

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ**

Здобувачки: Данілової Аріни Олександрівни

Науковий керівник: к.е.н., доцент Данилюк В'ячеслав Олексійович

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

в.о. завідувача кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1. Сутність та значення управління якістю послуг бізнес-організації....	5
1.2. Складові процесу управління якістю послуг бізнес-організації.....	11
1.3. Методичний інструментарій оцінювання якості послуг бізнес-організації.....	18
 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТОВ «ВЕТКЛІНІКА НА ОФІЦЕРСЬКІЙ».....	 24
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Ветклініка на Офіцерській».....	24
2.2. Аналізування якості послуг ТОВ «Ветклініка на Офіцерській».....	35
2.3. Розроблення пропозицій щодо вдосконалення управління якістю послуг ТОВ «Ветклініка на Офіцерській».....	41
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання якість послуг є ключовим чинником конкурентоспроможності бізнес-організацій, зокрема у сфері ветеринарної медицини. Зростання попиту на професійні ветеринарні послуги, підвищення рівня обізнаності власників домашніх тварин, а також загальні тенденції європейської інтеграції вимагають від вітчизняних ветеринарних клінік переходу до якісно нових стандартів обслуговування. У цьому контексті управління якістю послуг набуває особливої ваги як інструмент стратегічного розвитку організації, спрямованого на задоволення очікувань клієнтів, дотримання ветеринарних протоколів та постійне вдосконалення внутрішніх процесів.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю розробки й упровадження ефективних моделей управління якістю у сфері ветеринарних послуг, що дозволить не лише підвищити рівень обслуговування, а й забезпечити довгострокову стабільність та розвиток організації в умовах ринкової конкуренції. Особливе значення дослідження набуває в контексті специфіки надання ветеринарної допомоги, яка поєднує як медичні, так і сервісні аспекти. Таким чином, аналіз теоретичних і практичних засад управління якістю у ветеринарній клініці є важливою науковою і практичною проблемою, що потребує ґрунтовного дослідження.

Об'єктом дослідження є Відносини, які виникають у процесі управління якістю послуг бізнес-організації.

Предметом дослідження є Процеси управління якістю послуг бізнес-організації.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є Обґрунтування теоретичних і прикладних аспектів управління якістю послуг бізнес-організації. Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно виконати такі завдання:

1. Дослідити сутність та значення управління якістю послуг бізнес-організації.

2. Визначити складові процесу управління якістю послуг бізнес-організації.

3. Проаналізувати методичний інструментарій оцінювання якості послуг бізнес-організації.

4. Охарактеризувати діяльність ТОВ «Ветклініка на Офіцерській».

5. Проаналізувати якість послуг ТОВ «Ветклініка на Офіцерській».

6. Розробити пропозиції щодо вдосконалення управління якістю послуг ТОВ «Ветклініка на Офіцерській».

У процесі виконання роботи було використано такі наукові методи: Аналіз і синтез – для теоретичного узагальнення понять та класифікації підходів до управління якістю послуг; Системний підхід – для комплексного розгляду процесів управління якістю у ветеринарній клініці; Метод порівняння – для оцінювання ефективності діючої системи якості послуг; Емпіричні методи (опитування, інтерв'ювання, анкетування) – для збору інформації щодо задоволеності клієнтів послугами клініки; SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін у сфері якості послуг.

Апробація результатів дослідження.

Інформаційна база дослідження з управління якістю послуг бізнес-організації включає нормативно-правові акти, міжнародні стандарти, методичні рекомендації та внутрішню документацію підприємств. Також використовуються аналітичні звіти, наукові праці, публікації в галузі менеджменту та маркетингу послуг. Додатковим джерелом є результати опитувань клієнтів, аудити якості та внутрішні оцінки ефективності управлінських рішень.

Практичне значення результатів роботи полягає у можливості їх застосування в діяльності ТОВ «Ветклініка на Офіцерській» з метою удосконалення системи управління якістю послуг. Розроблені у роботі пропозиції можуть бути використані для підвищення рівня

клієнтоорієнтованості, оптимізації управлінських процесів, запровадження механізмів зворотного зв'язку та системного моніторингу якості.

Структура дослідження складається із вступу, двох розділів із підпунктами, загального висновку та списку використаних джерел. Загалом 69 сторінок, що містить 22 таблиць, 2 рисунків. Використаних джерел - 40.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та значення управління якістю послуг бізнес-організації

Якість послуг у контексті діяльності бізнес-організації — це рівень відповідності послуги очікуванням та потребам споживача. Вона визначає ступінь задоволеності клієнтів отриманим сервісом. Висока якість послуг сприяє формуванню лояльності клієнтів і підвищенню конкурентоспроможності підприємства. До складових якості послуг належать професіоналізм персоналу, швидкість, надійність та індивідуальний підхід до клієнтів. Бізнес-організації постійно вдосконалюють свої послуги через аналіз зворотного зв'язку та впровадження інновацій. Забезпечення якості послуг є стратегічним чинником успіху будь-якої компанії [33, с. 56].

Підтримання високої якості послуг вимагає систематичного контролю, навчання персоналу та стандартизації процесів. Також важливу роль відіграє внутрішня корпоративна культура, орієнтована на клієнта. В умовах ринку, де продукти стають подібними, саме якість обслуговування стає вирішальним фактором вибору споживача. Інвестування в якість послуг дозволяє бізнесу не лише зберігати клієнтів, а й залучати нових через позитивні відгуки та репутацію. Таким чином, якість послуг є не просто технічною характеристикою, а важливою складовою стратегії розвитку компанії. Успішна бізнес-організація розглядає якість послуг як безперервний процес удосконалення [3, с. 150-155].

Управління якістю послуг і управління якістю продукції мають спільну мету — задоволення потреб споживача, однак відрізняються за підходами, інструментами та характеристиками об'єкта управління. Основна відмінність полягає в самій природі послуг: вони є нематеріальними, невідчутними та не підлягають зберіганню, тоді як продукція — це матеріальні об'єкти, які можна

виміряти, зберегти або перевірити до споживання [31, с. 66]. Через це управління якістю послуг значно більше залежить від людського фактору, емоційної складової обслуговування та індивідуального підходу до клієнта.

В управлінні якістю продукції акцент робиться на стандартизації, технічному контролі, перевірці відповідності характеристик виробу встановленим нормам і вимогам. Тут важливу роль відіграють матеріали, обладнання, технологічні процеси та документи, які фіксують якість на кожному етапі виробництва. Продукцію можна протестувати, перевірити на відповідність до сертифікатів, внести зміни до конструкції або рецептури, що є майже неможливим у випадку послуг [7, с. 7-14].

Натомість управління якістю послуг вимагає постійної уваги до процесу взаємодії між клієнтом і персоналом, контролю за поведінкою працівників, рівнем сервісу, враженням клієнта від обслуговування. Велике значення має емоційний інтелект персоналу, швидкість реакції на запити, здатність вирішити проблему в режимі реального часу. Якість послуги формується одночасно з її споживанням, тому помилки часто неможливо виправити після завершення процесу.

Також важливою відмінністю є методи вимірювання якості: для продукції вони базуються на фізичних, хімічних чи технічних показниках, тоді як у сфері послуг застосовують опитування, зворотний зв'язок, оцінку задоволеності клієнтів, «таємного покупця» тощо [27]. Таким чином, управління якістю послуг є більш гнучким, але водночас складнішим процесом, який потребує не лише системності, а й високого рівня комунікаційної культури та швидкої адаптації до змін.

Таблиця 1.1. — Визначення поняття якість послуг

Автор	Визначення	Основні акценти
Джозеф Джуран	Якість послуг — це ступінь відповідності послуги вимогам споживачів. Управління якістю включає планування, контроль та покращення якості.	Орієнтація на споживача та відповідність його очікуванням.
Філіп Кросбі	Якість — це відповідність вимогам, а управління якістю полягає у запобіганні помилкам, а не їх виправленні.	Концепція "Zero Defects" (нуль дефектів), профілактика замість виправлення.
Гронрос Крістіан	Якість послуг визначається відповідністю очікуванням клієнта та сприйняттям наданої послуги.	Взаємозв'язок між очікуванням клієнта та фактичною послугою.
Парсурман, Зейтамл, Беррі	Якість послуг — це ступінь розриву між очікуваннями клієнтів та їхнім сприйняттям фактичної послуги (модель SERVQUAL).	П'ять вимірів якості: надійність, чуйність, компетентність, доступність, відчутність.
Котлер Філіп	Якість послуг — це здатність задовольнити потреби клієнта через максимальне наближення до його очікувань.	Орієнтація на потреби клієнта та його задоволення.
Ісаєнко В.В. (Україна)	Якість послуг — це сукупність властивостей і характеристик послуги, які забезпечують її здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби.	Врахування властивостей і характеристик послуги.
Чухрай Н.І. (Україна)	Якість послуг визначається як сукупність параметрів, що забезпечують відповідність потребам і очікуванням споживачів у процесі надання послуг.	Акцент на відповідність очікуванням і параметрам процесу.

Розроблено автором на основі [7].

Отже, як видно із таблиці 1.1. є велика кількість наукових поглядів, щодо трактування терміну «якість послуг», кожна із яких має свої акценти.

Таблиця 1.2. — Наукові погляди щодо поняття управління якістю послуг

Автор	Визначення	Основні акценти
Демінг Едвард	Управління якістю — це безперервне покращення процесів шляхом контролю та оцінки відповідно до встановлених стандартів.	Акцент на циклі PDCA (Plan-Do-Check-Act), постійне вдосконалення.
Ісаєнко В.В. (Україна)	Управління якістю послуг — це система методів і підходів, спрямованих на забезпечення стабільної якості надання послуг, що відповідають стандартам і потребам споживачів.	Системний підхід та стандартизація як основа управління.
Чухрай Н.І. (Україна)	Управління якістю послуг — це діяльність, спрямована на організацію процесів надання	Орієнтованість на клієнта та організацію процесів.

	послуг з метою досягнення високого рівня задоволеності споживача.	
--	---	--

Розроблено автором на основі [7].

Отже, порівняння визначень "Управління якістю послуг" та "Якість послуг" від різних авторів показує, що ці поняття хоч і взаємопов'язані, але мають різні акценти. У першій таблиці увага зосереджена на процесах контролю, покращення та відповідності встановленим стандартам (Демінг, Джуран, Ісаєнко), а також на профілактиці помилок (Кросбі) та організації процесів для задоволення клієнтів (Чухрай). Основна мета управління якістю полягає у забезпеченні стабільного рівня якості через планування, моніторинг та вдосконалення процесів. Це підходи, що базуються на системному мисленні та циклічному вдосконаленні. Більшість авторів підкреслюють важливість відповідності між очікуванням споживача та фактично отриманою послугою, що оцінюється через моделі як SERVQUAL. Українські автори (Ісаєнко та Чухрай) доповнюють це оцінкою об'єктивних параметрів і властивостей послуги. Таким чином, якщо управління якістю орієнтоване більше на процес і внутрішній контроль, то якість послуг — на кінцеве задоволення споживача та відповідність його очікуванням.

Управління якістю відіграє ключову роль у формуванні конкурентних переваг бізнес-організації, адже саме якість продукції або послуг безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів. Висока якість сприяє формуванню довіри до бренду, підвищенню лояльності споживачів і створенню позитивної репутації на ринку. Клієнти, які отримують стабільно якісний сервіс або продукцію, схильні повертатися та рекомендувати компанію іншим, що забезпечує зростання клієнтської бази без додаткових витрат на рекламу [1].

Окрім підвищення споживчої цінності, ефективне управління якістю дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, зменшити витрати на виправлення помилок, повернення товару або претензії клієнтів. Це сприяє підвищенню операційної ефективності та зниженню загальної собівартості продукції чи

послуги. Бізнес-організації, які впроваджують системи управління якістю, часто отримують сертифікати міжнародного зразка (наприклад, ISO), що відкриває можливості для виходу на нові ринки та участі в тендерах. Таким чином, управління якістю є не лише інструментом контролю, а й стратегічним фактором, який формує довгострокову конкурентоспроможність компанії. Підприємства, що орієнтуються на постійне покращення якості, швидше реагують на зміни ринкових умов, краще задовольняють очікування клієнтів і досягають стабільного розвитку [11, с. 190-192].

Управління якістю безпосередньо впливає на рівень задоволеності споживачів, оскільки забезпечує стабільне та передбачуване виконання обіцянок компанії щодо продукції або послуг. Коли споживач отримує товар чи послугу, яка відповідає його очікуванням, він задоволений і більше схильний до повторних покупок. Важливим аспектом є також своєчасне реагування на запити клієнтів, вирішення проблем і мінімізація помилок. Високий рівень якості дозволяє уникнути негативних відгуків і формує позитивну репутацію бренду, що сприяє лояльності. Управління якістю гарантує, що кожен етап виробництва або обслуговування відповідає встановленим стандартам, що безпосередньо позначається на задоволеності клієнтів [29, с. 178-182].

Крім того, ефективне управління якістю дозволяє бізнесу прогнозувати потреби споживачів і адаптувати свої продукти чи послуги відповідно до змін на ринку. Клієнти відчують турботу про їхні інтереси, що підвищує рівень довіри до компанії. Це створює взаємовигідну ситуацію: бізнес отримує лояльних споживачів, а клієнти — якісні товари або послуги, що відповідають їхнім вимогам. Чим вищий рівень управління якістю, тим більше ймовірність того, що споживачі отримають стабільно високий рівень обслуговування. Задоволені клієнти також можуть стати послами бренду, поширюючи позитивні відгуки серед потенційних нових клієнтів [15, с. 85-91].

Управління якістю послуг безпосередньо пов'язане з досягненням стратегічних цілей підприємства, оскільки забезпечує необхідний рівень обслуговування, який відповідає вимогам споживачів та підвищує конкурентоспроможність компанії. Висока якість послуг сприяє формуванню позитивного іміджу бренду, що є важливою складовою довгострокової стратегії розвитку. Підприємства, орієнтуючись на високу якість послуг, закладають фундамент для зростання лояльності клієнтів, що є необхідним для стабільного доходу та успішного виходу на нові ринки. Це також дозволяє компанії зберігати та розширювати клієнтську базу, що є одним із важливих стратегічних завдань [20, с. 28-30].

Управління якістю послуг виступає як інструмент досягнення ефективності операцій і оптимізації ресурсів, що напряду впливає на зниження витрат. Задоволення потреб клієнтів та постійне покращення послуг дозволяють організації досягати цілей, пов'язаних із забезпеченням високого рівня прибутковості та стійкого розвитку. Для стратегічного розвитку важливо мати чітке розуміння, що якість послуг не є одноразовою досягнутою метою, а потребує постійного вдосконалення та адаптації до змінюваних умов. Це дозволяє організації не лише досягати, а й підтримувати високі стандарти обслуговування, що відповідають ринковим вимогам [17, с. 86-92].

Крім того, управління якістю послуг є важливою складовою культурних та організаційних змін, що дозволяють компанії створювати сприятливу атмосферу для інновацій та залучення найкращих кадрів. Якщо підприємство має стратегію, спрямовану на розвиток і вдосконалення послуг, це не лише покращує обслуговування клієнтів, а й мотивує працівників до досягнення високих результатів. Завдяки такому підходу можна реалізувати довгострокові цілі, зокрема підвищення ефективності управлінських процесів і впровадження нових технологій. Тому взаємозв'язок між управлінням якістю послуг і стратегічними

цілями підприємства є критично важливим для успішного функціонування організації на ринку [16, с. 63-70].

Сутність управління якістю послуг бізнес-організації полягає в забезпеченні відповідності послуг, що надаються, вимогам клієнтів та стандартам, встановленим як на національному, так і на міжнародному рівнях. Це процес, який включає планування, контроль, оцінку та покращення якості обслуговування на всіх етапах взаємодії з клієнтом, від першого контакту до післяпродажного сервісу. Управління якістю дозволяє підприємствам створювати цінність для споживачів, мінімізуючи ризики та помилки, що можуть виникнути під час надання послуг [19]. Водночас, це важлива складова, що визначає успішність організації в умовах жорсткої конкуренції на ринку. Тому управління якістю послуг забезпечує стабільний рівень задоволення клієнтів і сприяє зростанню лояльності до бренду.

Значення управління якістю послуг для бізнес-організації надзвичайно велике, оскільки воно безпосередньо впливає на репутацію компанії, її конкурентоспроможність та фінансові результати. Високий рівень якості послуг дозволяє організації залучати нових клієнтів, утримувати існуючих та забезпечувати постійний попит на продукцію чи послуги. Підприємства, які ефективно керують якістю послуг, здатні своєчасно реагувати на зміни ринкових умов та вимог споживачів. Це дозволяє зберігати та збільшувати частку ринку, підвищувати ефективність роботи персоналу та оптимізувати внутрішні процеси [22, с. 7-9]. Врешті-решт, управління якістю послуг є важливим фактором для досягнення стратегічних цілей і забезпечення сталого розвитку організації.

Отже, підсумовуючи, управління якістю послуг є ключовим елементом для забезпечення стабільного розвитку бізнес-організації. Воно не тільки гарантує відповідність послуг вимогам клієнтів, але й оптимізує внутрішні процеси, підвищуючи ефективність та зменшуючи витрати. Завдяки ефективному управлінню якістю, компанія здатна побудувати довіру серед споживачів,

створюючи лояльну клієнтську базу та отримуючи конкурентні переваги на ринку. Окрім того, це сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, таких як підвищення репутації, збільшення прибутковості та зростання частки ринку. Тому управління якістю послуг є невід'ємною складовою успіху та сталого розвитку бізнесу [18, с. 34].

1.2. Складові процесу управління якістю послуг бізнес-організації

Процес управління якістю послуг включає кілька основних етапів, кожен з яких сприяє досягненню стабільного та високого рівня обслуговування клієнтів. Нижче описано основні етапи цього процесу:

Планування якості. На цьому етапі визначаються стандарти якості, які повинні бути досягнуті при наданні послуг. Важливо зрозуміти вимоги та очікування клієнтів, що допомагає визначити ключові параметри, за якими оцінюється якість обслуговування. Це включає в себе розробку чітких процедур і політик щодо виконання послуг, а також встановлення критеріїв вимірювання ефективності. Планування також передбачає створення системи для моніторингу та контролю якості, визначення ресурсів і відповідальних осіб, які будуть забезпечувати виконання цих стандартів [24, с. 121-134].

Контроль якості. Контроль якості передбачає регулярний моніторинг і оцінку фактичної якості послуг, що надаються. Це може включати в себе різні методи вимірювання, такі як опитування клієнтів, аналіз зворотного зв'язку, аудит процесів і перевірка на відповідність встановленим стандартам. Під час цього етапу з'ясовують, чи відповідає фактичний рівень послуг запланованим вимогам. Якщо виявляються відхилення, необхідно здійснити коригувальні заходи для усунення проблем. Контроль якості дозволяє своєчасно виявляти недоліки і забезпечує високий рівень обслуговування [26, с. 93-95].

Поліпшення якості. Після контролю якості важливим етапом є впровадження процесів для безперервного вдосконалення. Це включає аналіз результатів контролю якості, виявлення причин відхилень і розробку заходів для їх усунення. Постійне вдосконалення може стосуватися як процесів надання послуг, так і взаємодії з клієнтами. Оновлення методів обслуговування, навчання персоналу та впровадження інноваційних технологій — все це сприяє підвищенню якості послуг. Важливо, щоб організація постійно адаптувала свої стратегії до змін на ринку та у вимогах споживачів [10, с. 369-382].

Оцінка результатів і зворотний зв'язок. Завершальний етап включає регулярну оцінку результатів проведених заходів та аналіз досягнутих результатів у порівнянні з поставленими цілями. Зворотний зв'язок від клієнтів, а також внутрішні оцінки якості допомагають бізнесу коригувати стратегії управління якістю. Після впровадження змін та поліпшень важливо знову здійснити моніторинг для оцінки ефективності внесених коригувань. Цей етап дозволяє забезпечити стабільність і постійну відповідність стандартам якості в довгостроковій перспективі [30, с. 25-31].

У системі управління якістю реалізуються кілька функцій менеджменту, які забезпечують досягнення високого рівня якості послуг або продукції. Одна з основних функцій — планування. На цьому етапі менеджери визначають стандарти якості, що повинні бути досягнуті, планують процеси для досягнення цих стандартів і визначають ресурси, необхідні для їх реалізації. Планування також включає урахування вимог клієнтів, нормативних актів та галузевих стандартів, щоб створити чіткий та ефективний план дій для покращення якості.

Іншою важливою функцією є організація. Вона передбачає структурування та розподіл завдань, відповідальностей і ресурсів для досягнення поставлених цілей. На цьому етапі визначається, хто з працівників буде відповідати за забезпечення якості на різних етапах процесу, а також організовуються відповідні інструменти і технології для моніторингу та контролю якості [34, с. 4-

9]. Це включає також налаштування комунікаційних каналів і процедур для забезпечення ефективної взаємодії всіх підрозділів і співробітників організації.

Важливою функцією є контроль якості, який передбачає моніторинг та оцінку фактичного рівня якості надання послуг або виробництва продукції. Менеджери оцінюють відповідність до встановлених стандартів і вимог, виявляють недоліки, аналізують причини їх виникнення та вживають коригувальних заходів. Це дозволяє підтримувати стабільний рівень якості та своєчасно виявляти проблеми, що можуть вплинути на задоволення потреб споживачів. З цією метою часто використовують різні методи, такі як внутрішні аудити, опитування клієнтів та оцінка результатів роботи персоналу [12, с. 112-124].

На якість послуг впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. Внутрішні фактори включають організаційну структуру підприємства, кваліфікацію та мотивацію персоналу, а також наявність ресурсів для надання послуг. Висококваліфіковані працівники, які отримують належне навчання та підтримку, здатні забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів. Окрім того, ефективне управління процесами, чітке визначення стандартів якості та їх дотримання безпосередньо впливають на кінцевий результат [36, с. 910-924]. Внутрішня культура організації, яка включає орієнтацію на клієнта і готовність до інновацій, також є важливим фактором. Задоволеність співробітників і їхня залученість до процесу покращення якості має прямий зв'язок з рівнем наданих послуг.

Зовнішні фактори включають конкурентне середовище, змінні економічні умови, технологічний прогрес і нормативно-правову базу. Конкуренція змушує компанії постійно покращувати свої послуги, щоб залишатися привабливими для клієнтів. Зміни в економіці, такі як інфляція чи економічний спад, можуть вплинути на доступність ресурсів і, відповідно, на якість обслуговування. Технології та інновації дозволяють впроваджувати нові методи надання послуг,

що підвищує їх ефективність і зручність для споживачів [35, с. 33-45]. Нормативно-правова база також має велике значення, оскільки зміни в законодавстві можуть встановлювати нові вимоги до якості послуг, які підприємства повинні виконувати. Взаємодія з постачальниками та партнерами також є важливим зовнішнім фактором, що впливає на забезпечення необхідної якості послуг.

Формування та реалізація стандартів якості на підприємстві є важливим етапом управління якістю, що забезпечує відповідність послуг або продукції вимогам клієнтів і нормативним стандартам. Формування стандартів якості починається з визначення вимог та очікувань споживачів, а також з аналізу нормативних документів, галузевих стандартів і законодавчих вимог. На основі цих даних підприємство розробляє власні внутрішні стандарти, які відповідають не лише законодавчим вимогам, але й специфічним умовам бізнесу. У процесі формування також враховуються ресурси компанії, технологічні можливості, а також навчання і підготовка персоналу. Стандарти можуть стосуватися всіх аспектів діяльності підприємства, від виробничих процесів до обслуговування клієнтів [32, с. 5-9].

Реалізація стандартів якості включає впровадження розроблених вимог у всі етапи діяльності організації. Для цього підприємство визначає відповідальних осіб, розподіляє ресурси і впроваджує системи контролю за виконанням стандартів. Навчання персоналу та забезпечення необхідних умов для виконання стандартів є важливими кроками в реалізації. Для постійного вдосконалення процесу управління якістю використовуються моніторинг та аудит, що дозволяють виявляти відхилення від стандартів і вчасно коригувати діяльність [28, с. 123-141]. Таким чином, стандарти якості на підприємстві не лише розробляються, але й постійно перевіряються та вдосконалюються для забезпечення максимально ефективного та стабільного надання послуг чи виробництва продукції.

Аналіз зворотного зв'язку від споживачів у системі управління якістю в межах ветеринарної клініки є ключовим елементом для забезпечення високого рівня обслуговування та покращення якості наданих послуг. Він включає в себе кілька етапів, починаючи від збору відгуків до їхнього аналізу і впровадження змін на основі отриманої інформації.

На першому етапі важливо налаштувати системи для збору відгуків від клієнтів. Це можуть бути різні канали, такі як анкети, опитування, інтерв'ю, соціальні мережі або електронна пошта. У ветеринарній клініці зручними способами є анкети після консультацій або лікування, а також інтернет-опитування, які клієнти можуть заповнити в режимі онлайн. Крім того, важливо отримувати зворотний зв'язок під час безпосереднього контакту з пацієнтами, наприклад, під час прийому або після наданої послуги. Всі ці канали повинні бути максимально зручними для клієнтів, щоб стимулювати їх активно надавати свою думку [25, с. 117-120].

Після збору зворотного зв'язку, на наступному етапі важливо здійснити його детальний аналіз. Ветеринарна клініка повинна звертати увагу не лише на позитивні відгуки, але й на негативні, адже вони вказують на проблеми, які потребують вирішення. Аналіз включає в себе категоризацію відгуків за темами — наприклад, якість обслуговування, професіоналізм ветеринарів, комфортність приміщень, ціни на послуги, тощо. Оцінка цих аспектів допомагає зрозуміти, які конкретні напрямки потребують поліпшення. Важливим інструментом є також використання рейтингів, що дозволяє зручніше відстежувати динаміку змін у рівні задоволеності клієнтів з часом [23, с. 9-10].

На основі отриманого зворотного зв'язку клініка повинна впроваджувати необхідні корективи в свою роботу. Це можуть бути зміни в процесах надання послуг, додаткове навчання персоналу, покращення інфраструктури клініки або коригування цінової політики. Наприклад, якщо клієнти часто висловлюють незадоволення щодо тривалості черг або складності запису на прийом, клініка

може вжити заходів для оптимізації цього процесу через впровадження онлайн-запису або розширення графіку прийому. Також важливо, щоб кожен відгук був уважно розглянутий, і споживачі отримали відповіді на свої запитання або скарги. Постійний моніторинг результатів після внесених змін дозволяє оцінити ефективність впроваджених покращень і коригувати стратегії управління якістю [21, с. 42-43].

Таблиця 1.2. — Визначення поняття управління якістю послуг

Категорія	Опис
Суб'єкти управління якістю послуг	- Керівництво організації — відповідає за стратегічне планування якості. - Менеджери з якості — координують процеси управління якістю. - Відділи контролю якості — здійснюють моніторинг та оцінку якості послуг. - Працівники — безпосередньо надають послуги згідно стандартів якості. - Клієнти — надають зворотний зв'язок щодо задоволення послугами.
Об'єкт управління якістю послуг	- Послуги, що надаються організацією. - Відповідність послуг встановленим стандартам і нормативам. - Очікування споживачів щодо якості послуг. - Регламентація процесів надання послуг. - Оцінка якості на різних етапах реалізації.
Кроки управління якістю послуг	1. Визначення потреб клієнтів — аналіз вимог і очікувань споживачів. 2. Планування процесів надання послуг — визначення стандартів якості та показників ефективності. 3. Впровадження процесів — організація надання послуг відповідно до запланованих стандартів. 4. Контроль і моніторинг — регулярна перевірка якості виконання послуг. 5. Аналіз результатів — оцінка показників, визначення причин відхилень. 6. Впровадження покращень — корекція виявлених помилок, запобігання повторенню недоліків.
Структура підсистеми якості послуг	- Підсистема планування — визначення вимог до якості, розробка планів дій. - Підсистема організації — забезпечення ресурсами, розподіл обов'язків. - Підсистема контролю — моніторинг процесів, перевірка на відповідність стандартам. - Підсистема аналізу та звітності — оцінка результатів, підготовка звітів про якість. - Підсистема вдосконалення — виявлення можливостей для підвищення якості та оптимізації процесів.

Таблиця відображає ключові елементи управління якістю послуг, включаючи суб'єкти, об'єкти, основні кроки та структуру підсистем. Суб'єкти управління охоплюють як внутрішніх учасників (керівництво, менеджери, працівники), так і клієнтів, тоді як об'єктом є самі послуги та їх відповідність стандартам. Управління якістю здійснюється через планування, впровадження,

контроль, аналіз та покращення, що координується підсистемами планування, організації, контролю, аналізу та вдосконалення.

Таблиця 1.3. — Структура підсистеми якості послуг

Підсистема	Опис
Підсистема планування	Визначення вимог до якості, розробка планів дій, встановлення цілей і стандартів якості.
Підсистема організації	Забезпечення ресурсами, розподіл обов'язків серед працівників, координація процесів.
Підсистема контролю	Моніторинг процесів, перевірка на відповідність стандартам, виявлення відхилень.
Підсистема аналізу та звітності	Оцінка результатів, підготовка звітів про якість, аналіз відхилень та їх причин.
Підсистема вдосконалення	Виявлення можливостей для підвищення якості, розробка заходів з оптимізації процесів.

Отже, підсумовуючи, процес управління якістю послуг бізнес-організації складається з кількох ключових складових, що взаємодіють і підтримують один одного для забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів та досягнення стратегічних цілей організації. Планування якості включає визначення стандартів та вимог до якості, які повинні бути досягнуті, а також планування заходів для їх реалізації. Це передбачає аналіз потреб споживачів, конкурентних умов і нормативних вимог, що дозволяє розробити стратегію якості.

Організація процесів стосується розподілу ресурсів і відповідальностей серед співробітників, створення структури для ефективного виконання стандартів якості та забезпечення їх дотримання. Це включає розробку процедур, навчання персоналу і впровадження технологій для моніторингу якості. Контроль якості передбачає постійний моніторинг процесів та результатів для виявлення відхилень від стандартів якості. Важливим елементом є зворотний зв'язок від споживачів, що дозволяє вчасно виявляти проблеми та впроваджувати коригувальні заходи. Покращення якості є постійним процесом, який включає аналіз отриманих даних і виявлених проблем для впровадження змін у стратегію,

процеси або інфраструктуру, що сприяє підвищенню ефективності і задоволеності споживачів.

1.3. Методичний інструментарій оцінювання якості послуг бізнес-організації

Оцінювання якості послуг є важливою складовою частиною управління якістю, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони процесів обслуговування та вдосконалювати їх. Для цього використовуються різноманітні методи та підходи, які допомагають збирати та аналізувати інформацію про рівень наданих послуг. Ось кілька основних методів та підходів:

Один з найбільш поширених методів для оцінки якості послуг — це збір зворотного зв'язку від клієнтів. Споживачі можуть заповнювати анкети або опитувальники, в яких вони оцінюють різні аспекти обслуговування: якість персоналу, швидкість обслуговування, умови в приміщенні, ціни на послуги, тощо. Інтерв'ю з клієнтами дозволяють отримати більш детальну інформацію та зрозуміти їхні потреби й очікування. Зворотний зв'язок допомагає оцінити, наскільки послуга відповідає вимогам споживачів і виявити потенційні проблеми у процесі обслуговування [2, с. 45-48].

Один із найпоширеніших і найпопулярніших підходів для оцінки якості послуг — це метод SERVQUAL (Service Quality), який дозволяє виміряти різницю між очікуваннями клієнтів і реальним рівнем наданих послуг. Метод передбачає використання опитувальників, що оцінюють п'ять основних вимірів якості: надійність, відчуття надійності, чуйність, емпатія та матеріальні аспекти (фізичні умови та обладнання). Аналіз результатів SERVQUAL допомагає визначити ключові проблеми та напрями для вдосконалення обслуговування [4, с. 130-134].

Для оцінки якості послуг можна використовувати набір ключових показників ефективності (KPI), які характеризують різні аспекти роботи підприємства. Наприклад, це може бути час обслуговування клієнта, частота скарг, рівень задоволеності клієнтів, кількість повторних візитів, кількість задоволених клієнтів тощо. Показники дозволяють здійснювати кількісну оцінку якості та відслідковувати її динаміку з часом. Інший важливий підхід — це регулярний моніторинг і аудит якості послуг. Це включає в себе перевірку відповідності послуг встановленим стандартам і вимогам. Внутрішні аудити та перевірки дозволяють виявляти відхилення від норм і визначати слабкі місця в процесах надання послуг. Це можуть бути перевірки на етапі прийому клієнтів, під час надання послуг або в процесі обробки звернень і скарг. Цей метод дозволяє своєчасно реагувати на проблеми та коригувати стратегію надання послуг [5].

Контрольні групи та таємні покупці використовуються для перевірки якості послуг у реальних умовах. Таємні покупці є особами, які проходять через весь процес обслуговування, не повідомляючи про свою роль, і оцінюють всі аспекти послуг. Цей метод дає змогу отримати об'єктивну оцінку якості та виявити проблеми, які можуть бути неочевидними для самого персоналу чи керівництва. Порівняння якості послуг із конкурентами чи з іншими організаціями, що працюють у подібній сфері, також є важливим методом оцінки. Бенчмаркінг дозволяє виявити, як ваша організація порівнюється з іншими на ринку, і визначити найкращі практики для впровадження у вашій організації. Це дає можливість навчитися у лідерів галузі та впровадити ті стратегії, які забезпечують високий рівень обслуговування. Кожен з цих методів може бути використаний окремо або в комплексі для отримання більш детальної та об'єктивної оцінки якості послуг і вдосконалення процесів обслуговування в організації [6, с. 195-203].

Оцінка споживчого задоволення є важливим показником якості послуг, оскільки безпосередньо відображає рівень виконання очікувань і потреб клієнтів. Це можна здійснити через різноманітні методи, такі як опитування, анкети або інтерв'ю, де споживачі оцінюють різні аспекти послуги — від її доступності та швидкості до якості взаємодії з персоналом та рівня комфорту. Ключовим фактором є порівняння фактичного досвіду споживача з його очікуваннями, що дозволяє виявити зони для вдосконалення. Крім того, вимірювання рівня задоволення може включати такі параметри, як рівень лояльності клієнта, ймовірність повторного звернення чи рекомендації послуг іншим. Високий рівень задоволення зазвичай свідчить про те, що організація ефективно виконує свої обов'язки і відповідає вимогам ринку [8, с. 477-482].

Оцінка споживчого задоволення має також важливе стратегічне значення для бізнесу, оскільки є основою для розробки вдосконалених процесів і підвищення конкурентоспроможності. Це дозволяє організаціям не тільки виявляти проблеми, але й оцінювати ефективність уже впроваджених змін. Важливо, що задоволення клієнта також впливає на його тривале співробітництво з компанією, що може позитивно позначитися на довгостроковому фінансовому результаті. Задоволені споживачі часто стають постійними клієнтами та активно рекомендують послугу своїм знайомим. Оцінка цього показника допомагає зберегти стабільність і покращувати репутацію організації на ринку [9].

Інтеграція методів оцінювання у систему внутрішнього контролю якості є важливим кроком для забезпечення безперервного вдосконалення процесів та послуг в організації. Для цього методи оцінювання, такі як опитування клієнтів, моніторинг показників ефективності (KPI) та методи аналізу зворотного зв'язку, повинні бути впроваджені на різних етапах надання послуг, щоб забезпечити своєчасне виявлення відхилень і можливих проблем [13, с. 105-110]. Для успішної інтеграції важливо, щоб оцінка якості була частиною загальної стратегії управління якістю в організації. Це означає, що методи оцінки повинні бути тісно

пов'язані з іншими функціями внутрішнього контролю, такими як аудит, стандартизація та коригування процесів [14, с. 35-39].

Статистичні методи є важливими інструментами для оцінки якості послуг та аналізу даних, пов'язаних із наданням послуг. Вони дозволяють виявити тенденції, закономірності та взаємозв'язки між різними параметрами, що впливають на рівень послуг, а також сприяють точному прогнозуванню ймовірних результатів.

Таблиця 1.4. — Методи статистичні

Метод	Опис	Застосування
Аналіз середнього значення	Визначення середнього значення оцінок або параметрів якості.	Допомагає отримати загальну оцінку рівня задоволеності клієнтів або середній рівень якості послуг, наданих організацією.
Аналіз дисперсії	Визначення варіацій (розкид) оцінок якості послуг.	Допомагає оцінити рівень різноманіття в сприйнятті якості клієнтами. Висока дисперсія свідчить про значні коливання якості.
Кореляційний аналіз	Дослідження взаємозв'язку між різними змінними (наприклад, між часом обслуговування та задоволеністю клієнтів).	Використовується для виявлення залежностей, таких як вплив часу очікування на рівень задоволеності клієнтів або кореляція між факторами, що впливають на якість послуг.
Регіональний аналіз регресії	Моделювання взаємозв'язку між кількома змінними для прогнозування результатів.	Застосовується для передбачення результатів (наприклад, задоволеність клієнтів), враховуючи кілька факторів, таких як швидкість обслуговування, поведінка персоналу тощо.
Множинний аналіз регресії	Аналіз кількох незалежних змінних для вивчення їх одночасного впливу на залежну змінну.	Використовується для моделювання того, як кілька факторів впливають на якість послуг і визначення основних чинників, що на неї впливають.

Отже, виходячи із таблиці 1.4. завдяки цим методам організація може отримати більш точні дані про рівень якості своїх послуг, ідентифікувати проблемні області, прогнозувати майбутні зміни в якості та ефективніше реагувати на потреби клієнтів. Статистичні методи дозволяють не тільки оцінити поточний стан, а й розробити стратегії для покращення якості на основі даних.

Отже, підсумовуючи, методичний інструментарій оцінювання якості послуг бізнес-організації включає в себе різноманітні підходи та інструменти, які дозволяють систематично вимірювати і аналізувати рівень обслуговування та задоволення споживачів. До основних методів належать опитування, анкетування, інтерв'ю, метод SERVQUAL, а також використання ключових показників ефективності (KPI) та порівняльного аналізу (бенчмаркінг). Оцінка через зворотний зв'язок від клієнтів дозволяє визначити сильні і слабкі сторони наданих послуг, а порівняння з конкурентами допомагає знайти найкращі практики для впровадження у власній організації. Інтеграція цих методів у систему внутрішнього контролю якості дозволяє не тільки своєчасно виявляти відхилення і проблеми, але й оперативно вносити корективи, підвищуючи загальну ефективність обслуговування та рівень задоволення клієнтів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТОВ «ВЕТКЛІНІКА НА ОФІЦЕРСЬКІЙ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Ветклініка на Офіцерській»

Ветеринарна клініка «Ветеринарна клініка на Офіцерській» – це приватний медичний заклад, що спеціалізується на наданні ветеринарних послуг для домашніх тварин. Розташована за адресою: 65000, м. Одеса, вул. Офіцерська, 40. Клініка була заснована як приватне підприємство на підставі установчих документів та належить до приватної форми власності, ТОВ. Ветеринарна клініка «Ветклініка на Офіцерській» вирізняється високою якістю обслуговування та широким спектром послуг, що охоплюють усі аспекти догляду за домашніми тваринами.

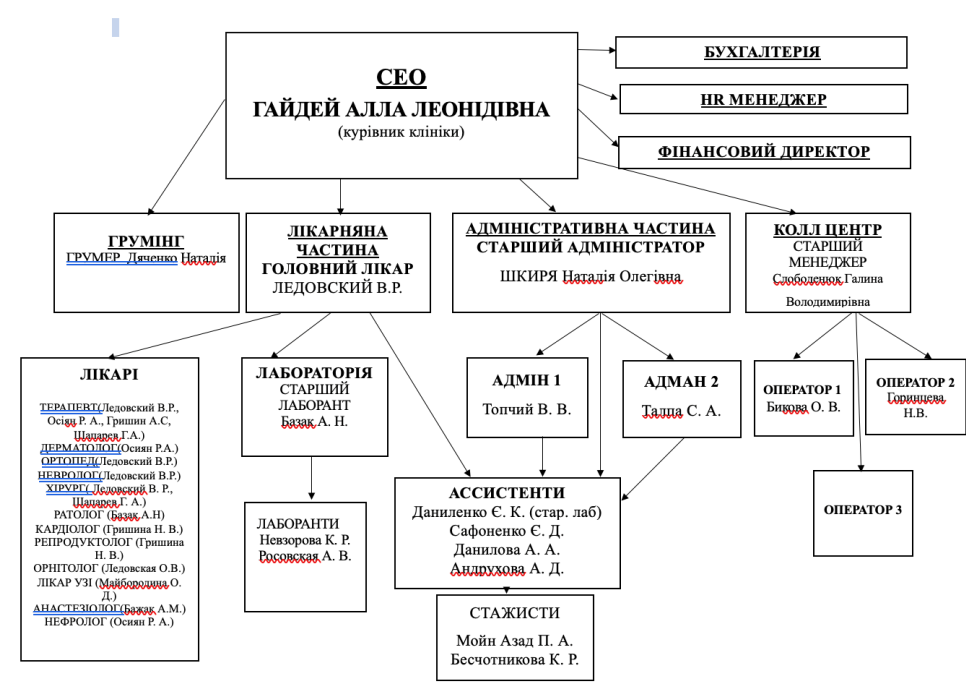


Рис. 2.1. Організаційна структура клініки

Однією з ключових переваг закладу є команда досвідчених фахівців, які застосовують сучасні методики лікування та профілактики захворювань. Клініка постійно вдосконалює свої підходи, впроваджує новітні технології та використовує якісні препарати. Крім того, власники тварин можуть скористатися послугою виклику лікаря на дім, а також отримати доступ до широкого спектра лабораторних досліджень, що забезпечує точну діагностику та ефективне лікування.

Основними каналами залучення клієнтів є власний вебсайт (40% записів на прийом), соціальні мережі (30%), рекомендації постійних клієнтів (20%) та партнерські ветеринарні магазини (10%). Клініка використовує гнучку політику ціноутворення: базові послуги мають фіксовані тарифи (наприклад, консультація терапевта – 400 грн, вакцинація – від 600 грн, кастрація кота – 1 500 грн), тоді як складні хірургічні втручання оцінюються індивідуально.

Щорічний маркетинговий бюджет клініки становить 8-10% від виручки (приблизно 900 тис. грн у 2024 році). Основні витрати припадають на таргетовану рекламу в соціальних мережах (40% бюджету), SEO-просування та контекстну рекламу (25%), бонусні програми для постійних клієнтів (20%) та офлайн-рекламу (15%). Клініка також регулярно проводить акції, наприклад, знижки на вакцинацію в сезон підвищеного попиту або безкоштовні консультації для нових клієнтів, що стимулює приріст відвідувачів.

Клініка заповує широкий спектр матеріальних ресурсів, серед яких основне місце займають ветеринарні медикаменти, препарати, лабораторне обладнання, корм для тварин, засоби дезінфекції та витратні матеріали. Динаміка закупівель за останні три роки демонструє поступове зростання як у натуральному, так і в грошовому вимірниках, що відображає розширення діяльності клініки та зростання попиту на її послуги.

Таблиця 2.1. — Кількість закуплених матеріальних ресурсів

Рік	Обсяг закупівель (одиниць)	Сумарна вартість закупівель (млн грн)
2022	3,500	1.2
2023	4,000	1.5
2024	4,500	1.8

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Як видно з таблиці 2.1., кількість закуплених матеріальних ресурсів зросла приблизно на 14–15% щорічно, а сумарна вартість закупівель – на 10–13%, що свідчить про активне оновлення ресурсної бази та вдосконалення сервісу. Однією з основних причин зростання закупівельної діяльності є активне оновлення ресурсної бази клініки. Впровадження сучасних технологій і новітніх методик лікування вимагало закупівлі високоякісного обладнання, препаратів та спеціалізованих матеріалів, що забезпечило розширення спектру послуг. Так, зростання кількості закуплених одиниць матеріальних ресурсів на 14–15% щорічно відображає необхідність підтримувати конкурентоспроможність та відповідати високим стандартам надання ветеринарної допомоги. Крім того, вдосконалення сервісу та підвищення кваліфікації персоналу сприяли зростанню попиту на послуги клініки. Це стимулювало збільшення обсягів закупівель, що відобразилося у зростанні сумарної вартості закупівель на 10–13% щорічно. Впровадження автоматизованої системи управління запасами дозволило оптимізувати процеси закупівель, своєчасно реагувати на зміни попиту та підтримувати безперебійність роботи клініки, що також позитивно вплинуло на динаміку витрат.

Система управління запасами клініки базується на автоматизованих технологіях обліку, що дозволяють вести регулярний моніторинг залишків матеріалів та оперативно реагувати на зміни в попиті. Використання спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє планувати замовлення з урахуванням сезонних коливань, аналізувати швидкість обороту запасів та оптимізувати закупівельні процеси. Регулярні інвентаризації, систематичне

порівняння фактичних показників із плановими значно знижують ризик як надлишкових запасів, так і їх нестачі, що, у свою чергу, забезпечує безперебійну роботу клініки та оперативне надання ветеринарних послуг.

Управління персоналом у ветеринарній клініці «Ветеринарна клініка на Офіцерській». За офіційними даними клініки, чисельність персоналу зросла з 22 осіб у 2022 році до 28 осіб у 2024 році, що пояснюється розширенням спектру послуг та зростанням попиту. Основу кадрового складу становлять лікарі-ветеринари (45% штату), ветеринарні асистенти (25%), адміністративний персонал (15%) та допоміжний персонал (15%). Рух кадрів демонструє позитивну динаміку: у 2022 році плинність кадрів становила 18%, у 2023 – 12%, а у 2024 – лише 9%. Це пояснюється покращенням умов праці, підвищенням заробітної плати та впровадженням мотиваційних програм. Так, середня заробітна плата ветеринарних лікарів зросла з 18 000 грн у 2022 році до 26 000 грн у 2024 році, а система бонусів стимулювала ефективність роботи.

Зростання чисельності персоналу на 27% за три роки корелює зі збільшенням обсягів реалізації послуг клініки на 41,7% (з 12 000 наданих послуг у 2022 році до 17 000 у 2024 році). Це свідчить про злагоджену кадрову політику та необхідність розширення штату для забезпечення якісного обслуговування клієнтів. Продуктивність праці також демонструє позитивну динаміку: у 2022 році на одного працівника припадало 545 послуг на рік, у 2023 – 566, а у 2024 – 607. Це свідчить про підвищення ефективності використання персоналу та оптимізацію робочих процесів. Для оцінки ефективності використання персоналу розглянемо показник виручки на одного працівника. У 2022 році цей показник становив 309 тис. грн, у 2023 – 328 тис. грн, а у 2024 – 339 тис. грн, що демонструє стабільне зростання продуктивності.

Покращення показників стало можливим завдяки: регулярному підвищенню кваліфікації працівників; впровадженню автоматизованих систем обліку клієнтів і запису на прийом; удосконаленню процесів роботи, що

дозволило зменшити час обслуговування кожного пацієнта. Таким чином, клініка демонструє ефективну кадрову політику, що сприяє покращенню якості послуг, зростанню прибутків та підвищенню продуктивності праці.

Економічна та фінансова діяльність ветеринарної клініки «Ветеринарна клініка на Офіцерській». Аналіз фінансової звітності клініки базується на даних балансу, звіту про фінансові результати та звіту про рух грошових коштів за 2022–2024 роки. Активи зросли з 4,2 млн грн у 2022 році до 5,8 млн грн у 2024 році (+38%), що пояснюється збільшенням інвестицій у сучасне обладнання та розширенням клініки. Власний капітал зріс на 35% (з 3,1 млн грн до 4,2 млн грн), що свідчить про стабільний розвиток бізнесу. Дохід від реалізації за три роки зріс на 39,7% (з 6,8 млн грн у 2022 році до 9,5 млн грн у 2024 році), що корелює зі збільшенням кількості наданих послуг. Чистий прибуток збільшився з 1,1 млн грн у 2022 році до 1,8 млн грн у 2024 році (+63,6%).

Основні засоби становлять у середньому 40% від загальних активів, що свідчить про капіталомісткий характер бізнесу. Оборотні активи (запаси медикаментів, розхідних матеріалів) складають 45% активів і зросли з 1,8 млн грн до 2,6 млн грн за три роки. Зобов'язання клініки переважно короткострокові, становлять у середньому 27% балансу, що говорить про достатню фінансову стійкість.

Аналіз фінансових показників ветеринарної клініки.

Динаміка ключових фінансових показників. Дохід від реалізації зріс на 39,7%, що свідчить про стабільне збільшення кількості клієнтів і наданих послуг. Чистий прибуток зріс на 63,6%, що вказує на покращення ефективності роботи та контролю витрат. Власний капітал та активи також збільшуються, що говорить про зростання фінансової стабільності. Оборотні активи зросли на 44,4%, що свідчить про розширення запасів лікарських засобів та обладнання (детальніше в таблиці 2.2.).

Таблиця 2.2. — Динаміка ключових фінансових показників (тис. грн)

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна за 3 роки (%)
Дохід від реалізації	6 800	8 200	9 500	+39,7%
Чистий прибуток	1 100	1 500	1 800	+63,6%
Власний капітал	3 100	3 700	4 200	+35,5%
Активи	4 200	5 100	5 800	+38,1%
Оборотні активи	1 800	2 200	2 600	+44,4%
Зобов'язання	1 100	1 400	1 600	+45,5%

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Рентабельність продажів підвищилася з 16,2% до 18,9%, що означає зростання прибутковості на кожну гривню виручки. Рентабельність активів та власного капіталу демонструє позитивну динаміку, що свідчить про ефективне використання ресурсів (детальніше в табл. 2.3.).

Таблиця 2.3. — Аналіз рентабельності (%)

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Рентабельність продажів	16,2%	18,3%	18,9%
Рентабельність активів	26,2%	29,4%	31,0%
Рентабельність власного капіталу	35,5%	40,5%	42,8%

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Коефіцієнт поточної ліквідності зріс із 1,9 до 2,4, що вказує на здатність клініки своєчасно покривати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності також зріс, що означає покращення фінансової гнучкості (детальніше в табл. 2.4.).

Таблиця 2.4. — Аналіз ліквідності

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,9	2,2	2,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,3	1,5	1,7

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Коефіцієнт оборотності активів залишається стабільним (1,6–1,7), що говорить про ефективне використання активів. Середній період погашення дебіторської заборгованості скоротився з 25 до 18 днів, що свідчить про покращення грошового обігу (детальніше табл. 2.5.).

Таблиця 2.5. — Аналіз ділової активності

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт оборотності активів	1,6	1,7	1,7
Середній період погашення дебіторської заборгованості (дні)	25	21	18

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Коефіцієнт автономії стабільно тримається на рівні 0,71–0,72, що підтверджує високий рівень власного фінансування. Коефіцієнт фінансової залежності поступово знижується, що означає меншу залежність від позикових коштів (детальніше в табл. 2.6.).

Таблиця 2.6. — Аналіз фінансової стійкості

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт автономії	0,71	0,72	0,72
Коефіцієнт фінансової залежності	0,29	0,28	0,28

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Ветеринарна клініка демонструє стабільне зростання фінансових показників, покращення прибутковості, ліквідності та фінансової стійкості. Ефективне управління персоналом та матеріальними ресурсами дозволяє підтримувати позитивну динаміку розвитку.

Ветеринарна клініка «Ветеринарна клініка на Офіцерській» функціонує в межах чинного законодавства України, що регулює діяльність в галузі ветеринарії та охорони здоров'я тварин. Основними законами, що визначають правові основи роботи клініки, є Закон України «Про ветеринарну медицину», який регламентує надання ветеринарних послуг та визначає права і обов'язки ветеринарних закладів. Також важливими є Закони України «Про захист прав

споживачів» та «Про ліцензування видів господарської діяльності», які визначають правові рамки діяльності підприємств у сфері послуг. Клініка суворо дотримується вимог внутрішніх нормативних документів, розроблених для забезпечення безпеки та якості надання послуг. Це включає інструкції з організації прийому пацієнтів, порядок проведення хірургічних операцій, використання медичних препаратів, стерилізації інструментів та інших важливих процедур. Методичні документи регламентують технологічні процеси роботи клініки, організацію роботи з клієнтами та забезпечення їх прав, а також стандарти надання послуг у сфері ветеринарії. Також клініка регулярно переглядає і оновлює інструкції та внутрішні регламенти відповідно до змін в законодавстві та з метою підвищення якості обслуговування.

Таблиця 2.7. — Проблеми в управлінні якістю послуг

Проблема	Опис проблеми	Можливі наслідки	Шляхи вирішення
Низька оперативність обслуговування	Пацієнти часто скаржаться на довгий час очікування прийому, особливо в пік завантаження, що негативно впливає на враження про клініку.	Зниження рівня задоволеності клієнтів, втрата довіри до клініки, можливі відгуки, які негативно впливають на репутацію.	Підвищення кількості персоналу в пікові години, удосконалення системи запису на прийом (онлайн-запис, автоматизація процесу).
Низька якість комунікації з клієнтами	Відсутність зворотного зв'язку після прийому, недостатньо інформації про лікування та реабілітацію тварин, що створює ускладнення для власників.	Задоволеність клієнтів знижується, клієнти можуть шукати іншу клініку з кращим сервісом.	Впровадження системи післяприйомного обслуговування (дзвінки чи повідомлення для запитань), створення персональних профілів для кожного клієнта з усією інформацією про лікування.
Відсутність стандартів якості обслуговування	Невизначеність у процесах надання послуг і стандартів обслуговування, що	Невідповідність якості послуг стандартам, негативний імідж клініки, можливість	Розробка чітких стандартів обслуговування та впровадження тренінгів для

	призводить до варіативності в якості.	отримання скарг на послугу.	персоналу щодо їх виконання.
Високий рівень стресу у персоналу	Проблеми з мотивацією та робочим навантаженням серед медичних працівників, що призводить до низької ефективності та підвищення стресу.	Сниження якості медичних послуг, помилки в лікуванні, висока плинність кадрів.	Проведення тренінгів з управління стресом для працівників, перегляд організації роботи, оптимізація навантаження на персонал.
Обмежені можливості для розвитку та інновацій	Недостатнє фінансування та обмеження в оснащенні клініки новими технологіями для діагностики та лікування тварин.	Втрата конкурентних переваг, недовір'я до нових послуг, зниження попиту на послуги клініки.	Залучення додаткових інвестицій, модернізація клініки, підвищення кваліфікації персоналу, інвестування в новітнє обладнання для діагностики та лікування.
Відсутність чіткої політики з управління скаргами	Неорганізованість в обробці скарг клієнтів, що може призвести до негативного сприйняття компанії з боку клієнтів та ширшого кола споживачів.	Ризик втрати клієнтів, погіршення репутації, негативні відгуки в соцмережах.	Створення чіткої процедури обробки скарг, ведення реєстру скарг і зауважень, аналіз причин та регулярні звіти для керівництва клініки.
Низький рівень залучення клієнтів	Недостатня маркетингова діяльність, слабка присутність в Інтернеті та соціальних мережах, що зменшує кількість нових клієнтів.	Зниження кількості клієнтів, недоотримання прибутку, недостатня конкурентоспроможність клініки.	Впровадження ефективних маркетингових стратегій (просування в соцмережах, реклама), покращення онлайн-ресурсів клініки (сайт, онлайн-запис).

Ця таблиця демонструє ключові проблеми, з якими стикається клініка ТОВ «Ветклініка на Офіцерській», і можливі шляхи їх вирішення. Оскільки якість послуг є важливим чинником конкурентоспроможності на ринку медичних

послуг, необхідно вчасно реагувати на проблеми та впроваджувати ефективні стратегії для покращення обслуговування та залучення нових клієнтів.

Підсумовуючи, внутрішнє середовище бізнес-організації «Ветеринарна клініка на Офіцерській» характеризується стабільною структурою управління, ефективною системою організації роботи та високим рівнем професіоналізму персоналу. Клініка активно оновлює матеріально-технічну базу, регулярно впроваджує новітні методики лікування та використовує сучасні технології, що дозволяє їй підтримувати високу конкурентоспроможність на ринку ветеринарних послуг. Внутрішні нормативні документи, включаючи інструкції, методичні рекомендації та стандарти, забезпечують високий рівень якості надання послуг і відповідність вимогам чинного законодавства.

Залучення кваліфікованого персоналу, що постійно підвищує свою кваліфікацію та навички, дозволяє клініці успішно адаптуватися до змін у ветеринарній сфері та забезпечити різноманітні послуги, включаючи терапевтичну допомогу, хірургію, вакцинацію та косметологічні процедури. Система управління запасами та закупівлею матеріальних ресурсів сприяє забезпеченню безперебійної роботи клініки, що є важливим фактором для задоволення потреб клієнтів та підвищення ефективності надання послуг.

Таким чином, внутрішнє середовище клініки сприяє її динамічному розвитку і стабільному зростанню обсягів наданих послуг, що підтверджується позитивною динамікою фінансових показників. Водночас, клініка продовжує вдосконалювати свої процеси та інфраструктуру, забезпечуючи високий рівень обслуговування та задоволення потреб своїх клієнтів.

2.2. Аналізування якості послуг ТОВ «Ветклініка на Офіцерській»

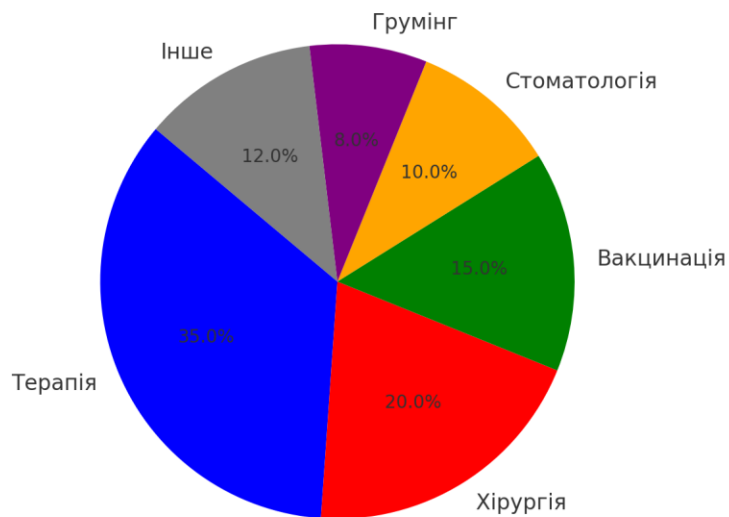
«Ветклініка на Офіцерській» пропонує комплексний підхід до ветеринарної медицини, надаючи терапевтичну допомогу для кішок, собак,

гризунів і птахів. У клініці працює цілодобовий стаціонар, включно з відділенням для інфекційних хворих, що дозволяє забезпечити безперервний догляд за хворими тваринами. Серед основних послуг – хірургія, травматологія, стоматологія, вакцинація, офтальмологія, дерматологія, косметологія та грумінг. Завдяки комплексному обслуговуванню та індивідуальному підходу до кожного пацієнта, клініка завоювала довіру власників тварин та продовжує успішно розвиватися.

Для характеристики маркетингової діяльності ветеринарної клініки «Ветклініка на Офіцерській» розглянемо її структуру асортименту, обсяги реалізації послуг, канали продажу, цінову політику та інструменти стимулювання продажів. Аналіз сильних і слабких сторін swot аналіз наведено в додатках до даної роботи.

Клініка надає широкий спектр ветеринарних послуг, серед яких найбільш затребуваними є терапевтична допомога (35% загальної виручки), хірургія (20%), вакцинація (15%), стоматологічні процедури (10%) та грумінг (8%).

Структура виручки клініки за видами послуг



Побудована на основі власних розрахунків на базі практики.

Рис. 2.2. Структура виручки клініки за видами послуг

Як видно із рис. 2.2. За останні три роки обсяги реалізації зросли: у 2022 році клініка надала 12 000 послуг на суму 6,8 млн грн, у 2023 році – 14 500 послуг (8,2 млн грн), а у 2024 році – 17 000 послуг (9,5 млн грн). Таким чином, спостерігається щорічний приріст кількості реалізованих послуг на 15-17% та доходу на 10-13%. Структура виручки клініки – діаграма демонструє розподіл доходів за видами послуг. Найбільший внесок мають терапевтичні послуги (35%), за ними йдуть хірургія (20%), вакцинація (15%), стоматологія (10%) та грумінг (8%).

Таблиця 2.8. — Прайс-лист ветеринарних послуг

Категорія	Послуга	Ціна, грн
Огляд	Первинний	480 грн
	Вузька спеціалізація	600 грн
	Повторний	380 грн
	Повторний (вузької спеціалізації)	500 грн
	Онлайн-консультація	450 грн
	Повторний (після кастрації/стерилізації)	250 грн
Аналіз крові	Загальний	330 грн
	Біохімічний	750 грн
	Ниркові показники	360 грн
	Забір аналізу	180 грн
УЗД	ШКТ	600 грн
	Черевної порожнини	910 грн
	Сечостатевої системи	650 грн
	Перевірка вагітності	800 грн
	Повторне	400 грн
Чистка зубів	Котів	2600 грн
	Собак (залежить від ваги)	2740 - 4800 грн
Кесарів розтин	Котів	4772 грн
	Собак (залежить від ваги)	5000 - 10300 грн
Кастрація/Стерилізація	Коти	1783 грн
	Кішки (звичайна)	2200 грн
	Кішки (преміум)	2517 грн
	Вагітна кішка	3751 грн
	Собаки (хлопці)	від 2397 грн
	Собаки (дівчата)	від 3111 грн
	Фретки/кролики	2940 грн
	Хорьки/кролики	2595 грн

	Щур (дівчинка)	2587 грн
	Щур (хлопець)	2145 грн
	Морська свинка/шиншила (дівчинка)	2940 грн
Вакцинація	Комплексна котів	від 500 грн
	Комплексна собак	від 500 грн
	Від сказу	від 300 грн
Віїзд за кордон	Чипування	745 грн
	Титр на сказ	1650 грн
	Сертифікат	2000 грн
Грумінг	Породні стрижки собак (залежить від породи)	650 - 800 грн
	Коти: Стрижка	550 грн
	Коти: Стрижка під седацією	1290 грн
	Коти: Комплекс	700 грн
	Коти: Купання + сушка	400 грн
	Коти: Купання + сушка пухнастих	450 грн
	Коти: Комплекс з вичісуванням	770 грн
	Коти: Вичісування	350 грн

Побудована на основі власних розрахунків на базі практики.

Прайс-лист охоплює широкий спектр ветеринарних послуг, що включають огляд, лабораторні аналізи, ультразвукову діагностику, грумінг, вакцинацію, а також оперативні втручання, такі як кастрація, стерилізація та кесарів розтин. Ціни варіюються залежно від типу процедури та виду тварини. Наприклад, первинний огляд становить 480 грн, тоді як вузька спеціалізація – 600 грн. Значні цінові коливання спостерігаються в оперативних втручаннях: вартість кастрації кота — 1783 грн, тоді як для собак вона починається від 2397 грн. Стерилізація кішки під час вагітності коштує суттєво дорожче (3751 грн), що свідчить про підвищену складність та ризики операції.

Щодо діагностики, біохімічний аналіз крові має найвищу вартість серед інших (750 грн), що можна пояснити великою кількістю параметрів, які визначаються під час аналізу. УЗД черевної порожнини є найдорожчим серед ультразвукових обстежень (910 грн), ймовірно, через комплексність дослідження. Послуги грумінгу також варіюються: базова стрижка кота коштує 550 грн, тоді як комплекс із вичісуванням — 770 грн, що підкреслює різницю у трудомісткості процедур. Загалом, прайс-лист добре структурований і враховує

різні потреби власників домашніх тварин, пропонуючи як базові огляди, так і спеціалізовані послуги для підтримання здоров'я та естетичного вигляду улюбленців.

CHECK-UP - комплексні медичні заходи для повного чи часткового обстеження стану здоров'я вихованця. Він дозволяє виявити порушення на ранній стадії, своєчасно розпочати лікування, що гарантовано продовжить життя тварини.

Таблиця 2.9. — Програми та лабораторний CHECK-UP здоров'я

ПРОГРАМА КОШЕННЯ ТА ЩЕННЯ ПРЕМІУМ	ПРОГРАМА ЩЕННЯ ТА ЦУЩЕННЯ ПРЕМІУМ	ПРОГРАМА СТАРІ ВИХОВАНЦІ
Первинний прийом	Первинний прийом	Первинний прийом
ЗАК + Лейко	ЗАК + Лейко	ЗАК
Аналіз калу на яйцеглист	Аналіз калу на яйцеглист	ЗАС
Лом діагностика	Лом діагностика	Т4
Консультація	Консультація	Бак
Експрес тест лейкоз/імунодефіцит	Експрес тест парвовірус/чума м'ясоїдних	Консультація
Базова ціна 1591	Базова ціна 1591	Базова ціна 2631
Ціна преміум 2264	Ціна преміум 2214	Ціна зі знижкою 2105
Ціна зі знижкою 1273	Ціна зі знижкою 1273	
Ціна преміум 1811	Ціна преміум 1771	

Побудована на основі власних розрахунків на базі практики.

Як видно із таблиці 2.9. клініка має великий об'єм різних послуг, при цьому є послуги із знижкою та преміум сегмент.

Таблиця 2.10. — Програми CHECK-UP здоров'я

ПРОГРАМА CHECK - UP	СКЛАД CHECK - UP	БАЗОВА ЦІНА	ЦІНА ЗІ ЗНИЖКОЮ
ЗДОРОВ'Я	ЗАК	1268	1014
	БАК		
РЕПРОДУКТИВНА СИСТЕМА	ЗАК	1808	1446
	БАК		

	Прогестерон		
КАШЕЛЬ У СОБАК	ЗАК	1369	1095
	Мазок на дифільторіоз		
	Антиген на дирофіляріоз		
ЗДОРОВ'Я НИРОК	ЗАК (креатинін, сечовина, альбумін, глюкоза, загальний білок, Са, Р, К)	2148	1718
	БАК		
	Сечовий осад		
ДЕРМАТОЛОГІЧНА	ЗАК	991	793
	Зішкріб шкіри		
	Лам діагностика		
ДІАРЕЯ У СОБАК ТА КОТІВ	ЗАК	1556	1245
	Аналіз калу на яйцеглист		
	Експрес тест лямбліоз		
	Копрограма		
ДІАБЕТ	ЗАК, ЗАС	2118	1694
	Інсулін		
	БАК (креатинін, сечовина, АЛТ, АСТ)		
КЛІЩІ	ЗАК+лейко+ретикулоцити	1903	1522
	Мазок на кровопаразитів		
	ПЛР бабезіоз		
ПЕРЕД ОПЕРАЦІЄЮ	Коти до 5 років	1193	954

	ЗАК		
	Коагулограма		
	Креатинін+сечовина		
	Коти від 5 років	1943	1554
	все вищеперелічене + повна біохімія		
	Собаки до 5 років	1443	1154
	ЗАК		
	Коагулограма		
	Креатинін+сечовина		
	Мазок на дирофіляріоз		
	Собаки від 5 років	2193	1754
	все вищеперелічене + повна біохімія		

Побудована на основі власних розрахунків на базі практики.

Клініка надає широкий спектр ветеринарних послуг, що охоплюють як базові профілактичні огляди, так і складні медичні процедури. Програми поділені за віком та станом здоров'я тварин: для кошенят, цуценят, дорослих і старіючих вихованців. Також є спеціалізовані CHECK-UP програми, спрямовані на виявлення конкретних захворювань: діабет, ниркові патології, дерматологічні проблеми, кашель у собак та підготовка до операцій. Окрім діагностики, клініка забезпечує оперативні втручання (кастрація, стерилізація, кесарів розтин), грумінг (стрижка, купання) та послуги для виїзду за кордон (чипування, сертифікація). Прозорий прайс та наявність знижок на комплексні програми дозволяють власникам обирати оптимальний варіант для свого улюбленця. Це підходить як для профілактики, так і для вчасного виявлення захворювань, що продовжить життя тварини.

Як SMM-спеціаліст, визначення цільового ринку для ветеринарної клініки «Ветеринарна клініка на Офіцерській» є ключовим етапом для розробки маркетингової стратегії.

Таблиця 2.11. — Основні сегменти цільового ринку для клініки ТОВ «Ветклініка на Офіцерській»

№	Сегмент ринку	Опис сегмента	Основні чинники впливу	Вплив на розвиток клініки
1	Власники домашніх тварин (кошки, собаки, гризуни, птахи)	Найбільший сегмент ринку, що складається з людей, які піклуються про своїх тварин і потребують професійної медичної допомоги.	Рівень доходів, обізнаність про здоров'я тварин, доступність клінік, рівень довіри до лікарів.	Зростання попиту на ветеринарні послуги через підвищення свідомості власників тварин. Покращення репутації клініки.
2	Власники малих тварин (гризуни, птахи)	Сегмент, що включає людей, які мають нетрадиційних тварин, таких як гризуни та птахи. Потребують спеціалізованих ветеринарних послуг.	Інтерес до нетрадиційних тварин, дефіцит спеціалізованих клінік для таких тварин.	Створення стабільного попиту на послуги завдяки спеціалізації клініки в обслуговуванні малих тварин.
3	Грумінг і косметологічні послуги для тварин	Послуги стрижки, купання, догляду за шерстю та шкірою, що користуються попитом серед власників тварин.	Зростаючий інтерес до догляду за тваринами, потреба в додаткових послугах, таких як грумінг та косметологія для тварин.	Додаткове джерело доходу для клініки, розширення асортименту послуг, покращення загального рівня обслуговування клієнтів.

Побудована на основі власних розрахунків на базі практики.

Ця таблиця дозволяє зрозуміти, які ключові сегменти становлять цільовий ринок клініки, а також як вони можуть позитивно впливати на розвиток та зростання клініки, забезпечуючи більше можливостей для залучення клієнтів та розширення спектра послуг.

Зі збільшенням популярності домашніх тварин, особливо серед молоді та людей, які живуть в міських умовах, попит на ветеринарні послуги, такі як

вакцинація, лікування та профілактика, буде тільки зростати. Зростання середнього доходу та соціальних стандартів життя сприяє тому, що власники домашніх тварин готові більше витратити на їхнє здоров'я та догляд. Однак економічні коливання можуть негативно впливати на купівельну спроможність, особливо у кризові періоди. З розвитком цифрових технологій і ростом популярності соціальних мереж, клініка може залучати нових клієнтів через цільову рекламу, онлайн-консультації, публікації про здоров'я тварин. Зростання попиту на онлайн-сервіси та доставку ветеринарних товарів стає важливим напрямком для клініки. Загалом, з огляду на ці чинники, клініка має позитивні перспективи для розвитку, зокрема через здатність адаптувати свої послуги до змінюваних потреб власників тварин та можливість залучення нових клієнтів через цифрові канали.

Таблиця 2.12. — Фактори впливу на діяльність клініки

№	Фактор зовнішнього середовища	Опис фактору	Вплив на діяльність клініки	Приклад
1	Економічні фактори	Вплив економічної ситуації на купівельну спроможність населення, попит на послуги та здатність власників тварин інвестувати в здоров'я своїх улюбленців.	Підвищення рівня доходів збільшує попит на медичні та профілактичні послуги для тварин. Економічні спади можуть знижувати попит на косметологічні послуги, грумінг.	У 2020 році через економічну кризу знизився попит на непотрібні послуги, але після відновлення економіки попит знову зріс.
2	Політична ситуація	Вплив змін в законодавстві щодо ветеринарних послуг, ліцензування, санітарних норм та інших нормативно-правових актів.	Зміни в законодавстві можуть змінити вимоги до надання послуг або привести до додаткових витрат. Політична стабільність забезпечує сприятливе середовище для бізнесу.	Введення нових вимог щодо обов'язкових щеплень для тварин призвело до зростання попиту на вакцинацію.

3	Демографічна ситуація	Зміни у чисельності та структурі населення, зокрема збільшення кількості сімей з дітьми та молоді, яка має домашніх тварин.	Збільшення кількості домашніх тварин сприяє зростанню попиту на ветеринарні послуги. Зростання популярності собак великих порід потребує спеціалізованої медичної допомоги.	Збільшення кількості сімей з дітьми сприяло підвищеному попиту на собак великих порід, що потребують специфічних послуг.
4	Екологічні умови	Вплив забруднення навколишнього середовища (повітря, вода) на здоров'я тварин, необхідність дотримання екологічних стандартів у діяльності клініки.	Погіршення екології збільшує кількість захворювань у тварин, що веде до зростання попиту на медичні послуги. Дотримання екологічних стандартів може залучити свідомих клієнтів.	Забруднення навколишнього середовища сприяло росту захворювань у тварин, що збільшило попит на медичні послуги.
5	Технологічні фактори	Вплив розвитку нових технологій у ветеринарії (наприклад, нові методи діагностики, лікування, використання цифрових технологій у веденні клініки).	Впровадження нових технологій може покращити якість наданих послуг та підвищити ефективність роботи клініки, що веде до зростання її конкурентоспроможності.	Впровадження сучасних методів діагностики покращило точність лікування та скоротило час відновлення тварин.
6	Соціокультурні фактори	Зміни в соціальних нормах і культурних вподобаннях, зокрема зростання популярності домашніх тварин, підвищення обізнаності про здоров'я тварин та ветеринарні послуги.	Зростання свідомості власників тварин сприяє зростанню попиту на якісні ветеринарні послуги, а також збільшує попит на послуги, що сприяють догляду за тваринами.	В Україні зростає популярність собак великих порід серед родин, що призводить до збільшення попиту на ветеринарні послуги для таких тварин.

Побудована на основі власних розрахунків на базі практики.

Фактори зовнішнього середовища прямої дії мають безпосередній вплив на діяльність бізнес-організації і значною мірою визначають її успішність. У випадку ветеринарної клініки, до таких факторів відносяться споживачі, конкуренти, постачальники, партнери та регулятори.

Споживачі є основним чинником, що визначає попит на послуги клініки. Ветеринарні клініки повинні постійно моніторити потреби своїх клієнтів, які можуть змінюватися залежно від різних чинників, таких як соціальні тренди, економічна ситуація або зміни в законодавстві. Наприклад, зростаюча свідомість серед власників домашніх тварин щодо здоров'я їхніх улюбленців може призвести до збільшення попиту на профілактичні послуги, вакцинації та догляд за старшими тваринами. Також важливим фактором є зміна смаків і уподобань споживачів — все більше клієнтів шукають клініки, які надають екологічно чисті або органічні послуги. Таким чином, розуміння потреб споживачів дозволяє клініці адаптувати свої послуги і створювати ефективні маркетингові стратегії.

Конкуренція є важливим фактором, що впливає на розвиток клініки. Ветеринарний ринок зазвичай насичений великою кількістю дрібних і великих клінік, тому кожна організація повинна постійно шукати способи для підвищення конкурентоспроможності. Це можуть бути новітні технології, унікальні послуги, високий рівень обслуговування або спеціалізація на певних видах тварин (наприклад, на лікуванні екзотичних тварин або зосередження на геріатрії для старших тварин). Для ветеринарної клініки важливо не тільки мати конкурентні ціни, але й будувати позитивний імідж та довіру серед клієнтів. Наприклад, при відкритті нових клінік чи розширенні існуючих, конкуренти можуть впливати на ціни на послуги, рівень обслуговування та акції, що змушує клініку постійно вдосконалювати свої пропозиції. Таким чином, фактори зовнішнього середовища прямої дії, такі як споживачі, конкуренти, постачальники, партнери і регулятори, мають значний вплив на ефективність роботи ветеринарної клініки. Важливо

постійно моніторити ці фактори та адаптувати свою стратегію в залежності від змін на ринку та в зовнішньому середовищі [40].

Ветеринарна клініка на Офіцерській є прикладом успішної діяльності на ринку ветеринарних послуг, яка активно займається зовнішньоекономічною діяльністю, орієнтуючись на міжнародні стандарти і співпрацю з зарубіжними партнерами. Відповідно до розвитку її зовнішньоекономічної діяльності, клініка активно імпортує медичні препарати та обладнання, співпрацює з провідними світовими постачальниками та бере участь у міжнародних виставках і конференціях.

«Ветеринарна клініка на Офіцерській» активно імпортує ліки, вакцини та спеціалізоване обладнання з європейських країн, таких як Німеччина, Франція та Великобританія. Це дозволяє клініці пропонувати своїм клієнтам найсучасніші методи лікування та діагностики. Наприклад, імпортовані ліки для лікування рідкісних захворювань тварин дають змогу клініці надавати висококваліфіковану допомогу пацієнтам. Крім того, клініка активно експортує свої послуги в онлайн-форматі, надаючи консультації через інтернет власникам тварин з інших регіонів України та навіть з інших країн.

Клініка має стабільні партнерства з ветеринарними клініками в інших країнах для обміну досвідом і навчання. Також клініка бере участь у міжнародних виставках та конференціях, що дозволяє залишатися в курсі новітніх досягнень у галузі ветеринарії. Наприклад, клініка неодноразово брала участь у виставках на міжнародному рівні, де представляла свої послуги та здобутки, обмінюючись досвідом з іноземними колегами. Це не лише сприяє підвищенню іміджу клініки, а й дає можливість налагоджувати зв'язки з іноземними постачальниками.

Таким чином, «Ветеринарна клініка на Офіцерській» демонструє активний розвиток зовнішньоекономічної діяльності, зокрема, через імпорт високоякісних товарів, міжнародне партнерство, франчайзинг та використання онлайн-платформ. Ці фактори створюють передумови для подальшого успіху та

розвитку клініки на зовнішніх ринках. Зовнішнє середовище клініки визначається низкою позитивних факторів, що сприяють її розвитку та розширенню. Перш за все, клініка успішно адаптується до економічних змін, активно імпортуючи сучасне медичне обладнання та препарати з Європи, що дозволяє їй надавати висококваліфіковані послуги. Економічні та науково-технічні фактори дають можливість клініці впроваджувати новітні технології та методи лікування тварин, що забезпечує її конкурентоспроможність на ринку.

Однак існують і деякі виклики, пов'язані з політичними та регуляторними змінами, які можуть впливати на ціноутворення та доступність медичних засобів, а також на формування відповідних стандартів у ветеринарії. Проте клініка активно працює над подоланням цих бар'єрів, налагоджуючи партнерства з міжнародними постачальниками та беручи участь у міжнародних виставках, що сприяє її стабільності на ринку. З точки зору зовнішніх конкурентів, клініка має потужну позицію завдяки своєму іміджу, високому рівню обслуговування та доступу до міжнародних ресурсів. Розвиток онлайн-консультацій та франшизування є перспективним напрямком для розширення діяльності клініки на нові ринки, що створює додаткові можливості для зростання. Загалом, зовнішнє середовище позитивно впливає на стратегічний розвиток «Ветеринарної клініки на Офіцерській», забезпечуючи її стійкість та конкурентні переваги [39].

2.3. Розроблення пропозицій щодо вдосконалення управління якістю послуг ТОВ «Ветклініка на Офіцерській»

Один із основних факторів успіху клініки — це високий рівень кваліфікації та досвіду її ветеринарів. Всі лікарі клініки мають відповідні дипломи та сертифікати, а також постійно проходять підвищення кваліфікації, що забезпечує високий рівень довіри клієнтів. Клініка має спеціалістів у різних

напрямах ветеринарії — хірургів, терапевтів, стоматологів для тварин. Це дозволяє надавати повний спектр послуг та забезпечувати всебічний підхід до лікування. Кількість позитивних відгуків від клієнтів — 90% клієнтів залишають схвальні відгуки про лікарів клініки після проходження лікування. Кількість повторних відвідувань — 75% клієнтів повертаються для проходження профілактичних оглядів або лікування.

Таблиця 2.13. — Проблеми клініки та шляхи їх вирішення: відповідальні та планові показники

Проблема / Завдання	Рішення	Відповідальний	Плановані показники
Посилення онлайн-присутності клініки	- Створення активних профілів на Instagram, Facebook, TikTok. - Використання таргетованої реклами. - Ведення блогу або відеоконтенту з порадами та історіями лікування.	SMM спеціаліст, Маркетолог	Збільшення підписників на 20% за 6 місяців. Збільшення записів онлайн на 15%.
Розвиток онлайн-консультацій	- Розробка функції онлайн-запису через сайт або мобільний додаток. - Впровадження відеоконсультацій через Zoom або Skype. - Онлайн-курси по догляду за тваринами.	Веб-розробник, SMM спеціаліст	Залучення 10–15 нових клієнтів на місяць. Створення онлайн-курсів.
Розширення та оптимізація маркетингових кампаній	- Рекламні акції для нових клієнтів. - Конкурси в соцмережах з призами (безкоштовне лікування, знижки на послуги).	SMM спеціаліст, Маркетолог	Збільшення записів через інтернет на 10%. Залучення 5–10 нових клієнтів/місяць.
Впровадження лазерної терапії як нової послуги	- Рекламна кампанія для популяризації лазерної терапії. - Акції на перші процедури для нових клієнтів. - Ознайомчі вебінари та майстер-класи щодо переваг терапії.	Маркетолог, Ветеринарний лікар	Залучення 20–30 нових клієнтів щомісяця. Збільшення середнього чека на 15%.

Побудована на основі власних розрахунків на базі практики.

Як видно із таблиці 2.13. На вирішення проблем клініки необхідно провести ряд вирішення проблем. В таблиці визначено планові показники.

Таблиця 2.14. — Сильні сторони бізнес-організації «Ветеринарна клініка на Офіцерській»

Сильна сторона	Поточний стан	Плановані зміни	Оціночні показники
Професійний персонал	Високий рівень кваліфікації лікарів	Відкрити нові напрямки лікування (наприклад, терапія болю)	Збільшення кількості спеціалізацій на 10% за рік
Широкий спектр послуг	Всі основні послуги по лікуванню, профілактиці, грумінгу	Введення нових послуг (діагностика ДНК тварин)	Збільшення кількості послуг на 5% щороку
Технологічне оснащення	Сучасне обладнання, постійна модернізація	Впровадження лазерної терапії та нових апаратів	Підвищення ефективності лікування на 20%
Онлайн-присутність	Неактивне використання соцмереж	Розвиток соцмереж, таргетована реклама, контент маркетинг	Збільшення кількості клієнтів на 15%

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Сильні сторони клініки є її великим активом, але для забезпечення стабільного розвитку та досягнення нових вершин потрібно вжити заходів щодо посилення онлайн-присутності, розширення спектру послуг та активізації маркетингових кампаній. Впровадження цих змін допоможе не лише утримати поточну клієнтську базу, а й залучити нових клієнтів, що сприятиме загальному розвитку клініки на ринку ветеринарних послуг.

Таблиця 2.15. — Фактори впливу та шляхи вирішення проблем

Фактор	Проблема	Рішення	Бюджет
Економічні фактори	Спад економіки, зменшення попиту на неекстрені послуги (грумінг, косметологія для тварин).	- Запровадження пакетів послуг (щеплення + консультація + базова діагностика).- Інвестиції в новітні рентгенівські апарати та лазерні скальпелі.	- Рентген апарат: 500,000 – 1,500,000 грн.- Лазерні скальпелі: 20,000 – 100,000 грн.
Політична ситуація	Зміни в законодавстві, додаткові витрати на ліцензування та нормативні вимоги.	- Забезпечення відповідності новим стандартам.- Закупівля ліцензованого медичного обладнання (сертифіковані вакцинатори, стерилізатори).	- Ліцензоване обладнання: 50,000 – 200,000 грн.

Демографічні фактори	Збільшення попиту на послуги для великих порід собак.	- Розширення послуг для великих порід собак (хірургія, діагностика суглобів).- Інвестиції в обладнання для великих тварин (скальпелі, рентген).	- Спеціалізовані хірургічні інструменти: 30,000 – 150,000 грн.- Обладнання для рентгенографії: 200,000 – 1,000,000 грн.
Екологічні умови	Погіршення екології, зростання захворювань серед тварин.	- Використання екологічно чистих препаратів та органічних засобів.- Встановлення системи утилізації медичних відходів.	- Придбання еко-препаратів: 15,000 – 50,000 грн на рік.- Система утилізації: 20,000 – 100,000 грн.
Технологічні фактори	Високі витрати на впровадження новітніх технологій.	- Впровадження новітніх технологій (лазерна терапія, сканування ДНК).- Запуск мобільного додатку або вебсайту для онлайн-запису.	- Лазерна терапія: 50,000 – 200,000 грн.- Мобільний додаток: 100,000 – 300,000 грн.
Соціокультурні фактори	Зростання свідомості власників тварин щодо їхнього здоров'я та благополуччя.	- Запровадження програм здоров'я для літніх тварин.- Інвестування в новітні технології для діагностики та лікування (фізіотерапія, магнітотерапія).	- Фізіотерапевтичне обладнання: 50,000 – 150,000 грн.- Магнітотерапія: 30,000 – 100,000 грн.

Побудована на основі власних розрахунків на базі практики.

Як видно із таблиці 2.15, є ряд факторів, які мають вплив на діяльність клініки.

Сучасні стандарти ветеринарної медицини вимагають не лише якісного обслуговування, а й використання новітніх технологій для підвищення ефективності лікування тварин. Однією з таких інновацій є лазерна терапія, яка здатна значно покращити результати лікування, зменшити період реабілітації та підвищити рівень комфорту для пацієнтів. Лазерна терапія — це метод, що базується на використанні низькоінтенсивного лазерного випромінювання, яке стимулює біологічні процеси в тканинах, прискорюючи їх регенерацію та зменшуючи біль.

Таблиця 2.16. — Переваги лазерної терапії

Перевага	Опис
Швидке загоєння ран	Лазер сприяє утворенню нових клітин та покращенню мікроциркуляції, що прискорює процес загоєння.
Зменшення запалення	Знижує набряклість, усуває біль, пришвидшує процес відновлення тканин.
Безболісність та мінімальна інвазивність	Тварина відчуває мінімальний дискомфорт під час процедури, відсутні розрізи та уколівання.
Зниження потреби в медикаментах	Зменшується використання знеболювальних та протизапальних препаратів, знижуються побічні ефекти.
Можливість терапії хронічних захворювань	Ефективно лікуються артрити, дерматити, стоматити, невралгії та інші хронічні захворювання.

Побудована на основі власних розрахунків на базі практики.

Як видно із таблиці 2.16. лазерна терапія має ряд переваг. Лазерна терапія в ветеринарії ґрунтується на використанні низькоінтенсивного лазерного випромінювання (Low-Level Laser Therapy, LLLT), яке впливає на клітини організму на молекулярному рівні. Це випромінювання проникає у тканини на задану глибину, активуючи процеси регенерації та стимулюючи кровообіг. У результаті цього пришвидшується загоєння ран, зменшується біль та набряклість, поліпшується метаболізм у клітинах.

Основні показання для застосування:

1. Ортопедичні захворювання: артрити, дисплазія суглобів, травми.
2. Запальні процеси: отити, стоматити, дерматити.
3. Постопераційне відновлення: зменшення рубців, швидке загоєння ран.
4. Терапія больових синдромів: невралгії, міозити.
5. Захворювання шкіри: екземи, алергічні реакції.

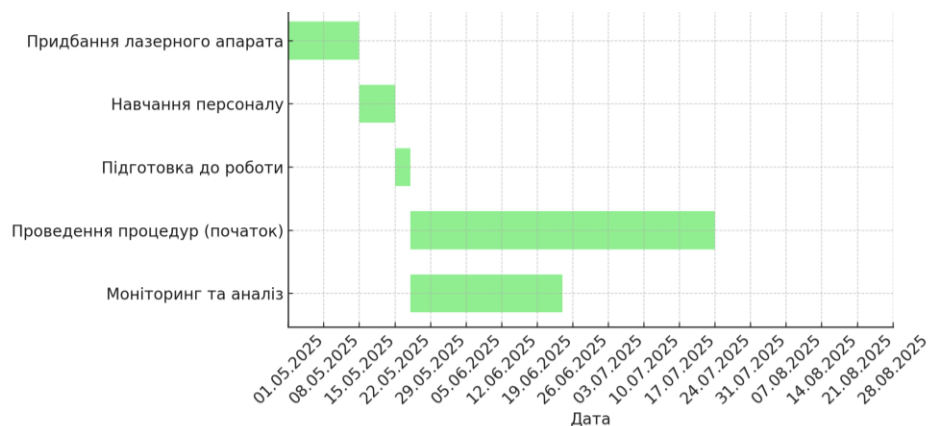
Таблиця 2.17. — Економічне обґрунтування

Пункт	Опис	Сума
1. Початкові інвестиції		

Придбання лазерного апарата	Вартість лазерного апарата в залежності від моделі та виробника (від базових до професійних моделей).	150 000 - 250 000 грн
Навчання персоналу	Орієнтовно для проведення тренінгів та семінарів для ветеринарних лікарів.	15 000 грн
Витратні матеріали	Захисні окуляри, одноразові насадки для проведення процедур.	5 000 грн на рік
Загальні інвестиції	Сума всіх початкових витрат.	170 000 - 270 000 грн
2. Вартість послуги для клієнтів		
Вартість одного сеансу лазерної терапії	Ціна одного сеансу лазерної терапії в залежності від складності та розміру тварини.	400 - 700 грн
3. Кількість процедур на місяць		
Кількість процедур на тиждень	Очікувана кількість процедур при середній завантаженості клініки (10-15 процедур на тиждень).	40 - 60 процедур на місяць
4. Місячний прибуток		
Прибуток від 50 сеансів на місяць	Розрахунок на базі середньої вартості 500 грн за сеанс та 50 сеансів на місяць.	$500 \text{ грн} \times 50 \text{ сеансів} = 25\,000 \text{ грн}$
5. Щорічний прибуток	Розрахунок на основі місячного прибутку.	$25\,000 \text{ грн} \times 12 \text{ місяців} = 300\,000 \text{ грн}$

Побудована на основі власних розрахунків на базі практики.

Як видно із таблиці 2.17. економічне планування запровадження лазерної терапії покращить якість послуг у клініці.



Аналіз діаграми Гантта показує, що впровадження лазерної терапії у ветеринарній клініці включає п'ять основних етапів. Придбання лазерного апарата займає перші два тижні, після чого відбувається навчання персоналу, що триває ще один тиждень. Підготовка до роботи включає закупівлю матеріалів та налаштування обладнання, що потребує додаткових трьох днів. Початок процедур розпочинається на четвертому тижні і триває безперервно, паралельно з цим здійснюється моніторинг та аналіз результатів для підвищення ефективності роботи.

Таблиця 2.18. — Переваги впровадження лазерної терапії у ветеринарній клініці

Перевага	Опис
Залучення нових клієнтів	Сучасні власники тварин шукають клініки, що пропонують новітні технології. Лазерна терапія приваблює тих, хто цінує безпеку та швидке відновлення.
Підвищення конкурентоспроможності	На ринку ветеринарних послуг багато клінік пропонують стандартні процедури. Лазерна терапія є інноваційною та менш поширеною послугою, що виділить клініку серед конкурентів.
Збільшення середнього чеку	Можливість пропонувати не лише терапію, але й додаткові послуги, такі як реабілітаційний курс, профілактичні процедури, післяопераційне відновлення.
Розширення спектру послуг	Лазерна терапія підходить для лікування хронічних хвороб, запальних процесів, ортопедичних патологій, що дозволяє залучити більше клієнтів з різними потребами.
Зменшення часу реабілітації	Клієнти отримують швидше відновлення своїх тварин, що підвищує їхню лояльність до клініки та задоволеність послугами.
Можливість довготривалої співпраці	Регулярні сеанси лазерної терапії стимулюють клієнтів відвідувати клініку повторно, що забезпечує постійний прибуток.

Побудована на основі власних розрахунків на базі практики.

Таблиця 2.18 демонструє основні переваги, які отримує ветеринарна клініка при впровадженні лазерної терапії у спектр своїх послуг. До ключових переваг належать залучення нових клієнтів, підвищення конкурентоспроможності на ринку ветеринарних послуг, збільшення середнього чеку за рахунок додаткових процедур, розширення спектру послуг клініки, зменшення часу реабілітації для тварин, а також можливість налагодження довготривалої співпраці з клієнтами. Усі ці фактори не лише підвищують рівень

задоволеності клієнтів, але й сприяють зростанню доходів та зміцненню позицій клініки на ринку.

Таблиця 2.19. — Додатковий прибуток з послуги

Послуга	Опис	Додатковий прибуток
Індивідуальний курс терапії	Включає від 5 до 10 сеансів лазерної терапії. Застосовується для лікування травм, запалень, артритів.	2 500 – 5 000 грн (за повний курс)
Комплексна реабілітація після операцій	Включає лазерну терапію, фізіотерапію та контроль стану тварини. Допомогає швидше відновитися після операцій.	2 000 – 3 000 грн (за курс)
Профілактичні програми	Регулярні сеанси 1 раз на місяць для підтримання здоров'я суглобів та зменшення болю у старіючих тварин.	500 – 1 000 грн (щомісяця з одного клієнта)

Побудована на основі власних розрахунків на базі практики

Таблиця 2.19 відображає можливості додаткового прибутку ветеринарної клініки від впровадження послуг, пов'язаних із лазерною терапією. Представлені три основні напрями: індивідуальний курс терапії, комплексна реабілітація після операцій та профілактичні програми. Індивідуальний курс терапії включає від 5 до 10 сеансів, спрямованих на лікування травм, запалень та артритів, що дозволяє отримати додатковий дохід у межах 2 500 – 5 000 грн за повний курс. Комплексна реабілітація після операцій, що поєднує лазерну терапію з фізіотерапією та контролем стану тварини, приносить прибуток 2 000 – 3 000 грн за курс, сприяючи швидшому відновленню пацієнтів. Профілактичні програми передбачають регулярні сеанси один раз на місяць для підтримання здоров'я суглобів та зменшення болю у старіючих тварин, що забезпечує 500 – 1 000 грн щомісяця з одного клієнта. Таким чином, впровадження цих послуг сприяє не тільки покращенню здоров'я тварин, а й стабільному зростанню доходів клініки.

Матриця відповідальності — це управлінський інструмент, що дозволяє чітко визначити ролі та обов'язки всіх учасників проєкту. Для впровадження

лазерної терапії у ветеринарній клініці доцільно використати матрицю RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed).

Таблиця 2.20. — Матриця відповідальності

Завдання	Відповідальний (Responsible)	Затверджує (Accountable)	Консультує (Consulted)	Поінформований (Informed)
1. Вибір та закупівля лазерного апарата	Менеджер із закупівель	Директор клініки	Ветеринар, який буде використовувати	Ветеринарний персонал, адміністрація
2. Навчання персоналу	HR-менеджер	Директор клініки	Сертифікований тренер з лазерної терапії	Ветеринарний персонал
3. Підготовка процедурного кабінету	Адміністратор клініки	Директор клініки	Ветеринар, технічний персонал	Увесь медичний персонал
4. Розробка протоколів лікування	Головний ветеринар	Директор клініки	Ветеринари, фізіотерапевти	Весь медичний персонал
5. Проведення процедур лазерної терапії	Ветеринарний лікар	Головний ветеринар	Асистент ветеринара	Адміністратор, власники тварин
6. Ведення документації по пацієнтах	Ветеринарний лікар	Головний ветеринар	Адміністратор	Директор клініки
7. Маркетинг та реклама нової послуги	Маркетолог	Директор клініки	Адміністратор, ветеринарний лікар	Увесь персонал
8. Моніторинг ефективності послуги	Головний ветеринар	Директор клініки	Ветеринарний персонал, бухгалтерія	Власники тварин
9. Формування звітності та аналіз прибутків	Бухгалтер	Директор клініки	Маркетолог, головний ветеринар	Адміністратор, ветеринарний персонал

Матриця відповідальності в Таблиці 2.20 чітко визначає розподіл обов'язків серед персоналу ветеринарної клініки під час впровадження лазерної

терапії. Ключові завдання, такі як закупівля обладнання, навчання персоналу, підготовка процедурного кабінету та розробка протоколів лікування, мають визначених відповідальних осіб, що підвищує ефективність організації процесів. Завдяки такому підходу забезпечується узгодженість дій між підрозділами, швидке впровадження нових послуг та висока якість обслуговування клієнтів. Чіткий розподіл ролей також сприяє кращому контролю, оперативному вирішенню проблем та підвищенню конкурентоспроможності клініки.

Таблиця 2.21. — Етапи впровадження

Етап	Завдання	Опис робіт	Відповідальний	Термін виконання
1. Підготовчий етап	Аналіз ринку, вибір постачальників	Дослідження пропозицій на ринку, вибір оптимальної моделі лазерного апарата	Менеджер із закупівель	1–2 тижні
	Узгодження бюджету та затвердження	Погодження бюджету з керівництвом, підготовка договорів	Директор клініки	1 тиждень
	Закупівля обладнання	Придбання лазерного апарата, витратних матеріалів	Менеджер із закупівель	1–2 тижні
	Підготовка процедурного кабінету	Облаштування кабінету, забезпечення вимог безпеки	Адміністратор клініки	1 тиждень
2. Навчальний етап	Проведення навчання персоналу	Тренінг з використання лазерного апарата, вивчення техніки безпеки	HR-менеджер, тренер	1 тиждень
	Сертифікація лікарів	Отримання необхідних сертифікатів для роботи з обладнанням	Ветеринарний лікар	1 тиждень
3. Організаційний етап	Розробка протоколів лікування	Визначення показань, дозувань та схем лікування	Головний ветеринар	1 тиждень

	Підготовка документації	Розробка шаблонів для запису процедур, оформлення результатів	Адміністратор клініки	1 тиждень
	Визначення вартості послуг	Формування прайс-листа, розрахунок собівартості та рентабельності	Директор, бухгалтер	1 тиждень
4. Маркетинговий етап	Запуск рекламної кампанії	Розміщення реклами в соціальних мережах, на сайті, розробка банерів	Маркетолог	2 тижні
	Підготовка інформаційних матеріалів	Створення буклетів, флаєрів, інформаційних листів для клієнтів	Маркетолог	1 тиждень
5. Етап впровадження послуги	Тестовий запуск	Пробні процедури для оцінки ефективності та відпрацювання протоколів	Ветеринарний лікар	2 тижні
	Повноцінне впровадження послуги	Прийом клієнтів, впровадження повного циклу лікування	Ветеринарний лікар	3 моменту тестового запуску
6. Етап моніторингу та аналізу	Збір зворотного зв'язку	Опитування клієнтів, аналіз відгуків, виявлення недоліків	Адміністратор клініки	Перші 2 місяці
	Аналіз фінансових результатів	Оцінка рентабельності, коригування вартості при необхідності	Бухгалтер	Щоквартально
	Оптимізація процесів	Внесення змін у протоколи, коригування підходів	Головний ветеринар	За потребою

Таблиця чітко структурує етапи впровадження послуги лазерної терапії, визначаючи ключові завдання, відповідальних осіб та строки виконання. Такий підхід дозволяє забезпечити системність і контроль на кожному кроці, від підготовки до моніторингу. Це сприятиме ефективній організації процесу та

підвищенню якості наданих послуг у клініці. Впровадження лазерної терапії у ветеринарній клініці є стратегічно виправданим кроком, який забезпечує значні переваги для розвитку закладу. Згідно з календарним планом, реалізація проєкту складається з чітко структурованих етапів: від підготовки та навчання персоналу до маркетингової підтримки та моніторингу результатів. Такий підхід дозволяє ефективно організувати процес запуску послуги та забезпечити її високу якість.

Основні результати впровадження лазерної терапії: Підвищення конкурентоспроможності клініки: сучасні методи лікування залучать нових клієнтів, орієнтованих на безпечні та ефективні послуги. Економічна вигода: при середній завантаженості клініки та оптимальній вартості процедур очікується щорічний прибуток до 300 000 грн, що значно перевищує початкові інвестиції вже в перший рік експлуатації. Оптимізація лікувальних процесів: лазерна терапія дозволяє знизити витрати на медикаменти, скоротити період реабілітації та забезпечити швидше загоєння ран. Розширення спектру послуг: клініка матиме можливість пропонувати комплексні програми реабілітації та профілактичні заходи, що підвищить середній чек від одного клієнта. Заплановане навчання персоналу, підготовка документації та маркетингова підтримка створюють міцне підґрунтя для стабільного зростання послуги. Регулярний моніторинг та зворотній зв'язок від клієнтів дозволять своєчасно коригувати підходи та підвищувати якість сервісу. Таким чином, інтеграція лазерної терапії не лише підвищить якість медичних послуг для тварин, але й забезпечить сталий розвиток клініки, розширення клієнтської бази та підвищення її репутації на ринку ветеринарних послуг.

Підсумовуючи, «Ветеринарна клініка на Офіцерській» має сильні сторони, такі як кваліфікований персонал та зручне місцезнаходження, але стикається з проблемами обмеженої онлайн-присутності та високими витратами на матеріали. Для подолання цих труднощів потрібно впровадити гнучку цінову політику, розвивати онлайн-сервіси та оптимізувати логістику постачань.

Ринкові перспективи пов'язані з ростом попиту на ветеринарні послуги, а загрози — з економічною нестабільністю та кадровими проблемами. Впровадження сучасних технологій та удосконалення внутрішніх процесів стане основою для забезпечення стабільного розвитку клініки в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Управління якістю послуг є ключовим фактором успішної діяльності будь-якої бізнес-організації, оскільки безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів та репутацію компанії. Якість послуг визначає рівень конкурентоспроможності на ринку та формує довгострокові відносини з клієнтами. Ефективне управління якістю сприяє оптимізації процесів, зниженню витрат та підвищенню продуктивності. Воно також є основою для впровадження інновацій і адаптації до змін ринкових умов. Таким чином, розуміння сутності і значення управління якістю послуг дозволяє бізнесу стійко розвиватися та досягати стратегічних цілей.

Процес управління якістю послуг включає кілька ключових складових: планування, організацію, контроль і вдосконалення якості. Планування якості полягає у встановленні стандартів та вимог до послуг, що відповідають очікуванням клієнтів. Організація забезпечує реалізацію цих стандартів через відповідні ресурси та процеси. Контроль якості передбачає моніторинг і оцінку фактичного виконання послуг, виявлення невідповідностей і недоліків. Вдосконалення якості базується на аналізі результатів і впровадженні коригувальних дій для підвищення ефективності та задоволення клієнтів.

Методичний інструментарій оцінювання якості послуг включає різноманітні підходи, такі як опитування клієнтів, аналіз скарг, внутрішній аудит і бенчмаркінг. Опитування допомагають отримати безпосередній зворотний

зв'язок від споживачів щодо їхнього рівня задоволення. Аналіз скарг і претензій вказує на слабкі місця в наданні послуг і області для покращення. Внутрішній аудит забезпечує систематичну перевірку відповідності процесів встановленим стандартам якості. Бенчмаркінг дозволяє порівняти якість послуг з кращими практиками галузі, що стимулює інновації та підвищення стандартів.

ТОВ «Ветклініка на Офіцерській» є об'єктом прикладного аналізу, що надає послуги з ветеринарного обслуговування. Діяльність клініки орієнтована на надання висококваліфікованої допомоги тваринам, що передбачає високий рівень відповідальності та професіоналізму. Важливою складовою її роботи є взаємодія з клієнтами, де ключову роль відіграє якість обслуговування та ефективність наданих послуг. Клініка активно використовує сучасне обладнання і проводить навчання своїх співробітників, що дозволяє підвищити рівень надання послуг. Однак, незважаючи на наявність позитивних аспектів у діяльності, є деякі проблеми, які потребують уваги для підвищення загальної якості. Аналіз цієї діяльності дає можливість виявити сильні та слабкі сторони у системі управління якістю послуг.

Оцінювання якості послуг ТОВ «Ветклініка на Офіцерській» включає в себе аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, що впливають на її діяльність. Внутрішні чинники пов'язані з організаційними процесами, професіоналізмом працівників та ефективністю використання ресурсів. Зовнішні чинники охоплюють законодавчі вимоги, конкуренцію на ринку та потреби клієнтів. Враховуючи ці аспекти, оцінка якості наданих послуг має бути комплексною і враховувати різноманітні впливи на діяльність клініки. Важливим елементом є зворотний зв'язок від клієнтів, який дозволяє виявляти недоліки в обслуговуванні та коригувати стратегії надання послуг. Це дає змогу вчасно реагувати на зміни на ринку і підтримувати високий рівень довіри серед споживачів.

Останнім етапом є визначення проблемних зон у системі управління якістю та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення. Основні проблеми можуть стосуватися недостатнього моніторингу якості, недооцінки важливості навчання персоналу та слабкої комунікації між різними підрозділами клініки. Рішенням цих проблем є впровадження системи моніторингу зворотного зв'язку, регулярне підвищення кваліфікації працівників та створення ефективної системи контролю за процесами надання послуг. Рекомендації також включають оптимізацію ресурсів та вдосконалення внутрішньої комунікації для забезпечення більш швидкого і якісного виконання завдань. Завдяки цим заходам клініка зможе підвищити рівень якості послуг, зміцнити свою конкурентоспроможність та забезпечити задоволення потреб клієнтів на всіх етапах надання послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз аудиторії у соціальних мережах. URL: <https://www.postup.com.ua/analiz-audytoryyi-u-soczialnyh-merezhah/>
2. Бакал В. В. Удосконалення управління якістю послуг бізнес-організації : бакалавр. диплом. робота : 073, Менеджмент / Бакал Володимир Віталійович ; наук. керівник Решетняк Т. І. ; КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, Ф-т економіки та управління, Каф. менеджменту. Київ, 2024. 82 с.
3. Безродна С.М. Управління якістю : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Чернівці : ПБКФ «Технодрук», 2019. 174 с.
4. БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ : зб. тез доп. V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 25 квіт. 2024 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2024. 236 с.
5. Богданов М. «SMM»: Маркетинг в соціальних мережах як інструмент просування музичного контенту в мережі Інтернет М. Богданов. *Збірник наукових праць «Мистецтвознавчі записки»*. № 31 2017 р. URL: <http://journals.urau.ua/mz/issue/view/9020>.
6. Власенко І.В. Роль системи управління якістю в забезпеченні конкурентоспроможності продукції промислового підприємства. *Економіка і організація управління*. 2021. №3 (43). С. 195-203
7. Гончаренко О.В., Багорка Д.А., Єфремов Д.Ю. Інноваційний бізнес як детермінанта формування інклюзивної економіки. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. Науковий журнал*. Кам'янське: Дніпровський державний технічний університет, 2023. № 1(6). С. 7-14.
8. Горбаль Н. І., Ільницька К.О., Романишин С.Б. Професія SMM-маркетолога в Україні: проблеми та перспективи. *Бізнес Інформ*. 2018. №12. С. 477– 482.

9. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Кириченко А.С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві. *Ефективна економіка*, 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9703>
10. Громяк С. І. Національне багатство як об'єкт управління. *Наукові інновації та передові технології*. Київ. 2024. № 6(34).С. 369–382.
11. Должанський А.М., Очеретна Н.М., Ломов І.М. Системи управління якістю: навч.посіб. Дніпро, 2019. 390 с.
12. Ельгувірі Х. Роль принципів управління якістю в господарській діяльності підприємства. Вчені записки Університету «КРОК» 2020. №1 (57), С.112-124
13. Загальне управління якістю : підручник / О.В. Нанка, Р.В. Антощенко, В.М. Кісь, І.О. Листопад, Н.І. Моїсєєва, І.В. Галич, А.О. Никифоров. Харків: ХНТУСГ, 2019. 205 с.
14. Калашнікова Х.І. Управління якістю: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 073 «Менеджмент». Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2023. 138 с.
15. Климчук М. М. Концептуально-методологічні засади управління бізнес-процесами на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 12. С. 85-91.
16. Козлова І. М. Теоретичні аспекти управління проектами в діяльності підприємства. *Регіональна економіка та управління*. 2020. №1, С.63-70. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23643>
17. Крамар М. С., Щербак В. Г. Оптимізація управління бізнес-процесами підприємств в Україні / *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні* : матеріал III-ої Всеукр. наук.-практ. конф., 28 березня 2019 р. Київ : КНУТД, 2019. С. 86–92.
18. Лозова Т. М. Сучасні аспекти управління якістю товарів. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № (35). С. 30-38.

19. Машта Н.О., Поліщук О.Ю., Василенко В.А. Оцінка ефективності системи управління якістю продукції на підприємствах будівельної галузі. *Економіка та суспільство*. 2023. №54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2763/2683>
20. Мережко Н.В., Осієвська В.В., Мотузка Ю.М. Управління якістю : підручник. Київ : КНТЕУ, 2021. 328 с.
21. Остроухова Я.Є., Чуніхіна Т.С. Управління якістю товарів та послуг в системі бренд-менеджменту. *Impatto dell'innovazione sulla scienza: aspetti fondamentali e Applicati*. 2020. С.42-43.
22. Пономарьова О.С. Вплив якості продукції на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 5. С. 7–9.
23. Процишин Ю.Т. Термінологія з маркетингу соціальних мереж (SMM). Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 49 с.
24. Семенов В.Ф. Стандарти ISO серії 9000 і формування систем управління якістю на підприємствах сфери послуг. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2020. №3 (72), С.121-134.
25. Скрипнюк К., Глазунова О., Колісник А. Витрати на якість продукції інноваційно–активних підприємств. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"(економічні науки)*. Харків, 2020. № 3. С. 117–120.
26. Соколовський С. А. Управління якістю виробництва та обслуговування: Навчальний посібник. Харків. 2020. 200 с.
27. Соціальні мережі як інструмент росту бізнесу: Ключові кроки до успішного ведення сторінок компанії. URL: <https://coi.ua/blog/AdMarketing/socialni-merezhi-yak-instrument-rostu-biznesu-klyuchovi-kroki-douspishnogo-vedennya-storinok-kompan/>

28. Томашук І.В. Управління якістю продукції на підприємстві в умовах входження України в ЄС. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 2. С. 123-141.
29. Траченко Л.А. Системи управління якістю підприємств сфери інжинірингу: монографія. Одеса: ОНЕУ. 2019. 378 с.
30. Трут О. О., Гнилянська О. В. Проблеми управління якістю організації. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № (36). С. 25-31.
31. Управління якістю : [методичні вказівки для виконання практичних робіт для здобувачів денної та заочної форм навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»] / укладач : О. В. Грідін ; ДБТУ. Харків : [б. в.], 2024. 76 с.
32. Управління якістю : словник термінів і понять / укладач : О. В. Грідін ; ДБТУ. Харків : [б. в.], 2024. 36 с.
33. Управління якістю: методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни / укладач: О. В. Грідін ; ХНТУСГ. Харків : Видво ТОВ «Стильна типографія», 2019. 106 с.
34. Урба С. І. Управління бізнес-процесами : метод. рек. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2022. 35 с.
35. Урба С. І., Сенишин О. С. Цифрова трансформація бізнесу в Україні: нові можливості та перспективи. *Формування ринкової економіки в Україні* : наук. зб. Вип. 46. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2021. С. 33-45.
36. Шеленко Д. І., Шпикуляк О. Г., Ціжма Ю. І., Семанюк П. М. Управління якістю товарів і послуг суб'єктів підприємництва в умовах диверсифікації їх діяльності. *Наукові інновації та передові технології*. Київ. 2024. № 5(33). С. 910–924
37. Що таке SMM і як працює маркетинг у соціальних мережах. URL: <https://netpeak.net/uk/blog/shchotake-smm-i-yak-pratsyue-marketing-u-sotsial-nikh-merezhakh-gayd-dlya-pochatkiivtsiv/>

38. Що таке SMM-стратегія та як її розробити. URL:
<https://wezom.com.ua/ua/blog/smm-strategiya>
39. Як зробити аналіз цільової аудиторії? URL:
https://cases.media/article/yak_zrobiti_analiz_cilovoyi_auditoriyi
40. Які соціальні мережі використовувати бізнесу? URL:
<https://shapoval.agency/yaki-soczialni-merezhi-vykorystovuvaty-biznesu/>