

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

на тему: **Удосконалення управлінських рішень ведення
бізнесу (за матеріалами ПП “АСМАЛ”)**

Improvement of managerial decision-making in business operations
(based on the materials of Private Enterprise “ASMAL”)

Виконав

студент гр. МЕз-61м

Борух С.П.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

Муравйов Ю.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Рецензент

Клим Н.М.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Львів – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут	<u>бізнесу, менеджменту та маркетингу</u>
Кафедра	<u>менеджменту</u>
Освітньо-кваліфікаційний рівень	<u>магістр</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u>
Освітня програма	<u>Менеджмент</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ**Завідувачка кафедри менеджменту**

_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.

“ _____ ” _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ МАГІСТРА****Борух Соломії Петрівни***(прізвище, ім'я, по-батькові)*

1. Тема роботи: «Удосконалення управлінських рішень ведення бізнесу (за матеріалами ПП «АСМАЛ»)»

Керівник дипломної роботи: Муравйов Юрій Володимирович, к.е.н., доцент

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

Затверджена наказом по університету від «10» вересня 2025 р. № С-706

2. Термін подання студентом роботи: «19» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до дипломної роботи: наукова, навчально-методична література та Інтернет-інформація з питань управління ведення бізнесу, звітні дані роботи ПП «АСМАЛ».

4. Зміст пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні засади управління торговельними послугами.

Розділ 2. Аналіз результатів ведення бізнесу та особливостей управління ПП «АСМАЛ».

Розділ 3. Напрями покращення бізнесу реалізації ветеринарних послуг для домашніх тварин у ПП «АСМАЛ».

5. Перелік графічного матеріалу: 1. Тема, мета та завдання роботи. 2. Характеристика видів планування у ветеринарному бізнесі. 3. Види ветеринарних послуг. 4. Основні сегменти ринку ветеринарних послуг в Україні. 5. Розподіл ринку зоотоварів і послуг на Львівщині. 6. Аналіз управлінських процесів: сильні та слабкі сторони. 7. Фінансові показники роботи підприємства. 8. Управлінський підхід: «Проблема – Рішення – Очікуваний ефект» для бізнесу з торгівлі ветеринарними продуктами.

9. Управлінські рішення для підвищення впізнаваності бренду. 10. Очікувані результати впровадження запропонованих заходів. 11. Висновки та рекомендації.

6. Консультанти дипломної роботи, із зазначенням розділів, що стосуються їх:

Розділ	Консультанти	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «09» «вересня» 2025 року.

Науковий керівник

_____ (підпис)

Муравйов Ю.В.

_____ (прізвище, ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту	Термін виконання етапів проекту	Примітка
1.	Вибір тематики дослідження	12.08 – 15.08.2025	виконано
2.	Збір та опрацювання статистичної інформації підприємства товариства	18.08 – 29.08.2025	виконано
3.	Виконання індивідуального завдання за обраною тематикою	01.09 – 26.09.2025	виконано
4.	Написання теоретичного розділу (Розділ 1)	06.10 – 17.10.2025	виконано
5.	Написання аналітико-дослідницького розділу (Розділ 2)	20.10 – 31.10.2025	виконано
6.	Написання рекомендаційного розділу (Розділ 3)	03.11 – 14.11.2025	виконано
5.	Формування узагальнень та висновків, оформлення пояснювальної записки	17.11 – 21.11.2025	виконано
6.	Оформлення пояснювальної записки до дипломної роботи, перевірка роботи на плагіат	24.11 – 01.12.2025	виконано
7.	Підготовка доповіді до захисту магістерської роботи	02.12 – 15.12.2025	виконано

Студент _____ (підпис)

Борух С.П.

Керівник роботи _____ (підпис)

Муравйов Ю.В.

РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему «**Удосконалення управлінських рішень ведення бізнесу (за матеріалами ПП «АСМАЛ»)**» присвячена дослідженню теоретичних, методичних та практичних аспектів процесу прийняття та реалізації управлінських рішень у малому бізнесі.

Метою роботи є обґрунтування напрямів удосконалення системи управлінських рішень на підприємстві ПП «АСМАЛ», що спеціалізується на реалізації кормів для домашніх тварин, з метою підвищення ефективності його діяльності.

У процесі дослідження проаналізовано сучасні підходи до прийняття управлінських рішень, розглянуто внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на ефективність бізнес-процесів підприємства, а також визначено основні проблеми у системі менеджменту. На основі проведеного аналізу розроблено рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури управління, підвищення рівня комунікацій між підрозділами та впровадження елементів сучасних інформаційних технологій у процес прийняття рішень.

Отримані результати мають практичне значення, оскільки їх застосування сприятиме підвищенню ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів і зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: управлінські рішення, бізнес-процеси, ефективність управління, комунікації, інформаційні технології, конкурентоспроможність.

ABSTRACT

The master's thesis “**Improvement of managerial decision-making in business operations (based on PE ‘ASMAL’)**” is devoted to the study of theoretical, methodological, and practical aspects of the decision-making and implementation process in small business management.

The purpose of the research is to justify the directions for improving the managerial decision-making system at PE “ASMAL,” a company engaged in the sale of pet food, to enhance its operational efficiency.

The study analyzes modern approaches to managerial decision-making, examines internal and external factors affecting business performance, and identifies key issues within the company’s management system. Based on the analysis, recommendations were developed to improve the organizational structure, enhance interdepartmental communication, and introduce modern information technologies into the decision-making process.

The obtained results have practical significance, as their implementation will contribute to improving management efficiency, optimizing business processes, and strengthening the company’s competitiveness.

Keywords: managerial decisions, business processes, management efficiency, communication, information technologies, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПОСЛУГАМИ

- 1.1. Структура і функції управління при веденні ветеринарного бізнесу.....8
- 1.2. Суть і значення торговельних послуг у ветеринарній галузі.....13
- 1.3. Основні складові успіху ветеринарних послуг на ринку.....17

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ПП «АСМАЛ»

- 2.1. Характеристика ринку ветеринарних послуг в Україні.....22
- 2.2. Аналіз ринку ветеринарного бізнесу Львівщини.....26
- 2.3. Аналіз управління торговельними послугами ПП «АСМАЛ».....29

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ БІЗНЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ ВETERИНАРНИХ ПОСЛУГ ДЛЯ ДОМАШНІХ ТВАРИН У ПП «АСМАЛ»

- 3.1. Планування асортименту послуг та товарів у ветеринарному бізнесі.....38
- 3.2. Заходи для підвищення впізнаваності бренду ПП «АСМАЛ».....42
- 3.3. Напрями покращення управління реалізації послуг у ПП «АСМАЛ».....50

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

ЛІТЕРАТУРНІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

ДОДАТКИ

ВСТУП

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічними змінами зовнішнього середовища та швидким розвитком інформаційних технологій. У таких обставинах ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності його керівництва приймати обґрунтовані та своєчасні управлінські рішення. Саме якість управлінських рішень визначає стійкість бізнесу, рівень його конкурентоспроможності та можливість досягнення стратегічних цілей.

Зростаюча складність внутрішніх і зовнішніх процесів вимагає від менеджерів не лише глибокого розуміння економічних закономірностей, а й володіння сучасними методами аналізу та прогнозування. Удосконалення системи управління прийняттям рішень дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищити результативність бізнес-процесів та забезпечити розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Особливого значення набуває дослідження цієї проблематики на прикладі малого приватного бізнесу, адже саме він найбільш чутливий до змін ринкових умов і водночас відіграє важливу роль у формуванні економічного середовища держави. ПП “АСМАЛ” є прикладом підприємства, яке активно розвиває власну діяльність на ринку послуг та товарів для домашніх тварин, поєднуючи традиційні підходи до ведення бізнесу із впровадженням інноваційних управлінських практик.

Актуальність теми зумовлена потребою у вдосконаленні процесів управлінського вибору в умовах невизначеності, що дасть змогу підприємству швидко адаптуватися до викликів та ефективно реалізовувати власну стратегію розвитку.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному дослідженні шляхів удосконалення управлінських рішень ведення бізнесу на прикладі ПП “АСМАЛ”.

Для досягнення мети передбачено виконання таких завдань:

- розкрити теоретичні основи процесу прийняття управлінських рішень;
- здійснити аналіз діяльності підприємства ПП “АСМАЛ” та виявити проблеми у сфері управління;
- визначити напрями оптимізації управлінських рішень та надати практичні рекомендації щодо їх реалізації.

Об’єктом дослідження є управлінські рішення у системі ведення бізнесу ПП «АСМАЛ».

Предметом –інструменти та організаційні підходи до удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Теоретичне значення роботи полягає у розробці пропозицій щодо підвищення ефективності управлінських рішень для малого підприємства в умовах конкурентного середовища.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх застосування в діяльності ПП “АСМАЛ” з метою покращення управлінських процесів та підвищення ефективності функціонування підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПОСЛУГАМИ

1.1. Структура і функції управління при веденні ветеринарного бізнесу

Торгівля в умовах ринкової економіки — це взаємовигідний процес обміну товарами, послугами або ресурсами, що здійснюється на основі попиту, пропозиції та вільного ціноутворення. Головною особливістю ринку є відсутність централізованого регулювання, що дозволяє суб'єктам господарювання самостійно приймати рішення про виробництво, збут та ціноутворення.

У ринковому середовищі торгівля виконує кілька важливих функцій: вона забезпечує ефективний розподіл ресурсів, стимулює інновації, конкуренцію та підвищення якості продукції. Крім того, вона є механізмом, через який суспільство сигналізує виробникам свої потреби.

Наявність конкуренції змушує підприємства адаптуватися до ринкових умов, знижувати витрати, оптимізувати бізнес-процеси й орієнтуватися на запити споживача.

Торгівля в ринковому середовищі — це спосіб, яким люди обмінюються товарами й послугами, керуючись власними інтересами. У такій системі кожен учасник — чи то покупець, чи продавець — сам вирішує, що, скільки і за якою ціною йому вигідно купити або продати.

Ціни формуються природно — під впливом попиту і пропозиції. Якщо товар популярний — він дорожчає, якщо ні — дешевшає. Це мотивує підприємців виготовляти саме те, що потрібно споживачам.

Завдяки торгівлі в ринковому середовищі зростає конкуренція, а отже — і якість товарів. Люди отримують більше вибору, а компанії змагаються за їхню увагу.

Торгівля в ринковому середовищі — це:

- Вільний обмін товарами і послугами між економічними агентами.
- Формування цін через попит і пропозицію.
- Конкуренція, що стимулює якість і знижує ціни.
- Розвиток бізнесу, інновацій і споживацького вибору.
- Міжнародна інтеграція, коли країни спеціалізуються і торгують між собою.

Таблиця 1.1

Відмінності торгівлі в ринковому та неринковому середовищі

Критерій	Ринкове середовище	Неринкове середовище
Ціноутворення	Визначається попитом і пропозицією	Встановлюється централізовано
Конкуренція	Висока	Обмежена або відсутня
Роль держави	Мінімальна	Домінуюча
Мотивація виробника	Прибуток, інновації	Виконання плану
Вибір споживача	Широкий	Обмежений
Якість продукції	Покращується завдяки змаганням	Часто низька, стандартизована

Розглянемо основні функції менеджменту стосовно торгівлі ветеринарними товарами:

Планування асортименту

Згідно з категорійним менеджментом, асортимент поділяється на групи (категорії): засоби гігієни, корми, лікувальні препарати, аксесуари тощо [1].

Для кожної категорії:

1. Визначається роль (провідна, базова, унікальна) [2].
2. Аналізуються популярність, оборот, маржа.
3. Формуються планограми розміщення.

Планування — це ключова управлінська функція, яка забезпечує науково обґрунтовану підготовку до реалізації завдань підприємства. У сфері торгівлі ветеринарними товарами планування відіграє особливо важливу роль, оскільки

дозволяє узгодити попит і пропозицію, передбачити зміни у споживчих пріоритетах та вчасно реагувати на коливання ринку.

За визначенням О. В. Мельника, планування — це процес визначення цілей підприємства та шляхів їх досягнення шляхом раціонального розподілу ресурсів та контролю за їх використанням [3]. У сфері ветеринарної торгівлі це означає формування збалансованого асортименту, ефективне управління запасами, організацію логістичних процесів, а також побудову комунікаційної політики з клієнтами.

Планування дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з надлишковим товаром або дефіцитом популярних позицій, а також оптимізувати роботу з постачальниками, підвищуючи гнучкість підприємства в умовах змін зовнішнього середовища.

У ветеринарному сегменті роздрібно́ї торгівлі застосовуються декілька взаємопов'язаних видів планування:

Таблиця 1.2

Характеристика видів планування у ветеринарному бізнесі

Вид планування	Характеристика
Стратегічне	Визначення довгострокових пріоритетів (розширення асортименту, вихід на нові ринки, формування спеціалізованих груп товарів).
Тактичне	Планування на середньострокову перспективу — переважно до одного року: закупівлі, оновлення груп товарів, маркетингові кампанії.
Оперативне	Щоденне/щотижневе планування: графіки постачань, зміни у викладанні товарів, сезонні коригування.

Згідно з підходами, запропонованими В. І. Пономаренко, стратегічне планування є основою адаптивності підприємства, а тактичне та оперативне — запорукою ефективності його поточної діяльності [4].

Процес планування включає послідовні етапи:

1. Аналіз поточної ситуації: оцінка наявного асортименту, залишків, попиту, відгуків клієнтів.
2. Встановлення цілей: визначення обсягу продажів, розширення товарних груп, оновлення лінійок.
3. Формування плану закупівель: розрахунок оптимального обсягу постачань, термінів поставки та фінансових витрат.
4. Впровадження та контроль: реалізація плану через взаємодію з постачальниками, логістикою, контроль виконання.
5. Оцінка ефективності та коригування: порівняння фактичних результатів з плановими, внесення змін у наступні періоди [5-7].

Цей процес має бути циклічним і адаптивним до змін у попиті, економічному середовищі або законодавстві.

Маркетинг і просування

У ветеринарній торгівлі маркетинг охоплює:

- Внутрішній маркетинг — утримання клієнтів через якісні консультації, пропозиції релевантних товарів [8].
- Зовнішній маркетинг — залучення нових клієнтів за рахунок — акцій, спеціальних послуг, освітніх заходів для власників тварин [9].

Управління товарними запасами

Забезпечення оптимального товарного запасу — одна з ключових систем управління асортиментом :

- Прогнозування попиту.
- Облік і контроль замовлень.
- Баланс між даними в електронних системах і фізичним наявним запасом.

Операційний менеджмент

Ефективність процесу обслуговування безпосередньо впливає на фінансові показники підприємства [10].

Основні компоненти:

- Кваліфікація персоналу.
- Використання сучасних методик продажу: самостійне обслуговування, консультації.
- Післяпродажний сервіс: інструктаж, нагадування, зворотний зв'язок.

Спеціалізовані підходи у ветеринарному сегменті

- Маркетингова складова: виробники ветеринарних препаратів повинні забезпечувати високу якість, конкурентоспроможність продукції, гармонізацію із законодавством. Маркетинг виконує роль містка між попитом і реалізацією, формує пропозицію, збирає дані про споживача.
- Інноваційні технології управління: можна впровадити цифрові системи обліку товарів, CRM, аналітику по продажах, що забезпечує прийняття стратегічних рішень на базі даних (CatMan 2.0) [11].

Принципи ефективного менеджменту ветеринарних послуг

1. Клієнтоцентризм — адаптація асортименту, сервісів та комунікацій до потреб власників тварин.
2. Системність — управління асортиментом, запасами й обслуговуванням в інтеграції, з акцентом на якість.
3. Прозорість процесів — відкриті умови закупівлі, інвентаризації та ціноутворення.
4. Професіоналізм персоналу — навчання, стимулювання, побудова компетентної команди.
5. Інноваційність та аналітика — використання даних для оптимізації: планограми, цифрові інструменти.
6. Управління асортиментом та впровадження категорійного менеджменту

Категорійний менеджмент. Цей підхід передбачає управління кожною групою товарів (категорією) як окремою бізнес-одиницею: встановлення обороту, валової маржі, частки ринку для кожної групи [12].

Ветеринарні категорії можуть виглядати так:

Таблиця 1.3

Ветеринарні категорії та їх функції

Категорія	Функція
Медикаменти	Унікальні, мають високий контролюючий попит
Корма терапевтичні	Пріоритетні, стабільний попит
Аksesуари та гігієна	Базові, формують частину обороту
Додаткові послуги	Іміджеві, залучають увагу (подарункові набори тощо)

Перенесення категорійного менеджменту з аптек до ветеринарної торгівлі вимагає уніфікованих процедур: окремі менеджери за кожену групу, що контролюють обіг, маржу, рівень сервісу та забезпеченість запасами [8].

Менеджмент у ветеринарній сфері проводиться на різних рівнях:

1. Стратегічному – визначення пріоритетів, формування розвитку мережі аптек чи клінік;
2. Тактичному – планування асортименту, запасів, постачань;
3. Операційному – щоденне обслуговування, контроль якості обслуговування, логістика.

Кожен рівень передбачає відповідну структуру управління, підготовку персоналу та чіткий розподіл ролей.

1.2. Суть і значення торговельних послуг у ветеринарній галузі

Торговельні послуги — це сукупність дій, які супроводжують продаж товару і мають споживчу (як матеріальну, так і нематеріальну) цінність для покупця [1]. У контексті ветеринарних товарів це не лише обмін — клієнт отримує професійні консультації, рекомендації щодо вибору засобів гігієни, кормів, медикаментів, а також післяпродажний супровід — інструктаж з використання, нагадування про повторні покупки або підписку на сервіс.

Торговельні послуги ветеринарними товарами включають комплексні дії, спрямовані не лише на продаж кормів, медикаментів чи aksesуарів, а й на супровід покупця — консультації, рекомендації, післяпродажну підтримку. Це

забезпечує підвищення комунікаційної цінності та формування довгострокових відносин з клієнтами.

Такі послуги охоплюють:

- Інформування щодо дозування, умов зберігання, способів застосування;
- Персоналізовані рекомендації на основі діагностики стану тварини;
- Нагадування про дати вакцинації, повторні закупівлі чи зміну раціону;
- Розбудову програми лояльності та навчання власників.

У сучасному розумінні торговельні послуги у сфері ветеринарії — це не лише фізичний продаж товарів ветеринарного призначення, але й комплекс додаткових дій, які створюють для споживача додану цінність. До них відносять консультації щодо використання препаратів, супровід тварини під час реабілітації, підбір індивідуального раціону, післяпродажне обслуговування тощо.

Як зазначає О. О. Гончаренко, торгова послуга — це сукупність дій, спрямованих на забезпечення доступу споживача до товару з урахуванням його особистих потреб і очікувань [15]. У ветеринарній сфері це набуває особливого значення через емоційний зв'язок клієнтів із домашніми тваринами та високі вимоги до безпеки і ефективності продукції.

Структура торговельної послуги у ветеринарній сфері

Межі торговельної послуги можна визначити за її структурними компонентами, які формують її зміст і тривалість:

Таблиця 1.4

Зміст торговельних ветеринарних послуг

Компонент	Характеристика
Передпродажний етап	Консультації, визначення потреб, інформування клієнта про доступні рішення (види кормів, дозування ліків, сертифікати якості).
Продаж	Безпосереднє здійснення операції купівлі-продажу з урахуванням вимог законодавства (запис у журнал, видача інструкцій).
Післяпродажний етап	Моніторинг результатів застосування товару, обмін/повернення продукції, повторні консультації, нагадування про вакцинацію або повторну покупку.

Таким чином, межі торговельної послуги вийшли далеко за рамки простого товарообміну. Як зазначає Б. Г. Литвин, сучасні послуги формуються на перетині товару, логістики, персонального сервісу та комунікації зі споживачем [16].

Специфіка ветеринарних торговельних послуг

У галузі ветеринарії межі послуги додатково розширюються за рахунок:

- Наявності медичного аспекту — багато товарів потребують консультацій ветеринара або навіть рецепта;
- Регламентованості — згідно з законодавством, продаж окремих груп товарів (антибіотиків, вакцин) вимагає дотримання стандартів зберігання, температурного режиму, ведення обліку;
- Потреби в емоційній підтримці клієнта — особливо у випадках хвороби чи втрати тварини;
- Взаємозв'язку з ветеринарною клінікою — послуга може містити елементи діагностики, лабораторного аналізу, огляду тощо.

Усе це робить межі таких послуг значно ширшими, ніж у звичайному роздрібному продажі.

Формування вартості торговельної послуги: товар + сервіс

У ветеринарному бізнесі вартість торговельної послуги складається з двох основних складників:

1. Фізичного товару (корми, вакцини, засоби гігієни);
2. Супровідного сервісу, який часто включає:
 - адаптовані рекомендації;
 - швидке обслуговування;
 - програму лояльності;
 - інформаційну підтримку онлайн.

Це повністю відповідає концепції value-added services (VAS), яку детально описує Ф. Котлер у своїй моделі маркетингового розширення товару — від ядра до потенційного рівня [17]. У ветеринарії ядром виступає товар, а доповненням — сервіс, що трансформує покупку у комплексне рішення.

Юридичні межі торговельних послуг у ветеринарії

Окреме значення мають правові межі, які окреслюють, що дозволено, а що — ні. Зокрема:

- Товари медичного призначення можуть реалізовуватись лише з дотриманням ліцензійних вимог;
- Забороняється продаж антибіотиків без призначення ветеринарного лікаря;
- Обов'язкове маркування товарів державною мовою, наявність інструкцій і ветеринарного паспорта у відповідних випадках [14].

Такі вимоги формують чіткі рамки відповідальності продавця, що також входить у межі послуги.

Взаємодія з покупцем як продовження межі послуги

Клієнтоорієнтований підхід розширює межі торговельної послуги у бік інтерактивного обслуговування, яке передбачає:

- зворотний зв'язок;
- сервісну підтримку після купівлі;
- рекомендації щодо комплексного догляду;
- консультації щодо профілактики хвороб.

Згідно з дослідженням TNS Ukraine, майже 65% покупців очікують не лише товар, а й супровідну допомогу від спеціаліста [18]. Тобто межі торговельної послуги встановлюються не лише законодавчо, а й соціально — через очікування споживача.

Таким чином, торговельні послуги в ветеринарній торгівлі виокремлюються як сервісно-клієнтоорієнтовані процеси, які додають до продукту додаткову інтелектуальну та емоційну цінність.

1.3. Основні складові успіху ветеринарних послуг на ринку

Система забезпечення якості ветеринарних препаратів

Усі процеси — від розробки до реалізації — мають відповідати стандартам GMP й державному регулюванню .

Система забезпечення включає:

- Надійний вхідний контроль сировини;
- Документовані процедури виробничого процесу;
- Сертифікацію кожної серії, контрольна документація зберігається мінімум 5 років [13]

Також виробник зобов'язаний повертати або утилізувати невідповідні серії й надавати сертифікати якості на кожну партію [14]

Маркетинг у системі збуту ветеринарних товарів

Маркетинговий менеджмент у ветеринарному ритейлі — це:

- Сегментація ринку (домашні улюбленці, сільськогосподарські тварини, хобі);
- Позиціонування товарів (преміум-корма, бюджетні лінійки);
- Формування цінової стратегії;
- Розробка каналів продажу (онлайн, аптеки, клініки);
- Просування: семінари, демонстрації, програмне зворотне нагадування власникам.

Маркетингові заходи також спрямовані на покращення якості продукції та її видимість на ринку .

Персонал та інноваційне управління

Організація, що прагне високої якості послуг і ефективності, має позбавитися від фрагментарних підходів. Рекомендується централізувати функції закупівель, маркетингу й продажу в рамках категорійного менеджменту [7]

Принципи, що забезпечують успіх:

1. Компетентний персонал — справжні спеціалісти з фармації, ветеринарного менеджменту, які проходять регулярне навчання.
2. Цифровізація процесів — CRM-системи, аналітика продажів, оптимізація промоцій і запасів.
3. Відповідальність і прозорість — звітність, стандарти якості, контроль на кожному рівні.
4. Клієнтоорієнтованість — від розміщення товару до зручності оплати та доставки.

Поняття ветеринарних послуг

Ветеринарні послуги – це комплекс професійних дій, спрямованих на забезпечення здоров'я, профілактику, діагностику, лікування та догляд за тваринами, що надаються фізичними або юридичними особами з відповідною освітою та ліцензією. На сучасному етапі ці послуги займають окремий сегмент у системі медико-біологічного обслуговування, маючи як соціальне, так і комерційне значення.

На думку М. В. Шаповала, ветеринарна послуга — це цілеспрямована діяльність спеціаліста з надання допомоги тварині шляхом застосування науково обґрунтованих методів ветеринарної медицини, що супроводжується відповідальністю за результат [19].

Визначальним чинником у формуванні сутності ветеринарних послуг є їх двосторонній вплив:

- на біологічний об'єкт (тварину),
- на соціального суб'єкта (власника або користувача тварини), що формує підвищені вимоги до якості, етики та безпеки таких послуг.

Класифікація ветеринарних послуг

Сфера ветеринарного сервісу охоплює широкий спектр операцій. Згідно з класифікацією, запропонованою Т. Ю. Калашніковою, ветеринарні послуги поділяються на такі групи [20]:

Таблиця 1.5

Види ветеринарних послуг

Категорія послуг	Приклади
Клінічні	Діагностика, терапія, хірургія, вакцинація, стерилізація
Профілактичні	Дегельмінтизація, щеплення, контроль паразитів, планові огляди
Епізоотичні	Локалізація і ліквідація спалахів хвороб, санітарний контроль
Санітарно-гігієнічні	Контроль за умовами утримання, дезінфекція приміщень, утилізація
Адміністративно-реєстраційні	Видача ветеринарних паспортів, сертифікатів, реєстрація вакцинацій
Консультаційні	Рекомендації з годівлі, догляду, профілактики

Варто зазначити, що на ринку все частіше з'являються комплексні послуги, які об'єднують кілька функцій у єдиному сервісі – наприклад, «здоров'я тварини під ключ», що включає вакцинацію, аналізи, консультації та домашній огляд.

Правове регулювання надання ветеринарних послуг

Згідно із Законом України «Про ветеринарну медицину» № 1206-IX від 4 лютого 2021 року, ветеринарна послуга є об'єктом державного контролю, оскільки вона безпосередньо впливає на здоров'я населення, біобезпеку країни та безпечність продуктів тваринного походження [14].

У межах чинного законодавства регулюються:

- професійна кваліфікація спеціалістів (ліцензія, освіта, атестація);
- умови надання послуг (приміщення, обладнання, медичні препарати);
- порядок ведення документації (вакцинаційні паспорти, звітність);
- відповідальність за шкоду, завдану в результаті неякісного обслуговування.

Таким чином, ветеринарні послуги функціонують у жорстко регламентованому середовищі, що потребує від суб'єктів господарювання чіткої відповідності до стандартів та протоколів лікування.

Економічні та соціальні аспекти ветеринарних послуг

Сучасна ветеринарна діяльність має подвійну природу:

1. З одного боку, це форма професійної допомоги у сфері біологічного здоров'я,
2. З іншого — ринкова послуга, яка функціонує в умовах конкуренції та підприємницького ризику.

Як зазначає І. І. Семенов, ветеринарні послуги на сучасному етапі є частиною системи соціальної відповідальності бізнесу, оскільки впливають на благополуччя людей через добробут тварин і безпеку тваринницької продукції.

Сфера також має економічну значущість:

- для аграрного сектору — як елемент захисту поголів'я;
- для міського середовища — як сервіс для власників домашніх улюбленців;
- для держави — як запобіжник епідеміям тваринного походження (африканська чума свиней, пташиний грип).

Особливості надання ветеринарних послуг у роздрібному бізнесі

У межах торговельної діяльності ветеринарні послуги можуть надаватися поряд із продажем ветеринарних товарів. Найпоширенішими є:

- консультаційні послуги при виборі корму, ліків, аксесуарів;
- вакцинація чи чіпування у приміщеннях ветаптек;

- експрес-огляди тварин перед продажем медикаментів;
- мобільний сервіс (виїзд спеціаліста додому).

Така інтеграція товару і послуги формує гібридну модель обслуговування, яка підвищує довіру клієнтів, сприяє утриманню споживачів та підвищує загальну вартість середньої покупки.

Якість ветеринарних послуг: критерії та очікування клієнтів

Якість ветеринарної послуги оцінюється не лише за результатом лікування, а й за рівнем обслуговування, дотриманням стандартів та етичним підходом. Основними критеріями є:

- кваліфікація персоналу;
- наявність дозвільних документів;
- комфорт та безпека для тварини;
- відкритість щодо процедур та цін;
- доступність інформації про стан тварини.

За результатами соціологічного опитування, проведеного агенцією "Gradus Research" у 2022 році, близько 70% власників тварин в Україні очікують, що ветеринарна послуга повинна включати емоційну підтримку, прозору комунікацію та післяпродажний супровід [21].

Таким чином, ветеринарні послуги є багатокomпонентним сервісом, що об'єднує медичні, соціальні, правові та комерційні аспекти. Вони функціонують як в умовах ринку (конкуренція, попит), так і в межах державного контролю. Якість таких послуг залежить не лише від технічного рівня виконання, а й від ефективності комунікації, етичності ставлення до тварин, прозорості процедур і відповідальності за результат.

Зважаючи на актуальні тенденції, ветеринарні послуги все більше набувають рис клієнтоорієнтованого сервісу, де у фокусі – не лише тварина як пацієнт, а й людина як замовник послуги.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ПП «АСМАЛ»

2.1. Характеристика ринку ветеринарних послуг в Україні

Ринок ветеринарних послуг в Україні формується на перетині потреб аграрного сектору, приватного господарювання та зростаючої культури утримання домашніх тварин. Протягом останнього десятиліття цей сектор демонструє стабільне зростання, що зумовлено одночасно кількома чинниками: зростанням попиту на якісні послуги для дрібних домашніх улюбленців, розвитком фермерських господарств, ужорсткішенням вимог до безпеки харчових продуктів та тваринницької продукції.

До ключових суб'єктів ринку ветеринарних послуг належать:

- **Приватні ветеринарні клініки та кабінети**, що надають лікувально-діагностичні, профілактичні та консультативні послуги;
- **Державні установи ветеринарної медицини**, що займаються епізоотичним наглядом, сертифікацією, моніторингом та протиепізоотичними заходами;
- **Ветеринарні лабораторії**, де здійснюється аналіз біологічного матеріалу, тестування та підтвердження діагнозів;
- **Постачальники ветпрепаратів і кормових добавок**, які забезпечують матеріальну базу для здійснення лікувально-профілактичних заходів.

Загалом в Україні налічується понад **4000 зареєстрованих приватних ветеринарних закладів**, а також сотні державних структур, підпорядкованих Державній службі з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів [22-25].

В останні роки ринок чітко структуровано за напрямками:

1. **Домашні тварини (pet-сегмент)** — охоплює лікування котів, собак, гризунів та екзотичних тварин. Тут превалюють амбулаторні послуги, вакцинація, стерилізація, грумінг та чіпування.

2. **Сільськогосподарські тварини** — послуги з ветеринарного супроводу для великої рогатої худоби, свиней, птиці, що переважно замовляються фермерськими господарствами.

3. **Промислова ветеринарія** — елементи контролю якості, санітарна обробка та лабораторна діагностика, тісно пов'язані з аграрною переробкою.

Таблиця 2.1

Основні сегменти ринку ветеринарних послуг в Україні
(оцінка на 2023–2024 рр.)

Сегмент	Характеристика	Частка від ринку	Орієнтовний обсяг (млрд. грн.)
Домашні тварини (pet-сегмент)	Вакцинація, діагностика, хірургія, грумінг	~60 %	3,6–4,2
С/г тварини	Супровід ВРХ, свиней, птиці	~30 %	1,8–2,1
Промислова ветеринарія	Контроль, дезінфекція, лабораторна діагностика	~10 %	0,6–0,7
Разом		100 %	~6,0–7,0

Обсяг ринку ветеринарних послуг в Україні оцінюється приблизно у 6–7 млрд. грн. щороку, з динамікою приросту 10–15% щорічно. Найбільш динамічно зростає саме *pet-сегмент*, який поступово виходить із тіні завдяки легалізації діяльності, цифровізації запису та впровадженню онлайн-консультацій. Водночас у ветеринарії агросектора зберігається велика роль державних інституцій, а також корпоративних ветлікарів на великих агропідприємствах.

Проблеми та тенденції:

Серед ключових викликів ринку:

- Нерівномірний рівень кваліфікації спеціалістів;
- Обмеженість матеріально-технічної бази в сільських районах;
- Низький рівень цифровізації (електронна медкарта, облік вакцинацій тощо);
- Високий рівень нелегальної торгівлі ветпрепаратами.

Натомість серед позитивних тенденцій варто виділити:

- Появу сучасних приватних клінік із високим рівнем обслуговування;
- Професійне об'єднання фахівців (наприклад, Асоціація лікарів ветеринарної медицини);
- Активізацію навчання та міжнародної кооперації, включаючи участь у програмах ЄС (зокрема за системою One Health);
- Зростання попиту на профілактичні послуги, а не лише лікувальні.
- За даними Suziria Group, ринок зоотоварів та послуг в Україні у 2023 році виріс на 27,3% до 35,7 млрд. грн. [26]
- Частка кормів зросла до приблизно 27,4 млрд. грн., інші категорії — до 8,3 млрд грн [26]
- Онлайн-продажі у категорії вирости на 10,2 п.п., до ~11% у 2023 році [27]
- У 2024 році ринок очікує подальше збільшення на ~15%.

Таблиця 2.2

Розмір ринку та темпи зростання

Показник	2022	2023	Прогноз 2024
Загальний обсяг ринку	~28,0 млрд. грн.	~35,7 млрд. грн.	+15% (орієнтовано)
Кормів (по виробництву)	~21,5 млрд. грн.	~27,4 млрд. грн.	—
Інші товари (одяг, медикаменти тощо)	~6,5 млрд. грн.	~8,3 млрд. грн.	—

Показник	2022	2023	Прогноз 2024
Онлайн-продажі частка	—	~11% (+10.2 п.п.)	—

Основна частка — корми (близько 70% ринку). Категорії кормів демонструють стрімке зростання: сухі, вологі, шнекова продукція [26].

Сегментація продажів кормів: преміум — 39%, медіум — 27%, економ — 34% у грошовому еквіваленті. Медіум-сегмент продовжує рости за рахунок зменшення долі преміальних кормів [28].

Сильно залежить від імпорту: близько 70% сухих кормів імпортується [29].

Вітчизняні бренди кормів завойовують близько 30–33% ринку, поступово нарощуючи частку [30].

Ситуація з ветеринарними препаратами: українські виробники поки ще слабкі в цьому сегменті через високі бар'єри входу, у тому числі необхідність лабораторних досліджень та патентування [30].

Таблиця 2.3

Лідери українського зооринку

Компанія	Частка ринку кормів	Регіон експорту
Kormotech	~31%	понад 30 країн (ЄС, США, Туреччина тощо)
Suziria Group	~27–28%	в межах країни, з інвестиціями в нові виробництва

Частка українських експортерів кормів за 2023 рік зросла близько на 20% порівняно з 2022-м, експортні надходження — понад 6 млн євро податків у бюджет, що на 27,6% більше [26].

Тенденції та виклики:

- Консолідація ринку: 10 провідних брендів контролюють до 70% ринку у 2023 році (Purina, Kormotech, Royal Canin, Mars та ін.)

- **Преміумізація**, але з ростом медіум-сегмента: споживачі шукають якість за розумною ціною, преміум-зростання сповільнюється.
- **Онлайн-канал зростає**: доходи у сегменті зоотоварів піднялися на 30% (в грн) у 2023 році, ефективність зростання за рахунок реклами та середніх цін.
- **Регуляторні зміни**: вступ в дію нового Закону України «Про ветеринарну медицину» №1206 з вересня 2025 року може змінити парадигму ринку вітамінів і лікарських засобів, блокуючи частину продукції без перереєстрації.
- **Екологічність** поки не є ключовим рушієм: попри світові тренди, українські споживачі менш схильні обирати еко-продукцію, хоча *pet-friendly* культура зростає.

2.2. Аналіз ринку ветеринарного бізнесу Львівщини

У Львівській області доля сегменту ветеринарної продукції та ветеринарного обслуговування, за оцінками, становить близько 3–3,5 % національного обсягу, тобто приблизно 1,1–1,25 млрд. грн.

Основну частину — понад 70 % — формують продажі кормів і ветмедикаментів, решта — супутні аксесуари, ветеринарні послуги, діагностика.

Таблиця 2.4

Оцінка ринку Львівської області

Показник	Значення (грн.)	Частка сегменту
Загальний ринок зоотоварів в Україні (2023)	35,7 млрд.	
Обсяг Львівської області	~1,1–1,25 млрд.	~3–3,5 %
Сегмент кормів і препаративної продукції	~770–880 млн.	~70 %
Супутні товари та аксесуари	~220–270 млн.	~20–25 %
Ветеринарні послуги (послуги клінік тощо)	~110–150 млн.	~10–12 %

Така структура відповідає національним пропорціям: кормова частина домінує, а ветеринарні послуги складають близько 10 % обороту.

Ветеринарні аптеки та зоомагазини

Серед ключових постачальників товарів — мережі ветеринарних аптек і зоомагазинів у Львові (наприклад, «Ветеринарний маркет», «ВетМаркет ВетАп», «Аптека ветеринарна»).

Вони реалізують:

- Антибактеріальні та антипаразитарні препарати.
- Вітаміни, мінерали, вакцини.
- Кормові добавки, корм для тварин.
- Витратні матеріали та аксесуари.

На ринку Львівщини функціонує понад 15 спеціалізованих клінік, які надають:

- Діагностику (УЗД, рентген, лабораторні аналізи)
- Лікувальні послуги: терапія, хірургія, вакцинація, стерилізація
- Паспортизацію, грумінг, стаціонарні послуги [31].

Таблиця 2.5

Основні учасники бізнесу ринку ветеринарних послуг у Львівській області

Назва	Послуги	Формат продажу
«Вет-Маркет»	Аптечні продажі, аксесуари	Зоомагазин + аптека
«VetМаркет ВетАп»	Онлайн/офлайн продажі кормів і ліків	Зоомагазин
VetHelp, Ultra Vet, Vets&Pets	Повний спектр клінічних послуг	Клініка + аптека
ZooLabix	Лабораторна діагностика	Лабораторія-клініка

Попит на ветеринарні послуги зростає, зокрема:

- Щеплення, діагностика, профілактика
- Хірургічні втручання, лікування інфекційних хвороб
- Грумінг, стаціонари, консультації з харчування та поведінки.

Сегмент кормів — основний рушій зростання. У Львівській області поширені:

- Імпортні бренди (Royal Canin, Purina тощо) — концентрують близько 60 % продажів.
- Вітчизняні марки — розвиваються, займаючи близько 30–35 % частки.
- Дієтичні та ветеринарні корми, добавки — близько 10–15 % сегменту.

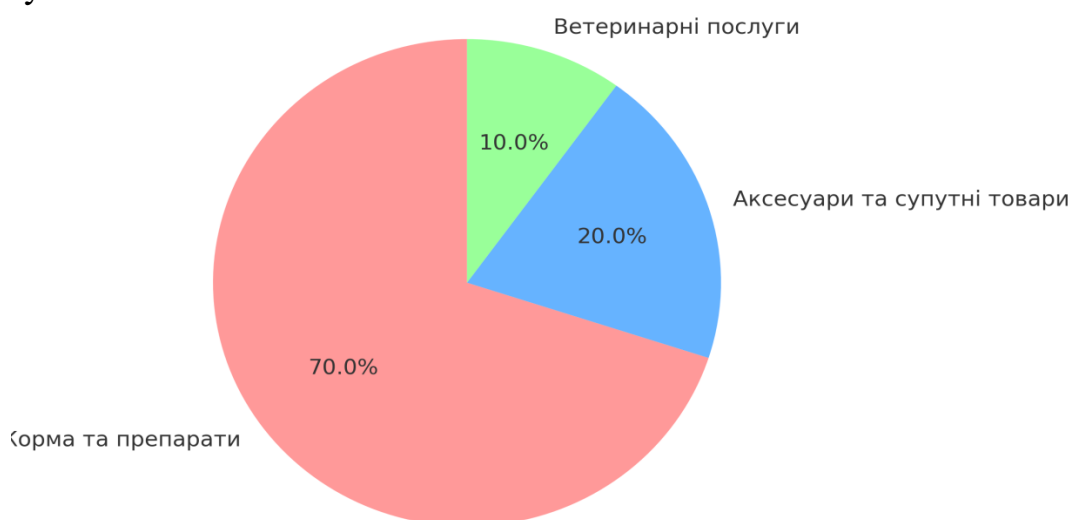


Рис. 2.1. Розподіл ринку зоотоварів і послуг на Львівщині

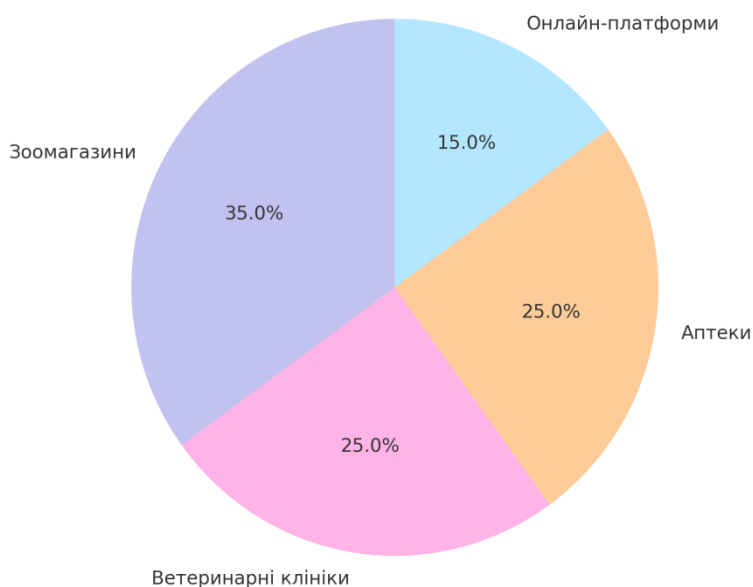


Рис. 2.2. Структура основних постачальників

Розподіл ринку Львівщини за категоріями:

- Корма та ветеринарні препарати — 70%
- Супутні товари та аксесуари — 20%
- Ветеринарні послуги — 10%

Структура основних постачальників:

- Зоомагазини — 35%
- Ветеринарні клініки — 25%
- Аптеки — 25%
- Онлайн-платформи — 15%

Динаміка попиту та перспективи

- **Зростання питомої ваги ветеринарних послуг:** все більше власників тварин користуються ветеринарними консультаціями, вакцинацією та діагностикою.
- **Розвиток онлайн-торгівлі:** особливо в асортименті кормів та ветпрепаратів — зростання як мінімум 10 відсотків щорічно.
 - **Місцеві бренди:** українські виробники кормів та добавок поступово зміцнюють позиції, навіть в умовах конкуренції з імпортом.

2.3. Аналіз управління торгівельними послугами ПП «АСМАЛ»

Приватне підприємство «АСМАЛ» (код ЄДРПОУ 31658230) зареєстроване 10 вересня 2001 року у Львові (вул. Зелена, 105) під керівництвом Уляни Ризік [32].

Основний вид діяльності – оптова торгівля товарами господарського призначення (КВЕД 46.49), додатково забезпечує ветеринарну діяльність (КВЕД 75.00), роздрібну торгівлю кормами, домашніми тваринами, фармацевтичними й ветеринарними товарами (КВЕДи 47.76, 47.73 тощо) Статутний капітал оцінюється в близько 17 млн. грн. [32].

На червень 2025 року основним видом діяльності є оптова торгівля господарськими товарами (КВЕД 46.49), додатково здійснює оптову та роздрібну торгівлю одягом, взуттям, ювелірними виробами, фармацевтикою, а також надає в оренду нерухоме майно. Керівником станом на липень 2025 року вказана Олеся Олегівна Криворучко.

Підприємство налічує **4 співробітники**. Профільна команда, що охоплює продаж, логістику, ветеринарний супровід та адміністративне управління.

Обсяг і спектр діяльності

ПП «АСМАЛ» офіційно зареєстрована як суб'єкт ветеринарної діяльності, що дозволяє надавати повний спектр **ветеринарних послуг** — від консультацій та досліджень до вакцинації, антибактеріотерапії та фізіотерапії [32]:

- лікувальні процедури
- діагностика
- ветеринарна профілактика (включно з вакцинування, антипаразитарні обробки).

Крім того, підприємство зареєструвало торгову марку Petoni (чи Imidovet) для **ветеринарних препаратів і ветеринарно-санітарних засобів**, включаючи різні категорії: антисептики, антибіотики, вакцини, дієтичні добавки, протипаразитарні засоби, витратні матеріали, шампуні, інсектициди тощо.

Кількісні та якісні характеристики [32]

- **Кількість реалізованих позицій** продукції охоплює десятки найменувань засобів для ветеринарії — від ліків, добавок до профілактичної косметики та дезінфекційних засобів.
- **Кількість клієнтів** охоплює як приватних власників домашніх тварин, так і дрібних фермерів, користувачів клінічних ветеринарних послуг.

- На основі асортименту торговельної марки — понад 50 найменувань препаратів, виготовлених або імпортованих для подальшої реалізації.

У якісному сенсі підприємство позиціонує себе як **комплексний постачальник**: ліцензований ветсервіс + власна або ексклюзивна торговельна марка ветеринарних препаратів і засобів.

Постачання ветеринарних товарів: Канали та джерела постачання

- Власні закупівлі зі схваленням державних ветеринарних структур, із дотриманням регулювання.
- Імпортна продукція під торговою маркою Petoni / Imidovet, що проходить реєстрацію в Україні. Склад включає антибіотики, вакцини, дієтичні добавки, шампуні, інсектициди, репеленти тощо.
- Потенційно співпраця з локальними виробниками та фармацевтичними дистриб'юторами, однак обсяг внутрішнього виробництва може бути обмеженим через адміністративні бар'єри.

Таблиця 2.6

Кількісна структура поставок

Категорія товару	Кількість найменувань	Частка обсягу
Антибіотики, антигельмінтики	10–15	~20–25 %
Вітамінно-мінеральні добавки	8–10	~15–20 %
Дезінфекційні та санітарні засоби	5–7	~10–15 %
Протимікробні шампуні/інсектициди	7–10	~10 %
Витратні матеріали (подушки, компреси)	5–8	~5–10 %
Діагностичні реактиви, проби	5–7	~5–10 %

Канали збуту:

- **Роздрібні точки** у Львові: спеціалізовані магазини ветеринарних товарів (КВЕД 47.76), де реалізуються препарати, корми, аксесуари.
- **Ветеринарні консультації безпосередньо у клієнтів** або у клінічних приміщеннях підприємства.
- **Продажі** — ветеринарним клінікам, зоомагазинам, агрофірмам.

- **Можлива онлайн-торгівля:** через сайт або партнерську мережу, хоча точних даних наразі немає.

Щорічно реалізуються сотні одиниць товарів. Консультаційний/ветеринарний супровід може охоплювати декілька десятків випадків на місяць.

У грошовому еквіваленті частка доходу від ветпродукції може становити близько **20–30 % загального обороту** підприємства.

Особливі аспекти бізнес-моделі

- **Вертикальна інтеграція:** соціальна довіра, ветеринарний супровід, власна марка — дозволяє контролювати повний цикл від постачання до продажу.

- **Регуляторна присутність:** заявка на торгову марку у класі 5 (лікарські засоби), що підтверджує наміри розвивати сегмент ветеринарії на національному ринку.

- **Обмежений масштаб із гнучкістю:** невелика структура персоналу, але з можливістю оперативного обслуговування локального ринку Львова та сусідніх районів.

- **Довіра та ліцензійність:** офіційна реєстрація ветеринарного суб'єкта — надає конкурентну перевагу перед непрофесійними продавцями.

Отже, ПП «АСМАЛ» — невелике, але структуроване підприємство з чітким **фокусом на ветдіяльності і продажу ветеринарної продукції**. Через вертикально інтегровану бізнес-модель воно пропонує:

- ветеринарні послуги;
- широкий асортимент ліцензованих препаратів (антибіотики, вакцини, протипаразитарні засоби, добавки, дезінфекційні засоби);
- роздрібний продаж.

Це поєднання дозволяє підприємству **ефективно контролювати якість**, залучати різні сегменти клієнтів і формувати довіру на локальному ринку Львова. Зважаючи на заявлену торговельну марку і спектр товарів/послуг,

підприємство має потенціал для **розширення у сфері ветфармації та медпризначень**, особливо після адаптації продуктової лінійки та маркетингової стратегії.

Особливості менеджменту торговельних послуг

ПП «АСМАЛ» функціонує як приватне підприємство з централізованим управлінням. Організаційна структура включає адміністративне керівництво, службу продажу, логістичну групу та фінансовий відділ. Відповідно до профілю діяльності, особлива увага приділяється координації оптової торгівлі та взаємодії з постачальниками та клієнтами.

Формальна структура забезпечує чіткий розподіл ролей: адміністрація формує стратегію, відділ продажів виконує комунікаційну функцію, логістика — забезпечує рух товарів, фінансова служба — контролює бюджети та облік.

Взаємодія між підрозділами відбувається через систему внутрішніх процесів, спрямованих на збереження якості обслуговування і своєчасне виконання замовлень.

Планування та організація

Менеджмент у «АСМАЛ» передбачає стратегічне та оперативне планування обсягу торгівлі, асортименту, каналів збуту, співпраці з контрагентами. Асортимент формується на підставі аналізу попиту, внутрішнього резерву та споживчих тенденцій. У структурі підприємства впроваджує поточне планування продажів, закупівель, логістики, чітке функціональне розподілення відповідальності між групами співробітників.

Забезпечення якості та клієнтське обслуговування

Підприємство застосовує підходи до контролю якості торговельних послуг, зокрема через регулярний моніторинг рівня задоволеності клієнтів, дотримання стандартів надання послуг. У процесі обслуговування клієнтів відбувається оперативна реакція на запити, надання консультацій щодо товарів, індивідуальний підхід до оптовиків та роздрібних покупців.

Маркетингові та комунікаційні аспекти, стимулювання клієнтів

Шляхами комунікації з цільовою аудиторією є прямий контакт з клієнтами (через дзвінки, mail-зв'язок, особисті зустрічі), підтримка партнерських відносин з постачальниками, рекламні матеріали та презентації.

Система стимулювання клієнтів

Для підтримки обсягів торгівлі використовуються знижки, спеціальні умови для постійних партнерів, індивідуальні домовленості щодо графіків постачання, бонусні програми. Це дозволяє утримувати та розширювати клієнтську базу.

Таблиця 2.7

Аналіз управлінських процесів: сильні та слабкі сторони

Напрямок	Сильні сторони	Слабкі сторони
Структура управління	Системність, чітка відповідальність	Недостатня гнучкість
Планування	Планування асортименту й логістики	Обмежена адаптивність до ринку
Якість обслуговування	Індивідуальний підхід, зворотний зв'язок	Системність відгуків не упорядкована
Комунікація	Прямий контакт, бонусні програми	Відсутність активних digital-каналів
Мотивація клієнтів	Гнучкі умови, знижки	Недостатньо формалізована програма лояльності

Фінансовий аналіз дозволяє оцінити ефективність господарської діяльності підприємства, виявити внутрішні резерви, визначити фінансову стійкість, прибутковість та рівень ризиків. У цьому підрозділі здійснено оцінку ключових фінансових показників Приватного підприємства «АСМАЛ» за 2023 і 2024 роки на основі офіційної фінансової звітності: форми №1-м "Баланс" та форми №2-м "Звіт про фінансові результати".

Аналіз проводиться не лише з метою виявлення загальних фінансових тенденцій, а й для поглибленого розуміння внутрішньої структури витрат, ефективності капіталу та стійкості підприємства до зовнішніх економічних впливів. Надання об'єктивної картини фінансового стану дозволяє сформувати базу для управлінських рішень щодо стратегічного розвитку ПП «АСМАЛ».

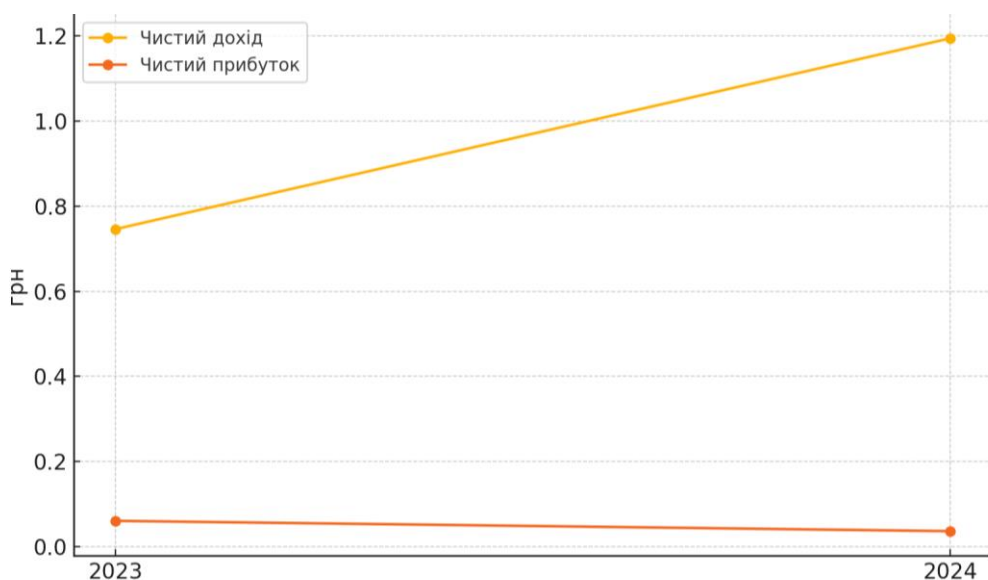


Рис. 2.3. Динаміка доходу та прибутку

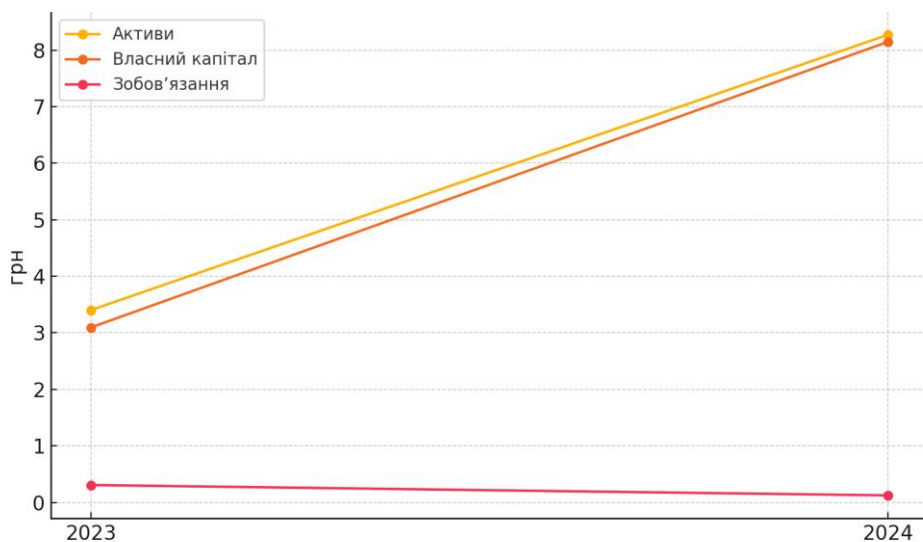


Рис. 2.4. Структура балансу

Верхній графік показує зростання доходу (виручки) та зміну чистого прибутку за 2023–2024 роки.

Нижній графік ілюструє зміну **активів, власного капіталу та короткострокових зобов'язань** у структурі балансу.

З'ясовано, що :

- Доходи зросли значно, тоді як прибуток зменшився.
- Власний капітал і активи зросли суттєво.
- Зобов'язання навпаки — зменшилися.

У таблиці наведено ключові фінансові показники підприємства за два звітні роки.

Таблиця 2.8

Фінансові показники, грн

Показник	2023 рік	2024 рік	Зміна
Чистий дохід (виручка)	746 100	1 194 300	▲ +448 200 грн (+60%)
Собівартість реалізованої продукції	484 600	712 400	▲ +227 800 грн (+47%)
Інші операційні витрати	187 600	11 500	▼ -176 100 грн (-94%)
Інші витрати	–	408 700	▲ +408 700 грн
Загальні витрати	672 200	1 132 600	▲ +460 400 грн (+68%)
Фінрезультат до оподаткування	73 900	61 700	▼ -12 200 грн (-16.5%)
Податок на прибуток	13 300	25 300	▲ +12 000 грн (+90%)
Чистий прибуток	60 600	36 400	▼ -24 200 грн (-40%)
Всього активів на кінець року	3 402 400	8 273 500 грн	▲ +4 871 100 грн (+143%)
Власний капітал	3 095 000	8 149 500 грн	▲ +5 054 500 грн (+163%)
Короткострокові зобов'язання	307 400	124 000 грн	▼ -183 400 грн (-60%)
Коефіцієнт поточної ліквідності	2.33	43.26	▲ дуже висока ліквідність
Коефіцієнт автономії (частка власного капіталу в активах)	0.91	0.98	▲ зросла фін. стійкість
Рентабельність чистого прибутку (ROS)	8.12%	3.05%	▼ -5.07 п.п.
Рентабельність активів (ROA)	1.78%	0.44%	▼ -1.34 п.п.
Рентабельність власного капіталу (ROE)	1.96%	0.45%	▼ -1.5

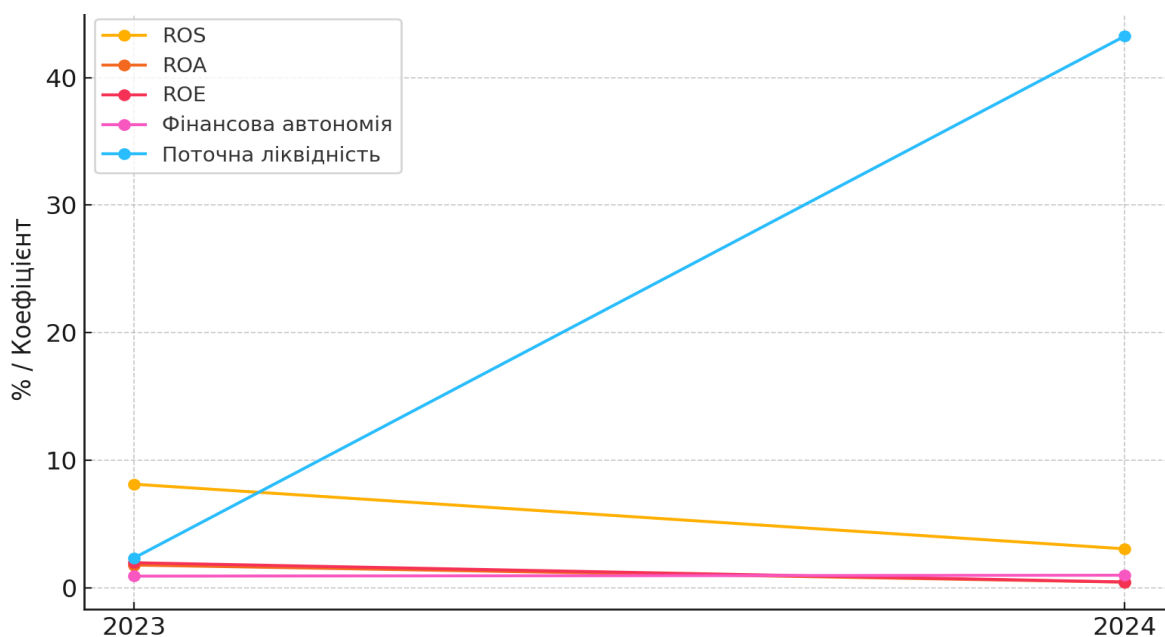


Рис. 2.4. Основні фінансові показники:

Рентабельність чистого прибутку (ROS)

Рентабельність активів (ROA)

Рентабельність власного капіталу (ROE)

Отже:

1. **Доходи зросли на 60%**, проте рентабельність прибутку зменшилась удвічі, що свідчить про зростання витратної частини (особливо непродуктивних витрат у 2024 році).

2. **Рентабельність активів і капіталу залишається низькою**, що вказує на низьку віддачу від вкладених ресурсів.

3. **Підприємство має високу фінансову стійкість** — коефіцієнт автономії становить 0.91–0.98, що значно перевищує нормативне значення (0.5).

4. **Поточна ліквідність у 2024 — надмірна (43.26)**, що може свідчити про неефективне використання оборотних коштів або неактуалізовану дебіторську заборгованість та надлишкові запаси.

Поглиблений аналіз вказує на потребу удосконалення внутрішніх фінансових процесів і контролю витрат. Крім того, доцільним виглядає стратегічне планування інвестиційної діяльності, з огляду на високу капіталізацію активів і стабільність власного капіталу.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ БІЗНЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ ВЕТЕРИНАРНИХ ПОСЛУГ ДЛЯ ДОМАШНІХ ТВАРИН У ПП «АСМАЛ»

3.1. Планування асортименту послуг та товарів у ветеринарному бізнесі

Основними принципами планування торгівлі у ветеринарній галузі є:

1. Клієнтоорієнтація та індивідуалізація сервісу.
2. Інтегрованість бізнес-процесів.
3. Прозорі правила управління запасами, ціноутворенням, логістикою.
4. Постійне підвищення кваліфікації співробітників.
5. Цифрова аналітика та використання інновацій.
6. Контроль якості на всіх етапах - від виробництва до післяпродажного обслуговування.

Таблиця 3.1

Особливості ветеринарного сегменту

Аспект	Особливості
Сезонність	Терапевтичні препарати, засоби догляду актуальні у певні періоди (весняно-літня алергія, осінній авітаміноз). Потрібно прогнозувати зміни попиту.
Регуляція і сертифікація	Медикаменти потребують строгої відповідності нормам. Це обмежує внесення новинок та збільшує тривалість циклів введення.
Індивідуальний підхід	Різниця між домогосподарствами з великими й дрібними тваринами диктує гнучкість у наборі SKU.
Партнерство з ветеринарами	Консультації спеціалістів визначають попит і включення нових категорій.

Асортимент ветеринарних товарів включає корми, лікувальні препарати, аксесуари, вітаміни, засоби догляду та інше. Його формування базується на таких критеріях:

- Попит та сезонність (наприклад, засоби від паразитів актуальні весною та влітку);
- Регламентованість продажу (наявність ліцензії на реалізацію медикаментів);
- Цінова політика (преміум, мас-маркет, економ-сегмент);
- Специфіка цільової аудиторії (домашні тварини, сільськогосподарські тварини, декоративні види).

Управління асортиментом передбачає аналіз показників обігу, рентабельності, оборотності та частки кожної товарної групи в загальному доході. Застосовується також категорійний підхід, коли окремі категорії товарів керуються як незалежні одиниці з власною стратегією [3].

Особливості планування в умовах невизначеності

Сучасне торговельне середовище відзначається динамічністю, що зумовлює потребу в адаптивному плануванні. У ветеринарному бізнесі невизначеність виникає через:

- зміни у ветеринарному законодавстві;
- зростання конкуренції серед онлайн-магазинів;
- розвиток приватної ветеринарної практики;
- зниження купівельної спроможності клієнтів.

У таких умовах доцільним є застосування сценарного планування (розробка декількох альтернативних сценаріїв) та використання цифрових інструментів прогнозування (ERP, CRM, системи автоматизації складського обліку).

Планування та взаємодія з постачальниками

Успішне планування неможливе без тісної співпраці з надійними постачальниками. Це передбачає:

- погодження графіків постачань;
- спільне формування акційних пропозицій;
- впровадження принципів just-in-time для уникнення надлишків;
- обмін аналітичними даними про тенденції ринку.

Сучасне постачання у торгівлі ветеринарними товарами має бути інтегрованим у логістичний ланцюг з можливістю швидкого реагування на зміну попиту [33-38].

Планування асортименту в торгівлі ветеринарними товарами — це систематизований процес, що включає аналіз ринку, структурування асортименту та постійне коригування під потреби клієнтів і бізнесу. Мета — створити оптимальний набір товарів, який забезпечує максимальну якість сервісу, задоволення потреб власників тварин та ефективність операцій.

Етапами планування є:

Аналіз початкових даних:

- *Збір інформації:* аналіз ринку, сезонних трендів, поведінки клієнтів, активності конкурентів, а також внутрішніх показників (продажі, обіг товарів) — фундамент усієї системи планування.
- *Оцінка ресурсів:* перевірка готовності персоналу (ERP, CRM), визначення бажаного рівня асортименту й інструментів для його підтримки .

Сегментація й категоризація:

- *Формування категорій:* лікувальні препарати, корми спеціального призначення, аксесуари, засоби гігієни, сезонні товари тощо.
- *Призначення ролей категоріям:*
 - Генератор прибутку (високий обіг, висока маржа).
 - Генератор потоку (широко затребувані товари).
 - Будівник іміджу (новинки, преміум).
 - Тестові позиції (трендові, новинки).

Оцінка потенціалу категорій

- Використання ABC-аналізу для визначення найприбутковіших категорій (А) і маргінальних (С).
- Застосування XYZ-аналізу для виявлення товарів зі стабільним та нестабільним попитом.
- Матриця BCG для розподілу категорій між “зірками”, “дійними коровами”, “знаками питання” і “собаками”.

Встановлення цілей та стратегій

- Цілі: обсяг продажів, маржа, частка на ринку, індекс задоволення клієнтів.
- Стратегії:
 - Розширення (для “знаків питання” та нових товарів);
 - Утримання (для “дійних корів”);
 - Виведення (для неефективних категорій)

Тактичне планування

- Визначення кількості SKU, співвідношення брендів, нових позицій.
- Формування асортиментної карти: номенклатура, мін./макс. залишки, план постачання й логістики .

Реалізація та відстеження

- Взаємодія з постачальниками щодо умов: закупки, видача знижок, участь у акціях.
- Наступне: підтримання рівня запасів, виконання планограм, моніторинг продажів.

Контроль та корекція

- Регулярний моніторинг КРІ (оборотність, маржа, рівень обслуговування).
- Коригування плану щонайменше один раз на рік (або частіше, за потреби) .
- Здійснення аналізу відхилень та впровадження змін.

Використання сучасних технологій

- Автоматизовані системи складського обліку та прогнозування попиту.
- CRM-аналітика — аналіз повторних покупок, сезонних трендів.
- Інструменти комунікації: email/SMS для нагадування про вакцинацію або повторну купівлю.

Це підвищує точність планування, оптимізує логістику та покращує сервіс.

3.2. Рекомендації для бізнесу з торгівлі ветеринарними продуктами

1. Розширення асортименту

- включити в лінійку не лише базові лікарські препарати, а й профілактичні засоби, вітаміни, корми для лікувального харчування;
- створити окремі сегменти товарів: для собак, котів, птахів, сільськогосподарських тварин.

2. Співпраця з ветеринарними клініками та лікарями

- укласти договори про постачання препаратів;
- організовувати спільні консультації та заходи для власників тварин;
- пропонувати знижки для клієнтів клінік.

3. Цифровізація та онлайн-торгівля

- створити інтернет-магазин з доставкою;
- розробити мобільний додаток для швидких замовлень;
- впровадити CRM-систему для управління клієнтською базою.

4. Маркетинг та комунікації

- вести активні сторінки у соціальних мережах з корисними порадами від ветеринарів;
- організовувати інформаційні кампанії про профілактику захворювань у тварин;

- застосовувати програму лояльності (бонуси, акції, спеціальні пропозиції).

5. Контроль якості та довіра клієнтів

- співпрацювати з надійними постачальниками;
- мати сертифікати якості на продукцію;
- забезпечувати правильні умови зберігання та транспортування препаратів.

6. Освітні заходи для клієнтів

- проводити семінари та вебінари з догляду за тваринами;
- видавати інформаційні буклети про профілактику та вакцинацію.

7. Фінансове планування та оптимізація витрат

- впровадити систему обліку товарообігу;
- регулярно аналізувати попит та коригувати запаси;
- контролювати маржинальність по кожній товарній групі.

Ці рекомендації допоможуть бізнесу підвищити конкурентоспроможність, збільшити прибутковість та сформувати довіру серед власників тварин.

Таблиця 3.2

Управлінський підхід: «Проблема – Рішення – Очікуваний ефект» для бізнесу з торгівлі ветеринарними продуктами:

Проблема	Рішення	Очікуваний ефект
Обмежений асортимент товарів	Розширити лінійку: профілактичні засоби, лікувальні корми, вітаміни	Зростання продажів, задоволення різних потреб клієнтів
Слабка співпраця з ветеринарними клініками	Укласти партнерські договори, організувати спільні акції	Формування стабільного каналу збуту, збільшення довіри
Відсутність онлайн-каналів	Створити інтернет-магазин і мобільний додаток, впровадити CRM	Залучення нових клієнтів, зручність обслуговування

Проблема	Рішення	Очікуваний ефект
Низька впізнаваність бренду	Активний маркетинг у соцмережах, освітні кампанії, PR	Підвищення популярності бренду, розширення клієнтської бази
Недостатній контроль якості	Працювати з сертифікованими постачальниками, контролювати умови зберігання	Підвищення довіри, мінімізація ризиків рекламацій
Відсутність програм лояльності	Запровадити бонуси, накопичувальні знижки, акційні пропозиції	Утримання постійних клієнтів, зростання середнього чека
Неефективне управління запасами	Впровадити облік товарообігу, аналіз попиту	Оптимізація витрат, уникнення дефіциту та надлишку продукції

Таблиця відображає ключові проблеми у діяльності ПП «АСМАЛ» та запропоновані шляхи їх вирішення разом з очікуваними ефектами. Аналіз показав, що підприємство стикається з обмеженим асортиментом товарів, що знижує привабливість пропозиції для різних категорій клієнтів. Розширення лінійки продукції, включно з профілактичними засобами, лікувальними кормами та вітамінами, дозволить задовольнити ширший спектр потреб та сприятиме зростанню продажів.

Слабка співпраця з ветеринарними клініками обмежує канали збуту та довіру клієнтів. Впровадження партнерських програм та спільних акцій забезпечить стабільні канали продажу та зміцнить репутацію підприємства.

Відсутність онлайн-каналів обмежує доступність товарів та зручність обслуговування клієнтів. Створення інтернет-магазину та мобільного додатку з інтегрованою CRM-системою сприятиме залученню нових клієнтів і підвищенню комфорту обслуговування.

Низька впізнаваність бренду потребує активного маркетингового просування, включно з соцмережами, PR-кампаніями та освітніми

активностями, що дозволить розширити клієнтську базу та підвищити популярність бренду.

Недостатній контроль якості продукції може призвести до реєстрації і втрати довіри. Співпраця лише з сертифікованими постачальниками та контроль умов зберігання забезпечить надійність товарів та мінімізацію ризиків.

Відсутність програм лояльності знижує ймовірність повторних покупок. Впровадження бонусів, накопичувальних знижок та акційних пропозицій стимулюватиме утримання постійних клієнтів та підвищення середнього чека.

Неефективне управління запасами призводить до дефіциту або надлишку товарів, що збільшує витрати. Впровадження обліку товарообігу та аналіз попиту оптимізує запаси, знижує витрати та забезпечує стабільність продажів.

Загалом, реалізація запропонованих рішень дозволяє комплексно підвищити ефективність управління, задовольнити потреби клієнтів та зміцнити позиції ПП «АСМАЛ» на ринку послуг для домашніх тварин.

3.2. Заходи для підвищення впізнаваності бренду ПП «АСМАЛ»

Впізнаваність бренду характеризує, наскільки цільова аудиторія здатна розпізнати компанію серед інших та наскільки добре знайома з її назвою, логотипом, слоганом чи продукцією. Простими словами, це міра того, наскільки бренд запам'ятовується клієнтам і викликає асоціації з певними цінностями.

Виділяють два основних типи впізнаваності:

1. Спонтанна впізнаваність

- Клієнт самостійно називає бренд у відповідь на питання типу «Які компанії пропонують товари для домашніх тварин вам відомі?».
- Наприклад: людина відразу згадує «АСМАЛ» серед інших конкурентів.

2. Впізнаваність за підказкою (асоціативна)

- Клієнт впізнає бренд після демонстрації логотипу, слогану або упаковки продукції.
- Наприклад: показують логотип «АСМАЛ», і клієнт говорить: «Так, я знайомий з цим магазином».

Значення впізнаваності:

- Впізнаваність впливає на рішення покупця: чим більше людей знають і довіряють бренду, тим вища ймовірність покупки.
- Вона слугує базою для формування лояльності, повторних покупок та ефективного маркетингу.

Умовно процес впізнаваності можна подати так:

1. *Впізнаваність бренду* – клієнт легко ідентифікує компанію за логотипом, назвою або слоганом.
2. *Довіра до бренду* – підвищується обізнаність про якість продукції та репутацію компанії.
3. *Лояльність клієнтів* – постійні покупці частіше обирають цей бренд і готові рекомендувати його іншим.
4. *Зростання продажів* – збільшується кількість повторних покупок та залучаються нові клієнти через рекомендації та впізнаваність.

Впізнаваність → Довіра → Лояльність → Зростання продажів

Пропонується:

1. *Формування брендової стратегії*
 - Визначення унікальних переваг компанії: широкий асортимент продукції для домашніх тварин, індивідуальний підхід до клієнтів, консультації спеціалістів.
 - Розробка цілісного фірмового стилю: логотип, колірна палітра, шрифти, які використовуються у всіх каналах комунікації.
 - Чітке позиціонування бренду, яке відображає цінності та місію компанії.
2. *Активність у соціальних мережах*

- Регулярне ведення сторінок у Facebook, Instagram, TikTok, YouTube: корисні поради, новини товарів, історії клієнтів.

- Проведення інтерактивних активностей: конкурси, опитування, вікторини, live-трансляції з ветеринарами.

- Використання таргетованої реклами для залучення нових підписників і потенційних клієнтів.

3. Партнерські та спонсорські ініціативи

- Співпраця з ветеринарними клініками, грумінг-салонами та розплідниками для проведення спільних акцій.

- Участь у виставках, ярмарках і фестивалях домашніх тварин для демонстрації продукції та роздачі брендovаних сувенірів.

- Підтримка громадських організацій та фондів захисту тварин для формування позитивного іміджу.

4. Контент-маркетинг та освітні кампанії

- Створення блогів, статей, відеоуроків та інформаційних розсилок із порадами щодо догляду за тваринами.

- Проведення онлайн-курсів та вебінарів, де бренд позиціонується як експерт у своїй галузі.

- Запуск серії навчальних постів «Корисні поради від АСМАЛ» на сайті та у соцмережах.

5. Реклама

- Публікації у локальних та онлайн-ЗМІ про нові товари, акції та соціальні проєкти.

- Розробка рекламних матеріалів: банери, листівки, відеоролики.

- Проведення PR-кампаній із кейсами задоволених клієнтів.

6. Програми лояльності та брендovані подарунки

- Впровадження бонусних програм та накопичувальних знижок для постійних клієнтів.

- Розповсюдження брендovаних сувенірів: сумок, мисок, іграшок для тварин із логотипом компанії.

- Організація акцій «Приведи друга» або «Подарунок за першу покупку» для стимулювання рекомендацій.

7. Аналітика та вдосконалення

- Моніторинг ефективності маркетингових кампаній та активності у соцмережах.

- Проведення опитувань клієнтів для отримання зворотного зв'язку та коригування заходів.

- Впровадження інноваційних форматів просування, наприклад у мобільних додатках.

Таблиця 3.3

Управлінські рішення для підвищення впізнаваності бренду

Проблема / Виклик	Заходи для підвищення впізнаваності бренду	Очікуваний ефект
Обмежене впізнавання серед цільової аудиторії	Розробка цілісної брендової стратегії: фірмовий стиль, позиціонування, унікальні конкурентні переваги	Формування яскравого та впізнаваного образу бренду, підвищення довіри клієнтів
Недостатня активність у соцмережах	Регулярний контент: поради, конкурси, live-трансляції	Залучення нових клієнтів, підвищення взаємодії та активності підписників
Слабка видимість на ринку	Партнерські акції з клініками, грумінг-салонами; участь у виставках та фестивалях	Розширення аудиторії, формування стабільного каналу просування бренду
Низька довіра клієнтів	Освітні кампанії: блоги, вебінари, відеоуроки; PR-історії про клієнтів	Позиціонування компанії як експерта, підвищення лояльності та довіри
Відсутність стимулів для повторних покупок	Програми лояльності, брендovanі подарунки, акції «Приведи друга»	Утримання постійних клієнтів, збільшення повторних продажів
Відсутність контролю ефективності маркетингу	Аналітика кампаній, опитування клієнтів, коригування заходів	Оптимізація рекламних активностей, підвищення ефективності просування бренду

Таблиця демонструє основні проблеми, з якими стикається ПП «АСМАЛ» у частині впізнаваності бренду, та запропоновані заходи для їх подолання разом з очікуваними ефектами. Аналіз показав, що обмежене впізнавання серед цільової аудиторії потребує розробки цілісної брендової стратегії, яка включає фірмовий стиль, чітке позиціонування та визначення унікальних конкурентних переваг. Реалізація таких заходів дозволяє сформувати яскравий та впізнаваний образ бренду, підвищуючи довіру клієнтів.

Недостатня активність компанії у соціальних мережах обмежує можливості залучення нових клієнтів. Регулярне наповнення профілів корисним контентом, проведення інтерактивних акцій, конкурсів та live-трансляцій сприятиме зростанню взаємодії та активності підписників, а таргетована реклама дозволить розширити охоплення цільової аудиторії.

Слабка видимість на ринку може бути компенсована через партнерські програми з ветеринарними клініками, грумінг-салонами, участь у виставках і фестивалях для власників домашніх тварин. Це дозволить залучати нових клієнтів та формувати стабільний канал просування бренду.

Низька довіра клієнтів підвищується за рахунок освітніх кампаній, включно з блогами, вебінарами, відеоуроками та PR-історіями про задоволених клієнтів. Такий підхід позиціонує ПП «АСМАЛ» як експерта у сфері догляду за домашніми тваринами та сприяє формуванню лояльної клієнтської бази.

Відсутність стимулів для повторних покупок компенсується запровадженням програм лояльності, брендovаних подарунків та акцій «Приведи друга». Це стимулює утримання постійних клієнтів і збільшує середній чек.

Для оптимізації маркетингових заходів важливо здійснювати аналітику ефективності кампаній, збирати зворотний зв'язок від клієнтів та вносити корективи у заходи просування. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність рекламних активностей та досягати поставлених цілей у розвитку бренду.

3.3. Напрями покращення управління реалізації послуг у ПП «АСМАЛ»

Ринок послуг для домашніх тварин в Україні розвивається динамічно та демонструє сталі темпи зростання. Зростання попиту пояснюється підвищенням рівня добробуту населення, зміною ставлення суспільства до домашніх улюбленців як повноправних членів родини, а також поширенням європейських стандартів догляду за тваринами.

Основними тенденціями є:

- популяризація якісних та екологічно безпечних товарів для тварин;
- розвиток комплексних послуг (грумінг, ветеринарний супровід, консультації);
- поширення онлайн-торгівлі та цифрових сервісів;
- зростання ролі індивідуалізованих підходів до клієнтів.

Для ПП «АСМАЛ» це відкриває нові перспективи, але водночас ставить виклики, пов'язані з необхідністю впровадження сучасних управлінських рішень у сфері реалізації ветеринарних послуг та товарів для тварин.

Аналіз господарської діяльності підприємства виявив низку проблемних моментів, що знижують ефективність його функціонування:

- **Обмежений асортимент додаткових послуг** (зосередженість переважно на реалізації кормів та базових товарів);
- **Недостатня цифровізація** (відсутність сучасної CRM-системи, обмежене використання онлайн-каналів);
- **Низький рівень комунікаційної активності** (недостатнє використання соціальних мереж і digital-маркетингу);
- **Нерозвинена система лояльності клієнтів;**
- **Потреба у підвищенні кваліфікації персоналу** у сфері клієнтського сервісу та сучасних методів продажу.

Такі чинники знижують можливості підприємства ефективно конкурувати на ринку та стримують його подальший розвиток.

Таблиця 3.4

SWOT-аналіз діяльності ПП «АСМАЛ»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Наявність власної клієнтської бази	Недостатня цифровізація процесів
Репутація серед постійних покупців	Обмежені додаткові послуги
Конкурентні ціни на товари	Слабка маркетингова стратегія
Локальна гнучкість у прийнятті рішень	Відсутність системи лояльності
Можливості (O)	Загрози (T)
Розвиток e-commerce та доставки	Зростання конкуренції на ринку
Збільшення попиту на якісні послуги для тварин	Економічна нестабільність
Партнерство з ветеринарними клініками та грумінг-салонами	Поява нових мережевих гравців
Поширення екотрендів	Коливання валютного курсу (ціни на імпорт)

Щодо напрямів покращення управління, то нами пропонується

1. Розширення спектру послуг

- впровадження грумінгу (професійний догляд за зовнішнім виглядом домашніх тварин), консультацій ветеринарів, програми здорового харчування тварин;

- організація програм опіки (pet-sitting, тимчасовий догляд).

2. Цифровізація управління

- впровадження CRM-системи для обліку клієнтів і формування персоналізованих пропозицій;

- створення мобільного додатку для замовлень і консультацій;

- запуск доставки товарів додому.

3. Маркетинг і комунікації

- активне використання соціальних мереж для формування іміджу бренду;
- організація тематичних заходів (дні безкоштовних консультацій, виставки тварин);
- співпраця з блогерами та онлайн-спільнотами власників тварин.

4. Система лояльності

- бонусні програми для постійних клієнтів;
- накопичувальні знижки;
- спеціальні пропозиції для тих, хто купує комплекс послуг.

5. Кадровий розвиток

- регулярні тренінги з клієнтського сервісу та продажів;
- мотиваційні програми для працівників;
- підвищення кваліфікації через курси та семінари.

Таблиця 3.5

Очікувані результати впровадження запропонованих заходів

Напрямок удосконалення	Очікуваний результат
Розширення спектру послуг	Збільшення доходів на 15–20%, зростання конкурентоспроможності
Цифровізація управління	Скорочення витрат на 10–12%, підвищення ефективності взаємодії з клієнтами
Маркетинг і комунікації	Підвищення впізнаваності бренду, приріст клієнтської бази на 20%
Система лояльності	Формування стабільної групи постійних покупців
Кадровий розвиток	Зростання продуктивності персоналу, зниження плинності кадрів

Ось прогнозоване економічне обґрунтування заходів вдосконалення менеджменту реалізації послуг у ПП «АСМАЛ» у вигляді таблиці:

Таблиця 3.6

Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Напрямок удосконалення	Орієнтовні витрати (тис. грн)	Очікуваний економічний ефект (тис. грн / рік)	Термін окупності (роки)
Розширення спектру послуг (грумінг, консультації)	600	450	1,3
Цифровізація управління (CRM, онлайн-доставка)	400	350	1,1
Маркетинг і комунікації (реклама, соцмережі)	200	180	1,1
Система лояльності (знижки, бонуси)	120	100	1,2
Підготовка персоналу (тренінги, курси)	80	70	1,1

Таблиця показує, що всі запропоновані напрями мають швидкий термін окупності (1–1,3 роки) та можуть принести відчутний економічний результат.

Аналіз даних економічного обґрунтування демонструє, що всі запропоновані напрями вдосконалення менеджменту реалізації послуг у ПП «АСМАЛ» мають високий рівень економічної доцільності. Найбільш капіталомістким заходом є розширення спектру послуг (грумінг, ветеринарні консультації, програми догляду), що потребує близько 600 тис. грн інвестицій, проте забезпечує значний щорічний економічний ефект у розмірі 450 тис. грн та окупність за 1,3 роки.

Впровадження цифрових інструментів управління (CRM-системи та онлайн-сервісів) потребує 400 тис. грн витрат, однак має швидкий термін окупності – 1,1 року, оскільки дозволяє знизити адміністративні витрати та підвищити ефективність роботи з клієнтами.

Заходи з маркетингової активності та розвитку комунікацій, а також створення системи лояльності мають порівняно невеликі витрати (200 тис. грн і

120 тис. грн відповідно), але формують стабільний приріст клієнтської бази та забезпечують сталий дохід.

Особливо важливим напрямом є підвищення кваліфікації персоналу: хоча цей захід має найнижчі витрати (80 тис. грн), він створює довгостроковий ефект у вигляді підвищення якості обслуговування та зниження плинності кадрів.

Таким чином, у сукупності впровадження запропонованих заходів дозволить підприємству не лише зміцнити конкурентні позиції на ринку послуг для домашніх тварин, а й забезпечити стійке зростання доходів при відносно короткому терміні окупності інвестицій.

Рекомендації для ПП «АСМАЛ»:

1. **Розширити спектр послуг** – впровадити грумінг, ветеринарні консультації, програми догляду за домашніми тваринами.
2. **Запровадити цифрові інструменти** – CRM-систему для обліку клієнтів, мобільний додаток та сервіс онлайн-замовлень з доставкою.
3. **Активізувати маркетингову діяльність** – систематично використовувати соціальні мережі, організовувати заходи для власників тварин, співпрацювати з блогерами.
4. **Впровадити систему лояльності** – бонусні програми, накопичувальні знижки та спеціальні пропозиції для постійних клієнтів.
5. **Інвестувати у розвиток персоналу** – проводити регулярні тренінги, навчання та запровадити систему мотивації.
6. **Розвивати партнерські відносини** – співпраця з ветеринарними клініками, грумінг-салонами та зоомагазинами для створення комплексних послуг.
7. **Забезпечити моніторинг ефективності** – регулярно оцінювати результати впроваджених заходів і коригувати стратегію розвитку.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ:

Удосконалений менеджмент торгівлі ветеринарними товарами включає процедурно обґрунтоване управління асортиментом, запасами, персоналом і якісним сервісом, всі передумови якого — це нормативне забезпечення якості, категорійний підхід та маркетингові інструменти. Комплексне використання цих елементів забезпечує конкурентоспроможність і стійкий розвиток ветеринарного бізнесу.

Аналіз управлінських процесів показав, що ПП «АСМАЛ» має розвинену сферу діяльності — продаж кормів та товарів для тварин у поєднанні з ветеринарними послугами. Така спеціалізація створює конкурентну перевагу, однак вимагає ефективних управлінських рішень для збалансованого розвитку обох напрямів.

Виявлені проблеми стосуються: недостатньої автоматизації бізнес-процесів; обмеженого використання сучасних інструментів аналітики; відсутності системного підходу до мотивації персоналу; нерівномірного завантаження організаційної структури.

Сильними сторони підприємства є: сформована база постійних клієнтів; широкий асортимент продукції та послуг; позитивна репутація серед власників тварин; орієнтація на якість і турботу про здоров'я тварин.

Удосконалення управлінських рішень передбачає: впровадження CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами; використання аналітики для прогнозування попиту, оптимізації запасів і планування закупівель; автоматизацію фінансового та управлінського обліку; посилення контролю за якістю послуг і продукції.

Маркетинговий розвиток і клієнтоорієнтованість направлена на: розширення каналів продажу через інтернет-магазин та соціальні мережі; запровадження програм лояльності та бонусів для постійних клієнтів; організація онлайн-консультацій ветеринарів та навчальних заходів для власників тварин.

Кадрова політика та організаційна структура: удосконалення системи мотивації працівників (матеріальні та нематеріальні стимули); регулярне підвищення кваліфікації персоналу; оптимізація розподілу функціональних обов'язків між підрозділами.

Очікуваний ефект від реалізації заходів: підвищення ефективності управлінських рішень; зростання рівня задоволеності клієнтів; посилення конкурентних позицій на ринку; збільшення прибутковості та стійкості підприємства в довгостроковій перспективі.

Отже, запропоновані напрями вдосконалення управлінських рішень ведення бізнесу сприятимуть створенню сучасної та ефективної системи менеджменту реалізації послуг для домашніх тварин у ПП «АСМАЛ», що забезпечить підприємству довгострокову стабільність, прибутковість і позитивний імідж у галузі.

Удосконалення системи управлінських рішень для ПП «АСМАЛ» є стратегічним напрямом розвитку, який поєднує інноваційні технології, організаційні зміни та орієнтацію на потреби клієнтів. Запропоновані заходи дадуть змогу зміцнити позиції підприємства на ринку та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

ЛІТЕРАТУРНІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА:

1. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Розділ «Торговельні послуги» - URL: ukrtextbook.com.
2. Бузукова Є.А., Бодунов А.Ф. *Курс управління асортиментом* (методологія категорійного менеджменту) - URL: ukrtextbook.com+1Вікіпедія+1.
3. Мельник О. В. *Основи менеджменту*. – Київ: Центр учбової літератури, 2020. – 328 с.
4. Пономаренко В. І. *Стратегічне управління підприємством*. – Харків: ХНЕУ, 2019. – 416 с.
5. Гладка О. В. *Планування в торгівлі: методика, інструменти, приклади*. – Київ: КНЕУ, 2022. – 248 с.
6. Мазур І. І., Шапіро В. Д. *Планування в організації: навчальний посібник*. – Київ: Наука і освіта, 2020. – 312 с.
7. *Маркетинговий менеджмент* - Белявцев М. І. - URL: ukrtextbook.comВсеосвіта.
8. *Управління торговельно-технологічним процесом — ефективність обслуговування* - URL: Allbest Knowledge.
9. *Основи сучасного менеджменту у ветеринарній медицині* - URL: hvzt.pdaa.edu.ua+3Студопедія+3Всеосвіта+3.
10. *Маркетингова складова виробництва ветеринарних препаратів за функціонування системи управління* - URL: ResearchGateВікіпедія.
11. *Категорійний менеджмент* - URL: Вікіпедія+1pharmbase.com.ua+1.
12. *Чи має місце категорійний менеджмент в аптечних роздрібних продажах?* - URL: pharmbase.com.ua+1eaNUPh+1
13. *Контроль якості ветеринарних препаратів – цікаві факти, які варто знати* - URL: Provet.
14. *Закон України 2498-XII Про ветеринарну медицину (41080)* - URL: dnaop.com+1Provet+1.
15. Гончаренко О. О. *Теорія та практика торговельної діяльності*. – Київ: Центр учбової літератури, 2020. – 316 с.

16. Литвин Б. Г. Сервіс у торгівлі: концепції та управління. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 288 с.
17. Котлер Ф. Основи маркетингу. – К.: Вільямс, 2019. – 720 с.
18. TNS Ukraine. Звіт про очікування клієнтів у сфері ветеринарних послуг. – 2022. – URL: www.tns.ua
19. Шаповал М. В. Основи ветеринарної медицини. — Київ: Агроосвіта, 2019. — 264 с.
20. Калашникова Т. Ю. Систематизація ветеринарних послуг у ринкових умовах // Економіка та управління. — 2021. — №3. — С. 41–47.
21. Як змінились життя і поведінка українців. – URL: <https://gradus.app/ru/open-reports/gradus-dentsu-may-2022>
22. Державна служба з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів — аналітика по епізоотичній ситуації, реєстрації ветустанов, обсягах вакцинавання тварин: – URL: <https://dpss.gov.ua>
23. Асоціація лікарів ветеринарної медицини України — огляди, статистика професійної діяльності, кваліфікаційні вимоги: – URL: <https://vetassociation.org.ua>
24. УНІАН / ЕП / Agravery / Agroportal.ua — новини про динаміку ринку, розширення клінік, онлайн-запити на послуги: <https://www.epravda.com.ua>, <https://agravery.com>
25. Statista, PetfoodIndustry (міжнародні) — міжнародні дані, адаптовані до українських умов: – URL: <https://www.statista.com>, <https://www.petfoodindustry.com>
26. Економічна правда. – URL: [Ринок зоотоварів і послуг для тварин в Україні зріс до 36 мільярдів - Економічна правда](https://www.epravda.com.ua)
27. У 2023 році ринок зоотоварів в Україні виріс на 27% і перевищив довоєнні показники. – URL: [У 2023 році ринок зоотоварів в Україні виріс на 27% і перевищив довоєнні показники - Міжнародна Маркетингова Група](https://www.epravda.com.ua)
28. Стан зооринку в Україні: Що змінила війна? – URL: [Ринок зоотоварів змінився в Україні - чи витримають виробники тиск війни — останні новини](https://www.epravda.com.ua)

29. Ринок сухих кормів для домашніх тварин в Україні. – URL: [Ринок сухих кормів для домашніх тварин в Україні](#)
30. Відповідальність для бізнесу: що відбувається у зооритейлі під час війни. – URL: [Зміни на зооринку у 2025 році | The Page](#)
31. Ветеринарний маркет, мережа ветеринарних аптек. – URL: [Ветеринарний маркет Львів – опис послуг, відгуки про компанію, фото, адреси](#)
32. ПП «АСМАЛ» – URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31658230/?utm_source
33. Мельник О. В. Основи менеджменту. – Київ: Центр учбової літератури, 2020. – 328 с.
34. Пономаренко В. І. Стратегічне управління підприємством. – Харків: ХНЕУ, 2019. – 416 с.
35. Леонов С. В. Асортиментна політика у сучасному ритейлі: категорійний підхід. // Економіка і управління. – 2021. – №2(56). – С. 44–49.
36. Гладка О. В. Планування в торгівлі: методика, інструменти, приклади. – Київ: КНЕУ, 2022. – 248 с.
37. Мазур І. І., Шапіро В. Д. Планування в організації: навчальний посібник. – Київ: Наука і освіта, 2020. – 312 с.
38. Васильченко Т. О. Управління товаропостачанням у ветеринарному сегменті. // Торговельне підприємництво. – 2023. – №1. – С. 23–28.