

ДОСВІД ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПРІОРИТЕТІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ВЕТМЕДИЦИНИ

А. В. Гримак¹, канд. екон. наук, доцент,
Л. В. Курилас², старший науковий співробітник,
Т. Є. Сенишина², науковий співробітник

¹Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького
вул. Пекарська, 50, м. Львів, 79010, Україна
allagrimak@gmail.com

²Державний науково-дослідний контрольний інститут ветеринарних препаратів та кормових добавок
вул. Донецька, 11, м. Львів, 79019, Україна

Практика підтверджує, що кожне підприємство ветмедичини, як і інших галузей економіки, не може ефективно працювати в ринкових умовах без розробленої стратегії, в якій були б задекларовані ефективні, окупні пріоритети. Це важливо і тому, що в ринкових умовах підприємства перебувають в постійно зростаючих технологічних вимогах, динаміці номенклатури конкурентоспроможної продукції, вираженій конкуренції, а також всезростаючих вимогах споживачів. Сьогодні ринок продукції для ветмедичини зорієнтований, в основному, на виробників, які володіють адекватною, економічно обґрунтованою мотивацією ринку. Тому і важливою для підприємств є робота з розробки і постійного удосконалення пріоритетних напрямків свого розвитку. А це, в свою чергу, сприятиме розробці моделі ефективної управлінської діяльності з вирішення важливих виробничих проблем, включаючи впровадження новітніх технологій, формування перспективних напрямків розвитку підприємства в ринкових умовах. Саме стратегічні пріоритети мають бути орієнтиром для підприємств ветмедичини на близьку і віддалену перспективу.

Розробка стратегічних пріоритетів має базуватись на позитивному досвіді, рівні кваліфікації персоналу, який має чітко усвідомлювати цілі діяльності підприємства і приймати безпосередню участь в оптимізації всіх наявних на виробництві ресурсів, їх ефективному розподілі, відповідно, і використанні (Dikan et al., 2013).

При формуванні пріоритетів слід враховувати, що ринки продукції для ветеринарної медицини співіснують із іншими ринками. Цей фактор слід враховувати, адже на таких ринках присутність споживачів є більшою, відповідно і більш широкою є різноманітність їх запитів на різні види представленої на таких ринках продукції. Це підсилює принципи конкуренції, що виробники мали б враховувати при формуванні своїх пріоритетів, тобто орієнтуватися на виробництво продукції високої споживчої якості, відповідної ціни, що задовольняло б споживачів. Тому одним із ключових завдань підприємств ветмедичини є здатність оцінювати свої можливості у конкурентному середовищі. Досвід підтверджує, що бути учасниками ринку і успішно конкурувати можуть ті підприємства, які організують свою діяльність з урахуванням перспективи розвитку, бачать пріоритети, і їх досягають. Метою дослідження є узагальнити досвід провідних підприємств ветмедичини України з формування та практичної реалізації пріоритетів свого розвитку.

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА, ПРІОРИТЕТИ, ДОСВІД, КОНКУРЕНЦІЯ, РИНОК, МАРКЕТИНГ, СПОЖИВАЧ.

EXPERIENCE OF FORMATION OF STRATEGY OF PRIORITIES IN ACTIVITIES OF VETERINARY ENTERPRISES

A. V. Grymak¹, L. V. Kurylas², T. Ye. Seneshyna²

¹Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology
named after S.Z. Gzhytsky,
50, Pekarska str., Lviv, 79010, Ukraine,
allagrimak@gmail.com

²State Research Control Institute of Veterinary Medicinal Product and Feed Additives
11, Donetska str., Lviv, 79019, Ukraine,

Practice confirms that every enterprise of veterinary medicine, as well as other branches of economy, cannot work effectively in market conditions without the developed strategy in which effective, payback priorities would be declared. This is important because in market conditions, companies are in ever-increasing technological requirements, the dynamics of the range of competitive products, strong competition, as well as the growing demands of consumers. Today, the market of products for veterinary medicine is focused mainly on manufacturers who have adequate, economically sound market motivation. Therefore, it is important for enterprises to work on the development and continuous improvement of priority areas of their development. And this, in turn, will contribute to the development of a model of effective management activities to solve important production problems, including the introduction of new technologies, the formation of promising areas of enterprise development in market conditions. It is the strategic priorities that should be the guideline for veterinary medicine enterprises in the short and long term.

The development of strategic priorities should be based on positive experience, the level of qualification of staff who should clearly understand the goals of the enterprise and be directly involved in optimizing all available resources, their efficient allocation and use (Dikan et al., 2013).

When setting priorities, it should be borne in mind that the markets for veterinary products coexist with other markets. This factor should be taken into account, because in such markets the presence of consumers is greater, respectively, and the diversity of their requests for different types of products presented in such markets is wider. And this reinforces the principles of competition, which producers should take into account when forming their priorities, focus on the production of high consumer quality products, appropriate price, which would satisfy consumers. Therefore, one of the key tasks of veterinary enterprises is the ability to assess their capabilities in a competitive environment.

Experience confirms that to be market participants and compete successfully can be those companies that organize their activities taking into account the prospects of development, see the priorities, and achieve them. The purpose of the study is to summarize the experience of leading enterprises of veterinary medicine of Ukraine in the formation and practical implementation of priorities for their development.

Keywords: ENTERPRISE STRATEGY, PRIORITIES, EXPERIENCE, COMPETITION, MARKET, MARKETING, CONSUMER.

Вітчизняний ринок продукції для ветмедицини характеризується своєю поступальною динамічністю. Слід це не тільки враховувати, а навчитись спрямовувати свою діяльність із врахуванням цієї динаміки, відповідно з розумінням оцінювати партнерів, бачити в них своїх не тільки партнерів і й конкурентів. Відтак, коли підприємство планує свою діяльність, в т. ч. на перспективу, оправданим буде розробляти не окремі фрагменти стратегії, а підходити до цього комплексно, що відображало б всі пріоритетні складові діяльності підприємства.

На досвіді окремих вітчизняних підприємств ветмедицини наглядно видно, як вони

вирішують питання свого розвитку і діяльності в частині підвищення якості і конкурентоспроможності продукції для ветмедицини і тваринництва. Їх перспективні стратегічні плани реалізуються в реальності. Саме їх виконання практично і забезпечує підприємствам поступальний розвиток. Основні напрямки діяльності, які притаманні в роботі обраних для вивчення досвіду вітчизняних підприємств, а саме: ПрАТ «Укрзооветпромстач», ТОВ НВФ «Бровафарма», ТОВ «Ветсинтез», ТОВ «Укрветпромстач»; Компанія (ПАТ) «Біофарм»; ТОВ фірма «Продукт».

Спільним у їх діяльності є:

- система управління підприємствами базується на чіткому дотриманні вимог стандартів, в т. ч. систем управління якістю продукції;
- відпрацьована і діє ефективна науково-технологічна і технічна політика;
- впроваджені ефективні системи маркетингу і менеджменту;
- ефективне управління ресурсами;
- відповідна кадрова політика;
- орієнтація, в першу чергу, на власні можливості;
- врахування зовнішнього середовища, ринкового зокрема;
- постійний контроль якості продукції;
- вивчення досвіду провідних зарубіжних фірм;
- впровадження розробок науково-технічного прогресу, що дозволяє створювати принципово нові види продукції.

Що ж саме характеризує стабільність роботи досліджуваних підприємств?

Так, суть філософії **ПрАТ «Укрзооветпромстач»** у виробництві ветеринарних препаратів, кормів та кормових добавок високої якості, створювати українському тваринництву умови для виробництва високоякісних продуктів харчування тваринного походження, та забезпечувати профілактичні заходи з недопущення захворюваності тварин і птиці. Основний лейтмотив філософії підприємства – «Якісні препарати і корми – здорові тварини, якісні продукти харчування – здорова нація». Підприємство має власні виробничі потужності та сучасне обладнання. Успішно реалізуються програми контролю якості продукції, технологічного контролю, ефективно функціонують системи менеджменту та маркетингу. Керівництво підприємства, як і колектив в цілому, в своїй діяльності виділяють основні стратегічні цілі, які спрямовані на розширення ринку збуту продукції, а саме стати лідером у виробництві якісних ветеринарних препаратів, кормів, кормових добавок, сфері обслуговування споживачів, створення зручної логістики, вивчення запитів ринку продукції, удосконалення функціонування власної дистриб'юторської, аптечної мережі, залучення до співпраці компаній, фірм в т. ч. зарубіжних, які мають позитивний досвід. Підприємство сертифіковане відповідно до вимог належної виробничої практики (GMP), контролює дотримання вимог міжнародних стандартів ДСТУ ISO 9001:2015 та ISO 20000 HACCP, за якими акредитоване.

Серед лікарських засобів власної розробки та виробництва є й такі, що не мають аналогів у світі, або є монопольними в Європі. Серед них дев'ять найменувань препаратів для боротьби з екзо- та ендопаразитами. Ноу-хау підприємства є визнаний практиками біопрепарат «Актофіт» для боротьби із шкідниками сільськогосподарських та декоративних культур. Підприємство зареєструвало і виробляє:

- 80 ветпрепаратів: протимікробні, антисептики, дезінфектанти, антигельмінтики, кокцидіостатики, інсектоакарациди, протимаститні та вітамінні препарати;
- 8 діагностикумів лейкозу, бруцельозу, пташиного грипу тощо;
- 2 імунобіологічні препарати;
- 15 біологічно-активних добавок (дозволених МОЗ України для застосування);
- біопрепарат «Актофіт».

Позитивним є і те, що на підприємстві всі виробничі процеси зведені в єдиний

технологічний ланцюг. Щодо практики збуту продукції на внутрішньому ринку, на підприємстві функціонують:

- власна мережа структурних дистрибуторських підрозділів та аптек;
- прямі продажі на запит споживачів;
- інтернет-магазин.

Сегмент ринку продукції для ветмедицини і тваринництва підприємства займає 10-12 відсотків. Крім цього, підприємство офіційно працює на контрактній основі з країнами ближнього зарубіжжя.

Важливим у діяльності підприємства є результативність роботи фахівців із маркетингу і менеджменту, які вміють працювати відповідно до ситуативної ринкової конкуренції. Від їх діяльності, в значній мірі, залежить і стабільність підприємства, його визнання й авторитет (Нгумак et al., 2019). Використовуючи інформацію маркетингу, керівництво підприємства постійно відслідковує мінливість ринку продукції для ветмедицини і тваринництва, що зумовлює необхідність застосування стратегічних підходів до всіх основних складових діяльності підприємств, що сприяє вибору економічно-обґрунтованих цілей. На підприємстві аналізують їх конкретність й економічну доцільність. Кадрова політика спрямована на розвиток конкурентоспроможного підприємства. Основною метою кадрової політики підприємства є забезпечення ефективності управління персоналом, спрямованої на участь працюючих у розвитку підприємства, його модернізації, відповідно до кращих прикладів вітчизняного і зарубіжного досвіду, та отримання бажаного прибутку.

Важливим для споживачів є і те, що на підприємстві практикуються акційні знижки, продукція активно рекламується через власну газету «Здоров'я тварин і ліки» та регіональну пресу. Підприємство є постійним учасником спеціалізованих національних і міжнародних виставок «Агро», Сорочинського ярмарку, виставок-ярмарків кращих товарів і послуг тощо.

В колективі підприємства є чітке розуміння, що від колективної турботи про якість продукції залежить ефективний, стабільний їх розвиток.

Суттєвий позитивний досвід забезпечення конкурентоспроможності продукції для ветмедицини і тваринництва має **ТОВ НВФ «Бровафарма»**, підприємство одне із провідних виробників ветеринарних препаратів в Україні. Сьогодні це підприємство є абсолютним лідером на ринку продукції для ветмедицини за кількістю зареєстрованих препаратів, практично для всіх видів тварин і птиці. Підприємство поставляє в обіг 120 препаратів. Перспективним в діяльності підприємства є забезпечення інноваційності розробок. Серед останніх розробок – ефективні протимікробні препарати «Амоксилін L.A.», «Енцим 10 %» «Колдокс ВР», нестероїдний засіб «Мелвет», комплексний вітамінно-мінеральний препарат «Інкобівіт», вітамінний комплекс ДАЕ-віт. і ін. На підприємстві здійснюється повний виробничий цикл: випуск тари, розлив, дозування препаратів, формування упаковок. Всі виробничі процеси відповідають вимогам належної виробничої практики GMP, на яку підприємство сертифіковане. Суттєвою перевагою підприємства є і те, що в його штаті працюють науковці, які безпосередньо приймають участь в розробці пріоритетних напрямків діяльності підприємства. І що важливо, що всі такі розробки обговорюються, апробуються із колективом і спеціалістами, які очолюють провідні ланки виробництва, враховуються їх пропозиції. Така практика сприяє підвищенню відповідальності за якість роботи кожного працюючого. Продукція підприємства є визнаною не тільки в Україні, а експортується до 18 країн світу. Це є добрим показником роботи підприємства і його міжнародного авторитету. При стратегічному плануванні пріоритетів підприємство враховує маркетингову інформацію та результати аналізу своїх можливостей, від якого залежить і ефективність рішень керівництва.

Співставлення наявного ресурсного потенціалу з можливостями притаманне **ТОВ «Ветсинтез»**. Підприємство знаходиться в постійному удосконаленні своєї діяльності. Головним пріоритетом підприємства є якість роботи, відповідно продукції. Вся робота підприємства починається з чіткого контролю вхідної сировини та матеріалів,

супроводжується впровадженням нових технологічних підходів, які безпосередньо впливають на якість продукції, яка підтверджується відповідним сертифікатом. На ринку продукції для ветмедицини підприємство представляє 85 зареєстрованих препаратів. Повчальним є і те, що виробництво і якість продукції – це процес постійного удосконалення, тому окрім виробництва і реалізації ветеринарних препаратів ТОВ «Ветсинтез» супроводжує свою продукцію та надає консультації щодо її застосування. Ця робота включає і безпосередні контакти спеціалістів підприємства із ветеринарними спеціалістами господарств різної форми власності з оцінки епізоотичної ситуації на місцях, діагностики захворювань, підбору ефективних препаратів і розробки конкретної схеми лікування, яка б виключала небажані побічні ефекти і сповна задовольняла запити споживачів-практиків. Як і в попереднього підприємства, продукція ТОВ «Ветсинтез» знаходить широке застосування в усіх регіонах України, і не тільки: поставляється в 15 країн ближнього зарубіжжя і світу. Підприємство створило потужну рекламу, представляє свою продукцію на міжнародних виставках Agrena (Каїр, Єгипет), EuroTier (Ганновер, Німеччина), Euro Asia (Стамбул, Туреччина), Viv Asia (Бангкок, Тайланд), АГРО (Київ, Україна) та ін. Як результат, кількість споживачів продукції підприємства постійно зростає. Гідно оцінюють продукцію ТОВ «Ветсинтез» такі потужні, в першу чергу, вітчизняні підприємства, як ПРАТ «Миронівський хлібокомбінат», ПАТ «БЕЗРК-Белгранкорм», ТОВ «АПК-Інвест», ТОВ Комплекс «Агромарс», ПРАТ «Бахмутський аграрний союз», Корпорація «Агро Овен» та багато інших.

За період своєї діяльності ТОВ «Ветсинтез» напрацював імідж надійного партнера. Зроблено не мало, однак колектив підприємства не збирається зупинитись на досягнутому, а впевнено рухається вперед. Ефективній роботі підприємства в розробці його пріоритетів сприяє плідна співпраця з науковими установами, зокрема ДНДКІ ветпрепаратів та кормових добавок, Національним науковим центром «Інститут експериментальної і клінічної ветеринарної медицини», ДНК інститутом біотехнології і штамів мікроорганізмів і ін. Підприємство акредитоване щодо міжнародних стандартів ISO 9001:2008, ДСТУ ISO 9001:2009, сертифіковане на належну виробничу практику GMP. Контрольні виробничі лабораторії підприємства заявили на акредитацію відповідності до стандарту ДСТУ ISO/IEC 17025. Притаманним для колективу є вироблене роками бажання перемагати, причому досягати цього в найгострішій конкурентній боротьбі. На досвіді підприємства можна зробити висновок, що тільки при гармонійному поєднанні навчання персоналу і ділового керівництва, аналізу своєї діяльності, сприяння реалізації ділових, творчих інтересів працюючих, досягається стійкий і довгостроковий успіх.

ТОВ «Укрветпромпостач». Авторитет цього підприємства підтверджує, що підприємство утвердило свій вірний в бізнесі вибір, впевнено йде шляхом стабільного забезпечення якості продукції та удосконалення. Підприємство займає почесне, заслужене місце в Україні серед провідних підприємств, які виробляють продукцію для ветмедицини і тваринництва. Визначальною є стратегія підприємства, яка є провідною в комплексному плані його розвитку і діяльності, а основними її напрямками є:

- постійний пошук можливостей і не використаних резервів гарантованого забезпечення якості продукції;
- системна модернізація виробництва;
- впровадження прогресивного вітчизняного і зарубіжного досвіду;
- вихід і участь в міжнародних ринках продукції для ветмедицини і тваринництва;
- створення професійного колективу;
- активна робота по збільшенню ринкової частки продукції, підтримка стійкого положення підприємства на ринку;
- принципове поліпшення системи управління та організації виробництва.

Підприємство сповідує новаторство і професіоналізм. Як і інші, уже приведені в статті підприємства, ТОВ «Укрветпромпостач» представляє собою підприємство нового типу, яке

також, як і названі його партнери, динамічно розвивається та оперативно реагує на споживчі запити. Спеціалісти ТОВ «Укрветпромстач» не ставлять меж удосконаленню виробництва. Для кожного робочого місця розроблені критерії професійних вимог, а вся виробнича діяльність здійснюється відповідно до вимог впровадженої Системи управління якістю. Причому, впроваджена Система якості стосується всіх видів діяльності підприємства, а це – постачання сировини і засобів, виробничі процеси, контроль і випробування, зберігання продукції та її поставки в обіг.

26 років успішно працює на ринку ветеринарних фармацевтичних препаратів компанія (ПАТ) «Біофарм». 50 відсотків ветеринарних препаратів, які виробляє компанія є оригінальними і запатентованими, решта 50 відсотків – дженерики. Гордістю колективу є кадрова стабільність. Штат підприємства налічує 100 висококваліфікованих працівників. Продуманою є структура підприємства, яка пов'язує діяльність наукового відділу, лабораторії контролю якості вхідної сировини і готової продукції, відділу логістики, через який забезпечується співпраця практично з усіма регіонами України, відділу маркетингу та збуту, а також діагностичної лабораторії і серологічних досліджень.

Підприємство сертифіковане на відповідність системі управління якістю ISO 9001, а також на відповідність вимогам стандарту з належної виробничої практики.

Колектив компанії (ПАТ) «Біофарм» вважає головною своєю метою забезпечення господарств різної форми власності якісними й ефективними ветеринарними препаратами. Свою стратегію пріоритетів, як і всієї діяльності, підприємство формує на базі аналізу та досліджень, які здійснюють відділи маркетингу, наукового супроводу продукції та логістики. Саме вони розраховують і вносять пропозиції щодо обсягу виробництва продукції, її асортименту з дотриманням параметрів конкурентоспроможності на ринку. Привабливою тут, зокрема для споживачів є гнучка цінова політика. До основних стратегічних пріоритетів компанії (ПАТ) «Біофарм» слід віднести таке:

- постійний аналіз запитів споживачів, орієнтація на співпрацю із ними;
- результативна модернізація виробництва, впровадження нових, більш сучасних технологій;
- постійне навчання персоналу;
- вдосконалення контролю затрат, підвищення частки ринку;
- прагнення до лідерства з якості продукції.

До активних учасників ринку продукції для ветмедицини і тваринництва слід долучити і ТОВ «Продукт». Найголовнішим в роботі фірми керівництво вважає визначення власних слабких сторін і ризиків з метою розробки заходів для удосконалення пріоритетних напрямків діяльності підприємства. Як і аналіз, на якому рівні знаходиться підприємство в порівнянні з іншими виробниками. Керівництво та спеціалісти підприємства переконують, що саме завдяки цій роботі та впровадженню системи управління якістю, підприємство впевнено почуває себе в складних умовах ринкових відносин, освоює нові види продукції, причому конкурентоспроможною, яка відзначається якістю й ефективністю застосування. Саме через якість продукції підприємство надає вибір споживачу між імпортною та вітчизняною продукцією. В асортименті продукції підприємства 62 зареєстровані ветеринарні препарати, географія їх поставок – всі регіони України. Понад 2000 постійних клієнтів (споживачів) напряму працюють із підприємством і мають довгострокові контакти співпраці. Політикою підприємства була і залишається орієнтація на передові досягнення щодо забезпечення стабільності роботи. Заслуговує уваги і те, що підприємство знаходиться в житловому районі міста Харкова, тому чимало уваги приділяється питанням екологічної безпеки на підприємстві.

На підприємстві присутня кропітка і постійна робота із персоналом всіх рівнів. Саме персонал підприємство вважає головним ресурсом, який забезпечує успішну діяльність.

Повчальним є і те, що на підприємстві постійно аналізуються і комплексно оцінюються результати діяльності, його резерви та ресурси, в т. ч. не використані, обґрунтовуються

рішення, які приймаються, зокрема щодо своєї участі в ринку продукції для ветмедицини і тваринництва, на якому присутні постійні зміни і вплив різноманітних чинників, а також оцінюються пріоритети партнерів на ринку. Для формування своїх пріоритетів підприємство користується відповідною інформацією про ринок і конкурентів, яку отримує в процесі маркетингового аналізу потенційних можливостей підприємства, від цього залежить й ефективність управлінських рішень.

Для підприємств, які є учасниками ринку продукції для ветмедицини і тваринництва, економічно оправданим і окупним є вміння формувати ефективну стратегію свого розвитку, зокрема і в баченні своїх пріоритетів. А це значить, постійно удосконалювати виробництво, відповідно і продукцію з тим, щоб її оцінка за ефективністю й якістю переважала конкурентів (Koval, 2010). Можна стверджувати, що такі підходи притаманні досвіду роботи приведених у статті вітчизняних підприємств ветмедицини, які ставлять перед собою конкретні цілі, а саме:

- постійно удосконалювати і поліпшувати роботу, забезпечувати динамічність організаційно-технічних процесів;
- ефективно управляти резервами і ресурсами;
- забезпечувати чіткий контроль якості продукції, який гарантуватиме її конкурентоспроможність;
- постійно аналізувати ситуації на ринку продукції з аналізом діяльності конкурентів;
- вивчення запитів споживачів, забезпечення прозорості у відносинах із ними;
- навчання персоналу й ефективне керування ним. Кожен працівник повинен чітко знати, який внесок він повинен зробити у виконання загальної справи;
- забезпечувати активність і оперативність надання консультативних послуг споживачам продукції, зокрема практичним лікарям ветеринарної медицини;
- діюча система самооцінки своєї діяльності з аналізом пропозицій щодо удосконалення роботи підприємства по конкретних напрямках;
- відпрацювати й удосконалювати збутову концепцію продукції відповідно до умов ринку і запиту споживачів;
- мати чітке бачення, яким підприємство має стати в майбутньому і що для цього необхідно робити.

До переліку лідерів вітчизняних підприємств, які виробляють продукцію для ветмедицини і тваринництва слід віднести ТОВ «Біотестлабораторія», ТОВ «Сузір'я», ТОВ «Інтер Синтез», ПрАТ «Реагент», ТОВ НВП «Агроветсервіс», ТОВ «Кормотех» й інші.

Ринкові умови ставлять все нові і нові вимоги до підприємств ветмедицини. Вони стосуються не тільки конкуренції, якості продукції, а й вчасного реагування на зміни ситуації на ринку. Тут важливо відчувати відповідальність за всі процеси, які стосуються виробництва якісної продукції. І не тільки, а пам'ятати, що кінцевим арбітром якості продукції є споживач, який і допомагає підприємствам, зокрема їх керівникам і спеціалістам, розуміти споживацькі цінності, які допомагають виробникам досягати своїх стратегічних пріоритетів, що стимулюють діяльність підприємств (Dikan et al., 2013; Нрумак et al., 2019). Підкріплювати ці стимулюючі пріоритети можна через:

- залучення працівників до процесів удосконалення виробництва;
- вміння визначати сильні сторони удосконалення;
- порівняння власної діяльності з кращими партнерами, конкурентами по ринку;
- системне проведення самооцінки з обов'язковою участю першого керівника і спеціалістів;
- удосконалення практики управління підприємством;
- навчання персоналу на нових, більш сучасних, аспектах організації виробництва і контролю якості продукції;
- бачення і реалізацію не використаних, прихованих ресурсів;
- освоєння сучасних методів і економічно виправданого організаторського досвіду в

забезпеченні стратегічного управління підприємством. Адже формування стратегії пріоритетів підприємств залежить і від компетентності управління, яке сприятиме реальному прогнозуванню діяльності підприємства і його позитивній адаптації до змін в середовищі, у якому воно функціонує, тобто оцінити його сучасний стан;

- постійний аналіз результатів співпраці із споживачами, спрямування їх запитів на конкретні напрямки діяльності підприємства.

Аналіз досвіду діяльності провідних вітчизняних підприємств ветмедицини підтверджує, що стратегія діяльності підприємств, в т. ч. і стратегія їх пріоритетів, формується з потреб розвитку підприємств, результатів самооцінки й аналізу діяльності, очікувань партнерів, запитів ринку та споживачів (Oliynik & Kuznetsova, 2018).

ВИСНОВКИ

Визначення пріоритетів діяльності підприємств представляє комплексну систему управління всіма наявними напрямками їх діяльності, основною метою якого є виявлення невикористаних ресурсів та резервів, нереалізованих можливостей, сильних і слабких сторін діяльності для розробки стратегічних виправданих, ефективних пріоритетів, практична реалізація яких забезпечувала б результативну роботу підприємств в цілому. При визначенні пріоритетів важливо враховувати умови і виклики ринку продукції, їх вплив на діяльність підприємств, аналіз яких дозволить підприємствам уникати певних загроз і невідповідностей та успішно конкурувати на ринку продукції для ветмедицини і тваринництва. Такий аналіз дозволяє комплексно оцінити результативність діяльності підприємств, ресурси й ефективність їх використання, відповідно обґрунтувати дієвість рішень, які приймаються, щодо стратегії пріоритетів підприємств, із врахуванням їх реальних можливостей на перспективу.

Перспективи досліджень. Будуть продовжуватися дослідження з аналізу досвіду роботи вітчизняних і зарубіжних підприємств з розробки й ефективності практичної реалізації стратегічних пріоритетів підприємств ветмедицини в умовах ринкових відносин.

References

- Dikan V.L., Zubenko V.O., Makovoz O.V. (2013). Strategichne upravlinnya: navch. posib. Kiyiv: TsUL, 272. [in Ukrainian].
- Hrymak, A.V., Velychko, V.O., Kurylas, L.V., Senyshyn, T.Ye. (2019). Marketynhova skladova vyrobnytstva veterynarykh preparativ za funktsionuvannya systemy upravlinnia yikh yakistiu. NTB DNDKI vetpreparativ ta kormovykh dobavok i instytutu biolohii tvaryn, 20. 2. 426-433. [in Ukrainian].
- Koval, L.V. (2010). Ekonomichniy potentsial pidpriemstva: sutnist ta struktura. Visnik Natsionalnogo universitetu «Lvivska politehnika»: Logistika. 690. 59-65. [in Ukrainian].
- Oliynik, L.V. & Kuznetsova, A.P. (2018). Metodologichni zasady formuvannya strategiyi rozvitku pidpriemstva. Ekonomika i organizatsiya upravlinnya. 3. (31). 118-126. [in Ukrainian].