримувати стійкість бізнес-процесів. Завдяки маркетинговим підходам можливе своєчасне виявлення проблем, формування ефективних рішень і підтримання конкурентних переваг навіть у періоди економічної нестабільності.

Криза на підприємстві — це складна ситуація, що порушує його стабільність, а антикризове управління спрямоване на своєчасне виявлення загроз і прийняття рішень для відновлення ефективної діяльності.

Маркетинг в антикризовому управлінні виконує важливу роль у збереженні стабільності підприємства. Його основні функції включають аналіз ринку та споживачів, прогнозування змін у зовнішньому середовищі, формування інформаційної бази для прийняття рішень, підтримку ефективної комунікації з клієнтами, адаптацію збутової політики до нових умов, а також впровадження інновацій для збереження конкурентоспроможності. Завдяки цим функціям маркетинг сприяє своєчасному реагуванню на виклики та зниженню ризиків у кризових ситуаціях

Особливу роль відіграє антикризовий маркетинг, який орієнтований на виявлення прихованих ринкових можливостей, оптимізацію витрат, підтримання лояльності споживачів і забезпечення інформаційної основи для прийняття зважених управлінських рішень. Такий підхід дозволяє не лише зберегти бізнес у складних умовах, а й закласти підґрунтя для подальшого розвитку після виходу з кризи.

Важливою умовою ефективного застосування маркетингових інструментів є системність, стратегічне бачення та здатність до оперативного реагування на виклики. Завдяки гнучкому маркетинговому управлінню підприємства здатні сформувати адаптивну поведінку, швидко орієнтуватися в нових ринкових

умовах і досягати стабілізації. Усе це підтверджує вагомість маркетингу як ключової функції в антикризовому менеджменті.

2. Організаційне забезпечення маркетингової діяльності ТОВ «ВетЄвроЛаб» (клініка ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб») характеризується низкою позитивних аспектів, які створюють міцну основу для ефективного просування послуг ветеринарної клініки на ринку. По-перше, підприємство має чітко визначену структуру управління, що дозволяє розподілити обов'язки між працівниками та забезпечує скоординовану роботу всіх підрозділів. Хоча окремий маркетинговий відділ відсутній, маркетингові функції виконуються адміністративним персоналом, який проявляє високу відповідальність і ініціативність у залученні клієнтів та просуванні бренду. Клініка активно використовує сучасні цифрові канали комунікації, зокрема соціальні мережі, що сприяє підвищенню впізнаваності бренду і налагодженню зворотного зв'язку з клієнтами. Позитивним чинником є наявність розроблених інформаційних матеріалів і візуальної ідентифікації, що підтримують цілісність бренду і формують позитивний імідж підприємства. Важливо відзначити, що клініка ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» демонструє орієнтацію на інновації, постійно оновлюючи спектр послуг та впроваджуючи сучасні методи діагностики і лікування, що підвищує конкурентоспроможність клініки на ринку. Гнучкість у реагуванні на потреби клієнтів і режим цілодобового обслуговування забезпечують високий рівень сервісу, що є важливою перевагою в маркетинговій діяльності. Таким чином, організаційне забезпечення маркетингової діяльності клініки ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» має значний потенціал для подальшого розвитку, що дозволяє підприємству не лише утримувати стабільні позиції, а й поступово розширювати свою клієнтську базу.

3. Діагностика системи антикризового управління у клініці ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» свідчить про наявність у клініки базових і ефективних механізмів реагування на кризові ситуації, що забезпечують її стійкість і адаптивність у складних зовнішніх умовах. Організаційна структура, яка передбачає чіткий розподіл повноважень і оперативність прийняття рішень,

дозволяє клініці швидко реагувати на виклики ринку та зовнішні загрози, такі як воєнний стан або пандемія. рішень.

Фінансово-економічні показники клініки за останні роки свідчать про відносну стабільність і збереження клієнтської бази, що підтверджує ефективність реалізованої системи антикризового управління. Позитивною є здатність клініки ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» утримувати рентабельність і підтримувати ліквідність навіть у періоди підвищених ризиків, що пов'язано з контролем витрат і раціональним використанням ресурсів. Водночас діагностика виявила і типові для медичних установ проблеми: можливе перевантаження персоналу, а також виклики, пов'язані з роботою в умовах воєнного конфлікту і пандемії. Ці фактори вимагають подальшого вдосконалення системи управління ризиками.

Отже, загальний рівень антикризового управління клінікою ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» можна оцінити як задовільний із вагомим потенціалом для розвитку. Клініка демонструє здатність ефективно мобілізувати ресурси, підтримувати високу якість послуг і оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Для підвищення стійкості до майбутніх криз доцільно формалізувати процедури реагування, розробити детальні сценарії дій у надзвичайних ситуаціях, посилити внутрішній контроль та інвестувати в цифрову трансформацію і кадровий розвиток. Ці кроки сприятимуть системній і превентивній антикризовій діяльності, що є ключем до довгострокової стабільності та успішного розвитку підприємства.

4. Ефективне використання інструментів маркетингу в антикризовому управлінні є ключовою умовою забезпечення стійкості та конкурентоспроможності клініки ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб». Маркетинг у цьому випадку виступає не лише як інструмент просування послуг, а й як засіб формування лояльності клієнтів, зниження ризиків втрати ринку та швидкого реагування на зовнішні виклики, такі як зміна поведінки споживачів, цінові коливання або посилення конкуренції. Наразі клініка функціонує без чітко сформованої маркетингової стратегії, що в довгостроковій перспективі може

ускладнити її позиціонування на ринку ветеринарних послуг і знизити гнучкість управлінських рішень у кризових ситуаціях. Тому вдосконалення антикризового управління можливо лише за умови розробки цілісної маркетингової стратегії, яка стане одним із ключових елементів системи управління клінікою.

Розробка такої стратегії передбачає проведення глибокого аналізу ринку, включно з дослідженням попиту, поведінки клієнтів, конкурентного середовища, а також застосуванням SWOT та PEST-аналізів для виявлення кризових факторів і ризиків. Важливим є сегментування ринку за різними критеріями, що дозволить чітко визначити цільові групи клієнтів — від власників породистих тварин до тих, хто орієнтується на доступність послуг. Позиціонування бренду має базуватися на таких цінностях, як безпека, надійність і професіоналізм, що особливо важливо в умовах нестабільності.

Ключовим елементом стратегії є формування унікальної торговельної пропозиції, що підкреслює конкурентні переваги клініки — сучасне обладнання, досвідчених фахівців, зручність роботи (онлайн-запис, виїзні консультації, цілодобове обслуговування). Вибір інструментів просування повинен включати цифровий маркетинг, соціальні мережі, участь у місцевих заходах, партнерства з організаціями, а також впровадження програм лояльності, бонусів і акцій. Особливу увагу варто приділити створенню власного вебсайту клініки ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб», що є необхідним інструментом у цифровій економіці. Сайт має інформувати про послуги, лікарів, ціни, забезпечувати онлайн-запис і містити відгуки клієнтів, а також бути інтегрованим із соціальними мережами для оперативної комунікації.

Антикризова маркетингова стратегія також повинна передбачати створення гнучких продуктів і сервісів — тарифних пакетів, систем лояльності, виїзних консультацій і експрес-діагностики, що дозволить адаптуватися до зниження платоспроможності клієнтів і зростання вартості ресурсів. Важливе значення має бюджетування маркетингових активностей із контролем ефективності за допомогою ключових показників.

Під час кризових ситуацій маркетингові комунікації мають бути гнучкими і оперативними, забезпечуючи своєчасне інформування клієнтів про зміни у роботі клініки, нові умови обслуговування чи цінову політику. Крім того, використання сучасних інструментів онлайн-маркетингу, включаючи контекстну і таргетовану рекламу, емейл-розсилки, а також співпраця з місцевими блогерами і активістами, сприятиме підвищенню впізнаваності бренду, формуванню позитивного іміджу та розширенню клієнтської бази клініки ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб».

Таким чином, впровадження антикризових маркетингових продуктів — пакетних пропозицій, сезонних знижок, програм лояльності, інтернет-магазину та передплат — допоможе клініці стабілізувати доходи та підтримувати довіру клієнтів навіть у періоди економічної нестабільності. Загалом, маркетинг у клініці ветеринарної медицини «ВетЄвроЛаб» має перейти зі статусу допоміжної функції до системного управлінського інструменту, інтегрованого в усі аспекти антикризового управління, що забезпечить не лише виживання, а й розвиток підприємства в умовах змінного ринкового середовища.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О. Комплексна аналітична оцінка маркетингової діяльності підприємств як основа прийняття антикризових управлінських рішень. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. № 1–2. С. 91–102.
2. Байда С.Р. Теоретичні засади маркетингу як елементу антикризового управління. Зб. матеріалів доп. «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». Тернопіль, 16 травня 2025 р. Тернопіль : ЗУНУ. С.
3. Банщиків П., Паздрій В., Ващенко І. Можливості використання інтернет-технологій у маркетинговій діяльності компаній. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2018. № 6. С. 20–31.]
4. Беспалов В., Губерник А., Обнявко О. Маркетинговий аудит як інструмент оцінки маркетингового потенціалу підприємства. *Економіст*. 2021. № 9. С. 68–69.
5. Боняр С. М., Скутова-Корх Я. О. Теоретичні основи антикризового управління. *Водний транспорт*. 2013. Вип. 1. С. 97–102.
6. Буга Н., Пелехацький Д. Перспективи використання інноваційних технологій в маркетинговій діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <http://surl.li/mfrome>.
7. Бутенко В., Тоюнда А. Формування маркетингової стратегії підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 24. С. 61–67. URL: <http://surl.li/ouyrjv>.
8. Васильєва Т. А., Афанасьєва О. Б. Порівняльний аналіз антикризового та традиційного менеджменту. *Інноваційна економіка*. № 1. 2011. С. 6–10.
9. Вовчанська О., Іванова Л. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <http://surl.li/szzwnc>.
10. Воронкова Т. Є., Грищук К. В. Формування системи антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економіка та держава*. № 5. 2017. С. 82–84.