

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Навчально-науковий інститут економіки
Факультет Менеджменту і маркетингу
Кафедра економіки**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:
Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.
_____ І.І. Вініченко
« ____ » _____ 20__ р.**

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною програмою «Економіка» зі спеціальності 051 «Економіка»
на тему: ДІАГНОСТИКА Й РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Студентка гр. МГЕКЗ-1-20
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітній ступінь: «Магістр»**

Голованенко В.С.

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Галаган Т.І.

Дніпро – 2022

РЕФЕРАТ

Тема: «**Діагностика й розробка напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства**»

Дипломна робота магістра: 89 с., 4 рис., 18 табл., 4 додатків, 32 літературних джерела.

Об'єкт дослідження – процес діагностики та розробки напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і прикладних аспектів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних і методичних підходів та розробка практичних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Завдання дипломної роботи наступні:

- визначити теоретико-методологічні аспекти конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати заходи, що впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- охарактеризувати сучасний стан конкурентоспроможності підприємства;
- оцінити фінансовий стан підприємства;
- провести порівняльну оцінку ефективності професійної діяльності підприємства;
- розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. В основу методики дослідження покладені методичні матеріали, інструкції, наукові та періодичні джерела, офіційні статисти-

стичні дані та дані результатів діяльності ФОП «Белашов Олександр Андрійович». Досліджуваний період охоплює 2018-2022 роки.

Під час написання дипломної роботи магістра застосовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, такі як аналіз, синтез, діалектичний, табличний, аналітичного прогнозування, статистико-економічної обробки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробленні алгоритму організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням його конкурентного становища в ринковому середовищі.

Найбільш вагомими результатами роботи, що мають наукову новизну, є такі:

дістало подальший розвиток:

- теоретичне обґрунтування факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства;
- аргументовано доведена порівняльна оцінка ефективності професійної діяльності підприємства;
- обґрунтовано доцільність впровадження спеціалізованого програмного забезпечення задля підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Досліджена сутність понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність»; визначено основне значення у трактуванні цих понять; проведено аналіз господарської діяльності підприємства; досліджено його фінансовий стан; проведена порівняльна оцінка ефективності професійної діяльності клініки; доведено доцільність впровадження спеціалізованого програмного забезпечення з орієнтацією на підвищення конкурентоспроможності підприємства

Практична сутність одержаних результатів : розробленні заходи для підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах зовнішніх фак-

торів може сприяти покращенню конкурентного потенціалу ветеринарної клініки

КЛЮЧОВІ СЛОВА

конкурентоспроможність, підприємство, конкуренція

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

конкурентоспособность, предприятие, конкуренция

KEYWORDS

competitiveness, enterprise, competition

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності	9
1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства	15
1.3. Розвиток напрямів для підвищення конкурентоспроможності підприємства	21
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ II. СУЧАСНИЙ СТАН КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФОП “БЕЛАШОВ ОЛЕКСАНДР АНДРІЙОВИЧ”	
2.1. Організаційно-економічна характеристика ФОП “Белашов Олександр Андрійович”	27
2.2. Оцінка фінансового стану підприємства	38
2.3. Порівняльна оцінка ефективності професійної діяльності підприємства	43
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ III. ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Стратегічні напрями розвитку ФОП “Белашов Олександр Андрійович”	53
3.2. Оцінка економічної ефективності впровадження спеціального програмного забезпечення взаємодії ФОП “Белашов Олександр Андрійович” з клієнтами	60
Висновки до розділу 3	75
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що сучасний бізнес розвивається стрімкими темпами. Управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства отримало особливу значимість з огляду на появу нових ідей для розвитку бізнесу, нових запитів з боку споживачів, розвитку сучасних інформаційних технологій. Кожне підприємство унікальне, і процес вироблення конкурентної стратегії для кожного підприємства унікальний, тому що він залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку, його потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого ним товару і послуг, стану економіки, культурного середовища.

Функціонування підприємств неможливе без урахування діяльності конкурентів, які визначається складовими єдиного кола – економіки. Існування підприємств за умов конкурентної боротьби – неминучий чинник, який встановлює декларація про роботу будь-якого об'єднання. Конкурентна як битва санкціонує виділення з маси організацій незаперечних лідерів, здатних виробляти і робити справді якісні та життєво важливі для нинішнього життя товари та послуги, які стануть затребувані населенням

Питання конкуренції, конкурентних відносин і конкурентоспроможності підприємств вже не нове, воно знайшло своє відображення у значній кількості наукових праць класиків менеджменту: І. Ансоффа, Ф. Котлера, Ж. Ламбена, Х. Мінцберга, М. Портера, К. Прахалада, А. Стрікланда, А. Томпсона, Г. Хемела, Й. Шумпетера та ін.

Об'єкт дослідження – процес діагностики та розробки напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і прикладних аспектів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Суб'єктом дослідження є ФОП “Белашов Олександр Андрійович”

Метою роботи є обґрунтування теоретичних і методичних підходів та розробка практичних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Завдання дипломної роботи наступні:

- визначити теоретико-методологічні аспекти конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати заходи, що впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- охарактеризувати сучасний стан конкурентоспроможності підприємства;
- оцінити фінансовий стан підприємства;
- провести порівняльну оцінку ефективності професійної діяльності підприємства;
- розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. В основу методики дослідження покладені методичні матеріали, інструкції, наукові та періодичні джерела, офіційні статистичні дані та дані результатів діяльності ФОП «Белашов Олександр Андрійович». Досліджуваний період охоплює 2018-2022 роки.

Під час написання дипломної роботи магістра застосовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, такі як аналіз, синтез, діалектичний, табличний, аналітичного прогнозування, статистико-економічної обробки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробленні алгоритму організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням його конкурентного становища в ринковому середовищі.

Найбільш вагомими результатами роботи, що мають наукову новизну, є такі:

дістало подальший розвиток:

- теоретичне обґрунтування факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства;
- аргументовано доведена порівняльна оцінка ефективності професійної діяльності підприємства;
- обґрунтовано доцільність впровадження спеціалізованого програмного забезпечення задля підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Досліджена сутність понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність»; визначено основне значення у трактуванні цих понять; проведено аналіз господарської діяльності підприємства; досліджено його фінансовий стан; проведена порівняльна оцінка ефективності професійної діяльності клініки; доведено доцільність впровадження спеціалізованого програмного забезпечення з орієнтацією на підвищення конкурентоспроможності підприємства

Практична сутність одержаних результатів : розробленні заходи для підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах зовнішніх факторів може сприяти покращенню конкурентного потенціалу ветеринарної клініки

Апробація результатів дипломного дослідження. Розгляд пропозицій, наданих у дипломній роботі, винесені на засіданні персоналу ФОП “Белашов Олександр Андрійович ” від 15 січня 2022 року.

Структура та обсяг дипломної роботи магістра. Зміст дипломної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.

1.1. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності

Сьогодні перед кожною компанією стоїть питання оцінки рівня конкурентоспроможності, щоб підвищити конкурентні позиції і запропонувати ефективні шляхи її збільшення. В сучасних умовах оцінка конкурентоспроможності є відправною точкою для розробки стратегії альтернативи щодо посилення позицій компанії.

Для ефективного і успішного функціонування підприємства на ринку, оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Як процес виявлення слабких і сильних сторін підприємства дає максимальне вдосконалення його діяльності та виявлення її прихованого потенціалу та можливостей.

Конкуренція — це елементарна, універсальна форма соціальної взаємодії. Вона елементарна в тому сенсі, що є базовою для всіх інших форм взаємодії. З різних конкретних виразів найочевиднішим є боротьба за існування. У людському суспільстві боротьба за існування нерідко є жорстокою боротьбою за засоби життя. Типова боротьба в людському суспільстві ведеться за засоби до існування: економічну безпеку, за місце, владу та статус. Боротьба присутня майже в усіх сферах життя.

Конкуренція — це боротьба за володіння винагородами, які є в обмеженій кількості — грошима, товарами, статусом, владою, любов'ю — чим завгодно. Це процес прагнення отримати винагороду, перевершивши всіх суперників.

«Конкуренція — це прагнення двох або більше осіб або груп до однієї і тієї ж мети, яка обмежена так, що всі не можуть її розділити. Що стосується

конкуренції, слід пам'ятати про те, що увага конкурентів завжди зосереджена на меті чи винагороді, а не на них самих.

Економічна конкуренція відбувається на ринках — місцях зустрічей потенційних постачальників і покупців. Як правило, кілька продавців змагаються, щоб залучити вигідні пропозиції від потенційних покупців. Аналогічно, покупці, які мають наміри, змагаються, щоб отримати хороші пропозиції від постачальників. Коли договір укладено, покупець і продавець обмінюються правами власності на товар, послугу або актив. Кожен взаємодіє добровільно, мотивований власними інтересами.

У процесі такої взаємодії велика кількість інформації передається через ціни. Завзяті продавці знижують ціни, щоб залучити покупців, а покупці розкривають свої переваги, підвищуючи свої пропозиції, щоб випередити інших покупців. Коли угода укладена, ніхто не може бути повністю задоволений узгодженою ціною, але обидва партнери по контракту почуваються краще. Якщо ціни перевищують витрати, продавці отримують прибуток, що спонукає пропонувати більше. Коли інші конкуренти дізнаються, які дії призводять до прибутку, вони можуть наслідувати початкового постачальника. І навпаки, збитки говорять постачальникам, від чого відмовитися чи що змінити. Такі сигнали про прибуток і збитки координують мільйони продавців і покупців у комплексі.

Таким чином, конкурентоспроможні ціни працюють як радіосигнали; їх легко сприймати, і нам не потрібно знати, звідки вони взялися. Цінова конкуренція інформує мільйони незалежних людей на мільйонах ринків, ефективно координуючи їх — ніби «невидимою рукою», як колись сказав Адам Сміт.

Постачальники також беруть участь у неціновій конкуренції. Вони намагаються вдосконалити свою продукцію, щоб отримати конкурентну перевагу над своїми конкурентами. З цією метою вони несуть витрати та ризики, пов'язані з інновацією продукту.

Іншим інструментом конкуренції є технологічні інновації для зниження витрат, що дозволяє виробникам знижувати ціну для конкурентів

Третім інструментом для випередження своїх конкурентів є реклама, яка привертає увагу покупців до своїх товарів. Постачальники також конкурують, пропонуючи гарантії. Це знижує трансакційні витрати покупця і зміцнює конкурентні позиції постачальника.

В основному існує два види конкуренції:

1) Особиста конкуренція: коли два конкуренти змагаються за обрання на посаду, це називається особистим змаганням. У цьому змаганні конкуренти знають один одного.

2) Безособовий конкуренція: коли учасники конкурсу не знають особи один одного, як ми бачимо на іспитах в університеті чи державній службі, це називається знеособленим змаганням.

Ранні соціологічні мислителі, такі як Гребнер Спенсер, бачили конкуренцію як необхідний механізм для досягнення соціального прогресу — погляд, який дуже відповідав сучасній капіталістичній системі, що зароджується, та її переконанням у конкуренції як двигуні, який сприяє низьким цінам і високій ефективності. Це головна рушійна сила сучасних капіталістичних суспільств. Він широко поширений у кожній сфері сучасного життя та в кожній його діяльності.

Таким чином, конкуренція змушує людей залишатися пильними і нести витрати. Перш ніж ефективно конкурувати на ринку, потрібні відповідні знання. Покупці повинні запитати себе, які їх вимоги, які продукти доступні, що вони можуть собі дозволити і як різні продукти порівнюються, враховуючи ціни.

Сьогодні дано різні визначення конкурентоспроможності (табл. 1.1).

Відмінності в трактуваннях категорії «конкурентоспроможність» обумовлені особливостями її економічної сутності

Таблиця 1.1

Приклади визначення терміна «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення конкурентоспроможності
1	2
М. Портер	Показник товару, сервісу, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами чи суб'єктами конкуренції ринкових відносин
М. Гельвановський	Володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання
П. Зав'ялов	Концентрований вираз економічних, науково-технічних, виробничих, організаційно-управлінських, маркетингових та інших можливостей країни, що реалізуються у товарах та послугах, що успішно протистоять конкуруючим аналогам як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку
В. Є. Хруцький, І. В. Корнеєва	Здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) в даний період шляхом випуску та реалізації конкурентоспроможних виробів та послуг
Н. С. Яшин	Включає сукупність, з одного боку, характеристик самої організації, що визначається рівнем використання науково-технічного, виробничого, кадрового потенціалу, а також потенціалу маркетингових служб, а з іншого – зовнішніх соціально-економічних та організаційних факторів, що дозволяють організації створювати привабливішу за ціновими та неціновими характеристикам продукції порівняно з конкурентами. Головний критерій ефективності діяльності організації
Р. А. Фатхутдінов	Показник об'єктів, що характеризує ступінь задоволення конкретної потреби по порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Визначає вправність об'єкта зносити конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку

Враховуючи властивості багаторівневості конкурентоспроможності, можна скласти таблицю ієрархії понять конкурентоспроможності суб'єктів ринку(табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Ієрархія понять конкурентоспроможності суб'єктів ринку

Рівень ієрархії	Поняття конкурентоспроможності
Конкурентоспроможність країни	Можливість країни випускати товари та надавати послуги, що будуть відповідати вимогам світових ринків та створювати умови нарощування державних ресурсів
Конкурентоспроможність регіону	Можливість країни випускати товари та надавати послуги, що будуть відповідати вимогам внутрішніх та світових ринків, створюють умови нарощування регіональних ресурсів для забезпечення зростання потенційної конкурентоспроможності суб'єктів господарювання зі швидкістю, що забезпечує якість життя населення регіону на рівні світових значень
Конкурентоспроможність галузі	Можливість країни випускати товари та надавати послуги, що будуть відповідати вимогам світових ринків, і створювати умови зростання потенціалу конкурентоспроможності підприємств галузі на основі базових макротехнологій
Конкурентоспроможність підприємств	Оптимальна характеристика, яка відображає відмінності розвитку цієї організації від розвитку організацій-конкурентів за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей та ефективності виробничої діяльності
Конкурентоспроможність продукції	Сукупність якісних та вартісних характеристик продукції, що забезпечує задоволення конкретної потреби покупця і вигідно для покупця відрізняється від подібних товарів конкурентів

Беручи до уваги вже існуючі визначення конкурентоспроможності підприємства та їх недоліки, зазначимо, що ця категорія має відображати такі позиції:

«Конкурентоспроможність підприємства» водночас не можна ототожнювати з конкурентоспроможністю товару: хоча поняття конкурентоспроможності товару - базове, але стосовно конкурентоспроможності підприємства воно є його складовим.

Конкурентоспроможність підприємства має відображати можливість без кризового функціонування.

З урахуванням всього вище переліченого можна сформулювати таке визначення: конкурентоспроможність підприємства - це комплексна характеристика підприємства, що характеризує його можливість у будь-який момент часу забезпечувати свої конкурентні переваги і прибутковість, а також адаптуватися до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюються.

1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможність підприємства, яке у свою чергу є відкритою соціально-економічною системою залежить від низки факторів. Їх виявлення, визначення ступеня впливу, встановлення способів їх обліку та використання з метою покращення своєї конкурентної позиції є одним з важливих завдань дослідження цієї економічної категорії.

Під фактором (у широкому розумінні) розуміють:

- причину, рушійну силу будь-якого процесу, що окремі риси [3];
- елемент, причину, що впливає на показник чи низку показників [2, С.33].

Як фактор може виступати середовище, обставини, ситуація. Виходячи з усього цього, під фактором конкурентоспроможності підприємства пропонується розуміти умови, з урахуванням впливу яких підприємство змушене функціонувати, та які визначають характер поведінки підприємства, орієнто-

ваного на досягнення певної (встановленої, цільової) конкурентоспроможності.

Особливого значення задля забезпечення конкурентоспроможності підприємства мають умови, у якому воно працює. У [8] підкреслюється, що потрібна класифікація чинників середовища, які позначаються на діяльності підприємств. Практичне значення класифікації у тому, що вона дозволить оцінити характер впливу того чи іншого чинника, обрати оптимальні у тій чи іншій ситуації заходи для повної чи часткової нейтралізації негативного впливу конкретного фактору.

Проблема систематизації чинників конкурентоспроможності у роботі [4, С.47]. Тут фактори конкурентної переваги підприємства поділяються на зовнішні, прояв яких у мінімально залежить від організації, і внутрішні, майже цілком зумовлені керівництвом організації.

Зовнішні фактори конкурентної переваги організації характеризуються такими показниками:

- рівнем конкурентоспроможності країни, регіону, галузі;
- державною підтримкою малого та середнього бізнесу в країні та регіонах;
- правовим регулюванням функціонування економіки країни та регіонів;
- відкритістю суспільства та ринків;
- науковим рівнем управління економікою країни та іншими системами;
- національною системою стандартизації та сертифікації;
- державною підтримкою науки та інноваційної діяльності;
- якістю інформаційного забезпечення управління на всіх рівнях ієрархії;
- рівнем інтеграції всередині країни та в рамках світової спільноти;
- податковими ставками у країні та регіонах;

- процентні ставки кредитування в країні та регіонах;
- наявністю доступних та дешевих природних ресурсів;
- системою підготовки та перепідготовки управлінських кадрів у країні та регіоні;
- кліматичними умовами, географічним розташуванням країни чи регіону;
- рівнем конкуренції у всіх сферах діяльності в країні [4, С.47-49].

Важливість кожної переваги можливо розрахувати кількісно та проаналізувати у динаміці. Чим більше товариство має конкурентних переваг, тим вище її конкурентоспроможність, живучість, ефективність та перспективність. Для цього необхідно підвищувати науковий ступінь керівництва та збільшувати нові конкурентні переваги.

Необхідно ще раз наголосити, що фактор – це все, що впливає на об'єкт, то від чого залежить результат діяльності об'єкта, це рушійна сила його розвитку, причина саме такого розвитку подій. А конкурентна перевага – це перевага об'єкта над своїми конкурентами за одному або декільком параметрам, це «факт, який фіксується в результаті реальних та очевидних переваг покупців [1, С.48]».

Конкурентоспроможність організації, на думку [4, С.47-49], визначається шістьма факторами:

- якістю продукції та послуг;
- наявністю ефективної стратегії маркетингу;
- рівнем менеджменту та кваліфікації персоналу;
- технологічним рівнем виробництва;
- податковим середовищем, у якому діє організація;
- доступністю джерел фінансування.

І в даному випадку помітно «змішування» факторів та показників, що характеризують конкурентоспроможність. Якщо податкове середовище та доступність джерел фінансування можна віднести до факторів, якість вироб-

лених товарів, рівень менеджменту, якість персоналу є індикаторами конкурентоспроможності підприємства.

У більшій відповідності до уявлень про фактори [4, С.47-49] визначено внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства, які включають кілька складових. З деяким коригуванням набір даних факторів можна характеризувати таким чином:

- структурні фактори представлені організаційною та виробничою структурою організації, її місією; спеціалізацією та концентрацією виробництва; уніфікацією та стандартизацією своєї продукції та складових частин виробництва; організацією виробничих процесів, інформаційною та нормативно-методичною базою управління.

- ресурсні - якісною дешевою сировиною та ін. ресурсами, ефективністю їх використання;

- технічні - застосовуваною технологією та обладнанням, що використовується;

- управлінські – якістю та ефективністю менеджменту;

- маркетингові – асортиментною, рекламною, збутовою політикою, політикою ціноутворення тощо.

У класифікації факторів конкурентоспроможності, запропонованої І.М.Ліфіцем, стосовно країні. Зокрема згадується, що фактори поділяються залежно від



Рис.1.1. Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства

- від сфери дії – на макро- та мікроекономічні;
- від походження – на природні (природні) та розвинені (штучні);
- від спеціалізації – загальні та спеціалізовані;
- від інтенсивності дії – малозначущі, значні, визначальні;
- від характеру впливу – позитивні (сприятливі) та негативні (не-сприятливі);
- від типу конкурентної переваги – ресурсні, операційні, стратегічні.

Всі представлені класифікаційні угруповання, так чи інакше, можуть бути використані для систематизації факторів конкурентоспроможності підприємства. На наш погляд, цю класифікацію слід додати ще однією ознакою призначенням. В залежно від призначення фактори слід поділяти на фактори впливу, фактори забезпечення (формування – на етапі створення нової соціально-економічної системи), фактори розвитку.

До групи факторів впливу необхідно віднести ті аспекти, які надають конкурентоспроможність підприємства вплив різною мірою інтенсивності, але водночас саме підприємство неспроможна ними впливати. Ці фактори пі-

дприємство змушене враховувати. Це, перш за все, фактори макросередовища – політичний, економічний, соціальний, науково-технічний.

На думку [6] політичний фактор має враховувати урядову стабільність, державне регулювання підприємництва та конкуренції у галузях, зміни у законодавстві. Економічний фактор визначає купівельну спроможність, курс валюти, рівень інфляції, безробіття, доходів населення, оподаткування, кредитування, вартість споживчої кошики та ціни на ресурси. Демографічні чинники пов'язані з впливом населення, його чисельності, рівень міграції, структурою сільського та міського населення. Науково-технічні фактори характеризуються рівнем розвитку науки та технологій. Фактори мікросередовища представлені впливом конкурентів, постачальників та партнерів, споживачів на дії підприємства. Конкуренти «примушують» підприємство боротися за ринок збуту, пропонуючи споживачеві найвигідніші товари, умови їх реалізації та сервісу. Постачальники впливають якістю та ціною сировини та матеріалів, умовами їх постачання та оплати. У певному сенсі все це може бути стримуючим або, навпаки, що дає підприємству можливість підвищувати свою конкурентоспроможність. В даний час орієнтація на споживача є одним з основних причин успіху фірми над ринком. Отже, підприємство має знати та враховувати потреби споживача (не тільки очевидні, але приховані), ступінь їх задоволеності, основні тренди їх розвитку надалі.

Чинники забезпечення (формування, підтримки) конкурентоспроможності підприємства представлені територіальним розташуванням підприємства, етапом життєвого циклу, у якому воно знаходиться, наявністю в необхідній кількості та якості ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, нематеріальних). «В умовах конкуренції необхідно підтримувати ресурсну базу в такому стані, щоб вона завжди була актуальна потребам ринку. Цей процес, а також грамотне використання наявних ресурсів з погляду конкуренції визначаються, перш за все, конкурентоспроможності вищого керівництва [7, С.111-114]».

Чинники розвитку конкурентоспроможності підприємства слід поділити на фактори, визначальні напрями та ступінь технічного, економічного, організаційного розвитку.

Чинники, сприяють технічному та технологічному розвитку, визначаються не лише рівнем науково-технічного прогресу у глобальному масштабі, але й з науково-технічним потенціалом самого підприємства.

До факторів організаційного розвитку, що викликають необхідність проведення різного роду організаційних змін, слід віднести [5] місію підприємства, організаційно-правову форму, організаційну культуру, систему комунікацій, систему управлінського контролю, здатність до постійного вдосконалення.

Чинники економічного розвитку представлені наявним для цього фінансовим капіталом системою контролю над витратами тощо.

Слід сказати, що це чинники конкурентоспроможності взаємозалежні і взаємообумовлені. Облік природи та ступеня впливу факторів, що впливають на підприємство, дозволить здійснювати процес управління його конкурентоспроможністю є більш результативним і ефективним.

1.3. Розвиток напрямів для підвищення конкурентоспроможності підприємства

На сучасному етапі економічного розвитку, питання конкурентоспроможності займає центральне місце у економічній політиці держави. При цьому підвищення конкурентоспроможності відноситься якраз конкурентоспроможність підприємства як основної ланки економіки. Незважаючи невелика частка чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, все ж таки основним і визначальним з них залишається його вправність випускати конкурентоспроможну продукцію та формувати умови для її поширення на ринок.

Існує кілька шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства:

1. створення нової продукції або послуг;
2. модернізація;
3. скорочення витрат;
4. бенчмаркінг.

Конкуренція в бізнесі часто дає можливість брендам і підприємствам покращити ефективність своїх продуктів і послуг. До додаткових переваг ділової конкуренції можна віднести:

Задоволення потреб клієнтів: часто бізнес-конкуренція спонукає бренди та підприємства задовольняти потреби своїх клієнтів ефективніше, ніж їхні конкуренти. Це сприяє розвитку організаційного розуміння потреб своєї цільової аудиторії та адаптації своїх пропозицій, щоб задовольнити їхні потреби.

Аналіз сильних і слабких сторін: ділова конкуренція може спонукати організації оцінювати свої сильні та слабкі сторони та оптимізувати свої стратегії на основі цих висновків. Це може дозволити брендам і підприємствам максимізувати таланти своїх команд і відділів, приймати обґрунтовані рішення щодо своїх маркетингових і збутових стратегій і адаптувати свої пропозиції відповідно до своїх сильних сторін.

Зростання попиту: ділова конкуренція є ефективним способом підвищення попиту на продукт чи послугу. Оскільки все більше компаній інвестують у свої маркетингові та рекламні зусилля, попит споживачів на їхні продукти та послуги може зростати. Це вигідно кожному залученому конкуренту і може призвести до збільшення доходу та утримання клієнтів.

Заохочення до інновацій: щоб отримати перевагу на ринку, бізнес-конкуренція може спонукати організації впроваджувати інноваційні стратегії та вдосконалювати свої продукти чи послуги творчим, революційним способом. Це важливий внесок у безперервне вдосконалення товарів і послуг, роз-

виток технологічних продуктів і послуг та адаптацію до мінливих потреб споживачів.

Розкриття конкурентних переваг: бренди та компанії часто відстежують та аналізують результати діяльності своїх конкурентів, щоб отримати уявлення про їхню бізнес-стратегію. Вивчаючи тактику своїх конкурентів, бренди та підприємства можуть виявити власні переваги на ринку. Це може допомогти організаціям краще зрозуміти аспекти свого бізнесу, які відрізняють їх від конкурентів, і, використовуючи цю інформацію, вони можуть розробити стратегії, які сприятимуть їхньому успіху.

Сприяння розвитку бізнесу: постійний розвиток бізнесу може бути важливим фактором довгострокового успіху. Ділова конкуренція часто змушує бренди та підприємства постійно вдосконалювати свої процедури, аналізувати успіх своїх зусиль і розробляти нові методи досягнення своїх цілей.

Сприяння здоровій діловій конкуренції може допомогти стимулювати ріст і розвиток організації, підвищити здоров'я ринку та сприяти успіху в наданні продуктів і послуг.

Розуміння конкуренції: проведення маркетингового дослідження – це чудовий спосіб зрозуміти стратегії та успіх конкурентів. Розуміння ефективності їхніх методів може допомогти приймати зважені рішення щодо власних стратегій.

Позитивні зв'язки: партнерство – це чудовий спосіб максимізувати переваги ділової конкуренції. Подібні бренди або компанії можуть вступати в партнерські відносини, щоб посилити охоплення своїх клієнтів, зв'язатися з цільовою аудиторією один одного та краще задовольнити потреби своїх клієнтів. Взаємовигідне партнерство може допомогти організаціям успішніше задовольняти потреби своїх клієнтів, розширити базу аудиторії та покращити позитивне сприйняття бренду.

Унікальність: висвітлення того, чим продукти чи послуги відрізняються від продукту конкурентів, є ефективним способом стимулювання ділової конкуренції. Інтегрувати повідомлення про те, як продукти чи послуги пере-

вершують очікування пропозицій конкурентів у маркетингові та рекламні компанії. Демонстрація того, як пропозиції більш успішно задовольняють потреби цільової аудиторії, може спонукати конкуруючі компанії покращувати свої пропозиції та сприяти постійному вдосконаленню на ринку.

Якби праця була єдиним фактором виробництва, як передбачає базова модель торгівлі, порівняльним перевагам могла зрости лише через міжнародні відмінності в продуктивності праці, які в цей випадок відобразатиме конкурентоспроможність.

Рівень конкуренції на товарних ринках також можна підвищити шляхом дерегулювання, щоб зменшити бар'єри для входу, хоча це має свої межі, оскільки необхідне деяке регулювання, щоб захистити споживачів і працівників від недобросовісної практики.

Високий рівень конкурентоспроможності підприємства свідчить про ефективність його економічної активності, гнучкість в адаптації до змін у робоче середовище, висока якість продукції та адекватна цінова політика, і в той же час, є одна з визначальних характеристик її подальшого можливості розвитку.

Питання конкурентоспроможності підприємства на всіх світових ринках вимагає увагу серед багатьох проблем. Конкурентоспроможність надзвичайно актуальна та зумовлює необхідність пошуку шляхів форм конкурентні переваги підприємства. У процесі оцінки конкурентоспроможності підприємства, сильні та слабкі сторони його діяльності, приховані можливості та потенційні загрози ідентифікуються, що в кінцевому підсумку робить можливим ефективно планувати та розвивати діяльність на основі конкурентної переваги.

Практика економічного життя у світі вказує, що ринок та суперництво – основний устрій розвитку сучасної економіки, найсильнішої та чинний, ніж будь-який інший фактор її руху. Суперництво – це дієвий спосіб економічного контролю, він є принциповою та динамічною силою, тому що безперервно спонукає виробника на обмеження витрат виробництва та цін, підвищення

обсягу реалізована, на боротьбу за замовлення та покупця, на удосконалення якості. Конкурентоспроможність є якістю об'єкта, що характеризується ступенем реального чи можливого задоволення їм конкретної потреби в порівнянні з подібними об'єктами, представленими на наданому ринку.

Таким чином, конкуренція в загальному сенсі може бути визначена як суперництво між окремими особами та господарюю

Висновки до розділу 1

1. Конкурентоспроможність підприємства – комплексна характеристика рівня його розвитку, що виражає здатність порівняно з конкурентами підтримувати та розширювати ринкову частку за рахунок оперативного реагування на зміни зовнішньої середовища та використання існуючих і потенційних конкурентних переваг, які характеризують ключові сфери діяльності підприємства та формуються в результаті ефективного використання природних, фінансових, матеріальних, кадрових та інформаційних ресурсів. Стратегія конкуренції підприємства є планом заходів щодо отримання високого прибутку в порівнянні з конкурентами. Ефективна стратегія конкуренції дозволяє підвищити привабливість підприємства для споживачів, знизити витрати на залучення і утримання клієнтів, отримувати більш високу норму рентабельності від продажу. Управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як напрям менеджменту, сукупність заходів, діяльність, вплив та сукупність важелів і способів впливу, процес або специфічна управлінська функція.

2. Серед загальної різноманітності методів, що застосовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства, неможливо об'єктивно виділити найбільш прийнятні. Кожна організація підбирає методіку виходячи з потенційних можливостей, напрямків та специфіки діяльності, бажаних результатів. Дослідження наукових праць та розробок у сфері оцінки конкурентосп-

роможності підприємств показали, що найчастіше застосовними на практиці методами аналізу є матричні методи оцінки – досить прості і дають наочну інформацію. Крім матричних методів аналізу на практиці широке застосування отримали розрахунково-статистичні методи (або методи оцінки групових економічних показників), що дозволяють шляхом розрахунків основних показників господарсько-фінансової діяльності підприємства за певний період оцінити результати його діяльності

РОЗДІЛ II. СУЧАСНИЙ СТАН КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ФОП “БЕЛАШОВ ОЛЕКСАНДР АНДРІЙОВИЧ”

2.1. Організаційно-економічна характеристика ФОП “Белашов Олександр Андрійович ”

ФОП “Белашов Олександр Андрійович” має ветеринарну клініку “Звірятко”, яка знаходиться у місті Дніпро за адресою: вул. Робоча, 176. Загальна площа приміщення становить 63 м^2 , з них: приймальня – 15 м^2 , операційна – 12 м^2 , ветеринарний магазин (аптека) – 10 м^2 , ординаторська – 10 м^2 , складське приміщення – 6 м^2 , хол – 6 м^2 , санвузол – 4 м^2 . Відділи відповідають типовим нормам проектування та будівництва. Щорічно проводиться ремонт приміщень. У кожному кабінеті є умивальники, лікарня постійно забезпечена гарячою водою за рахунок бойлера. У приміщенні встановлено центральне опалення, примусова вентиляція, централізована каналізація.

Приймальня (приймальний кабінет) оснащена необхідними для первинного обстеження та найпростіших медичних маніпуляцій приладами та інструментами. Підлога та стіни оздоблені кахельною плиткою для простоти дезінфекції. Навісна стеля стандартної конструкції. Освітлення природне (вікна) та штучне (лампи денного світла). У приміщенні є бактерицидна лампа, гаряче та холодне водопостачання, два оглядові столи, процедурний столик з медикаментами, інструментами тощо, письмовий стіл для лікаря, стенд з інформацією для відвідувачів.

В операційній підлога та стіни оздоблені кахельною плиткою. Стеля навісної стандартної конструкції. Освітлення природне та штучне. Також над операційним столом встановлена хірургічна “безтіньова” лампа. Є бактерицидні лампи, гаряче та холодне водопостачання, столик з необхідними ін-

струментами, скляна шафа з набором інструментів, сухожарова шафа. Стерилізація інструментів проводиться безпосередньо перед операцією шляхом поміщення їх у сухожарову шафу або кип'ятінням. У центрі операційної розташований операційний стіл. Є шафа для зберігання хірургічних інструментів.

Кімната відпочинку персоналу (ординаторська кімната). Підлога та стіни оздоблені кахельною плиткою. Стеля навісної стандартної конструкції. Освітлення природне та штучне.

Санвузол. У ньому підлога та стіни оздоблені кахельною плиткою. Стеля навісної стандартної конструкції. Освітлення природне та штучне. Є гаряче та холодне водопостачання.

В холі підлога та стіни оздоблені кахельною плиткою. Стеля навісної стандартної конструкції. Освітлення штучне. Клініка забезпечена апаратом для ультразвукового дослідження, рентген-апаратом, світловими мікроскопами, хірургічним обладнанням, приладами для грумінгу тварин. Персонал клініки забезпечений спецодягом. У лікарні є окрема кімната для зберігання миючих засобів, інвентарю. Двічі на день у лікарні проводять вологе прибирання з використанням дезінфікуючих речовин. В операційній кімнаті кілька разів на день проводять кварцування.

Розглянемо структуру ветеринарної служби підприємства (табл. 2.1).

Аналіз таблиці 2.1. свідчить, що ФОП “Белашов Олександр Андрійович” повністю забезпечено фахівцями для надання повного спектру ветеринарних послуг. При чому рівень освіти та кваліфікації лікарів дозволяє ветеринарні послуги надавати на високому рівні. Також у клініці присутній молодший персонал – 5 асистентів лікарів.

Розмір заробітної плати лікарів за місяць досить високий і складає 17 тис. грн. Це вище середнього по місту Дніпро. Можна зробити висновок, що керівництво клініки заохочує своїх працівників виконувати свої лікарські обов'язки відповідально та сумлінно.

Таблиця 2.1

**Структура ветеринарної служби
ФОП “Белашов Олександр Андрійович”**

№	Посада за штатним розкладом	Кількість осіб	Освіта	Стаж роботи, років	Середня місячна заробітна плат тис. грн.
1	Головний ветеринарний лікар	1	Вища ветеринарна	17	25
2	Ветеринарний лікар-ратолог	1	Вища ветеринарна	5	17
3	Ветеринарний лікар-терапевт	1	Вища ветеринарна	5	17
4	Ветеринарний фельдшер	1	Середня спеціальна освіта	3	8

Перейдемо до розгляду режиму роботи ФОП “Белашов Олександр Андрійович” за досліджуваний період. Ветеринарна клініка “Звірятко” працює 7 днів на тиждень, без вихідних (за винятком святкових днів).

Заслуговує на увагу графік прийому лікарів-фахівців. Штат ветеринарної клініки “Звірятко” складається з директора, трьох ветеринарних лікарів, одного ветеринарного фельдшера і п'яти асистентів. Працівники мають вищу або середню спеціальну ветеринарну освіту, практичний досвід роботи у лікарів-фахівців від 5 років, у ветеринарного фельдшера – 3 роки. Фахівці у клініці мають кваліфікацію: терапевт; ратолог, терапевт-хірург.

Один із них має можливість вести прийом лише раз на тиждень (за сумісництвом) – у понеділок. Два інших лікарі розподіляють між собою прийомні дні. У середньому на одній зміні є два асистента, їх задача полягає у фіксації тварини, діагностичній та лікувальній маніпуляції типу забору проб біологічних рідин, виконання ін'єкцій, а також асистування на операціях.

В таблиці 2.2. розрахуємо кількість часу, необхідну на прийом тварин. Аналіз таблиці показує, що загалом за рік ФОП “Белашов Олександр Андрійович” приймає майже 4,5 тисячі пацієнтів. З них найбільша частина –

51,89% – коти, 47,17% – собаки, і незначна кількість – 0,94% – гризуни та птиці.

Таблиця 2.2

Визначення робочого часу асистентів на ветеринарне обслуговування тварин

Вид тварин	Кількість тварин на лікуванні, голів	Норми витрат робочого дня на одну тварину люд./год.	Потреба витрат праці, год.
Собаки	2000	2,4	4800
Коти	2200	1,3	2860
Гризуни	30	0,035	1,05
Птиці	10	1,3	13
Всього:			7674,05

Відповідно групи тварин розрізняються і норми витрат часу на прийом одного пацієнта. В структурі витрат праці найбільшу долю займає час на прийом собак – 62,55%, 37,27% часу займає прийом котів, і, відповідно, незначна кількість часу витрачається на прийом гризунів та птиць через невелику кількість звернень господарів цих груп тварин.

Проаналізуємо динаміку відвідувань ветеринарної клініки “Звірятко” ФОП “Белашов Олександр Андрійович” по дням тижня та часу доби (рис. 2.1.). Згідно з нашими спостереженнями, найменша кількість відвідувачів припадає саме на будні дні (понеділок, вівторок, середа), ближче до кінця тижня йде тенденція до збільшення кількості клієнтів. Причина, на нашу думку, полягає в тому, що клієнти, які з будь-яких причин не мають бажання або можливості відвідувати клініку на початку тижня, переносять свій візит на наступні дні. Як підсумок, нами спостерігалася така закономірність: порожній коридор, у зв'язку з невеликою кількістю відвідувачів, а решту днів у клініці утворюються черги. Також можливо це пов'язано з тим, що відвідувачі мало знайомі зі спеціалістом, який приймає у понеділок. Клієнти хочуть потрапити до фахівців, які вже курирували їхнього вихованця.

Згідно з результатами спостереження, має місце наступна тенденція: кількість відвідувачів є максимальною у вечірні години роботи. Вранці та вдень спостерігається значно менша кількість відвідувань.

За результатами даних спостережень ми склали діаграму відвідувань по днях тижня та періоду доби.

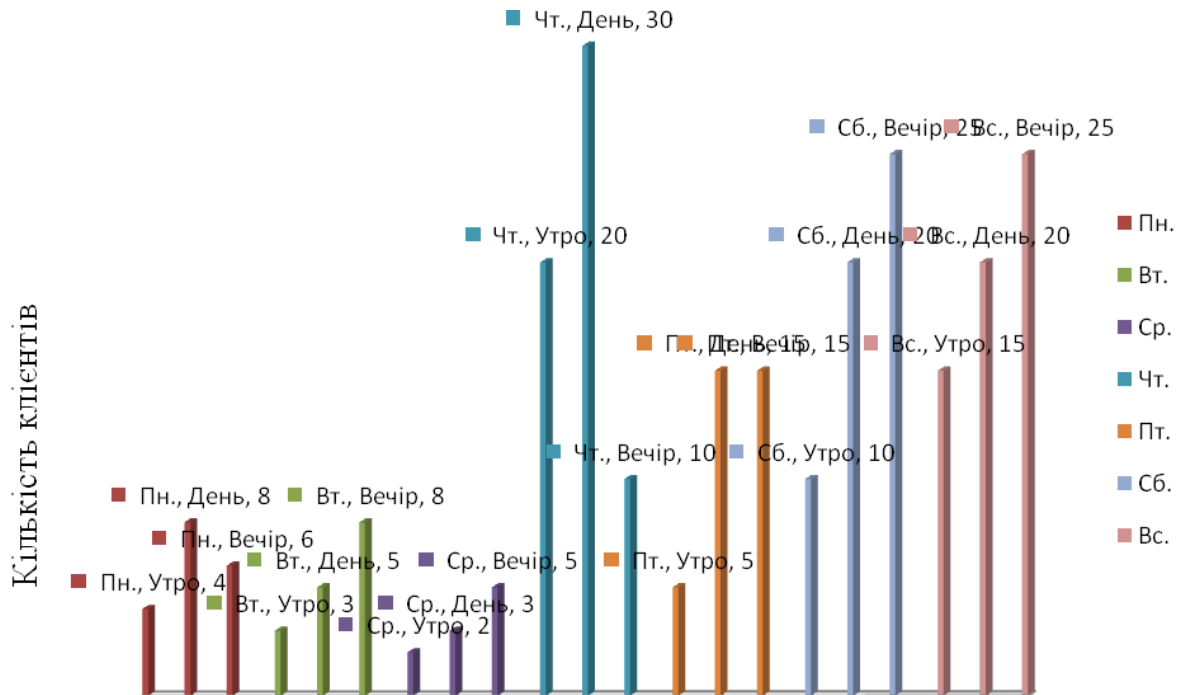


Рис.2.1. Діаграма відвідувань ФОП “Бєлашов Олександр Андрійович”

Приділимо увагу розгляду такого важливого аспекту, як матеріально-технічне забезпечення. Ветеринарія розвивається швидкими темпами, тому для того, щоб відповідати сучасному рівню надання ветеринарних послуг, необхідно ретельно відслідковувати появу технічних нововведень, адже від них залежать швидкість і ефективність діагностики та лікування різних захворювань. Так, практично нормою для ветеринарних клінік стало мати у своєму розпорядженні власний апарат для ультразвукової діагностики (УЗД), особисту лабораторію (щоб мати можливість оперативно проводити необхідні аналізи), свій рентгенологічний кабінет (для своєчасної діагностики та лікування травм, а також низки хвороб) тощо. Що стосується ФОП “Бєлашов

Олександр Андрійович”, то у його розпорядженні знаходиться тільки апарат для проведення УЗД, апарат для ультразвукової чистки зубів, прилади для виконання різних аналізів, однак відсутній рентген, що можна віднести до розряду “великих мінусів” для компанії.

Розглянемо докладніше організацію ветеринарних поставок. У Додатку А наведена вартість матеріальних засобів, що використовуються при наданні ветеринарних послуг.

З Додатку А видно, який широкий асортимент вакцин та медикаментів є в розпорядженні лікарів під час надання ветеринарних послуг. Ветеринарні матеріали закупаються щотижня на суму від 2000 до 3000 грн. І це без врахування матеріалів для зоомагазину та ветеринарної аптеки.

Джерелом поставок ветеринарних препаратів та майна є такі компанії як фірма “Бровафарма” м. Бровари та фірма “Bayer”; “Interchemi” Голандія. Доставка їх здійснюється не рідше одного разу на тиждень. Реалізація товарів здійснюватиметься безпосередньо через клініку.

Зоомагазин та ветеринарна аптека розташовані за тією ж адресою, та в тому ж приміщенні, що й ветеринарна клініка “Звірятко” ФОП “Белашов Олександр Андрійович”. За рахунок цього основна частина покупців зоомагазину є одночасно і клієнтами клініки. Проте є покупці, які приходять цілеспрямовано, заради зоомагазину. Асортимент магазину широкий: покупцям пропонуються різні категорії товарів для тварин.

Всі тварини, що приводяться в ветеринарну клініку, піддаються ретельному клінічному огляду, а також додатковій діагностиці. У цьому полягає робота лікаря. Діагноз ставиться на підставі клінічного огляду, анамнезу, аускультатії та лабораторних досліджень за необхідності та додаткових функціональних досліджень (УЗД).

Всі працівники ветеринарної лікарні забезпечені спецодягом (медичні халати, гумові медичні рукавички, бахіли, маски), дезінфікуючими засобами (розчин хлорного вапна, перекис водню, 70%-вий медичний спирт і т.і. Вологе прибирання внутрішнього простору проводиться щоденно (підлоги та по-

верхні столів), у тому числі дезінфекція стін, дверей та віконних прорізів – один раз на тиждень.

ФОП “Белашов Олександр Андрійович” надає послуги цілодобово.

Сфера діяльності ветеринарної клініки “Звірятко” – надання ветеринарних послуг, продаж ліків і засобів догляду за тваринами. ФОП “Белашов Олександр Андрійович” характеризується експертами як компанія, що належить до сфери малого бізнесу. Складається з двох частин: ветеринарної клініки та зоомагазину (ветеринарна аптека).

Ветеринарна клініка надає клієнтам кваліфіковану ветеринарну допомогу та широкий спектр послуг:

Клінічний огляд тварини із постановкою попереднього діагнозу.

1. Лікувально-профілактичні заходи:

- ентеральне введення препаратів;
- підшкірні та внутрішньом'язові ін'єкції;
- внутрішньовенна ін'єкція;
- внутрішньосуглобові ін'єкції;
- новокаїнова блокада;
- інфузійна терапія внутрішньовенна;
- фіксація тварини під час проведення систем та маніпуляцій;
- ректальне та вагінальне введення препаратів;
- постановка очисних клізм;
- чищення параанальних залоз;
- зняття швів;
- обробка проти ектопаразитів;
- обробка дерматомікозів;
- обробка вушних раковин;
- дегільмінтизація тварин.

2. Вакцинація (з використанням вітчизняних та зарубіжних препаратів).

3. Хірургічні операції на кінцівках, органах репродуктивної системи, на черевній стінці, органах черевної порожнини, голові, шиї.

4. Косметична хірургія:

- купірування вушних раковин;
- купірування хвоста;
- видалення пазурів;
- стрижка тварин гігієнічна (видалення ковтунів) з премідикацією;
- стрижка пазурів;

5. Діагностика та лабораторна діяльність:

- збір крові;
- експрес-тест на інфекції;
- зішкріб зі шкіри (грибок, коростяні кліщі);
- зішкріб зі шкіри (короста, грибок, мікрофлора);
- аналіз калу на яйця глист;
- люмінісцентна діагностика мікроспорії з використанням лампи

Вуда;

6. УЗД діагностика.

7. Ультразвукове чищення зубів.

8. Державна реєстрація тварин, оформлення ветеринарного паспорту

9. Грумінг: стрижка, миття собак та кішок.

10. Установка накладних пазурів для котів, що захищають від дряпання.

11. Безкоштовна кастрація/стерилізація безпритульних тварин.

12. Виклик ветеринарного лікаря додому.

13. Ветеринарна аптека та зоомагазин.

У клініці містяться такі групи лікарських речовин: антибіотики (група пеніциліну, тетрацикліну, левоміцетину, стрептоміцину); сульфаніламідні препарати; антигельмінтні засоби; група речовин, що діє на центральну нервову систему (анальгезуючі, жарознижувальні, седативні та нейролептичні

речовини); речовини, що діють на вегетативну нервову систему; речовини, що діють переважно в області чутливих нервів (подразнюючі засоби, місцевоанестезуючі речовини, пом'якшувальні засоби, слизові оболонки, адсорбуючі засоби); речовини, що регулюють функцію виконавчих органів та їх систем (проносні та в'язучі засоби, блювотні та румінаторні засоби, жовчогінні, відхаркувальні засоби; серцево-судинні, сечогінні, маткові засоби); вітамінні препарати; гормональні препарати; ферментні препарати; протигістамінні препарати.

Зоомагазин пропонує великий асортимент товарів: корми для тварин (для кішок, собак, птахів); ветеринарні дієти (які використовуються як складова грамотного лікування тварин); амуніція (нашийники, повідці, намордники, шлейки); іграшки (великий вибір різних іграшок для собак та котів); засоби для догляду за тваринами; засоби для грумінгу; лікарські засоби для тварин; вітамінні добавки; гігієнічні засоби (наповнювачі, лотки тощо); місця для відпочинку та розваги тварин (лежаки, матраци, ігрові комплекси для котів тощо); одяг для тварин.

Лікарі ветеринарної клініки “Звірятко” гарантують постановку правильного діагнозу і, як наслідок, призначення грамотної терапії. Персонал відповідає за якість послуг та несуть відповідальність за результат лікування, тому що вони щорічно підвищують кваліфікацію, беруть участь у семінарах та вебінарах.

Надає свої послуги ветеринарна клініка не тільки для собак та кішок, але й для гризунів, рептилій, птахів та сільськогосподарських тварин. Також у ветеринарній клініці допомагають безпритульним тваринам, в тому числі допомагають їх стерилізувати та каструвати.

Слід зазначити, що здебільшого, обираючи клініку, клієнти орієнтовані навіть у основному не на ціну, а на роботу персоналу та його вміння знайти підхід до тварин і порозумітися із їх власниками. Клієнт готовий до обслуговування в дорожчому закладі для отримання відповідного рівня сервісу та

кваліфікації спеціалістів. Дані критерії лежать в основі концепції закладу і становлять одну з конкурентних переваг, крім широкого спектра послуг.

Конкуренти ветеринарної клініки – це мережеві ветеринарні центри, що займаються наданням основних та вузькопрофільних ветеринарних послуг, невеликі приватні клініки та ветеринарні кабінети, муніципальні ветеринарні установи. Перевага останніх – наявність нижчого рівня цін через пільгові тарифи з оренди та комунальних послуг, а також надання обладнання за рахунок бюджетних коштів. У цьому якості сервісу, зазвичай, значно поступається у зв'язку з нижчими зарплатами найманих працівників. Ветеринарні кабінети є зменшеними копіями ветеринарних клінік, площа яких становить близько 20 кв. метрів. На відміну від клінік ветеринарний кабінет обслуговується меншою кількістю лікарів та обладнанням для лікування широкого спектру захворювань. Також є поширеною і приватна практика виклику лікаря додому. Найуспішніші – це приватні клініки, засновані на базі колишніх державних установ.

Ведення ветеринарної діяльності пов'язано із використанням достатньо великої кількості основних фондів. Основні фонди – це капітальні засоби, які допомагають досягати кінцевого результату праці. До ветеринарних засобів відносять апарати УЗД, безтіньові лампи, обладнання для проведення аналізів тощо. Дослідимо ефективність використання основних фондів досліджуваної ветеринарної клініки (таблиця 2.3).

Аналізуючи показники таблиці 2.3 можна побачити, що виручка від реалізації товарів, робіт послуг за звітний рік в порівнянні з базовим зменшилась на 10,79%. Це негативний показник. Але враховуючи сучасну економічну ситуацію в державі, вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємства, результат є передбачуваним.

Майже всі показники ефективності використання основних виробничих фондів ФОП “Белашов Олександр Андрійович” мають тенденцію до зменшення кожного року. Так, середньорічна вартість основних виробничих фондів зменшилась майже вдвічі (на 41,19%). Також мають тенденцію до змен-

шення виручка від реалізації послуг та продукції, а також прибуток підприємства, відповідно на 10,79% та 25,34%.

Таблиця 2.3

Ефективність використання основних фондів підприємства

Показник	2018	2020	2020 у % до 2018
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	465,42	273,73	58,81
Кількість працівників, осіб	9	9	100,0
Виручка, тис. грн.	2305,4	2056,6	89,21
Прибуток, тис. грн.	619,98	462,86	74,66
Фондоозброєність, тис. грн.	51,71	30,41	58,81
Фондовіддача, грн.	4,95	7,51	151,72
Фондомісткість, грн.	0,20	0,13	65,0
Рентабельність основних фондів, %	133,21	169,09	+35,88 в.п.

Наряду із зменшенням вартості основних фондів та постійної кількості працівників маємо зменшення показника фондоозброєності. Але розмір самого показника достатній і складає 30,41 тис. грн. основних виробничих фондів на 1 працівника клініки.

Показник фондовіддачі достатньо високий і у звітному 2020 році складає 7,51 грн. виручки на кожну гривню середньорічної вартості основних виробничих фондів. За досліджуваний період цей показник зростає на 51,72%. Це відбулося через більш прискорені темпи зменшення вартості основних фондів та повільніші темпи зменшення виручки.

Показник фондомісткості зменшується. Це також є позитивним результатом. Відповідно і рівень рентабельності основних фондів зростає на 35,88 в.п. і складає у звітному році 169,09%.

Можна сказати, що не дивлячи на зменшення вартості основних виробничих фондів та зменшення виручки і прибутку від основної діяльності, ФОП “Белашов Олександр Андрійович” ефективно використовує наявні в нього фонди.

2.2. Оцінка фінансового стану підприємства

У сфері здійснення платних ветеринарних послуг дуже важливого значення має наукове обґрунтування встановлення розцінок, які мають виражати валову та товарну продукцію підприємств ветеринарного профілю, регулювати прибутковість та збитковість ветеринарної установи, визначати рішення ветеринарного лікаря: чи варто здійснювати ветеринарну послугу, визначати рішення споживача ветеринарних послуг, це має важливе значення у прибутковості підприємства та насамперед конкурентоспроможності даної установи.

У Додатку Б представлені послуги, що надаються у ветеринарній клініці та їх ціни. Доходи досліджуваної клініки за рік складають майже 2 млн. грн. Найбільшу частку виручки займає клінічний огляд. Від цього виду наданих послуг ФОП “Белашов Олександр Андрійович” отримує 41,25% загальної виручки, або 785 тис. грн. Доходи від профілактичної вакцинації – 617,25 тис. грн. (32,44% всіх доходів клініки за рік).

Практично однакову долю доходів отримує підприємство від кастрації та стерилізації, а також від косметичних послуг. Відповідно 272,5 тис. грн. (або 14,32%) та 210 тис. грн. (або 11,04%).

Самим найменш дохідним видом послуг, які надає ветеринарна клініка, є дегельмінтизація і обробки – всього 18,3 тис. грн., що складає 0,96%. За цим видом ветеринарних послуг звертаються тільки господарі котів та собак.

Далі дослідимо основні фінансові результати діяльності ФОП “Белашов Олександр Андрійович” за 2018-2020 роки. Представимо їх у таблиці 2.4.

Всі показники, які розкривають та характеризують фінансові результати діяльності ФОП “Белашов Олександр Андрійович” мають яскраво виражену тенденцію до зниження. Так, загальна виручка від надання послуг та продажу медикаментів у 2018 році складала 2 305 400 грн., у 2019 році –

2 204 450 грн., у 2020 році дорівнює 2 056 586 грн. Загалом виручка знизилась на 10,79%, що в натуральному вираженні складає 248,81 тис. грн.

Таблиця 2.4

Основні фінансові результати діяльності за 2020р.

Показники	2018	2019	2020	Відхилення, %		
				2019 до 2018	2020 до 2019	2020 до 2018
Виручка від надання платних ветеринарних послуг, тис. грн.	2150,3	2050,24	1903,05	95,35	92,82	88,50
Виручка від продажу медикаментів, тис. грн.	155,1	154,21	153,54	99,43	99,57	98,99
Загальна виручка, тис. грн.	2305,4	2204,45	2056,59	95,62	93,29	89,21
Матеріальні витрати, тис. грн.	105,42	109,80	113,73	104,15	103,58	107,88
Середньорічна продуктивність праці в лікарні, тис. грн.	256,16	244,94	228,51	95,62	93,29	89,21
Середньорічна продуктивність праці в аптеці, тис. грн.	17,23	17,14	17,06	99,48	99,53	99,01
Валовий прибуток, тис. грн.	2199,98	2094,65	1942,86	95,21	92,75	88,31
Чистий прибуток, тис. грн.	508,38	504,01	379,54	99,14	75,30	74,66
Рентабельність підприємства, %	73,8	65,3	49,2	-8,5 в.п.	-16,1 в.п.	-24,6 в.п.

Слід зазначити, що на зниження загальної виручки вплинуло саме зниження виручки від надання ветеринарних послуг, що в досліджуваному 2020 році у порівнянні з базовим 2018 роком склало 88,5%, а отже знизилось на 11,5%. Стосовно виручки по ветеринарній аптеці – вона залишилась майже сталою, і за останні 3 роки знизилась всього на 1,5 тис. грн. або на 1,01%

Матеріальні витрати на здійснення ветеринарної діяльності постійно зростають. Загальне збільшення за досліджуваний період склало 7,88% або 8,31 тис. грн. Це єдиний показник фінансових результатів діяльності клініки, який за останні 3 роки збільшується.

Рентабельність діяльності підприємства достатня, за результатами 2020 року складає 49,2%. Це пояснюється отриманим чистим прибутком в розмірі

379,54 тис. грн. Але, як і інші показники фінансових результатів, рентабельність має постійну тенденцію до зниження. В 2019 році у порівнянні з 2018 роком це зниження склало 8,5 в.п., у 2020 році у порівнянні з 2019 роком – 16,1 в.п. А в 2020 році у порівнянні з базовим 2018 роком рівень рентабельності знизився на 24,6 в.п.

З аналізу фінансових результатів видно, що для забезпечення конкурентоспроможності ФОП “Белашов Олександр Андрійович” на ринку ветеринарних послуг, керівництву слід більш ефективно організовувати роботу та розробити стратегічні напрями розвитку підприємства.

Складемо діаграму співвідношення валового, загального прибутків, та загальних витрат ФОП “Белашов Олександр Андрійович” за 2018-2020 роки (рис. 2.2).

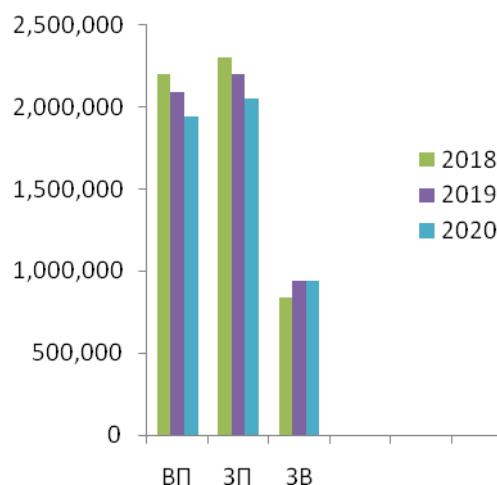


Рис. 2.2. Діаграма аналізу відношення ВП (валового прибутку), ЗП (загального прибутку), ЗВ (загальних витрат)

Таким чином, на основі аналізу фінансових результатів діяльності підприємства можна зробити висновок про зниження ефективності діяльності у 2020 році порівняно з 2018 роком. На підставі аналізу відносних показників фінансової стійкості підприємства за аналізований період, можна зробити висновок, що фінансова стійкість підприємства ФОП “Белашов Олександр Андрійович” знижується.

Далі проаналізуємо показники ділової активності підприємства (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Ділова активність підприємства

Показник	2018	2019	2020	2018 у % до 2020
Ресурсовіддача (коефіцієнт загальної оборотності капіталу), грн.	0,21	0,22	0,18	85,71
Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів	2,7	2,3	2,0	74,07
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,7	0,6	0,6	85,71
Коефіцієнт оборотності засобів	1,9	2,3	3,0	157,89
Тривалість обороту, днів	192	159	122	63,54

Аналогічно попереднім розрахункам, показники ділової активності підприємства (таблиця 2.5) також знижуються. Найвищого значення показник ресурсовіддачі був у 2019 році. Можна стверджувати, що саме в цьому році клініка більш ефективно використовувала свої обмежені ресурси. Але в динаміці досліджуваного періоду коефіцієнт загальної оборотності капіталу зменшується, що є негативною тенденцією.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу також знижується. В 2020 році він дорівнює 0,6 і у порівнянні з 2018 роком зменшується на 14,29%.

На відміну від інших показників ділової активності, коефіцієнт оборотності оборотних засобів збільшується майже на 58%. Цьому є об'єктивне пояснення. У ветеринарній сфері всі види послуг пов'язані із використанням великої кількості матеріалів, що, в свою чергу, потребує їх заміни і оновлення. Відповідно до збільшення коефіцієнту оборотності оборотних засобів зменшується термін одного обороту, і в 2020 році дорівнює 122 дні.

Далі проаналізуємо ліквідність та платоспроможність підприємства (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Ліквідність і платоспроможність підприємства

Показник	2018	2019	2020	2018 у % до 2020
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності (покриття)	3,2	2,6	3,3	103,13
Коефіцієнт швидкої (проміжної, термінової) ліквідності	1,6	1,4	1,4	87,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0,2	0,2	100,00

Аналіз таблиці 2.6 показує, що всі показники платоспроможності підприємства знаходяться на задовільному рівні. Коефіцієнт покриття свідчить, що на кожен гривню поточних зобов'язань підприємства припадає 3,30 грн. поточних оборотних активів клініки. Причому в динаміці цей показник хоч і незначно (на 3,13%), але зростає.

Дещо знижується в динаміці показник швидкої ліквідності (на 12,5%). Але розмір самого показника знаходиться в межах нормативного значення і показує, що підприємство у короткі строки може своїми наявними активами розрахуватися по зобов'язанням.

Поточні зобов'язання клініки в змозі покрити найбільш ліквідними активами. Про це свідчить коефіцієнт абсолютної ліквідності, який хоч і знаходиться на нижній межі, але в межах нормативного значення.

Таблиця 2.7

Коефіцієнти рентабельності

Показник	2018	2019	2020	2018 у % до 2018
Чиста рентабельність виробництва	0,72	0,82	0,66	91,67
Валова рентабельність виробництва	0,81	0,94	0,73	90,12
Чиста рентабельність продаж	0,37	0,32	0,25	67,57
Валова рентабельність продаж	0,47	0,44	0,3	63,83
Коефіцієнт рентабельності активів	0,1	0,1	0,16	160,00
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,68	0,65	0,60	88,24

Всі показники рентабельності, крім рентабельності активів, мають тенденцію зниження. Це ще раз підтверджує, що в сучасних економічних умовах ФОП “Белашов Олександр Андрійович” господарює прибутково, але економічна ефективність діяльності клініки знижується.

2.3. Порівняльна оцінка ефективності професійної діяльності підприємства

Аналіз конкурентних позицій компанії займає одне з провідних місць у стратегічному менеджменті, оскільки саме на основі цього аналізу приймаються рішення про стратегію компанії.

Насамперед з метою дослідження ефективності підприємства нами були проаналізовані сильні і слабкі сторони компанії, а також її можливості та загрози. Результати наведені у таблиці 2.8.

На підставі виявлених можливостей та загроз, сильних та слабких сторін ФОП “Белашов Олександр Андрійович” можна виділити ключові моменти їхньої взаємодії. Ключовими можливостями є розширення ринку збуту (зокрема за рахунок виходу з ринку безлічі дрібних конкурентів), велика кількість потенційних споживачів, що працюють зараз з конкурентами, використання нових технологій і одночасно все зростаючі вимоги до якості. Крім цих можливостей очікується також зростання ринку.

SWOT-аналіз ветеринарної клініки “Звірятко” ФОП “Белашов Олександр Андрійович”

Сильні сторони	Слабкі сторони
1) високий професіоналізм роботи з клієнтами; 2) нижчі ціни проти конкурентів; 3) договори з відомими фірмами-постачальниками; 4) стабільний штат працівників; 5) широка номенклатура послуг.	1) недостатня популярність клініки; 2) недостатні фінансові ресурси; 3) нерозвиненість маркетингового забезпечення 4) відсутність рентгенологічного обладнання; 5) відсутність власної лабораторії; 6) недостатня технічна оснащеність.
Можливості	Загрози
1) розширення ринку збуту; 2) відхід з ринку безліч дрібних компаній-конкурентів; 3) збільшення асортименту пропонуванних послуг	1) поява конкурентів, що реалізують ідентичні послуги вищої якості; 2) скорочення попиту внаслідок падіння платоспроможності клієнтів; 3) можливі зміни політики постачальників медикаментів та обладнання; 4) збільшення обсягів продажі в фірм-конкурентів; 5) незастрахованість бізнесу; 6) відсутність інвестицій, спонсорів; 7) зниження цін у конкурентів; 8) ризик при оцінці платоспроможності клієнтів;

Аналіз іншого підрозділу ФОП “Белашов Олександр Андрійович” – ветеринарної аптеки та зоомагазину – показує (таблиця 2.9), що основними слабкими сторонами підприємства є пряма залежність від постачальників ветеринарних препаратів та зооматеріалів, а також недостатність маркетингової діяльності. Ці слабкі сторони підприємство може перетворити в сильні, якщо розширить асортимент товарів-замінників та знайде можливості презентування себе в межах міста Дніпро.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз зоомагазину та ветеринарної аптеки “Звірятко” ФОП “Бєлашов Олександр Андрійович”

Сильні сторони	Слабкі сторони
1) широкий асортимент товарів; · 2) наявність складу із запасом товарів; · 3) постійний попит на деякі види товарів (корми, наповнювачі).	1) недостатня площа складу, що не дозволяє закуповувати заздалегідь великі партії товарів; · 2) недостатність власної реклами та просування товарів; 3) залежність від постачальників.
Можливості	Загрози
1) розширення асортименту товарів; 2) збільшення кількості покупців; 3) постійна потреба покупців у зоотоварах; · 4) погіршення позицій деяких конкурентів (через високі ціни, низьку якість товарів і т.д.).	1) нестабільність поставок; 2) ризик при оцінці платоспроможності покупців; 3) зниження цін у конкурентів.

Основні загрози походять від сильніших конкурентів, зокрема їх товарна, цінова та інноваційна політика. У аналізованому нами випадку досліджувана компанія має таких конкурентів як: три приватні ветеринарні клініки, що знаходяться в м. Дніпро, Чечелівського району, перша клініка – “На Робочій”, друга – “Колібрі” та третя ветеринарна клініка – “Ветеринарна клініка на Троїцькій”.

З метою визначення конкурентоспроможності ветеринарної клініки “Звірятко” нами було проведено порівняльну оцінку конкурентів. У критерії оцінювання входили такі важливі пункти, як ціна, рівень персоналу, асортимент послуг, рекламна діяльність тощо. У критерії рівень персоналу ми брали до уваги професіоналізм та ставлення працівників до вихованців. У критерії рекламна діяльність ми визначали яку сукупність інформаційних та рекламних заходів проробило підприємство створення іміджу підприємства; підвищення обсягу продажу; формування позитивного ставлення до бренду та компанії в цілому. Також розглянули асортимент послуг, який пропонує клі-

ніка (“банк крові”, наявність рентгенологічного обладнання і т.і.). Докладніше зазначено у таблиці 2.10

Таблиця 2.10

Порівняльна оцінка ФОП “Белашов Олександр Андрійович” з зіставленням з її прямим конкурентами

Критерій конкурентоспроможності	ФОП “Белашов Олександр Андрійович”	“На Робочій”	“Колібри”	“Троїцький”
Ціна	8	7	8	9
Якість послуг	7	9	8	7
Рівень персоналу	7	8	7	6
Досвід роботи на ринку	7	8	8	5
Асортимент послуг	8	10	10	7
Доступність	8	7	8	8
Географічне положення	7	10	5	5
Рекламна діяльність	5	10	8	5
Імідж фірми на ринку	7	10	8	6
Маркетингова діяльність та менеджмент	6	9	7	5
Загальна кількість балів	70	88	77	63

За результатами конкурентного аналізу (табл. 2.10) було виявлено лідера серед ветеринарних клінік – клініка “На Робочій”. Вона є головним конкурентом для ветеринарної клініки Звірятко. За таким критерієм як ціна ФОП “Белашов Олександр Андрійович” займає провідне місце. Оскільки рівень цін у порівнянні з клініками-конкурентами є більш доступними для клієнтів. Поряд з цим якість послуг не відстає від якості послуг, які надають інші клініки. Рівень кваліфікації персоналу також на досить високому рівні та не менше ніж в інших клініках-конкурентах (крім клініки “На Робочій”).

Критерії, на які ФОП “Белашов Олександр Андрійович” слід звернути увагу для досягнення конкурентоспроможності на ринку – це проведення рекламної кампанії та інших маркетингових заходів, активізувати роботу з іміджу клініки на ринку ветеринарних послуг та продовжувати підвищувати рівень кваліфікації персоналу шляхом участі у конференціях, семінарах, вебі-

нарах тощо. Це дозволить мати достатні конкурентні переваги, щоб зайняти позицію лідера на ринку.

Складемо діаграму часток ринку, що займають ветеринарні клініки Чечелівського району м. Дніпро (рис. 2.3).

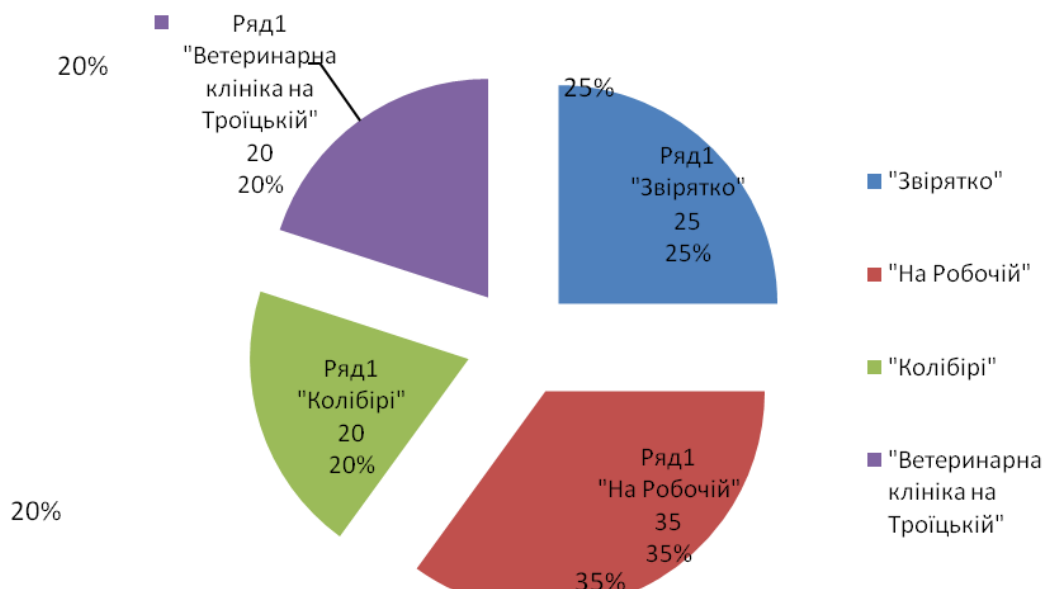


Рис.2.3. Діаграма співвідношення часток ринку, що займають ветеринарні клініки

Найбільша частка ринку – 35% належить ветеринарній клініці “На Робочій”. На другому місці з часткою ринку 25% займає ветеринарна клініка “Звірятко”, і по 20% – “Колібірі” та “Ветеринарна клініка на Троїцькій”.

Потрібно згадати географічне розташування клінік. Незважаючи на порівняно невеликі розміри району, фактор віддаленості ветеринарної клініки від будинку клієнта грає якщо не найголовніше, то все ж таки велике значення.

Ветеринарія має справу з обмеженою кількістю видів домашніх тварин, серед яких переважають собаки та кішки. Що стосується собак, слід зазначити таке. Незважаючи на те, що останнім часом, за словами фахівців ФОП “Белашов Олександр Андрійович”, спостерігається зростання популярності собак декоративних порід, є безліч власників, які воліють тримати вдома ве-

ликих собак. Довести (або довезти) до ветеринарної клініки велику собаку набагато важче, ніж маленьку, і, у разі подібної необхідності, територіальне розташування ветеринарної лікарні виявляється важливим. Не завжди тварина може дійти самостійно, є різні обставини, за яких власники змушені нести собаку на руках, і чим тварина більше, тим це складніше зробити.

Варто також згадати про ще один важливий аспект. Все частіше спостерігаються випадки надмірної ваги та ожиріння серед домашніх тварин, особливо серед кішок. На думку фахівців ФОП “Белашов Олександр Андрійович”, частка кішок із надмірною вагою становить близько 50% від кількості всіх кішок, які потрапляють на прийом. Так, кішки з надмірною вагою часто досягають у вазі близько 10 кілограмів, а деякі 12 кілограмів і більше. Можна припустити, що нести на руках або в руках (перенесення) таких тварин на тривалій відстані може бути важко.

Враховуючи вищесказане, зробимо висновок: що ближче до клієнтів знаходиться клініка, то краще. Крім того, для власників домашніх тварин значення має також досвід спілкування з тим чи іншим фахівцем.

Проведений SWOT-аналіз показав, що клініка має реальні можливості, виправдані сильними сторонами, заняття більшої частки ринку, що виникає за рахунок догляду дрібних конкурентів і природного зростання ринку ветеринарних послуг. Діяльність фірми заснована на постійному поліпшенні якості послуг, розширенні асортименту, тим самим охоплює значну частину спектра ветеринарних послуг.

Маючи безліч конкурентних переваг (отримання якісного лікування тварин; персонал клініки – висококваліфіковані лікарі; широкий асортимент послуг; доступне територіальне становище клініки; доступні ціни; постійний контроль за якістю), ФОП “Белашов Олександр Андрійович” здатна зайняти позицію лідера на ринку ветеринарних послуг.

Висновок до розділу 2.

1. ФОП “Белашов Олександр Андрійович” повністю забезпечено фахівцями для надання повного спектру ветеринарних послуг. При чому рівень освіти та кваліфікації лікарів дозволяє ветеринарні послуги надавати на високому рівні.

2. В розпорядженні лікарів під час надання ветеринарних послуг наявний широкий асортимент вакцин та медикаментів. Ветеринарні матеріали закупаються щотижня на суму від 2000 до 3000 грн. І це без врахування матеріалів для зоомагазину та ветеринарної аптеки.

3. Виручка від реалізації товарів, робіт послуг за звітний рік в порівнянні з базовим зменшилась на 10,79%. Це негативний показник. Але враховуючи сучасну економічну ситуацію в державі, вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємства, результат є передбачуваним.

4. Майже всі показники ефективності використання основних виробничих фондів ФОП “Белашов Олександр Андрійович” мають тенденцію до зменшення кожного року. Показник фондівддачі достатньо високий і у звітному 2020 році складає 7,51 грн. виручки на кожную гривню середньорічної вартості основних виробничих фондів. За досліджуваний період цей показник зростає на 51,72%. Це відбулося через більш прискорені темпи зменшення вартості основних фондів та повільніші темпи зменшення виручки. Можна сказати, що не дивлячи на зменшення вартості основних виробничих фондів та зменшення виручки і прибутку від основної діяльності, ФОП “Белашов Олександр Андрійович” ефективно використовує наявні в нього фонди.

5. Доходи досліджуваної клініки за рік складають майже 2 млн. грн. Найбільшу частку виручки займає клінічний огляд. Від цього виду наданих послуг ФОП “Белашов Олександр Андрійович” отримує 41,25% загальної виручки, або 785 тис. грн. Доходи від профілактичної вакцинації – 617,25 тис. грн. (32,44% всіх доходів клініки за рік). Практично однакову долю до-

ходів отримує підприємство від кастрації та стерилізації, а також від косметичних послуг. Відповідно 272,5 тис. грн. (або 14,32%) та 210 тис. грн. (або 11,04%). Самим найменш дохідним видом послуг, які надає ветеринарна клініка, є дегельмінтизація і обробки – всього 18,3 тис. грн., що складає 0,96%. За цим видом ветеринарних послуг звертаються тільки господарі котів та собак.

6. Всі показники, які розкривають та характеризують фінансові результати діяльності ФОП “Белашов Олександр Андрійович” мають яскраво виражену тенденцію до зниження. Загалом виручка знизилась на 10,79%, що в натуральному вираженні складає 248,81 тис. грн. Слід зазначити, що на зниження загальної виручки вплинуло саме зниження виручки від надання ветеринарних послуг, що в досліджуваному 2020 році у порівнянні з базовим 2018 роком склало 88,5%, а отже знизилось на 11,5%. Стосовно виручки по ветеринарній аптеці – вона залишилась майже сталою, і за останні 3 роки знизилась всього на 1,5 тис. грн. або на 1,01%

7. Рентабельність діяльності підприємства достатня, за результатами 2020 року складає 49,2%. Це пояснюється отриманим чистим прибутком в розмірі 379,54 тис. грн. Але, як і інші показники фінансових результатів, рентабельність має постійну тенденцію до зниження. В 2020 році у порівнянні з базовим 2018 роком рівень рентабельності знизився на 24,6 в.п. Для забезпечення конкурентоспроможності ветеринарної клініки “Звірятко” на ринку ветеринарних послуг, керівництву слід більш ефективно організувати роботу та розробити стратегічні напрями розвитку підприємства.

8. Рівень платоспроможності підприємства знаходиться на задовільному рівні. Коефіцієнт покриття свідчить, що на кожну гривню поточних зобов'язань підприємства припадає 3,30 грн. поточних оборотних активів клініки. Причому в динаміці цей показник хоч і незначно (на 3,13%), але зростає. Дещо знижується в динаміці показник швидкої ліквідності (на 12,5%). Але розмір самого показника знаходиться в межах нормативного значення і показує, що підприємство у короткі строки може своїми наявними активами

розрахуватися по зобов'язанням. Поточні зобов'язання клініка в змозі покрити найбільш ліквідними активами. Про це свідчить коефіцієнт абсолютної ліквідності, який хоч і знаходиться на нижній межі, але в межах нормативного значення.

9. Всі показники рентабельності, крім рентабельності активів, мають тенденцію зниження. Це ще раз підтверджує, що в сучасних економічних умовах ФОП “Белашов Олександр Андрійович” господарює прибутково, але економічна ефективність діяльності клініки знижується.

10. На підставі виявлених можливостей та загроз, сильних та слабких сторін ветеринарної клініки “Звірятко” можна виділити ключові моменти їхньої взаємодії. Ключовими можливостями є розширення ринку збуту (зокрема за рахунок виходу з ринку безлічі дрібних конкурентів), велика кількість потенційних споживачів, що працюють зараз з конкурентами, використання нових технологій і одночасно все зростаючі вимоги до якості. Крім цих можливостей очікується також зростання ринку. Основними слабкими сторонами ветеринарної аптеки та зоомагазину є пряма залежність від постачальників ветеринарних препаратів та зооматеріалів, а також недостатність маркетингової діяльності. Ці слабкі сторони підприємство може перетворити в сильні, якщо розширить асортимент товарів-замінників та знайде можливості презентування себе в межах міста Дніпро.

11. За результатами конкурентного аналізу було виявлено лідера серед ветеринарних клінік – клініка “На Робочій”. Вона є головним конкурентом для ветеринарної клініки Звірятко. За таким критерієм як ціна ФОП “Белашов Олександр Андрійович” займає провідне місце. Оскільки рівень цін у порівнянні з клініками-конкурентами є більш доступними для клієнтів. Поряд з цим якість послуг не відстає від якості послуг, які надають інші клініки. Рівень кваліфікації персоналу також на досить високому рівні та не менше ніж в інших клініках-конкурентах (крім клініки “На Робочій”).

Критерії, на які ФОП “Белашов Олександр Андрійович” слід звернути увагу для досягнення конкурентоспроможності на ринку – це проведення ре-

кламної кампанії та інших маркетингових заходів, активізувати роботу з іміджу клініки на ринку ветеринарних послуг та продовжувати підвищувати рівень кваліфікації персоналу шляхом участі у конференціях, семінарах, вебінарах тощо. Це дозволить мати достатні конкурентні переваги, щоб зайняти позицію лідера на ринку.

РОЗДІЛ III. ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічні напрями розвитку ФОП “Белашов Олександр Андрійович”

Кожне підприємство, для того, щоб досягти успіхів у бізнесі, обов'язково створюють стратегії. Жодна компанія, не дотримуючись розробленого плану, не змогла б існувати в сучасних просторах ринку. Тому нашим завданням буде підбір стратегії для ФОП “Белашов Олександр Андрійович” з метою підвищення конкурентоспроможності та прибутку підприємства.

У цій роботі буде розглянуто кілька типів стратегій: маркетингова, товарна, цінова та комунікативна стратегії.

Ветеринарна клініка надає потрібні та поширені послуги, з цього випливає, що вони мають існуючий продукт. Ринок ветеринарних послуг не є новим, відповідно центр працює на ринку. Таким чином, ветеринарній клініці “Звірятко” необхідно розвивати маркетингову стратегію “Проникнення на ринок”.

Головна мета – збільшити продажі на 5% за рік. Основним інструментом тут виступає підвищення конкурентоспроможності продуктів, тому головна увага в цій стратегії має бути спрямована на підвищення ефективності бізнес-процесів, за рахунок чого можна збільшити споживання продуктів існуючими споживачами, так і залучення нових клієнтів. Можливими джерелами зростання можуть бути:

- стимулювання покупок традиційними покупцями шляхом впровадження нових технологій;
- збільшення частки ринку на 7%;
- відкриття нових сфер застосування продукту для споживачів;

- залучення покупців від конкурентів;
- залучення нових споживачів;
- збільшення частоти покупок товару споживачем (наприклад, за рахунок різноманітних програм лояльності – дисконтні картки для постійних клієнтів, бонуси, подарунки та ін.).

Досягнення поставленої мети передбачається з урахуванням використання інструментів маркетингу. Виходячи з цього, визначимо цілі, що стоять перед маркетингом:

- ослаблення ринкових позицій конкурентів;
- формування сприятливого іміджу організації;
- досягнення високої задоволеності споживачів від лікування домашніх тварин за рахунок співвідношення якості та ціни;
- покращення просування послуг.

Для досягнення поставлених цілей у цій товарній стратегії необхідно звернути увагу на послуги, що надаються.

Для початку варто сказати, що ветеринарній клініці “Звірятко” необхідно розширити пропонований асортимент послуг. Для цього ми проаналізували наявність послуг у конкурентів, щоб оминати своїх суперників. Або ж почати надавати нові послуги.

За останні п'ять років світ ветеринарії зробив величезний крок уперед. З'явилися нові методи діагностики тварин, їх лікування та реабілітації. Як ми аналізували раніше, майже у всіх конкурентів є цифровий рентген-апарат. Наприклад, щоб перевершити своїх конкурентів, ФОП “Бєлашов Олександр Андрійович” може придбати апарат МРТ для тварин.

МРТ діагностика нешкідлива для організму, тоді як рентгенологічний метод дає серйозне променеве навантаження. МРТ дозволяє побачити патології мікроскопічних розмірів у м'яких тканинах, рентгенографія відображає патології кісткової тканини.

Ще однією послугою може стати ветеринарна допомога вдома – передбачає надання ветеринарних послуг у спеціально обладнаному автомобілі. Це

дозволяє проводити у ньому хірургічні операції, УЗД, лабораторні дослідження, реанімаційні заходи тощо. Ветдопомога вдома може бути корисною, коли тварину неможливо доставити до ветеринарної клініки через великий стрес. Це чудове вирішення проблеми, оскільки не завдає великих психологічних переживань для домашніх тварин від поїздки до клініки.

У звичній обстановці вихованець відчувається впевнено і дискомфорт від ветеринарного огляду зводиться до мінімуму. Викликавши лікаря додому немає необхідності очікувати прийому в черзі, що економить дорогоцінний час клієнтів, а також позбавляє улюбленця від додаткового стресу, оскільки виключається ймовірність контактів з іншими тваринами в черзі.

Ветеринарний лікар може приїхати не тільки за наявності проблеми зі здоров'ям у вихованця, але й для проведення планових хірургічних втручань (кастрації, стерилізації), проведення деяких гігієнічних процедур (чистка вух та параанальних залоз, обрізання пазурів), профілактичного огляду нещодавно придбаної тварини, дати рекомендації за його утриманням, годуванням, обробкою від паразитів та проведенням вакцинації.

Необхідно пам'ятати про важливість диспансеризації (планового профілактичного огляду), особливо літніх тварин, що дозволить своєчасно діагностувати захворювання на ранніх стадіях (коли ще немає яскраво виражених симптомів) та вчасно розпочати лікування.

Також особливу популярність набирає косметична послуга – стрази на вухах тварин та блиск-візерунки на тілі. Дані послуги абсолютно безпечні для домашніх тварин, і при цьому мають великий попит серед дівчат, які мріють зробити їх вихованців “гламурними”. Процедура не вимагає великих матеріальних та тимчасових витрат, тому її буде вигідно запровадити для ветеринарної клініки.

Розглянемо принцип цінової стратегії.

На основі SWOT-аналізу було виявлено, що низькі ціни щодо конкурентів є однією із найсильніших сторін ФОП “Белашов Олександр Андрійович”. Однак, низька ціна не завжди хороша для організації, адже в більшості

випадків вона може викликати недовіру та сумніви з боку споживачів. У цьому випадку необхідно з'ясувати чутливість клієнтів, щоб знати, наскільки клініка зможе знизити або, в нашому випадку, підвищити ціну.

Чутливість споживачів до зміни цін буде нижчою, якщо:

- послуга позиціонована окремо від інших (не має аналогів);
- споживачам складно порівняти якість різних послуг чи товарів;
- витрати споживачів на послуги відносно невеликі в порівнянні з їхніми доходами;
- витрати споживачів на послугу займають дуже малу частку їх сукупних витрат;

Виявивши, що чутливість споживачів до зміни ціни не така висока, необхідно знайти способи підвищити цінність товару. Наприклад, за допомогою методу:

1) Зростання середнього чека.

Це найдоступніший метод. Чек може збільшуватися через простого підвищення цін, збільшення кількості сервісних функцій, зміни умов оплати. До речі, підвищення вартості на 1% збільшує прибуток на 3-10%. Важливо, щоб зростання цін було не надто значним і мало з собою нові можливості.

2) Різні рекомендації для клієнтів (щонайменше трьох).

Коли в клініку звертаються нові клієнти, передбачити, який ціновий діапазон товарів та послуг їх зацікавить, дуже складно. Таким чином, якщо пропонувати їм послугу лише одного цінового діапазону, можна “промахнутися” і не вгадати їх переваги. Правильніше запропонувати одразу кілька альтернативних варіантів – наприклад, комплекти “стандарт”, “бізнес” та “преміум”. І тут добре спрацює психологія продажів. Споживач зрозуміє, що йому запропонували послуг з широким ціновим діапазоном, і причин відмови від покупки в нього дуже мало. У цьому необхідно грамотно скласти комплекс послуг різної вартості і пояснити клієнту різницю між ними. Важливо почати з найдорожчих комплексів – тоді дешевші він сприйме позитивно.

3) Робота з вартістю

Мабуть, найдоступніший спосіб збільшення прибутку. Говорять, що низька вартість послуги не завжди сприймається покупцем як найпривабливіша. Найчастіше послуга, що реалізується за високою вартістю, покупці вважають якіснішою.

4) Нестандартні гарантії.

Наприклад, “Якщо ви довго очікували на прийом у черзі, то пачка корму безкоштовно”. Досвід показує, що втілювати ці гарантії в життя приходить дуже рідко, але сама можливість, безумовно, приваблює клієнтів.

Таким чином, ветеринарній клініці необхідно вивчити чутливість до зміни ціни у споживачів, після чого необхідно підняти цінність послуг, що продаються за рахунок перерахованих методів. Такі способи хороші тим, що витрат на них мало, а прибуток із надання послуг збільшиться.

Недоліком ФОП “Белашов Олександр Андрійович” є слабка реклама. Найдієвішим і найпопулярнішим способом на сьогоднішній день є онлайн-реклама: інтернет-сайт, реклама в соціальних мережах.

Сучасний бізнес потребує якісного сайту – це аксіома. Портал в Інтернеті є одним із головних способів залучення покупців та інструментом, що допомагає підвищити рівень покупок у магазинах.

ФОП “Белашов Олександр Андрійович” не має власного сайту і це велика помилка, адже сайт дасть велику інформацію про клініку, тим самим залучить нових клієнтів.

Спершу необхідно створити цікавий дизайн сайту. Наприклад, зробити анімацію у вигляді ходячих по екрану звірів. Це однозначно приверне увагу споживачів.

Наступним пунктом для сайту – вказати повний перелік послуг та їхньої вартості, адже сучасний споживач хоче знати все й зараз. А також створити можливість електронного запису через сайт. Також необхідно ввести онлайн-консультацію, де фахівці зможуть проконсультувати клієнта про послуги, ціни, стан тварин та відповісти на будь-яке хвилююче споживачів питання.

Необхідно зробити чітке меню, де будуть вказані різні розділи, щоб скоротити час споживачів на пошук потрібної їм інформації.

Розмістити на основній смузі посилання на розділ із відгуками попередніх клієнтів (звичайно, позитивними). Вони можуть спонукати потенційного споживача до співпраці. Залишити на ключовій сторінці місце під банер, що рекламує спецпропозиції, акції та бонуси.

5) Рекламна активність:

- Ввести розсилку потенційних покупців.

Такий спосіб реклами буде дуже корисним для тих, хто вже побував у ветеринарній клініці. При прийомі необхідно роздати анкету, де клієнти вкажуть адресу електронної пошти. Потім у разі будь-яких акцій, знижок або змін в асортименті їх можна оперативно сповіщати про ці події.

- Наступним способом реклами будуть банери у маршрутках. Основна частина населення продовжує активно користуватися цим видом транспорту. Щодня сотні людей будуть бачити рекламу, таким чином назва клініки буде на слуху.

- Роздача глянсових листівок. Формат листівок А5, кількість має бути за кількістю поштових скриньок у місті. Це досить дорогий спосіб реклами, але дуже ефективний. Варто витратити зараз, щоби згодом отримати прибуток.

- Дисконтні візитки. Обов'язково замовте якісні візитки, що ламінують, з 5% знижкою і вручайте їх кожному своєму клієнту. За умови якісно наданої послуги це значно підвищить лояльність клієнта і наступного разу у 80% випадків він звернеться саме до нашого ветеринарного центру.

- “Сарафанне радіо”, ця реклама одна з найефективніших. Але вона почне працювати лише через деякий час і завдання ветеринарної клініки якісно надавати свої послуги. В цьому випадку люди самі почнуть рекомендувати її своїм знайомим як професіонала своєї справи.

- Ще одним способом привернути увагу до ветеринарної клініки можна виділити проведення “дня відкритих дверей”. Заздалегідь помістити оголо-

шення та приймати у цей день тварин безкоштовно. Наступного разу клієнти вже за інерцією підуть саме до цього ветеринарного центру.

Усі перелічені методи є найбільш затребуваними і актуальними способами реклами організації. Більшість із них вимагатиме значних витрат, однак, щоб заробити репутацію, кожній компанії однозначно необхідно витратитися. Приблизні витрати та прибуток на маркетинг ФОП “Белашов Олександр Андрійович” відображені у таблиці 3.1 та 3.2.

Таблиця 3.1.

Витрати на маркетингові заходи ФОП “Белашов Олександр Андрійович”

Найменування	Витрати, грн.
Реклама на банерах (10 тижнів)	177825
Роздруківка листівок (20 000 шт.)	24681
Роздруківка банерів у маршрутках (20 000 шт.)	43625
Роздруківка візиток (40 000 шт.)	20480
Акції для клієнтів	120000
Всього:	536611

Отже, витрати на проведення маркетингових заходів складатимуть 536,6 тис. грн. Найбільшу долю в цих витратах складають реклама на банерах – 177,8 тис. грн. (або 33,14%) та акції для клієнтів – 120 тис. грн. (або 22,36%).

Роздруківка візиток та листівок займатимуть найменшу частку в загальних витратах на маркетингові заходи, а саме 4,6% та 3,8% відповідно.

Таблиця 3.2.

Прибуток від маркетингових заходів ФОП “Белашов Олександр Андрійович”

Найменування	Прибуток, грн.
Збільшення асортименту послуг	100 000
Створення сайту	50 000
Реклама	11 000

Всього:	161 000
---------	---------

З таблиці 3.2 видно, що завдяки впровадженню маркетингових заходів клініка отримує 161 тис. грн. додаткового прибутку. Таким чином, для ФОП “Белашов Олександр Андрійович” ефективність проекту складає необхідно вибрати для себе найвигіднішу стратегію зростання, оскільки спостерігаються середні перспективи розвитку галузі, а конкурентоспроможність вище за середню. У таблиці 3.3 відображені економічна ефективність та окупність проекту.

Таблиця 3.3

Показники ефективності проекту

Найменування	Величина
Ефективність проекту	0,3
Окупність проекту	3,33

Отже, з аналізу цілей підприємства, сфери діяльності, його конкурентних позицій та можливостей видно, що ФОП “Белашов Олександр Андрійович” готова для запровадження нововведень, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Проект окупиться трохи більше як за 3 роки.

3.2. Оцінка економічної ефективності впровадження спеціального програмного забезпечення взаємодії ФОП “Белашов Олександр Андрійович” з клієнтами

При внесенні змін у діяльність організації, важливо визначити якою мірою опрацьовані заходи, адже від цього залежить ефективність та успішність

інновацій. Зменшити ризики нововведень дозволяють технології оптимізації та реінжинірингу діяльності.

При внесенні змін до функціонування компанії керуючий змушений балансувати між двома крайнощами. З однією сторони, – є загроза зламати необдуманим рішенням налагоджені та усталені процеси. З іншого боку – є бажання підвищити продуктивність максимально, тобто зруйнувати все «до основи, а потім...» побудувати щось кардинально нове.

Зараз рівень автоматизації та управлінський облік ФОП “Белашов Олександр Андрійович” є слабкою ланкою функціонування клініки, оскільки робота не автоматизована. Традиційна, без застосування інформаційних технологій, система управління клінікою ветеринарної медицини “Звірятко” містить ряд істотних недоліків:

- відсутність миттєвої оперативності в отриманні необхідної інформації;
- необхідність додаткових розрахунків для отримання показників;
- відсутність можливості оцінки показників діяльності ветеринарної клініки у динаміці;
- неможливість проведення якісного аналізу показників діяльності клініки.

Аналіз показників діяльності клініки, збір даних щодо руху товарів та послуг, що надаються, виробляються вручну. Складання звітів є трудомістким та енерговитратним процесом, що знижує продуктивність праці. Все це призводить до того, що систему ветеринарного обслуговування необхідно автоматизувати. Інформаційна система з наявністю безлічі різних довідників, документів та інших інструментів системи, що поповнюються у процесі роботи, зможе привести всі дані до одного, прийнятого в системі, виду, та дозволить використовувати ці дані для коректної ветеринарної роботи клініки, а також для побудови статистичних звітів.

Оптимальним варіантом для вирішення поставлених завдань є створення та впровадження комплексної автоматизованої інформаційної системи, що

базується на аналізі бізнес-процесів. Виділення бізнес-процесів, їх аналіз та подальше вдосконалення – значний резерв для підвищення конкурентоспроможності клініки та ефективності її роботи. Серед головних переваг такого підходу можна назвати простоту здійснення оптимізації як самих процесів з погляду їх організації, синхронізації, взаємоузгодженості, так і ресурсів, споживаних процесами, особливо це стосується людських ресурсів.

Як приклади напрямів робіт з поліпшення процесів можна назвати:

- оптимізація процесу управлінського обліку та фінансового планування для миттєвого доступу до важливої інформації;
- зниження термінів освоєння нових видів послуг;
- скорочення часу обслуговування пацієнтів.

Існують стандартизовані, випробувані часом методології та інструментальні засоби, за допомогою яких можна вивчити підприємство та побудувати його модель. Головна їхня гідність – простота та доступність.

Найбільш відомою та поширеною методикою є методологія структурного аналізу SADT (Structured Analysis and Design Technique). В основі цієї методології лежить стандарт моделювання бізнес-процесів IDEF0. Саме цей стандарт обрано для побудови моделі бізнес-процесів, тому що він має наступні переваги:

- повнота опису бізнес-процесу (управління, інформаційні та матеріальні потоки, зворотні зв'язки);
- комплексність при декомпозиції;
- можливість агрегування та деталізації потоків даних та інформації;
- наявність жорстких вимог методології, які забезпечують одержання моделей процесів стандартного виду;
- простота документування процесів;
- відповідність підходу до опису процесів у IDEF0 стандартам ISO 9000:2000.

В результаті роботи були розроблені та виправлені основні бізнес-процеси, що протікають у ветеринарній установі, згруповані за функціональним призначенням:

- облік руху товарів та видаткових матеріалів;
- облік візитів та наданих послуг;
- аналіз діяльності ветеринарної клініки.

Ветеринарна інформаційна система “VetAIS” розроблена для вирішення комплексу лікувальних та управлінських завдань, що стоять перед ФОП “Белашов Олександр Андрійович”. Сьогодні ПЗ “VetAIS” може запропонувати повнофункціональний, масштабований та відкритий продукт – робочий інструмент керівника, лікаря та всіх працівників клініки.

ПЗ “VetAIS” включає такі функціональні можливості:

- 1) простий та функціональний інтерфейс;
- 2) розмежування прав доступу до можливостей програми співробітників різної спеціалізації;
- 3) підтримка роботи з локальної мережі на основі серверної та клієнтської частини СУБД Firebird 2.5;
- 4) здійснення пошуку клієнтів з картотеки;
- 5) можливість друку виписок, квитанцій та звітів за допомогою інструменту Delphi XE8 – FastReport за відсутності платного продукту від Microsoft "MS Excel" у підприємства;
- 6) облік довідників:
 - а) довідник видів тварин;
 - б) довідник товарів на продаж;
 - в) довідник послуг з їх вартістю;
 - г) довідник витратних матеріалів;
 - д) довідник нормативу списання витратних матеріалів;
 - е) довідник медикаментів;
- 7) облік клієнтів-власників домашніх тварин:
 - а) ведення повної контактної інформації;

- б) перегляд повної інформації про вихованців-пацієнтів;
- в) ведення 1 та більше вихованця-пацієнта;
- 8) облік тварин-пацієнтів клініки:
 - а) ведення повної інформацією щодо тварин;
 - б) перегляд лікування, діагнозів, призначених ліків;
 - в) завантаження та вивантаження знімків рентгену, призначених для лікування, ліків у форматі JPEG;
- 9) облік постачальників з повною інформацією щодо них;
- 10) облік співробітників з повною інформацією щодо них;
- 11) облік відвідувань ветеринарної клініки:
 - а) реєстрація відвідувань, наданих послуг, обстежень та призначень щодо подальшого лікування тварин-пацієнтів;
 - б) реєстрація витрачених антибіотиків;
 - в) автоматичне формування виписки призначених ліків та діагнозу та друк за допомогою експорту в MS Excel або за допомогою інструменту Delphi XE8 - FastReport;
 - г) автоматичний підрахунок вартості амбулаторного прийому;
 - д) наявність системи знижок;
 - е) автоматичне формування квитанції на надання послуг та друк за допомогою експорту до MS Excel або за допомогою інструменту Delphi XE8 - FastReport;
- ж) гнучка система обліку оплат:
 - роздільний облік оплат готівкою, пластиковою картками, банківськими переказами;
 - можливість часткової оплати рахунків;
- 12) складання розкладу роботи персоналу – ведення розклад чергування співробітників ветеринарної клініки, попередній запис клієнтів приймання;
- 13) складський облік:

а) облік основних складських операцій – надходження та продаж товарів, надходження та списання витратних матеріалів за середньої собівартості, розроблене програмне забезпечення “VetAIS” є універсальним засобом ведення управлінського менеджменту ветеринарної діяльності, і, отже, застосовується у всіх типах ветеринарних установ завдяки:

- повної настроюваності користувачем усіх форм введення та виводу;
- легкості адміністрування та навчання;
- масштабованості системи від використання в кабінетах ветеринарного типу до великої ветеринарної установи,
- діагностичному центрі;
- гнучкості та зручності системи в налаштуванні профілів користувачів та експорт даних в MS Excel.

Сфера застосування баз даних (БД) дуже широка і різноманітна. На сьогодні немає таких підприємств, де б не використовувалися бази даних для вирішення необхідних завдань обліку та використання інформації з підвищення ефективності управління підприємства. Прикладами таких БД є власні бази даних бухгалтерського та складського обліку. Ці завдання можуть бути вирішені завдяки різноманітним засобам. Наприклад, найпростішим з них є СУБД MS Access всесвітньо відомого офісного пакету Microsoft Office, що містить відомі програми Word та Excel.

Існують локальні (персональні) та мережеві (клієнт-серверні розраховані на багато користувачів) СУБД. Найбільш популярними локальними СУБД є MS Access, Paradox, FoxPro та DBASE, а мережевими – Oracle, DB/2, MS SQL Server та Interbase. Головною відмінністю мережевих БД та СУБД є те, що вони можуть працювати з віддаленими БД, у той час як локальні – тільки з тими, що знаходяться на певному комп'ютері. Серве Delphi може бути використана для створення як локальних, так і мережевих БД та СУБД.

РСУБД – реляційна система управління базами даних – сукупність програм, призначених для адміністрування БД та можливості отримання користувачами потрібної інформації з бази. До завдань СУБД належить таке:

- формування та підтримання бази даних;
- обробка даних;
- прийом запитів;
- надання даних користувачам;
- забезпечення цілісності бази даних.

Оскільки ФОП “Белашов Олександр Андрійович” потрібна організація мережевої роботи для зв'язку “Адміністратор-Лікар”, то реалізація бази даних “Функціонування ветеринарної клініки” було реалізовано в реляційній системі управління базами даних (РСУБД) Firebird 2.5.

FireBird є системою управління базами даних реляційного типу. Інформація зберігається в базі у вигляді таблиць, записи (рядки) яких складаються із наборів полів певних типів. Кожна таблиця містить власний первинний ключ та індекс, який не допускає повторення значення поля. З кожною таблицею можна зв'язати зовнішні ключі, посилаються на необхідні значення з інших таблиць.

Основними операціями над базами даних є:

- створення, редагування та видалення таблиць;
- модифікація структур існуючих таблиць;
- запровадження даних;
- пошук даних у таблицях за певними критеріями (виконання запитів).

FireBird підтримує всі необхідні засоби для створення та адміністрування БД, забезпечує роботу з тригерами та процедурами, дозволяє здійснювати резервне копіювання, містить корисні доповнення, такі як «Дизайнер БД», до того ж досить зручний у використанні та освоєнні.

Firebird повністю безкоштовна та не вимагає ні реєстрації, ні оплат за підтримку. І це є її головною перевагою перед іншими СУБД. Вихідний код

даної системи відкритий і кожен бажаючий може розробити з його власний некомерційний проект, за умови виконання вимог ліцензії IDPL, якою поширюється Firebird.

Firebird (FirebirdSQL) – компактна, кросплатформова, вільна система управління базами даних (СУБД), що функціонує на Linux, Microsoft Windows та різних Unix платформах.

Як переваги Firebird можна виділити багатOVERсійну архітектуру, відповідальну за паралельну обробку аналітичних та оперативних запитів, компактність, вкрай високу ефективність та потужну мовну підтримку для ХП (зберігається процедур).

Firebird є сервером бази даних. Один сервер Firebird може обробляти сотні незалежних один від одного баз даних, кожен з яких безліччю з'єднань. Він є абсолютнот незалежним від ліцензійних відрахувань навіть для комерційного використання.

Переваги Firebird 2.5 перед іншими мережевими СУБД:

- наявність відкритого коду;
- відсутність «хитрих» обмежень;
- відсутність подвійного ліцензування або прихованих обмежень;
- одразу запускається і починає працювати без установок;
- простота та безкоштовність обслуговування.

Порівнявши характеристики СУБД, можна зробити висновок, що FireBird компактніша, ніж, наприклад, поширена СУБД Microsoft Access; її системні вимоги мінімальні, і цю СУБД можна використовувати на таких платформах, як Windows 8/7/Vista/XP/NT 4.0/2000/95/98. Більше того, головна перевага вибору Firebird 2.5 – безкоштовна підтримка та організація мережевої роботи.

FireBird не має власного візуального середовища розробки, як InterBase або Microsoft SQL Server. Тому для розробки бази даних потрібно скористатися додатковими інструментами, наприклад IBExpert. Цей вибір зроблено

внаслідок того, що ця програма проста в зверненні досить популярна, а також абсолютно безкоштовна.

ІВExpert – це професійне інтегроване середовище розробки та адміністрування баз даних СУБД Oracle, Firebird, InterBase, MySQL, Yaffil. Вона дозволяє у візуальному та командному режимах розробляти та редагувати всі об'єкти бази даних (БД). Після закінчення роботи в редакторах (таблиць, доменів, скриптів тощо) виконується компіляція виконаних дій. При цьому ІВExpert генерує відповідні оператори модифікації бази, виконання яких над БД підтверджується завершенням поточної транзакції, тобто фіксацією змін у БД.

Також ІВExpert містить засоби аналізу продуктивності виконання запитів. З його допомогою можна вирішувати переважна кількість завдань, які можуть виникнути при проектуванні та створенні баз даних.

Основні можливості ІВExpert

1. Збір даних статистики по об'єктах БД, тобто вилучення такої інформації, як описи, коментарі, залежності від інших об'єктів бази та від аналізованих на даний момент, аналіз вироблених запитів та збережених процедур, привілеї на об'єкти та підтримка версій для адміністрування бази даних. Для БД існує можливість перегляду даних та представлення самої структури у вигляді DDL (Dynamic Link Library). Для процедур здійснено розширений блок попереджень про помилки.

2. Підтримка монітора запитів до бази, генерація html-документації на проєктовану БД (включаючи опис об'єктів та навігацію за ними).

3. Підтримка роботи з метаданими, налаштування виведених скриптів, виведення в різні підсумкові контексти (файл, кліпборд, скрипт), підтримка повноформатного друку підсумкових звітів (з попереднім переглядом).

4. Контролює весь блок безпеки БД.

5. Потужний вбудований менеджер звітів (включаючи можливість створення власних) на основі FastReport.

6. Дизайнер бази даних. В ІВExpert здійснено можливість редагувати (або створити наново) необхідний набір таблиць та зв'язків між ними.

7. Генератор тестових даних, що в повному обсязі забезпечує генерацію даних.

8. З'єднані всі операції з фізичною базою даних. Надані всі необхідні засоби для цього: резервне копіювання та відновлення, зупинка, графічне уявлення про статистику, що витягується з бази даних (з можливістю експортувати звіт до 12 різних форматів як у Microsoft, так і в html/xml, текстові та dbf), а також тести на з'єднання із зовнішнім сервером.

9. Зручність настроювання системи. Можна налаштувати всі інструменти, їх вміст (додавати та видаляти кнопки), всі дії системи, перевизначати дії програми на ті чи інші операції. Здійснено доступ до блоку шаблонів – можна переналаштувати шаблони.

Оскільки при створенні програми буде здійснюватися робота з системою управління базами даних FireBird 2.5, отже, при виборі мови програмування та середовища розробки необхідно враховувати необхідність наявності компонентів для роботи з СУБД FireBird 2.5.

Таким чином, до мови програмування буде пред'явлено такі вимоги:

- наявність компонентів для роботи з СУБД FireBird 2.5;
- підтримка об'єктно-орієнтованого стилю програмування;
- створення надійного програмного забезпечення шляхом обробки виняткових ситуацій, що виникають у разі некоректної роботи;
- використання візуальних компонентів для наочного проектування інтерфейсу.

Вищезгадані характеристики мають такі засоб програмування такі як Delphi.

Delphi XE8 – потужна система візуального об'єктно-орієнтованого проектування, що володіє комбінацією кількох найважливіших технологій:

- об'єктно-орієнтована модель компонент;
- візуальна побудова додатків із програмних прототипів;

- масштабовані засоби для побудови баз даних.

Інтегроване середовище розробки програм Delphi XE8 дає можливість створювати, компілювати, тестувати та модифікувати проект чи групу проектів у одному середовищі програмування. Основується розширення мови Pascal – ObjectPascal.

Розробка баз даних та систем управління базами даних (СУБД) –одна з основних галузей використання Delphi. До переваг цієї середовища слід віднести наявність практично вичерпного набору коштів, за допомогою яких вирішуються практично будь-які завдання по створенню та веденню баз даних, які далеко не завжди вирішуються при за допомогою відомої СУБД Microsoft Access.

Візуальна технологія розробки програм дозволяє швидко створювати програми шляхом розміщення у формі стандартних компонентів. При цьому відповідний код програми автоматично генерується Delphi 7. Така технологія допомагає розробнику позбутися від рутинної роботи з розробки користувацького інтерфейсу та дозволяє приділити більше уваги внутрішній організації даних та обробці даних.

Щоб оцінити економічний ефект від запровадження нового програмного продукту, слід розрахувати витрати на розробку проекту та експлуатаційні витрати, пов'язані із забезпеченням його нормального функціонування.

Витрати розробку інформаційно-програмного забезпечення включають:

- амортизаційні відрахування на комп'ютер та програмне забезпечення;
- витрати на поточний ремонт;
- витрати на придбання матеріалів;
- витрати на споживану електроенергію;
- витрати на оплату праці розробника програми;
- страхові відрахування.

Амортизаційні відрахування на комп'ютер та програмне забезпечення виробляються прискореним методом з тією умовою, що термін морального

старіння відбувається через 5 років, таким чином норма амортизаційних відрахувань (НА) становитиме 20%.

Календарний план створення інформаційно-програмного забезпечення наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Календарний план створення інформаційно-програмного забезпечення

Етап	Терміни виконання	Кількість годин	Кількість діб
Постановка задачі	15.03.2022-18.03.2022	32	4
Вивчення предметної галузі та аналогів	19.03.2022-07.04.2022	88	11
Проектування	08.04.2022-24.04.2022	104	13
Створення інтерфейсу	25.04.2022-29.04.2022	24	3
Написання коду програми	30.04.2022-14.05.2022	96	12
Тестування програми	15.05.2022-23.05.2022	56	7
Налагодження програми	24.05.2022-02.06.2022	40	5
Написання технічної документації	03.06.2022-21.06.2022	120	15
Сумарна трудомісткість налаштування	15.03.2022-21.06.2022	560	70

Загальна вартість програмного забезпечення, яке буде використовувати налаштування програмного продукту, становить 56 тис. грн., інформація наведена у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Витрати на інформаційно-програмне забезпечення при створенні програмного продукту

Програмне забезпечення	Ціна, тис. грн.
Windows 10 Professional	безкоштовно
Delphi XE8	56
Firebird 2.5	безкоштовно
ІВЕхpert 2015.09.08	безкоштовно
Всього:	56

Таким чином, загальна сума амортизаційних відрахувань (АВ) програмного продукту складає:

$$AB = 56000 \cdot 0,2 \cdot 70 / 365 = 2147 \text{ грн.}$$

Витрати на профілактичний ремонт (ВПР) на період створення проекту приймаються рівними 5% вартості ПК, обчислюються за такою формулою:

$$ВПР = БВ * 0,05 * 70 / 365$$

де БВ – балансова вартість ПК, грн.

$$ВПР = 22\,500 * 0,05 * 70 / 365 = 216 \text{ грн.}$$

Витрати на додаткові комплектуючі (ЗМАТ), необхідні для забезпечення експлуатації ПК, приймаються рівними 2% від вартості ПК та обчислюються за формулою:

$$ЗМАТ = БВ * 0,02,$$

де БВ – балансова вартість ПК, грн.

$$ЗМАТ = 22500 * 0,02 = 450 \text{ грн.}$$

Витрати на електроенергію (ВЕ), що споживається ПК, розраховуються за формулою:

$$ВЕ = РЕОМ * t * ЦЕ * А$$

де РЕОМ – настановна потужність ПК розробника, кВт;

t – час роботи комп'ютера, година;

ЦЕ – вартість 1 кВт/годину електроенергії, грн.;

А – коефіцієнт інтенсивного використання ПК.

До статті «Витрати на оплату праці розробника програми» належать:

- основна заробітна плата розробників програми;
- додаткова заробітна плата розробників, що входить до фонду заробітної плати.

До додаткової заробітної плати входить районний коефіцієнт, рівний 30%, і коефіцієнт, також рівний 30%. Таким чином, додаткова заробітна плата (ЗПДОП) складає:

$$ЗПДОП = 49980 * (0,3 + 0,3) = 29988 \text{ грн.}$$

Таким чином, фонд заробітної плати (ФЗП) розраховується за наступною формулою:

$$\text{ФЗП} = \text{ЗПСН} + \text{ЗПДОП}, \quad (4)$$

де ЗПСН - основна заробітна плата розробника, грн.;

ЗПДОП - Додаткова заробітна плата розробника, грн.

$$\text{ФЗП} = 49980 + 29988 = 79968 \text{ грн.}$$

Фонд заробітної плати з урахуванням страхових внесків (ФЗПСФ):

$$\text{ФЗРФ} = \text{ФЗР} - (\text{ФЗР} \cdot k1 / 100) \quad (5)$$

де $k1$ – страхові внески (30,2%).

$$\text{ФЗПСФ} = 79968 - 79968 \cdot 0,30 = 59687,2 \text{ грн.}$$

Таким чином, повна собівартість налаштування визначається підсумовуванням усіх витрат. Структура повних витрат наведена у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Структура повних витрат під час встановлення інформаційно-програмного забезпечення

Вид витрат	Величина, грн.
Амортизаційні відрахування, грн.	2147
Поточний ремонт, грн.	216
Витрати придбання матеріалів, грн.	450
Витрати на споживану електроенергію, грн.	253,6
Витрати оплати праці з урахуванням страхових відрахувань, грн.	55977,6
Всього:	59687,2

Таким чином, собівартість створюваного програмного продукту (ЗВП) дорівнює 59 687,2 грн.

В результаті впровадження цей програмний комплекс забезпечить:

- підвищення надійності системи та зменшення часу передачі документації завдяки серверній базі даних;
- збільшення швидкості обробки інформації за рахунок зберігання в робочому архіві лише актуальних даних;

- фіксацію всіх життєво важливих подій для системи у файлах-протоколах, що дає можливість аналізу роботи та завантаженості як системи загалом, і окремих її компонентів.

Таким чином, ефективність проекту розраховується за наступною формулою:

$$E_f = D_p / B,$$

де B- витрати, грн.;

D_p-додатковий прибуток, грн.

$$E_f = 105\,000 * 59\,687,2 = 1,8$$

Окупність проекту:

$$O_{kp} = 1 / 1,8 = 0,5$$

Таким чином, проект по встановленню інформаційно-програмного забезпечення окупиться через 5 місяці

Зменшення часу передачі документації досягається за рахунок зручного розподілу зберігання даних на сервері БД. Усі дані, оброблені адміністратором за робочий день, зберігаються в окремих довідниках, та при необхідності легкодоступні для повторної обробки та аналізу. Якщо врахувати, що за добу персоналом ФОП “Белашов Олександр Андрійович” обробляється понад кілька десятків паперової документації, то пошук необхідної інформації при такому варіанті зберігання суттєво спрощується.

Завдяки тому, що тепер усі документи будуть створюватися та проводитися у серверному вигляді, що сприяє прискоренню проведення транзакцій, то всі переходи документів від одного співробітника компанії до іншого будуть здійснюватися за допомогою реалізованої локальної мережі без участі паперової версії документа, таким чином буде прискорення в процесі передачі внутрішніх документів.

Не варто забувати про те, що після того, як підприємство перейде на автоматизовану роботу, то велика кількість канцелярських ресурсів буде заощаджуватися. Крім канцелярських товарів буде суттєва зміна та у розподілі бюджету на ведення архівації, систематизації, підготовки звітних матеріалів

та інших раніше друкованих матеріалів, документів. Також практично до нуля знизиться кількість втрат документів у зв'язку з тим, що системи сама архівуватиме документи, а право видаляти та редагувати вже проведені документи буде лише у найвищого керівництва.

Висновки до розділу 3.

1. Зараз рівень автоматизації та управлінський облік ФОП “Белашов Олександр Андрійович” є слабкою ланкою функціонування клініки, оскільки робота не автоматизована. Виявлено, що система управління ветеринарною клінікою “Звірятко” містить низку істотних недоліків: відсутність миттєвої оперативності в отриманні необхідної інформації; необхідність додаткових розрахунків для отримання показників; відсутність можливості оцінки показників діяльності ветеринарної клініки у динаміці; неможливість проведення якісного аналізу показників діяльності клініки.

2. Розроблена ветеринарна інформаційна система “VetAIS” призначена для вирішення комплексу лікувальних та управлінських завдань, що стоять перед ФОП “Белашов Олександр Андрійович”. Сьогодні розроблене ПЗ “VetAIS” може запропонувати повнофункціональний, масштабований та відкритий продукт – робочий інструмент керівника, лікаря та всіх співробітників клініки. За допомогою впровадження інформаційно-програмного забезпечення значно скорочується час обробки інформації для обліку ветеринарної діяльності, отже, підвищується ефективність праці.

3. В результаті впровадження цей програмний комплекс забезпечить: підвищення надійності системи та зменшення часу передачі документації завдяки серверній базі даних; збільшення швидкості обробки інформації за рахунок зберігання в робочому архіві лише актуальних даних; фіксацію всіх життєво важливих подій для системи у файлах протоколах, що дає можливість аналізу роботи та завантаженості як системи загалом, і окремих її ком-

понентів. Таким чином, запровадження інформаційно-програмного забезпечення дозволить покращити якість послуг, що надаються ветеринарною клінікою на ринку, а також підвищити конкурентоспроможність та збільшити прибуток.

4. З аналізу цілей підприємства, сфери діяльності, його конкурентних позицій та можливостей видно, що ФОП “Белашов Олександр Андрійович” готова для запровадження нововведень, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Проект окупиться трохи більше як за 3 роки.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В дипломній роботі здійснені дослідження по діагностиці й розробці напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

1. Визначено, що конкурентоспроможність підприємства – комплексна характеристика рівня його розвитку, що виражає здатність порівняно з конкурентами підтримувати та розширювати ринкову частку за рахунок оперативного реагування на зміни зовнішньої середовища та використання існуючих і потенційних конкурентних переваг, які характеризують ключові сфери діяльності підприємства та формуються в результаті ефективного використання природних, фінансових, матеріальних, кадрових та інформаційних ресурсів. Стратегія конкуренції підприємства є планом заходів щодо отримання високого прибутку в порівнянні з конкурентами. Ефективна стратегія конкуренції дозволяє підвищити привабливість підприємства для споживачів, знизити витрати на залучення і утримання клієнтів, отримувати більш високу норму рентабельності від продажу. Управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як напрям менеджменту, сукупність заходів, діяльність, вплив та сукупність важелів і способів впливу, процес або специфічна управлінська функція.

2. Встановлено, що майже всі показники ефективності використання основних виробничих фондів ФОП “Белашов Олександр Андрійович” мають тенденцію до зменшення кожного року. Показник фондівіддачі достатньо високий і у звітному 2020 році складає 7,51 грн. виручки на кожну гривню середньорічної вартості основних виробничих фондів. За досліджуваний період цей показник зростає на 51,72%. Це відбулося через більш прискорені темпи зменшення вартості основних фондів та повільніші темпи зменшення виручки. Можна сказати, що не дивлячи на зменшення вартості основних виробничих фондів та зменшення виручки і прибутку від основної діяльності, ФОП “Белашов Олександр Андрійович” ефективно використовує наявні в нього фонди.

3. ФОП “Белашов Олександр Андрійович” повністю забезпечено фахівцями для надання повного спектру ветеринарних послуг. При чому рівень освіти та кваліфікації лікарів дозволяє ветеринарні послуги надавати на високому рівні. В розпорядженні лікарів під час надання ветеринарних послуг наявний широкий асортимент вакцин та медикаментів. Ветеринарні матеріали закупаються щотижня на суму від 2000 до 3000 грн. І це без врахування матеріалів для зоомагазину та ветеринарної аптеки.

4. Виручка від реалізації товарів, робіт послуг за звітний рік в порівнянні з базовим зменшилась на 10,79%. Це негативний показник. Але враховуючи сучасну економічну ситуацію в державі, вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємства, результат є передбачуваним.

5. Майже всі показники ефективності використання основних виробничих фондів ФОП “Белашов Олександр Андрійович” мають тенденцію до зменшення кожного року. Показник фондівддачі достатньо високий і у звітному 2020 році складає 7,51 грн. виручки на кожен гривню середньорічної вартості основних виробничих фондів. За досліджуваний період цей показник зростає на 51,72%. Це відбулося через більш прискорені темпи зменшення вартості основних фондів та повільніші темпи зменшення виручки. Можна сказати, що не дивлячись на зменшення вартості основних виробничих фондів та зменшення виручки і прибутку від основної діяльності, ФОП “Белашов Олександр Андрійович” ефективно використовує наявні в нього фонди.

6. Доходи досліджуваної клініки за рік складають майже 2 млн. грн. Найбільшу частку виручки займає клінічний огляд. Від цього виду наданих послуг ФОП “Белашов Олександр Андрійович” отримує 41,25% загальної виручки, або 785 тис. грн. Доходи від профілактичної вакцинації – 617,25 тис. грн. (32,44% всіх доходів клініки за рік). Практично однакову долю доходів отримує підприємство від кастрації та стерилізації, а також від косметичних послуг. Відповідно 272,5 тис. грн. (або 14,32%) та 210 тис. грн. (або 11,04%). Самим найменш дохідним видом послуг, які надає ветеринарна клініка, є дегельмінтизація і обробки – всього 18,3 тис. грн., що складає 0,96%.

За цим видом ветеринарних послуг звертаються тільки господарі котів та собак.

7. Всі показники, які розкривають та характеризують фінансові результати діяльності ФОП “Белашов Олександр Андрійович” мають яскраво виражену тенденцію до зниження. Загалом виручка знизилась на 10,79%, що в натуральному вираженні складає 248,81 тис. грн. Слід зазначити, що на зниження загальної виручки вплинуло саме зниження виручки від надання ветеринарних послуг, що в досліджуваному 2020 році у порівнянні з базовим 2018 роком склало 88,5%, а отже знизилось на 11,5%. Стосовно виручки по ветеринарній аптеці – вона залишилась майже сталою, і за останні 3 роки знизилась всього на 1,5 тис. грн. або на 1,01%

8. Рентабельність діяльності підприємства достатня, за результатами 2020 року складає 49,2%. Це пояснюється отриманим чистим прибутком в розмірі 379,54 тис. грн. Але, як і інші показники фінансових результатів, рентабельність має постійну тенденцію до зниження. В 2020 році у порівнянні з базовим 2018 роком рівень рентабельності знизився на 24,6 в.п. Для забезпечення конкурентоспроможності ветеринарної клініки “Звірятко” на ринку ветеринарних послуг, керівництву слід більш ефективно організувати роботу та розробити стратегічні напрями розвитку підприємства.

9. Рівень платоспроможності підприємства знаходиться на задовільному рівні. Коефіцієнт покриття свідчить, що на кожну гривню поточних зобов'язань підприємства припадає 3,30 грн. поточних оборотних активів клініки. Причому в динаміці цей показник хоч і незначно (на 3,13%), але зростає. Дещо знижується в динаміці показник швидкої ліквідності (на 12,5%). Але розмір самого показника знаходиться в межах нормативного значення і показує, що підприємство у короткі строки може своїми наявними активами розрахуватися по зобов'язанням. Поточні зобов'язання клініки в змозі покрити найбільш ліквідними активами. Про це свідчить коефіцієнт абсолютної ліквідності, який хоч і знаходиться на нижній межі, але в межах нормативного значення.

10. Всі показники рентабельності, крім рентабельності активів, мають тенденцію зниження. Це ще раз підтверджує, що в сучасних економічних умовах ФОП “Белашов Олександр Андрійович” господарює прибутково, але економічна ефективність діяльності клініки знижується.

11. На підставі виявлених можливостей та загроз, сильних та слабких сторін ветеринарної клініки “Звірятко” можна виділити ключові моменти їхньої взаємодії. Ключовими можливостями є розширення ринку збуту (зокрема за рахунок виходу з ринку безлічі дрібних конкурентів), велика кількість потенційних споживачів, що працюють зараз з конкурентами, використання нових технологій і одночасно все зростаючі вимоги до якості. Крім цих можливостей очікується також зростання ринку. Основними слабкими сторонами ветеринарної аптеки та зоомагазину є пряма залежність від постачальників ветеринарних препаратів та зооматеріалів, а також недостатність маркетингової діяльності. Ці слабкі сторони підприємство може перетворити в сильні, якщо розширить асортимент товарів-замінників та знайде можливості презентування себе в межах міста Дніпро.

12. За результатами конкурентного аналізу було виявлено лідера серед ветеринарних клінік – клініка “На Робочій”. Вона є головним конкурентом для ветеринарної клініки Звірятко. За таким критерієм як ціна ФОП “Белашов Олександр Андрійович” займає провідне місце. Оскільки рівень цін у порівнянні з клініками-конкурентами є більш доступними для клієнтів. Поряд з цим якість послуг не відстає від якості послуг, які надають інші клініки. Рівень кваліфікації персоналу також на досить високому рівні та не менше ніж в інших клініках-конкурентах (крім клініки “На Робочій”).

Критерії, на які ФОП “Белашов Олександр Андрійович” слід звернути увагу для досягнення конкурентоспроможності на ринку – це проведення рекламної кампанії та інших маркетингових заходів, активізувати роботу з іміджу клініки на ринку ветеринарних послуг та продовжувати підвищувати рівень кваліфікації персоналу шляхом участі у конференціях, семінарах, вебі-

нарах тощо. Це дозволить мати достатні конкурентні переваги, щоб зайняти позицію лідера на ринку.

13. Виявлено, що система управління ветеринарною клінікою “Звірятко” містить низку істотних недоліків: відсутність миттєвої оперативності в отриманні необхідної інформації; необхідність додаткових розрахунків для отримання показників; відсутність можливості оцінки показників діяльності ветеринарної клініки у динаміці; неможливість проведення якісного аналізу показників діяльності клініки.

14. За допомогою впровадження ветеринарної інформаційної системи “VetAIS” значно скорочується час обробки інформації для обліку ветеринарної діяльності, отже, підвищується ефективність праці. В результаті впровадження цей програмний комплекс забезпечить: підвищення надійності системи та зменшення часу передачі документації завдяки серверній базі даних; збільшення швидкості обробки інформації за рахунок зберігання в робочому архіві лише актуальних даних; фіксацію всіх життєво важливих подій для системи у файлах протоколах, що дає можливість аналізу роботи та завантаженості як системи загалом, і окремих її компонентів. Таким чином, запровадження інформаційно-програмного забезпечення дозволить покращити якість послуг, що надаються ветеринарною клінікою на ринку, а також підвищити конкурентоспроможність та збільшити прибуток.

15. З аналізу цілей підприємства, сфери діяльності, його конкурентних позицій та можливостей видно, що ФОП “Белашов Олександр Андрійович” готова для запровадження нововведень, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Проект окупиться трохи більше як за 3 роки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаева Т. Организационные факторы и резервы повышения конкурентоспособности предприятия / Т. Адаева. – Пенза: Изд-во Пензенского гос. ун-та, 2011. – 230 с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика.- М.: Центр экономики и маркетинга, 2011.- 208 с.
3. Алтухова І. М. Конкурентоспроможність продукції металургійного підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Маріуполь, 2010. - 20 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; [пер. с англ.]. – М.: Питер, 2009. – 334 с.
5. Артеменко Л. П., Ключкіна М. С. Стратегічне управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка. 2013. Вип. 7 (1). Т. 21. С. 66–73.
6. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 294 с.
7. Балабанова Л. В. Маркетинг: підруч. / Л. В. Балабанова. – К.: ЗнанняПрес, 2004. – 645 с.
8. Барабась Д. О. Конкурентний потенціал і конкурентоспроможність підприємства: суть, співвідношення та етапи оцінювання // Маркетинг: теорія і практика: Матеріали V міжнарод. науково-практичної конференції, 25–26 травня 2006 р. – К.: КНЕУ, 2006. – 48 с.
9. Барабась Д. О. Конкурентні переваги та ключові фактори успіху: спільне та відмінне // Управління підприємством: діагностика, стратегія, ефективність. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 23- 25 листопада 2011 р. – Київ–Дніпропетровськ, 2011. – с. 10–23.

10. Бондаренко С. М. Моделювання стратегії конкуренції підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2001. Вип. 7. С. 400-408
11. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики: Підручник. - К.: Таксон, 2010. – 704 с.
12. Булеєв І. П. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. С. 63–91.
13. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики: Підручник. - К.: Таксон, 2010. – 704 с.
14. Войчак А. В. Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. – 2011. – №2. – с. 50-55.
15. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. Київ: ДАКККіМ, 2006. 160 с. 27. Дубинина Н. А. Подходы к формированию конкурентной стратегии предприятия / Н.А. Дубинина // Вестник АГТУ. – Серия : Экономика. – 2010. – № 2. – С. 65–71.
16. Дуброва О. С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства / О.С. Дуброва // Ефективна економіка. – 2010. – № 8 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?Operation=1&iid=332>.
17. Управление современной компанией: Учебник / Под ред. Б. Мильнера и Ф. Лииса. - М.:ИНФРА-М,2011. - С. 74
18. Ветеринарный менеджмент и организация ветдела. [Электронный ресурс] // Портал ветеринарии. – Режим доступа: <http://www.veterinarka.ru/vetbusiness/veterinaryj-menedzhment-i-organizaciyavetdela.html>
19. Васиковски, И. А. Процессно-организационная бизнес-модель ветеринарной клиники / И. А. Васиковски // Проектирование бизнес-процессов. – 2014. – № 3(54). – С. 344–359.

20.Драб, А. Д. Разработка проекта по внедрению серверных информационных систем на предприятии. : автореф. дис. ... кандидат технических наук : 09.03.02 / Драб Артур Денисович. – Москва, 2013. – 47 с.

21. Гордеев, М. Ю. Оптимизация бизнес-процессов / М. Ю. Гордеев // Управление человеческим потенциалом. – 2015. – № 4. – С. 4–16.

22. Петрова, С. В. Информационные технологии в ветеринарии. : автореф. дис. ... доктор технических наук : 09.03.02 / Петрова Светлана Владимировна. – Калуга, 2014. – 26 с.

23. Гончар Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №2. – С. 130-145.

24. Дієва Н. М., Дедіков О. І. Фінансовий аналіз: Навчпосібн. – К.: ЦНЛ, 2017. – 328 с.

25.Економічна стратегія підприємства: Підручник / За ред. В.Д. Прокочика. – К.: Знання-Прес, 2011. – 581 с.

26 . Економічний аналіз: Навч. посіб. (за ред. Проф. Ф. Ф. Бутинця). – Житомир: ПП. «Рута», 2003. – 680 с.

27.Селезньова О.В. Методологічні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства // Економіка та держава. 2017. – №6. – С. 31-34.

28.Фінанси підприємств. Підручник / Ред. А.М. Поддєрьогін.- 5-те вид., перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2004. – 546с.

29.Шморгун Н.П., Головка І.В. Фінансовий аналіз: Навч. посібн. – К.: ЦНЛ, 2010. – 528 с.

30.Олексенко Р.І. Показники та оцінка конкурентних можливостей підприємства // Інвестиції: практика та досвід. 2009. – №11. – С. 27-31.

31.Рижиков В.С, Панків В.А., Ровенська В.В. та ін. Економіка підприємства. – К.: Видавничий Дім «слово», 2004. – 272 с.

32.Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посіб. – 2-ге видання, випр. і доп. – К.: Знання, 2010. – 662 с.

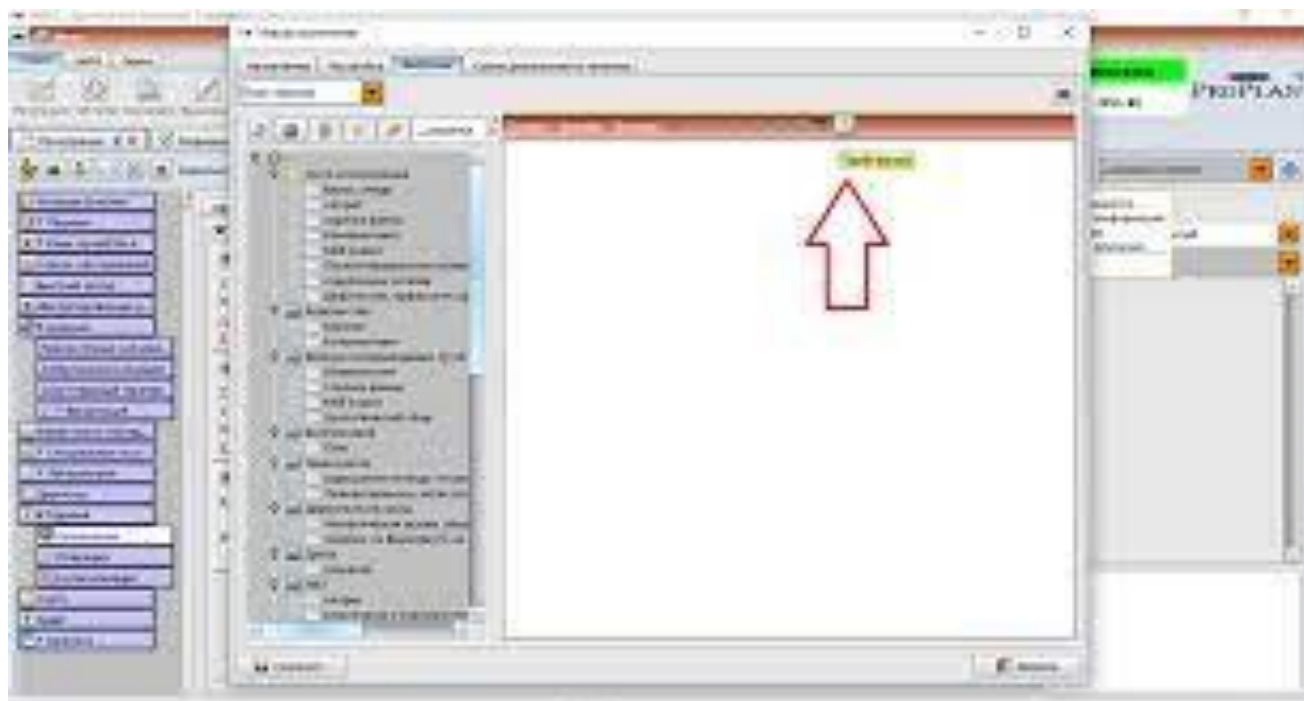
ДОДАТКИ

**Матеріальні засоби, що використовуються при наданні ветеринарних
послуг ФОП “Бєлашов Олександр Андрійович”, 2020р.**

Найменування това- ру	Кількість товару, од.	Ціна за 1 шт/уп., грн.	Вартість матеріалів, грн.
Вакцини			
Вангард, амп.	50	137	6850
Біокан, амп.	50	68	3400
Біофел, амп.	50	80	4000
Квадрікет, амп.	25	120	3000
Мультифел-4, амп.	40	142	5680
Нобивак ДННР, амп.	50	100	5000
Нобивак R, амп.	50	60	3000
Нобивак L, амп.	50	70	3500
Еурікан, амп.	50	173	8650
Рабізін, амп.	20	50	1000
Дефенсор, амп.	50	63	3150
Шприц 2 мл, шт.	500	3	1500
Вата, кг	2	150	300
Спирт 70%, фл/л.	10	300	3000
Медикаменти			
Глюкоза, фл/мл.	250	36	9000
Натрій хлорид, фл/мл.	250	25	6250
Р-н йоду, фл/л.	1	300	300
Новокаїн, 0,5, фл/мл.	150	30	4500
Сульфокамфокаїн, амп.	50	140	7000
Церукал, уп.	20	320	6400
Папаверин, амп.	100	70	7000
Гамавіт, амп.	50	80	4000
Фуросемід, уп.	50	15	750
Еритроміцин, фл.	50	24	1200
Біцилін-3, фл.	100	80	8000
Бінти, шт.	100	7	700
Стер. гумові рукавиці, уп.	20	120	2400
Шприц 5 мл, шт.	500	6	3000
Шприц 10 мл, шт.	100	12	1200
Всього:			113730

**Доходи ФОП “Белашов Олександр Андрійович” за видами послуг,
2020р.**

Вид тварин	Одиниці ви- мірювання	Кількість	Ціна послуг, грн.	Обсяг ринку ве- теринарних пос- луг, грн.
Клінічний огляд				
Собаки	гол.	1500	250	375 000
Коти	гол.	1600	250	400 000
Гризуни	гол.	30	250	7 500
Птиці	гол.	10	250	2 500
Клінічний огляд: всього				785 000
Профілактична вакцинація				
Собаки	гол.	2000	150	300 000
Коти	гол.	2100	150	315 000
Гризуни	гол.	10	150	1 500
Птиці	гол.	5	150	750
Профілактична вакцинація: всього				617 250
Дегельмінтизація, обробки				
Собаки	гол.	300	30	9 000
Коти	гол.	310	30	9 300
Дегельмінтизація, обробки: всього				18 300
Кастрація та стерилізація				
Пси	гол.	100	450	45 000
Суки	гол.	50	650	32 500
Коти	гол.	250	450	112 500
Кішки	гол.	150	550	82 500
Кастрація та стерилізація: всього				272 500
Косметичні послуги				
Собаки	гол.	200	300	60 000
Коти	гол.	200	300	60 000
Виклик додо- му	-	200	450	90 000
Косметичні послуги: всього				210 000
Всього за видами послуг:				1 903 050



Загальний вигляд головної сторінки ветеринарної інформаційної системи “VetAIS”



Можливості ветеринарної інформаційної системи “VetAIS”