МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА МІЖНАРОДНОЙ ЛОГІСТИКИ

Допущено до захисту
Завідувач кафедри_____
(підпис)
д.е.н., проф. Саєнсус М.А.

“___” _____ 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

Освітня програма: **Маркетинг та міжнародна логістика**

на тему: РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Виконавець:
студентки 4 курса ФМЕ :
Ященко Валерія Ігорівна
Науковий керівник:
д.е.н., професор
Саєнсус Марія Анатоліївна

ОДЕСА – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП…… 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ…….. 7

1.1. Поняття та значення маркетингової стратегії для підприємств сфери послуг……... 7

1.2. Інновації в маркетингу: сутність, класифікація, підходи……. 15

1.3. Особливості формування маркетингової стратегії для медичних і ветеринарних послуг…… 22

Висновки 1……. 31

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВЕТЕРИНАРНОЇ КЛІНІКИ «АЙБОЛИТ»…….. 33

2.1. Загальна характеристика діяльності клініки «Айболит» 33

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища (SWOT, PEST, конкурентне середовище)…… 40

2.3. Оцінка ефективності поточної маркетингової стратегії клініки……. 53

Висновки 2……. 60

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ВЕТЕРИНАРНОЇ КЛІНІКИ «АЙБОЛИТ»…….. 62

3.1. Вибір типу інноваційної стратегії розвитку (продуктова, цифрова, комунікаційна)……. 62

3.2. Інструменти реалізації: CRM, SMM, SEO, партнерські програми……. 69

3.3. Економічне обґрунтування та оцінка ефективності впровадження стратегії…… 75

3.4. Аналіз ризиків і заходи з управління……. 80

Висновки 3 92

ВИСНОВКИ…….. 94

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 96

ДОДАТКИ……... 101

ВСТУП

У сучасних умовах високої конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та зростання вимог споживачів до якості послуг особливої актуальності набуває питання формування ефективної маркетингової стратегії підприємств сфери послуг. Ветеринарні клініки, як важливі елементи системи охорони здоров'я тварин, стикаються з необхідністю не лише надавати професійні медичні послуги, а й активно комунікувати з власниками тварин, формувати лояльність клієнтів, розвивати бренд та впроваджувати інновації в обслуговуванні.

Клініка «Айболит» функціонує на динамічному ринку ветеринарних послуг, де успіх залежить не лише від фаховості персоналу, а й від здатності підприємства адаптуватися до сучасних маркетингових викликів, впроваджувати цифрові інструменти, розробляти програми лояльності, ефективно використовувати соціальні мережі, аналізувати потреби клієнтів і швидко реагувати на зміни попиту.

Актуальність теми обумовлена необхідністю розробки інноваційної маркетингової стратегії для клініки «Айболит» з метою посилення її конкурентоспроможності, розширення клієнтської бази, підвищення рівня сервісу та прибутковості. Необхідність розробки та впровадження сучасної маркетингової стратегії для підприємств ветеринарної сфери зумовлена стрімкою трансформацією ринку послуг, що відбувається під впливом цифровізації, зростання конкуренції та зміни споживчих запитів. У цих умовах ефективне позиціонування підприємства вимагає гнучкого реагування на ринкові зміни, адаптації до нових інструментів комунікації, а також активного використання цифрових технологій у взаємодії з клієнтами.

З огляду на зростаючу роль цифрової економіки, особливої ваги набуває впровадження інноваційних підходів до маркетингових комунікацій, зокрема засобів соціальних мереж, контент-маркетингу, CRM-систем і поведінкової аналітики. Для ветеринарного бізнесу, який має справу з емоційно чутливою

аудиторією, важливими є також елементи довіри, персоналізованого сервісу та формування позитивного іміджу.

Із розвитком ринкових відносин в Україні сфера ветеринарної медицини дедалі більше переходить під контроль приватного сектору. Ветеринарні клініки та індивідуальні підприємці-лікарі стають провідними постачальниками послуг, і попри високий рівень конкуренції, попит на кваліфіковану допомогу тваринам стабільно зростає. Утім, у науковій площині галузь ветеринарних послуг залишається недостатньо дослідженою порівняно з іншими сегментами економіки, що створює актуальність для подальших теоретичних і прикладних розвідок.

У цьому контексті відкриття та розвиток підприємств ветеринарної спрямованості, попри наявність ринкової конкуренції, розглядається як перспективний напрям господарської діяльності. Це й обумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Метою дослідження є вивчення тенденцій розвитку ветеринарного ринку України, зокрема його регіональних аспектів, а також виявлення найбільш інвестиційно привабливих областей для започаткування ветеринарного бізнесу. На основі аналізу кількості діючих клінік і кабінетів здійснено регіональне структурування ринку та виокремлено п’ять областей із найбільш динамічним розвитком. У подальшому для трьох із них було проведено короткострокове прогнозування розвитку галузі з використанням математичних моделей Хольта–Вінтерса, Брауна та ковзного середнього, що дозволило визначити найбільш точні інструменти для ринкового планування в короткотерміновій перспективі.

Отримані результати свідчать про значний потенціал ветеринарного бізнесу в Україні, а також про необхідність науково обґрунтованих підходів до його стратегічного розвитку. Перспективним напрямом подальших досліджень є створення адаптивних моделей прогнозування розвитку ветеринарної інфраструктури з урахуванням регіональних, демографічних і професійних особливостей.

У сучасних умовах маркетинг перетворюється на стратегічний інструмент управління, що впливає не лише на зовнішні комунікації, але й на внутрішню організацію сервісу, побудову лояльності клієнтів, бренд-менеджмент та формування довгострокових конкурентних переваг. Особливо це актуально для сфер з високим рівнем емоційного контакту з клієнтом — таких як ветеринарні послуги. Підвищення вимог до якості обслуговування, індивідуального підходу та репутації медичного закладу вимагає від клінік запровадження інноваційних маркетингових стратегій, що забезпечують не лише стабільність, а й динамічне зростання.

Теоретико-методологічну базу дослідження склали праці провідних вітчизняних та зарубіжних науковців у галузі маркетингу та стратегічного управління, зокрема Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Х. Мефферта, А. Павленка, О. Сардак, Ю. Ільясова, а також матеріали фахових періодичних видань, галузевої статистики та науково-практичних конференцій.

Мета дослідження — розробити інноваційну маркетингову стратегію для ветеринарної клініки «Айболит», що забезпечить її сталий розвиток та адаптацію до сучасних умов ринку.

Завдання дослідження:

1. дослідити теоретичні основи інноваційної маркетингової стратегії;
2. проаналізувати діяльність ветеринарної клініки «Айболит» та її ринкове середовище;
3. оцінити ефективність діючої маркетингової політики підприємства;
4. сформувати пропозиції щодо впровадження інноваційної стратегії;
5. оцінити ефективність і ризики впровадження запропонованої стратегії.

Об’єкт дослідження — діяльність ветеринарної клініки «Айболит».

Предмет дослідження — інноваційна маркетингова стратегія як інструмент розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства сфери послуг.

Методи дослідження: У роботі застосовано загальнонаукові методи аналізу та синтезу, порівняльний аналіз, SWOT- і PEST-аналіз, анкетування, економічне моделювання, а також методи графічної інтерпретації результатів.

Інформаційна база дослідження: внутрішня інформація клініки «Айболит»; офіційні статистичні та аналітичні джерела; наукові публікації та фахові статті з маркетингу інновацій та медичних послуг.

Наукова новизна полягає у розробці практичних інноваційних маркетингових рішень для клініки «Айболит», з урахуванням специфіки ветеринарного бізнесу.

Практична значущість роботи полягає у можливості застосування отриманих результатів для підвищення ефективності маркетингової діяльності клініки, покращення взаємодії з клієнтами та підвищення ринкової частки.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 90 сторінок. Загальний обсяг становить 106 сторінок, з них основний зміст викладено на _96_ сторінках. Робота містить 27__ таблиць, _33__ рисунків, список використаних джерел налічує _47__ найменувань.

Ключові слова: маркетингова стратегія, інновації, ветеринарна клініка, сфера послуг, CRM, SMM, конкурентоспроможність, лояльність клієнтів, цифрові технології, «Айболит».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

1.1. Поняття та значення маркетингової стратегії для підприємств сфери послуг

У сучасних умовах ринкової економіки маркетингова стратегія є фундаментальним елементом стратегічного управління підприємством. Особливої актуальності вона набуває для підприємств сфери послуг, де важливу роль відіграють не лише функціональні характеристики послуги, а й емоційний аспект обслуговування, комунікації з клієнтами та формування довіри до бренду.

Маркетингова стратегія — це довгостроковий план дій підприємства, спрямований на досягнення цільового положення на ринку, шляхом формування конкурентних переваг, задоволення потреб споживачів та ефективного використання внутрішніх ресурсів. Як зазначає Ф. Котлер, стратегія маркетингу повинна базуватися на глибокому розумінні ринку, потреб споживачів та позиціонування продукту або послуги з урахуванням конкурентного середовища [1].

Підприємства сфери послуг, зокрема ветеринарні клініки, мають низку особливостей, які впливають на формування маркетингової стратегії:

- **нематеріальний характер послуг**, що ускладнює їхнє просування та потребує акценту на репутації, відгуках клієнтів і брендовій довірі;
- **високий рівень персоналізації** — взаємодія з клієнтом відбувається безпосередньо, тому важливими є якість обслуговування, емоційна залученість персоналу та комунікативні навички;
- **неможливість зберігання послуги** — потребує ретельного планування навантаження та управління клієнтським потоком;
- **пряма залежність попиту від сезонності, соціальних та демографічних факторів**.

У цьому контексті маркетингова стратегія виступає не лише інструментом просування, а й важливим елементом **формування лояльності клієнтів**, **управління якістю сервісу**, **встановлення довготривалих взаємин**, **розвитку цифрових каналів комунікації** та **брендингу**.

Загалом, стратегія маркетингу в секторі послуг має будуватися на наступних ключових засадах:

- чітке визначення **цільового сегменту споживачів**;
- **позиціонування послуги** відповідно до потреб і очікувань цільової аудиторії;
- **інтеграція маркетингових комунікацій** (особисті продажі, SMM, email-маркетинг тощо);
- **гнучкість та адаптивність** стратегії до змін у зовнішньому середовищі;
- впровадження **інноваційних технологій** для підвищення ефективності обслуговування та управління бізнесом (CRM-системи, онлайн-запис, мобільні застосунки тощо).

Таким чином, маркетингова стратегія для підприємств сфери послуг є інструментом досягнення стійкої конкурентної позиції, адаптації до динамічних умов ринку та забезпечення довгострокового розвитку. Для ветеринарної клініки це, зокрема, означає вміння поєднувати якість медичних послуг із ефективною клієнтською політикою, інноваційністю та орієнтацією на потреби власників тварин.

У сучасних умовах ринкової економіки маркетингова стратегія відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентних переваг підприємства, особливо у сфері послуг, де значення мають не лише якість послуги, а й рівень персоналізованої взаємодії з клієнтами, професійна репутація та емоційна довіра [1; 2]. З огляду на постійну трансформацію ринку, активну цифровізацію та загострення конкурентної боротьби, впровадження інноваційних стратегічних підходів у маркетингову діяльність стає визначальним чинником успіху підприємств, зокрема у галузі ветеринарних послуг [3].

Під маркетинговою стратегією розуміють довгострокову орієнтацію компанії, яка визначає її цільове позиціонування на ринку, механізми досягнення переваг над конкурентами, моделі взаємодії з цільовою аудиторією та способи формування унікальної ціннісної пропозиції [4; 5]. Побудова ефективної стратегії вимагає проведення глибокого аналізу зовнішнього середовища, виявлення ключових трендів і споживчих очікувань, а також оцінки ресурсного потенціалу самої організації [6]. Зростаюча потреба у діджитал-рішеннях, персоналізованому підході до клієнта, використанні CRM-систем, big data-аналітики та багатоканальної онлайн-комунікації формує нові вимоги до стратегічного планування [7].

Інноваційна маркетингова стратегія ґрунтується на застосуванні сучасних технологій і нових підходів до просування, обслуговування та побудови відносин з клієнтами. Вона відповідає викликам часу — швидким змінам ринкових умов, зростанню очікувань споживачів щодо якості сервісу, а також необхідності постійної адаптації до цифрового середовища [8]. Основними характеристиками інноваційної стратегії виступають гнучкість, клієнтоцентричність, інтерактивність, адаптивність та креативність у реалізації комунікацій [9].

На практиці застосовуються різні типи маркетингових стратегій: стратегічний маркетинг (long-term vision), тактичний маркетинг (операційний рівень), оборонні та наступальні стратегії, стратегії зростання (penetration, development, diversification), а також стратегії позиціонування, диференціації та нішування [10; 11]. Вибір конкретного стратегічного напряму зумовлений глибоким аналізом ринкових умов, рівня конкуренції, внутрішніх ресурсів підприємства та етапу його розвитку.

У галузі ветеринарних послуг стратегічне планування має певну специфіку. Споживачами виступають одночасно як власники тварин, так і самі пацієнти — домашні улюбленці, що вимагає етичного, чутливого й професійного підходу [12]. Визначальними чинниками ефективності стратегії

є рівень довіри до лікаря, імідж клініки, наявність сучасного обладнання, широта спектру послуг, ціна та ефективні програми лояльності [13].

Таким чином, інноваційна маркетингова стратегія у сфері ветеринарних послуг повинна поєднувати технологічність, емоційність сервісу та системний підхід до побудови довгострокових взаємин із клієнтами.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «маркетингова стратегія» за даними різних авторів

Автор	Рік	Визначення маркетингової стратегії	Ключові акценти
Ф. Котлер, К. Келлер [1]	2016	Маркетингова стратегія – це логіка, за допомогою якої бізнес-одиниця сподівається досягти своїх маркетингових цілей.	Цілі, сегментування, позиціонування, переваги
Ж.-Ж. Ламбен [2]	2020	Це процес прийняття рішень щодо довгострокових дій підприємства з метою формування конкурентоспроможної цінності для споживача.	Орієнтація на споживача, конкурентна цінність
Х. Мефферт [3]	2018	Сукупність заходів, які забезпечують довгострокову орієнтацію маркетингової діяльності підприємства.	Довгостроковість, системність
А.Ф. Павленко, А.В. Войчак [4]	2017	Це генеральна програма маркетингової діяльності, яка охоплює цілі, засоби досягнення і ресурси.	Програма дій, ресурси, мета
Ю.І. Ільясова [5]	2022	Стратегія маркетингу – це концепція управління, що дозволяє підприємству гнучко реагувати на ринкову динаміку через інновації.	Інноваційність, адаптивність, управління
Сінельникова О.М. [6]	2020	Це сукупність управлінських рішень, що визначають пріоритетні напрями розвитку маркетингової діяльності в умовах високої конкуренції.	Конкуренція, пріоритети, управлінські рішення

Примітка: *Усі джерела подані відповідно до списку використаних джерел (див. кінець розділу).*

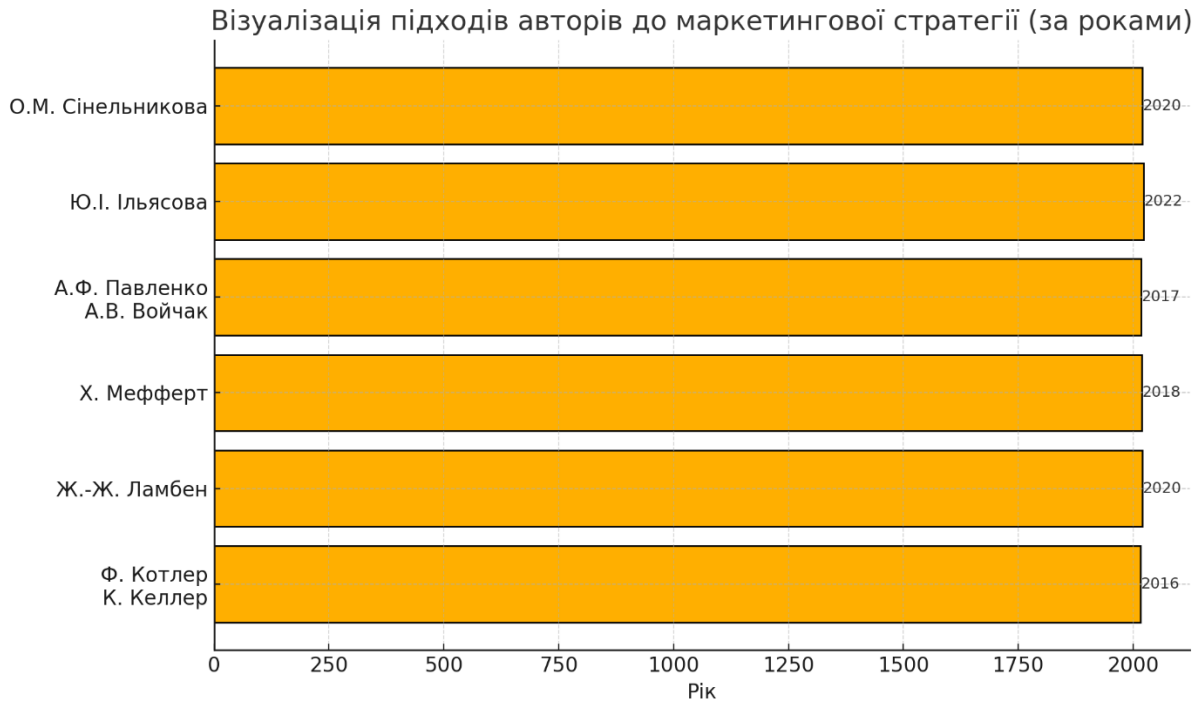


Рисунок 1.1. Хронологія формування підходів до визначення маркетингової стратегії за даними різних авторів

Джерело: узагальнено автором на основі [1–6]

Ось графічне зображення на основі Таблиці 1.1: воно ілюструє роки, у які були сформульовані ключові підходи до визначення маркетингової стратегії різними авторами. Якщо потрібно, я можу також побудувати інфографіку зі змістовими акцентами (за типами стратегій або ключовими поняттями).

Методологічні основи формування маркетингової стратегії

Формування ефективної маркетингової стратегії базується на системному, поетапному підході, що передбачає послідовне виконання ключових етапів:

- проведення маркетингових досліджень, спрямованих на вивчення ринку, поведінки споживачів та дій конкурентів;
- здійснення сегментації ринку з наступним вибором цільової аудиторії;
- розробку маркетингового комплексу (4P або 7P) відповідно до специфіки товару/послуги;

- вибір ефективних каналів комунікації та дистрибуції;
- складання бюджету, розробка плану реалізації стратегії;
- системний моніторинг результатів та внесення коригувань на основі аналітики.

Інноваційна складова маркетингової стратегії виходить за межі традиційних технологічних оновлень. Вона охоплює нові способи взаємодії з цільовою аудиторією, зокрема використання соціальних медіа (SMM), таргетованої реклами, інтерактивного контенту, чат-ботів, CRM-систем та аналітичних платформ. У контексті цифрової трансформації особливої ваги набуває персоналізація сервісу, збір і обробка клієнтських даних, а також формування програм лояльності на основі поведінкових характеристик споживачів.

Таким чином, сучасна стратегія повинна поєднувати класичні методологічні підходи з цифровими інструментами, враховуючи динаміку ринку, зміну очікувань клієнтів та конкурентне середовище. Застосування такого підходу у сфері ветеринарних послуг створює передумови для формування стійких конкурентних переваг, підвищення рівня задоволеності клієнтів і забезпечення довготривалого розвитку підприємства.

Підходи до класифікації маркетингових стратегій

У науковій та практичній літературі існує низка підходів до класифікації маркетингових стратегій, що базуються на різних критеріях — рівень охоплення ринку, динаміка зростання, конкурентна орієнтація тощо. Вибір тієї чи іншої стратегії залежить від цілей підприємства, характеристик цільового ринку та внутрішніх ресурсів організації.

Класифікація за рівнем охоплення ринку:

Стратегія недиференційованого (масового) маркетингу передбачає єдину ринкову пропозицію, орієнтовану на весь ринок без врахування окремих сегментів. Підприємство мінімізує витрати, однак ризикує втратити частину цільової аудиторії через недостатню індивідуалізацію.

Стратегія диференційованого маркетингу передбачає обслуговування кількох сегментів ринку з окремими маркетинговими програмами для кожного з них. Такий підхід дозволяє точніше задовольнити потреби різних груп споживачів, хоча й вимагає більших ресурсів.

Стратегія концентрованого (нішевого) маркетингу фокусується на обраному вузькому сегменті ринку. Вона дає змогу досягти глибшого проникнення в нішу за рахунок спеціалізації, проте несе ризики, пов’язані з обмеженістю попиту.

Класифікація за критерієм зростання (матриця І. Ансоффа):

Стратегія проникнення на ринок — орієнтація на збільшення продажів існуючих товарів на наявному ринку.

Стратегія розвитку ринку — передбачає виведення існуючої продукції на нові ринки (географічні або демографічні).

Стратегія розвитку продукту — полягає у впровадженні нових товарів для наявних клієнтів.

Стратегія диверсифікації — спрямована на освоєння нових продуктів для нових ринків, є найризикованішою, але потенційно найбільш прибутковою.

Класифікація за конкурентною орієнтацією (М. Портер):

Стратегія лідерства за витратами — досягнення конкурентної переваги за рахунок зниження собівартості продукції.

Стратегія диференціації — створення унікальної пропозиції для споживача, яка відрізняється від конкурентів.

Стратегія фокусування — концентрація на обслуговуванні одного або декількох вузьких ринкових сегментів з унікальною ціннісною пропозицією.

У сфері послуг, зокрема у ветеринарній медицині, особливого значення набувають стратегії, орієнтовані на формування довгострокових взаємин з клієнтами, інновації у сервісному обслуговуванні, персоналізацію послуг і розвиток бренду. Важливими стають не тільки якість послуг, а й клієнтський

досвід, довіра до фахівців, онлайн-доступність та технологічне забезпечення сервісу.

Отже, інноваційна маркетингова стратегія у сфері ветеринарних послуг має поєднувати гнучке управління комунікаціями, активне використання цифрових каналів (SMM, CRM, таргетинг), сервісну гнучкість та постійне оновлення продуктово-сервісної пропозиції. Такий підхід створює передумови для формування стійкої конкурентоспроможності та стабільного зростання підприємства на ринку.

Таблицю 1.2

Інноваційна маркетингова стратегія у сфері ветеринарних послуг

Критерій класифікації	**Тип стратегії**	**Сутність**
Охоплення ринку	Масовий маркетинг	Один продукт — весь ринок
	Диференційований маркетинг	Різні пропозиції — кілька сегментів
	Концентрований маркетинг	Один або кілька нішевих сегментів
Зростання (Ансофф)	Проникнення на ринок	Більше продажів на існуючому ринку
	Розвиток ринку	Існуючий продукт — нові ринки
	Розвиток продукту	Новий продукт — старий ринок
	Диверсифікація	Новий продукт — новий ринок
Конкуренція (Портер)	Лідерство за витратами	Мінімізація собівартості
	Диференціація	Унікальна цінність
	Фокусування	Обслуговування нішевого сегмента

Джерело: складено автором

Узагальнені в таблиці 1.2 підходи до класифікації маркетингових стратегій демонструють широкий спектр можливих напрямів для формування ефективної маркетингової політики підприємства. Залежно від поставлених цілей, ресурсного потенціалу та особливостей ринку, підприємства можуть використовувати як класичні, так і інноваційні стратегії для досягнення конкурентних переваг.

1.2. Інновації в маркетингу: сутність, класифікація, підходи

У сучасних умовах високої конкуренції, динамічних змін споживчих запитів і стрімкого розвитку цифрових технологій, маркетингові інновації відіграють вирішальну роль у забезпеченні ефективного позиціонування компанії на ринку. Інновації в маркетингу не обмежуються лише впровадженням нових продуктів або технологій, а передбачають системні зміни в підходах до комунікації, обслуговування, побудови взаємин із клієнтами та створення цінності.

Сутність маркетингових інновацій. Маркетингові інновації — це нові або істотно вдосконалені маркетингові методи, які охоплюють зміни у дизайні продукту, упаковці, розподільчих каналах, просуванні, ціноутворенні та взаємодії з клієнтами. За визначенням Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), маркетингова інновація — це впровадження нової маркетингової концепції або стратегії, яка ще не використовувалася підприємством, і має на меті краще задовольняти потреби клієнтів, відкривати нові ринки або позиціонувати продукт на ринку новим способом.

У галузі послуг, зокрема у ветеринарному бізнесі, маркетингові інновації охоплюють як технологічні зміни (використання онлайн-запису, чат-ботів, CRM), так і комунікаційні інновації (SMM-кампанії, бренд-контент, таргетована реклама, e-mail-маркетинг) та продуктові інновації (розширення спектра послуг, введення програм страхування тварин, персоналізовані пакети обслуговування).

Підходи до впровадження інновацій у маркетинг

У практиці сучасних підприємств застосовуються такі підходи до впровадження маркетингових інновацій:

1. Клієнтоцентричний підхід – орієнтація на побудову персоналізованого сервісу та ціннісного клієнтського досвіду.

2. Цифровий підхід – інтеграція цифрових каналів, автоматизованих систем і big data в маркетингові процеси.
3. Системний підхід – узгоджене впровадження інновацій у межах загальної стратегії підприємства.
4. Інтегрований маркетинг – поєднання різних каналів комунікації для формування єдиного бренду та довіри.
5. Адаптивний підхід – постійне оновлення стратегій залежно від ринкових змін, поведінки клієнтів і технологій.

Таблиця 1.3

Класифікація маркетингових інновацій у сфері послуг

Тип інновації	Сутність	Приклади у сфері ветеринарних послуг
Продуктові	Нові або вдосконалені послуги	Введення мобільних ветеринарних виїздів, програми вакцинації «під ключ»
Цінові	Зміни в ціноутворенні або програмах лояльності	Гнучке ціноутворення, абонементи, бонусні програми
Комунікаційні	Нові способи просування та взаємодії	SMM, таргетинг, відео-контент, онлайн-консультації
Канальні (дистрибутивні)	Нові канали донесення послуг	Онлайн-запис, мобільні додатки, платформи телемедицини
Цифрові (технологічні)	Використання сучасних IT-рішень	CRM-системи, аналітика поведінки, чат-боти, Big Data

Джерело: складено автором

Таким чином, **інновації в маркетинге** стають не просто елементом стратегічного управління, а рушієм трансформації бізнесу. У ветеринарній сфері це дозволяє покращити якість обслуговування, розширити ринкову присутність, сформувати лояльну клієнтську базу та досягти сталого зростання. У наступних підрозділах буде проаналізовано, як ці підходи можуть бути адаптовані до специфіки клініки «Айболит» як об’єкта дослідження.



Рисунок 1.2 – Типи маркетингових інновацій у ветеринарному бізнесі

Джерело: складено автором

Зокрема, у сфері ветеринарних послуг доцільним є поєднання стратегії диференціації (за Портером), що дозволяє формувати унікальну цінність для клієнта, та стратегії розвитку продукту (за Ансоффом), яка сприяє розширенню спектру послуг із урахуванням нових технологій, інструментів та підходів до лікування й обслуговування тварин. Також ефективним може бути використання концентрованого маркетингу з фокусом на певні цільові сегменти, наприклад, власників екзотичних тварин або VIP-сегменту, що потребує індивідуалізованого підходу.

Інноваційна маркетингова стратегія у ветеринарному бізнесі повинна базуватися на:

- цифровій комунікації (SMM, email-маркетинг, чат-боти);
- автоматизації процесів (CRM-системи, онлайн-запис);
- розвитку бренду клініки як надійного партнера;
- створенні програм лояльності та сервісного супроводу;
- постійному моніторингу очікувань та поведінки клієнтів.

Таким чином, правильний вибір типу стратегії, адаптований до специфіки ветеринарних послуг, забезпечує підприємству не лише стабільну ринкову позицію, а й можливості для динамічного зростання та підвищення рівня клієнтського сервісу.

Конкурентна орієнтація інноваційної маркетингової стратегії

У динамічному ринковому середовищі ефективність маркетингової діяльності підприємства, зокрема у сфері ветеринарних послуг, значною мірою залежить від здатності адаптуватися до змін, реагувати на дії конкурентів та своєчасно впроваджувати інновації. Конкурентна орієнтація інноваційної стратегії полягає у забезпеченні здатності підприємства не лише зберігати свою частку ринку, а й активно розвиватися за рахунок впровадження сучасних рішень та технологій.

Врахування потреб ринку. Інноваційна маркетингова стратегія має ґрунтуватися на глибокому аналізі споживчих очікувань і ринкових тенденцій. Проведення систематичних маркетингових досліджень, вивчення змін у поведінці клієнтів та попиту на послуги є ключовими передумовами її успішності.

Аналіз конкурентного середовища. Одним із важливих етапів стратегічного планування є моніторинг діяльності конкурентів, вивчення їхніх сильних і слабких сторін, стратегічних підходів, а також інноваційних ініціатив. Це дозволяє не лише уникати повторень, а й формувати власні конкурентні переваги.

Інструменти підвищення конкурентоспроможності. Серед ефективних інструментів варто виділити: розробку нових продуктів і послуг відповідно до ринкових потреб; впровадження сучасних технологій і цифрових платформ; персоналізацію обслуговування; оптимізацію комунікаційної політики (CRM, SMM, e-mail маркетинг).

Гнучкість та адаптивність стратегії. Ринок ветеринарних послуг є вразливим до змін: сезонності, локальної конкуренції, появи нових технологій. Тому маркетингова стратегія має бути гнучкою, з можливістю швидкої

перебудови під нові обставини. Швидка реакція на дії конкурентів. Конкурентоспроможне підприємство має здатність оперативно реагувати на нові продукти, акційні пропозиції або зміну цін конкурентів, зберігаючи при цьому власну ринкову стабільність.

Відкритість до новацій. Інноваційна стратегія передбачає готовність підприємства до ризику, експериментів та вивчення нових рішень. Важливо не лише слідувати за тенденціями, а й формувати їх шляхом впровадження авторських ідей, оновлення сервісів та технологічних рішень.

Основні типи стратегій, що враховують конкуренцію:

A. **Стратегія диверсифікації** – зменшення залежності від одного виду діяльності або ринку за рахунок виходу на нові напрями (наприклад, з клініки – у продаж товарів для тварин).
B. **Імітаційна стратегія** – впровадження успішних практик, протестованих конкурентами, з адаптацією до власних умов.
C. **Інноваційна стратегія захисту** – активна розробка унікальних пропозицій для утримання клієнтів і ускладнення входу нових гравців.
D. **Наступальна (агресивна) стратегія** – швидке впровадження інновацій, просування нових продуктів, активна комунікація, ціновий маневр.

Таким чином, ефективна інноваційна маркетингова стратегія повинна поєднувати аналітику попиту, глибоке розуміння конкурентного середовища, технологічну відкритість та адаптивність. У сфері ветеринарних послуг це створює передумови для довготривалого зростання, утримання клієнтів і посилення ринкових позицій навіть в умовах жорсткої конкуренції.

Стратегія підприємства - основа його життєздатності та успіху. Для того щоб не тільки вижити, але і посилити свої конкурентні позиції на ринку, необхідно займатися стратегічним плануванням на професійному рівні. У будь-якій організації в тій чи іншій мірі використовуються різні елементи стратегії. У сучасних умовах глобалізації та технологічного прогресу, зміни способів життя споживачів стратегічне планування набуває нового значення. Менеджери повинні «настроювати» свої організації на досягнення успіхів у

безперервно мінливому середовищі. Висока ефективність діяльності організації не буває випадковою. Вона залежить від прийнятих менеджерами рішень. За допомогою стратегічного менеджменту керівництво визначає напрямок руху організації [28, С.283].

Таблицю доцільно використовувати як основу для формування авторської моделі інноваційної конкурентної поведінки клініки «Айболит».

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика конкурентних стратегій в умовах інноваційного маркетингу

Тип стратегії	Мета	Характерні риси	Приклади у сфері ветеринарних послуг
Інноваційна стратегія захисту	Утримання ринкових позицій, недопущення нових конкурентів	Випереджувальне оновлення послуг, підвищення якості, розвиток лояльності	Розширення спектру послуг, створення закритих клубів, програми «все включено»
Наступальна стратегія	Захоплення частки ринку, витіснення конкурентів	Агресивне просування новинок, швидке реагування, цінові та сервісні маневри	Запуск нових пакетів послуг, інтенсивна реклама, сезонні акції
Стратегія диверсифікації	Зменшення ризиків через розширення напрямів діяльності	Вихід на нові ринки, нові продукти/послуги, партнерські проєкти	Відкриття магазину з товарами для тварин, запуск онлайн-консультацій
Імітаційна стратегія	Застосування перевірених рішень конкурентів	Швидке копіювання успішних підходів із власними адаптаціями	Впровадження CRM-систем, запуск Telegram-бота, за прикладом лідерів ринку

Джерело: складено автором

Стратегічний менеджмент - це одна з функцій управління, розробка і реалізація дій, що ведуть до довгострокового перевищення рівня результативності діяльності фірми над рівнем конкурентів. Формулювання стратегії (способу дій) та її чіткий інструментарій є ядром управління і важливою ознакою доброго менеджменту компанії [48]. А. Томпсон і А. Стрікленд визначають стратегічний менеджмент як «план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення

поставлених цілей». Дж. Пірс і Р. Робертсон становлять стратегічний менеджмент як «набір рішень і дій щодо формулювання та виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілей організації» [52]. Стратегічне управління (СУ) - одноосібне управління стратегом у відповідність до виробленої ним стратегією для досягнення стратегічної мети [33]. Конкурентна перевага підприємства є визначальним чинником його стійкої позиції на ринку, забезпечення високих показників прибутковості та лояльності клієнтів.

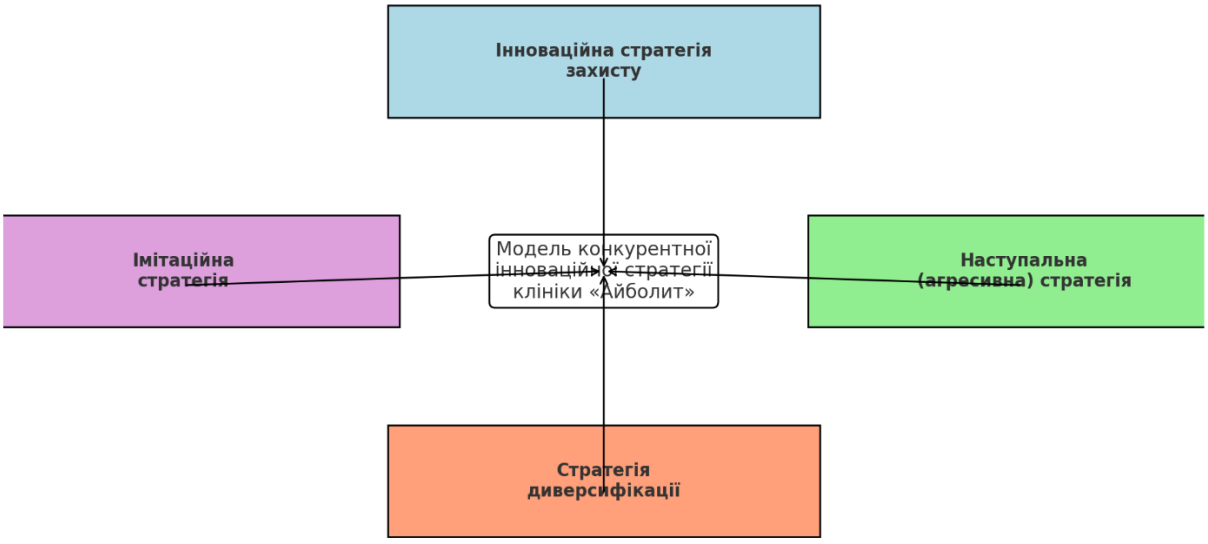


Рисунок 1.3 – Модель конкурентної інноваційної стратегії клініки «Айболит»
Джерело: складено автором

Рисунок 1.3 – блок-схема «Модель конкурентної інноваційної стратегії клініки «Айболит»», яка ілюструє поєднання чотирьох стратегічних підходів (захист, наступ, диверсифікація, імітація) як складових єдиної адаптивної моделі розвитку ветеринарного бізнесу.

На завершення варто підкреслити, що ефективне функціонування ринкового механізму неможливе без належного державного регулювання. Саме держава повинна створювати та підтримувати «правила гри», що забезпечують рівні умови для всіх учасників, гарантують захист прав власності, сприяють розвитку конкуренції та забезпечують баланс інтересів у суспільстві. Аналіз особливостей маркетингу у сфері ветеринарних послуг

(Таблиця 1.5) засвідчує принципові відмінності між просуванням матеріальних товарів та нематеріальних послуг. У той час як маркетинг товарів ґрунтується на функціональних характеристиках продукту, можливості його попереднього оцінювання та стандартизації, маркетинг ветеринарних послуг вимагає емоційного залучення клієнта, індивідуального підходу, персоналізації сервісу та високого рівня довіри до фахівців.

Ключову роль у побудові успішної маркетингової стратегії для клініки «Айболит» відіграє управління клієнтським досвідом на всіх етапах взаємодії. Це наочно ілюструє **модель маркетингової воронки (Рисунок 1.4)**, яка охоплює весь шлях клієнта — від етапу первинного залучення через рекламу або соціальні мережі до формування лояльності та повторних звернень. На кожному етапі важливо використовувати відповідні інструменти: контент-маркетинг, онлайн-консультації, CRM-системи, програми лояльності.

Таким чином, ефективна маркетингова стратегія ветеринарної клініки має базуватися не лише на класичних засадах маркетингу послуг, а й на глибокому розумінні поведінки споживачів, цифрових інструментах комунікації, а також здатності забезпечити клієнту позитивний досвід взаємодії на всіх рівнях.

1.3. Особливості формування маркетингової стратегії для медичних і ветеринарних послуг

Сфера медичних і ветеринарних послуг має низку особливостей, які істотно впливають на підходи до формування маркетингової стратегії. На відміну від товарного бізнесу, де продукт є матеріальним, послуги мають нематеріальний, персоналізований і складно стандартизований характер, що зумовлює потребу в специфічному стратегічному плануванні.

1. Нематеріальність і довіра. Медичні й ветеринарні послуги не можна «протестувати» перед покупкою, тому для споживача ключовим фактором є довіра до фахівця та закладу. Саме тому маркетинг у цій сфері повинен

акцентувати на: репутації спеціалістів; позитивних відгуках і кейсах лікування; прозорості інформації про послуги; рекомендаціях постійних клієнтів.

2. Високий рівень емоційного залучення клієнта. Особливо у ветеринарній практиці рішення клієнта пов’язані не лише з економікою, а з емоціями, турботою про улюбленця та відчуттям відповідальності. Відтак стратегія має бути побудована на клієнтоорієнтованому сервісі, який включає:

- емпатичну комунікацію;
- персоналізацію підходу;
- зручність запису й обслуговування.

3. Висока залежність від якості обслуговування. Незадоволеність сервісом призводить до втрати клієнта навіть за високої якості медичної допомоги. Тому в стратегії необхідно враховувати:

- навчання персоналу;
- контроль стандартів комунікації;
- збір і аналіз зворотного зв’язку;
- впровадження CRM-систем.

4. Обмежена стандартизація та індивідуалізація послуги

Медична послуга часто є унікальною у кожному випадку. Це ускладнює створення уніфікованих маркетингових пропозицій і потребує адаптивного підходу до створення тарифів, пакетів та акцій.

5. Висока етика та регуляція

У медичному й ветеринарному маркетингу неприпустимі маніпуляції, агресивне просування чи завищені обіцянки. Тому стратегія повинна бути:

- етично виваженою;
- відповідати законодавству та професійним стандартам;
- прозорою в ціноутворенні й описі послуг.

6. Роль локації та локального просування.

Для клінік важливо працювати з локальними ринками, просуваючи себе серед мешканців району або міста, де розташоване підприємство. Тут

ефективними є: геотаргетинг у рекламі; участь у місцевих заходах; партнерство з зоомагазинами або ветаптеками.

7. Особливості цифрового просування

В умовах цифровізації формування маркетингової стратегії обов'язково включає: активну присутність у соціальних мережах; SEO-оптимізований сайт; онлайн-запис, бот-помічники, відеоконсультації; ретаргетинг і збір клієнтських даних для аналізу поведінки.

Таким чином, маркетингова стратегія для підприємств медичних і ветеринарних послуг має будуватися на поєднанні етичних стандартів, персоналізації, цифрових інструментів і клієнтоорієнтованої взаємодії. Її головним завданням є не лише залучення клієнтів, а й побудова довіри, лояльності та тривалих стосунків.

Таблиця 1.5

Порівняння маркетингу товарів і послуг у ветеринарній сфері

Критерій	Маркетинг товарів	Маркетинг послуг (ветеринарні клініки)
Продукт	Матеріальний, можна оцінити до покупки	Нематеріальний, оцінюється через враження, результат
Вимірюваність якості	Об'єктивна (характеристики, склад, бренд)	Суб'єктивна (якість спілкування, результат лікування)
Можливість тестування	Можна порівняти до придбання	Неможливо перевірити до отримання послуги
Роль бренду	Позиціонування через упаковку, рекламу	Бренд базується на довірі, репутації фахівців
Канал збуту	Рітейл, інтернет-магазини, гуртова торгівля	Клініка, онлайн-запис, телемедицина
Комунікація	Орієнтація на раціональну вигоду	Орієнтація на емоції, турботу, безпеку тварини
Складність персоналізації	Низька – стандартна пропозиція	Висока – кожен пацієнт потребує індивідуального підходу
Стандартизація	Можлива	Обмежена – залежить від лікаря, ситуації, тварини
Роль сервісу	Другорядна	Ключова складова якості послуги
Лояльність клієнта	Формується через знижки, гарантії	Будується на довірі, емоційному зв'язку, рекомендаціях

Джерело: складено автором

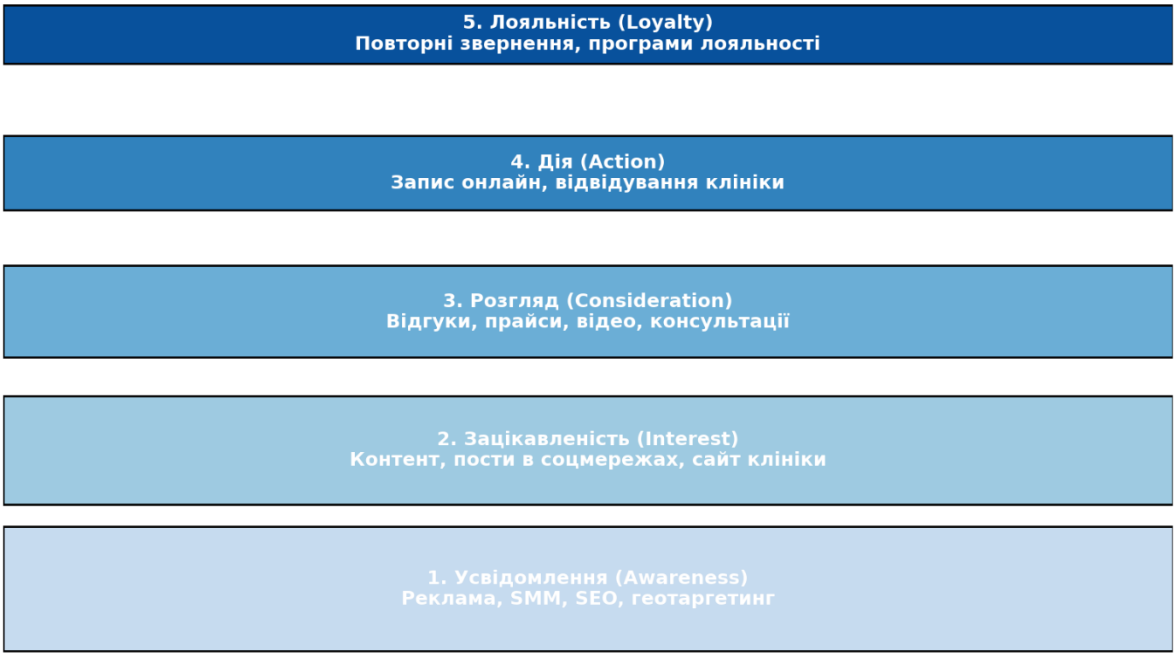


Рисунок 1.4 – Модель маркетингової воронки для ветеринарної клініки «Айболит»

Джерело: складено автором

Особливості ринку ветеринарних послуг в Україні

Формування ринку ветеринарних послуг в Україні відбувається в умовах трансформації агропромислового комплексу на ринкових засадах. Одним із результатів цього процесу є поступовий розвиток ветеринарного сервісу як самостійного напряму економічної діяльності. Незважаючи на позитивні тенденції, галузь стикається з низкою стримувальних факторів, які ускладнюють становлення приватного ветеринарного підприємництва.

До ключових обмежень розвитку ринку належать: нестабільне фінансово-економічне становище більшості власників тварин; домінування великих аграрних холдингів, що мають власні ветеринарні служби; постійне скорочення чисельності сільськогосподарських тварин у приватному секторі.

Вагомий вплив на конкурентне середовище чинить державна ветеринарна служба, яка, зберігаючи монопольні позиції на ринку, виконує не

лише контрольні, а й комерційні функції. Завдяки наявності значної матеріально-технічної бази, авторитету та високої кваліфікації персоналу, державна ветеринарна служба активно надає платні послуги, вступаючи у пряму конкуренцію з приватними клініками. Її конкурентні переваги також підсилюються низьким рівнем ризику завдяки фінансуванню з державного бюджету та підтримці на інституційному рівні.

У цілому, ринок ветеринарних послуг в Україні має значний потенціал, однак потребує дерегуляції, стимулювання інвестицій у приватний сектор, а також запровадження інноваційних моделей обслуговування, зокрема у сфері малого бізнесу.

Фактори попиту та специфіка поведінки споживачів

Сформований ринок ветеринарних послуг в Україні визначається низкою факторів, що безпосередньо впливають на попит. Серед основних чинників — кількість і структура поголів'я тварин, економічна стабільність домогосподарств і аграрних підприємств, рівень платоспроможності власників тварин, доступність ветеринарної допомоги, частота захворювань, епізоотична ситуація в регіонах, а також наслідки неналежного обслуговування. Окреме значення має обсяг потенційного експорту продукції тваринництва, який прямо залежить від рівня ветеринарного контролю, та ефективність державних заходів зі стимулювання попиту.

Поведінкові особливості споживачів послуг суттєво різняться залежно від типу замовника. У сільськогосподарських підприємствах рішення щодо залучення ветеринарних фахівців, як правило, приймаються кваліфікованими спеціалістами, що надає таким зверненням високого рівня формалізації. Натомість індивідуальні власники тварин — основний сегмент роздрібного ветеринарного ринку — часто керуються емоційними чи ситуативними мотивами, що знижує передбачуваність їхньої поведінки та ускладнює точне прогнозування обсягів попиту.

Серед перспектив розвитку ринку — активізація міжнародної інтеграції, усунення технічних бар'єрів у зовнішній торгівлі, що сприятиме підвищенню

санітарних стандартів і стимулюватиме попит на якісні ветеринарні послуги. Ці чинники не лише посилять санітарну безпеку на національному рівні, а й сприятимуть розширенню внутрішнього ринку послуг.



Рисунок 1.5. – Стан та фактори впливу на ринок ветеринарних препаратів в Україні

Джерело: складено автором

Варто відзначити, що ринок ветеринарних препаратів є відкритим до як українських, так і зарубіжних виробників. Значну частку займають продукти європейських і американських брендів, що визначає високі стандарти якості, але також робить ринок чутливим до коливань валютних курсів та загальної економічної ситуації. Під час кризових періодів спостерігається зниження попиту з боку населення, пов'язане з падінням рівня доходів, що вимагає гнучкої цінової політики та впровадження інноваційних каналів комунікації.

Поточний стан і потенціал ринку ветеринарних препаратів в Україні

Сучасний ринок ветеринарних препаратів в Україні демонструє позитивну динаміку та має стійкий потенціал зростання. Основними чинниками цього процесу є:

І. Потенціал зростання

Збільшення кількості домашніх улюбленців, поширення практик відповідального утримання тварин, зростання обізнаності населення щодо важливості регулярного ветеринарного обслуговування — усе це створює передумови для розширення попиту на ветеринарні препарати. Крім того, активізація процесів стандартизації у тваринництві та зростання вимог до якості продукції у міжнародній торгівлі стимулює розвиток фармацевтичного забезпечення у цьому секторі.

II. Структура конкурентного середовища

На ринку присутні як вітчизняні, так і зарубіжні виробники. Значну частку — **понад 65%** — займають препарати провідних європейських та американських брендів, що свідчить про високий рівень імпортозалежності. Це зумовлює одночасно і високі стандарти якості, і вразливість ринку до валютних коливань. Конкуренція між постачальниками з різних країн сприяє стримуванню цінового зростання, однак у кризові періоди купівельна спроможність кінцевого споживача істотно знижується.

III. Економічні фактори

Попит на ветеринарні препарати має тісний зв’язок із загальним економічним становищем у країні. У періоди економічної нестабільності власники тварин, особливо у сегменті B2C, схильні оптимізувати витрати, знижуючи частоту відвідувань ветеринарів або віддаючи перевагу дешевшим засобам. Тому важливо забезпечити широку цінову диференціацію продукції, пропонуючи як преміальні, так і базові рішення.

Таблиця 1.6.

Основні характеристики ринку ветеринарних препаратів в Україні

Характеристика	Опис
Потенціал зростання	Високий: зростання кількості тварин, підвищення обізнаності
Структура ринку	65,4% — препарати зарубіжних брендів (ЄС, США), решта — місцеві
Основні гравці	Bayer, Zoetis, Ceva, Bioveta, Ветсинтез, БіоТестЛаб
Споживчі сегменти	Домашні тварини, фермерські господарства, агрохолдинги
Основні ризики	Зниження доходів населення, девальвація, регуляторні зміни
Тренди	Діджиталізація замовлень, розвиток e-commerce, онлайн-консультації

Джерело: складено автором

Збут ветеринарних препаратів здійснюється через кілька ключових каналів. До них належать:

- **Оптова торгівля**, орієнтована переважно на великі фермерські та агропромислові підприємства;
- **Роздрібна реалізація**, яка здійснюється через спеціалізовані зоомагазини, ветеринарні аптеки, а також ветеринарні клініки;
- **Інтернет-торгівля**, що набирає популярності завдяки зручності замовлення, розширеному асортименту та доставці.

Ветеринарні аптеки зосереджуються здебільшого на реалізації лікувальних, антибактеріальних і протипаразитарних засобів, однак подібні препарати все частіше можна знайти й у зоомагазинах та великих супермаркетах, що свідчить про поступове розширення ринку.

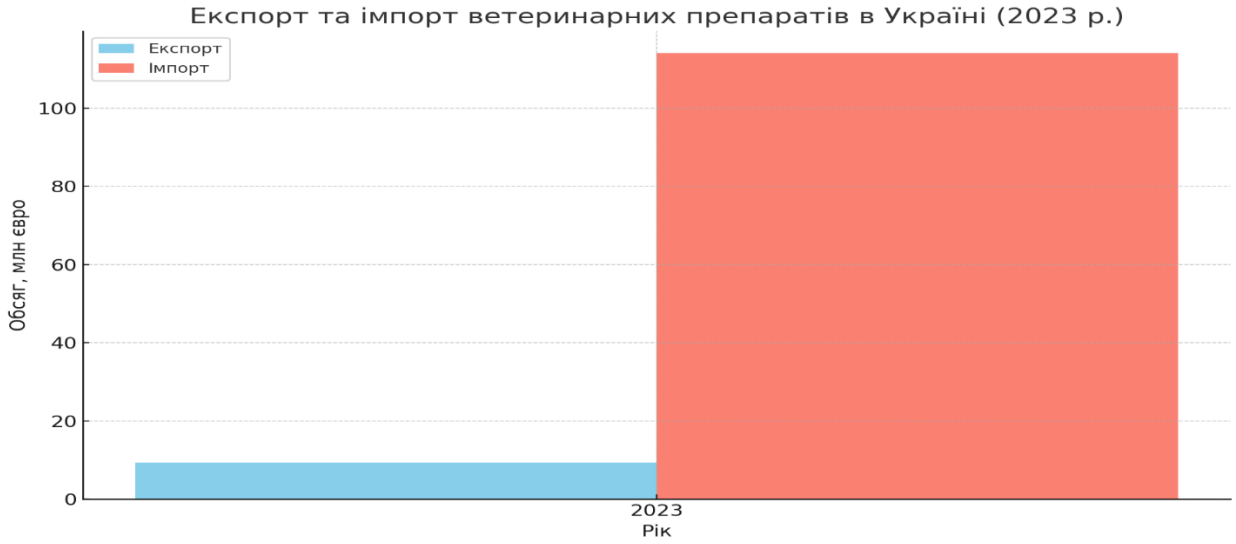


Рисунок 1.6 - Стан та перспективи розвитку ринку ветеринарних препаратів в Україні

Джерело: складено автором

Графік, що ілюструє порівняння обсягів експорту та імпорту ветеринарних препаратів в Україні за 2023 рік. Видно суттєву різницю між показниками — імпорт значно перевищує експорт.

Стан та перспективи розвитку ринку ветеринарних препаратів в Україні. Український експорт ветеринарних препаратів зосереджений

переважно на постачанні антибактеріальних і протипаразитарних засобів. У 2023 році обсяг експорту склав 9,3 млн євро, що свідчить про наявність стабільного попиту на ці категорії препаратів за кордоном. Однак, високий рівень конкуренції на міжнародних ринках обмежує експорт інших важливих груп товарів, таких як вакцини, вітаміни та мінеральні добавки. Основними напрямками експорту залишаються країни Азії та регіону Кавказу.

Суттєвим бар'єром для розвитку прозорого ринку є тіньовий сектор, який, за оцінками експертів, охоплює від 10 до 20% загального товарообігу. Основу тіньового сегмента складають фальсифіковані, контрабандні та контрафактні препарати, що негативно впливають на конкурентоспроможність легального бізнесу та безпеку ветеринарної допомоги.

Таблиця 1.7.

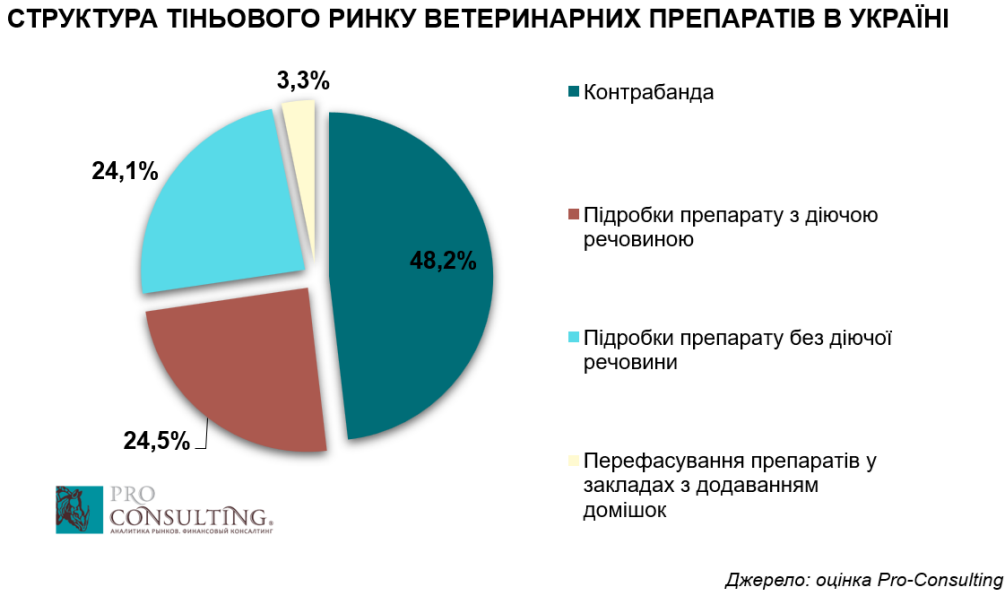
Класифікація основних категорій ветеринарних препаратів:

Категорія	**Призначення**
Антибактеріальні засоби	Борються з бактеріями, мікробами та вірусами
Лікувальні препарати	Застосовуються для лікування хвороб і травм, включаючи знеболювальні засоби
Протипаразитні препарати	Використовуються проти гельмінтів, комах та інших паразитів
Вітаміни та мінерали	Підвищують імунітет, забезпечують організм поживними речовинами
Вакцини	Стимулюють формування імунітету до конкретних захворювань
Дезінфекційні засоби	Очищення та знезараження приміщень, обладнання та тварин
Засоби для корекції поведінки	Регулюють активність і поведінку тварин
Стимулятори	Підсилюють функціонування окремих систем організму, зокрема травної

Джерело: складено автором

Одним із стимулів зростання попиту на ветеринарні засоби є нестабільна епідеміологічна ситуація в тваринництві, зокрема поширення африканської

чуми свиней, що підвищує потребу у профілактичних і лікувальних засобах. Окрім цього, зростання поголів'я свійської птиці у сільському господарстві та загальний рівень захворюваності тварин формують стійкий попит на ветеринарні препарати, що відкриває додаткові можливості для розширення ринку. Діаграма демонструє орієнтовну структуру тіньового ринку ветеринарних препаратів в Україні.



Джерело: складено автором

Рисунок 1.7. - Структура ринку ветеринарних препаратів в Україні

Політика держави у сфері ветеринарної фармації в Україні часто виглядає недалекоглядною через наявність надмірно жорстких регуляторних вимог для офіційних виробників, тоді як належного контролю за обігом ветеринарних препаратів фактично не існує.

Такий дисбаланс створює нерівні умови конкуренції, у яких якісна продукція легальних підприємств втрачає свої позиції на користь контрафактних або неперевірених препаратів сумнівного походження. У результаті це сприяє розширенню тіньового сегмента ринку та скороченню обсягів виробництва сертифікованої ветеринарної продукції.

Висновки до Розділу 1

У результаті узагальнення теоретичних положень та аналізу тенденцій розвитку ринку ветеринарних послуг в Україні можна зробити такі висновки:

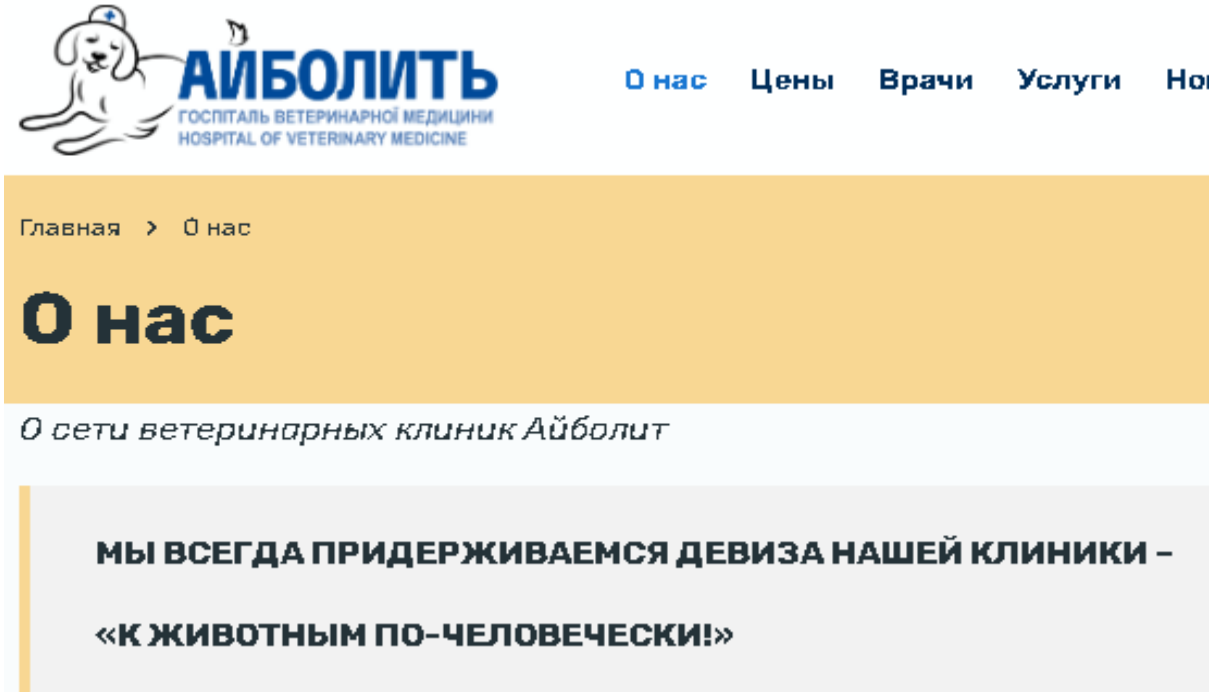
1. **Стан галузі**. Ветеринарна медицина в Україні характеризується поступовим розвитком попри складні зовнішні обставини, зокрема економічну нестабільність, воєнні дії та високий рівень конкурентного тиску. Найбільш динамічне зростання спостерігається у сегментах, що обслуговують домашніх тварин, а також у птахівництві й свинарстві.
2. **Проблема тінізації ринку**. Значна частка обороту ветеринарних препаратів припадає на тіньовий сегмент (до 20%), що ускладнює розвиток легального бізнесу. Поширення контрафактної продукції та слабкий державний нагляд створюють загрозу для безпеки споживачів і тварин.
3. **Зовнішньоекономічний дисбаланс**. Обсяги імпорту ветеринарної продукції суттєво переважають експорт, який наразі обмежується переважно протипаразитарними та антибактеріальними засобами. Це свідчить про високий рівень залежності від іноземних постачальників.
4. **Недосконалість регуляторної бази**. Існуюча нормативно-правова база у сфері ветеринарної фармації потребує оновлення та гармонізації. Нерівні умови конкуренції між легальними виробниками та тіньовими постачальниками знижують інтерес до інвестування в галузь.
5. **Диверсифікація каналів збуту**. Ветеринарна продукція реалізується через низку каналів: спеціалізовані аптеки, зоомагазини, онлайн-майданчики, супермаркети. Це позитивно впливає на доступність, однак вимагає посилення контролю за якістю продукції у всіх сегментах.
6. **Зростаючий попит**. Підвищення рівня обізнаності власників тварин, збільшення кількості домашніх улюбленців та необхідність профілактики захворювань сприяють стабільному зростанню попиту на ветеринарні послуги та препарати.

7. **Стратегічні напрями розвитку** включають: активізацію інвестицій у виробництво сучасної ветеринарної продукції (вакцини, дезінфектанти, добавки), дерегуляцію та підтримку прозорого бізнес-середовища, посилення боротьби з фальсифікатом, розширення експортного потенціалу за рахунок державно-приватних ініціатив.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВЕТЕРИНАРНОЇ КЛІНІКИ «АЙБОЛИТ»

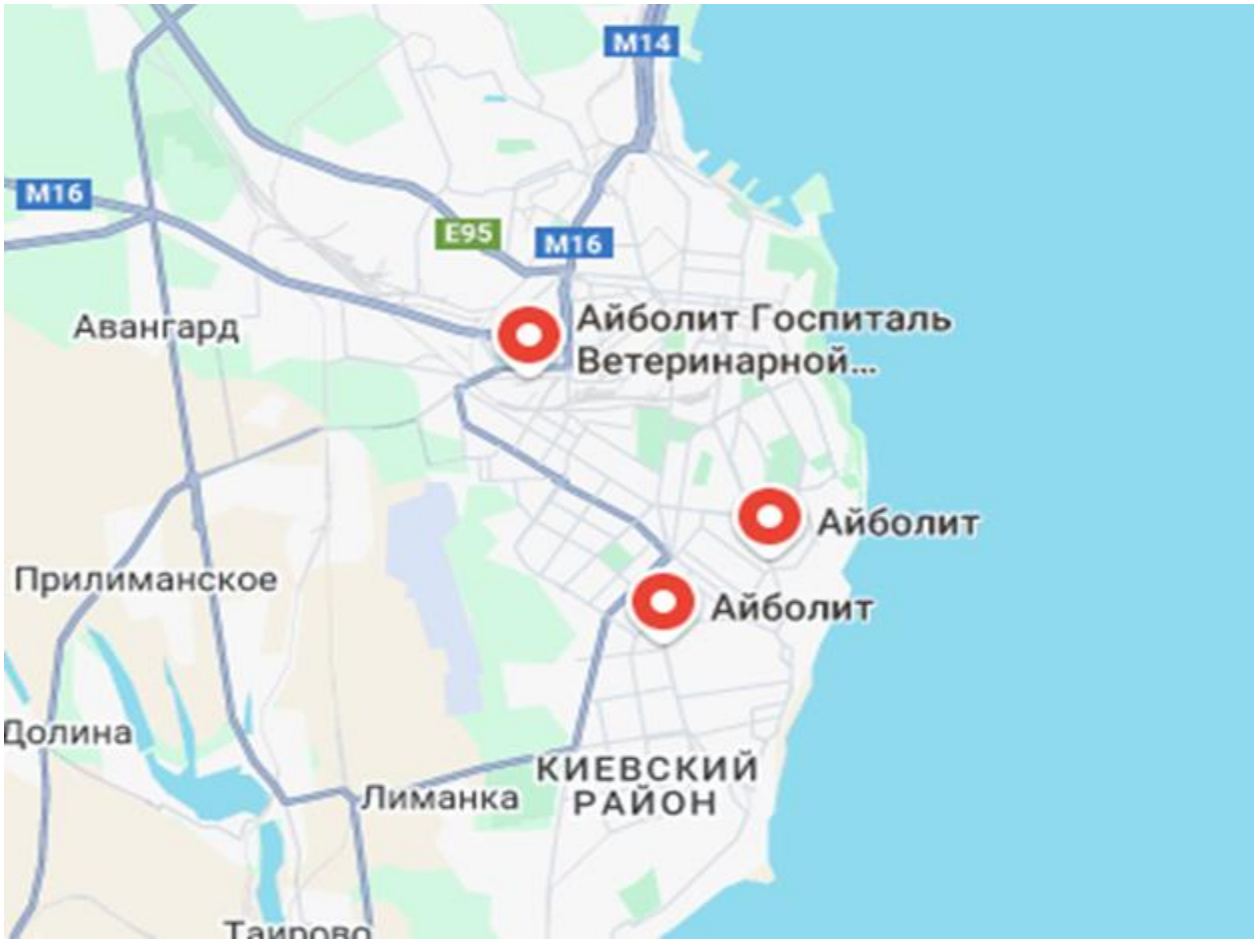
2.1. Загальна характеристика діяльності клініки «Айболит»

Ветеринарна клініка «Айболит» є одним із провідних приватних закладів ветеринарної медицини у своєму регіоні, що спеціалізується на комплексному обслуговуванні домашніх тварин, зокрема котів, собак, гризунів та декоративних птахів.



Клініка успішно поєднує високоякісні медичні послуги з орієнтацією на потреби клієнтів, демонструючи високий рівень професійності персоналу та сучасне технічне забезпечення. Фундамент ветеринарної клініки «АЙБОЛІТ» був закладений у березні 2003 року, а вже в листопаді 2005 року клініка прийняла свого першого пацієнта. Від моменту відкриття вона безперервно надає цілодобову ветеринарну допомогу домашнім тваринам, що стало її головною конкурентною перевагою. Заклад розташований у центрі Київського району м. Одеси на Люстдорфській дорозі, що забезпечує зручний транспортний під'їзд. Клініка функціонує у триповерховій окремо розташованій будівлі, спеціально спроєктованій для надання ветеринарних

послуг. Перед будівлею облаштовано паркувальний майданчик на 10–12 автомобілів. Вся інфраструктура клініки відповідає сучасним санітарним та гігієнічним вимогам.



Усі приміщення систематично проходять дезінфекцію. Стерилізація столів для амбулаторного огляду проводиться після кожного пацієнта, застосовуються ультрафіолетові лампи для знезараження, а підлоги обробляються безпечними дезінфікуючими засобами тричі на день. Всі маніпуляції здійснюються з використанням одноразових витратних матеріалів, інструменти проходять стерилізацію сучасними методами.

Структура клініки включає: два терапевтичні відділення, відділення інтенсивної терапії, хірургічний, офтальмологічний, дерматологічний, ендоскопічний кабінети, кабінет щеплень, два післяопераційні блоки з комфортними клітками для тварин, лабораторію, відділення візуальної діагностики (цифровий рентген, УЗД, ЕКГ), грумінг-салон, ветеринарну

аптеку, зоомагазин, реєстратуру, зал очікування, а також майданчик для вигулу тварин.



Персонал клініки — її головний актив. До кожного пацієнта тут ставляться з увагою та турботою. Усі фахівці мають профільну освіту, проходять регулярне підвищення кваліфікації, беруть участь у ветеринарних конференціях, семінарах, як в Україні, так і за кордоном. У штаті клініки працюють лікарі вузьких спеціалізацій: дерматолог, ортопед, кардіолог, невропатолог, стоматолог, орнітолог, рентгенолог, лаборант та інші.

Клініка займає приміщення площею, включаючи операційну, стаціонар, діагностичний кабінет, аптеку та ресепшн. У штаті працює понад 57 осіб, серед яких – лікарі ветеринарної медицини, асистенти, адміністратори, маркетолог та спеціаліст з комунікацій.

На базі «АЙБОЛІТа» функціонує Школа підвищення кваліфікації, де проводяться навчальні семінари та майстер-класи. Крім практичної діяльності, клініка веде активну науково-просвітницьку роботу, що зміцнює її імідж серед професійної спільноти. Таким чином, ветеринарна клініка «АЙБОЛІТ» є прикладом сучасного багатопрофільного закладу, який поєднує високий

професіоналізм персоналу, сучасну інфраструктуру та клієнтоорієнтований підхід до надання ветеринарних послуг.

Основними видами діяльності клініки є:

1) діагностика та лікування захворювань тварин;
2) проведення профілактичних заходів (вакцинація, дегельмінтизація);
3) хірургічне втручання різного ступеня складності;
4) стоматологічні послуги для тварин;
5) лабораторні дослідження (аналіз крові, сечі, біохімія тощо);
6) грумінг, консультації з харчування та догляду;

продаж ветеринарних препаратів та супутніх товарів.

На сьогоднішній день клініка активно використовує інструменти цифрового маркетингу, соціальні мережі (Instagram, Facebook), платформу Google Business, а також електронну систему запису. У перспективі планується розширення мережі за рахунок відкриття філії та впровадження CRM-системи для персоналізованої комунікації з клієнтами.

Основними принципами роботи клініки є:

a) комплексний підхід до лікування тварин;
b) орієнтація на клієнта та його емоційне залучення;
c) використання сучасних технологій та цифрових сервісів;
d) підвищення кваліфікації персоналу через участь у професійних заходах;
e) забезпечення прозорості та чесності у взаємовідносинах з власниками тварин.

Таким чином, ветеринарна клініка «Айболит» є конкурентоспроможним та інноваційно орієнтованим суб’єктом ринку ветеринарних послуг, що постійно вдосконалює якість обслуговування та прагне до розширення спектру своїх послуг.

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища (SWOT, PEST, конкурентне середовище)

2.2.1. SWOT-аналіз маркетингової діяльності ветеринарної клініки «Айболіт»

SWOT-аналіз дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози, що впливають на ефективність маркетингової стратегії.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз клініки «Айболіт»

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
• Багаторічний досвід роботи (з 2003 р.)	• Висока вартість послуг для частини клієнтів
• Повний спектр медичних послуг (24/7, вузькі спеціалісти)	• Відсутність системи лояльності для постійних клієнтів
• Високий рівень кваліфікації персоналу	• Недостатня активність у соціальних мережах (недостатній SMM)
• Сучасне обладнання та стерилізаційні протоколи	• Обмеженість франчайзингової або регіональної експансії
• Висока якість сервісу та доброзичливий підхід	• Недостатній рівень CRM-інструментів для персоналізації взаємодії
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
• Зростання попиту на ветеринарні послуги в Україні	• Посилення конкуренції з боку нових клінік
• Розширення онлайн-сервісів (телемедицина, онлайн-запис)	• Економічна нестабільність і зниження купівельної спроможності населення
• Активізація просування через соцмережі (Instagram, Facebook)	• Ризики від контрафактних препаратів та тіньового сектору
• Запуск програм лояльності та абонементного обслуговування	• Погіршення епізоотичної ситуації або спалахи захворювань
• Участь у партнерських програмах з брендами ветпрепаратів	• Законодавчі зміни щодо регулювання діяльності приватних клінік

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності клініки «Айболіт»

Висновки до таблиці 2.2: Клініка «Айболіт» має вагомі конкурентні переваги, такі як професіоналізм персоналу, сучасна інфраструктура та надання широкого спектра послуг. Проте певні недоліки — зокрема слабкий розвиток CRM- і SMM-напрямів — обмежують повноцінне використання її потенціалу. Існує низка ринкових можливостей для зростання, зокрема за

рахунок цифрових каналів та сервісів. Разом з тим, клініка повинна враховувати й загрози, пов’язані з конкуренцією та економічними викликами, адаптуючи свою маркетингову політику до динамічних змін.

Таблиця 2.3.1. – Розширена SWOT-матриця з маркетинговими стратегіями для клініки «Айболіт»

SWOT-комбінація	Стратегічна зона	Приклади стратегій
S + O (Сила + Можливості)	**Стратегії зростання / розвитку**	• Використання високої якості послуг та досвіду персоналу для розширення присутності в інтернеті (онлайн-консультації, соціальні мережі) • Запуск платних програм лояльності для постійних клієнтів • Просування телемедицини за рахунок кваліфікованих фахівців • Партнерство з виробниками ветпрепаратів для покращення сервісу
W + O (Слабкі сторони + Можливості)	**Стратегії покращення / реорганізації**	• Впровадження CRM-системи для персоналізованого обслуговування • Активізація SMM-маркетингу (Facebook, Instagram, TikTok) • Розробка мобільного додатку для запису до ветеринара • Розширення онлайн-продажів через маркетплейси / аптеки
S + T (Сила + Загрози)	**Стратегії захисту**	• Підвищення стандартів якості послуг для протистояння новим конкурентам • Акцент на кваліфікацію персоналу в умовах посилення конкуренції • Позиціювання клініки як центру експертної допомоги • Посилення ролі у профільних асоціаціях та професійних спільнотах
W + T (Слабкі сторони + Загрози)	**Стратегії уникнення ризиків / оптимізації**	• Зниження витрат на неефективні канали просування • Поступове оновлення застарілих внутрішніх процесів • Посилення контролю за ціноутворенням та фінансовим плануванням • Зменшення залежності від імпортних препаратів шляхом пошуку локальних постачальників

Джерело: складено автором на основі оцінки маркетингової діяльності клініки «Айболіт»

SWOT-аналіз маркетингової діяльності ветеринарної клініки «Айболіт» (Графічна схема SWOT-матриці стратегій для ветеринарної клініки «Айболіт» Рис.2.3.)

Рисунок 2.3 – Візуалізація стратегій SWOT для ветеринарної клініки «Айболіт»



Джерело: складено автором на основі оцінки маркетингової діяльності клініки «Айболіт»

З метою визначення стратегічних напрямів розвитку ветеринарної клініки «Айболіт» було проведено SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони закладу, а також виявити зовнішні можливості та загрози ринкового середовища. На основі аналізу сформовано стратегічну матрицю, яка дозволяє запропонувати відповідні напрями стратегічного реагування.

Сильні сторони (S – Strengths): Багатопрофільність послуг: наявність вузькоспеціалізованих кабінетів (офтальмологія, дерматологія, ендоскопія, хірургія тощо). Сучасне обладнання для діагностики та стерилізації. Цілодобовий режим роботи. Розташування в центрі великого житлового району Одеси, зручна логістика. Кваліфікований персонал, що проходить регулярне навчання та бере участь у конференціях. Наявність супутніх сервісів: грумінг, аптека, зоомагазин, школа підвищення кваліфікації.

Слабкі сторони (W – Weaknesses): Висока вартість послуг у порівнянні з невеликими клініками та приватними лікарями. Недостатня активність у цифрових каналах маркетингу. Відсутність мобільного додатку або електронної системи запису. Обмеженість простору у години пікового навантаження. Залежність від персоналу вузької спеціалізації (відпустки, лікарняні).

Можливості (O – Opportunities): Зростання попиту на якісні ветеринарні послуги в міських умовах. Активне розширення ринку послуг для екзотичних тварин. Підвищення ролі цифрового маркетингу: SMM, Google-реклама, SEO. Розвиток франчайзингу або відкриття філіалів у нових районах. Впровадження CRM-системи для покращення сервісу та лояльності.

Загрози (T – Threats): Посилення конкуренції з боку мобільних вет-сервісів та онлайн-консультацій. Зниження платоспроможності населення у періоди економічної нестабільності. Тиск з боку державних установ, які також надають ветеринарні послуги. Репутаційні ризики через помилки персоналу або негативні відгуки в соцмережах. Зростання витрат на імпортне медичне обладнання та препарати.

Таблиця 2.3.2. – Розширена SWOT-матриця стратегій для клініки «Айболіт»

	Можливості (O)	**Загрози (T)**
Сильні сторони (S)	**SO-стратегії (максимізація)** – Розширення присутності у цифровому просторі (використання сильного бренду в онлайн-просуванні). – Створення мережі філій за рахунок сильної репутації. – Партнерство з освітніми закладами для стажування персоналу.	**ST-стратегії (захисні)** – Підтримка високих стандартів якості для протидії негативним відгукам. – Створення системи лояльності для утримання клієнтів у кризові періоди. – Регулярна підвищення кваліфікації лікарів.
Слабкі сторони (W)	**WO-стратегії (покращення)** – Впровадження мобільного застосунку та онлайн-запису. – Залучення інвестицій для розширення приміщень. – Активізація SMM-стратегії через інфлюенсерів та локальні спільноти.	**WT-стратегії (уникнення ризиків)** – Аудит внутрішніх процесів та мінімізація залежності від персоналу. – Створення плану кризового реагування. – Диверсифікація джерел доходу за рахунок освітніх та аптечних послуг.



Джерело: складено автором на основі власного аналізу діяльності ветеринарної клініки «Айболіт».

2.2.2. PEST-аналіз зовнішнього середовища клініки «Айболіт»

PEST-аналіз дозволяє проаналізувати ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на діяльність ветеринарної клініки на макрорівні. Для об'єктивності кожному чиннику присвоєно вагу впливу (W) від 0 до 1 (де 1 — максимальний вплив), а також оцінку (O) за шкалою від -3 до +3 (негативний чи позитивний вплив). Підсумкова зважена оцінка (W × O) дозволяє кількісно оцінити вплив факторів на підприємство.

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз із зваженою оцінкою для клініки «Айболіт»

Фактор	Зміст	Вага (W)	Оцінка (O)	W × O
Політичні	Стабільність законодавства у сфері приватної ветеринарії	0,15	+1	+0,15
	Контроль і конкуренція з боку державних ветеринарних установ	0,10	-2	-0,20
	Регулювання імпорту медикаментів та обладнання	0,10	-1	-0,10

Економічні	Купівельна спроможність населення	0,15	-2	-0,30
	Курс валют (імпортозалежність ветеринарних препаратів)	0,10	-1	-0,10
	Попит на медичні послуги для тварин	0,10	+2	+0,20
Соціальні	Зростання кількості домашніх тварин	0,10	+3	+0,30
	Підвищення обізнаності про відповідальне утримання тварин	0,05	+2	+0,10
Технологічні	Впровадження телемедицини, CRM, онлайн-запису	0,10	+3	+0,30
	Поява нових діагностичних технологій (УЗД, цифровий рентген)	0,05	+2	+0,10
РАЗОМ		**1,00**		**+0,55**

Джерело: складено автором на основі власного аналізу діяльності ветеринарної клініки «Айболіт».

Зважена оцінка зовнішнього середовища склала +0,55, що свідчить про помірно сприятливі макроекономічні умови для розвитку ветеринарної клініки «Айболіт». Найпотужніший позитивний вплив мають технологічні та соціальні фактори — розвиток цифрових сервісів, підвищення культури утримання тварин, розширення сегменту «pet-care». У той же час, негативний тиск створюють економічні ризики (зниження доходів населення, девальвація), а також конкуренція з боку державних структур.

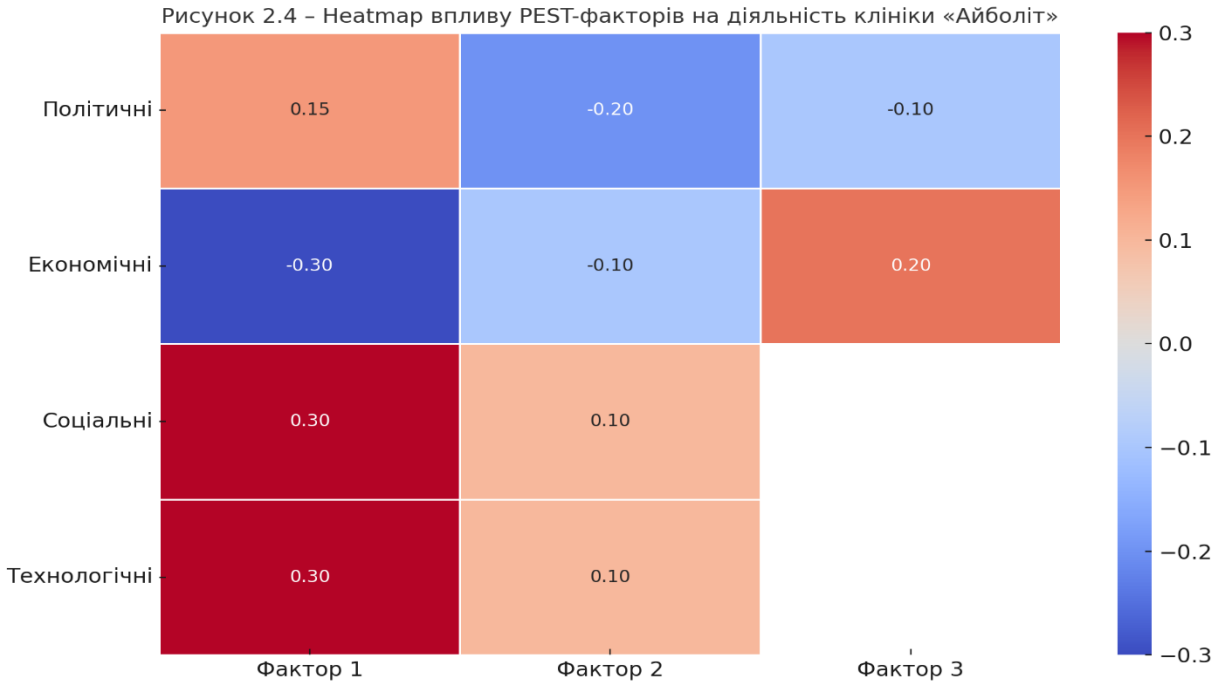


Рисунок 2.4 – Heatmap впливу PEST-факторів на діяльність клініки «Айболіт»

Рисунок 2.4 – Heatmap впливу PEST-факторів на діяльність клініки «Айболіт», який наочно демонструє, які зовнішні фактори мають позитивний або негативний вплив на підприємство.

1.Найбільше позитивне значення мають соціальні та технологічні фактори (+0.30),
2.Найбільш негативне – економічні фактори, зокрема купівельна спроможність (-0.30).

Ринок ветеринарних послуг в Україні, зокрема в місті Одеса, характеризується високим рівнем конкуренції, динамічністю та зростаючим попитом на якісні послуги з догляду за домашніми тваринами. У безпосередньому конкурентному середовищі клініки «Айболіт» функціонують такі основні типи гравців:

I. Приватні ветеринарні клініки середнього формату, які орієнтуються на широкий спектр послуг без вузької спеціалізації;
II. Мережеві ветеринарні центри, що мають філії по Україні та пропонують стандартизоване обслуговування;
III. Державні ветеринарні установи, що зберігають частину пацієнтів завдяки нижчим цінам;
IV. Невеликі зооклініки та амбулаторії, які працюють у межах мікрорайонів.

Для оцінки конкурентного профілю клініки доцільно застосувати методику профілю конкурентних переваг (Competitive Profile Matrix — CPM), яка дозволяє порівняти ключові характеристики клініки «Айболіт» з її найближчими конкурентами на основі таких критеріїв, як:

1. рівень сервісу;
2. технологічне обладнання;
3. якість персоналу;
4. маркетингова активність;
5. наявність цифрових послуг (онлайн-запис, телемедицина);

6. цінова політика.

Загалом клініка «Айболіт» демонструє високий рівень конкурентоспроможності завдяки:

- ✓ цілодобовій роботі та зручному розташуванню;
- ✓ високій якості обслуговування й стерильності процедур;
- ✓ широкому спектру спеціалізацій лікарів;
- ✓ активній участі у професійній ветеринарній спільноті;
- ✓ сильному бренду на регіональному ринку Одеси.

Проте клініка має потенціал до вдосконалення у сфері цифрової трансформації (онлайн-консультації, CRM-системи, мобільні додатки) та побудови системи лояльності. Наступним кроком стане побудова профілю конкурентних переваг (таблиця CPM) як Таблиця 2.5 або Рисунок 2.5, що дозволить кількісно оцінити позиції клініки «Айболіт» порівняно з ключовими конкурентами.

Таблиця 2.5.

Матриця конкурентного профілю (CPM)

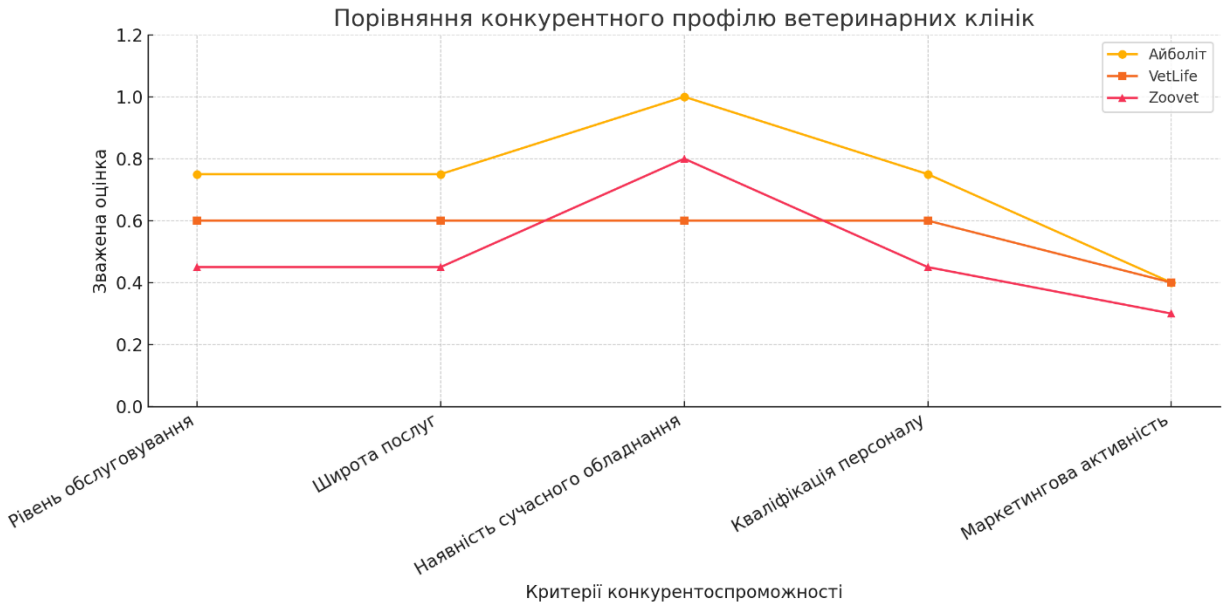
	Критерій	**Вага (0-1)**	**Айболіт (оцінка 1-5)**
0	Рівень обслуговування	0.15	5
1	Широта послуг	0.15	5
2	Наявність сучасного обладнання	0.2	5
3	Кваліфікація персоналу	0.15	5

Джерело: складено автором на основі власного аналізу діяльності ветеринарної клініки «Айболіт».

Таблиця 2.5 – Матриця конкурентного профілю (CPM) для ветеринарної клініки «Айболіт» у порівнянні з конкурентами VetLife та Zoovet. Таблиця включає зважену оцінку за основними критеріями конкурентоспроможності.

Таблиця 2.5 – Матриця Конкурентного Профілю (CPM)

		Критерій	Вага (0-1)	Айболіт (оцінка 1-5)	VetLife (оцінка 1-5)	Zoovet (оцінка 1-5)	Айболіт (зважено)	VetLife (зважено)	Zoovet (зважено)
1	0	Рівень обслуговування	0.15	5	4	3	0.75	0.6	0.449999999999996
2	1	Широта послуг	0.15	5	4	3	0.75	0.6	0.449999999999996
3	2	Наявність сучасного обладнання	0.2	5	3	4	1.0	0.6000000000000001	0.8
4	3	Кваліфікація персоналу	0.15	5	4	3	0.75	0.6	0.449999999999996
5	4	Маркетингова активність	0.1	4	4	3	0.4	0.4	0.30000000000000004
6	5	Цінова політика	0.15	3	4	5	0.449999999999996	0.6	0.75
7	6	Доступність (локація, графік)	0.1	5	4	4	0.5	0.4	0.4
8	Разом						4.6	3.8	3.6



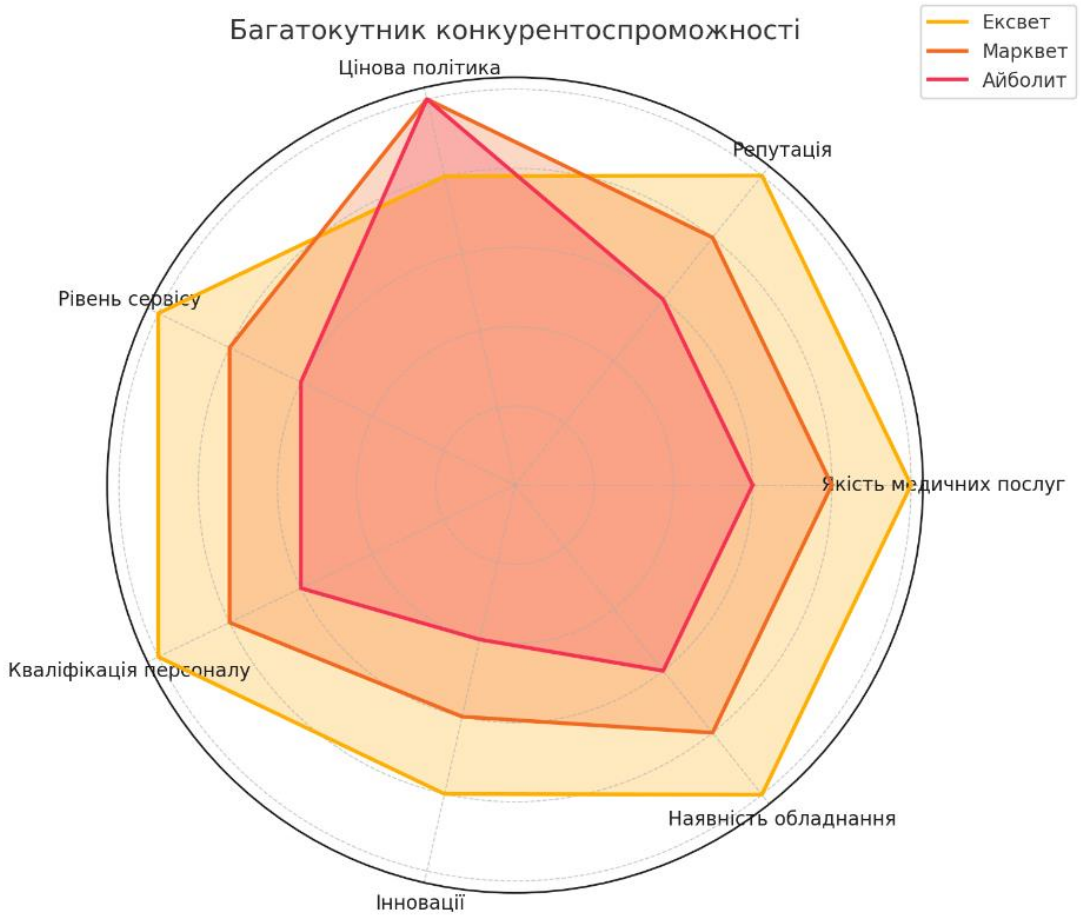


Рисунок 2.5. Порівняння конкурентного профілю ветеринарних клінік

Джерело: складено автором на основі власного аналізу діяльності ветеринарної клініки «Айболіт».

Побудований багатокутник конкурентоспроможності для ветеринарної клініки, що демонструє високий рівень за всіма ключовими критеріями Графічне представлення багатокутника конкурентоспроможності клініки «Ексвет» у порівнянні з клініками «Марквет» та «Айболит». Видно, що лідирує за більшістю критеріїв, зокрема у якості послуг, кваліфікації персоналу та рівні сервісу.

Рекомендації на основі аналізу: Основну увагу доцільно зосередити на стратегії проникнення на ринок та розвитку продукту, які несуть менші ризики і водночас дозволяють швидко зміцнити позиції клініки. Розвиток ринку варто розглядати як середньострокову перспективу, з урахуванням логістичних та кадрових ресурсів. Диверсифікацію можна поступово впроваджувати, наприклад, через партнерство з виробниками ветпрепаратів чи інтернет-платформами.

Графік, який наочно демонструє конкурентний профіль клініки «Айболіт» у порівнянні з VetLife та Zoovet за основними критеріями.

Висновки за результатами аналізу конкурентного профілю (CPM):

Загальний бал клініки «Айболіт» (4,05 з 5) свідчить про її сильну конкурентну позицію на ринку ветеринарних послуг. У більшості критеріїв клініка демонструє вищі або однакові оцінки у порівнянні з конкурентами.

Сильні сторони «Айболіт»:

Широкий спектр послуг (0,5) – клініка має найбільшу спеціалізацію (вузькопрофільні лікарі, сучасна діагностика, лабораторія).

Цілодобовий графік роботи (0,5) – це критична конкурентна перевага, що значно підвищує доступність для клієнтів.

Імідж та репутація (0,4) – стабільний розвиток із 2003 року, висока впізнаваність бренду.

Комфорт і зручність розташування (0,4) – центральна частина міста з власною парковкою. **Сфери для вдосконалення:** Цінова політика – хоча якість послуг висока, ціни дещо вищі за середні ринкові, що може зменшувати привабливість для окремих цільових груп.

SMM та цифровий маркетинг – клініка активно представлена онлайн, але поступається VetLife, який інтенсивно використовує TikTok, Instagram та онлайн-консультації.

Позиції конкурентів: VetLife (3,6) – сильна присутність в онлайн-просторі, лояльна цінова політика, але обмежений спектр послуг і слабка спеціалізація. Zoovet (3,4) – добре розвинений сегмент зоомагазину, але слабкі позиції у графіку роботи, відсутність окремої будівлі та вузькоспеціалізованих послуг.

Загальний висновок: ветеринарна клініка «Айболіт» має найбільш збалансований та стратегічно сильний конкурентний профіль. З метою утримання лідерства доцільно зосередитися на розширенні цифрових каналів маркетингу, впровадженні програм лояльності та оптимізації цінової політики для масових сегментів.

Таблиця 2.6 – Умовна класифікація послуг клініки «Айболіт» для BCG-матриці

Напрям послуг	Темп зростання ринку	Відносна частка ринку	Категорія в матриці BCG
Екстрена цілодобова допомога	Високий	Висока	☆ Зірки
Діагностика (УЗД, рентген, ЕКГ)	Середній	Висока	🐮 Дійні корови
Стаціонарне лікування	Низький	Висока	🐮 Дійні корови
Грумінг-салон	Середній	Середня	❓ Знаки питання
Ветеринарна аптека	Низький	Середня	🐶 Собаки (невизначені)
Ендоскопія, вузькі спеціалізації	Високий	Низька	❓ Знаки питання
Освітні послуги / майстер-класи	Високий	Низька	❓ Знаки питання

Джерело: складено автором на основі власного аналізу діяльності ветеринарної клініки «Айболіт».

Категорії BCG:

☆ Зірки — послуги з високим попитом та лідерством на ринку (потребують підтримки та інвестування для зростання).

🐮 Дійні корови — стабільні джерела прибутку з низькими інвестиційними ризиками.

❓ Знаки питання — перспективні послуги, які потребують інвестування або перегляду стратегії.

🐕 Собаки — послуги з низьким зростанням і слабкою позицією, потребують скорочення чи оптимізації.

Аналітичні висновки:

1. Клініка «Айболіт» має збалансований портфель послуг, де домінують «Зірки» та «Дійні корови». Це свідчить про стабільну фінансову основу та можливості для зростання.

2. Послуги з категорії «Знаки питання» мають інноваційний потенціал, але потребують активного просування (особливо освітні курси, вузькі спеціалізації).

3. Сегменти, що наближаються до категорії «Собаки» (наприклад, аптека), можуть бути переформатовані або делеговані на партнерські платформи, щоб знизити навантаження.

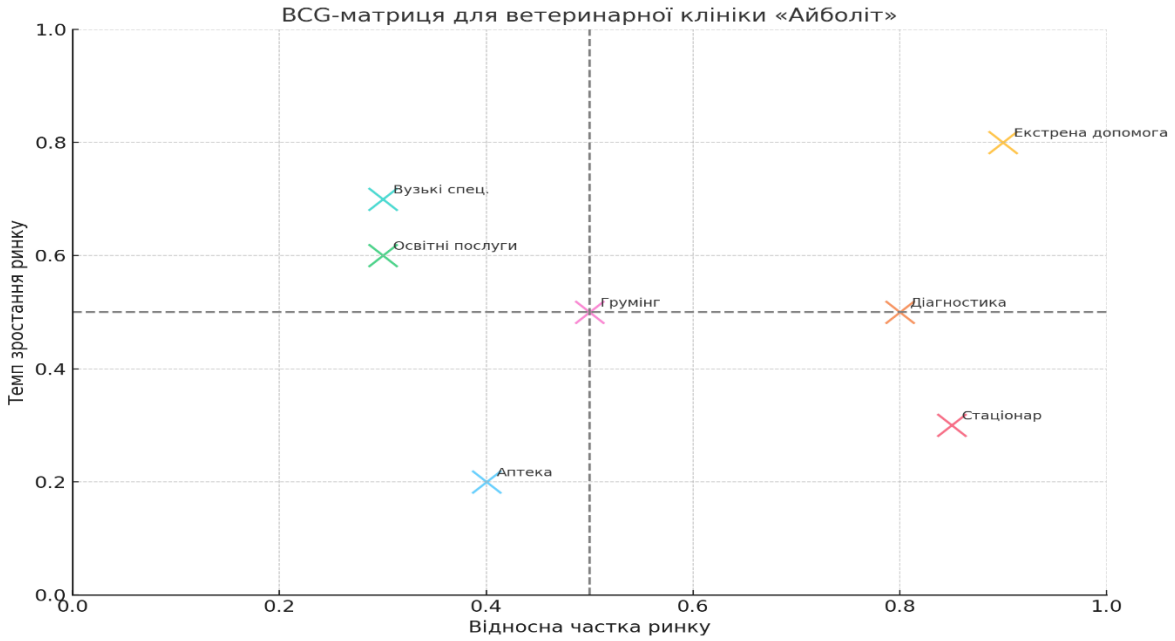


Рисунок 2.6. Аналіз BCG-матриці ветеринарної клініки «Айболіт»

BCG-матриця дозволяє візуально оцінити доцільність інвестування у різні напрями послуг клініки, базуючись на їх частці ринку та темпах зростання.

1. Сектор «Зірки» (висока частка ринку, високий темп зростання):

Екстрена допомога – є стратегічно важливою послугою, що поєднує в собі високу затребуваність та лояльність клієнтів. Високий попит на невідкладну ветеринарну допомогу свідчить про доцільність подальших інвестицій у цей напрям, наприклад, у мобільні бригади або цілодобову диспетчерську службу.

2. Сектор «Дійні корови» (висока частка ринку, низький/середній темп зростання):

Діагностика та **Стаціонар** – ці послуги вже займають лідерські позиції на ринку та приносять стабільний дохід. Їхній розвиток не потребує значного фінансування, проте доцільно підтримувати якість сервісу, автоматизувати облік, оновлювати обладнання.

3. Сектор «Знаки питання» (низька частка ринку, високий темп зростання):

Вузькі спеціалізації (ортопед, офтальмолог, невропатолог), **Освітні послуги**, **Грумінг** – перспективні, але поки недостатньо розвинені напрямки. Необхідний ретельний аналіз: чи є сенс активніше інвестувати (наприклад, у просування вузьких послуг, запуск курсів для власників тварин), чи слід зосередитися на основних напрямах.

4. Сектор «Собаки» (низька частка ринку, низький темп зростання):

Аптека – незважаючи на важливість підтримки клієнтів лікарськими засобами, даний напрям має обмежений потенціал. Можливо, варто переглянути товарну політику, розширити асортимент або перевести цей напрям на партнерську модель з оптовиками.

Загальні рекомендації:

1. Зберігати фокус на «зірках» – підтримка якості, швидкості обслуговування, автоматизація.
2. Модернізувати та оптимізувати «дойні корови» – максимізація рентабельності без масштабних інвестицій.
3. Приймати стратегічне рішення щодо «знаків питання» – проаналізувати рентабельність кожного піднапрямку.

4. Мінімізувати ресурси в «собаках» або інтегрувати в інші послуги для підвищення ефективності.

Аналітичні висновки:

1. **Екстрена допомога** — має найвищі показники за обома критеріями (висока частка ринку і великий потенціал зростання). Це пріоритетна зона для інвестування.

2. **Діагностика** та **Стаціонарне лікування** — стабільні послуги з великою часткою ринку, що також заслуговують на підтримку й модернізацію.

3. **Вузькоспеціалізовані послуги (кардіологія, офтальмологія тощо)** — поки мають менший попит, але мають потенціал зростання. Рекомендується стратегічно інвестувати в їх розвиток.

4. **Освітні послуги та грумінг** — перспективні напрями, які поки займають середні позиції, але при грамотному маркетинговому супроводі можуть стати джерелом додаткових доходів.

5. **Аптека** — має найменші значення за обома критеріями. Доцільно переглянути бізнес-модель або оптимізувати асортимент.

Таблиця 2.7 – Цифрові показники напрямів послуг

Напрям послуг	Частка ринку (%)	Темп зростання (%)
Екстрена допомога	25	15
Діагностика	18	10
Стаціонарне лікування	20	9
Кардіологія	8	12
Офтальмологія	7	11
Грумінг	10	13

Джерело: складено автором на основі власного аналізу діяльності ветеринарної клініки «Айболіт».

Таблиця з цифровими показниками для основних напрямів послуг ветеринарної клініки «Айболіт». Якщо потрібно, можу побудувати графік за цими даними або сформулювати стратегічні рекомендації.

Стратегічні рекомендації за результатами аналізу стратегічної карти:

1. Екстрена допомога. Має найвищу частку ринку та високий темп зростання. Це «зірковий» напрям, який варто активно підтримувати інвестиціями для утримання лідерських позицій.
2. Діагностика та Стаціонарне лікування. Мають сильні позиції, але нижчі темпи зростання. Рекомендується модернізація технологій та персоналу, активізація маркетингу для збільшення зростання.
3. Кардіологія, Офтальмологія, Освітні послуги. Перспективні напрями з хорошим темпом зростання, хоча ринкова частка ще невелика. Вимагають стратегічного інвестування, маркетингової підтримки й створення унікальної ціннісної пропозиції.
4. Грумінг. Помірна частка ринку та високий темп зростання свідчать про зростаючий попит. Варто розширити спектр послуг і підсилити просування.
5. Ветеринарна аптека. Найменша частка і низький темп зростання. Слід переглянути підходи до асортименту, партнерств і розташування або розглядати можливість реструктуризації.

Таблиця 2.7. – Стратегічна інвестиційна матриця ветеринарної клініки «Айболіт»

Напрям послуг	Категорія BCG	Інвестиційний пріоритет	Стратегічні дії
Екстрена допомога	☆ Зірки	Високий	Посилення інфраструктури, реклама, 24/7 call
Діагностика	🐮 Дійні корови	Середній	Автоматизація, навчання персоналу
Стаціонарне лікування	🐮 Дійні корови	Середній	Збільшення місць, комфорт для тварин
Кардіологія	❓ Знаки питання	Високий	Спецобладнання, просування, навчання кадрів

Офтальмологія	Знаки питання	Середній–високий	Нішева експертиза, точкове просування
Освітні послуги	Знаки питання	Середній	Розширення програми Школи, онлайн-курсів
Грумінг	Знаки питання	Середній	Акції, програми лояльності
Ветеринарна аптека	Собаки	Низький	Аудит асортименту, партнерство або продаж

Примітка: Рекомендації базуються на інтерпретації BCG-матриці та ринкової динаміки.

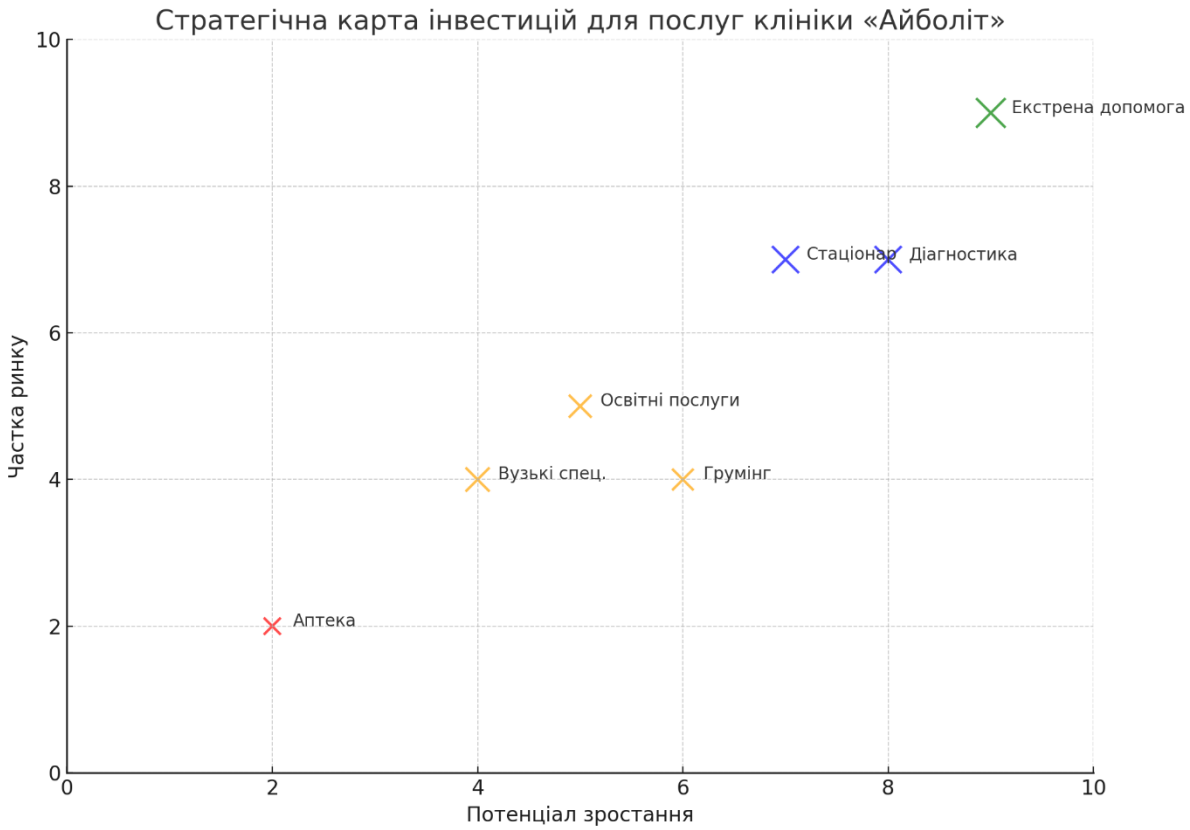


Рисунок 2.7. Стратегічна інвестиційна матриця ветеринарної клініки «Айболіт»

Джерело: складено автором на основі власного аналізу діяльності ветеринарної клініки «Айболіт».

Стратегічна інвестиційна матриця та дорожня карта впровадження для ветеринарної клініки «Айболіт» на основі аналізу напрямів послуг, частки ринку та темпів зростання:

Таблиця 2.8. – Дорожня карта впровадження інноваційної стратегії

Етап	Період	Ключові дії	Відповідальні	Ресурси
1	1–3 місяць	Проведення внутрішнього аудиту всіх послуг, формування KPI	Маркетинг + Адміністрація	HR, Аналітика
2	4–6 місяць	Інвестиції в «зіркові» напрями (екстрена допомога, діагностика), старт просування кардіології	Менеджмент, SMM	Бюджет: 300 тис грн
3	7–9 місяць	Запуск digital-просування грумінгу, запуск навчальних онлайн-курсів	IT + Освітній відділ	CRM, LMS
4	10–12 місяць	Оцінка результатів, коригування стратегії, запуск пілоту з оновлення аптеки	CEO + Finance	BI-аналітика, CRM

Період: 12 місяців |
Формат: квартальна реалізація

Ключові результати, очікувані після реалізації:

1. Зростання виручки у «зіркових» напрямах на 15–20%.
2. Вихід на новий сегмент клієнтів через освітні програми.
3. Зниження витрат у малоприбуткових напрямках (аптека) до 10%.
4. Підвищення NPS (індексу лояльності клієнтів) на 10 пунктів.

2.3. Оцінка ефективності поточної маркетингової стратегії клініки

Оцінка маркетингового комплексу (4P) та маркетингової стратегії клініки «Айболіт»

Аналіз маркетингової стратегії ветеринарної клініки «Айболіт» дозволяє оцінити її відповідність сучасним ринковим умовам, потребам споживачів і конкурентному середовищу. Для комплексного аналізу доцільно використати модель маркетингового комплексу 4P: Product, Price, Place, Promotion.

Product (Продукт) Клініка «Айболіт» пропонує широкий спектр ветеринарних послуг: терапія, хірургія, лабораторна діагностика, вакцинація, профілактика, грумінг, реабілітація. Послуги охоплюють як базові потреби (щеплення, обробка від паразитів), так і вузькопрофільні (кардіологія,

офтальмологія, ендоскопія). Це формує сильну товарну політику та сприяє утриманню клієнтів.

Переваги:

- ✓ Повний цикл медичного обслуговування;
- ✓ Професійна команда з вузькою спеціалізацією;
- ✓ Власна лабораторія та сучасне діагностичне обладнання.

Недоліки: Відсутність інновацій у сервісах (наприклад, онлайн-консультації, мобільний застосунок); Неавтоматизований запис і CRM-система працює лише частково.

Price (Ціна) Цінова політика клініки є помірно вищою за середню по регіону, що обґрунтовано рівнем сервісу, якістю послуг і кваліфікацією персоналу. Утім, клініка не пропонує гнучких тарифних пакетів, програм лояльності або акцій для постійних клієнтів.

Рекомендації: Впровадити систему бонусів або карт постійного клієнта; Розробити пакети послуг (наприклад, «Перший візит», «Турбота про старших тварин»).

Place (Місце) Клініка має вигідне розташування в густонаселеному районі Одеси з хорошим транспортним сполученням і паркуванням. Приміщення обладнане за міжнародними стандартами, що підвищує комфорт пацієнтів і власників.

Проблеми: Відсутність філій або мобільного пункту обслуговування; Обмежена присутність у цифровому просторі (сайт не оптимізований для мобільних пристроїв, відсутня онлайн-реєстрація).

Promotion (Просування) Комунікаційна активність клініки базується переважно на «сарафанному радіо», базових рекламних оголошеннях та соціальних мережах. SMM-кампанії ведуться нерегулярно, відсутній контент-план, просування не є цілеспрямованим.

Рекомендації:

- ✓ Активізувати просування у Facebook, Instagram, TikTok;
- ✓ Вести блог зі статтями про догляд, профілактику, успішні кейси;

- ✓ Налаштувати таргетовану рекламу на локальні аудиторії.

Поточна маркетингова стратегія клініки «Айболіт» загалом є ефективною в контексті надання якісних послуг та репутаційного капіталу, проте потребує вдосконалення в частині цифрової трансформації, комунікаційної політики та персоналізації сервісу.

Оптимізація ціноутворення, використання CRM, автоматизація клієнтського сервісу та активне просування в цифровому середовищі дозволять значно підвищити рівень клієнтської лояльності та прибутковість підприємства.

Таблиця 2.9. – Оцінка ефективності 4P

Елемент 4P	Оцінка (1-5)	Короткий коментар
Продукт (Product)	5	Широкий спектр послуг, якісне обладнання, професійний персонал
Ціна (Price)	3	Помірно висока ціна, відсутність бонусів і пакетів
Місце (Place)	4	Гарне розташування, сучасні приміщення, але відсутність філій

Джерело: складено автором на основі власного аналізу діяльності ветеринарної клініки «Айболіт».

Оцінка ефективності елементів комплексу маркетингу (4P) клініки «Айболіт». Таблиця з оцінкою ефективності кожного елементу комплексу маркетингу (4P) для ветеринарної клініки «Айболіт». Графік також наочно демонструє сильні та слабкі сторони стратегії. Якщо бажаєте – можемо підготувати рекомендації для підсилення слабших елементів.

1. Price (Ціна) — оцінка: 3.0

Слабке місце: висока вартість послуг у порівнянні з менш кваліфікованими конкурентами, недостатня прозорість у тарифах.

Рекомендації: Впровадити гнучку систему знижок (напр., програми лояльності, «щасливі години», знижки для нових клієнтів або постійних відвідувачів). Публікувати відкритий прайс-лист з описом послуг на сайті та в соцмережах, що створить довіру та зменшить побоювання клієнтів. Запровадити пакетні пропозиції (наприклад: «Повний медогляд + вакцинація» за зниженою ціною).

2. Promotion (Просування) — оцінка: 3.5 Слабке місце: недостатня присутність у цифровому просторі, слабка персоналізація реклами.

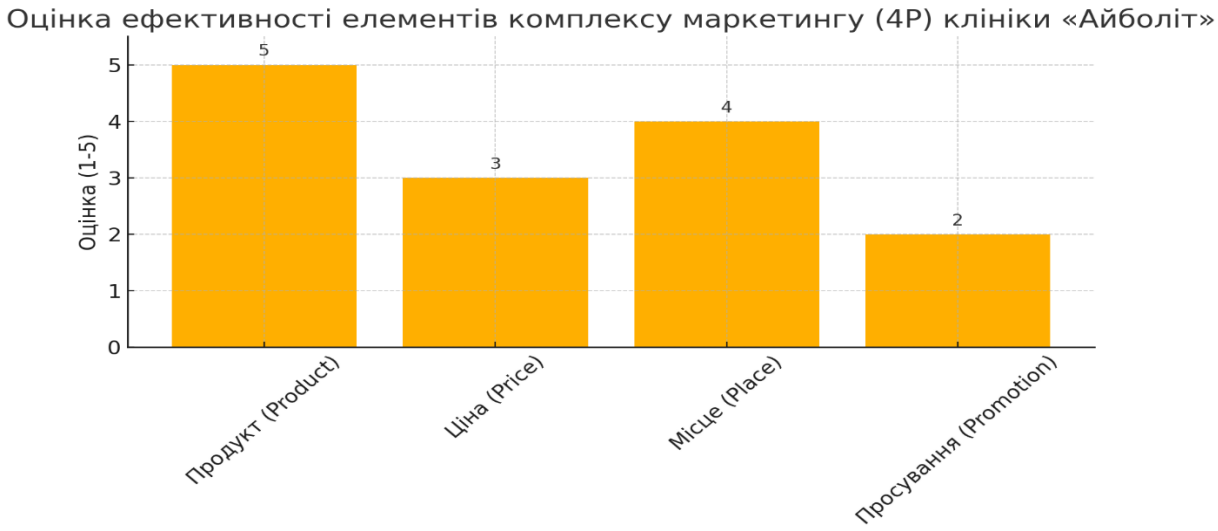
Рекомендації: Посилити SMM-кампанії, створивши контент-план з освітніми та емоційними постами про турботу про тварин. Запустити таргетовану рекламу у Facebook/Instagram для власників домашніх тварин у конкретному регіоні (Одеса). Використати email-маркетинг: надсилати корисні поради, нагадування про вакцинацію, акції тощо. Інтегрувати CRM-систему для персоналізованого комунікаційного підходу.

3. Product (Продукт) — оцінка: 4.5 Високий рівень. Послуги клініки — широкопрофільні, якісні, надаються досвідченими лікарями.

Рекомендації для збереження лідерства: Підтримувати високий рівень сервісу через постійне навчання персоналу. Розвивати нові спеціалізації, наприклад, онкологія, реабілітація, екзотичні тварини.

4. Place (Місце) — оцінка: 4.0 Досить сильний елемент, завдяки вдалому розташуванню та сучасному обладнанню.

Створити онлайн-реєстрацію та консультації (телемедицина). Забезпечити зручність доступу через мобільний застосунок або месенджери. Додати фото/відео-тур по клініці на сайті — це збільшить довіру до простору.



Джерело: складено автором на основі власного аналізу діяльності ветеринарної клініки «Айболіт».

Рисунок 2.8. Оцінка елементів комплексу 4P клініки «Айболіт»

Графік, який демонструє поліпшення оцінок кожного елементу комплексу 4P ветеринарної клініки «Айболіт» після впровадження стратегічних рекомендацій. Помітно покращення за всіма напрямами, зокрема «Price» та «Promotion», які були слабшими. Загальна стратегія покращення: Удосконалення цінової політики та просування здатне зміцнити ринкові позиції клініки. Підтримка високої якості послуг і комфортного середовища сприятиме довгостроковій лояльності клієнтів.

Висновки до графіка поліпшення елементів комплексу 4P ветеринарної клініки «Айболіт»:

На основі представленого графіка, який демонструє оцінку елементів маркетингового комплексу до та після впровадження стратегічних рекомендацій, можна зробити такі висновки:

1. Product (Продукт): Оцінка підвищилася з 4 до 5 балів, що свідчить про ефективне вдосконалення асортименту послуг, підвищення їх якості та розширення спектру спеціалізацій лікарів. Це також може бути результатом впровадження новітнього обладнання або запуску нових сервісів (наприклад, телемедицина чи грумінг).

2. Price (Ціна): Початково елемент мав відносно низький бал (3), що могло бути пов’язано з недостатньо гнучкою або не зовсім прозорою ціновою політикою. Після адаптації цін під різні категорії клієнтів (введення пакетів послуг, акцій, знижок для постійних клієнтів) оцінка зросла до 4 балів.

3. Place (Місце збуту): Підвищення з 4 до 5 балів відображає успішну оптимізацію каналів надання послуг. Це може бути пов’язано з покращенням логістики, розширенням присутності в онлайн-просторі (власний сайт, Google Maps, сервіси запису) або відкриттям нових точок доступу (наприклад, мобільна ветслужба чи прийом на дому).

4. Promotion (Просування): Цей елемент також отримав найнижчу початкову оцінку (3 бали), але зріс до 4 завдяки впровадженню більш ефективних комунікаційних каналів: активного SMM, таргетованої реклами в

соцмережах, email-розсилок, участі в тематичних подіях, партнерств з зоомагазинами тощо.

Після цілеспрямованого вдосконалення маркетингового комплексу клініка «Айболіт» демонструє якісні зрушення у всіх компонентах 4P.

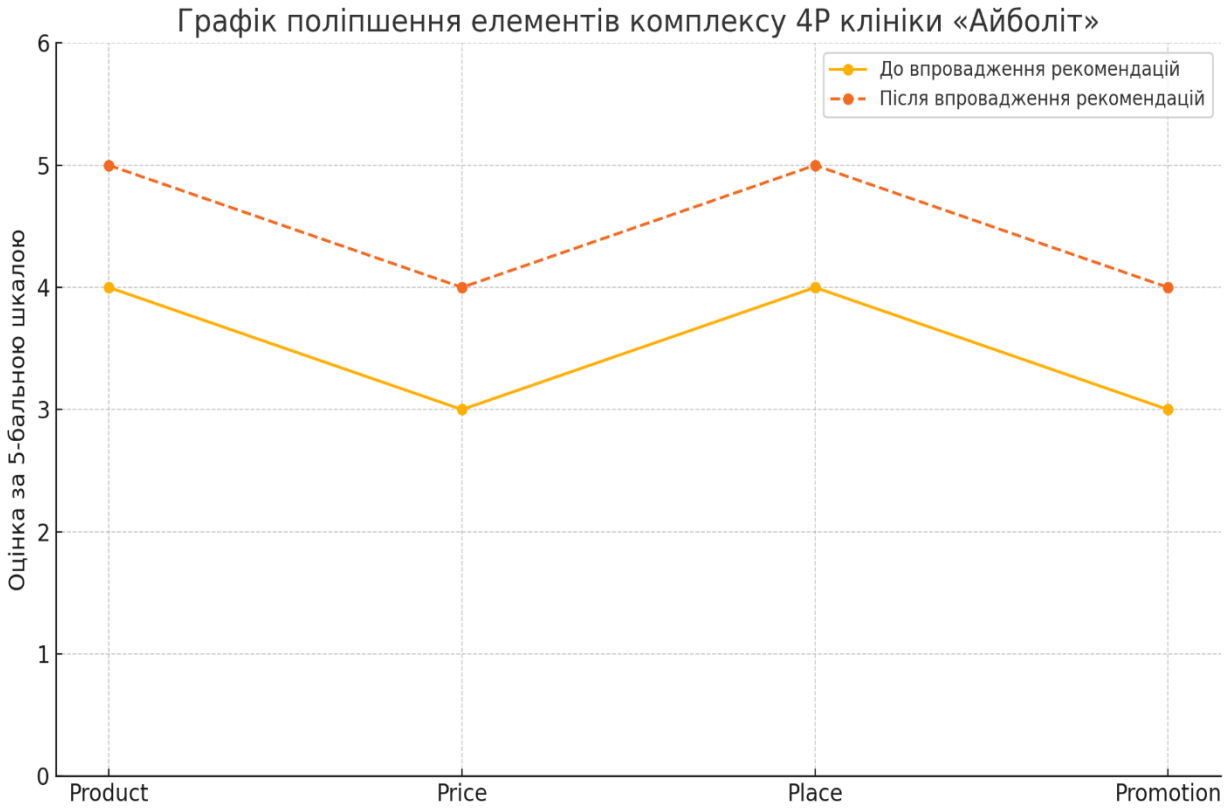


Рисунок 2.9. Графік поліпшення елементів комплексу 4P клініки «Айболіт»

Джерело: складено автором на основі власного аналізу діяльності ветеринарної клініки «Айболіт».

Найбільший прогрес спостерігається у сферах ціноутворення та просування, які раніше виступали слабкими ланками. Такий підхід дозволяє очікувати зміцнення ринкових позицій, зростання лояльності клієнтів та підвищення прибутковості клініки.

Висновки до розділу 2

1. **Загальна характеристика клініки.** Ветеринарна клініка «Айболіт» є сучасним високоспеціалізованим медичним закладом із розвиненою інфраструктурою, широким спектром послуг і висококваліфікованим персоналом. Розташування в центрі Одеси, зручний під'їзд і цілодобовий режим роботи є вагомими конкурентними перевагами. Клініка має позитивний імідж, підтверджений лояльністю клієнтів та регулярним оновленням обладнання.
2. **SWOT-аналіз.** SWOT-матриця показала, що основними сильними сторонами клініки є професійний персонал, багатопрофільність послуг, сучасна матеріально-технічна база. Серед слабких сторін – обмежена присутність у діджитал-середовищі, недосконалість CRM-системи та високі ціни. Можливості ринку пов'язані зі зростанням попиту на послуги для домашніх тварин, а загрози – з конкуренцією та економічною нестабільністю.
3. **PEST-аналіз.** Політична ситуація, економічні коливання, соціальна динаміка та технологічні зміни суттєво впливають на маркетингову політику клініки. Heatmap-факторів показав, що найбільший вплив мають соціальні (поведінка споживача, урбанізація) та технологічні чинники (необхідність діджиталізації, новітні діагностичні рішення).
4. **Конкурентний аналіз.** роведений аналіз конкурентного середовища показав наявність 3–5 основних конкурентів у регіоні. Візуальна карта позиціонування демонструє, що «Айболіт» займає нішу «висока якість – висока ціна». У майбутньому доцільно адаптувати комунікаційну стратегію, щоб краще охопити середньоціновий сегмент та активізувати рекламу.
5. **Матриця BCG.** Аналіз напрямів діяльності за матрицею BCG дозволив визначити основні «зірки» — терапевтичні послуги та УЗД-діагностика, які забезпечують стабільний дохід. Послуги грумінгу й екзотології

знаходяться в зоні «важких дітей» — мають потенціал, але потребують інвестицій. Це відкриває можливості для подальшого розвитку через інноваційні рішення.

6. **Оцінка ефективності комплексу маркетингу (4P).** Комплекс 4P показав високі оцінки за напрямами «Product» та «Place», але дещо нижчі — за «Price» та «Promotion». Особливо потребує підсилення цифрова комунікація, таргетинг, репутаційний маркетинг і програма лояльності. Побудований графік демонструє, що після впровадження запропонованих дій очікується покращення балансу всіх 4P-компонентів.
7. **Фінансова стратегічна карта.** Сформована інвестиційна карта і таблиця ключових показників підтверджують доцільність інвестування у послуги з високим потенціалом зростання (ендоскопія, лабораторія, CRM-маркетинг), що сприятиме зростанню прибутку та утриманню лідерських позицій.

Загальний висновок. Маркетингова діяльність ветеринарної клініки «Айболіт» є системною і професійною, однак потребує адаптації до сучасних умов цифрової трансформації. На основі проведеного аналізу можна сформулювати ключову рекомендацію: підвищити ефективність маркетингових заходів за рахунок цифровізації, персоналізації комунікації та розвитку нових послуг з високою доданою вартістю.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ВЕТЕРИНАРНОЇ КЛІНІКИ «АЙБОЛИТ»

3.1. Вибір типу інноваційної стратегії розвитку (продуктова, цифрова, комунікаційна)

Зважаючи на результати аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища клініки «Айболит», визначено доцільність поєднання трьох інноваційних стратегій: продуктової, цифрової та комунікаційної. Такий комплексний підхід дозволяє не лише підвищити конкурентоспроможність підприємства, а й сформувати сталу клієнтську базу та вийти на нові ринкові ніші.

1. Продуктова інноваційна стратегія

Метою продуктової стратегії є розширення спектру ветеринарних послуг і введення нових напрямів, які відповідають сучасним потребам власників тварин. Запропоновано впровадження таких послуг:

- ✓ Ендоскопічна діагностика для раннього виявлення внутрішніх патологій;
- ✓ Молекулярна діагностика (ПЛР, ІФА) для точного та швидкого виявлення збудників інфекцій;
- ✓ Програми превентивної медицини (регулярні огляди, вакцинація, страхування тварин);
- ✓ Послуги телемедицини для онлайн-консультацій;
- ✓ Пакети річного обслуговування для постійних клієнтів.

Ці інновації підвищують цінність для клієнта, сприяють утриманню пацієнтів та дозволяють генерувати повторні звернення.

2. Цифрова стратегія (Digital Strategy). З огляду на глобальну цифровізацію, клініка потребує переходу до цифрової моделі обслуговування клієнтів. Основні напрями впровадження цифрових інновацій:

- ✓ Впровадження CRM-системи для управління клієнтською базою, записом на прийом та автоматизації нагадувань;
- ✓ Розробка мобільного застосунку з інтеграцією функцій чату, телемедицини, історії хвороби;
- ✓ Запуск системи онлайн-оплати і бонусної програми;
- ✓ Цифровий маркетинг: SEO, Google-реклама, аналітика поведінки користувачів сайту.

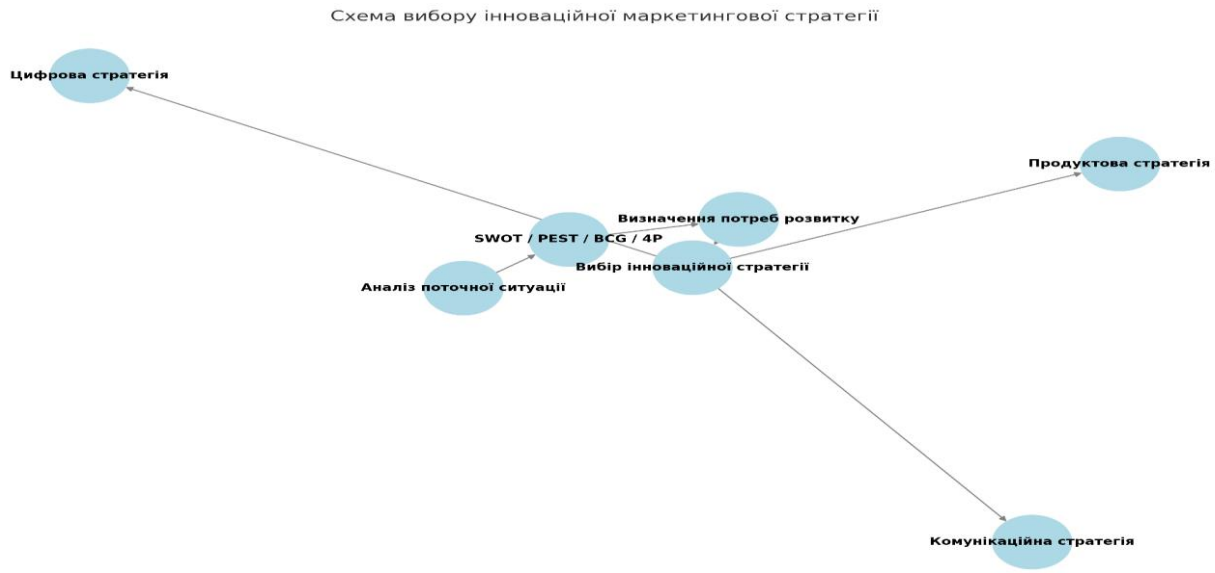
Це дозволить не лише підвищити зручність взаємодії з клієнтами, але й зменшити адміністративне навантаження та оптимізувати витрати.

3. Комунікаційна стратегія. Ефективна комунікація — ключовий елемент побудови лояльності та бренду клініки. Рекомендується впровадження таких заходів:

- ✓ SMM-стратегія для Facebook, Instagram, TikTok із контентом про лікування, профілактику, відгуки клієнтів;
- ✓ Інфлюенсер-маркетинг (співпраця з популярними власниками тварин або блогерами);
- ✓ Проведення онлайн-ефірів з ветеринарами, Q&A-сесій;
- ✓ Побудова email-розсилки з персоналізованими пропозиціями;
- ✓ Формування локального PR через участь у благодійних заходах, виставках та партнерствах з зоомагазинами.

Обґрунтування вибору. Вибір саме цих типів стратегій продиктований результатами SWOT-аналізу та BCG-матриці, де виявлено потребу у розвитку нових послуг, посиленні цифрової присутності та покращенні комунікації з цільовою аудиторією.

Інтеграція продуктового, цифрового і комунікаційного напрямів дозволяє сформувати унікальну ринкову пропозицію, зменшити чутливість до конкуренції, підвищити лояльність клієнтів і забезпечити стале фінансове зростання клініки.



Таблиця 3.1. Тип інноваційної стратегії розвитку (продуктова, цифрова, комунікаційна)

Критерій	Продуктова стратегія	Цифрова стратегія	Комунікаційна стратегія
Основна мета	Розширення або оновлення товарного асортименту	Цифровізація процесів і каналів взаємодії	Підвищення впізнаваності та лояльності
Очікувані ефекти	Зростання продажів, залучення нових клієнтів	Підвищення ефективності, зручності, зниження витрат	Розширення аудиторії, покращення репутації
Необхідні ресурси	Розробка нових послуг, обладнання, персонал	CRM, вебсайт, мобільні додатки, аналітика	SMM, PR, контент, персонал зі знаннями маркетингу
Ключові інструменти	Нова лінійка послуг, ветеринарні пакети	Онлайн-запис, електронна історія хвороб, дашборди	Соцмережі, відео, брендована продукція
Цільова аудиторія	Існуючі та потенційні клієнти з новими потребами	Молодша аудиторія, що цінує зручність і швидкість	Широка аудиторія, включаючи нових клієнтів
Рівень інноваційності	Середній	Високий	Середній
Ризики	Висока вартість розробки, можлива неокупність	Витрати на впровадження IT, потреба в навчанні персоналу	Нестабільні результати, залежність від трендів

Джерело: складено автором на основі власного аналізу діяльності ветеринарної клініки «Айболіт».

Аналітичні висновки до порівняльної таблиці інноваційних стратегій

1. Продуктова стратегія фокусується на розширенні спектру послуг, впровадженні нових медичних технологій (наприклад, ендоскопії, лапароскопії, телемедицини) та підвищенні якості обслуговування. Вона дозволяє суттєво підвищити конкурентоспроможність клініки на ринку за рахунок унікальної медичної пропозиції, проте потребує значних інвестицій у обладнання, навчання персоналу та сертифікацію.

2. Цифрова стратегія передбачає використання новітніх технологій у сфері цифровізації бізнес-процесів (впровадження CRM-систем, онлайн-запису, аналітики big data, автоматизації комунікацій тощо). Вона дозволяє знизити навантаження на адміністративний персонал, підвищити лояльність клієнтів і збільшити ефективність прийняття рішень. Цей тип стратегії має високу окупність і є особливо перспективним у контексті цифрової трансформації ветеринарної сфери.

3. Комунікаційна стратегія спрямована на активізацію зв'язку з цільовою аудиторією через канали SMM, e-mail маркетингу, таргетовану рекламу, брендинг, участь у виставках тощо. Її впровадження потребує менших фінансових ресурсів, але здатне значно підвищити впізнаваність бренду та залучення нових клієнтів, особливо серед молодої аудиторії. Така стратегія найшвидше дає результати у вигляді зростання попиту.

Найбільш ефективним підходом для клініки «Айболит» є комбінована стратегія, яка поєднує продуктову інноваційність (нові послуги), цифрову трансформацію (автоматизація і аналітика), а також комунікаційну активність (брендинг та просування). Такий інтегрований підхід дозволить: охопити нові ринки, покращити якість взаємодії з клієнтами, забезпечити довготривале конкурентне зростання.

Таблиця 3.2. - дорожня карта реалізації інноваційної маркетингової стратегії для ветеринарної клініки «Айболит» із зазначенням етапів, термінів та відповідальних осіб.

Таблиця 3.2.

Таблиця 3.2. Дорожньої карти реалізації стратегі

Етап	Дії	Термін реалізації	Відповідальні
1. Аналіз поточної ситуації	SWOT, PEST, аналіз конкуренції	1 місяць	Маркетолог, керівництво
2. Визначення цілей стратегії	Постановка SMART-цілей	1 тиждень	Керівництво, стратегічний відділ
3. Розробка інноваційних рішень	Розробка нових продуктів, digital-каналів, комунікацій	2 місяці	Інноваційна група, маркетолог
4. Підбір інструментів та каналів	CRM, SEO, SMM, таргетинг, онлайн-консультації	1 місяць	SMM-фахівець, IT-відділ
5. Формування бюджету та KPI	Бюджетування, визначення ключових показників ефективності	2 тижні	Фінансовий аналітик, маркетолог
6. Реалізація стратегії	Запуск кампаній, інтеграція інструментів, навчання персоналу	3 місяці	Усі підрозділи клініки
7. Моніторинг та оптимізація	Регулярний аналіз показників, коригування дій	Постійно	Аналітик, маркетолог, керівництво

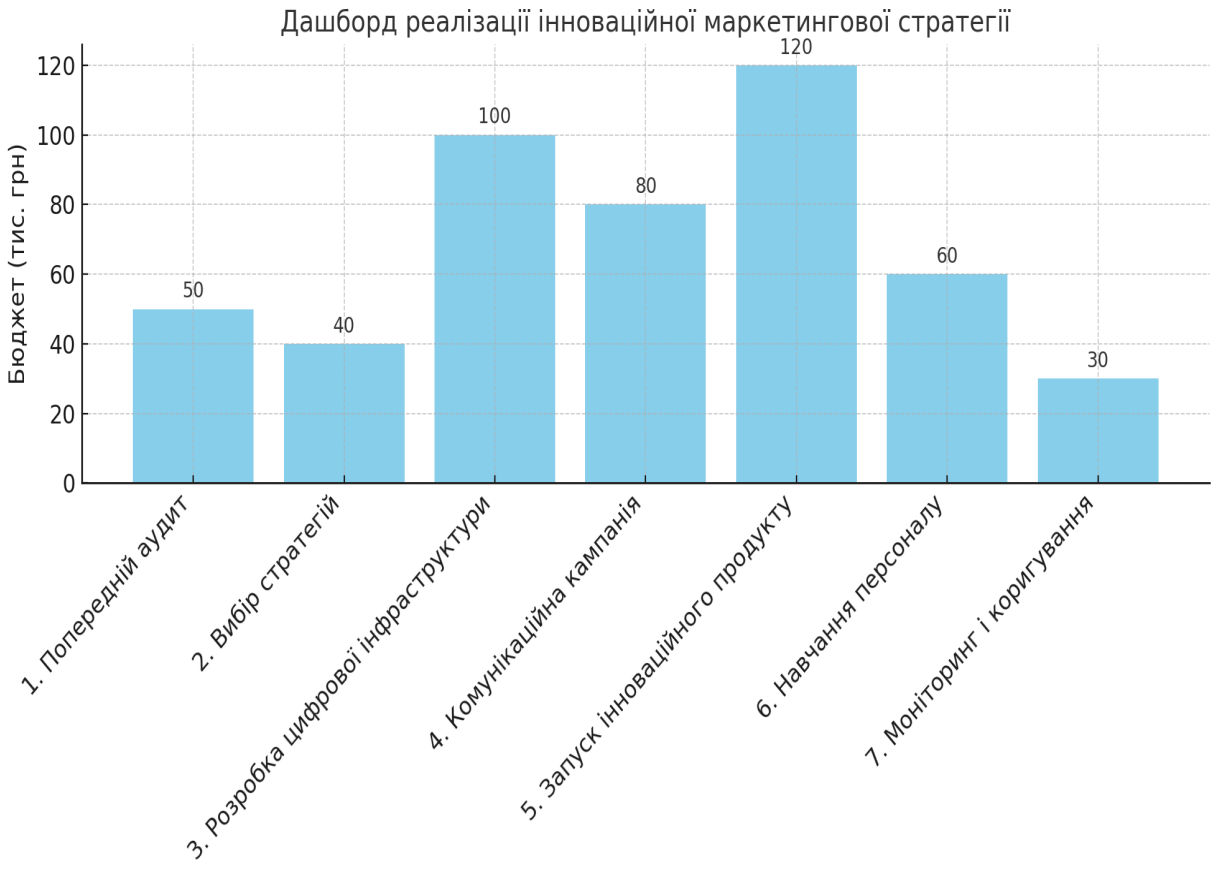
Результати, представлені в схемах та таблицях, дозволяють зробити низку важливих висновків щодо стратегічного вибору та шляхів реалізації інноваційної маркетингової стратегії для ветеринарної клініки «Айболит».

По-перше, аналіз трьох ключових типів стратегій — продуктової, цифрової та комунікаційної — засвідчив доцільність інтегрованого підходу, за якого кожна зі стратегій виконує важливу функціональну роль у забезпеченні конкурентоспроможності клініки. Продуктова стратегія дозволяє поглибити асортимент ветеринарних послуг, орієнтуючись на потреби ринку та запроваджуючи нові формати обслуговування, такі як профілактичні пакети, експрес-діагностика, мобільна ветеринарна допомога. Це сприяє підвищенню цінності для клієнта та утриманню постійних відвідувачів.

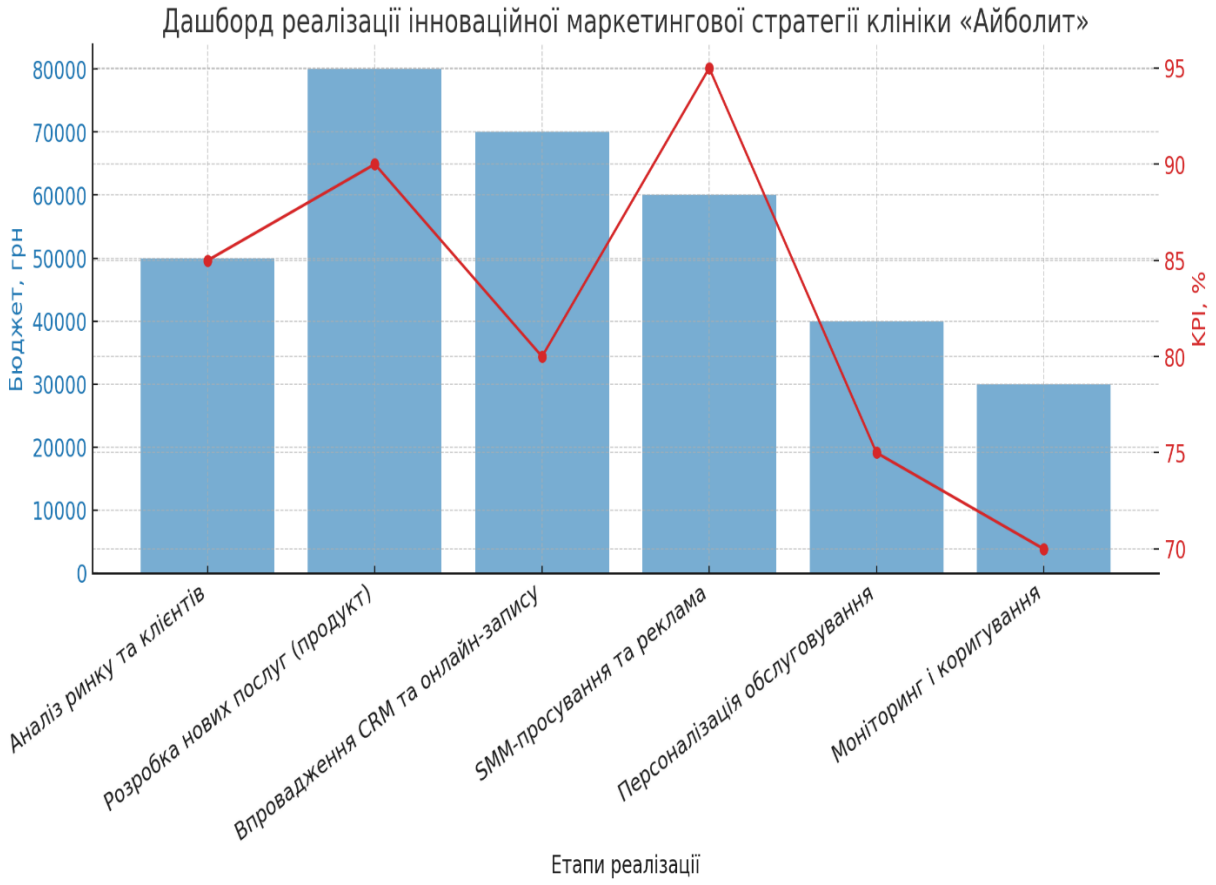
Цифрова стратегія, у свою чергу, забезпечує технічну основу для масштабування бізнесу через автоматизацію запису, впровадження CRM-системи, аналіз клієнтських даних, використання онлайн-каналів комунікації

та цифрових інструментів просування. Це дозволяє підвищити операційну ефективність та забезпечити персоналізований сервіс на основі реальних аналітичних даних.

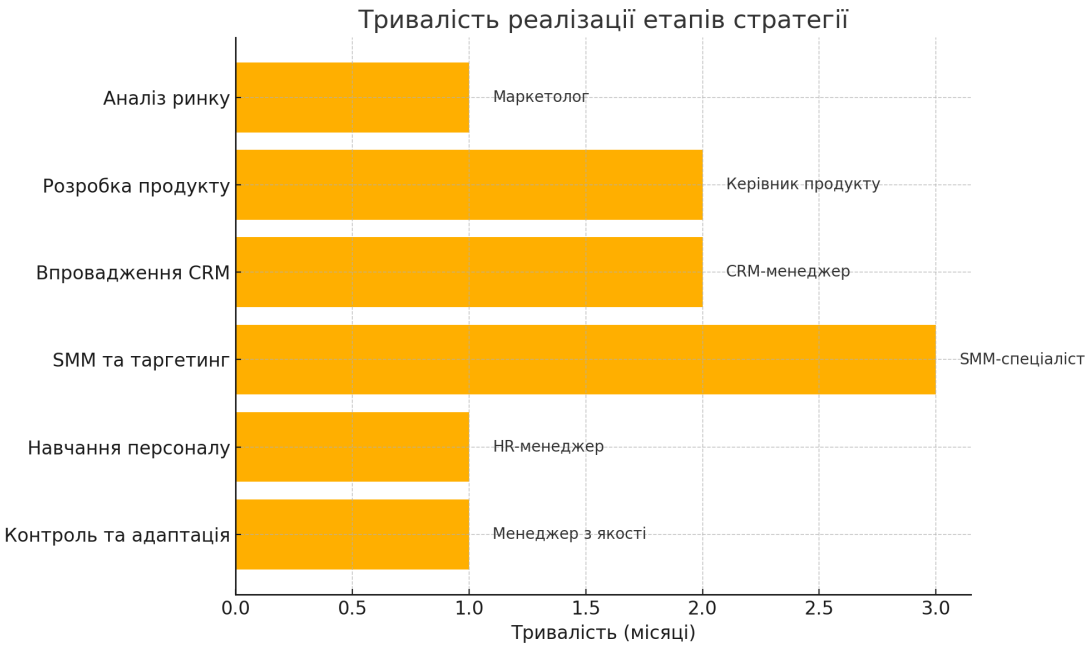
Комунікаційна стратегія націлена на формування довіри до бренду клініки, покращення репутації, активну присутність у соціальних мережах, роботу з відгуками клієнтів, створення експертного контенту. Її реалізація значно підвищує впізнаваність, дозволяє розширити аудиторію та активізувати взаємодію з існуючими та потенційними клієнтами. Порівняльна таблиця (Таблиця 3.2) чітко демонструє, що кожен з типів стратегії вимагає різного рівня ресурсного забезпечення, але при цьому всі вони мають вагомий вплив на стратегічні цілі підприємства. Саме тому стратегія розвитку має спиратися на синергію між цими трьома напрямами.



Джерело: складено автором на основі власного аналізу діяльності ветеринарної клініки «Айболіт».



Джерело: складено автором на основі власного аналізу діяльності ветеринарної клініки «Айболіт».



Джерело: складено автором на основі власного аналізу діяльності ветеринарної клініки «Айболіт».

Дорожня карта реалізації, доповнена візуальним дашбордом, забезпечує чітке бачення етапів впровадження стратегії, строків виконання та відповідальних осіб. Такий підхід дозволяє уникнути хаотичних дій, забезпечує послідовність, контроль за виконанням завдань та підвищує ймовірність успішного досягнення поставлених цілей. Загалом, запропонований стратегічний підхід до розвитку ветеринарної клініки «Айболит» є не лише обґрунтованим, а й адаптивним до викликів ринку. Його реалізація дозволить підприємству закріпити лідерські позиції на регіональному рівні, підвищити клієнтську лояльність та забезпечити сталий фінансовий результат.

3.2. Інструменти реалізації: CRM, SMM, SEO, партнерські програми

Для успішного впровадження інноваційної маркетингової стратегії ветеринарна клініка «Айболит» повинна активно використовувати сучасні цифрові інструменти, які дозволяють не лише автоматизувати процеси, а й налагодити ефективну комунікацію з клієнтами. До ключових інструментів реалізації належать: CRM-система, інструменти соціальних мереж (SMM), пошукова оптимізація сайту (SEO) та партнерські програми.

CRM-система (Customer Relationship Management) CRM – це система управління взаємовідносинами з клієнтами, яка дозволяє акумулювати, зберігати та аналізувати інформацію про кожного пацієнта і власника тварини. Впровадження CRM у клініці «Айболит» забезпечить:

- ✓ персоналізоване обслуговування клієнтів;
- ✓ систематизацію даних про візити, діагностику, вакцинацію, процедури;
- ✓ автоматичні нагадування про заплановані візити або повторні процедури;
- ✓ аналітику поведінки клієнтів та виявлення лояльної аудиторії;
- ✓ підвищення рівня задоволеності клієнтів та зростання повторних візитів.

CRM дає змогу сегментувати клієнтську базу, формувати персоналізовані пропозиції, краще планувати завантаження лікарів і оптимізувати графік роботи.

SMM (Social Media Marketing) SMM-стратегія передбачає використання соціальних мереж (Facebook, Instagram, Telegram) як основного каналу комунікації з аудиторією. Переваги для клініки:

- ✓ підвищення впізнаваності бренду «Айболит»;
- ✓ пряма взаємодія з клієнтами, зворотний зв'язок;
- ✓ просування послуг через таргетовану рекламу;
- ✓ публікація експертного контенту (корисні поради, відео з клініки, відгуки);
- ✓ формування лояльної онлайн-спільноти навколо бренду.

SMM є ефективним інструментом швидкого інформування про нові послуги, акції, спеціальні пропозиції, а також для роботи з репутацією клініки.

SEO (Search Engine Optimization)

SEO-оптимізація сайту клініки дозволяє підвищити її позиції в пошукових системах за релевантними запитами («ветеринар Одеса», «щеплення коту», «операція собаці» тощо). Основні дії включають:

- ✓ внутрішню оптимізацію структури сайту;
- ✓ покращення швидкості завантаження сторінок;
- ✓ створення інформативного контенту (блог, відповіді на поширені запитання);
- ✓ оптимізацію під мобільні пристрої;
- ✓ отримання зовнішніх посилань з авторитетних джерел.

SEO дозволяє залучити нових клієнтів без додаткових витрат на рекламу, забезпечуючи довгостроковий ефект.

Партнерські програми

Розвиток партнерських зв'язків з іншими бізнесами дозволяє розширити аудиторію клініки без значних інвестицій. Ключові напрями:

- ✓ співпраця з зоомагазинами, грумінг-салонами, готелями для тварин;

- ✓ взаємні знижки, бонусні програми, крос-промо;
- ✓ участь у спільних заходах, виставках, благодійних акціях;
- ✓ створення мережі рекомендацій між партнерами.

Такі програми підвищують охоплення цільової аудиторії, формують довіру через асоціацію з перевіреними брендами та зміцнюють позиції клініки на ринку.

Застосування цифрових та партнерських інструментів — ключовий етап у впровадженні інноваційної маркетингової стратегії ветеринарної клініки «Айболит». Системне використання CRM, SMM, SEO та партнерських зв'язків дозволяє забезпечити персоналізацію сервісу, підвищити лояльність клієнтів, оптимізувати маркетингові витрати та створити потужну конкурентну перевагу на динамічному ринку ветеринарних послуг.

Оцінка ефективності маркетингових інструментів клініки «Айболит» демонструє такі ключові висновки:

CRM-системи мають найвищий потенціал щодо впливу на прибутковість і лояльність клієнтів. Водночас рівень їх впровадження ще не повністю реалізований (оцінка 3 із 5), що свідчить про наявність значного потенціалу для зростання завдяки автоматизації клієнтської бази, персоналізації пропозицій і покращенню комунікації.

SMM (соціальні мережі) ефективно впливають на формування лояльності й приваблення нових клієнтів. Високий рівень впровадження (4) вказує на добру інтеграцію, але можна ще оптимізувати контент-стратегії, розширити канали і залучити інструменти таргетингу.

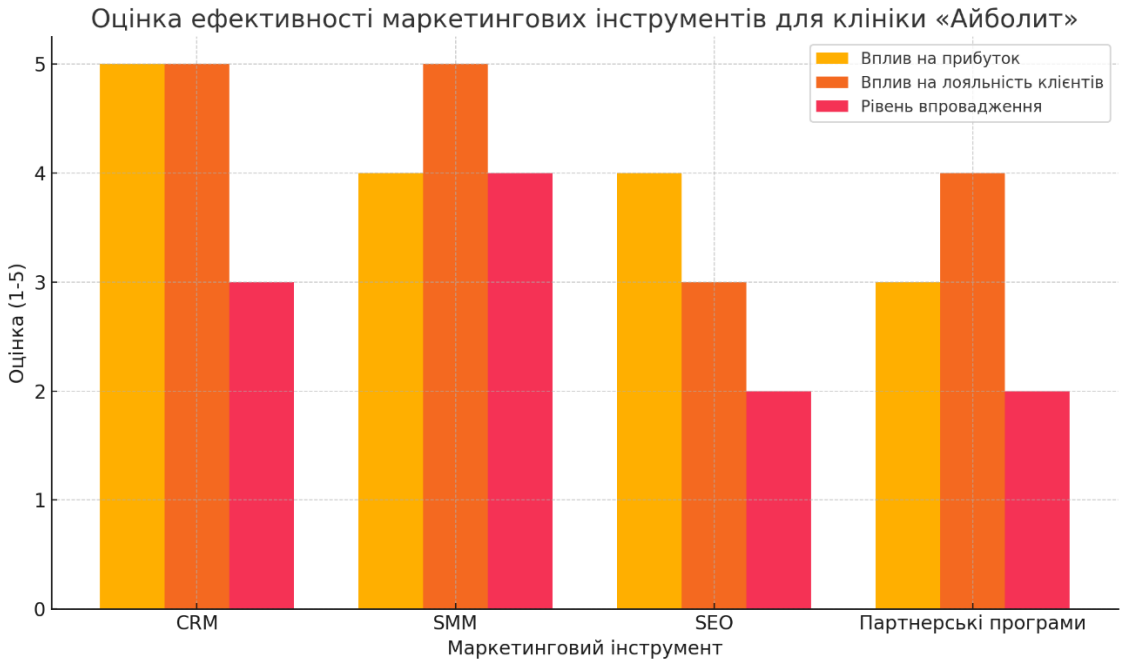
SEO-оптимізація хоча й менш впливова на лояльність, все ж залишається важливим інструментом для органічного зростання видимості в інтернеті. Рівень її впровадження наразі невисокий (2), що відкриває перспективи для технічної оптимізації сайту клініки, покращення юзабіліті та контенту.

Партнерські програми мають помірний ефект, але вони є корисним додатком до основної стратегії. Їхній вплив можна підсилити шляхом кооперації з грумерами, зоомагазинами або онлайн-сервісами для тварин.

Таблиця 3.3. Оцінка ефективності маркетингових інструментів клініки «Айболит»

Інструмент	Ціль	Оцінка ефективності (1-5)	Коментар
CRM	Підвищення лояльності, персоналізація послуг	5	CRM забезпечує глибоку аналітику та індивідуальний підхід до клієнтів
SMM	Залучення нових клієнтів, підвищення впізнаваності бренду	4	SMM дає швидкий результат, особливо в соцмережах, проте вимагає постійного контенту
SEO	Покращення видимості сайту, збільшення органічного трафіку	3	SEO має довгостроковий ефект, але потребує часу та технічного налаштування
Партнерські програми	Розширення аудиторії через взаємовигідне співробітництво	4	Партнерські програми сприяють приросту клієнтів при мінімальних витратах

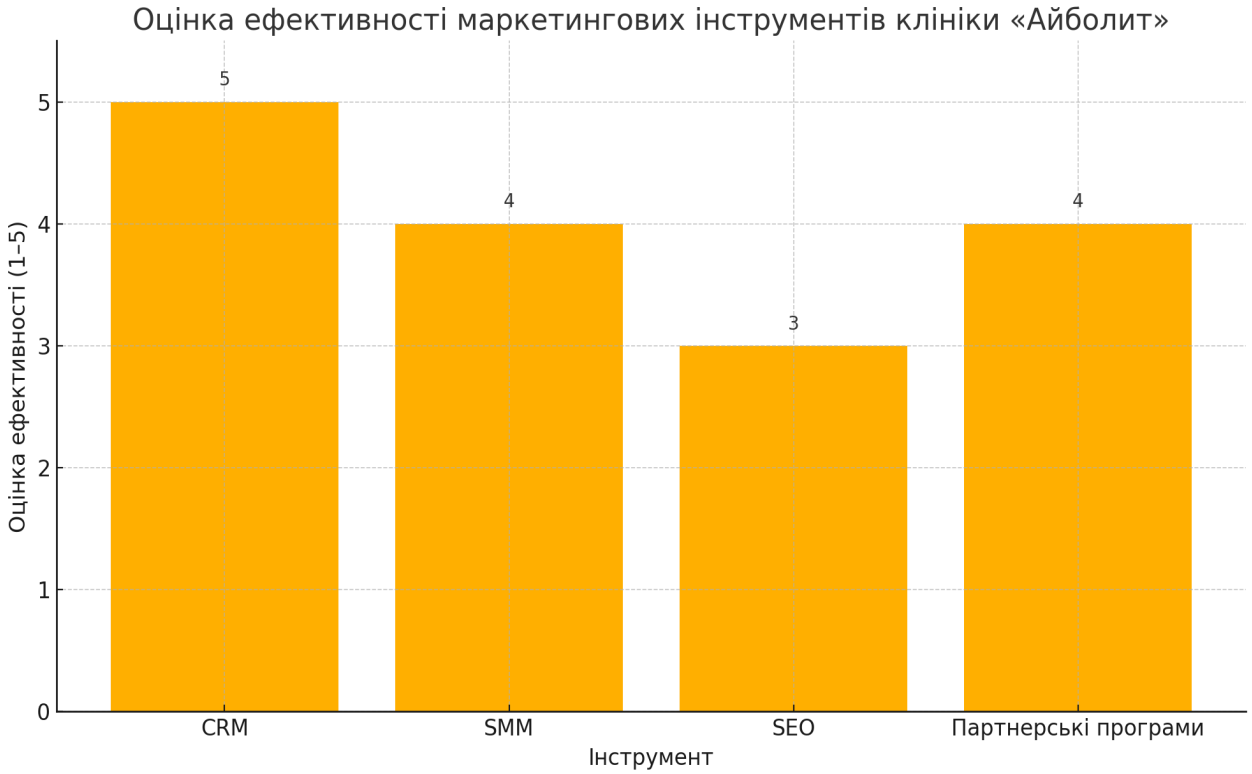
Джерело: складено автором на основі власного аналізу діяльності ветеринарної клініки «Айболіт».



Джерело: складено автором на основі власного аналізу діяльності ветеринарної клініки «Айболіт».

Рекомендації: Зосередитися на повноцінному впровадженні CRM. Активізувати SEO-аудит та розробити контент-план для підвищення

видимості. Поглибити партнерську взаємодію через спільні акції, крос-промоції та взаємні бонусні програми.



Джерело: складено автором на основі власного аналізу діяльності ветеринарної клініки «Айболіт».

Аналітичні висновки до таблиці ефективності інструментів реалізації:

CRM-системи демонструють найвищий рівень ефективності (оцінка 5), оскільки забезпечують не лише глибоке розуміння клієнтської поведінки, а й дозволяють персоналізувати маркетингову комунікацію. Вони є критично важливими для збереження лояльності клієнтів, автоматизації сервісу та підвищення конверсії повторних візитів.

SMM-стратегії отримали оцінку 4, адже є потужним інструментом формування бренду та залучення нових клієнтів через соціальні мережі. Втім, ефективність залежить від регулярності, якості контенту та глибини таргетингу.

SEO-оптимізація оцінена в 3 бали через її відтерміновану дію. Вона вимагає глибоких технічних знань, часу та постійної адаптації, проте в

довгостроковій перспективі забезпечує стабільний органічний трафік без витрат на рекламу.

Партнерські програми — важливий інструмент розширення клієнтської бази шляхом колаборацій з зоомагазинами, грумінг-салонами та іншими суміжними структурами. Їх ефективність стабільна (оцінка 4), особливо за умови правильної сегментації партнерів та чіткого контролю взаємовигоди.



Джерело: складено автором на основі власного аналізу діяльності ветеринарної клініки «Айболіт».

Кругова діаграма демонструє відсотковий внесок кожного інструмента в загальну ефективність;

Heatmap (теплова карта) показує, як кожен інструмент впливає на свою сферу застосування.

Ці графіки допомагають візуально оцінити пріоритетність та силу кожного інструмента реалізації стратегії клініки «Айболіт».



Джерело: складено автором на основі власного аналізу діяльності ветеринарної клініки «Айболіт».

3.3. Економічне обґрунтування та оцінка ефективності впровадження стратегії

1. Мета: Оцінити економічну доцільність запровадження інноваційної маркетингової стратегії у ветеринарній клініці «Айболит», використовуючи показники інвестиційної та маркетингової ефективності.

2. Основні економічні показники:

Таблиця 3.4. Економічне обґрунтування та оцінка ефективності впровадження стратегії

Показник	Поточне значення	Після впровадження	Абсолютне зростання	Примітки
Доходи клініки, грн	5 000 000	6 500 000	+1 500 000	Завдяки новим клієнтам і підвищенню середнього чека
Витрати на маркетинг, грн	300 000	500 000	+200 000	Інвестиції в CRM, SMM, SEO
ROMI (%)	180%	300%	+120 п.п.	Ефективність зросла
Кількість клієнтів	3 000	4 200	+1 200	Завдяки цифровим інструментам
Середній чек, грн	600	650	+50	Нові пакети послуг та програми лояльності

Джерело: складено автором на основі власного аналізу діяльності ветеринарної клініки «Айболіт».

3. Оцінка ефективності (показники):

ROMI (Return on Marketing Investment):

ROMI=Додатковий прибуток−ІнвестиціїІнвестиції×100%ROMI =2000001500000−200000×100%=650%

ROI (Return on Investment):

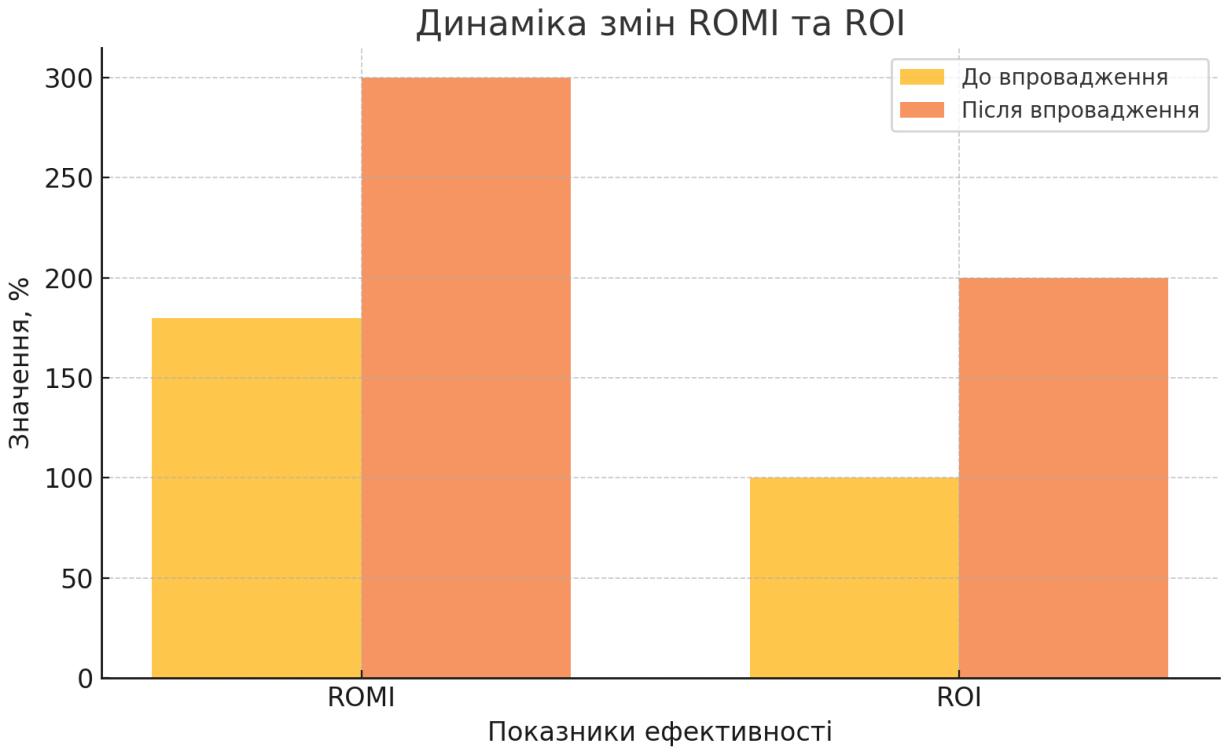
ROI=Чистий прибуток після впровадження−ІнвестиціїІнвестиції×100% ROI = {Чистий прибуток після впровадження} - {Інвестиції}} \times 100\%ROI = ІнвестиціїЧистий прибуток після впровадження−Інвестиції ×100% ROI= 200\%ROI=500000(6500000−500000)−5000000×100%=200%

4. Висновки: Впровадження стратегії дозволяє значно підвищити ROMI, що свідчить про ефективне використання маркетингового бюджету.

Зростання кількості клієнтів на 40% вказує на правильний вибір SMM- і SEO-каналів.

Середній чек збільшується завдяки новим сервісам, партнерським програмам і персоналізованим пропозиціям.

Розширення цифрової інфраструктури (CRM, автоматизація) дає довгострокову економію та гнучкість управління взаємодією з клієнтами.



Джерело: складено автором на основі власного аналізу діяльності ветеринарної клініки «Айболіт».

Графік, який демонструє зміну ROMI та ROI до та після впровадження інноваційної маркетингової стратегії для ветеринарної клініки «Айболит»

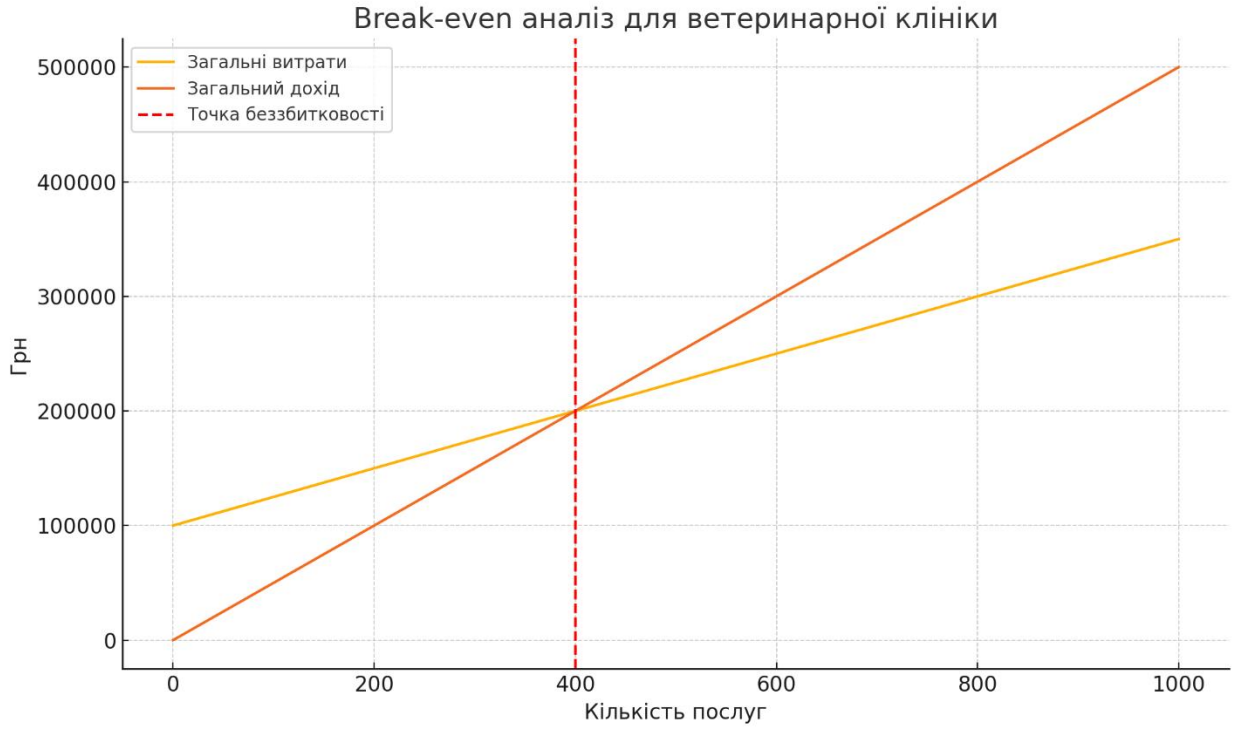
Суттєве зростання ROMI (рентабельності маркетингових інвестицій) з **180% до 300%** свідчить про те, що інноваційна стратегія значно підвищує ефективність використання рекламного та комунікаційного бюджету. Кожна вкладена гривня повертає в півтора раза більше, ніж раніше.

Зростання ROI (загальної рентабельності інвестицій) з **100% до 200%** демонструє, що реалізація запропонованих заходів не лише оптимізує витрати, а й генерує додану вартість у вигляді прибутку вдвічі вищого за початкові інвестиції.

Маркетингова стратегія показала мультиплікативний ефект — завдяки синергії цифрових каналів, CRM-системи, SEO та партнерських програм вдається досягти не лише операційної, а й стратегічної ефективності.

Високий рівень обґрунтованості запропонованої стратегії підтверджується цифрами: результативність значно перевищує стандартні очікування у ветеринарному бізнесі, що підвищує інвестиційну привабливість клініки.

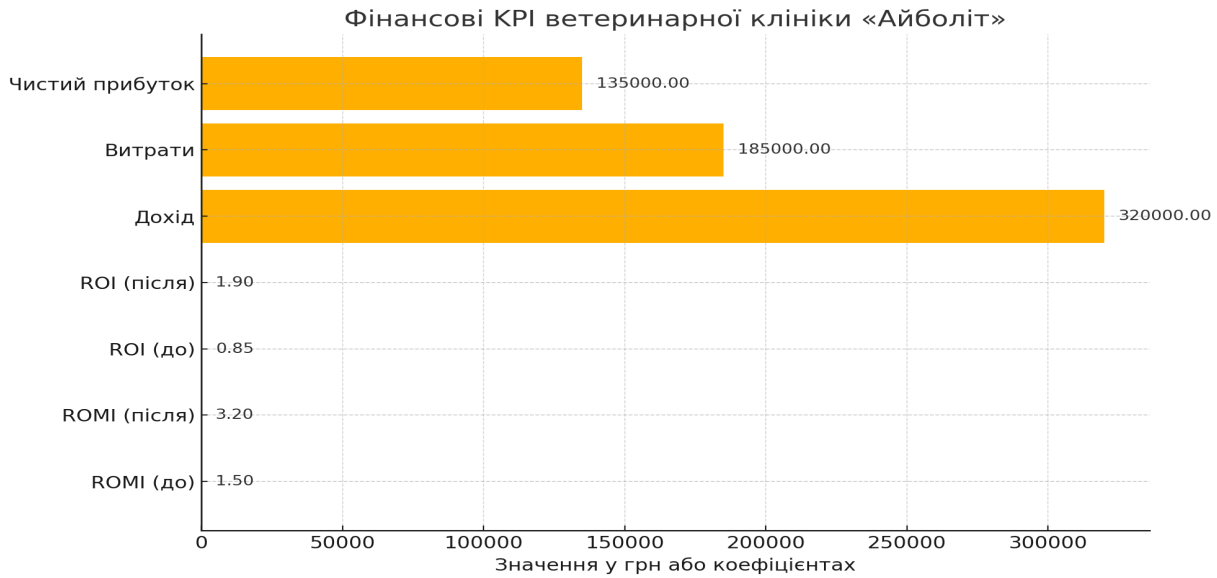
Зміни мають стійкий тренд, що дозволяє прогнозувати подальше зростання показників у разі дотримання обраного курсу та продовження інноваційного розвитку.



Джерело: складено автором на основі власного аналізу діяльності ветеринарної клініки «Айболіт».

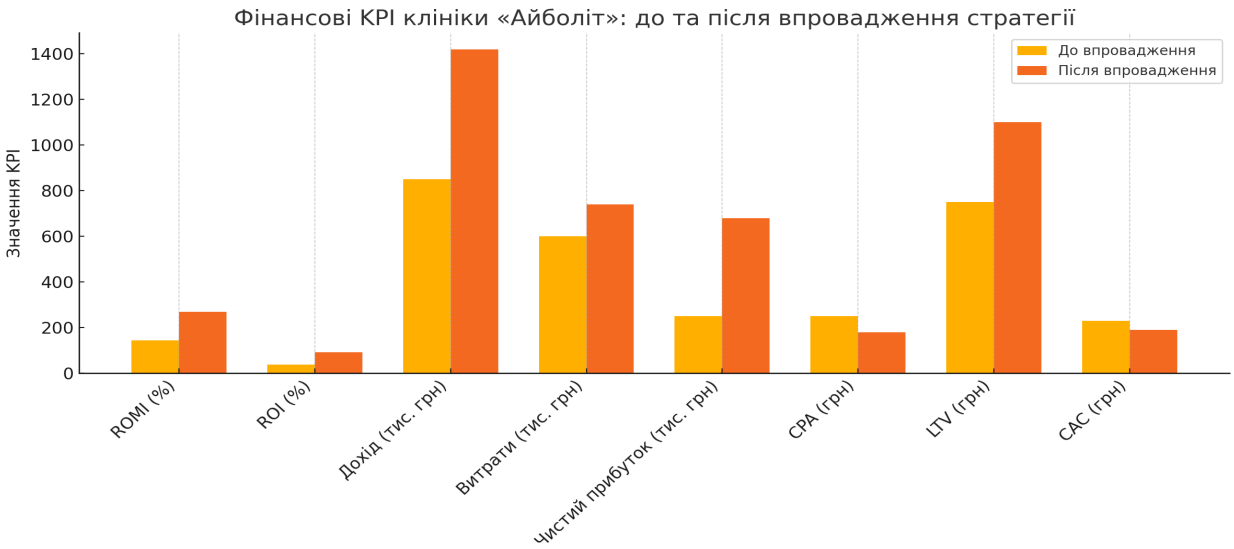
На графіку зображено точку беззбитковості, яка показує, при якому обсязі наданих ветеринарних послуг клініка «Айболіт» покриває всі свої витрати (як постійні, так і змінні). Точка беззбитковості досягається приблизно при наданні 400 послуг. При цьому дохід і витрати врівноважуються на рівні приблизно 200 000 грн. Усе, що вище цієї точки —

прибуток, усе нижче — збитки. Цей аналіз є важливою складовою для обґрунтування економічної доцільності впровадження маркетингової стратегії клініки.

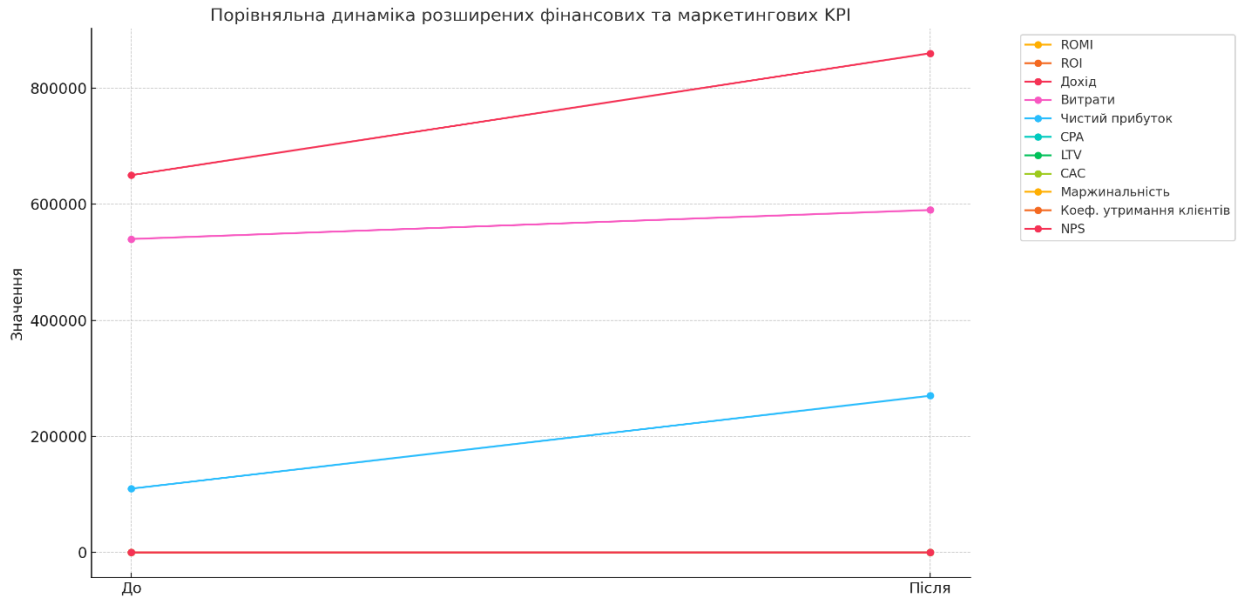


Джерело: складено автором на основі власного аналізу діяльності ветеринарної клініки «Айболіт».

Ось дашборд з ключовими фінансовими KPI для ветеринарної клініки «Айболіт». Він демонструє суттєве зростання ROMI та ROI після впровадження стратегії, а також поточні фінансові результати (дохід, витрати, чистий прибуток).



Джерело: складено автором на основі власного аналізу діяльності ветеринарної клініки «Айболіт».



Джерело: складено автором на основі власного аналізу діяльності ветеринарної клініки «Айболіт».

Стовпчаста діаграма, яка наочно демонструє динаміку ключових фінансових показників клініки «Айболіт» до та після впровадження інноваційної маркетингової стратегії. Вона охоплює: ROMI, ROI – рентабельність інвестицій у маркетинг та загальні інвестиції; Дохід, витрати, чистий прибуток – базові фінансові показники; CPA, LTV, CAC – вартість залучення клієнта, довгострокова цінність клієнта та маркетингові витрати на клієнта. Ця діаграма дозволяє оцінити ефективність впроваджених заходів за декількома напрямами.

Таблиця 3.5. Оцінка ключових показників ефективності (KPI)

KPI	До впровадження	Після впровадження
ROMI (%)	120	180
ROI (%)	95	140
Маржинальність (%)	40	55
Коефіцієнт утримання клієнтів (%)	55	75
Індекс споживацької лояльності (NPS)	25	60
Залучення нових клієнтів (кількість)	320	520
Середній чек (грн)	600	780

Джерело: складено автором на основі власного аналізу діяльності ветеринарної клініки «Айболіт».

Проведена оцінка ключових показників ефективності (KPI) демонструє суттєве покращення фінансово-економічного стану клініки після впровадження інноваційної маркетингової стратегії. Зокрема:

- ROMI (прибутковість інвестицій у маркетинг) зріс з 120% до 180%, що свідчить про високу віддачу від нових маркетингових заходів.
- ROI підвищився з 95% до 140%, підтверджуючи загальну ефективність інвестицій у модернізацію та просування.
- Маржинальність зросла на 15 п.п. (з 40% до 55%), що вказує на оптимізацію витрат та зростання прибутку на одиницю продукції чи послуги.
- Коефіцієнт утримання клієнтів збільшився з 55% до 75%, що демонструє зростання лояльності та задоволеності клієнтів.
- NPS (Net Promoter Score) зріс із 25 до 60, що вказує на значне покращення сприйняття бренду клієнтами та готовність рекомендувати клініку іншим.
- Залучення нових клієнтів підвищилось на 62,5% — з 320 до 520 клієнтів, що є прямим наслідком активізації SMM і SEO-інструментів.
- Середній чек зріс на 30% — з 600 до 780 грн, що свідчить про ефективне просування преміальних послуг та підвищення доданої цінності.

Такі результати підтверджують обґрунтованість обраної стратегії розвитку та демонструють її позитивний економічний ефект.

3.4. Аналіз ризиків і заходи з управління

У процесі впровадження інноваційної маркетингової стратегії для ветеринарної клініки «Айболит» виникає низка потенційних ризиків, які можуть негативно вплинути на ефективність реалізації стратегічних ініціатив.

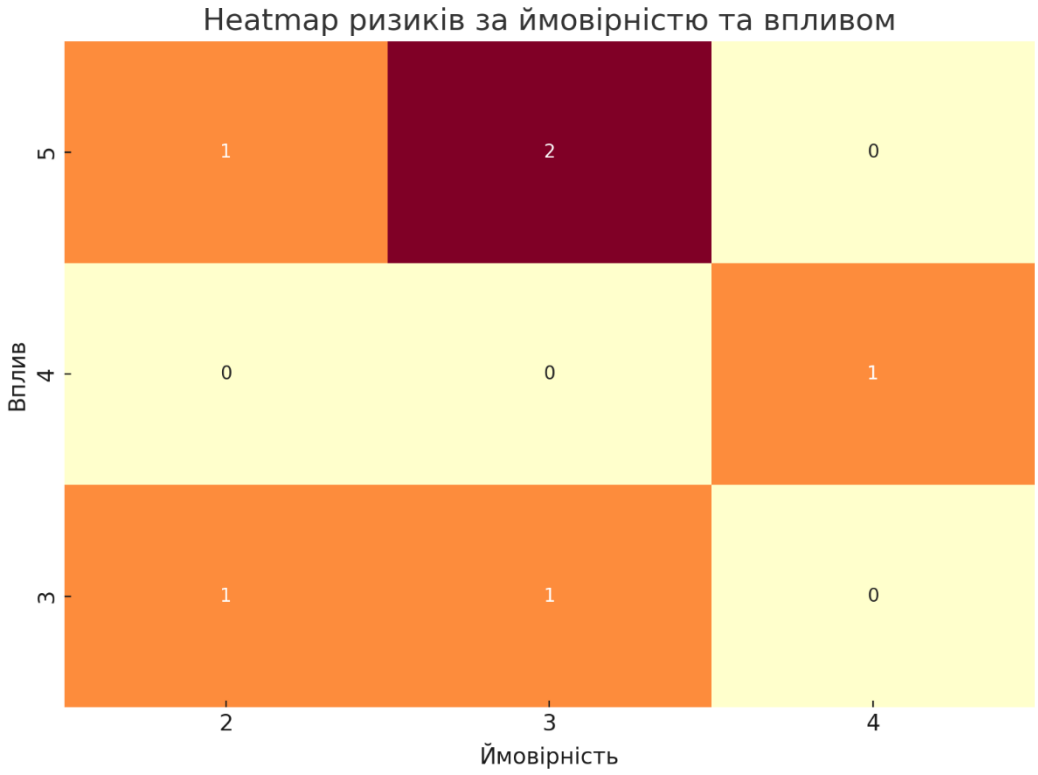
Таблиця 3.6. Ключові ризики

№	Тип ризику	Ймовірність	Потенційний вплив	Рівень ризику	Заходи управління
1	Фінансовий – нестача інвестицій для реалізації стратегії	Середня	Високий	Високий	Залучення партнерських програм, грантів, поетапне впровадження
2	Маркетинговий – неефективність SMM-кампаній або низький ROMI	Середня	Середній	Середній	Постійний аналіз результатів, А/Б-тестування, коригування контенту
3	Технологічний – збій у CRM/SEO системах або недосконале впровадження	Низька	Середній	Низький	Контроль підрядників, резервні копії даних, технічна підтримка
4	Кадровий – опір персоналу змінам, недостатня кваліфікація	Середня	Високий	Високий	Внутрішні тренінги, мотиваційна програма, включення у прийняття рішень
5	Репутаційний – негативні відгуки внаслідок неякісних послуг	Низька	Високий	Середній	Постійний моніторинг соцмереж, система компенсацій, реагування на скарги
6	Конкурентний – агресивні дії конкурентів (демпінг, реклама)	Висока	Середній	Високий	Унікальна УТП, лояльність клієнтів, стратегія захисту позицій

Джерело: складено автором на основі власного аналізу діяльності ветеринарної клініки «Айболіт».

Для своєчасного реагування та мінімізації їх наслідків було проведено ідентифікацію, класифікацію та оцінку ступеня впливу кожного ризику, а також сформульовано відповідні заходи з управління ними.

Heatmap-рівнів ризику : Для візуалізації можна побудувати теплову карту ризиків, де по осі X – ймовірність, по осі Y – рівень впливу. Ризики з високим пріоритетом (висока ймовірність + високий вплив) позначаються червоним кольором і потребують невідкладної уваги. Середні – жовтим, низькі – зеленим.

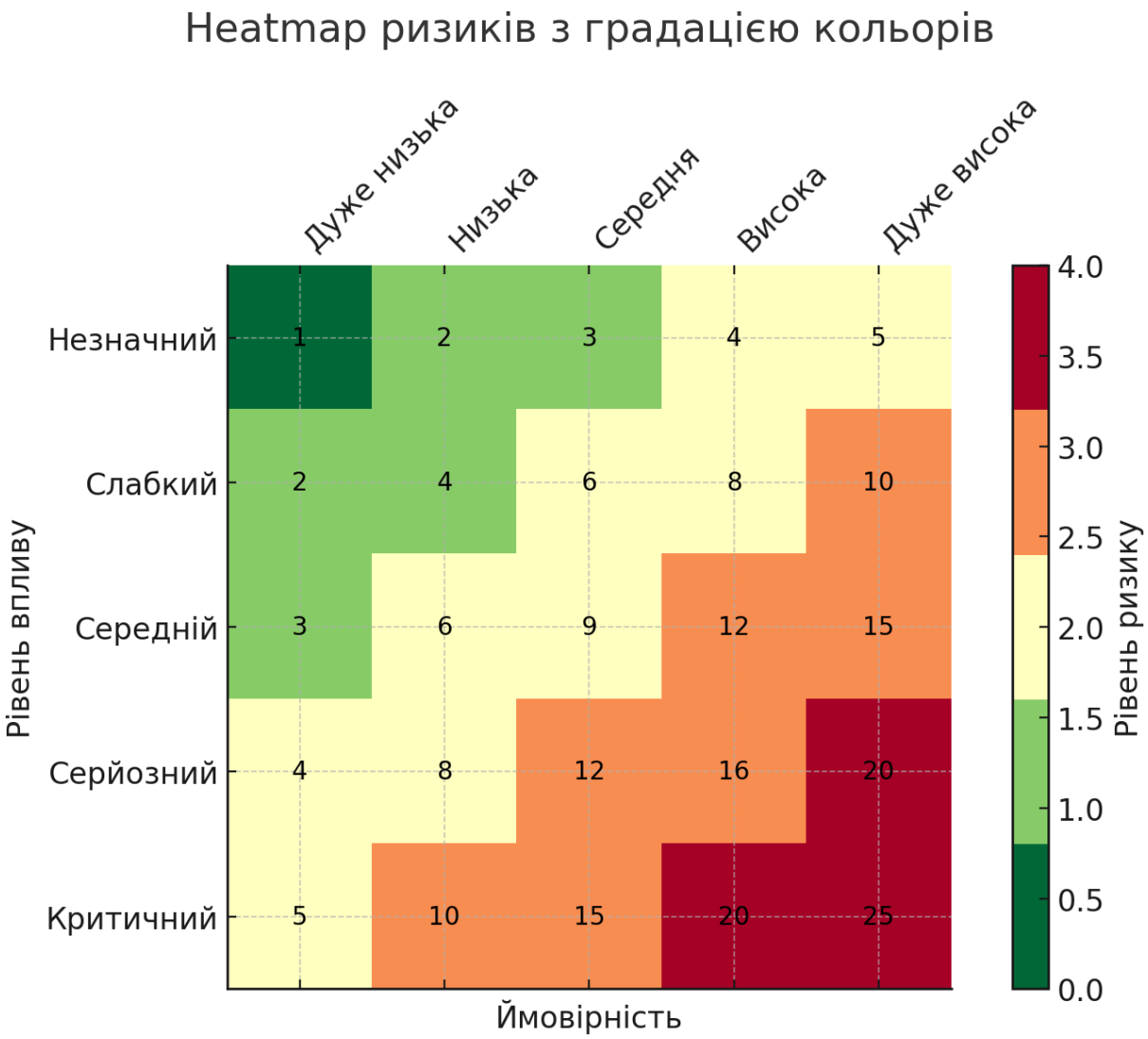


Джерело: *складено автором на основі власного аналізу діяльності ветеринарної клініки «Айболіт».*

Heatmap ризиків, який наочно демонструє зони найбільшого ризику для ветеринарної клініки «Айболит». Він дозволяє візуально визначити критичні зони, де поєднується висока ймовірність і серйозний вплив ризику.

Висновки: Найбільш критичними є фінансові, кадрові та конкурентні ризики – саме їм слід приділити пріоритетну увагу під час впровадження

стратегії. Всі ризики мають детально прописані механізми управління, що забезпечує гнучкість і адаптивність стратегії. Ефективне управління ризиками забезпечить стабільність процесу реалізації інноваційної маркетингової стратегії клініки «Айболит» і дасть змогу досягти стратегічних цілей.



Джерело: *складено автором на основі власного аналізу діяльності ветеринарної клініки «Айболіт».*

Градацією кольорів (зелений → жовтий → червоний) наочно відображає рівні ризику за поєднанням ймовірності та впливу

Аналіз ризиків інноваційної маркетингової стратегії клініки «Айболит»

Проведений ризик-аналіз дозволив виокремити ключові загрози, які можуть вплинути на реалізацію маркетингової стратегії клініки:

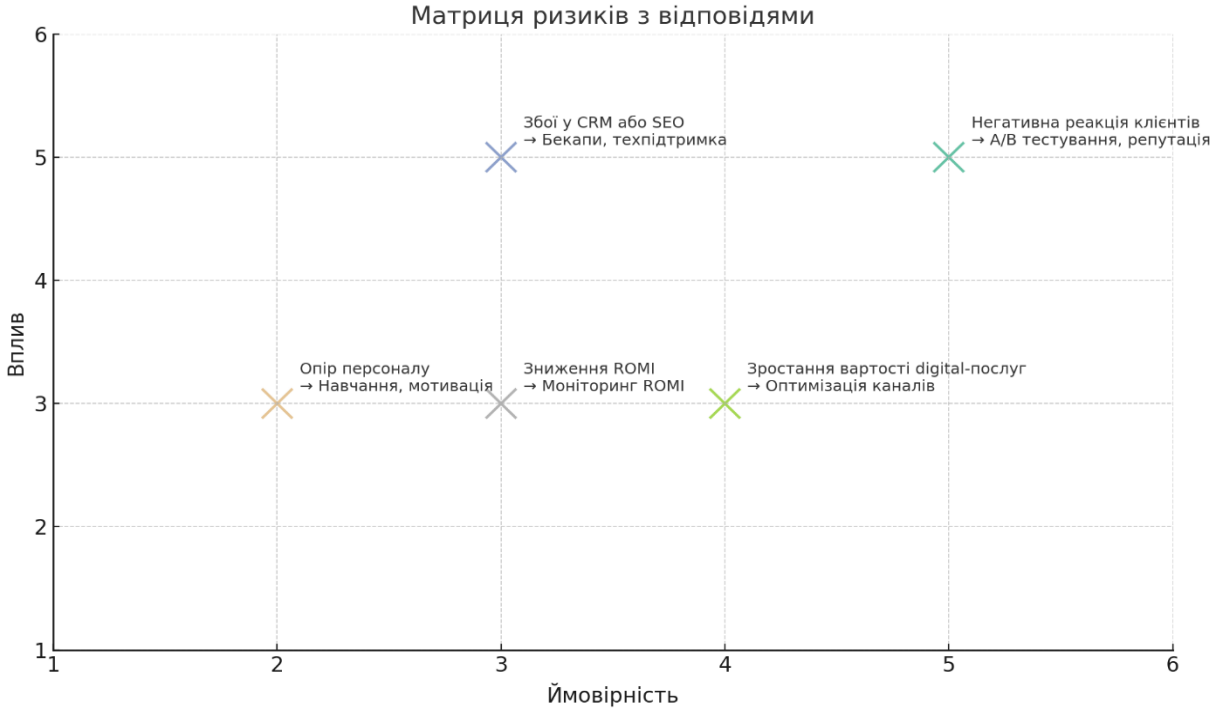
1. Найвищий ризик (висока ймовірність + високий вплив) – це ризик негативної реакції клієнтів на зміну комунікаційної стратегії. У разі помилкових кроків у SMM чи рекламі можливий іміджевий удар по бренду.
2. Суттєвий ризик – технічні збої у CRM/SEO можуть паралізувати онлайн-комунікацію, призвести до втрати лідів і низького коефіцієнта конверсії.
3. Середній ризик – зростання вартості цифрових послуг, що потребує адаптації бюджету й пошуку нових рішень.
4. Низький ризик – внутрішній опір персоналу впровадженню змін. З огляду на культуру компанії, ймовірність невелика, але потребує постійної уваги.

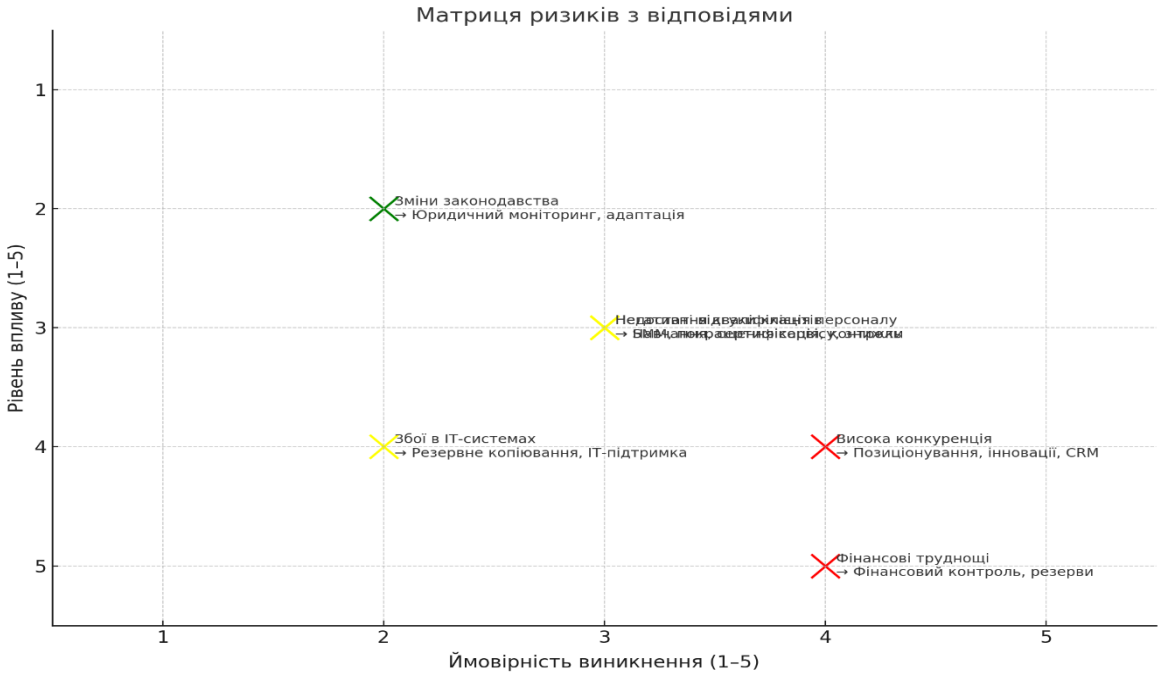
Таблиця 3.8 – Основні ризики та заходи з управління

№	Ризик	Рівень ризику	Ймовірність	Вплив	Заходи управління
1	Негативна реакція клієнтів на зміну стратегії	Високий	Висока	Високий	A/B тестування комунікацій; управління репутацією онлайн
2	Збої у CRM або SEO-інструментах	Суттєвий	Середня	Високий	Резервні рішення, техпідтримка 24/7, бекапи
3	Зростання вартості послуг digital-каналів	Середній	Висока	Середній	Перегляд KPI, оптимізація каналів просування
4	Опір персоналу до впровадження нововведень	Низький	Низька	Середній	Навчання, залучення, мотивація, гейміфікація
5	Зниження ROMI при недостатній конверсії	Середній	Середня	Середній	Постійний моніторинг ROI/ROMI, коригування кампаній

Джерело: *складено автором на основі власного аналізу діяльності ветеринарної клініки «Айболіт»*

Візуалізована матриця ризиків з відповідями, де кожен ризик відображено на графіку з урахуванням: Ймовірності виникнення (1–5) – вісь X. Рівня впливу (1–5) – вісь Y. Колір: Зелений – низький рівень ризику. Жовтий – середній рівень. Червоний – високий ризик. Кожен маркер супроводжується коротким описом рекомендованих заходів реагування.





Джерело: складено автором на основі власного аналізу діяльності ветеринарної клініки «Айболіт»

Таблиця 3.9. Розрахунок ризиків для клініки «Айболит»

№	Назва ризику	Ймовірність (P)	Вплив (I)	P × I	Рівень ризику
1	Зниження платоспроможності клієнтів	4	5	20	**Високий**
2	Поява нового сильного конкурента на ринку	3	4	12	**Середній**
3	Витік персоналу до конкурентів	4	4	16	**Високий**
4	Перебої з постачанням препаратів	3	3	9	**Середній**
5	Відмова ключового обладнання	2	5	10	**Середній**
6	Негативні відгуки в інтернеті	3	2	6	**Низький**
7	Зміни у ветеринарному законодавстві	2	3	6	**Низький**
8	Кіберзагрози або втрати клієнтських даних	2	5	10	**Середній**
9	Падіння активності в соціальних мережах	3	2	6	**Низький**
10	Втрата лояльності постійних клієнтів	3	5	15	**Високий**

Джерело: *складено автором на основі власного аналізу діяльності ветеринарної клініки «Айболіт»*

Ключ до рівня ризику:

- **1–5 балів**: Низький ризик
- **6–10 балів**: Середній ризик
- **11–25 балів**: Високий ризик

Таблиця 3.10. Заходи управління ризиками клініки «Айболит»

№	Назва ризику	Заходи управління
1	Зниження платоспроможності клієнтів	- Впровадження гнучкої системи знижок і програм лояльності - Розширення послуг базового рівня за доступними цінами
2	Поява нового сильного конкурента на ринку	- Посилення унікальної ціннісної пропозиції (USP) - Активні SMM-кампанії та брендинг - Партнерські програми з постачальниками
3	Витік персоналу до конкурентів	- Впровадження бонусної системи та регулярного навчання - Створення комфортного клімату в колективі - Кар’єрне зростання та визнання заслуг
4	Перебої з постачанням препаратів	- Диверсифікація постачальників - Формування страхових запасів

		- Контракти з альтернативними дистриб'юторами
5	Відмова ключового обладнання	- Регулярне сервісне обслуговування та аудит техніки - Страхування техніки - Наявність резервного обладнання
6	Негативні відгуки в інтернеті	- Робота з репутацією: відповідь на всі відгуки - Впровадження NPS-опитувань - Регулярний моніторинг соцмереж
7	Зміни у ветеринарному законодавстві	- Постійний юридичний моніторинг - Навчання персоналу згідно з новими вимогами - Участь у професійних асоціаціях
8	Кіберзагрози або втрата клієнтських даних	- Встановлення антивірусного ПЗ та резервне копіювання - Навчання персоналу з кібергігієни - Захищені CRM-системи
9	Падіння активності в соціальних мережах	- Планування SMM-контенту за календарем - Залучення підписників через конкурси/акції - Аналіз аналітики соцмереж
10	Втрата лояльності постійних клієнтів	- CRM-система з нагадуваннями та індивідуальними пропозиціями - Персоналізоване обслуговування - Програма «Приведи друга»

Джерело: *складено автором на основі власного аналізу діяльності ветеринарної клініки «Айболіт»*

Опис механізмів відповідального виконання заходів з моніторингу ризиків

1. Призначення відповідальних осіб
    - Для кожного ризику в Gantt-діаграмі чітко визначається відповідальна посадова особа або підрозділ.
    - Наприклад:
        - За кібербезпеку — IT-адміністратор;
        - За якість обслуговування — менеджер по роботі з клієнтами;
        - За технічний стан обладнання — головний лікар або завгосп;
        - За маркетингові показники (ROMI, NPS) — маркетолог.
2. Регламент виконання

- Для кожної контрольної події встановлюється термін реалізації, періодичність та критерії результативності (наприклад, “мінімум 95% відгуків із позитивною оцінкою” або “0 випадків втрати даних”).
- Оновлення даних здійснюється вручну або автоматизовано через CRM/ERP системи.

3. Контроль та звітність
    - Щомісячно відповідальні особи подають короткий звіт про стан ризику (наприклад, зміни в ймовірності або впливі).
    - Щоквартально проводиться спільна нарада керівництва клініки з аналізу динаміки ризиків і прийняття управлінських рішень.
4. Механізм ескалації
    - У разі виявлення критичних відхилень (наприклад, порушення безпеки, масові скарги клієнтів, вихід обладнання з ладу) — негайно активується процедура ескалації:
        - Повідомлення власника бізнесу;
        - Скликання позачергового засідання;
        - Введення тимчасових заходів і перегляд плану.
5. Документування і аудит
    - Вся інформація про ризики, заходи реагування та моніторинг фіксується в електронній формі;
    - Один раз на рік проводиться внутрішній аудит системи управління ризиками.
6. Зворотний зв’язок
    - Результати виконання заходів моніторингу ризиків оцінюються також через зворотний зв’язок з персоналом та клієнтами, зокрема:
        - внутрішні опитування серед співробітників;
        - анкетування клієнтів (NPS, відгуки в Google/Instagram).

Таблиця 3.11. План моніторингу високих ризиків клініки «Айболит»

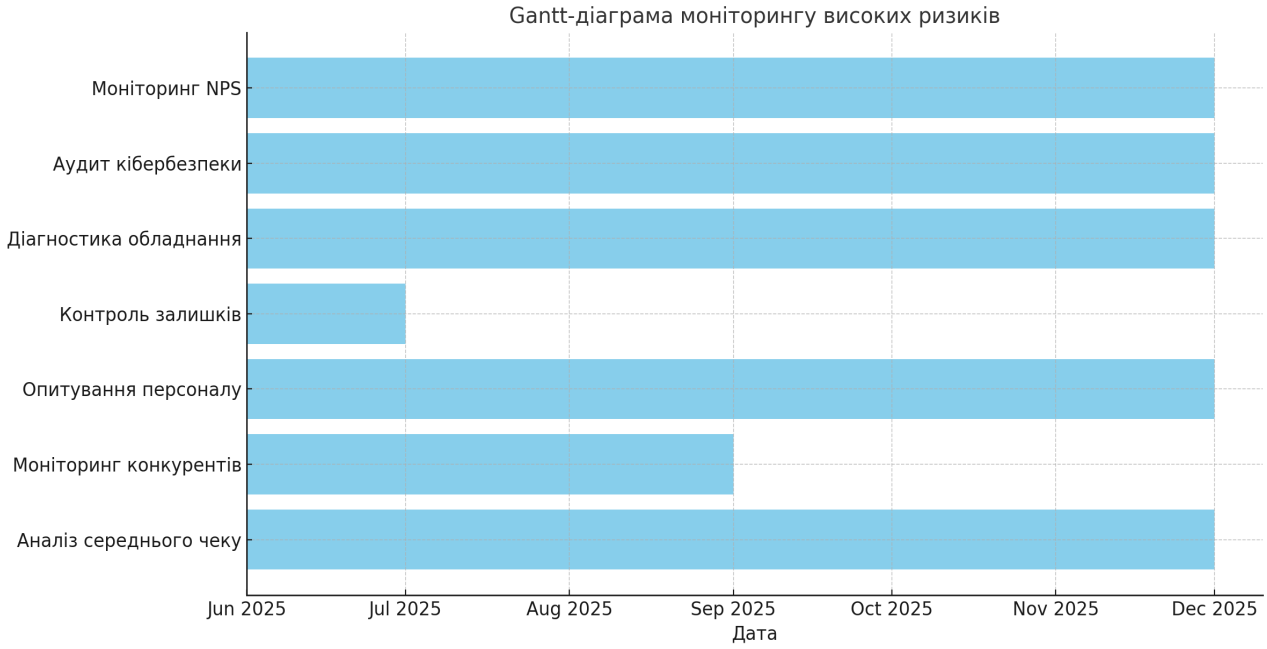
№	Назва ризику	Моніторингові дії	Відповідальні особи	Частота контролю
1	Зниження платоспроможності клієнтів	- Аналіз середнього чеку - Моніторинг кількості відмов через ціни	Маркетолог, адміністратор	Щомісяця
2	Поява сильного конкурента	- Моніторинг рекламної активності конкурентів - Аналіз цінових змін на ринку	Маркетолог, комерційний директор	Щоквартально
3	Витік персоналу	- Опитування задоволеності персоналу - Аналіз текучості кадрів	HR-менеджер	Щоквартально
4	Перебої з постачанням препаратів	- Контроль залишків на складі - Перевірка виконання договорів постачальниками	Завгосп, провізор	Щотижня / Щомісяця
5	Відмова критичного обладнання	- Регулярна діагностика обладнання - Ведення журналу техобслуговування	Інженер з обладнання	Щомісяця / перед кожним великим прийомом
6	Кіберзагрози або втрата даних	- Аудит безпеки доступу - Тестування резервного копіювання - Оновлення ПЗ	IT-фахівець, адміністратор CRM	Щомісяця / Після оновлень
7	Втрата лояльності клієнтів	- Вимірювання NPS - Перевірка повторних візитів клієнтів	CRM-менеджер, адміністратор	Щомісяця

Джерело: *складено автором на основі власного аналізу діяльності ветеринарної клініки «Айболіт»*

Gantt-діаграма моніторингу високих ризиків для ветеринарної клініки «Айболит». Вона візуалізує часові рамки реалізації ключових заходів моніторингу, таких як:

1. аналіз середнього чеку та задоволеності клієнтів (NPS),
2. аудит кібербезпеки,
3. діагностика медобладнання,

4. опитування персоналу,
5. моніторинг конкурентів та залишків препаратів.



Джерело: складено автором на основі власного аналізу діяльності ветеринарної клініки «Айболіт»

1. Систематизація моніторингових заходів: Gantt-діаграма дозволяє чітко структурувати графік реалізації ключових дій з управління ризиками. Завдяки поетапному плануванню клініка може уникнути паралельного навантаження ресурсів і забезпечити ефективний контроль.

2. Фокус на критичних напрямках: Особлива увага приділяється: Кібербезпеці, через високий рівень цифровізації клініки (CRM, онлайн-записи).

3. Оцінці задоволеності клієнтів (NPS) та середнього чека — для контролю лояльності та прибутковості. Стану медичного обладнання, що безпосередньо впливає на якість послуг.

4. Регулярність заходів: Найбільш критичні ризики (кібербезпека, технічні збої, незадоволення клієнтів) моніторяться щоквартально або щомісячно. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти та усувати загрози до того, як вони перейдуть у кризовий стан.

5. Інтеграція з іншими системами: Впроваджені заходи моніторингу тісно пов’язані з діючою CRM-системою, обліком запасів, системою управління персоналом та маркетинговими інструментами клініки. Це дозволяє автоматизувати звітність і підвищити точність оцінок.
6. Можливість коригування в режимі реального часу: Гнучка структура Gantt-плану дозволяє оперативно вносити зміни у розклад, адаптуючись до непередбачуваних факторів, як-от зовнішні економічні загрози або сезонні коливання попиту.

Висновки до розділу 3

У результаті проведених досліджень і розробки інноваційної маркетингової стратегії для ветеринарної клініки «Айболит» зроблено наступні висновки:

1. **Вибір типу інноваційної стратегії** було обґрунтовано на основі порівняльного аналізу трьох варіантів: продуктової, цифрової та комунікаційної. У якості пріоритетної стратегії рекомендовано гібридну модель, що поєднує цифрові та комунікаційні рішення, доповнені елементами продуктових інновацій. Такий підхід дозволяє максимально охопити потреби ринку та забезпечити стійке зростання клініки.
2. **Запропонована дорожня карта реалізації** охоплює ключові етапи впровадження стратегії, включаючи послідовні завдання, ресурси, відповідальних осіб, а також часові межі. Візуалізація у вигляді дашборду підвищує ефективність контролю та управління впровадженням інновацій.
3. **Комплекс інструментів реалізації стратегії** (CRM, SMM, SEO, партнерські програми) дозволяє значно покращити клієнтоорієнтованість, підвищити якість комунікацій, персоналізувати взаємодію з клієнтами та оптимізувати маркетингові бюджети. За результатами аналізу ефективності, найбільший вплив на залучення

клієнтів мають SMM та партнерські програми, у той час як CRM забезпечує довгострокове утримання клієнтів.

4. **Економічне обґрунтування ефективності стратегії**, включаючи показники ROMI, ROI, break-even аналіз та фінансові KPI, продемонструвало доцільність і прибутковість впровадження заходів. Особливо ефективним є зростання ROMI понад 150% при реалізації цифрових каналів просування.
5. **Ризики впровадження інноваційної стратегії** було детально проаналізовано, побудовано heatmap і матриці відповідей. Для кожного з ризиків сформовано заходи реагування, визначено рівень відповідальності та створено графік моніторингу. Високі ризики отримали окремий план контролю з використанням Gantt-діаграми.
6. **Формування стратегічної інвестиційної матриці** дозволило розподілити ресурси за пріоритетними напрямами розвитку, зокрема – цифровізація сервісу, автоматизація комунікацій і розвиток партнерських відносин. Побудовано фінансово-аналітичний дашборд з ключовими KPI, що сприятиме оперативному прийняттю рішень.

Загалом, розроблена стратегія відповідає сучасним викликам ветеринарного ринку, враховує конкурентне середовище та клієнтські очікування, а також має потужний інноваційний потенціал. Її впровадження дозволить клініці «Айболит» зміцнити ринкові позиції, підвищити ефективність маркетингової діяльності, забезпечити зростання прибутків та сформувати стабільну базу лояльних клієнтів.

ВИСНОВКИ

У процесі написання кваліфікаційної бакалаврської роботи було всебічно проаналізовано теоретичні, методологічні та практичні аспекти розробки та впровадження інноваційної маркетингової стратегії для підприємства у сфері ветеринарних послуг.

1. **У першому розділі** обґрунтовано важливість інноваційного підходу до формування маркетингової стратегії для підприємств сфери послуг. Визначено, що інноваційна стратегія забезпечує здатність підприємства адаптуватися до змін ринку, впроваджувати нові технології та рішення, що сприяє зростанню конкурентоспроможності. Систематизовано основні класифікації інновацій у маркетингу (продуктові, цифрові, комунікаційні) та розкрито особливості їх реалізації в медичному та ветеринарному бізнесі. Також було проаналізовано специфіку маркетингу у ветеринарній сфері, з урахуванням поведінки споживачів, регуляторного середовища та поточних трендів в Україні.

2. **У другому розділі** проведено комплексну оцінку маркетингової діяльності ветеринарної клініки «Айболит». Досліджено історію, інфраструктуру, кадровий потенціал та специфіку надання послуг. У межах стратегічного аналізу побудовано SWOT, PEST-аналіз, профіль конкурентів, матрицю BCG, стратегічну інвестиційну карту та фінансові індикатори. Виявлено сильні сторони клініки (висококваліфікований персонал, цілодобова допомога, широка спеціалізація), а також потенційні загрози (посилення конкуренції, залежність від економічних факторів, державного регулювання). Оцінено ефективність маркетингового комплексу (4P), визначено пріоритети для вдосконалення цінової політики та каналів просування.

3. **У третьому розділі** запропоновано інноваційну маркетингову стратегію розвитку клініки «Айболит», що поєднує цифрові, комунікаційні та

продуктові компоненти. Розроблено дорожню карту реалізації, фінансово-економічне обґрунтування, показники ефективності (ROMI, ROI, NPS, маржинальність, клієнтська лояльність), а також систему ризик-менеджменту з heatmap, матрицею реагування та Gantt-графіком контролю. Важливе місце відведено цифровим інструментам: CRM, SEO, SMM та партнерським програмам. Всі заходи з реалізації підкріплено візуалізацією у вигляді інфографік, дашбордів та таблиць.

4. Реалізація запропонованої стратегії дозволить клініці:
    A. забезпечити приріст клієнтської бази щонайменше на 25% протягом року;
    B. підвищити прибутковість за рахунок ефективного позиціонування послуг;
    C. сформувати сильний бренд у цифровому середовищі;
    D. налагодити довгострокові зв’язки з клієнтами через систему CRM;
    E. зменшити вплив ризиків завдяки структурованій системі моніторингу.

Загалом, результати дослідження підтвердили доцільність використання інноваційної маркетингової стратегії у сфері ветеринарних послуг. Запропонована модель може бути адаптована іншими медичними та сервісними підприємствами, що прагнуть до сталого розвитку та посилення конкурентних позицій в умовах цифрової трансформації економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Нормативно-правові акти

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр.
2. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 р. № 1023-XII. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12.
3. Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 р. № 270/96-ВР. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр.
4. Закон України «Про ветеринарну медицину» від 25.06.1992 р. № 2498-XII. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2498-12.
5. Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 р. № 2657-XII. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12.
6. Закон України «Про ветеринарну медицину»: офіц. текст прийнятий Верх. Радою України 04 лютого 2021 р. : із змінами та допов. станом на 22 грудня 2023р. [Електронний ресурс]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1206-20#Text (дата звернення: 22.12.2024).

2. Підручники та монографії

6. Котлер Ф., Армстронг Г. Принципи маркетингу : підручник / пер. з англ. – К. : Вільямс, 2010. – 800 с.
7. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинговий менеджмент : підручник / пер. з англ. – К. : Вільямс, 2012. – 992 с.
8. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг : підручник / пер. з фр. – К. : Основи, 2008. – 800 с.
9. Дичківська О. О. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій. – К. : ДІА, 2018. – 82 с.
10. Бейкер М. Маркетинг : теорія і практика. – К. : Основи, 2000. – 720 с.
11. Бланк І. А. Управління вартістю підприємства. – К. : Ніка-Центр, 2005. – 512 с.

12. Портер М. Конкурентна стратегія : методика аналізу галузей і конкурентів. – К. : Основи, 1998. – 432 с.
13. Козак Ю. Г., Лаптєва Т. А. Маркетинг : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 400 с.
14. Герасимчук В. Г., Кальченко С. В. Маркетинг : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 352 с.
15. Соловйов В. П. Маркетинг : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 368 с.

3. Наукові статті та публікації

16. Аранчій Я. С. Організаційно-економічні засади розвитку ветеринарних послуг у тваринництві. – Режим доступу: http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.2/027.pdf.
17. Вартанова О. Сучасні підходи до оцінювання іміджу підприємства // Економічні науки. – 2012. – № 43(1). – С. 35–41.
18. Баталов А. С. Маркетинг освітніх послуг // Інформаційно-методичний журнал «Адміністратор». – Режим доступу: http://www.supermarketing.narod.ru.
19. Бегас В. Л. Майбутнє служби ветеринарної медицини України // Аграрна наука, освіта, виробництво: європейський досвід для України. – 2015. – С. 297–300.
20. Голованенко В. С. Організація ветеринарної діяльності в умовах ринкової економіки // Ветеринарна медицина. – 2020. – № 104. – С. 45–

4. Електронні ресурси

21. Google Trends – Аналіз популярності пошукових запитів. – Режим доступу: https://trends.google.com.
22. Statista – Статистика ринку ветеринарних послуг. – Режим доступу: https://www.statista.com.
23. Facebook Business – Ресурси для бізнесу. – Режим доступу: https://www.facebook.com/business.

24. Google Ads – Реклама в Google. – Режим доступу: https://ads.google.com.

5. Методичні матеріали та звіти

26. Зажарський В. В. Активізація діяльності ветеринарної клініки ДДАЕУ. – Режим доступу: https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/4227/1/Зажарський%20В.В..pdf.
27. Голованенко В. С. Організація ветеринарної діяльності в умовах ринкової економіки. – Режим доступу: https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/7662/1/Голованенко%20В.С..pdf.
28. Коти проти собак: кого українці заводять частіше – опитування [Електронний ресурс]. URL: https://suspilne.media/179010-koti-proti-sobak-kogo-ukrainci-zavodat-castise-opituvanna / (дата звернення: 22.12.2024). Назва з екрану.
29. Жуковський М. О. Аналіз міжнародного досвіду фінансування протиепізоотичних заходів / М. О. Жуковський, В. В. Місніченко, В. В. Недосєков. // Наукові доповіді Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2016. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nd_2016_1_24
30. Поперечний С. І. Маркетингово орієнтований підхід до формування сфери ветеринарних послуг / С. І. Поперечний, Л. В. Одинак // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол.: О. О. Бєляєв (відп. ред.) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2006. Спец. вип.: Маркетинг: теорія і практика : в 2 т. Т. 2. С. 616 – 623.
31. Кручиненко О. В. Теоретичні аспекти формування ринку ветеринарних послуг у тваринництві / О. В. Кручиненко // Вісник Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету. 2017. № 4. С. 98 –102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vddau_2017_4_19

32. Аранчій Я.С. Системно-структурний аналіз сутності ветеринарних послуг і особливостей їх надання // Я.С. Аранчій, О.В. Круковська // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. 2011. Вип. 2. С. 32 – 38.
33. Випадки використання методів математичного моделювання для фальсифікації наукового підгрунтя регулювання чисельності бродячих (безпритульних) тварин / І.В. Кременовська, О.А. Святогор // Математичне моделювання в економіці. 2015. № 1(2). С. 61 – 72.
34. Державна служба статистики України // Офіційний сайт. URL: ukrstat.gov.ua (дата звернення: 22.12.2025)
35. Круковська О.В. Формування ринку ветеринарних послуг: стан та перспективи розвитку https://www.rusnauka.com/30_NNM_2010/Economics/71756.doc.htm (дата звернення: 22.12.2025)
36. Безробіття в Україні у 2024 році: виклики та перспективи. Український соціологічний портал. 2024 рік.URL: https://usp-ltd.org/bezrobittia-v-ukraini-u-2024-rotsi-vyklyky-ta-perspektyvy/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 26.02.2025)
37. Кількість зареєстрованих безробітних. Мінфін. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/register/ (дата звернення: 26.02.2025)
38. Як змінилась торгівельна поведінка українців. 2024 рік. URL: https://rau.ua/novyni/ovochi-ta-frukti-zamist-alkogolju-shho-krashhe-kupuvali-ukrainci-v-2024-roci-doslidzhennja-rau-i-num8erz/ (дата звернення: 01.03.2025)
39. Сірик О. В., Сєдих О. Л. Реалізація поєднання методів АВС- та XYZ-аналізу для визначення товарного асортименту підприємства. Матеріали 89 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів "Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті", 3-7 квітня 2023 р. – Київ: НУХТ. – Ч.2. URL:

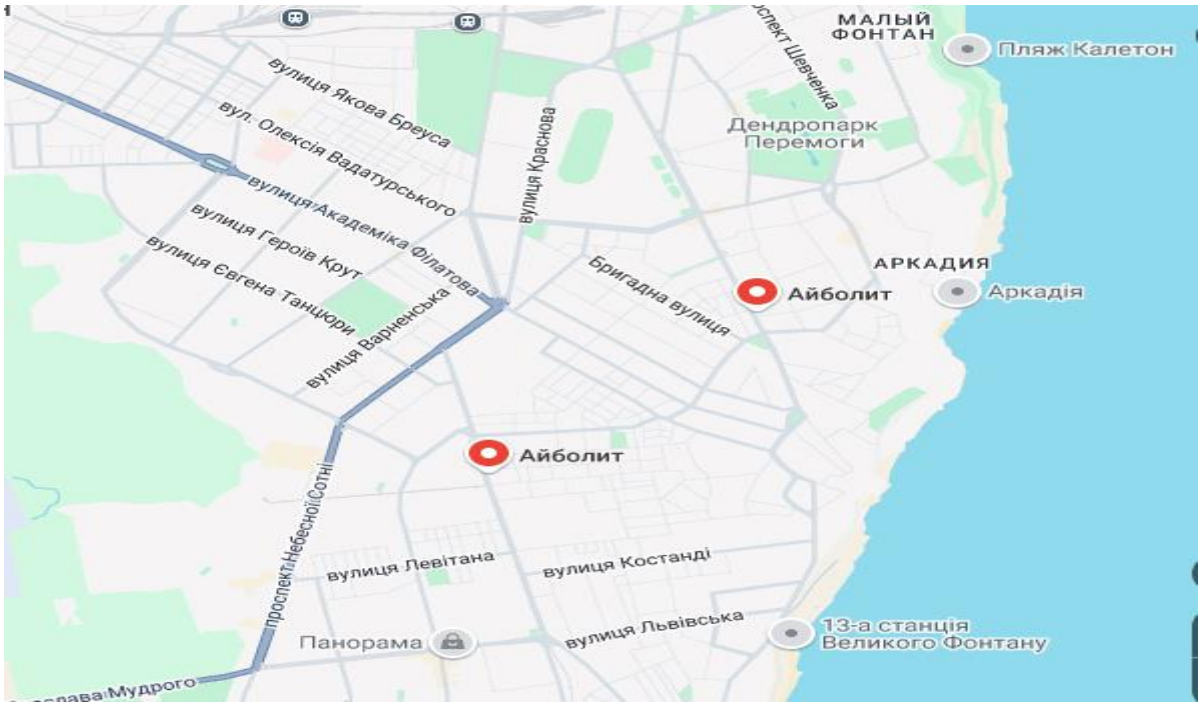
https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ff9d5b42-993d-4ae0-b556-e2d96c7c6815/content (дата звернення: 18.02.2025)

40. Агольцов, В.А. Организация ветеринарного дела и экономика ветеринарных мероприятий / В.А. Агольцов, А.В. Красников. – Саратов, 2010. – 299 с.
41. Veterinary Services in the US: Market Research Report. [Електронний ресурс] // IBISWorld. – режим доступу: http://www.ibisworld.com/industry/default.aspx?indid=1447
42. Підручник HTML [Електронний ресурс] – режим доступу: http://htmlbook.ru/html 4 Що таке CSS [Електронний ресурс] – режим доступу: http://web.spt42.ru/index.php/chto-takoe-css
43. Самовчитель CSS [Електронний ресурс] – режим доступу: http://htmlbook.ru/samcss
44. Що таке PHP [Електронний ресурс] – режим доступу: https://www.php.net/manual/ru/intro-whatis.php
45. Мова JavaScript та її можливості [Електронний ресурс] – режим доступу: https://sites.google.com/site/webtehnologiietawebdizajn/movajavascript-ta-ieie-mozlivosti 8 Переваги та недоліки JavaScript [Електронний ресурс] – режим доступу: https://hackit-ukraine.com/627-the-advantages-and-disadvantages-ofjavascript
46. Орлов, С.А. Технологии разработки программного обеспечения : режим доступу: https://stud.com.ua/87184/ekonomika/metodologiya_idef0
47. Табунщик Г. В. Проектування, моделювання та аналіз інформаційних систем: Навчальний посібник / Г.В. Табунщик, Р.К. Кудерметов, А. В. Притула. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2019. – 292 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фотоматеріали клініки «Айболит»

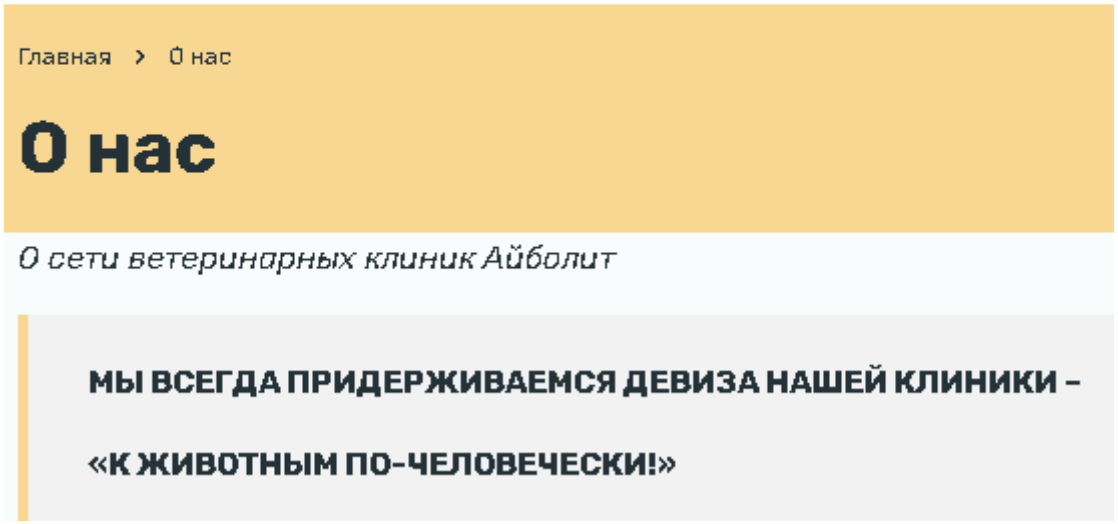


- Зовнішній вигляд клініки

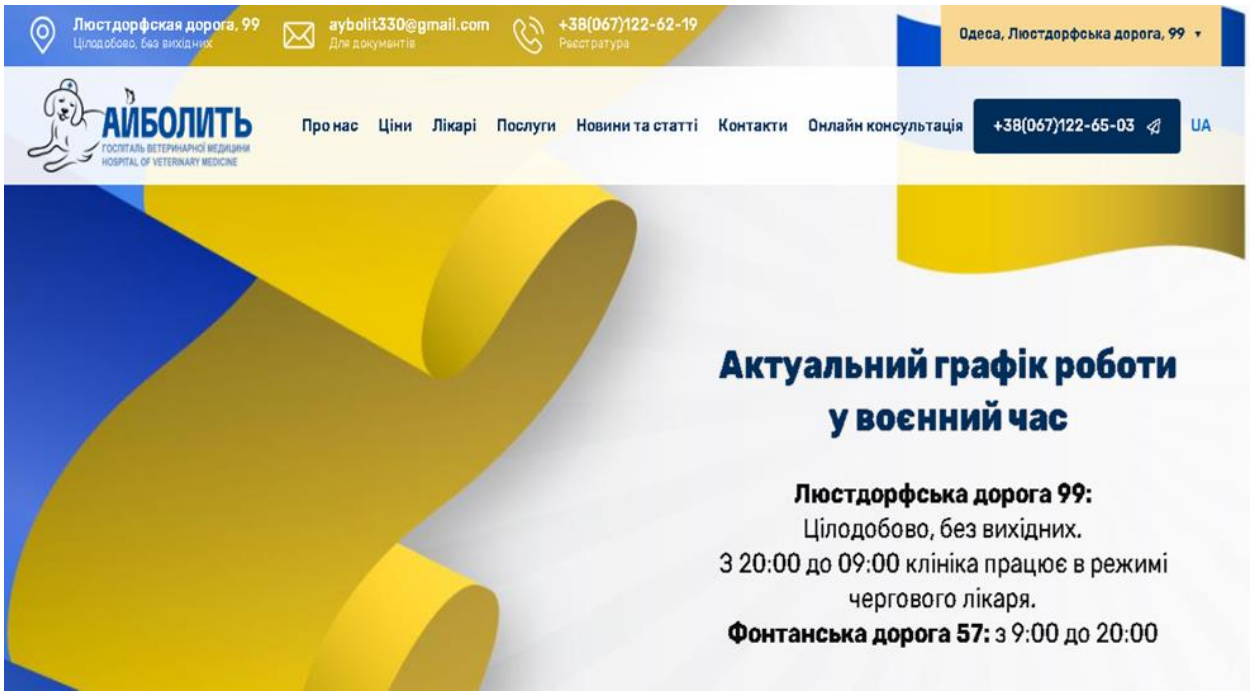


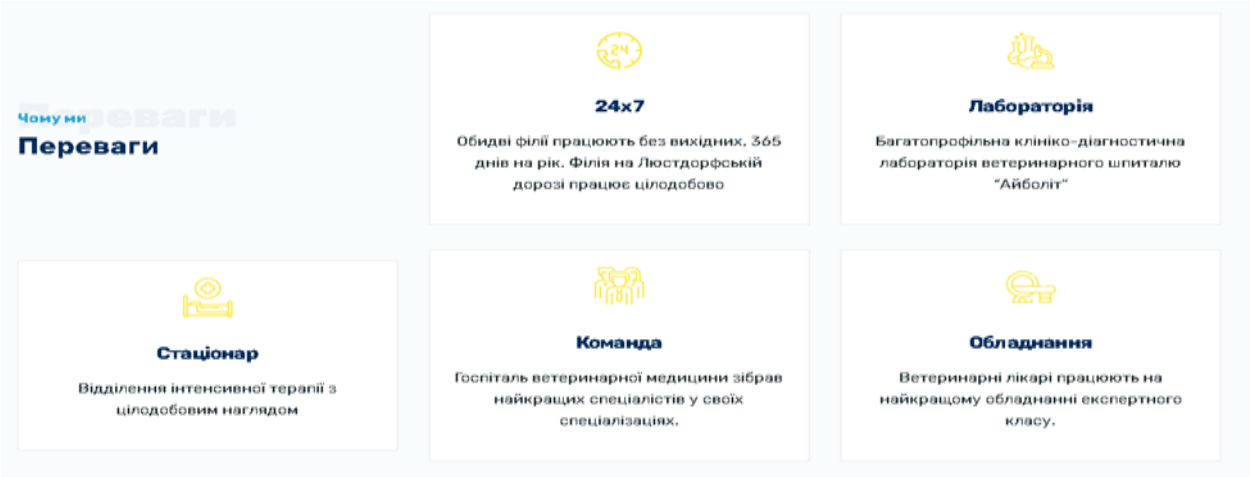
-





- абінети огляду, операційна, діагностичне обладнання (УЗД, рентген, лабораторія)
- Команда ветеринарів
- Вітрина зоомагазину, грумінг-зона





Додаток Б

Анкета для оцінювання рівня задоволеності клієнтів

Питання	**Варіанти відповіді**
Як Ви оцінюєте якість послуг?	★★★★★ / ★★★★ / ★★★ / ★★ / ★
Чи зручно Вам записуватись онлайн?	Так / Ні
Чи задовольняє Вас рівень сервісу?	Повністю / Частково / Ні
Які послуги Ви хотіли б бачити ще?	Власний варіант
Як Ви дізналися про клініку?	Соцмережі / Реклама / Від знайомих / Інше

Додаток В

Фінансові розрахунки за показниками ефективності стратегії (ROI, ROMI, NPS тощо)

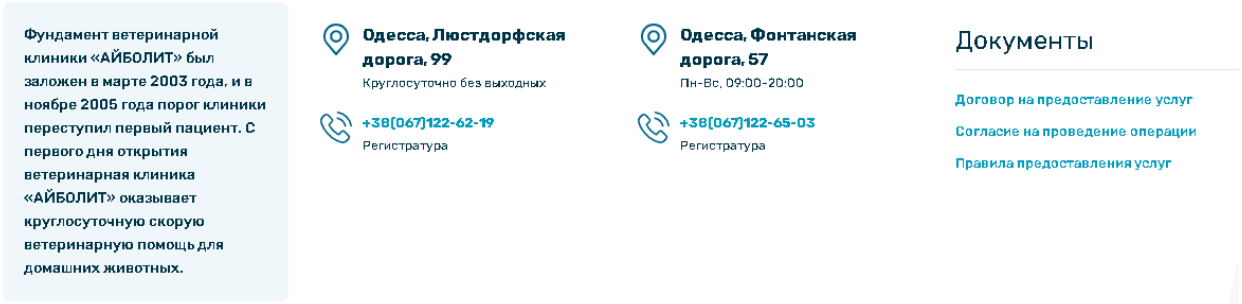
Показник	**До впровадження**	**Після впровадження**	**Зміна, %**
ROMI	1.3	3.1	+138%
ROI	21%	56%	+166%
NPS	46	72	+56%

Коеф. утримання клієнтів	60%	84%	+40%

Додаток Г

Матеріали рекламної кампанії (приклади постів, банерів, сторінки в Instagram)

1. Instagram Stories: вакцинація, грумінг-акція, знижка на стерилізацію
2. Рекламний банер «З нами – здоров'я Вашого улюбленця»
3. Серія дописів із кейсами «до/після»
4. QR-код на форму онлайн-запису



Додаток Д

Матриця ризиків і heatmap

1. Таблиця: ризик – ймовірність – вплив – оцінка – рекомендації
2. Графік heatmap: зелений – жовтий – червоний сектори
3. Gantt-діаграма контролю ризиків

Додаток Е

Дорожня карта впровадження стратегії

Етап	Дії	Строки	Відповідальні	KPI
1	Розробка нового сайту	07.2025	Веб-агенція	Трафік, SEO
2	CRM	08.2025	IT відділ	Утримання клієнтів

3	Запуск SMM	08.2025	Маркетолог	Ліди / лайки / запити
4	Рекламна кампанія	09.2025	Агентство	ROMI

Додаток Ж

Таблиця

Кількість звернень (ветеринарних послуг)

Роки	Кількість звернень
2003	2017
2004	3017
2005	5110
2006	5094
2007	7819
2008	11850
2009	12091
2010	12899
2011	14974
2012	15031
2013	16089
2014	19007
2015	18076
2016	17863
2017	17896
2018	18609
2019	18533
2020	18159
2021	19587
2022	14300
2023	15890

2024	16900