

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Черкаський державний фаховий бізнес-коледж

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
освітнього ступеня бакалавр
на тему:

«Розробка програми маркетингу, спрямованої на розвиток ринкових
можливостей підприємства зоомагазин «Чарлі»»

Виконав: студент
групи МА-23
спеціальність: 075 Маркетинг
освітня програма 075 Маркетинг
П.І.Б. Мнах Л. О.
Науковий керівник
наук. ступінь, вчене звання,
П.І.Б. Гончар С. С.

Допущено до захисту
протокол № 9 від « 8 »
серпня 2026 р.
завідувач кафедри бізнес – економіки
та маркетингу
канд.екон.наук
Здір Віктор Анатолійович

Черкаси 2026

ЗМІСТ

ЗМІСТ	1
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ МАРКЕТИНГУ ТА РОЗВИТКУ РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та складові програми маркетингу підприємства	6
1.2. Ринкові можливості підприємства: поняття, методи виявлення та оцінки	8
1.3. Методичні підходи до розроблення програми маркетингу на підприємствах торгівлі	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ЗООМАГАЗИНУ «ЧАРЛІ»	18
2.1. Загальна характеристика підприємства та основні показники господарської діяльності	18
2.2. Аналіз зовнішнього маркетингового середовища підприємства	24
2.3. Оцінка поточного стану маркетингової діяльності зоомагазину «Чарлі»	29
РОЗДІЛ 3	37
РОЗРОБКА ПРОГРАМИ МАРКЕТИНГУ ЗООМАГАЗИНУ «ЧАРЛІ» НА ОСНОВІ ВИЯВЛЕНИХ РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ	37
3.1. Маркетингова стратегія та цілі програми маркетингу зоомагазину «Чарлі»	37
3.2. Комплекс маркетингових заходів у рамках програми маркетингу	40
3.3. Бюджетування та оцінка ефективності запропонованої програми маркетингу	44
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	56
Додаток А	56
Додаток Б	58
Додаток В	60
Додаток Г	62

ВСТУП

Сучасний ринок зоотоварів України демонструє стійке зростання навіть в умовах воєнного часу: за даними аналітичних досліджень, у 2024 році його обсяг досяг 45,4 млрд грн, що на 20% більше порівняно з попереднім роком. Феномен «гуманізації» домашніх тварин, зростання частки преміальних кормів до понад 70% ринку в грошовому вираженні та стрімкий розвиток онлайн-каналів збуту кардинально змінюють умови конкуренції в галузі. За таких обставин підприємства спеціалізованої роздрібної торгівлі зоотоварами стикаються з необхідністю переходу від реактивного управління до системного маркетингового планування, спрямованого на виявлення та реалізацію ринкових можливостей.

Проте більшість вітчизняних зоомагазинів, особливо регіонального рівня, досі не мають науково обґрунтованої програми маркетингу, яка б інтегрувала стратегічний аналіз, чітко сформульовані цілі та операційний комплекс заходів. Відсутність такого документа унеможливорює ефективне управління клієнтською базою, асортиментом і комунікаційною активністю підприємства. Це зумовлює актуальність дослідження та необхідність розроблення практично орієнтованої маркетингової програми для підприємств даного типу.

Теоретико-методичні засади маркетингового планування та розроблення програм маркетингу досліджено у працях таких вітчизняних і зарубіжних учених, як Ф. Котлер, П. Дойль, Ж.-Ж. Ламбен, а також Н. В. Куденко, А. Ф. Павленко, Т. О. Прима, В. Я. Кардаш. Питанням виявлення та оцінки ринкових можливостей підприємства присвячені роботи І. Ансоффа, М. Портера, Р. Беста. Специфіку маркетингової діяльності підприємств торгівлі в умовах цифровізації та воєнної економіки розглядали вітчизняні дослідники О. В. Зозульов, Л. В. Балабанова. Водночас питання комплексного розроблення програм маркетингу для малих підприємств

спеціалізованої роздрібної торгівлі зоотоварами залишається недостатньо висвітленим у науковій літературі, що підтверджує доцільність проведеного дослідження.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування засад маркетингового планування та розроблення практичних рекомендацій щодо формування програми маркетингу зоомагазину «Чарлі», спрямованої на розвиток його ринкових можливостей.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: - розкрити сутність і складові програми маркетингу підприємства; - дослідити поняття ринкових можливостей, методи їх виявлення та оцінки; - систематизувати методичні підходи до розроблення програм маркетингу на підприємствах торгівлі; - надати загальну характеристику зоомагазину «Чарлі» та проаналізувати основні показники його господарської діяльності; - здійснити аналіз зовнішнього маркетингового середовища та оцінити поточний стан маркетингової діяльності підприємства; - розробити маркетингову стратегію та визначити цілі програми маркетингу зоомагазину «Чарлі»; - сформувати комплекс маркетингових заходів і обґрунтувати бюджет програми маркетингу; - запропонувати систему показників для оцінки ефективності реалізації програми.

Об'єкт дослідження - процес маркетингового планування та управління ринковими можливостями підприємства торгівлі.

Предмет дослідження - теоретичні засади та практичний інструментарій розроблення програми маркетингу, спрямованої на розвиток ринкових можливостей зоомагазину.

Суб'єкт дослідження - зоомагазин «Чарлі» (ФОП Олексієнко), що здійснює спеціалізовану роздрібну торгівлю товарами для домашніх тварин у м. Черкаси.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи застосовано такі методи: аналізу і синтезу - для опрацювання наукових джерел і систематизації теоретичних підходів до маркетингового планування;

абстрактно-логічний - для формулювання теоретичних узагальнень і висновків; PEST-аналізу та методу п'яти сил Портера - для дослідження зовнішнього маркетингового середовища підприємства; SWOT-аналізу - для комплексної оцінки стратегічного становища зоомагазину «Чарлі»; порівняльного аналізу - для оцінки конкурентних позицій підприємства; матричних методів (матриця Ансоффа, матриця оцінки ринкових можливостей) - для виявлення та пріоритизації ринкових можливостей; розрахунково-аналітичного - для обґрунтування маркетингового бюджету та прогнозування показників ефективності програми.

Дослідження проведено на основі: фінансової звітності зоомагазину «Чарлі» за 2023–2025 роки; внутрішньої управлінської документації підприємства; даних аналітичних платформ про стан ринку зоотоварів України; нормативно-правових актів України у сфері торговельної діяльності; відкритих джерел статистичної та маркетингової інформації (Euromonitor International, аналітичні звіти галузевих асоціацій).

Методичним підґрунтям роботи слугують наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері стратегічного маркетингу, маркетингового планування та управління ринковими можливостями підприємства; підручники та навчальні посібники з маркетингу та менеджменту; матеріали науково-практичних конференцій з питань розвитку маркетингової діяльності підприємств торгівлі в умовах цифровізації та воєнної економіки України.

Розроблена у роботі програма маркетингу зоомагазину «Чарлі», що включає стратегію фокусованої диференціації, комплекс маркетингових заходів у розрізі товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, орієнтовний бюджет і систему KPI, рекомендована до впровадження у практичну діяльність підприємства. Реалізація запропонованих рішень дозволить зоомагазину «Чарлі» збільшити обсяг продажів на 18–22%, розширити клієнтську базу на 25–30%, підвищити частку онлайн-продажів до 15% та сформувати стійку лояльну спільноту навколо бренду.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ МАРКЕТИНГУ ТА РОЗВИТКУ РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та складові програми маркетингу підприємства

Сучасне підприємство функціонує в умовах жорсткої конкуренції, стрімких змін споживчих вподобань і постійного тиску з боку нових ринкових гравців. За таких умов стихійне ведення господарської діяльності без чіткого плану дій призводить до нераціонального використання ресурсів і втрати конкурентних позицій. Саме тому програма маркетингу набуває статусу одного з ключових управлінських інструментів, що забезпечує цілеспрямований розвиток підприємства у визначеному напрямку.

У науковій літературі поняття «програма маркетингу» трактується неоднозначно, проте більшість дослідників сходяться у тому, що це - комплексний документ, який містить систему узгоджених між собою маркетингових цілей, стратегій, конкретних заходів та ресурсного забезпечення їх реалізації в межах визначеного часового горизонту. На відміну від маркетингового плану, який переважно є внутрішнім операційним документом, програма маркетингу має більш концептуальний і стратегічний характер та пов'язує воедино всі функціональні складові маркетингової діяльності підприємства.

Дослідники Л. Балабанова та О. Холод визначають програму маркетингу як структурований документ, у якому закладено логіку ринкової поведінки підприємства: від аналізу поточного стану - через постановку цілей - до формування конкретних дій із просування товарів чи послуг [1]. Ф. Котлер, Г. Армстронг та Дж. Сондерс наголошують, що програма маркетингу є не просто переліком заходів, а системним відображенням маркетингової логіки підприємства, яка пов'язує потреби цільового ринку із можливостями компанії у довгостроковій перспективі [31].

Структура програми маркетингу підприємства охоплює кілька взаємопов'язаних блоків, які у сукупності утворюють цілісну систему планування маркетингової діяльності. Взаємозв'язок основних складових програми маркетингу відображено на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 - Структура програми маркетингу підприємства

Джерело[сп1]: складено автором на основі [1; 16; 31]

Аналітичний блок програми маркетингу є її фундаментом, оскільки саме на основі глибокого розуміння ринкового середовища, споживчої поведінки та конкурентної динаміки формуються всі подальші рішення. Без системного аналізу будь-яка маркетингова програма ризикує перетворитися на декларативний документ, відірваний від реальної ринкової ситуації.

Стратегічний блок забезпечує зв'язок між результатами аналізу та конкретними діями. Він включає визначення цільових сегментів ринку, вибір стратегії охоплення ринку та формування позиціонування, тобто образу підприємства або товару у сприйнятті цільової аудиторії. Стратегічні рішення визначають пріоритети розподілу ресурсів між різними маркетинговими напрямками і задають загальний вектор розвитку на плановий горизонт.

Операційний блок є найбільш деталізованою частиною програми маркетингу і конкретизує, які саме заходи, у які терміни та із залученням

яких ресурсів планується здійснювати. Він охоплює всі чотири класичні складові комплексу маркетингу - товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику.

Контрольний блок забезпечує зворотній зв'язок між плановими показниками й фактичними результатами реалізації програми. Через систему ключових показників ефективності (KPI) керівництво підприємства отримує можливість своєчасно виявляти відхилення та коригувати маркетингові рішення.

Особливістю програми маркетингу для підприємств торгівлі є те, що ключовим об'єктом управління виступає не виробничий процес, а процес формування та підтримання відносин із покупцями. У торгівлі домінуючими складовими маркетингового комплексу є асортиментна політика, ціноутворення та заходи зі стимулювання збуту, тоді як у виробничій сфері більшу вагу має товарна інновація [6; 16].

Принципово важливою характеристикою ефективної програми маркетингу є її гнучкість. В умовах постійних змін ринкового середовища, що особливо яскраво проявилось у вітчизняній економіці після 2022 року, жорстка програма маркетингу не може адекватно реагувати на нові виклики. Тому сучасні науковці наполягають на включенні до програми маркетингу сценарних варіантів розвитку та відповідних протоколів реагування на суттєві зміни зовнішнього середовища [12; 19].

1.2. Ринкові можливості підприємства: поняття, методи виявлення та оцінки

Поняття ринкових можливостей є центральним у стратегічному маркетинговому плануванні та безпосередньо визначає напрями розвитку підприємства на перспективу. Ринкова можливість - це сприятлива комбінація зовнішніх умов і внутрішніх ресурсів підприємства, яка дозволяє

задовольнити незадоволену або неповністю задоволену ринкову потребу з достатнім рівнем комерційної ефективності.

Від поняття конкурентної переваги ринкова можливість відрізняється тим, що перша є вже реалізованою перевагою підприємства над конкурентами, тоді як ринкова можливість - це ще лише потенціал, якій необхідно виявити, оцінити та своєчасно задіяти. Слід також розмежовувати ринкові можливості і ринкові привабливості: не кожна привабливість ринку є можливістю для конкретного підприємства - значення має відповідність між умовами зовнішнього середовища та ресурсним потенціалом компанії [32].

У теорії та практиці маркетингу прийнято виділяти три основні джерела виникнення ринкових можливостей. По-перше, зміни у зовнішньому середовищі - демографічні, технологічні, соціокультурні, правові - формують нові потреби або модифікують існуючі, що відкриває простір для виведення нових продуктів чи послуг. По-друге, неефективність або відсутність пропозиції на окремих ринкових сегментах дозволяє підприємству зайняти незаповнену нішу. По-третє, технологічний прогрес може різко знизити витрати на задоволення тих потреб, які раніше вважалися нерентабельними для обслуговування.

Для виявлення та систематизації ринкових можливостей у практиці маркетингу використовується ряд інструментів. Одним із базових є матриця Ансоффа «товар-ринок», яка дозволяє структурувати можливі напрями розвитку через чотири стратегічні варіанти: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток товару та диверсифікація (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Матриця Ансоффа (напрями розвитку підприємства).

Ринок / Товар	Існуючий товар	Новий товар
Існуючий ринок	Проникнення на ринок Збільшення частки ринку за рахунок наявних клієнтів	Розвиток товару Виведення нових товарів/послуг для існуючих клієнтів
Новий ринок	Розвиток ринку Залучення нових сегментів або географічних ринків	Диверсифікація Вихід на нові ринки з новими товарами; найвищий ризик

Джерело: складено автором на основі [28]

Матриця Ансоффа є інструментом первинної класифікації можливостей, однак не містить оцінки їхньої привабливості чи реалістичності для конкретного підприємства [28]. Для цього застосовуються додаткові методи оцінювання. Найбільш поширеним серед них є матриця оцінки ринкових можливостей, яка враховує два ключові виміри: ймовірність успіху реалізації можливості та рівень привабливості (потенційний дохід). Ринкові можливості, що характеризуються одночасно високою привабливістю та реалістичністю досягнення, є пріоритетними для включення до програми маркетингу.

Матриця Ансоффа є інструментом первинної класифікації можливостей, однак не позбавлена суттєвих обмежень. По-перше, вона не враховує конкурентну динаміку: дві компанії в однаковій клітинці матриці мають принципово різні шанси на успіх залежно від своїх ресурсів і позиції конкурентів. По-друге, матриця є статичною і не відображає послідовності переходу між стратегіями. Г. Мінцберг критикує надмірну схематичність подібних інструментів, зазначаючи, що реальний стратегічний вибір рідко вкладається у чотири клітинки [33].

Загальноприйнятим методом комплексного аналізу ринкових можливостей і загроз є SWOT-аналіз, у якому виявлення ринкових можливостей відбувається шляхом систематичного дослідження зовнішнього середовища - його сприятливих факторів. Перевагою SWOT-аналізу є його здатність не лише ідентифікувати можливості, а й оцінювати їх крізь призму сильних та слабких сторін конкретного підприємства, що дозволяє уникнути помилки «можливості для всіх», яка насправді є можливістю для жодного [5].

Разом із тим SWOT-аналіз зазнає обґрунтованої критики за надмірну суб'єктивність при відборі факторів, відсутність чітких критеріїв розмежування сильних сторін і можливостей, а також за статичний характер матриці — вона фіксує стан підприємства в певний момент, але не

відображає динаміки змін. Для підприємств малого бізнесу, де відсутні спеціалізовані аналітичні підрозділи, ця проблема стоїть особливо гостро, а результати SWOT потребують верифікації через більш формалізовані кількісні методи.

Важливим сучасним інструментом оцінки ринкових можливостей є PEST (PESTLE)-аналіз, що систематизує зовнішні фактори впливу на підприємство у розрізі політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних чинників. Для підприємств роздрібної торгівлі, зокрема зоомагазинів, особливе значення мають соціальні та економічні фактори: рівень доходів населення, урбанізація, тенденції до збільшення кількості домашніх тварин та підвищення рівня витрат на їхнє утримання.

Попри поширеність, PEST-аналіз тяжіє до переліку факторів без встановлення ієрархії їхнього впливу. Крім того, межа між категоріями є умовною: зростання частки онлайн-покупок одночасно є технологічним, економічним і соціальним фактором, що призводить до дублювання висновків. Тому PEST доцільно розглядати як стартовий інструмент структурування середовища, а не як самодостатній аналітичний метод.

На рівні методики кількісної оцінки ринкових можливостей застосовується показник потенційного обсягу ринку (TAM - Total Addressable Market), доступного ринку (SAM - Serviceable Addressable Market) та обслуговуваного ринку (SOM - Serviceable Obtainable Market). Ця тріада дозволяє підприємству реалістично оцінити масштаб ринкової можливості та визначити орієнтири для постановки кількісних маркетингових цілей [29].

Водночас дослідники застерігають від переоцінки SOM: підприємства нерідко занижують вплив конкурентів і переоцінюють власні ресурси. Р. Бест (2009) наголошує, що надійність оцінки SOM безпосередньо залежить від якості конкурентної розвідки — без знання реальних часток ринку конкурентів розрахунок перетворюється на умоглядну вправу.

Таблицю 1.2

Порівняльна характеристика методів

Метод	Переваги	Обмеження	Контекст застосування
Матриця Ансоффа	Наочна класифікація напрямів	Ігнорує конкурентів і ризики	Початковий стратегічний вибір
SWOT-аналіз	Інтегроване бачення середовища	Суб'єктивність, статичність	Загальна діагностика
PEST(LE)-аналіз	Системний огляд макросередовища	Умовність меж між категоріями	Аналіз макросередовища
TAM/SAM/SOM	Кількісний вимір ринку	Ризик переоцінки SOM	Постановка кількісних цілей
Якісні методи	Глибоке розуміння мотивації	Обмежена репрезентативність	Пошук незадоволених потреб

Джерело: складено автором на основі [5; 28; 29; 32]

Якісні методи виявлення ринкових можливостей охоплюють глибинні інтерв'ю зі споживачами, фокус-групи, аналіз скарг та незадоволеності покупців, відстеження трендів у соціальних мережах. Для малих підприємств торгівлі, які мають обмежений бюджет на маркетингові дослідження, якісні методи нерідко є основним джерелом інформації про незадоволені потреби цільової аудиторії.

Суттєвим аспектом у контексті вітчизняного ринку є те, що воєнний стан та подальша відбудова України кардинально змінили карту ринкових можливостей для багатьох галузей. Зокрема, ринок товарів для тварин демонструє стійке зростання, обумовлене соціально-психологічними причинами - зростанням потреби в емоційній підтримці та прийнятті домашніх тварин як членів сім'ї, що підтверджується рядом українських аналітичних досліджень ринку.

1.3. Методичні підходи до розроблення програми маркетингу на підприємствах торгівлі

Підприємства торгівлі є особливою категорією суб'єктів господарювання, маркетингова діяльність яких суттєво відрізняється від маркетингу виробничих компаній. Ключова відмінність полягає в тому, що торговельне підприємство не формує споживчу цінність через виробничий процес, а творить її насамперед через якість обслуговування, асортиментну пропозицію, зручність розташування та атмосферу торговельного простору. Ці особливості безпосередньо визначають специфіку розроблення маркетингових програм у торгівлі.

У науковій літературі виокремлюється кілька концептуальних підходів до розроблення програм маркетингу торговельних підприємств. Перший - класичний функціональний підхід - передбачає послідовне проходження основних етапів маркетингового планування: ситуаційний аналіз, постановка цілей, вибір стратегії, формування комплексу маркетингу, бюджетування, контроль. Цей підхід є найбільш структурованим і забезпечує повноту охоплення ключових аспектів, однак може бути занадто трудомістким для малих підприємств [13].

Другий підхід - ринково-орієнтований - ставить у центр усього процесу планування цільового споживача та його незадоволені потреби. Логіка цього підходу така: спочатку глибоко розуміємо споживача, потім визначаємо, яким чином підприємство може запропонувати йому унікальну цінність, і лише після цього формуємо комплекс маркетингових заходів. Перевагою цього підходу є висока релевантність програми для цільової аудиторії, а обмеженням - ризик недооцінки конкурентного середовища.

Третій підхід - конкурентно-орієнтований - базується на детальному аналізі позицій конкурентів і пошуку незайнятих ринкових ніш або напрямків диференціації. Він є особливо актуальним для насичених ринків,

де диференціювання від конкурентів є основним способом утримання та залучення клієнтів.

Цифровий маркетинг у сучасних умовах перестав бути доповненням до традиційного — він стає його повноцінною альтернативою для малого торговельного бізнесу. За даними досліджень, понад 70% споживачів у сфері зоотоварів перед покупкою шукають інформацію онлайн, а рішення про вибір конкретного магазину нерідко формується під впливом соціальних медіа та відгуків [2].

Основними інструментами цифрового маркетингу торговельного підприємства є: SEO та Google Business Profile — забезпечують органічну видимість у пошукових запитах типу «зоомагазин Черкаси»; таргетована реклама (Meta Ads, Google Ads) — дозволяє точно охопити цільову аудиторію за географією, інтересами та поведінкою; SMM та контент-маркетинг — формують довіру та лояльність через корисний контент про догляд за тваринами; email- та месенджер-маркетинг — найефективніший канал утримання наявних клієнтів із найнижчою вартістю контакту; UGC (user-generated content) — відгуки та публікації самих власників тварин є найбільш достовірним і безкоштовним джерелом просування.

Таблиця 1.3

Порівняння цифрових інструментів

Інструмент	Основна функція	Тип результату	Рівень витрат
SEO / Google Business	Органічна видимість у пошуку	Залучення нових клієнтів	Низький (час)
Google Ads / Meta Ads	Таргетована реклама	Залучення + конверсія	Середній–високий
Instagram / TikTok SMM	Побудова спільноти та бренду	Лояльність, впізнаваність	Низький–середній
Email / Telegram-розсилки	Прямий зв'язок з базою	Утримання, повторні продажі	Низький
UGC (відгуки, репости)	Соціальний доказ	Довіра, конверсія	Мінімальний
Контент-маркетинг (блог)	Органічний трафік + експертиза	Довгостроковий SEO-ефект	Низький (час)

Джерело: складено автором на основі [2; 14; 25]

На практиці для торговельних підприємств рекомендується використовувати комбінований підхід, що інтегрує елементи всіх трьох концепцій. Загальна методична послідовність розроблення програми маркетингу для підприємства торгівлі представлена на рисунку 1.3.

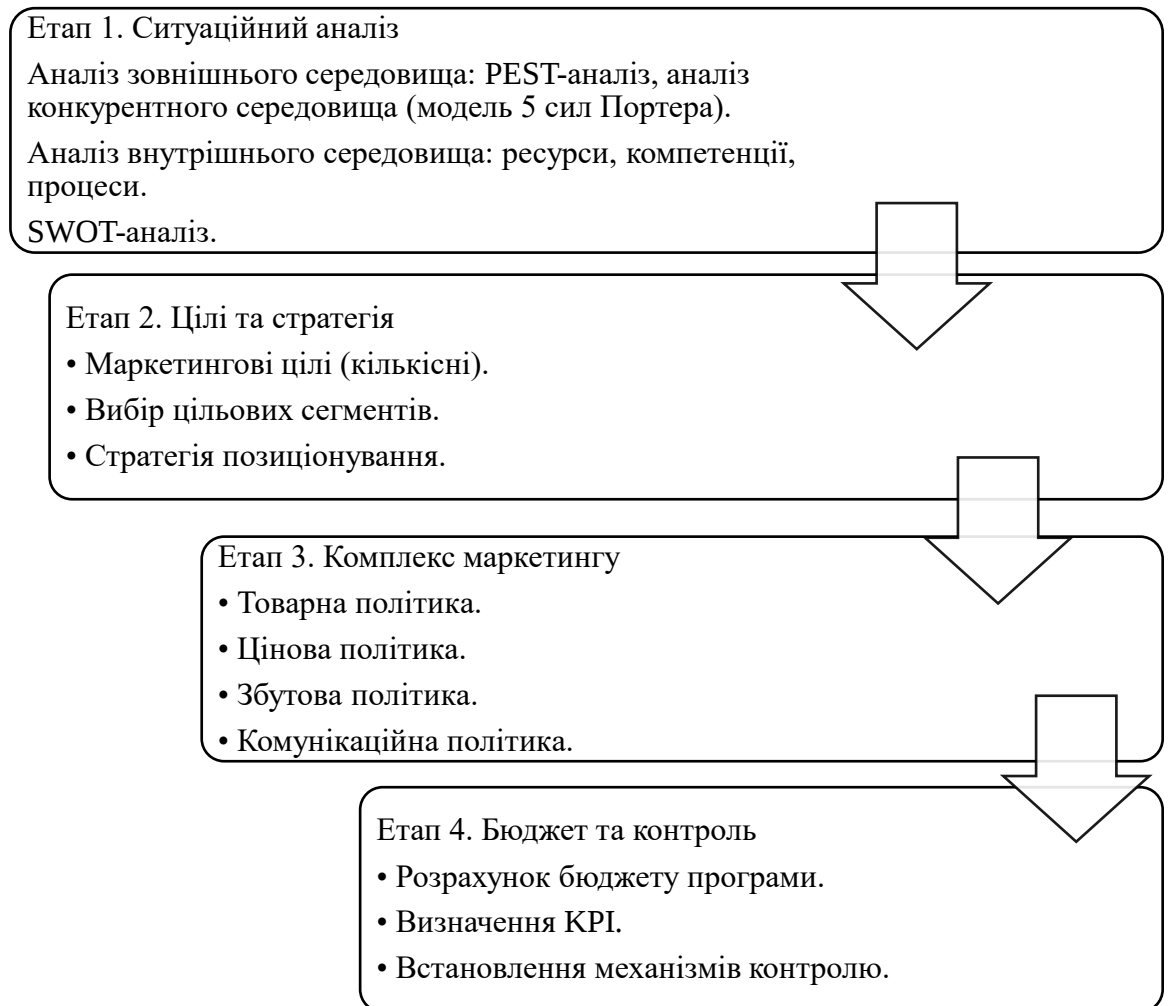


Рисунок 1.3 - Методична послідовність розроблення програми маркетингу торговельного підприємства

Джерело: складено автором на основі [6; 13; 19]

Перший етап - ситуаційний аналіз - є найбільш трудомістким, проте критично важливим для якості всієї програми маркетингу. Він включає аналіз макросередовища за методологією PEST, аналіз мікросередовища (конкуренти, постачальники, покупці, замінники, потенційні новачки) за моделлю п'яти сил Портера, а також внутрішній аудит ресурсів і

компетенцій. Інтегрованим підсумком першого етапу є SWOT-матриця, на основі якої формуються стратегічні альтернативи.

Важливо підкреслити, що цифровий маркетинг для торговельного підприємства не є самоціллю — він має бути органічно вбудований у загальну маркетингову програму і підпорядкований єдиній стратегії позиціонування. Відокремлені публікації в соцмережах без зв'язку з асортиментною чи ціновою стратегією не формують стійких конкурентних переваг. Синергія між онлайн-активністю та офлайн-сервісом є визначальною умовою ефективності цифрового маркетингу для малого спеціалізованого ритейлу.

На другому етапі на підставі виявлених можливостей і з урахуванням сильних сторін підприємства визначаються маркетингові цілі на плановий горизонт. Особливістю грамотного цілепокладання є дотримання принципу SMART: цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та визначеними у часі. Паралельно здійснюється вибір цільових сегментів і формується стратегія позиціонування [9].

На третьому етапі кожен елемент маркетингового комплексу деталізується до рівня конкретних заходів. Для підприємств торгівлі особливого значення набуває управління асортиментом - як за складом, так і за глибиною товарних категорій. Комунікаційна складова у торгівлі охоплює як традиційні канали (зовнішня реклама, POS-матеріали), так і цифрові - соціальні мережі, таргетована реклама, e-mail-маркетинг, що наразі є основним інструментом для малого бізнесу.

Четвертий етап - бюджетування та контроль - завершує розроблення програми і надає їй виконавчого характеру. На практиці малі підприємства торгівлі найчастіше використовують метод «відсотка від продажів» або «на основі цілей і завдань», останній з яких є методично більш обґрунтованим, оскільки прив'язує маркетинговий бюджет безпосередньо до запланованих результатів.

Для підприємств спеціалізованої роздрібної торгівлі, зокрема зоомагазинів, специфіка розроблення програми маркетингу визначається вузькою цільовою аудиторією та яскраво вираженою сезонністю попиту на окремі категорії товарів. Маркетингова програма таких підприємств має враховувати цикли попиту, пов'язані з порами року, святами та специфічними подіями (виставки, акції зоозахисних організацій), а також активно задіювати інструменти спільного маркетингу (community marketing), оскільки власники тварин формують щільні комунікаційні спільноти, де рекомендаційний вплив є надзвичайно сильним.

Окремої уваги заслуговує питання адаптації програми маркетингу до умов воєнного часу в Україні. Дослідники зазначають, що підприємства торгівлі в 2022–2025 роках були змушені кардинально переглядати свої маркетингові програми у бік посилення онлайн-каналів збуту, гнучкого ціноутворення та нових форматів комунікації з клієнтами - через невизначеність та зміни у споживчій поведінці. Ці зміни є не тимчасовими, а структурними, і мають бути враховані при розробленні сучасної програми маркетингу будь-якого торговельного підприємства [4; 27].

Таким чином, теоретико-методичні засади маркетингового планування та розвитку ринкових можливостей являють собою комплексну методологічну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері маркетингу підприємств торгівлі. Програма маркетингу є системоутворюючим документом, що інтегрує результати ситуаційного аналізу, стратегічний вибір та операційні заходи у єдину логічну конструкцію, орієнтовану на реалізацію ринкових можливостей підприємства. Для зоомагазину «Чарлі» застосування розглянутих підходів і методів дозволить сформувати науково обґрунтовану маркетингову програму, адаптовану до специфіки вітчизняного ринку зоотоварів та спрямовану на розвиток ринкових позицій підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ЗООМАГАЗИНУ «ЧАРЛІ»

2.1. Загальна характеристика підприємства та основні показники господарської діяльності

Зоомагазин «Чарлі» - це підприємство роздрібної торгівлі зоотоварами, що функціонує у місті Черкаси і позиціонує себе як лідер локального ринку зоопродукції. Підприємство провадить діяльність у форматі мережевого роздрібного зоомагазину з одночасним розвитком онлайн-каналу продажів через власний вебсайт charlie.in.ua. Офіційне позиціонування підприємства визначається як «петпортал» - поняття, що виходить за рамки звичного формату зоомагазину та передбачає надання комплексу послуг і можливостей для власників домашніх тварин в єдиній екосистемі. Таке позиціонування відображає стратегічну логіку розвитку підприємства: від роздрібної точки продажу зоотоварів - до повноцінного сервісного центру для власників тварин із широким спектром супутніх послуг.

Станом на 2026 рік мережа «Чарлі» налічує 7 стаціонарних торговельних точок, розташованих у різних районах Черкас: на вул. В. Чорновола, 55, вул. В. Чорновола, 158, вул. В. Великого, 134, вул. Тараскова, 22, вул. Сінна, 15 (площа 700-річчя), вул. Онопрієнка, 2 та вул. В. Вергая, 7/1. Такий географічний розподіл є результатом цілеспрямованої стратегії просторового охоплення: торговельні точки розміщені таким чином, щоб забезпечити зручну пішохідну або автомобільну доступність для мешканців усіх основних житлових масивів міста. Для Черкас - міста з населенням близько 270 тисяч осіб - наявність семи спеціалізованих зоомагазинів однієї мережі є показником, що свідчить про суттєве конкурентне домінування «Чарлі» в офлайн-сегменті.

Географія розміщення точок охоплює як центральні райони (площа 700-річчя, вул. Сінна), так і спальні масиви (Тараськова, Онопрієнка, Вергая), що дозволяє підприємству одночасно обслуговувати як ситуативний попит покупців із центральних районів, так і регулярні повторні візити мешканців периферійних районів. Самовивіз із найближчого магазину того ж дня є важливою сервісною перевагою: покупець, який оформив замовлення на сайті вранці, може забрати його ввечері по дорозі з роботи, що принципово відрізняє «Чарлі» від суто онлайн-конкурентів, де доставка займає від одного до трьох днів.

Організаційна структура управління зоомагазином «Чарлі» є лінійно-функціональною, що характерно для торговельних мереж середнього масштабу. Вона поєднує централізоване стратегічне управління з функціональним розподілом відповідальності між відділами. Загальну схему організаційної структури підприємства представлено на рисунку 2.1.

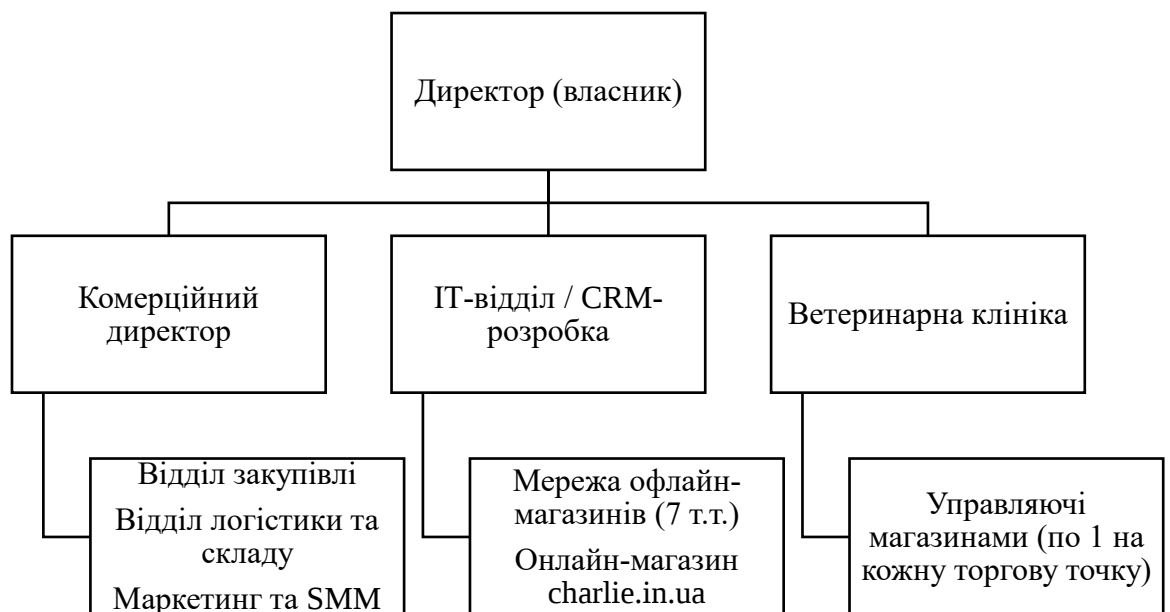


Рисунок 2.1 - Організаційна структура зоомагазину «Чарлі»

Джерело: складено автором

Перевагою лінійно-функціональної структури для підприємства такого масштабу є чіткість розподілу повноважень і відповідальності між

підрозділами, що забезпечує прозорість управлінських процесів і дозволяє директору здійснювати ефективний контроль за ключовими напрямками. Водночас за умов подальшого масштабування - зокрема, у разі реалізації плану щодо розвитку франшизи - структура потребуватиме трансформації у бік більшої децентралізації та делегування.

Асортиментна матриця підприємства охоплює широкий спектр товарних категорій: корми для собак і котів усіх вікових груп (у тому числі на вагу), корми для птахів, гризунів та екзотичних тварин, іграшки та аксесуари, засоби гігієни і догляду, ветеринарні препарати, наповнювачі для котячих туалетів, перевізники та спорядження для прогулянок. У розрізі кормової групи підприємство представляє як масовий, так і преміум- та суперпреміум-сегмент. Серед брендів-партнерів присутні Asana, Orijen, Monge, Savory, Natures Protection, Exclusion, Royal Canin, Hill's, Brit Care, Brit Premium, Optimeal, Club 4 Paws, Carnilove, Purina Pro Plan, Josera та інші. Широта асортименту є конкурентно важливою характеристикою, адже дозволяє утримати клієнта незалежно від його цінового сегменту та вподобань конкретного бренду.

Окремої уваги заслуговує опція кормів «на вагу». Цей формат продажу дозволяє покупцям придбати невелику кількість нового для їхньої тварини корму без необхідності купувати повну упаковку, що знижує поріг входу та підвищує готовність до споживацьких експериментів. Для підприємства корми на вагу є і інструментом підвищення маржинальності, оскільки розфасований корм традиційно продається з вищою торговою надбавкою порівняно з фасованим заводським.

Цифровий профіль підприємства охоплює активну присутність у Instagram (@charlie.in.ua), TikTok (@charlie.in.ua), YouTube (@charlie_in_ua), Threads, Telegram-каналі та Viber-спільноті [7; 8]. Наявність офіційних акаунтів у п'яти-шести соціальних мережах одночасно свідчить про усвідомлену стратегію мультиканального цифрового маркетингу та

розуміння необхідності охоплювати різні сегменти аудиторії, що концентруються у різних платформах.

Основні показники господарської діяльності підприємства за 2023–2025 роки наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники господарської діяльності зоомагазину «Чарлі» за
2023–2025 роки

№ з/п	Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхиленн я 2024/2023 (+/-)	Відхиленн я 2024/2023 (%)	Відхиленн я 2025/2024 (+/-)	Відхиленн я 2025/2024 (%)
1	Чистий дохід від реалізації, тис. грн	18 420	23 680	28 950	+5 260	+28,6	+5 270	+22,3
2	Собівартість реалізованих товарів, тис. грн	12 890	16 180	19 460	+3 290	+25,5	+3 280	+20,3
3	Валовий прибуток, тис. грн	5 530	7 500	9 490	+1 970	+35,6	+1 990	+26,5
4	Рівень валового прибутку, %	30,0	31,7	32,8	-	+1,7 п.п.	-	+1,1 п.п.
5	Адміністративні витрати, тис. грн	1 210	1 490	1 780	+280	+23,1	+290	+19,5
6	Витрати на збут, тис. грн	980	1 350	1 690	+370	+37,8	+340	+25,2
7	Чистий прибуток, тис. грн	2 540	3 580	4 690	+1 040	+40,9	+1 110	+31,0

Джерело: розраховано автором

Дані таблиці 2.1 свідчать про стабільне зростання ключових фінансових показників підприємства. Чистий дохід зріс з 18 420 тис. грн у 2023 році до 28 950 тис. грн у 2025-му (+57,2% за два роки). Темпи зростання дещо сповільнилися: 28,6% у 2023/2024 р. проти 22,3% у 2024/2025 р., що є природним явищем для зростаючої мережі. Валовий прибуток зріс на 71,6% за два роки, а рівень валового прибутку підвищився з 30,0% до 32,8%, що

свідчить про покращення товарного міксу на користь більш маржинальних категорій.

Таблиця 2.2

Додаткові показники господарської діяльності зоомагазину «Чарлі» за
2023–2025 рр.

№ з/п	Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2024/2023 (+/-)	Відхилення 2024/2023 (%)	Відхилення 2025/2024 (+/-)	Відхилення 2025/2024 (%)
1	Рентабельність продажів, %	13,8	15,1	16,2	-	+1,3 п.п.	-	+1,1 п.п.
2	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	34	42	51	+8	+23,5	+9	+21,4
3	Середньомісячна заробітна плата, грн	12 400	15 200	18 600	+2 800	+22,6	+3 400	+22,4
4	Кількість торговельних точок, од.	4	6	7	+2	+50,0	+1	+16,7
5	Середній виторг на одну точку, тис. грн	4 605	3 947	4 136	-658	-14,3	+189	+4,8

Джерело: розраховано автором

Показник рентабельності продажів стабільно зростає: з 13,8% у 2023 році до 16,2% у 2025-му. Відкриття двох нових магазинів у 2024 році тимчасово знизило середній виторг на одну точку — з 4 605 до 3 947 тис. грн, — однак у 2025 році цей показник відновив зростання, сягнувши 4 136 тис. грн, що свідчить про успішну інтеграцію нових точок. Зростання чисельності персоналу з 34 до 51 особи (+50% за два роки) відповідає темпам відкриття нових точок, а підвищення середньомісячної заробітної плати з 12 400 до 18 600 грн (+50% за два роки) свідчить про зростання кваліфікаційних вимог і конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Таблиці 2.3

Маркетингові показники зоомагазину «Чарлі» за 2023–2025 рр.

№	Показник	2023	2024	2025	Відх. 2024/2023 (+/-)	Відх. 2024/2023 (%)	Відх. 2025/2024 (+/-)	Відх. 2025/2024 (%)
1	Середній чек, грн	620	710	800	+90	+14,5	+90	+12,7
2	Кількість активних клієнтів (CRM), осіб	4 850	6 420	8 140	+1 570	+32,4	+1 720	+26,8
3	Частка повторних покупок, %	54	59	63	–	+5,0 п.п.	–	+4,0 п.п.
4	Частка онлайн-продажів у загальному обороті, %	5,2	8,1	11,3	–	+2,9 п.п.	–	+3,2 п.п.
5	Кількість підписників Instagram, осіб	980	1 740	2 490	+760	+77,6	+750	+43,1
6	Частка кормів у структурі продажів, %	68	66	64	–	–2,0 п.п.	–	–2,0 п.п.
7	Частка аксесуарів і догляду у структурі продажів, %	22	23	24	–	+1,0 п.п.	–	+1,0 п.п.
8	Частка ветпослуг і препаратів у структурі продажів, %	10	11	12	–	+1,0 п.п.	–	+1,0 п.п.

Джерело: розраховано автором на основі даних CRM-системи та управлінської звітності зоомагазину «Чарлі»

Маркетингові показники підприємства демонструють стабільну позитивну динаміку, що свідчить про зростаючу ефективність клієнтоорієнтованої стратегії. Середній чек збільшився з 620 грн у 2023 році до 800 грн у 2025-му (+29,0% за два роки), що відображає успішне просування преміального асортименту. Кількість активних клієнтів у CRM

зросла з 4 850 до 8 140 осіб, а частка повторних покупок підвищилася з 54 до 63%, що підтверджує формування лояльної клієнтської бази. Частка онлайн-продажів зросла з 5,2 до 11,3%, однак залишається нижче цільового орієнтиру у 15%, визначеного програмою маркетингу. У структурі продажів спостерігається поступове зміщення від кормів (–4 п.п.) на користь аксесуарів і ветпослуг, що свідчить про успішний розвиток сервісної складової пропозиції.

2.2. Аналіз зовнішнього маркетингового середовища підприємства

Зовнішнє маркетингове середовище зоомагазину «Чарлі» аналізується у двох вимірах: макросередовище - через призму PEST-аналізу - та мікросередовище - через модель п'яти конкурентних сил Портера. Сукупний аналіз обох рівнів дає комплексне уявлення про характер можливостей і загроз, з якими підприємство стикається у своїй діяльності.

Систематизовані результати аналізу макросередовища за 2023–2025 роки наведено в додатку А.

Серед позитивних факторів макросередовища особливо виділяються соціальний та економічний виміри. Ринок зоотоварів України у 2024 році виріс на 20 % до 45,4 млрд грн, і за оптимістичним прогнозом може зрости ще на 20–21 % у 2025 році [22; 21]. За даними Euromonitor 2025, в Україні налічується 17,7 млн домашніх тварин, з яких 66,5 % складають коти та собаки [30]. Ці цифри є прямим підтвердженням ємності та потенціалу ринку, на якому функціонує «Чарлі».

Преміальні та суперпреміальні корми зараз формують понад 70 % ринку в грошовому еквіваленті, а споживання кормів у натуральному обчисленні за 2024 рік збільшилося на 9–14 %. Це означає, що ринок рухається у бік дорожчих товарів, що є сприятливим для підприємств із широким асортиментом преміум-кормів - таких як «Чарлі».

Серед соціальних факторів окремої уваги заслуговує явище «гуманізації» домашніх тварин, яке набуло особливої інтенсивності в Україні після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році. Емоційна роль тварин у житті людини зросла, що проявляється у підвищеній готовності власників витратити кошти на якісне харчування, медичний догляд та аксесуари. Понад 50 % власників тварин витрачають щомісяця від 500 до 1 500 грн на догляд за своїми улюбленцями. Для підприємства це означає збільшення не лише кількості покупців, а й середнього чека на одного клієнта.

Технологічні фактори формують для «Чарлі» переважно можливості. Зростання онлайн-продажів зоотоварів, активний розвиток соціальних мереж як каналу залучення та наявність власної CRM-платформи у сукупності створюють передумови для масштабування бізнесу з відносно низькими граничними витратами [2]. Розвиток e-commerce дозволяє підприємству виходити за межі черкаського ринку, охоплюючи покупців по всій Україні, що є стратегічно важливим в умовах, коли потенціал локального ринку поступово наближається до насичення.

Негативними факторами макросередовища є насамперед воєнний стан і пов'язані з ним ризики: переміщення населення, можливе пошкодження торговельної інфраструктури, логістичні обмеження, зростання вартості оренди у захищених від обстрілів районах. Ці фактори є системними і стосуються всіх гравців ринку, тому їхній вплив на конкурентну позицію «Чарлі» є нейтральним, однак вони безпосередньо впливають на операційне планування.

Мікросередовище підприємства аналізується через призму п'яти конкурентних сил Портера [11]. Схематичне відображення сил та їхньої інтенсивності для зоомагазину «Чарлі» представлено на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 - П'ять конкурентних сил Портера для зоомагазину «Чарлі»

Джерело: складено автором на основі [32; 11]

Для забезпечення об'єктивності кожна конкурентна сила кількісно оцінена за трибальною шкалою: 1 — низька інтенсивність (сила не чинить суттєвого впливу на прибутковість), 2 — середня (впливає, але не є визначальною), 3 — висока (суттєво обмежує потенціал прибутковості галузі). Результати оцінки із обґрунтуванням наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Кількісна оцінка конкурентних сил за моделлю Портера для зоомагазину «Чарлі»

Конкурентна сила	Оцінка (1–3)	Ключові фактори обґрунтування
Інтенсивність конкуренції в галузі	2	80+ гравців у Черкасах, але переважна більшість — несистемні одиночні точки; реальних системних конкурентів — 2–3

Продовження таблиці 2.4

1	2	3
Переговорна сила постачальників	2	Портфель з 15+ брендів-партнерів знижує залежність; тиск виникає лише через курсові коливання при імпорتنих закупівлях
Переговорна сила покупців	2	Витрати переходу низькі, але CRM, програма лояльності та ветсервіс формують бар'єри утримання; частка повторних покупок — 63%
Загроза товарів-замінників	2	Супермаркети та маркетплейси є частковими замінниками у масовому сегменті, але не відтворюють консультацію, ветсервіс та корми на вагу
Загроза нових гравців	3	MasterZoo вже присутня у Черкасах; Lapki (Епіцентр) та E-Zoo (Fozzy) мають ресурси для регіональної експансії; бар'єри входу невисокі
Середня оцінка	2,2	Помірний рівень конкурентного тиску з тенденцією до посилення

Джерело: складено автором на основі [11; 32]

Середня зважена оцінка конкурентного тиску становить 2,2 бали з 3 можливих, що відповідає помірному рівню інтенсивності галузевої конкуренції. Найвищу оцінку (3 бали) отримала загроза нових гравців — єдина сила, що оцінена як висока: присутність MasterZoo у Черкасах та потенційний вихід інших мережевих операторів формують реальний стратегічний ризик для підприємства. Решта чотири сили оцінено як середні (2 бали), що свідчить про керований характер конкурентного середовища за умови збереження наявних конкурентних переваг.

Відповідно до наведеної оцінки (табл. 2.4), інтенсивність конкуренції всередині галузі становить 2 бали, що відповідає середньому рівню. Довідкові платформи фіксують понад 80 зоомагазинів та сервісів для тварин у Черкасах [26]. Проте переважна більшість із них є поодинокими несистемними точками без розвиненої логістики, власних ІТ-систем та ветеринарного напрямку. Реальну конкурентну загрозу становлять два типи гравців: по-перше, окремі добре відомі локальні зоомагазини, що сформували власну лояльну клієнтську базу; по-друге, MasterZoo як представник загальнонаціональних мережевих операторів.

На національному рівні ключовим конкурентом є MasterZoo. Мережа у 2024 році зросла до 200 торговельних точок у 37 містах, а консолідований виторг Suziria Group — у складі якої функціонує MasterZoo — зріс на 51% і сягнув майже 4,6 млрд грн [3; 17]. Крім того, великі ритейлери активно розвивають власні зоомагазини: зокрема, в Епіцентрі це мережа Lapki, у Fozzy Group — E-Zoo. У разі виходу будь-кого з цих операторів на черкаський ринок «Чарлі» зіштовхнеться з конкурентом, що має потужну закупівельну силу та ширші ресурси для цінової конкуренції. Відповіддю на цей ризик має стати завчасне поглиблення лояльності клієнтської бази та розвиток ексклюзивних сервісів.

Переговорна сила постачальників оцінена у 2 бали. Підприємство співпрацює з офіційними дистриб'юторами відомих кормових брендів, які встановлюють рекомендовані роздрібні ціни та мінімальні обсяги замовлення. Диверсифікований асортимент з понад десятком брендів-партнерів знижує залежність від будь-якого окремого постачальника. Потенційним джерелом тиску є залежність від імпортованих брендів в умовах курсових коливань — зростання євро та долара безпосередньо збільшує закупівельні ціни без можливості оперативної компенсації через роздрібні ціни без ризику втрати цінової конкурентоспроможності.

Переговорна сила покупців також оцінена у 2 бали. З одного боку, витрати на перехід до іншого постачальника є незначними — власник тварини може без суттєвих витрат обрати інший зоомагазин або перейти на онлайн-маркетплейс. З іншого — розвинена програма лояльності, власна CRM з персоналізованими рекомендаціями та наявність ветеринарного сервісу формують ефективні стримуючі бар'єри до відтоку. Власники тварин, що регулярно отримують ветпослуги в «Чарлі», демонструють значно вищу прихильність до торговельної мережі, ніж середній покупець зоотоварів, що підтверджується часткою повторних покупок на рівні 63% у 2025 році.

Загроза товарів-замінників оцінена у 2 бали. Основними замінниками є супермаркети та гіпермаркети з відділами зоотоварів — вони не мають

спеціалізованого асортименту та консультаційного сервісу, але виграють у зручності «одного візиту». Онлайн-маркетплейси (Rozetka, Prom.ua) є серйозними замінниками в категорії стандартних кормових покупок, однак не здатні відтворити офлайн-досвід, консультацію та можливість купити корм на вагу. Ветеринарні клініки, що продають ліки та корми, є замінниками у вузькому сегменті медичних товарів для тварин, однак не конкурують з повним асортиментом «Чарлі».

Загроза нових гравців отримала найвищу оцінку — 3 бали. Бар'єри входу на ринок зоотоварів є відносно невисокими: для відкриття одиночної точки не потрібні значні капіталовкладення чи ліцензії. Водночас для побудови мережевого формату з IT-інфраструктурою та ветеринарним напрямом бар'єри суттєво зростають. Ключовою загрозою є не нові локальні гравці, а регіональна експансія вже сформованих національних мереж, насамперед MasterZoo, Lapki та E-Zoo, які мають відпрацьовані бізнес-моделі, розгалужену логістику та значні рекламні бюджети.

2.3. Оцінка поточного стану маркетингової діяльності зоомагазину «Чарлі»

Оцінка поточного стану маркетингової діяльності підприємства здійснюється через комплексний аналіз усіх складових маркетингового міксу - товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики - з наступним узагальненням у форматі SWOT-аналізу та порівняльної конкурентної оцінки.

Асортимент зоомагазину «Чарлі» охоплює всі основні товарні категорії ринку зоотоварів, що є необхідною умовою позиціонування підприємства як повноформатного зоосупермаркету. Особливістю асортиментної пропозиції є охоплення трьох цінових сегментів: економ (масові корми типу Purina, Club 4 Paws), медіум (Brit, Optimeal, Josera) та преміум і суперпреміум (Acana,

Orijen, Monge, Savory, Natures Protection). Така структура дозволяє підприємству обслуговувати покупців із принципово різними бюджетами в межах одного магазину та природно просувати клієнтів угору ціновою сходиною у міру зростання їхнього довіри до консультацій продавців.

Наявність кормів «на вагу» є значимою конкурентною перевагою, особливо в контексті тренду на преміалізацію: покупець, що вперше хоче спробувати дорогий корм преміум-класу, може придбати пробну кількість без ризику витратити значну суму на непідходящий продукт. Це суттєво знижує психологічний бар'єр до першої покупки в преміум-сегменті. Послуга ветеринарної клініки розширює товарну пропозицію до рівня комплексного зооцентру та є суттєвим диференціатором: можливість отримати ветеринарну консультацію і водночас придбати рекомендовані корми або ліки в одному місці формує унікальний купівельний досвід і підвищує середній чек.

Підприємство реалізує стратегію конкурентного ціноутворення, орієнтовану на середньоринковий рівень цін, з елементами диференційованого та акційного підходу. Ключовими ціновими інструментами є знижка 10 % на перше замовлення в онлайн-каналі, акційні пропозиції на окремі категорії (зокрема, «-15 % на шампуні та гребінці»), а також безкоштовна доставка при замовленні від 1 000 грн. Знижка на перше замовлення є класичним інструментом конверсії нових відвідувачів сайту у покупців, а порогова безкоштовна доставка стимулює збільшення розміру кошика - покупець, що замовляє на 800 грн, природно «добирає» до суми 1 000 грн заради безкоштовної доставки.

Збутова стратегія підприємства будується на принципі омніканальності. Клієнт може здійснити покупку через будь-який з доступних каналів: фізичний магазин, онлайн-сайт з доставкою по всій Україні або самовивіз із найближчого магазину того ж дня після оформлення замовлення онлайн. Розвинена мережа з 7 торговельних точок у Черкасах забезпечує максимальну офлайн-доступність, тоді як онлайн-канал дозволяє охоплювати клієнтів за межами міста. Доставка по Україні через Нову Пошту

та інших перевізників у терміни 1–3 дні забезпечує конкурентоспроможну логістику для регіональних замовлень [10].

Одним із ключових конкурентних диференціаторів зоомагазину «Чарлі» є власна CRM-система та ветеринарна клініка. CRM забезпечує автоматизоване управління замовленнями, персональні рекомендації на основі історії покупок та реалізацію програм лояльності — що є вкрай нетиповим для підприємства такого масштабу і формує унікальний масив даних про поведінку клієнтів. Ветеринарний напрям одночасно є самостійним джерелом доходу, потужним «якірним» сервісом, що утримує клієнта в екосистемі «Чарлі», та інструментом підвищення довіри до бренду — адже асоціація з медичною компетентністю формує у споживача сприйняття підприємства як справжнього експерта у сфері здоров'я тварин.

Комунікаційна активність підприємства зосереджена переважно у цифровому просторі. Підприємство веде активні акаунти у Instagram, TikTok, YouTube, Threads, а також месенджер-канали у Telegram та Viber. Диверсифікація комунікаційних каналів є виваженою стратегічною рішенням: Instagram охоплює основну аудиторію 25–40 років, TikTok - молодших споживачів та власників, що тільки-но завели тварину, YouTube - тих, хто шукає розгорнутий відеоконтент з догляду за тваринами, а месенджери забезпечують прямий і персоналізований зв'язок із постійними клієнтами. Слабкою стороною комунікаційного блоку залишаються незапущений блог та дошка оголошень, що перебувають «у розробці» - ці інструменти є важливими для органічного SEO-трафіку та залучення нових відвідувачів через пошукові запити.

Узагальнення результатів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства за 2023–2025 роки представлено у зведеній матриці SWOT-аналізу (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз зоомагазину «Чарлі»

Внутрішнє середовище	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S) С1. Лідерська позиція у Черкасах (7 магазинів) С2. Власна ветеринарна клініка С3. Власна CRM-система та ІТ-розробка С4. Широкий асортимент у всіх цінових сегментах	Стратегії S–О • Використати лідерство для захоплення преміум-сегменту (C1+O2). • Масштабувати ветеринарний напрям як комплексну послугу (C2+O4). • Розвивати онлайн-канал на власній ІТ-платформі (C3+O3). • Запустити франчайзинговий напрям для регіональної експансії (C3+O5).	Стратегії S–Т • Зміцнити лояльність через CRM для зниження відтоку клієнтів (C3+T1). • Розвивати власні або ексклюзивні бренди (C1+T2). • Розробити антикризовий протокол маркетингової комунікації (C3+T3). • Оптимізувати витрати через автоматизацію процесів (C3+T5).
Слабкі сторони (W) В1. Відсутність власних торгових марок В2. Блог і дошка оголошень у розробці В3. Географічна прив'язка до Черкас В4. Обмежена впізнаваність бренду поза Черкасами	Стратегії W–О • Розробити власну СТМ у преміум-сегменті (B1+O2). • Запустити блог як SEO-інструмент (B2+O3). • Нарощувати онлайн-канал для виходу в інші регіони (B3+O3). • Реалізовувати PR через соціальні мережі (B4+O3).	Стратегії W–Т • Диверсифікувати постачання за рахунок українських виробників (B1+T2). • Посилити цифрові комунікації для протидії конкурентам (B2+T1). • Розвивати онлайн-продажі як страховий буфер (B3+T3). • Посилювати бренд до виходу національних конкурентів (B4+T1).

Джерело: складено автором на основі [5; 9; 25]

SWOT-аналіз виявив, що підприємство має потужну базу сильних сторін, яка дозволяє ефективно використовувати ринкові можливості. Наявність власної CRM-системи, ветеринарного сервісу та сформованої мережі торговельних точок у Черкасах є унікальним поєднанням конкурентних активів, відтворити яке новому гравцю буде складно навіть за значних фінансових вкладень - адже йдеться не лише про капіталовкладення, а й про накопичений роками клієнтський досвід і довіру. Водночас виявлені слабкі сторони є виправними: запуск блогу та дошки оголошень є технічно нескладним завданням, а розробка власної торгової марки, хоча й вимагає тривалішого горизонту, є стратегічно обґрунтованою інвестицією.

Найсуттєвішою загрозою є діяльність MasterZoo у Черкасах як мережевого оператора з вищим рівнем стандартизації сервісу та масштабними можливостями цінової конкуренції. Ринок мереж зоомагазинів України у 2025 році характеризується швидкою цифровізацією, високими стандартами сервісу та активним розвитком брендів. Черкаси як обласний центр є природним напрямком для регіональної експансії таких операторів. Стратегічна відповідь «Чарлі» полягає у поглибленні лояльності наявної бази та розвитку ексклюзивних сервісів, які складно стандартизувати у форматі мережевого магазину.

Оцінку конкурентного положення зоомагазину «Чарлі» відносно ключових конкурентів у розрізі основних факторів успіху представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Порівняльний аналіз конкурентних позицій зоомагазину «Чарлі» та
основних конкурентів

Фактор конкурентоспроможності	Вага	«Чарлі»	MasterZoo	Локальні зоомагазини	Маркетплейси (Rozetka)
Широта асортименту	0,15	8 / 1,20	9 / 1,35	5 / 0,75	9 / 1,35
Цінова доступність	0,12	7 / 0,84	7 / 0,84	7 / 0,84	8 / 0,96
Географічна доступність (Черкаси)	0,14	10 / 1,40	3 / 0,42	6 / 0,84	2 / 0,28
Якість обслуговування	0,13	9 / 1,17	7 / 0,91	7 / 0,91	4 / 0,52
Ветеринарні послуги	0,10	9 / 0,90	5 / 0,50	4 / 0,40	1 / 0,10
Онлайн-функціонал	0,10	7 / 0,70	8 / 0,80	2 / 0,20	10 / 1,00
Лояльність / бонуси	0,10	8 / 0,80	9 / 0,90	3 / 0,30	7 / 0,70
Впізнаваність бренду	0,08	7 / 0,56	9 / 0,72	4 / 0,32	10 / 0,80
Комунікаційна активність	0,08	7 / 0,56	8 / 0,64	3 / 0,24	6 / 0,48
Загальна оцінка	1,00	8,13	7,08	4,80	6,19

Джерело: складено автором на основі [29; 31]

Результати порівняльного аналізу підтверджують лідерську позицію «Чарлі» на черкаському ринку: загальна зважена оцінка складає 8,13 балів. Навіть у гіпотетичному сценарії присутності MasterZoo у місті «Чарлі» зберігає перевагу завдяки абсолютному домінуванню за показником географічної доступності (10 проти 3 балів), рівнем ветеринарного сервісу (9

проти 5) та якістю персонального обслуговування (9 проти 7). Локальні зоомагазини з оцінкою 4,80 не є реальною стратегічною загрозою - вони конкурують лише у специфічних мікролокаціях. Маркетплейси (6,19 балів) є серйозними конкурентами виключно в онлайн-сегменті та за ціновим фактором, однак повністю поступаються в усіх аспектах, пов'язаних із фізичним сервісом.

Для виявлення та пріоритизації ринкових можливостей зоомагазину «Чарлі» застосовано метод зваженої матричної оцінки [29]. Вихідним джерелом для формування переліку можливостей слугували результати SWOT-аналізу (сприятливі фактори зовнішнього середовища), аналізу конкурентних позицій (табл. 2.4) та PEST-аналізу макросередовища (додаток А). Кожна виявлена можливість оцінювалася за двома критеріями: потенційний ефект для підприємства — очікуваний вплив на обсяг продажів, частку ринку або конкурентну позицію — та ймовірність успішної реалізації з урахуванням наявних ресурсів, компетенцій і зовнішніх умов. Обидва критерії оцінювалися за шкалою від 1 до 10 балів експертним методом на основі внутрішніх даних підприємства та результатів проведеного аналізу середовища. Зважена оцінка розраховувалася як добуток двох критеріїв (максимум — 100 балів): можливості з оцінкою 60 і вище віднесено до категорії високого пріоритету, 40–59 — середнього, нижче 40 — низького.

На основі результатів SWOT-аналізу та аналізу конкурентних позицій сформовано перелік потенційних ринкових можливостей підприємства, які підлягають кількісній оцінці за методикою зваженої матриці пріоритизації (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Матриця оцінки ринкових можливостей зоомагазину «Чарлі»

Ринкова можливість	Потенційний ефект (1–10)	Ймовірність реалізації (1–10)	Зважена оцінка	Пріоритет	Часовий горизонт
Розширення онлайн-продажів по всій Україні	9	8	72	Високий	6–12 міс.

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
Розвиток напрямку преміум-кормів	8	9	72	Високий	3–6 міс.
Масштабування ветеринарного напрямку	8	7	56	Високий	6–12 міс.
Запуск блогу / контент-маркетингу	7	9	63	Середній	1–3 міс.
Запуск програми підписки на корм	7	7	49	Середній	6–12 міс.
Розробка власної торгової марки (СТМ)	9	5	45	Середній	12–24 міс.
Франшиза в інші міста	8	6	48	Середній	12–24 міс.

Джерело: складено автором із застосуванням методики матричної оцінки ринкових можливостей

Аналіз результатів матричної оцінки ринкових можливостей засвідчує, що найпріоритетнішими напрямками із найвищим поєднанням ефекту та ймовірності реалізації є розширення онлайн-продажів, розвиток преміум-сегменту кормів та масштабування ветеринарного напрямку. Зважена оцінка перших двох позицій становить по 72 бали з 100 можливих - це максимальне значення серед усіх ідентифікованих можливостей. Запуск блогу також є привабливою можливістю завдяки поєднанню помірного ефекту з дуже високою ймовірністю реалізації та мінімальним часовим горизонтом. Ці чотири можливості формують ядро майбутньої програми маркетингу підприємства.

Таким чином, проведений аналіз маркетингового середовища та ринкових можливостей зоомагазину «Чарлі» дозволяє зробити такі узагальнення. Підприємство займає стійку лідерську позицію на черкаському ринку зоотоварів, спираючись на розвинену мережу торговельних точок, власну CRM-систему та ветеринарний сервіс як ключові диференціатори. Аналіз фінансових показників за 2023–2025 роки підтверджує сталу позитивну динаміку з одночасним підвищенням рентабельності. Зовнішнє

середовище є сприятливим для зростання: ринок зоотоварів і послуг для домашніх тварин в Україні демонструє активний і здоровий розвиток, а підвищена увага суспільства до питань догляду за тваринами перетворює цю сферу на одну з найперспективніших у роздрібній торгівлі. Виявлені ринкові можливості у поєднанні із сильними конкурентними позиціями підприємства формують достатній потенціал для розроблення обґрунтованої програми маркетингу, спрямованої на подальший розвиток ринкових позицій «Чарлі».

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОГРАМИ МАРКЕТИНГУ ЗООМАГАЗИНУ «ЧАРЛІ» НА ОСНОВІ ВИЯВЛЕНИХ РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ

3.1. Маркетингова стратегія та цілі програми маркетингу зоомагазину «Чарлі»

Розроблення програми маркетингу зоомагазину «Чарлі» ґрунтується на результатах ситуаційного аналізу, проведеного у другому розділі роботи. Виявлені ринкові можливості - зростання попиту на преміальні товари для тварин, розширення онлайн-каналів збуту, недостатня насиченість ринку спеціалізованими послугами та зміна поведінкових моделей споживачів в умовах воєнного часу - формують передумови для визначення маркетингової стратегії підприємства на плановий горизонт 2025–2026 років.

Вихідним пунктом стратегічного маркетингового планування є вибір базової конкурентної стратегії. Відповідно до класифікації М. Портера, підприємства можуть обирати між стратегією лідерства за витратами, стратегією диференціації та стратегією фокусування [20]. Для зоомагазину «Чарлі», що є суб'єктом малого підприємництва з обмеженим масштабом операцій, стратегія цінового лідерства є нереалістичною - вона потребує значного обсягу закупівель для забезпечення конкурентоспроможних закупівельних цін, яких магазин не може досягти в умовах конкуренції з мережевими гравцями. Натомість оптимальною є стратегія фокусованої диференціації: підприємство концентрується на чітко визначеному сегменті свідомих власників домашніх тварин і пропонує їм більш глибоку експертизу, персоналізований сервіс та асортимент, якого немає у гіпермаркетах і мережеских зоомагазинах.

Стратегія фокусованої диференціації для зоомагазину «Чарлі» конкретизується через три стратегічних напрями:

Перший напрям - поглиблення асортиментної спеціалізації. Замість конкуренції за широтою товарних категорій підприємство має нарощувати глибину в обраних нішах: холістичне та преміальне харчування для тварин, ортопедичні аксесуари, натуральна косметика та еко-товари. Це дозволить позиціонуватися як магазин для «свідомого власника», готового платити більше за якість і відповідну консультацію.

Другий напрям - розвиток сервісної складової. Введення та просування супутніх послуг (консультації ветеринарного-дієтолога, грумінг, доставка, клубна програма лояльності) підвищує цінність пропозиції і формує бар'єри для переходу клієнтів до конкурентів. Відповідно до досліджень ринку зоотоварів, клієнти, залучені до програм лояльності, мають на 40–60% вищий середній чек та значно вищу частоту повторних покупок [18; 24].

Третій напрям - цифровий розвиток і присутність в онлайн-спільнотах. Формування активної спільноти в соціальних мережах, залучення UGC (user-generated content) та розвиток власного контент-маркетингу дозволяє виходити за межі фізичного трафіку магазину й охоплювати ширшу аудиторію з порівняно низькими витратами [14; 25].

На основі обраної стратегії сформульовано маркетингові цілі програми відповідно до принципу SMART (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Маркетингові цілі програми маркетингу зоомагазину «Чарлі» на 2025–2026 рр.

№	Ціль	Показник	Планове значення	Термін
1	Зростання виручки	Обсяг продажів	+20% до рівня 2024 р.	грудень 2026 р.
2	Залучення нових клієнтів	Кількість нових покупців	+30%	грудень 2026 р.
3	Підвищення лояльності	Частка учасників програми лояльності	35% від активних клієнтів	червень 2026 р.
4	Розвиток онлайн-каналу	Частка онлайн-продажів у загальному обороті	не менше 15%	грудень 2026 р.
5	Зростання середнього чека	Середня сума покупки	+12%	грудень 2026 р.
6	Підвищення впізнаваності	Охоплення у соціальних мережах	5 000 підписників (Instagram/Facebook)	вересень 2026 р.

Джерело: складено автором

Планові значення цілей визначено на основі фактичної динаміки показників підприємства за 2023–2025 роки (табл. 2.1, 2.3) та загальноринкових орієнтирів. Приріст виручки +20% відповідає прогнозу зростання ринку зоотоварів України [21; 22] і є консервативним щодо власної динаміки підприємства (22–29% щорічно). Залучення нових клієнтів +30% узгоджується із середньорічним приростом клієнтської бази у CRM на рівні 29,6%. Частка онлайн-продажів 15% є наступним кроком від поточних 11,3% і досяжна після запуску інтернет-магазину. Зростання середнього чека +12% відповідає нижній межі досягнутої динаміки (+12,7% у 2025 р.). Ціль щодо 5 000 підписників у соціальних мережах передбачає подвоєння поточної аудиторії (2 490 осіб), що є типовим результатом для малого спеціалізованого ритейлу з активним контент-планом [15; 25].

Цільовими сегментами програми маркетингу визначено: (1) молоді власники домашніх тварин (18–35 років), що активно споживають цифровий контент і схильні до преміальних покупок; (2) родини з дітьми, для яких тварина є повноцінним членом сім'ї; (3) власники декількох тварин із регулярно високою потребою в кормах і аксесуарах. Ці сегменти об'єднує готовність платити за якість і довіру до рекомендацій.

Позиціонування зоомагазину «Чарлі» формулюється таким чином: «Ваш надійний сусід у світі турботи про тварин - з реальною експертизою, якісними товарами та персональним підходом до кожного вихованця». Це позиціонування акцентує на трьох конкурентних перевагах - близькості до клієнта (як фізичній, так і емоційній), компетентності персоналу та якості асортименту.

Визначені цілі утворюють взаємопов'язану систему: зростання клієнтської бази і підвищення лояльності створюють передумови для збільшення виручки, тоді як розвиток онлайн-каналу і присутності у соціальних мережах забезпечує досяжність нових сегментів аудиторії. Такий

взаємозв'язок цілей унеможлиблює їх досягнення ізольовано - програма маркетингу має реалізовуватися як єдиний комплекс, де просування в цифрових каналах підсилює офлайн-продажі, а сервісні переваги закріплюють результати рекламних зусиль. Стратегія фокусованої диференціації та сформульоване позиціонування є тим концептуальним стрижнем, навколо якого будується весь подальший операційний зміст програми.

3.2. Комплекс маркетингових заходів у рамках програми маркетингу

Операційна реалізація обраної стратегії відбувається через чотири складові маркетингового комплексу: товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику. Розглянемо кожен з них у контексті виявлених ринкових можливостей.

Ключовим завданням товарної політики є оптимізація асортименту відповідно до стратегії фокусованої диференціації. Рекомендується здійснити аудит наявного асортименту за методом ABC-аналізу: виявити позиції групи «А» (висока виручка, висока маржа), які формують основу пропозиції, та скоротити «хвіст» позицій групи «С» з низькою оборотністю та низькою маржою. Вивільнені торгові площі та бюджет закупівель спрямувати на введення нових SKU в категорії холістичного харчування та натуральних ласощів.

Конкретні заходи в межах товарної політики:

- введення не менше 3 нових брендів преміальних кормів (dry food та wet food) для собак і котів протягом I кварталу 2026 р.;
- формування власної «редакційної» полиці з продуктами, рекомендованими персоналом магазину, з відповідним POS-маркуванням;

- введення послуги підписки на корм (щомісячна автоматична доставка), що забезпечує передбачувані повторні покупки та стабільний грошовий потік;

- розширення асортименту товарів для нетрадиційних домашніх тварин (гризуни, рептилії, птахи) — незаповнена ніша, виявлена в ході порівняльного аналізу конкурентних позицій (табл. 2.4): жоден із розглянутих конкурентів не має розвиненої пропозиції у цьому сегменті.

Цінова стратегія зоомагазину «Чарлі» повинна відповідати позиціонуванню «якість і довіра» і не допускати конкуренції виключно за ціновою ознакою. Рекомендована стратегія - диференційоване ціноутворення, за якого: (а) ціни на масові позиції базового попиту (популярні корми, засоби гігієни) утримуються на рівні ринку або з незначною знижкою для членів клуба лояльності; (б) ціни на спеціалізовані та преміальні позиції формуються на основі ціннісного підходу (value-based pricing) - клієнт платить за якість і консультацію, а не лише за фізичний товар.

Додатково рекомендується запровадження: - системи бонусних балів (1 грн = 1 бал; 100 балів = 1 грн знижки), що стимулює повторні покупки без прямого цінового демпінгу; - сезонних акцій, прив'язаних до подій (весняне розчісування, «шкільний сезон» для аксесуарів, новорічні набори для тварин); - пакетних пропозицій «корм + аксесуар + консультація» як засобу збільшення середнього чека.

Розвиток каналів збуту є одним із стратегічних пріоритетів програми. Поточна модель зоомагазину «Чарлі» базується переважно на офлайн-продажах у стаціонарній точці. Програма маркетингу передбачає перехід до багатоканальної (омніканальної) моделі збуту, де офлайн і онлайн доповнюють одне одного.

Заходи в межах збутової політики: - створення та налагодження функціонування інтернет-магазину (власна сторінка із кошиком або інтеграція з маркетплейсом Rozetka/Prom.ua) - терміном до кінця I кварталу

2026 р.; - організація власної кур'єрської доставки в межах міста (партнерство з Нова Пошта для доставки поза містом); - реалізація через Instagram Shopping - інтеграція каталогу товарів безпосередньо у соціальну мережу, де вже сформована аудиторія; - підвищення ергономіки торгового залу офлайн-магазину: зонування за видами тварин, покращення навігації, «острівна» викладка нових надходжень.

У сучасних умовах для малого спеціалізованого магазину найефективнішим каналом комунікації є цифрові інструменти, зокрема соціальні мережі. Комунікаційна програма зоомагазину «Чарлі» будується на концепції community marketing - формування спільноти свідомих власників тварин, де магазин є не просто місцем покупки, а джерелом корисної інформації і довіреним експертом.

Рекомендований комунікаційний план включає такі елементи (таблиця 3.2):

Таблиця 3.2

Комунікаційні заходи програми маркетингу зоомагазину «Чарлі»

Канал / Інструмент	Зміст заходу	Частота / Обсяг	Відповідальний
Instagram (профіль)	Контент-план: корисні пости, огляди товарів, «тварина тижня» від клієнтів	4–5 публікацій/тиждень	SMM-фахівець (аутсорс або штат)
Instagram Reels / TikTok	Відеоогляди нових товарів, поради щодо догляду	2–3 відео/тиждень	
Facebook	Публікації, анонси акцій, локальна реклама	3 публікації/тиждень	
Таргетована реклама (Meta Ads)	Просування акцій та нових надходжень на аудиторію власників тварин у місті	2 рекламні кампанії/місяць	
Google My Business	Оновлення профілю, відповіді на відгуки, публікація акцій	Щотижнево	Адміністратор
E-mail / Viber-розсилка	Персональні пропозиції для клієнтів бази лояльності	2 рази/місяць	
Партнерство з ветклініками	Взаємне направлення клієнтів, спільні акції	Щоквартально	Директор
Заходи для клієнтів (офлайн)	«День відкритих дверей», тематичні зустрічі, конкурси фото з тваринами	1 раз на 2 місяці	

Джерело: складено автором на основі [15; 10; 23]

Окремо слід виділити роботу з репутацією: стимулювання клієнтів залишати відгуки на Google Maps та у соціальних мережах, оперативна реакція на негатив, демонстрація «живого обличчя» бренду через контент за участю персоналу. Дослідження підтверджують, що для малих роздрібних магазинів відгуки у локальному пошуку є одним із найвпливовіших факторів вибору місця покупки [15].

Важливим комунікаційним рішенням є розробка фірмового стилю та бренд-бука зоомагазину - єдиних кольорів, шрифтів, логотипу, які послідовно використовуватимуться в оформленні магазину, упаковці, соціальних мережах і рекламних матеріалах. Це недорогий, але потужний інструмент підвищення впізнаваності та довіри до бренду.

Зведений план маркетингових заходів із розбивкою за кварталами подано у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Календарний план реалізації програми маркетингу зоомагазину
«Чарлі» на 2025–2026 рр.

Захід	Q4 2025	Q1 2026	Q2 2026	Q3 2026	Q4 2026
Розробка бренд-бука та оновлення оформлення	✓				
Запуск програми лояльності	✓				
АВС-аудит асортименту та введення нових SKU	✓	✓			
Запуск інтернет-магазину / онлайн-замовлень		✓			
Запуск таргетованої реклами (Meta Ads)	✓	✓	✓	✓	✓
Ведення SMM (Instagram/Facebook/TikTok)	✓	✓	✓	✓	✓
E-mail/Viber-розсилка для бази клієнтів		✓	✓	✓	✓
Партнерство з ветеринарними клініками		✓	✓		
Сезонні акції та тематичні заходи			✓	✓	✓
Запуск послуги доставки		✓			
Моніторинг KPI та коригування плану			✓	✓	✓

Джерело: складено автором

Наведений календарний план відображає логіку поетапного нарощування маркетингової активності: підготовчі заходи четвертого

кварталу 2025 року (бренд-бук, програма лояльності, аудит асортименту) закладають інфраструктурну основу, без якої подальше просування було б малоефективним. Запуск інтернет-магазину та активізація таргетованої реклами у першому кварталі 2026 року забезпечують вихід на нові канали охоплення, а сезонні заходи та партнерські активності в другому-четвертому кварталах підтримують і конвертують сформований попит. Така послідовність узгоджується з принципом поступового нарощування маркетингової присутності, що є особливо важливим для малого підприємства з обмеженим бюджетом і командою.

3.3. Бюджетування та оцінка ефективності запропонованої програми маркетингу

Формування маркетингового бюджету. Для малих підприємств торгівлі методично обґрунтованим є підхід «на основі цілей і завдань» (objective-and-task method), за якого спочатку визначаються цілі програми, потім - конкретні заходи для їх досягнення, а вже потім - вартість цих заходів. Такий підхід, на відміну від методу «відсотка від продажів», дозволяє забезпечити реальне фінансове обґрунтування кожної статті бюджету [23].

Орієнтовний маркетинговий бюджет програми зоомагазину «Чарлі» на 2026 рік сформовано на основі середньоринкових вартостей відповідних послуг і наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Орієнтовний бюджет програми маркетингу зоомагазину «Чарлі» на
2026 р.

Стаття витрат	Опис	Витрати на місяць, грн	Витрати на рік, грн
SMM-ведення (аутсорс)	Контент-план, публікації, комунікація	4 000–6 000	48 000–72 000
Таргетована реклама (Meta Ads)	Рекламний бюджет на просування у Facebook/Instagram	3 000–5 000	36 000–60 000

Продовження табл 3.4

1	2	3	4
Google реклама (локальна)	Google Ads, просування у пошуку	1 500–2 500	18 000–30 000
Розробка інтернет-магазину	Одноразові витрати на створення	-	15 000–25 000
Розробка бренд-бука	Одноразові витрати	-	5 000–10 000
Програма лояльності (ПЗ/картки)	Налаштування CRM або картки клієнта	-	8 000–12 000
Поліграфія та POS-матеріали	Цінники, листівки, банери	500	6 000
Організація офлайн-заходів	Конкурси, дні відкритих дверей (2 рази на рік)	-	6 000–10 000
Непередбачені витрати (10%)	Резерв	-	~14 000–22 000
Разом			156 000–247 000

Джерело: складено автором на основі [23; 18]

Таким чином, загальний орієнтовний бюджет маркетингової програми на 2026 рік складає від 156 до 247 тис. грн. За умови, що виручка зоомагазину становить порядку 1,5–2 млн грн на рік, маркетинговий бюджет відповідає рівню 8–12% від обороту, що є типовим для підприємств спеціалізованої роздрібною торгівлі.

Вимірювання результативності маркетингових зусиль є невід'ємною частиною програми - без системи оцінки неможливо своєчасно виявити відхилення і скоригувати заходи. Для зоомагазину «Чарлі» пропонується система KPI, що охоплює фінансові та нефінансові показники (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

Система KPI для оцінки ефективності програми маркетингу
зоомагазину «Чарлі»

Група показників	KPI	Метод вимірювання	Цільове значення
Фінансові	Приріст виручки	Порівняння з аналогічним періодом попереднього року	+20%
	Середній чек	Дані касової системи	+12%
	Частка онлайн-продажів	Дані CRM / інтернет-магазину	15%
	ROMI (рентабельність маркетингових інвестицій)	(Приріст виручки – Маркетинговий бюджет) / Маркетинговий бюджет	≥ 1,5

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4
Клієнтські	Кількість нових клієнтів	Дані програми лояльності	+30%
	Рівень утримання клієнтів (Retention Rate)	Частка клієнтів, що здійснили ≥ 2 покупки	$\geq 55\%$
	NPS (Net Promoter Score)	Анкетування / відгуки	≥ 50
Цифрові	Кількість підписників	Instagram / Facebook	5 000
	Рівень залученості (Engagement Rate)	Лайки, коментарі, репости / охоплення	$\geq 4\%$
	Трафік на сайт/онлайн-магазин	Google Analytics	Динаміка зростання
Продуктові	Оборотність асортименту	Частота замовлень на поповнення SKU	Скорочення «хвоста» на 20%

Джерело: складено автором на основі [12; 24]

Наведений бюджет є орієнтовним і підлягає щоквартальному перегляду залежно від фактичних результатів реалізації програми та поточної фінансової спроможності підприємства. Пріоритетними статтями, скорочення яких є небажаним навіть за умов бюджетних обмежень, слід вважати витрати на SMM-ведення та таргетовану рекламу — саме ці інструменти забезпечують безперервний приплив нових клієнтів і підтримку лояльності наявних.

Для розрахунку ROMI (Return on Marketing Investment) у торгівлі застосовується формула, що базується на прирості валового доходу, а не виручки — оскільки зростання обороту супроводжується пропорційним зростанням собівартості товарів:

$$ROMI = \frac{(\Delta \text{Валовий дохід} - \text{Маркетинговий бюджет})}{\text{Маркетинговий бюджет}} \times 100\%$$

За консервативним прогнозом: якщо завдяки реалізації програми маркетингу виручка зростає на 1 500 тис. грн, валовий дохід при рівні валової рентабельності 32,8% (табл. 2.1) складає $1\,500\,000 \times 0,328 = 492$ тис. грн, а маркетинговий бюджет — 200 тис. грн, то $ROMI = (492\,000 - 200\,000) / 200\,000 \times 100\% = 146\%$. Позитивне значення ROMI підтверджує доцільність запропонованих інвестицій у маркетинг.

Поряд із ROMI доцільно використовувати показник CAC (Customer Acquisition Cost) — вартість залучення одного нового клієнта — та LTV (Lifetime Value) — сукупний дохід від одного клієнта за весь час взаємодії з магазином. Для зоомагазину «Чарлі» орієнтовний розрахунок: якщо клієнт здійснює в середньому 8 покупок на рік із середнім чеком 800 грн (табл. 2.3) і залишається клієнтом магазину 3 роки, то $LTV = 8 \times 800 \times 3 = 19\,200$ грн. За умови, що CAC не перевищує 500–700 грн (вартість залучення через таргетовану рекламу), співвідношення LTV/CAC складає близько 27:1, що є дуже хорошим показником для роздрібно́ї торгівлі.

Механізм контролю та коригування програми. Ефективна реалізація програми маркетингу потребує регулярного моніторингу та гнучкості в управлінні. Пропонується трирівнева система контролю.

Оперативний контроль (щотижневий) — відстеження показників продажів, охоплення у соціальних мережах, кількості нових звернень. Здійснюється адміністратором/директором на основі даних касової системи та аналітики соціальних мереж.

Тактичний контроль (щомісячний) — аналіз виконання KPI, порівняння фактичних витрат із плановими, оцінка ефективності окремих рекламних кампаній, коригування контент-плану. Результати фіксуються у зведеному звіті.

Стратегічний контроль (щоквартальний) — оцінка прогресу відносно річних цілей, перегляд пріоритетів у разі суттєвої зміни ринкового середовища (цінова ситуація, дії конкурентів, зміни в поведінці споживачів). За результатами стратегічного контролю можливе коригування цільових показників і перерозподіл бюджету.

Важливою умовою результативності контролю є наявність єдиної аналітичної бази: інтеграція касової системи, CRM-модуля програми лояльності та аналітики соціальних мереж дає змогу отримати комплексну картину ефективності маркетингу в режимі реального часу.

Прогноз ефективності програми. За умови послідовної реалізації усіх запропонованих заходів і відсутності форс-мажорних обставин очікувані результати впровадження програми маркетингу зоомагазину «Чарлі» за підсумками 2026 року виглядатимуть наступним чином: приріст виручки на 18–22% порівняно з 2025 роком; збільшення клієнтської бази на 25–30% завдяки активізації цифрових каналів; формування лояльної клієнтської спільноти з часткою учасників програми лояльності до 35% від активних покупців; досягнення частки онлайн-продажів на рівні 12–18%; підвищення впізнаваності бренду в локальному ринковому середовищі та зростання органічного трафіку через соціальні мережі.

Таким чином, запропонована програма маркетингу зоомагазину «Чарлі» являє собою системний і фінансово обґрунтований інструмент управління ринковими можливостями підприємства. Вона інтегрує стратегічне позиціонування, операційний комплекс маркетингових заходів, реалістичний бюджет і дієву систему вимірювання результатів, що в сукупності забезпечує умови для сталого розвитку підприємства на конкурентному ринку зоотоварів України.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

Програма маркетингу підприємства являє собою системний документ, що інтегрує результати ситуаційного аналізу, стратегічний вибір і операційні заходи у єдину логічну конструкцію, орієнтовану на досягнення конкретних ринкових результатів. Її ключовими складовими є маркетингові цілі, стратегія позиціонування, комплекс маркетингу (товарна, цінова, збутова та комунікаційна політика), бюджет і система контролю. На відміну від маркетингового плану, програма маркетингу є більш гнучким і адаптивним інструментом, що передбачає регулярне коригування відповідно до змін ринкового середовища.

Ринкова можливість являє собою сприятливу комбінацію зовнішніх умов і внутрішніх ресурсів підприємства, що дозволяє задовольнити незадоволену або неповністю задоволену ринкову потребу з достатнім рівнем комерційної ефективності. Для виявлення та оцінки ринкових можливостей застосовується комплекс інструментів: матриця Ансоффа, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця пріоритизації можливостей за критеріями привабливості та ймовірності реалізації, а також кількісні методи оцінки ринку (TAM/SAM/SOM). Оптимальним для підприємств малого бізнесу є поєднання якісних методів (глибинні інтерв'ю, аналіз відгуків) з матричними інструментами стратегічного аналізу.

Методична послідовність розроблення програми маркетингу для підприємств торгівлі охоплює чотири взаємопов'язані етапи: ситуаційний аналіз (PEST, п'ять сил Портера, SWOT), визначення цілей і стратегії позиціонування, формування комплексу маркетингу та бюджетування з визначенням механізмів контролю. Для підприємств спеціалізованої роздрібно торгівлі зоотоварами специфіка програми визначається вузькою

цільовою аудиторією, яскраво вираженим впливом спільнотного маркетингу та необхідністю врахування сезонності попиту.

Зоомагазин «Чарлі» є провідним гравцем черкаського ринку зоотоварів: мережа налічує 7 торговельних точок, власну ветеринарну клініку та розвинену IT-інфраструктуру. За аналізований період 2023–2025 років підприємство демонструє стабільне зростання ключових фінансових показників: чистий дохід від реалізації зріс із 18,4 до 29,0 млн грн, рентабельність продажів підвищилась із 13,8% до 16,2%, чисельність персоналу збільшилась із 34 до 51 особи. Ці результати свідчать про ефективну операційну модель і міцну ресурсну базу для реалізації амбітної маркетингової програми.

Аналіз зовнішнього маркетингового середовища засвідчив, що підприємство функціонує в середовищі з переважно сприятливим балансом можливостей і загроз. Серед ключових можливостей - зростання ринку зоотоварів на 20% на рік, тренд преміалізації попиту, розвиток онлайн-каналів збуту та зростання попиту на комплексні ветеринарно-торговельні послуги. Основними загрозами є присутність мережевого конкурента MasterZoo на черкаському ринку, посилення конкуренції з боку маркетплейсів та курсові коливання, що впливають на собівартість імпортованих товарів.

Оцінка поточного стану маркетингової діяльності підприємства виявила його конкурентні переваги: найвищу географічну доступність у місті (10 балів з 10), розвинений сервісний напрям завдяки власній ветклініці, сильну програму лояльності та власну CRM-систему. Водночас встановлено резерви розвитку: недостатньо розвинений онлайн-канал продажів, обмежена комунікаційна активність у цифровому середовищі та відсутність системного підходу до управління асортиментом за категоріями.

Оптимальною конкурентною стратегією для зоомагазину «Чарлі» визначено стратегію фокусованої диференціації, реалізовану через три стратегічні напрями: поглиблення асортиментної спеціалізації у сегменті

преміальних та холістичних товарів, розвиток сервісної складової пропозиції та активний розвиток цифрової присутності і спільного маркетингу. Позиціонування підприємства сформульовано як надійний локальний експерт із персональним підходом до кожного клієнта, що принципово відрізняє «Чарлі» від мережових і онлайн-конкурентів.

Розроблений комплекс маркетингових заходів охоплює всі складові маркетинг-міксу. Товарна політика передбачає введення не менше трьох нових брендів преміальних кормів, формування «редакційної» полиці та запуск послуги підписки на корм. Цінова політика ґрунтується на стратегії диференційованого ціноутворення з бонусною системою лояльності. Збутова політика передбачає перехід до омніканальної моделі через запуск інтернет-магазину та інтеграцію з Instagram Shopping. Комунікаційна політика базується на концепції спільного маркетингу з активним веденням соціальних мереж, таргетованою рекламою та партнерством із ветеринарними клініками.

Орієнтовний бюджет програми маркетингу на 2026 рік складає від 156 до 247 тис. грн, що відповідає 8–12% від річного обороту підприємства та є типовим рівнем маркетингових інвестицій для підприємств спеціалізованої роздрібною торгівлі. Бюджет сформовано методом «на основі цілей і завдань», що забезпечує пряму прив'язку витрат до запланованих результатів. За консервативним прогнозом, рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI) складе не менше 146%, а співвідношення LTV/CAC — близько 27:1.

Для забезпечення результативності програми маркетингу розроблено систему KPI, що охоплює фінансові (приріст виручки +20%, зростання середнього чека +12%, частка онлайн-продажів 15%), клієнтські (приріст нової клієнтської бази +30%, рівень утримання клієнтів не менше 55%) та цифрові показники (5 000 підписників у соціальних мережах, рівень залученості не менше 4%). Контроль реалізації програми здійснюється на трьох рівнях - оперативному, тактичному та стратегічному, - що дозволяє своєчасно виявляти відхилення і коригувати маркетингові заходи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 612 с. ISBN 978-611-01-0387-9.
2. Балик У. Б., Хиліук В. М. Аналіз впливу цифрового маркетингу на споживацьку поведінку в електронній комерції. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-129> (дата звернення: 20.05.2025).
3. «Війна — це не привід знижувати стандарти»: як Suziria Group розвиває український зооринок. AllRetail. 19.03.2025. URL: <https://allretail.ua/interviews/80140-viyna-ce-ne-privid-znizhuvati-standarti-yak-suziria-group-rozvivaye-ukrajinskiy-zoorinok/> (дата звернення: 20.05.2025).
4. Галузь трансформується: як змінився український ринок зооритейлу з початком війни. Українська рада торговельних центрів. 2025. URL: <https://www.ucsc.org.ua/galuz-transformuyetsya-yak-zminyvsya-ukrayinskyj-rynok-zoorytejlu-z-pochatkom-vijny/> (дата звернення: 25.05.2025).
5. Гарастовська А. В., Петухова О. М. Формування маркетингових стратегій розвитку підприємств за допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-56> (дата звернення: 20.05.2025).
6. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. 5-те вид., доп. Київ : Лібра, 2007. 717 с.
7. Зоокрамниця «Чарлі» : офіційна сторінка у Facebook. URL: <https://www.facebook.com/charlie.in.ua/> (дата звернення: 01.05.2025).
8. Зоокрамниця «Чарлі» : офіційний акаунт в Instagram. URL: <https://www.instagram.com/charlie.in.ua/> (дата звернення: 01.05.2025).
9. Князева Т. В., Казанська О. В. Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2022. Вип.

46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-21> (дата звернення: 20.05.2025).

10. Коротун О. В., Збирит С. О., Мартинюк А. І. Омніканальний маркетинг: створення цілісної взаємодії між брендом та споживачем. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-20> (дата звернення: 20.05.2025).

11. Костецька Н. І. Модель п'яти сил М. Портера як інструмент аналізу галузових ринків. Інноваційна економіка. 2022. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1003> (дата звернення: 20.05.2025).

12. Кравченко О. В., Кравченко О. М., Шуба А. В. Формування системи маркетингового менеджменту підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-36> (дата звернення: 20.05.2025).

13. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. 2-ге вид., без змін. Київ : КНЕУ, 2006. 152 с. ISBN 966-574-061-X.

14. Кузьминчук Н. В., Писаревська Г. І., Ляшенко В. С. Формування маркетингової стратегії як елементу маркетингової діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-110> (дата звернення: 20.05.2025).

15. Мостова А. С. Оцінювання ефективності просування бізнесу в соціальних мережах. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-27> (дата звернення: 20.05.2025).

16. Павленко А. Ф., Решетнікова І. Л., Войчак А. В., Куденко Н. В. та ін. Маркетинг : підручник / за наук. ред. А. Ф. Павленка. Київ : КНЕУ, 2008. 600 с.

17. Поліна Кошарна, MasterZoo: про конкуренцію з «Епіцентром», новий завод та «гуманізацію» тварин. Українська рада торговельних центрів. 2025. URL: <https://www.ucsc.org.ua/polina-kosharna-masterzoo-pro->

konkurencziyu-z-epiczentrom-novyyj-zavod-ta-gumanizacziyu-tvaryn/ (дата звернення: 15.05.2025).

18. Попко О. В., Філатов В. В. Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10> (дата звернення: 20.05.2025).

19. Примак Т. О. Маркетинг : навч. посіб. 2-ге вид., випр. та доп. Київ : МАУП, 2004. 228 с. ISBN 966-608-405-8.

20. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 4. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.4.73. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10164> (дата звернення: 20.05.2025).

21. Ринок зоотоварів України у 2025 році виросте на 20% — Suziria Group. Interfax-Україна. 14.08.2025. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/1095951.html> (дата звернення: 20.08.2025).

22. Рудавка А. Ринок зоотоварів України в 2024 році виріс на 20% — до 45,4 млрд грн. Open4Business. 14.08.2025. URL: <https://open4business.com.ua/rynok-zootovariv-ukrayiny-zris-na-20-u-2024-roczido-454-mlrd-grn/> (дата звернення: 20.08.2025).

23. Свєтайло А. О. Підвищення ефективності бюджетів маркетингу на ринку B2C e-commerce. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-42> (дата звернення: 20.05.2025).

24. Скригун Н. П., Москвіна М. Є., Бойко І. А. Програма лояльності: сутність та етапи розроблення. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-77> (дата звернення: 20.05.2025).

25. Струк Н. Р., Капраль О. Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75> (дата звернення: 20.05.2025).

26. Топ-5 найбільших зоомереж в Україні за виторгом. Retail & Retail. 2024. URL: <https://rau.ua/novyni/top-5-najbilshih-zooritejleriv/> (дата звернення: 12.05.2025).
27. Як війна в Україні вплинула на зооіндустрію: аналітика ринку зоотоварів 2023. RAU. 2024. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/jak-vijna-v-ukraini-vplinula-na-zooindustriju/> (дата звернення: 10.05.2025).
28. Ansoff H. I. Corporate Strategy. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 p.
29. Best R. J. Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability. 6th ed. Hoboken : Pearson Education, 2012. 523 p.
30. Euromonitor International. Pet Care in Ukraine. 2025. URL: <https://www.euromonitor.com/pet-care-in-ukraine/report> (дата звернення: 20.05.2025).
31. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Hoboken : Pearson Education, 2016. 832 p.
32. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 557 p.
33. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. New York : Free Press, 1998. 406 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

PEST-аналіз зовнішнього середовища зоомагазину «Чарлі»

Фактор	Зміст / прояв	Вплив на підприємство	Характер впливу
П - Політичні			
Воєнний стан в Україні	Обмеження переміщень, ризики руйнування інфраструктури, нестабільність постачань	Ускладнення логістики, можливі перебої у роботі окремих точок	Негативний
Регуляторна база	Посилення вимог до якості кормів та ветпрепаратів	Необхідність суворішого контролю асортименту	Нейтральний/ позитивний
Програми підтримки МСБ	Державні програми кредитування та грантова підтримка	Можливість залучення фінансування для розвитку	Позитивний
Е - Економічні			
Інфляція	Підвищений рівень інфляції в Україні у 2023–2025 рр.	Зростання собівартості товарів, тиск на маржу	Негативний
Зростання доходів	Підвищення мінімальної зарплати, відновлення ринку праці у 2024–2025 рр.	Зростання платоспроможного попиту на преміум-корми	Позитивний
Зростання ринку	Ринок зоотоварів зріс у 2024 р. до 45,4 млрд грн (+20 %)	Розширення ємності ринку для всіх учасників	Позитивний
Курс валют	Коливання гривні відносно євро/долара	Зростання вартості імпортованих кормів і товарів	Негативний
С - Соціальні			
«Гуманізація» тварин	Тварини сприймаються як члени сім'ї, зростають витрати на їх утримання	Попит на преміум-товари та ветпослуги зростає	Позитивний
Зростання кількості тварин	17,7 млн домашніх тварин в Україні (Euromonitor, 2025), 66,5 % - коти та собаки	Збільшення кількості потенційних покупців	Позитивний
Урбанізація	Черкаси - центр регіону, концентрація споживачів	Висока щільність цільової аудиторії	Позитивний
Психологічний ефект	Домашні тварини як основне джерело емоційної підтримки під час війни	Зростання лояльності до витрат на тварин	Позитивний

Продовження таблиці А.1

Т - Технологічні			
Розвиток e-commerce	Онлайн-продажі зоотоварів у 2023 р. зросли на 30 % у гривні	Можливість масштабування без нових фізичних точок	Позитивний
Соціальні мережі	TikTok, Instagram як основні канали залучення нових покупців	Низькобюджетне охоплення цільової аудиторії	Позитивний
CRM та автоматизація	Розвиток власної IT-системи «Чарлі»	Конкурентна перевага в персоналізації сервісу	Позитивний
Маркетплейси	Rozetka, Prom.ua, OLX як додаткові канали збуту	Додаткові точки присутності для онлайн-продажів	Позитивний

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел

Додаток Б

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН (БАЛАНС) зоомагазину «Чарлі» за 2023 рік

Стаття	Код рядка	На 2023 р., тис. грн	На 2022 р., тис. грн
АКТИВ			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи (залишкова вартість)	1000	0	0
Основні засоби (залишкова вартість)	1010	1 720	1 120
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Усього за розділом I	1095	1 720	1 120
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	3 240	2 510
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 180	890
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 450	980
Інші оборотні активи	1190	210	150
Усього за розділом II	1195	6 080	4 530
БАЛАНС	1300	7 800	5 650
ПАСИВ			
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	800	800
Додатковий капітал	1410	1 200	1 200
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 460	1 820
Усього за розділом I	1495	5 460	3 820
II. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	800	600
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	1 140	890
Поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом	1620	230	180
Інші поточні зобов'язання	1690	170	160
Усього за розділом III	1695	2 340	1 830
БАЛАНС	1900	7 800	5 650

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

зоомагазину «Чарлі» за 2023 рік

Стаття	Код рядка	2023 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	18 420	14 210
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(12 890)	(10 040)
Валовий прибуток	2090	5 530	4 170
Інші операційні доходи	2120	320	190
Адміністративні витрати	2130	(1 210)	(960)
Витрати на збут	2150	(980)	(710)
Інші операційні витрати	2180	(480)	(330)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 180	2 360
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Фінансові витрати	2250	(80)	(50)
Втрати від участі в капіталі	2255	60	40
Інші доходи	2240	0	0
Інші витрати	2270	(60)	(40)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 040	2 270
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(500)	(380)
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 540	1 890

Додаток В

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН (БАЛАНС) зоомагазину «Чарлі» за 2024 рік

Стаття	Код рядка	На 2024 р., тис. грн	На 2023 р., тис. грн
АКТИВ			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи (залишкова вартість)	1000	0	0
Основні засоби (залишкова вартість)	1010	2 840	1 720
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Усього за розділом I	1095	2 840	1 720
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	4 310	3 240
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 590	1 180
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 180	1 450
Інші оборотні активи	1190	280	210
Усього за розділом II	1195	8 360	6 080
БАЛАНС	1300	11 200	7 800
ПАСИВ			
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	800	800
Додатковий капітал	1410	1 200	1 200
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 040	3 460
Усього за розділом I	1495	8 040	5 460
II. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1 100	800
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	1 540	1 140
Поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом	1620	310	230
Інші поточні зобов'язання	1690	210	170
Усього за розділом III	1695	3 160	2 340
БАЛАНС	1900	11 200	7 800

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

зоомагазину «Чарлі» за 2024 рік

Стаття	Код рядка	2024 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23 680	18 420
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(16 180)	(12 890)
Валовий прибуток	2090	7 500	5 530
Інші операційні доходи	2120	480	320
Адміністративні витрати	2130	(1 490)	(1 210)
Витрати на збут	2150	(1 350)	(980)
Інші операційні витрати	2180	(590)	(480)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4 550	3 180
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Фінансові витрати	2250	(120)	(80)
Втрати від участі в капіталі	2255	80	60
Інші доходи	2240	0	0
Інші витрати	2270	(80)	(60)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4 350	3 040
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(770)	(500)
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 580	2 540

Додаток Г

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН (БАЛАНС)

зоомагазину «Чарлі» за 2025 рік

Стаття	Код рядка	На 2025 р., тис. грн	На 2024 р., тис. грн
АКТИВ			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи (залишкова вартість)	1000	120	0
Основні засоби (залишкова вартість)	1010	3 890	2 840
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Усього за розділом I	1095	4 010	2 840
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	5 480	4 310
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2 010	1 590
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 150	2 180
Інші оборотні активи	1190	360	280
Усього за розділом II	1195	11 000	8 360
БАЛАНС	1300	15 010	11 200
ПАСИВ			
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	800	800
Додатковий капітал	1410	1 200	1 200
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9 730	6 040
Усього за розділом I	1495	11 730	8 040
II. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1 200	1 100
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	1 620	1 540
Поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом	1620	280	310
Інші поточні зобов'язання	1690	180	210
Усього за розділом III	1695	3 280	3 160
БАЛАНС	1900	15 010	11 200

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

зоомагазину «Чарлі» за 2025 рік

Стаття	Код рядка	2025 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	28 950	23 680
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(19 460)	(16 180)
Валовий прибуток	2090	9 490	7 500
Інші операційні доходи	2120	640	480
Адміністративні витрати	2130	(1 780)	(1 490)
Витрати на збут	2150	(1 690)	(1 350)
Інші операційні витрати	2180	(810)	(590)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 850	4 550
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Фінансові витрати	2250	(150)	(120)
Втрати від участі в капіталі	2255	110	80
Інші доходи	2240	0	0
Інші витрати	2270	(110)	(80)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	5 590	4 350
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(900)	(770)
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	4 690	3 580