

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ**  
**Завідувач кафедри,**  
**д.н.держ.упр., проф.**  
\_\_\_\_\_ **А.М. Пугач**  
**«\_\_\_\_\_» лютого 2021 р.**

## **ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньою програмою  
«Менеджмент» зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ СОЦІАЛЬНОЇ  
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ  
В СФЕРІ ВЕТЕРИНАРНИХ ПОСЛУГ**

**Здобувач**

**Зажарський В.В.**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцент**

**Воловик І.А.**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ****Факультет** менеджменту і маркетингу**Кафедра** менеджменту, публічного управління та адміністрування**Спеціальність** 073 «Менеджмент»**Освітня програма:** «Менеджмент»**Освітній ступінь:** «Магістр»**ЗАТВЕРДЖУЮ**Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.**ЗАВДАННЯ**

на дипломну роботу здобувачу

**ЗАЖАРСЬКОМУ ВОЛОДИМИРУ ВОЛОДИМИРОВИЧУ**

- Тема роботи** «Управління проектами соціальної відповідальності підприємств в сфері ветеринарних послуг», **науковий керівник роботи** Воловик Ірина Анатоліївна, к.е.н., доцент,  
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від 30 листопада 2020 р., № 2994.
- Строк подання здобувачем роботи** – 5 лютого 2021 року.
- Вихідні дані до роботи:** офіційні статистичні джерела, аналітичні огляди за темою роботи, публічна фінансова звітність комунального підприємства «Зооконтроль», публічна інформація Дніпровського державного аграрно-економічного університету.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Концепція соціальної відповідальності бізнесу: теоретичні та прикладні засади. 2. Тенденції розвитку ветеринарної діяльності в Україні. 3. Особливості управління проектами соціальної відповідальності в сфері ветеринарних послуг. Висновки.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
  - Сутність соціальної відповідальності бізнесу.
  - Організаційні та нормативні особливості ветеринарної діяльності в Україні.
  - Структура споживачів ветеринарних послуг в Дніпропетровській області.
  - Структура споживачів ветеринарних послуг в Україні.
  - Сфера ветеринарних інтересів сільськогосподарських підприємств та господарств населення Дніпропетровської області.
  - Порівняльний аналіз іміджевої складової КДЦ ДДАЕУ «Ранчо» та КП «Зооконтроль».
  - Економічні індикатори ефективності роботи КП «Зооконтроль».
  - Структура витрат КП «Зооконтроль».
  - Динаміка валового прибутку та адміністративних витрат КП «Зооконтроль».
  - Резюме проекту.
  - Календарний план проекту.

**6. Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Січень 2020	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Лютий – квітень 2020	
3	Підготовка плану дослідження, визначення робочої гіпотези та написання аналітичного розділу роботи	Травень – серпень 2020	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	Вересень – листопад 2020	
5	Написання висновків та пропозицій	Грудень 2020	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Січень 2021	

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Тема: «Управління проектами соціальної відповідальності підприємств в сфері ветеринарних послуг».

Дипломна робота: 90 с., 12 рис., 5 табл., 1 додатків, 75 літературних джерела.

**Об'єкт дослідження** – процеси управління проектами на підприємствах сфери послуг. **Предмет дослідження** - теоретичні та прикладні аспекти управління соціальними проектами в сфері ветеринарних послуг.

**Метою роботи** є вдосконалення інструментів менеджменту для управління соціальними проектами для суб'єктів господарювання, які надають ветеринарні послуги для впровадження принципів соціальної відповідальності та зміцнення іміджу підприємств.

**Методи дослідження:** монографічний, фінансовий аналіз, проектний аналіз, порівняльний аналіз.

В роботі досліджено особливості підприємництва в сфері ветеринарної діяльності, кон'юнктуру ринку в Дніпропетровській області та м. Дніпро, проведено фінансовий аналіз комунального підприємства «Зооконтроль» та порівняльний аналіз ціннісної пропозиції комунального підприємства та ветеринарної клініки ДДАЕУ.

Результати дослідження оформлені в проектну пропозицію, яка передбачає ряд нововведень для університетської ветклініки та більш активну позицію в реалізації соціальних проектів.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

Управління проектами, соціальна відповідальність, ветеринарна діяльність, ветеринарні послуги.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Управление проектами, социальная ответственность, ветеринарная деятельность, ветеринарные услуги.

### KEYWORDS

Project management, social responsibility, veterinary activity, veterinary service.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ .....	10
1.1. Поняття соціальної відповідальності як елемент стратегії сучасних підприємств.....	10
1.2. Методичні підходи до формування та оцінки репутації підприємств.....	16
1.3. Проектний підхід в менеджменті підприємств малого та середнього бізнесу .....	21
Висновки до розділу 1 .....	25
РОЗДІЛ 2. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ВЕТЕРИНАРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ .....	26
2.1. Законодавче забезпечення ведення підприємницької діяльності в сфері ветеринарних послуг в Україні.....	26
2.2. Організаційно-правові форми ветеринарного бізнесу.....	42
2.3. Кон'юнктура ринку ветеринарних послуг.....	48
2.4. Державна та приватна ветеринарна медицина .....	54
Висновки до розділу 2.....	60
РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СФЕРІ ВЕТЕРИНАРНИХ ПОСЛУГ .....	61
3.1. Дослідження ринку ветеринарних послуг в Дніпропетровській області.....	61
3.2. Визначення іміджевої складової ветеринарної діяльності .....	65
3.3. Визначення ефективності ветеринарної діяльності за результатами публічної звітності.....	70
3.4. Обґрунтування соціального проєкту.....	73
Висновки до розділу 3.....	77
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТОК.....	89

## ВСТУП

Сучасний розвиток української економіки характеризується різноманітністю видів підприємництва, не виключенням є і ветеринарний бізнес. Ефективність та успішність підприємства на ринку ветеринарних послуг полягає у вмінні швидко знайти та оперативно, не гаючи часу і сил встигнути задовольнити усі потреби споживача [1, 12]. Тільки з таким підходом діяльність всієї команди підприємців зможе відобразити мету маркетингу як основи бізнесової складової, упереджуючи маркетингові, а не збутові підходи своєї активності та мобільності, задовольняючи потреби кожного клієнта, навіть самого прискіпливого, бо це є остання можливість для досягнення головної цілі, пов'язаної з прибутками підприємства, виходом на нові, ще не відомі ринкові площі, вивчаючи конкурентів і перемагаючи їх розвитком і власною пропозицією [19, 23, 62]. Крім того, маркетинг - це вид людської діяльності, складова менеджменту, задачею якої просування інформаційного забезпечення виконання рішення керівника (менеджера компанії), виконання передусім креативних дій, а не за протоколом, постійний пошук у розробці макету, дизайну товару, зміна вартості, розподіл обов'язків серед команди, демократичний стиль поведінки, стимулювання руху послуги, препаратів, зооаксесуарів, кормів [57, 67].

Щоб виконати умови ветеринарного менеджменту, маркетингу у ветеринарній медицині, перезавантажити інноваційні пріоритети підприємців ветеринарної медицини, необхідна сучасна підготовка магістрів, що зможуть діяти в умовах теперішнього часу, володіючи фаховими практичними навичками, знаннями іноземної мови, економічні та юридичні права [3, 16, 38].

Підприємницька діяльність починається із створення уявлення для себе, що таке бізнес, чим він відрізняється від підприємництва та якими законами вони керуються.

Ефективність діяльності державної та приватної ветеринарної медицини, а особливо досягнення служби у профілактиці і ліквідації масових інфекційних, паразитарних та внутрішніх хвороб свійських та непродуктивних тварин, а також у охороні населення від зоонозних (особливо небезпечних) хвороб, загальних для людини і тварин залежить від компетентності професійної майстерності та ініціативності працівників розгалуженої мережі державних інспекторів, офіційних та приватних лікарів ветеринарної медицини [11, 13, 75].

Основні завдання включають формування цілісної системи сучасних управлінських поглядів та підходів до організації ветеринарного бізнесу та реалізації ветеринарних послуг та товарів.

Сучасний ветеринарний лікар повинен уміти планувати, організовувати соціальний організм ветеринарного закладу чи підприємства, приводити в дію персонал ветеринарного закладу, зв'язувати та поєднувати дії та зусилля співробітників ветеринарних закладів для вирішення задач по забезпеченню добробуту (фізіологічного та клінічного здоров'я) усіх видів тварин та безпечності тваринницької продукції. Крім того передбачати, стимулювати та регулювати попит на ветеринарні товари та послуги; реалізовувати ветеринарні послуги чи товари [15, 27].

На ділову репутацію бізнесу в сучасному світі впливають не лише відкритість, чесність, законність діяльності компанії, але й така вагома складова, як соціальна відповідальність. Цей термін з'явився наприкінці 70-х років, хоча традиції меценатства, які можна вважати передумовами виникнення соціальної відповідальності бізнесу були розповсюджені набагато раніше, зокрема й в Україні. Відомі меценати М. Терещенко, Л. Бродський, М. Дегтерев, Б. Ханенко, Є. Чикаленко, В. Самиренко, І. Череватенко, Г. Галаган, В. Тарновський, Х. Алчевська та ін., які долучилися до підвищення соціального рівня життя населення України відроджуючи навчальні заклади, підтримуючи митців та займаючись благодійністю в сфері медицини, виховання сиріт, впроваджуючи перші програми соціального захисту на своїх підприємствах [1].

Соціальна відповідальність бізнесу - це перш за все активна соціальна політика, діалог з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, участь у вирішенні актуальних соціальних проблем.

Актуальність теми дипломної роботи та її практичне значення зумовлені особливостями вивчення управління проектами соціальної відповідальності підприємств в сфері ветеринарних послуг.

**Метою дипломної роботи** є вдосконалення інструментів менеджменту для управління соціальними проектами для суб'єктів господарювання, які надають ветеринарні послуги для впровадження принципів соціальної відповідальності та зміцнення іміджу підприємств.

Відповідно до мети дослідження визначено такі **завдання**:

- 1) дослідити особливості застосування концепції соціальної відповідальності як елементу стратегії сучасних підприємств;
- 2) узагальнити науково-методичні підходи до формування та оцінки репутації підприємств;
- 3) вивчити сутність проектного підходу в менеджменті підприємств малого та середнього бізнесу;
- 4) дослідити особливості розвитку ветеринарної діяльності в Україні, законодавче забезпечення ведення підприємницької діяльності в сфері ветеринарних послуг в Україні, кон'юнктуру ринку ветеринарних послуг;
- 5) проаналізувати результати ефективності діяльності комунального підприємства «Зооконтроль» Дніпровської міської ради і Навчально-науково-виробничого клініко-діагностичного центру факультету ветеринарної медицини Дніпровського державного аграрно-економічного університету (далі по тексту - Клініко-діагностичного центру (КДЦ) «Ранчо»);
- 6) запропонувати варіанти проектних рішень для зміцнення соціальної відповідальності КДЦ «Ранчо».

**Об'єкт дослідження** дипломної роботи – процеси управління проектами на підприємствах сфери послуг.

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні аспекти управління соціальними проєктами в сфері ветеринарних послуг.

**Методи досліджень:** монографічний, фінансовий аналіз, проєктний аналіз, порівняльний аналіз.

Результати магістерської дипломної роботи були оприлюднені та апробовані на VII Науково-практичній інтернет-конференції з міжнародною участю «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» 7-9 листопада 2019 року, м. Дніпро.

## РОЗДІЛ 1.

### КОНЦЕПЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ

#### **1.1. Поняття соціальної відповідальності як елемент стратегії сучасних підприємств**

Громадська думка про роль компаній в суспільстві різко змінилося за останні десятиліття. Уже недостатньо виробляти якісні товари та послуги. Учасники очікують, що корпорації будуть вирішувати екологічні та соціальні проблеми, які автори пов'язують з можливістю реалізувати те, що вони бажають продавати, і те, як вони впроваджують свій бізнес. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) відноситься до добровільних дій, тобто дій, які не потрібні за законом, які спрямовані на досягнення певного суспільного блага, протидія деяких соціальних проблем або усунення зовнішніх наслідків їх діяльності в світі. Добровільна характеристика соціальної відповідальності означає, що ці дії можна розглядати в широкому сенсі як подарунок суспільству. Соціальна відповідальність як корпоративна функція перетворилася з номінальною прихильності в стратегічну необхідність. Зацікавлені сторони більше не розглядають цю діяльність як подарунок, а як добросусідський підхід до нашого глобальної спільноти. Корпоративна соціальна відповідальність все частіше розглядається як ліцензія, яка повинна бути дозволена фірмі для роботи в суспільстві. Деякі автори в своїх роботах йдуть ще далі, пояснюючи соціальну відповідальність, що це просто компенсація негативних зовнішніх ефектів, пов'язуючи з економічними операціями. Бренди впливають на людей і планету. Опитування серед 2500 керівників з 113 країн показав, що кількість компаній, для яких корпоративна соціальна відповідальність вважається однією з пунктів порядку денного вищого керівництва, підскочило з 46,0% в 2010 році до 65,0% в 2014 році, в той час як кількість компаній без складової соціальної відповідальності знизилася з 42,0% до 23,0% (Steenkamp, J.-B., 2017).

Репутація компанії як соціальної відповідальності сприяє підтримці зацікавлених сторін. Проте, в тому ж опитуванні тільки 10 % керівників вважали, що їх компанія робить достатньо для вирішення соціальних і екологічних питань [68, 75].

Глобальні бренди корпорації представляють її різні відносини з групами клієнтів - окремих осіб і організації, якщо займаються купівлею товарів і послуг. Покупці все частіше очікують від бренду відповідальної поведінки. Компанії добре обізнані про це, тому що настрої клієнтів впливають на продаж бренду і, в кінцевому підсумку, на ціну акцій. У вищезгаданому глобальному опитуванні 78,0% керівників вказали, що репутація і побудова бренду - важливі причини надходження коштів з боку місцевих громад, тому що ці спільноти дотримуються більш високих етичних стандартів, ніж місцеві бренди. Незважаючи на весь галас навколо КСВ, керівники не завжди розуміють її роль в побудові глобального бренду. Просочити глобальний бренд позитивними соціальними асоціаціями може бути складніше, ніж просто діяти відповідально в світі. Фірми повинні розуміти безліч аспектів КСВ, як реалізувати КСВ в реченні бренду для клієнтів і як використовувати ці асоціації, щоб вплинути на поведінку клієнтів.

З року в рік питання соціальної відповідальності ветеринарного бізнесу стає все актуальнішим для України в цілому, це може бути пов'язаним з такими групами причин: по-перше, підприємства дедалі сильніше зазнають тиску від факторів зовнішньої напруги (середовища) і мають відповідно реагувати на його запити, зокрема щодо соціальної орієнтації; по-друге, в міру інтелектуалізації праці, збільшення ролі людського капіталу поступово змінюється розуміння працівниками поняття гідного робочого місця, справедливості винагороди за працю, ефективності зайнятості, зростають їх вимоги до компанії-роботодавця; по-третє, поширення принципів відкритості й прозорості діяльності компаній робить доступною для працівників і споживачів будь-яку інформацію про функціонування компанії, отож значення доброго іміджу дедалі посилюється; по-четверте, підвищення уваги ймовірних

стейкхолдерів, яка цікавляться пошуком ефективних інвестицій, до інформації про підприємницьку установу, екологічності (профілактика забруднення навколишнього середовища).

Ці ж чинники спричинили й активізацію інноваційних, раніше не вивчених, але вкрай необхідних методів і форм опанування соціальної відповідальності ветеринарного бізнесу, однак теоретична складність поняття і виняткова практична значимість цього соціального феномена потребують подальшої уваги науковців.

В науковій літературі існує багато визначень поняття «соціальна відповідальність бізнесу». Іноді вони навіть суперечать одне одному. Головною причиною різного розуміння поняття соціальної відповідальності є принципово різні підходи до розуміння цілей організації і навіть ширше – сенсу життя призначення людини [30, 74].

До об'єктів соціально спрямованого бізнесу слід віднести:

- власних співробітників підприємства;
- споживачів ветеринарної продукції, послуг;
- співробітників суміжних організацій;
- інших соціально незахищених осіб, що дуже очікують особливої уваги з боку уряду, суспільства, небайдужих громадян – пенсіонери, діти-інваліди, сироти, вагітні жінки, студентська молодь;
- соціальну інфраструктуру – ОСББ, ЖКГ, вищі навчальні заклади, школи, транспорт, охорона здоров'я, наука, культура, спорт.

До підприємців, що забезпечують соціально спрямований бізнес, належать:

- суб'єкти різної форми діяльності;
- органи державної виконавчої влади та місцевого самоврядування;
- об'єднання роботодавця усіх рівнів;
- профспілки всіх рівнів;
- спеціалізовані благодійні фонди.

До принципів функціонування системи соціальної відповідальності бізнесу відносять:

- добровільність прийняття та реалізації соціальних зобов'язань, які виходять за межі тих, що прописані в чинному законодавстві;
- взаємний, який отримують від співпраці як бізнес, так і суспільство;
- комплексність, яка здійснює виважену як внутрішню, так і зовнішню соціальну політику підприємства;
- тривалість, що передбачає постійну соціальну орієнтованість під час діяльності підприємства, у тому числі в довготривалих проєктах, а не тільки участь в окремих благодійних акціях;
- вагомість, що передбачає соціальну спрямовану участь компанії в довготривалих благодійних соціальних проєктах із вкладенням необхідних коштів і ресурсів та отримання реального соціального ефекту;
- розвиток партнерства, який передбачає встановлення із соціальним партнерами взаємовигідних зв'язків, що ґрунтуються на довірі, обмін інформацією тощо;
- відкритість і публічність, що передбачає прозорість діяльності компаній щодо використання коштів на соціальні проєкти з використанням соціального аудиту;
- адресність соціальної підтримки соціально спрямованого бізнесу, що передбачає надання коштів тим, хто їх справді потребує;
- різноманітність форм, методів і напрямів для виконання зобов'язань соціальної відповідальності ветеринарного бізнесу залежно від фінансового становища компанії, розвитку громадянського суспільства, соціально-економічного стану регіону або країни.

Необхідно соціальну відповідальність ветеринарного бізнесу поділити на дві групи: внутрішню та зовнішню.

До внутрішньої складової соціальної відповідальності бізнесу відносять фахової ветеринарної практики для власних працівників, тобто все те, що стосується розвитку людського капіталу на підприємстві чи фірмі, а саме:

- безпеку праці;
- стабільну виплату зарплати і забезпечення її соціально значущого рівня, що є достатнім для утримання сім'ї, дітей та забезпечення гідного достатку у старості;
- додаткове медичне та соціальне страхування працівників;
- розвиток людських ресурсів через навчальні програми та підвищення кваліфікації кадрів;
- допомогу у критичних ситуаціях;
- розроблення програм, спрямованих на пом'якшення та ліквідацію соціальних причин за період реструктуризації підприємства [5, 33, 37].

Соціальна відповідальність ветеринарного бізнесу пізнається через її складові. На наш погляд слід виділяти п'ять основних складових (рис. 1.1).

<b><i>Відповідальний виробник</i></b>
Підприємство виготовляє тільки якісний, нешкідливий для споживача товар, при цьому не має права перевищувати вартість на нього, обов'язково декларує про товар відповідну інформацію споживачу, виконує нормативні документи екологічного законодавства, не забруднює навколишнє середовище, використовує інноваційні методи, знижуючи та ліквідуючи викид шкідливих відходів.
<b><i>Відповідальний роботодавець</i></b>
Підприємство виконує норми трудового права, контролюючи про умови праці кожного члена команди, соціальний розвиток підлеглих.
<b><i>Відповідальний учасник соціальних відносин</i></b>
Підприємство активно долучається до громадської діяльності з підтримки соціально незахищених в суспільстві, це стосується у сиротам, інвалідам, соціально вразливим верствам громадян, не забуваючи про підтримку духовенства, освітян, науковців, культурній спадщині, розвиваючи своє місто, район, область.
<b><i>Відповідальний учасник економічних і політичних відносин з державою</i></b>
Підприємство зобов'язано вчасно сплачувати всі види податків та соціального страхування, виконує роботу у відповідності до норм Закону про працю, прозоро працює, уникаючи факти і корупційні схеми, веде свій бізнес-капітал, не використовуючи пільгові та субсидії від України, забезпечуючи відкритість кошторису, фінансових звітів, підтримуючи законність, чесну конкурентну боротьбу.
<b><i>Відповідальний діловий партнер</i></b>
Підприємство працює з компаньйонами згідно партнерських вимог контрактів, договорів, виконуючи професійні стандарти, законність, фінансову культуру і відповідальність. Керівник підприємства має високу репутацію, компанія на ринку сучасна і відома, благодійні дії щирі, постійні, надійні.

Рис. 1.1 - Сутність і складові соціальної відповідальності бізнесу

Як бачимо з рисунка, ці складові включають всі згадані вище конструктивні погляди на розуміння сутності цього феномена, і об'єднуються вони загальним підходом щодо забезпечення інтегрованої суспільної корисності бізнесу.

Отже, на наш погляд, ефективність соціальної відповідальності полягає, насамперед, в етичних відносинах із персоналом підприємства, які передбачають дотримання прав працівників та врахування їхніх інтересів; у формуванні соціально прийнятих цін та забезпеченні тільки якісної продукції та послуг, дотриманні законів і сумлінній сплаті податків, у мінімізації екологічного навантаження на природу, а не тільки у тому, яку разову благодійну допомогу надано територіальній громаді, соціальній установі чи окремій фізичній особі [38].

Отже, соціально відповідальний бізнес – це такий вид людської діяльності, який при використанні різних законних способів отримання прибутку не може завдати шкоди населенню, навколишньому середовищу та суспільству в цілому.

Процеси глобалізації економіки і трансформації індустріального суспільства в інформаційне потребують прискорення адаптації вітчизняних підприємств до планетарних основ соціальної відповідальності бізнесу. Сучасний прогрес економічних систем, як розвинутого, так і перехідного типу, характеризується їх капіталізацією і соціалізацією, які полягають, відповідно, у використанні чистого доходу на економічний розвиток і задоволенні соціально-культурних потреб суспільства. Соціалізація та соціальна політика за таких умов – один з найважливіших шляхів підвищення рівня інтегральної ефективності функціонування економічних систем. Орієнтація на інноваційну модель розвитку економіки держави висуває на порядок денний проблеми забезпечення фінансовими ресурсами кожної фази цього процесу.

У цивілізованому світі невід'ємним елементом маркетингової стратегії компанії є капіталізація її вартості шляхом формування та впровадження системи соціальної відповідальності, особливо корпоративних структур. У

кінцевому результату це дає можливість збільшити їх вартість до 30%. Соціальна відповідальність бізнесу останній час стає більш актуальною. В країнах світу формується сприйняття суспільством сучасного бізнесу не тільки як фактор прибутку, а й привабливої вартості для населення, системи знижок. Таким чином механізм ринку, де працює і розвивається підприємство повинно містити соціальну і екологічну складові, а це, в свою чергу, приведе до ринкової вартості бізнес-підприємства [21].

## **1.2. Методичні підходи до формування та оцінки репутації підприємств**

Імідж фірми — обличчя організації, спеціально створений образ компанії на ринку товарів і послуг. Імідж фірми відображає її комерційну політику: орієнтацію роботи на певні запити певного класу споживачів. Створення іміджу — результат великої роботи професіоналів у галузі маркетингу, дизайну, психології, лінгвістики і реклами, PR-фахівців.

Позитивний імідж підвищує конкурентоспроможність комерційного підприємства на ринку, залучаючи споживачів і партнерів, полегшуючи доступ до ресурсів (фінансові, інформаційні, людські, матеріальні).

В динамічних конкурентних умовах формування успішного іміджу вимагає від підприємства удосконалювати ставлення споживача до компанії, формує лояльність клієнтів, збільшує цільову аудиторію. Імідж підприємства являє собою сукупність асоціацій або вражень, які були цілеспрямовано або спонтанно сформовані у свідомості громадськості. Кожному з етапів життєвого циклу підприємства відповідає власна політика формування іміджу підприємства. Проаналізувавши зарубіжний досвід, Одінцева С.В. Артеменко Л.П. (2017) прийшли до висновку, що на відміну від США, де заходи з управління іміджем ініціюються самими підприємствами, виходячи далеко за рамки вимог законодавства у питаннях взаємовідносин підприємства зі своїми стейкхолдерами, європейські підприємства істотно обмежують свою відповідальність перед суспільством. Наукова новизна одержаних результатів

полягає в тому, що авторами отримано подальший розвиток дослідження складових зовнішнього та внутрішнього іміджу організацій. Практична цінність одержаних результатів полягає в необхідності покращення іміджу вітчизняних підприємств. Перспективою подальших наукових розробок є особливості управління іміджем та репутацією фірми на основі моделей соціально-етичного маркетингу.

Сьогодні вітчизняні підприємства різної форми власності при реалізації продукції за кордоном зобов'язані позиціонувати свій бізнес і підприємство соціально відповідальний і звичайно сучасний, це змінює наше суспільство на краще. Значить головною стратегією підняття PR-підприємства для виходу у зовнішній ринок – створення і підтримка корпоративної відповідальності будь-якого бізнесу.

Імідж, торгова марка – це найвища складова підприємства, за цими характеристиками ми можемо знайти конкретний якісний товар, який відомий, має високі показники, свою привабливу ціну, легко упізнається постійними та ймовірними клієнтами, його можна без проблем споживачеві ідентифікувати, відзначаючи перевагу серед законних конкурентів, купуючи обраний товар чи послугу. При цьому клієнти свідомо створюють компанії позитивну характеристику, довірливі відносини, що в свою чергу приведе до споживчої поведінки клієнтів товарів і послуг. Тільки таким шляхом підприємство отримує конкурентну перевагу, набуваючи високу сучасну конкурентоспроможність.

Імідж компанії формується на зовнішньому та внутрішньому ринкі згідно етапів (Синиця С.М., 2019):

1. Використання вивчення попиту та пропозицій з глибоким ситуаційним аналізом ринку, особливо звертати увагу на обсяг та рух товару, зонування його, вивчення конкурентів, їх сильні та слабкі сторони, економічний стан розвитку підприємств, законність, прозорість дій, можливість входу на зовнішній ринок, обсяги товару. Після глибокого аналізу необхідно резюмувати чи зможе компанія увійти на ринок і конкурувати. Висновок містить

розрахункові складові, SWOT-аналіз, перспективний, поточний та оперативний план розвитку.

2. Перспективний план розвитку підприємства включає розрахунки дій на 10-20 років з урахуванням індексу інфляції.

3. Постійний пошук ймовірних споживачів – вивчення попиту клієнтів, знайти погляд зацікавленої особи і задовольнити її нашою пропозицією, глибокий аналіз маркетингового оточення в господарстві, активна самоперевірка підприємства.

4. Пошук важливих складових, які допомагають створити позитивну репутацію компанії в колі клієнтів, як за формою, так і особисто. Господарства, характеризуючи бажання клієнтів, з успіхом отримують можливість конкурувати.

5. Об'єднання стратегії успіху компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках для різних категорій клієнтів.

6. Розробка плану створення високої репутації компанії з прорахуванням етапів розвитку для різних категорій клієнтів, матеріалів, складових, відповідальної та особистої участі членів команди, термін виконання. Необхідно прорахувати кошторис створення репутації компанії.

7. Виконання плану створення позитивної репутації компанії об'єднає як його виконання, так і проведення поточного контролю і корекції плану.

Сприйняття підприємства у конкурентному середовищі багато в чому визначається вибором цільової групи та її запитамі щодо чинників успіху підприємства серед конкурентів. Оцінка іміджу підприємства дає можливість позиціонувати його у конкурентному середовищі та сформулювати стратегічні цілі й напрями управління іміджем підприємства з урахуванням становища підприємства на ринку, його конкурентних переваг. З цією метою О. Вартанова, (2012) запропонувала послідовність оцінювання іміджу підприємства на основі опитувань цільових груп. На основі аналізу зарубіжного досвіду автором запропоновано перелік характеристик, які визначають імідж підприємства у конкурентному середовищі. Зазначено, що оцінювання характеристик іміджу

підприємства слід здійснювати на основі опитування цільових груп, що дозволяє визначити найбільш важливі характеристики (ознаки) іміджу, за якими доцільно здійснювати оцінювання іміджу підприємства. Запропоновано застосування матричного методу до оцінювання іміджу підприємства на ринку праці, для чого визначено структуру двох груп матриць: матриць сприйняття іміджу підприємства та відносних матриць сприйняття іміджу.

Репутаційний менеджмент - це, в першу чергу, оригінально і грамотно розроблена стратегія формування репутації та іміджу бренду на відповідному ринку. Таким чином, рівень розвитку підприємств все більше залежить від того, як сприймають його в суспільстві.

Міжнародний стандарт систем управління якістю та його аналог для закладів охорони здоров'я містять вимогу проаналізувати систему управління якістю. Для його виконання керівник закладу охорони здоров'я повинен періодично перевіряти відповідність системи управління якістю вимогам стандарту та визначати рівень її розвитку. Для цього потрібен ефективний інструмент самооцінки та розробка методологічних підходів до його здійснення.

Розвиток міжнародної системи стандартизації передбачає, зокрема, адаптацію стандартів на системи управління якістю до можливостей їх використання в організаціях окремих сфер економічної діяльності. Це засвідчено тим, що відповідно до стандарту ISO 9001:2015 «Quality management systems – Requirements» розроблений його європейський аналог, адаптований до сфери охорони здоров'я – «Quality management systems – EN ISO 9001: 2015 for healthcare» [1, 2]. За даними ДП «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості», в Україні розроблено проєкт аутентичної версії цього стандарту, яка введена в дію з 01.01.2020 року [3]. Метою даного стандарту є підвищення задоволеності споживачів медичних послуг, за рахунок ефективного застосування системи управління якістю. Особливостями змістовної частини стандарту для сфери охорони здоров'я є наявність уточнень й доповнень до вимог стандарту ISO

9001:2015 «Quality management systems – Requirements» з урахуванням специфічних умов функціонування закладів охорони здоров'я, незалежно від їх типу, форми власності, розміру або видів медичних послуг, які вони надають пацієнтам. Однією з таких вимог, як свідчить п. 9.3 вищезазначеного стандарту, є вимога здійснювати управлінський аналіз системи управління якістю. Виконуючи цю вимогу, керівник закладу охорони здоров'я повинен періодично проводити власними силами оцінку діяльності системи управління якістю для того, щоб отримати дані, наскільки ефективною є система відповідно до поставлених цілей та наскільки адекватно вона реагує на чинники ризику зовнішнього і внутрішнього середовища, під впливом яких постійно перебуває.

В основу обґрунтування методичних підходів можуть бути покладені вже відомі підходи до самооцінки систем управління якістю, детально проаналізовані у роботах вітчизняних і зарубіжних науковців та експертів: підхід Т. Конті (1994), який дозволяє визначити відповідність отриманих результатів оцінки системи управління якістю встановленим цілям через процеси і системні чинники; підхід з використанням Європейської моделі ділової досконалості EFQM (2003) шляхом визначення власних сильних і слабких сторін системи управління якістю через порівняння її з кращими системами, створеними в інших організаціях; підхід Д. В. Маслова (2009) на основі моделі оцінки ефективності реалізації функцій в системі менеджменту якості; підхід до самооцінки за стандартом ISO 9004:2018 «Quality management – Quality of an organization – Guidance to achieve sustained success» з визначенням рівня розвитку системи менеджменту якості та інші [57, 58, 62].

Контент-аналіз стандарту ISO 9004:2018 «Quality management – Quality of an organization – Guidance to achieve sustained success» засвідчив, що для досягнення мети даного дослідження та виконання завдань найбільш доцільно використати викладений в ньому методичний підхід з оцінки рівня розвитку системи управління якістю, тобто, рівня наближення її до еталонної моделі, оскільки одночасно усі вимоги будь-якого стандарту до систем управління якістю не можуть бути виконані внаслідок різних причин (дефіциту ресурсів,

технологій тощо) [42, 43]. За еталонну модель А. Г. Круть, В. В. Горачук (2019) рекомендують обрати специфічний стандарт «Quality management systems – EN ISO 9001: 2015 for healthcare» та його вітчизняний аналог (проект якого вже розроблений ДП «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості»). Наступним кроком слід порівняти вимоги еталонної моделі з фактичними досягненнями системи управління якістю за кожною позицією стандарту з урахуванням можливостей різного ступеню досягнення відповідності, тобто, розвитку системи. Це дозволить керівнику лікарні отримати інформацію про стан функціонування системи, рівень її зрілості по відношенню до вимог специфічного стандарту та виокремити позиції, які потребують удосконалення.

Проведення оцінки діяльності системи управління якістю (самооцінки) з урахуванням вимог специфічного для системи ветеринарних послуг стандарту вимагає обґрунтування, розробки і застосування відповідних методичних підходів і методик, які на даний час в практиці роботи керівників ветеринарних лікарень України відсутні, що визначило актуальність, мету і завдання нашого дослідження.

### **1.3. Проектний підхід в менеджменті підприємств малого та середнього бізнесу**

Малі та середні підприємства (МСП) мають соціальне і економічне значення, оскільки вони становлять 99% всіх підприємств в Європейському союзі (ЄС). Вони забезпечують близько 65 мільйонів робочих місць і сприяють розвитку підприємництва та інновацій. Інформаційні технології (ІТ), які є невід'ємною частиною сучасного бізнесу, з одного боку, служать фактором успіху компанії, але з іншого боку, вони є джерелом безлічі загроз. Це має на увазі необхідність ефективного і дієвого управління ІТ-функцією в організації. За останні роки великі корпорації разом з академічними колами розробили набір передових практик, відомих в літературі як «методологія ІТ-послуг

(ITSM) або структури ITSM. Через свого масштабу і складності ці структури недостатньо адаптовані для потреб МСП. Ефективне і дієве управління ІТ-функціями на МСП вимагає розробки більш підходящої структури ITSM. Методологія дослідження ґрунтується на трьох основних принципах: кількісний аналіз, якісне дослідження і тріангуляція. Дані, зібрані в результаті 160 опитувань та 24 тематичних досліджень, проведених на МСП по всій Центральній Європі, були проаналізовані з метою виявлення відповідних бар'єрів і вимог для застосування ITSM в сфері МСП [63, 64]. На основі цих результатів був розроблений спрощений метод ITSM, а також був адаптований інструмент BPM для забезпечення ефективного і дієвого використання методу.

У глобальній економіці швидкість і якість прийняття рішень є одними з вирішальних факторів успіху. Дивлячись на такі компанії, як Google або Facebook, стає ясно, що в інформаційну епоху МСП, особливо в секторі цифрових продуктів, часто недалеко від того, щоб перетворитися в транснаціональні компанії всього за кілька років.

Виходячи з ефектів надвисокого роздільного зростання, все більша кількість малих і середніх підприємств із середньою і більшою часткою інформації в своїх продуктах стикається з революцією, якою можна керувати тільки на основі надійної ІТ-інфраструктури [66, 68, 70]. Навіть малі та середні підприємства, що працюють в досить традиційних сферах, таких як будівництво або виробництво, залежать від надійних ІТ-систем, що дозволяють контролювати хід будівництва або виробничих процесів на своїх підприємствах. Крім того, вони повинні виконувати дедалі зростаючу кількість питань відповідності, таких як збереження фінансових або технічних даних (Шапіро та Варіан, 1998 г., Ван Гремберген і Де Хаес, 2009 г., Шефер і ін., 2008 р.).

Ми вважаємо, що індивідуалізований метод управління ІТ-послугами (ITSM), заснований на модифікованих метамоделі і структурах, може допомогти малим і середнім підприємствам реалізувати переваги ITSM і, як наслідок, отримати конкурентну перевагу і поліпшити відповідність

нормативним вимогам. Необхідно вивчати основні кроки по розробці і впровадженню метамоделі для конкретної предметної області для ITSM на малих і середніх підприємствах і як нам адаптувати існуючі інструменти моделювання [65].

На початку 1990-х років «Організація економічного співробітництва і розвитку» (ОЕСР) написала звіт про МСП і їхнє ставлення до технологій і конкурентоспроможності [40, 41]. Було ясно, що ІТ матимуть великий вплив на розвиток малого і середнього бізнесу, але супутні конкретні питання і можливості не були зрозумілі. «Хоча МСП з використанням ІТ були визначені як рушійна сила нашої економіки» (*Леві і Пауелл, 2005*), дослідження в цій області залишалися мізерними, а складні питання між ІТ та МСП зберігаються до сьогоднішнього дня (*OECD, 2010 OECD, 1993*). Проте, ми вважаємо, що ITSM може надати МСП можливість вирішити ці проблеми, але будь-які пропонувані методи і інструменти повинні бути простими і чітко застосовними, інакше ITSM не зможе привести до поліпшень продуктивності МСП, які необхідні для їх постійного успіху.

Наукових публікацій з управління проектами ветеринарних послуг малого і середнього бізнесу дуже мало, і їх важко знайти. Існує мало свідчень того, що основні проблеми ІТ, які турбують МСП, були вирішені, що підтверджує нашу думку про необхідність нових підходів.

«Перш ніж можна буде розробити процеси і інструменти, ми повинні знати вимоги. Перш ніж можна буде сформулювати вимоги, ми повинні зрозуміти предметну область» (*Бьорнер, 2010*). Ця адаптована версія введення Бьорнера в «Доменну інженерію» проста, але відображає основну ідею, що лежить в основі цього підходу до моделювання. З літератури нами встановлено, що у малому та середньому бізнесі діють особливі правила і вимоги [50, 51-53]. Те, що ефективно працює в багатонаціональній корпорації, не обов'язково має працювати в місцевому ветеринарному кабінеті.

Ми розглядаємо галузеву інженерію як метод, який може допомогти адаптувати існуючі структури для задоволення потреб і вимог малих і середніх

підприємств [35, 48, 49, 54]. Отже, ми повинні спочатку встановити точні описи домену; потім з цих описів ми «виводимо» вимоги домену; і з них ми можемо моделювати відповідні процеси і розробляти інструменти для підтримки сутностей в цій області (Bjorner, 2010).

При розробці програмного забезпечення завжди враховувалися різні області. Джексон вже писав про розвиток конкретних предметних областей в 1975 році. Його поглядам пішли кілька інших дослідників і робіт, в яких накопичено великий обсяг знань в цій галузі досліджень [44-46, 75].

Незважаючи на те, що їх інженерний підхід, орієнтований на конкретну предметну область, дійсно зосереджений на розробці програмного забезпечення, ми вважаємо, що його також можна використовувати для зміни існуючих структур, процесів та інструментів відповідно до вимог конкретної предметної області.

У сфері ветеринарних послуг частіше всього функціонують саме малі та середні підприємства, які засновують як правило підприємці з ветеринарною освітою та бажанням реалізувати себе в першу чергу як фахівця. Бізнесова або підприємницька складова такого підприємства не часто представляє собою структуровану бізнес-модель і ще рідше застосовуються сучасні підходи, зокрема проєктний менеджмент.

Саме тому, в нашому дослідженні ми дійшли висновку, що для формування стратегічної мети – розвитку соціальної відповідальності та іміджу, підприємствам ветеринарної сфери послуг буде корисно застосовувати саме проєктний підхід.

За визначенням *Всесвітнього банку, Оперативне керівництво №2.20*: «Проєкт – це комплекс взаємозалежних заходів, призначених для досягнення чітко поставлених завдань і цілей протягом заданого періоду часу, при встановленому бюджеті». Саме чітке розуміння цілей та обмежень дозволяє реалізовувати зміни та впроваджувати ідеї найбільш ефективно витрачаючи ресурси, в тому числі людські [55, 60, 69].

Основними процесами управління проектами є: ініціація, планування, виконання робіт проекту (організація, координування); контроль і управління змінами, завершення та архівація.

Дуже важливим є вибір системи управління проектами соціальної відповідальності бізнесу: базова, розширена чи «під ключ». В перших двох випадках управління реалізовується завдяки внутрішній системі менеджменту в другому може стати предметом аутсорсингу або консалтингу [38, 39].

Такі приклади на сьогодні вже існують, зокрема діяльність агенції PRoector в місті Дніпро, яка до того ж здійснює підготовку проектних менеджерів в сфері публічних комунікацій. Такі проекти охоплюють не лише зовнішніх стейкхолдерів, але й внутрішні соціальні проекти, направлені на створення позитивного іміджу серед працівників підприємств та організацій, формування лояльності до роботодавця та іміджу підприємства в цій сфері [59].

## **Висновки до розділу 1**

Соціальна відповідальність бізнесу - це, перш за все, активна соціальна політика, діалог з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, участь у вирішенні актуальних соціальних проблем.

Ветеринарні послуги, які сьогодні займають вагомую частку в структурі малого підприємництва по своїй суті носять вже соціально орієнтований характер, спрямовані на покращення здоров'я та добробуту тварин.

Проведення оцінки діяльності системи управління якістю (самооцінки) з урахуванням вимог специфічного для системи ветеринарних послуг стандарту вимагає обґрунтування, розробки і застосування відповідних методичних підходів і методик, які на даний час в практиці роботи керівників ветеринарних лікарень України відсутні, що визначило актуальність, мету і завдання нашого дослідження.

## РОЗДІЛ 2. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ВЕТЕРИНАРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

### 2.1. Законодавче забезпечення ведення підприємницької діяльності в сфері ветеринарних послуг в Україні

У теперішній час в нашій державі сформовані і працюють нормативно-правові документи, які регулюють і контролюють ветеринарну підприємницьку діяльність як юридичних, так і фізичних осіб. Ветеринарний бізнес, підприємницька ветеринарна складова, ветеринарний бізнесмен в Україні розглядаються як синоніми. У ветеринарному законодавстві ми застосовуємо терміни «підприємець», але його частіше вважають як індивідуальний або приватний підприємець, тобто невелике господарство, незначний ветеринарний бізнес. А термін «бізнесмен», «бізнес» маркують до успішного господарства, лікарні, ветеринарного комплексу. До таким іміджевих осіб вводять додатково терміни «успішне господарювання», «господарська діяльність», вказуючи на юридичну форму діяльності підприємця у ветеринарній медицині. Але за змістом усі ці терміни принципово не відрізняються.

Проаналізувавши Закон України «Про підприємництво» нами визначено, що:

*Підприємництво* – це діяльність людини, яка бере на себе відповідальність, ризикуючи авторитетом, фінансовим особистим капіталом з метою виробництва продукції, виконання персоніфікованих робіт, надання якісних сучасних ветеринарних послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами після реєстрації їх суб'єктами підприємницької діяльності і отримання ліцензії на ветеринарну практику.

Закон визначає юридичний статус підприємця, його головні напрямки проведення підприємницької практики, наприклад визначено, що підприємець може займатися своєю діяльністю, якщо має 18 років, повинен бути громадянином України, або іншої держави, або особою без громадянства, не

обмежені своєю право або дієздатністю, виключенням з правил є особи, які проходять службу у збройних силах, працюють у прокуратурі, судді, державна безпека, внутрішні справи, державний арбітраж, нотаріат, та фахівці державного самоврядування, інспекція, бо вони виконують державний нагляд за виконанням службових обов'язків підприємців.

Діючий закон залишає за собою право гарантувати суб'єктам господарської діяльності не враховуючи їх юридичну форму власності однакові рівні права на ринку товарів та послуг, можливість захисту їх приватної власності, при необхідності допомагати апелювати незаконні рішення у судах. Але і підприємець має обов'язок не порушувати діючий закон, терміново виконувати законні приписи, постанови, накази органів державного самоврядування [6, 8].

Проаналізувавши Закон України "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців" нами визначені механізм або протокол дій людини, яка має бажання стати підприємцем юридичної або фізичної форми [20].

Цивільний кодекс України визначає терміни хто така фізична особа-підприємець та юридична особа:

– *фізична особа-підприємець* – людина, яка зареєструвавши одноосібно працює на свій страх і ризик;

– *юридична особа* – це підприємство із декількох осіб, які згуртувались заради спільної ідеї та місії. Юридична особа має цивільну правоздатність і дієздатність, а отже при необхідності є як позивач та відповідач у суді.

Отже юридична особа - це зібрання фізичних осіб та їх капіталу, які наділяються правами та обов'язками, при чому майно підприємства за рішенням трудового колективу відокремлює це майно від його членів.

Юридичні особи бувають різних форм:

1. Юридичні особи публічного права – це лише державні організації, торгові та промислові палати, які зареєстровані як юридичні особи, але не

виконують підприємницьку діяльність, а значить у своїй меті не отримують прибуток.

2. Юридичні особи приватного права – це повноцінні об'єднання фізичних осіб та їх коштів, які пройшли реєстрацію, виконують підприємницьку бізнес-діяльність [27].

Основні ознаки юридичної особи:

- визначення спільної мети, яка проголосована двома третинами членів об'єднання;
- наявність організаційної структури, завдяки якій згуртувався колектив у процесі проведення підприємницької діяльності;
- обов'язки щодо майнової відповідальності, які бути виконувати підприємство;
- незалежність підприємства від фізичних осіб, які його створюють;
- визначення незалежності розвитку підприємства від кадрових та ротацийних змін людей, які входили в бізнес;
- обов'язково мати юридичну адресу, рахунковий рахунок в банку, печатку, фірмові бланки.

Цивільний кодекс допомагає розібратися у правовідносинах, які можуть виникати між фізичними особами, державними та приватними організаціями на момент укладання контрактів, договорів, здійснення процедури купівлі-продажу. На мою думку, цивільний кодекс допомагає у визначенні принципів цивільних правовідносин у суспільстві, а отже таке положення є головуючим по відношенню до інших нормативно-правових документів.

Господарський кодекс України визначає принципи господарювання в державі, види господарських підприємств, яким чином вони створюються, їх діяльність, ліквідація, регулює господарську діяльність під час роботи підприємства у процесі створення, проведення господарської діяльності між організаціями, власниками, підлеглими, підприємствами різної форми власності), регламентуючи їх майнові права, види відповідальності при порушенні статей Закону.

Законом України "Про ліцензування певних видів господарської діяльності" визначені конкретні дозвільні пункти підприємницької діяльності, які можуть бути ратифіковані після отримання спеціального документа - ліцензії (на Україні нараховується понад 60), процедуру проходження ліцензування підприємцями, визначає хто здійснює державну перевірку підприємців, а також види відповідальності при порушенні суб'єктами підприємницької діяльності та інспекційною стороною Закону про ліцензування.

Ветеринарна практика, виготовлення, оптова та роздрібна торгівля засобами захисту тварин має високу професійну ветеринарну специфіку, потрібні знання і повна вища освіта (магістр ветеринарної медицини) і під час здійснення ветеринарної діяльності необхідно мати ліцензію, яку видає Держпродспоживслужба України.

Закон України «Про ветеринарну медицину» дозволяє проводити такі види ветеринарної діяльності, що підлягають ліцензуванню (рис. 2.1):



Рис. 2.1 - Види ветеринарної діяльності

Ліцензія – це юридичний документ, який з дозволу Держпродспоживлужби України надає право власнику ліцензії (магістру ветеринарної медицини) здійснювати підприємницьку ветеринарну діяльність. При появі Постанови КМУ № 1698 «Про затвердження переліку органів ліцензування» таким органом у ветеринарній медицині спочатку була Державна ветеринарна та фітосанітарна служба України, потім ця установа була перейменована на Держпродспоживлужбу України. Щодо терміну дії ліцензії ,

то він коливається від 1 року, в середньому 3 років, а може підприємець отримати безстроковий термін дії. Вартість послуги у разі видачі Держпродспоживлужбою України становить 20 неоподаткованих мінімумів доходів громадян, а у разі видачі ліцензій її територіальними представництвами, Головними управліннями Держпродспоживлужби областей, міста Києва, плата становить 15 неоподаткованих податком мінімумів доходів громадян (255,0 грн).

Служба ветеринарної медицини України має чітке ієрархічне підпорядкування, регулюючи практично всі сфери діяльності ветеринарії, особливо виконання приватною службою ветеринарної медицини своєї роботи.

Закон України "Про ветеринарну медицину" визначає наступне [13]: на території України займатись приватною ветеринарною діяльністю можуть юридичні та фізичні особи (громадяни України, громадяни інших держав, особи без громадянства, які обов'язково знаходяться і проживають на території нашої держави) при наявності ліцензії, яку видають згідно законодавства.

Ветеринарна практика – діяльність, яка має специфічні ветеринарні послуги, бо вони надають профілактичну, клінічну, лікувально-діагностичну допомогу хворим тваринам, проводять консультативно-роз'яснювальну роботу серед власників тварин, розглядаючи складні питання ветеринарного законодавства. Ця робота постійно виконується як державними установами ветеринарної медицини, так і практикуючими фахівцями ветеринарної медицини.

Практикуючий лікар-ліцензіат – це магістр ветеринарної медицини, який виконує свою роботу в лікарні, стаціонарі, ветеринарному кабінеті, ветеринарній аптеці або аптечному кіоску, постійно вдосконалює майстерність, контролює роботу членів команди. Навіть фізична особа – підприємець, який працює за ліцензією на проведення ветеринарної практики обов'язково повинен закінчити вищий навчальний заклад, отримавши повну вищу освіту за спеціальністю 211 «Ветеринарна медицина», кваліфікацією лікаря ветеринарної медицини.

На Україні для допомоги спеціалістам ветеринарної медицини, аналізуючи порядок видачі різних ліцензій, умов і правил проведення ветеринарної підприємницької діяльності, процедури державного нагляду за виконанням дотримання ветеринарних послуг створені та впроваджені такі інструкції:

*«Інструкція про порядок видачі суб'єктам підприємницької діяльності ліцензій на ветеринарну практику, умови і правила її здійснення та контроль за їх дотриманням»;*

*«Інструкція про порядок видачі суб'єктам підприємницької діяльності ліцензій на виготовлення та реалізацію ветеринарних медикаментів і препаратів, умови і правила її здійснення та контроль за їх дотриманням»;*

*«Інструкція про порядок видачі суб'єктам підприємницької діяльності ліцензій на проведення дезінфекційних, дезінсекційних, дератизаційних робіт (на об'єктах ветеринарного контролю), умови і правила її здійснення та контроль за їх дотриманням».*

Але для того, щоб отримати ветеринарні ліцензії на ветеринарну практику, виготовлення і реалізацію ветеринарних препаратів, кормових добавок, кормів, ліцензіат повинен виконувати задачі, які регламентовані ліцензійними умовами, вони поширюються як на юридичних, так і фізичних осіб, які планують проводити підприємницьку ветеринарну діяльність:

- *Ліцензійні умови проведення ветеринарної практики в лікарнях, стаціонарах, ветамбулаторіях, веткабінетах.*

- *Ліцензійні умови проведення господарської діяльності з виробництва ветеринарних препаратів, оптової, роздрібної торгівлі ветеринарними препаратами в лікарнях, стаціонарах, ветамбулаторіях, веткабінетах, аптеках, лабораторіях.*

*Ліцензійні умови провадження господарської діяльності з проведення дезінфекційних, дезінсекційних, дератизаційних робіт (на об'єктах ветеринарного контролю).*

Отже, законодавство України встановлює такі принципи ветеринарного підприємництва (рис. 2.2).



**Рис. 2.2 - Принципи ветеринарного підприємництва**

1. Суб'єктами підприємництва у ветеринарній медицині можуть бути магістри (лікарі ветеринарної медицини) та молодші лікарі (бакалаври), помічники лікаря (фельдшери ветеринарної медицини), вони не обмежені у своїй дієздатності та правоздатності, не займають керівних посад у державних установах (головних управліннях ветеринарної медицини, державних лікарнях), на яких держава покладає функцію держветконтролю та нагляду за виконання своїх обов'язків підприємців ветеринарної медицини. Підприємці, як з юридичною, так і фізичною формою власності, у статуті визначають відповідність ветеринарної діяльності, при чому у ветеринарній установі обов'язково повинні бути лікарі ветеринарної медицини – спеціалісти з повною вищою освітою.

2. Підприємництво у ветеринарній медицині базується на принципах вільного вибору діяльності, відповідальності за наслідки своєї діяльності, можливості залучення майнового капіталу, нерухомості та коштів команди, самостійного планування своєї діяльності, на виборі партнерів та споживачів, впровадженні незалежної цінової політики, вільного найму працівників, розподіленні прибутку на свій розсуд.

3. Основними напрямками ветеринарного підприємництва є: ветеринарна практика, виробництво та реалізація (оптова і роздрібна торгівля) товарів

ветеринарного призначення та медикаментів, здійснення дезінфекційних, дезінсекційних і дератизаційних послуг, надання консультацій.

4. Головна вимога для проведення приватної ветеринарної діяльності для амбітних лікарів ветеринарної медицини є державна реєстрація. Треба визначитись яку форму обрати: фізичну особу-підприємця чи юридичну особу, потім отримати одну або дві ліцензії на конкретний вид ветеринарної діяльності.

Кожен підприємець, а особливо приватний лікар ветеринарної медицини повинен пам'ятати свої права і обов'язки

Опираючись на правилах виконання вимог діючого Закону, прав та обов'язків практикуючих лікарів ветеринарної медицини, мистецтвом надання ними ветеринарних послуг, а також не забуваючи про обов'язки і права клієнта ветеринарних товарів та послуг необхідно пам'ятати:

*Права приватного лікаря ветеринарної медицини:*

- працювати на засадах індивідуальної трудової діяльності (фізична особа-підприємець);
- створювати юридичні особи будь-яких організаційно-правових форм (товариства, приватні підприємства), які будуть працювати як ветеринарні заклади: клініки, лікарні, дільниці, лабораторії тощо;
- купувати повністю або частково ветеринарне виробниче майно, будівлі, споруди, інструменти, обладнання у державних закладів, сільськогосподарських підприємств тощо;
- користуватися майном державних ветеринарних установ і сільськогосподарських підприємств за згодою власників на правах оренди;
- самостійно встановлювати форми, системи і розміри оплати праці найманих робітників;
- самостійно планувати ветеринарну виробничу діяльність з урахуванням епізоотичного стану, захворюваності незаразними хворобами тощо;

- укладати договори у письмовій або усній формі із сільськогосподарськими підприємствами – власниками тварин, продуктів, сировини;
- встановлювати власні розцінки на ветеринарні роботи;
- відкривати рахунки у банках за власним вибором (для розрахунку з організаціями і підприємствами, зберігання коштів тощо);
- за власним розсудом розпоряджатися прибутком, оскільки прибуток отриманий за рахунок власної діяльності;
- отримувати необмежений за розмірами прибуток;
- користуватися державною системою соціального страхування і соціального забезпечення (пенсії, лікарняні листи, пільги тощо);
- оскаржувати дії органів державної влади і посадових осіб у випадку порушення прав і законних інтересів підприємця.

*Обов'язки приватного лікаря ветеринарної медицини:*

- отримати ліцензію на приватну ветеринарну практику і діяльність;
- забезпечувати належну якість робіт і послуг;
- застосовувати у своїй діяльності нешкідливі лікарські засоби, які не діють негативно на людей, тварин, довкілля;
- відповідати за своїми зобов'язаннями власним майном (для фізичних осіб), або майном фірми (для юридичних осіб);
- укладати договори на ветеринарне обслуговування або проведення окремих робіт у зоні своєї діяльності (кожен займається відповідно до ліцензії лікуванням тварин, штучним осіменінням, виробництвом і торгівлею ветеринарними товарами і препаратами, здійсненням дезінфекції, дезінсекції та дератизації тощо);
- дотримуватись прав і законних інтересів власників тварин, а також власників сировини і продуктів;
- впроваджувати заходи з охорони праці і техніки безпеки за ветеринарної діяльності;

- укладати з найманими робітниками трудові договори, платити їм не менше мінімальної заробітної плати;
- забезпечувати найманим працівникам належні умови роботи;
- надавати податковим органам декларацію про доходи і сплачувати податки;
- у випадку банкрутства своєчасно повідомляти про це у встановленому порядку.

*Правила надання платних послуг приватним лікарем ветеринарної медицини:*

- ветеринарний заклад, ветеринарний спеціаліст-підприємець під час надання ветеринарних послуг керуються законами України;
- ветеринарний заклад, спеціаліст-підприємець, які надають послуги, зобов'язані мати вивіску із зазначенням профілю, форми організації діяльності у ветеринарній медицині, назви фірми, адреси і режиму роботи;
- лікар-підприємець повинен надавати споживачам за їх вимогою інформацію про реєстрацію, ліцензію на право діяльності в галузі ветеринарної медицини та іншу інформацію;
- інформація лікаря ветеринарної медицини підприємця має бути доступною для споживача і містити дані про місце знаходження ветеринарного закладу, перелік основних видів платних ветеринарних послуг і форми їх надання, преїскурант на ветеринарні послуги, відомості про державну реєстрацію підприємця (закладу) і ліцензію на певний вид ветеринарної діяльності, зразки препаратів і лікарських форм, зразки типових документів (договорів, квитанцій, жетонів, розписок, талонів тощо), відомості про пільги, які передбачені для певних верств населення (інваліди, учасники війни тощо) згідно із законодавством, нормативні правові документи з питань ветеринарного обслуговування тварин та захисту прав споживачів;
- лікар ветеринарної медицини має застосовувати засоби і методи, які виключають негативний вплив на тварин, гарантувати безпечність

ветеринарних препаратів і заходів стосовно їх здоров'я і продуктивності, не допускати нанесення шкоди здоров'ю споживачів, а також довкіллю.

*Споживач ветеринарних послуг зобов'язаний:*

- надавати лікарю ветеринарної медицини за його вимогою тварин для огляду, негайно повідомляти про всі випадки раптової загибелі, одночасного захворювання великої кількості тварин, про їхню незвичайну поведінку;
- застосовувати заходи з ізоляції тварин, які підозрюються у захворюванні, до прибуття лікаря ветеринарної медицини;
- проводити реалізацію м'яса, молока, м'ясних і молочних продуктів, яєць та інших продуктів тваринництва лише після проведення ветеринарно-санітарної експертизи і отримання висновку про придатність їх для харчових цілей;
- представляти трупи тварин, які загинули, продукти забою худоби і птиці, які непридатні до вживання людиною, на ветеринарно-санітарні заводи або худобомогильники для знищення;
- забезпечувати відповідні вимоги годівлі і утримання тварин, а також проведення обов'язкових лікувально-профілактичних заходів у терміни, які визначені інструкціями і відповідними документами.

*Правила оформлення замовлень на ветеринарні послуги:*

- спеціаліст-підприємець може приймати усні і письмові замовлення;
- надавати послуги на основі договору, абонементу, талону, касового чеку тощо;
- зобов'язаний попереджувати про можливі ускладнення і про порядок прийняття заходів щодо їх усунення;
- якщо споживач порушує умови проведення ветеринарних заходів, ветеринарний спеціаліст має право розірвати договір, відмовитися від виконання послуг і вимагати компенсацій.

Порядок оплати послуг ветеринарного лікаря-підприємця визначається на договірних умовах за згодою сторін. Вона може бути одночасною, коли

розрахунок проводиться відразу після виконання робіт, або поетапно. Розрахунки за договором здійснюються у суворо встановлені терміни.

Обов'язковою умовою підприємницької діяльності є її державна реєстрація, реєстрація у фондах обов'язкового соціального страхування, податкових органах, ліцензування, отримання відповідних дозволів.

Державна реєстрація юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців – це засвідчення факту створення або припинення діяльності юридичної особи, засвідчення факту набуття або позбавлення статусу підприємця фізичною особою, а також вчинення інших реєстраційних дій внесенням відповідних записів до Єдиного державного реєстру. Правила державної реєстрації регулюються Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців»

Для отримання державної реєстрації майбутній підприємець для створення юридичної або фізичної особи-підприємця повинна звернутися до виконавчого комітету міськради міста обласного значення або у районну державну адміністрацію за місцем знаходження юридичної особи чи за пропискою проживання фізичної особи-підприємця. Після реєстрації відомість про зареєстрованого підприємця внесуть в Єдиний державний реєстр юридичних та фізичних осіб-підприємців в Україні.

Мета єдиного державного реєстру – надання законної прозорості електронної інформації для органів державної влади, а також громадянам України про юридичних та фізичних осіб, які займаються ветеринарним бізнесом.

1. Для державної реєстрації фізичної особи-підприємця лікар ветеринарної медицини зобов'язаний надати у відділ держреєстр за основним місцем проживання (за пропискою) наступні документи:

– реєстраційну картку на проведення державної реєстрації фізичної особи-підприємця, яка заповнюється і є заявою;

- скопійовану довідку про включення заявника-підприємця до Держреєстру фізичних осіб-платників податків та інших обов'язкових платежів (ідентифікаційний номер);

- квитанцію, яка підтверджує оплату за реєстрацію проведення держреєстру ФОП.

2. Дещо інша форма подання документів підприємців юридичних осіб для держреєстрації. Засновнику або засновникам необхідно надати наступні документи:

- реєстраційну картку на проведення державної реєстрації юридичної особи;

- копію рішення ради трудового колективу, які засновують юридичну особу, якщо є вимога Закону;

- Статут у двох примірниках;

- квитанцію, яка підтверджує оплату за реєстрацію проведення держреєстру юридичної особи.

Але бувають додаткові обставини, при яких можливі додатки. Так, наприклад, можливе додавання копія рішень Антимонопольного комітету України або Кабміну України про дозвіл на узгоджену дію або на можливу кількість підприємців конкретного виду діяльності. При державній реєстрації юридичних осіб, для яких згідно закону встановлюються вимоги складання статуту з обов'язковим статутним фондом (складеним статутним капіталом) треба подати юридично завірені матеріали про підтвердження того, що засновники інвестували у статутний фонд юридичної особи.

Якщо необхідна державна реєстрація відкритого акціонерного товариства, майбутня юридична особа подає звіт про оформлення акцій, які підтвержені представниками Державної комісії з цінних паперів і Фондового ринку України. А якщо зареєструвати юридичну особу, засновником якої є іноземні громадяни-юридичні особи (з метою створення спільного транснаціонального підприємства), необхідно додатково підтвердити,

що іноземець зареєстрований за закордонним паспортом, а також перевірити реєстри банків, суду та надати витяг.

При цьому орган, який буде проводити державну реєстрацію не має права вимагати будь-які інші юридичні додаткові особисті або юридичні документи.

При подачі усіх перелічених документів, у органа державної реєстрації відсутні підстави для відмови у реєстрації фізичної особи-підприємця і майбутній бізнесмен ФОП отримає дозвіл всього лише за два робочих дня, а юридичної особа – за три дні.

Після проведення процедури державної реєстрації, інформація про ветеринарного бізнес-підприємця (ФОП або юридичної різної ветеринарної організаційно-правової форми власності) занесуть у Єдиний держреєстр юридичних та фізичних осіб-підприємців в галузі ветеринарної медицини.

Наступним кроком державному реєстратору необхідно передати інформацію до державного відділу статистики, потім у державну податкову службу, пенсійний фонд України. Матеріал передається з реєстраційної картки держреєстру юридичної або фізичної особи-підприємця ветеринарної медицини.

Після цього ветеринарному ФОП або приватній лікарні ветеринарної медицини державний реєстратор видає виписку з Єдиного держреєстру - це документ, який підтверджує держреєстрацію. Надалі виписку можуть віддати ФОП або приватній лікарні ветеринарної медицини при їх письмовому замовленні. Термін надання - два робочих дні з моменту подачі замовлення, вартість послуги становить один неоподаткований податком мінімум доходів громадян (17 грн). Даний документ виписується із спеціальним номерним бланком, вважається, як документ суворої звітності.

Що необхідно пам'ятати при отриманні виписки:

- назва ім'я ФОП, назву юридичної особи; ідентифікаційний номер облікової картки платника податків для фізичної особи, що проводить підприємницьку ветеринарну діяльність або ідентифікаційний код приватної лікарні;
- адреса знаходження приватної лікарні або адреса проживання фізичної особи, що проводить підприємницьку ветеринарну діяльність;

- прізвище, ім'я та по батькові (ПІБ) осіб, на яких покладені зобов'язання проводити юридичні операції від приватної лікарні або від імені фізичної особи, що проводить підприємницьку ветеринарну діяльність без довіреності, у тому числі підписувати контракти, реєстраційні номери податкових документів;
- наявність дати реєстрації, а також номеру обліку в Єдиному держреєстрі;
- дата, коли була надана виписка.

Але юридичну цінність виписка з Єдиного державного реєстру буде мати лише коли її підпише державний реєстратор і завізує печаткою.

Після державної реєстрації підприємець або підприємство має бути зареєстроване у фондах соціального страхування та у податковому органі, податковій адміністрації за місцем реєстрації. Правила оподаткування підприємців та підприємств регулюються Податковим кодексом України.

За бажанням обирається система оподаткування. Умови оподаткування можуть бути загальними, тоді податки сплачуються відповідно до отриманого прибутку, але у такому разі необхідно вести ретельний облік витрат і прибутків, підтверджувати всі свої дії документально. Інший варіант – спрощена система оподаткування та обліку і звітності перед податковими органами, тоді значно зменшується кількість звітів, не потрібно вести ретельний облік, та встановлюється фіксована ставка податку залежно від обсягів річного доходу та кількості найманих працівників. Окремо підприємець чи підприємство реєструється як платник податку на додану вартість.

Наступним кроком є отримання ліцензії на окремі види ветеринарної діяльності. Ліцензія може бути видана відділом ліцензування Державної ветеринарної та фітосанітарної служби або головним управлінням державної ветмедицини області у разі дотримання підприємцем (підприємством) відповідних ліцензійних вимог.

Також підприємець (підприємство) може обрати який завгодно банк та відкрити там поточний рахунок для безготівкового розрахунку.

Можливо на початку господарської діяльності підприємцю (підприємству) можуть знадобитись інші дозволи, які видаються органами

місцевого самоврядування та контролюючими державними органами, наприклад, дозвіл на розміщення об'єкта торгівлі, висновки санітарно-епідеміологічної та пожежної служби про відповідність встановленим вимогам тощо. Отже алгоритм створення власної справи буде таким (рис. 2.3, 2.4).

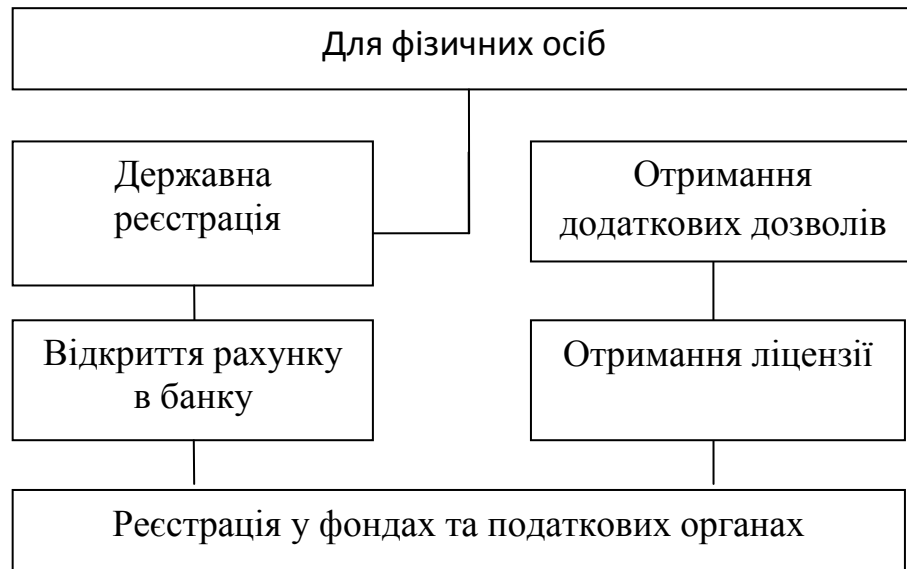


Рис. 2.3 – Створення приватної справи для фізичних осіб

Припинення підприємницької діяльності може бути з власної ініціативи, на підставі рішення суду у випадках, передбачених законодавством України, у разі закінчення дії ліцензії або її анулювання, також підприємець може бути визнаний господарським судом банкрутом у порядку, передбаченому Законом України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом".

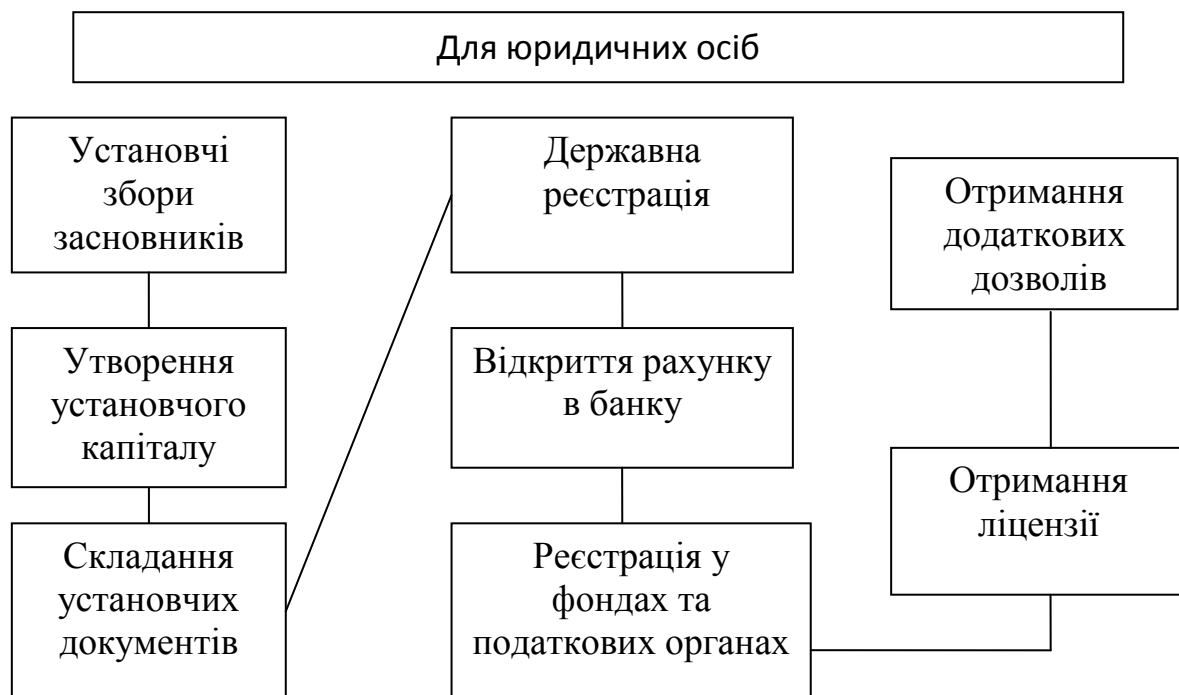


Рис. 2.4 - Створення приватної справи для юридичних осіб

## 2.2. Організаційно-правові форми ветеринарного бізнесу

Ветеринарні підприємства, як правило, створюють частіше у вигляді різних юридичних осіб організаційно-правових форм, звичайно враховуючи ветеринарне законодавство і Господарський кодекс нашої держави.

Враховуючи і підбираючи для ветеринарного бізнесу кращу форму власності, на території кодексу нашої держави існують:

- приватне підприємство, яке працює, використовуючи власність людей або підприємця. При чому форма власності залишається юридична особа;
- господарство, яке виконує свою діяльність, користуючись колективною власністю. В літературних джерелах юридичного права такі установи називають підприємствами колективної власності;
- комунальне господарство. Таке підприємство в своїй роботі користується капіталом, яке ввійшло як комунальна власність;
- державне підприємство. Працювати в такому господарстві дуже просто, стабільне, але не велике бюджетне фінансування. Джерело прибутку - державна власність;

- останнім є змішана форма власності (на основі поєднання капіталу підприємств різної форми власності).

Для підприємств (суб'єктів господарювання) характерним є наявність установчих документів та формування статутного капіталу.

Установчими документами господарства є колективне визначення про створення юридичного підприємства, оформлення засновницького договору або статуту, голосування і оформлення протоколу засновниками. Установчі документи містять основні відомості про підприємство та є обов'язковою умовою його реєстрації.

*Статутний капітал* – це сума вкладів засновників та учасників господарського товариства, кошти виділені для створення державного чи комунального унітарного підприємства.

Враховуючи різноманітність форм статутного фонду в нашій державі підприємства створюються як унітарні, або корпоративні.

Слід пам'ятати, що унітарне підприємство завжди створюється одним капіталовкладником, надягаючи ярмо такий підприємець, формує статутний фонд самостійно, сам затверджує статут відповідно, займається розподілом частки прибутків, особисто або через менеджера підприємства, як правило, це лікар ветеринарної медицини (на ньому ще і ліцензія), який керівником за наказом і був призначений, керує власним господарством, наймаючи трудовий колектив, має право на створення дочірніх підприємств, реорганізацію або скорочення організації. Унітарними можуть бути як державні, так і комунальні організації, бо вони засновуються за допомоги частки державного капіталу або громад та організацій, або за допомоги власності об'єднання громадян.

Протилежністю унітарного підприємства є корпоративне. Таке господарство засновано декількома вкладниками згідно їх спільного договору. Вкладники об'єднують своє майно, проводять разом приватну діяльність, радяться в питаннях менеджменту, маркетингових процесах, разом приймають участь у розподілі прибутків, і, звичайно разом відповідають за ризики на підприємстві. Кооперативні господарства, товариства з обмеженою

відповідальністю вважаються чудовим прикладом корпоративного підприємства.

Також господарства можна відокремити один від одного, з урахуванням кількості членів команди, підраховуючи загальний річний прибуток, «чистий прибуток», розділили на малі, середні та великі.

Для малого бізнесу середня кількість працівників за календарний рік становить до 50 осіб, а обсяг прибутку від надання послуг, реалізації товарів за звітний період не досягає рівня 70 000 000 грн.

У великих господарствах кількість працівників за календарний рік становить до 250 осіб, а обсяг прибутку від надання послуг, реалізації товарів за звітний період не досягає рівня 100 000 000 грн.

Середні підприємства залишаються на межі чисельності працівників і прибутковості між малим та великим бізнесом.

Таким чином, більшість ветеринарних підприємств відповідають визначенню «мале підприємство», що, у свою чергу, може впливати на оподаткування таких підприємств.

Підприємницькі ветеринарні заклади можуть бути створені державними установами або органами місцевого самоврядування (комунальні підприємства) і знаходитися в їх управлінні, або приватними особами і управлятись на розсуд засновників.

*Приватне підприємство* є найзручнішою формою створення ветеринарного закладу. Під час створення приватного підприємства не потрібно створювати статутний фонд, що значно зменшує фінансові витрати засновника. Приватне підприємство, будучи юридичною особою, знаходиться у власності засновника та базується на основі його приватного майна. Власник самостійно визначає структуру та порядок управління і розподілу прибутку підприємства. На відміну від підприємця-фізичної особи власник приватного підприємства не відповідає за його борги своїм майном, у разі банкрутства такого підприємства борги будуть покриватися за рахунок його активів, грошей на рахунках та майна, яке є на балансі підприємства і може бути продане.

Іншою організаційно-правовою формою ветеринарного закладу, яка може бути обрана засновником, є *господарське товариство*.

Господарськими товариствами визнаються підприємства, створені громадянами або юридичними особами об'єднанням їх майна і участю в підприємницькій діяльності товариства з метою одержання прибутку.

До господарських товариств належать: товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю, акціонерні та командитні товариства.

Товариство з обмеженою відповідальністю створюється створенням статутного капіталу та затвердженням статуту. Статутний капітал товариства поділений на частки відповідно до внесків засновників та установчих документів. Товариство з обмеженою відповідальністю може відповідати за свої борги тільки своїм особистим майном. Працівники такого товариства відповідають за збитки, під час діяльності підприємства, тільки у межах особистих вкладі у товариство. Більшість господарських товариств, які існують на ринку, – це товариства з обмеженою відповідальністю.

Чим цікаве товариство з додатковою відповідальністю, це тим, що не відшкодовує збитки власним капіталом, але при необхідності, колектив товариства з додатковою відповідальністю можуть нести додаткову солідарну відповідальність згідно з юридично прописаними документами у розмірі , який кратний до вкладу кожного члена команди.

Вивчаючи таку юридичну форму власності як повне товариство, ми відзначаємо, що всі члени трудового колективу, підписавши договір проводять свою роботу від імені товариства та в межах своєї компетенції, відповідаючи за свої борги усім своїм майном.

В акціонерному товаристві є статутний фонд, який ділять на конкретну кількість акцій, що мають однакову стартову вартість. Таке підприємство відповідає за борги тільки капіталом організації, а самі працівники ризикують боргами в межах вартості їх акції. Статутний капітал в акціонерному господарстві може збільшуватись, використовуючи реалізацію резервного пакету акцій.

Акціонерні товариства можуть бути таких типів:

– відкрите акціонерне товариство – коли акції вільно продаються і можуть бути придбані фізичними або юридичними особами;

– закрите акціонерне товариство – коли акції можуть бути придбані, або лише визначеними в установчих документах категоріями осіб: наприклад, лише засновниками або членами трудового колективу підприємства.

Командитне господарство має цікаву форму, так як може залучати одного або більше учасників, які працюють, використовуючи ім'я підприємства, відповідаючи своїм капіталом і їх називають повними учасниками, а уся решта працівників де факто нічого не роблять, бо вони є вкладниками. Це обов'язково слід прописувати у статутному договорі.

Підприємством, яке базується на колективній власності, є *виробничий кооператив*. Виробничий кооператив в основі своїй має добровільне об'єднання громадян при оформленні членства працівників. Мета кооперативу – проведення спільної діяльності при особистій трудовій участі кожного представника, при цьому розподіл чистого прибутку відбувається згідно коефіцієнту трудової участі працівника. Такий кооператив являється юридичною особою, виконує свою діяльність згідно статуту. Найменування виробничого кооперативу повинно містити слова "виробничий кооператив" або "кооперативне підприємство".

*Спільне підприємство* – підприємство, у статутному капіталі якого є більше ніж 10 % іноземних інвестицій, а одним із засновників його є іноземна юридична особа. Спільними підприємствами в Україні, зокрема, є Німецько-Українська науково-виробнича фірма «Бровафарма» та інші.

Підприємства можуть об'єднуватись у асоціацію, корпорацію, консорціум або концерн.

*Асоціація* – об'єднання господарства на договірній основі, мета підприємства - координація протягом року, постійна робота, яка пов'язана з способами менеджменту, прийняття управлінських рішень на підприємстві, впровадження досвіду широкої спеціалізації виробництва, удосконалення

виробничих умов, конкурентна перевага. Такі інновації можуть бути завдяки поєднання колективом грошових та майнових засобів. При оформленні статутного фонду асоціація вказує свій статус, як господарська асоціація. При цьому асоціація не втручається у господарську діяльність своїх підприємств, бо вони є учасниками асоціації. Учасники асоціації можуть прийняти рішення щодо уповноваження з метою представляти свої інтереси з іншими установами. В Україні функціонує «Асоціація спеціалістів ветеринарної медицини України», також асоціації можуть бути створені за регіональним або галузевим принципом.

*Корпорацією* визнається договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств з делегуванням ними окремих повноважень органам централізованого управління корпорації. В Україні у 1991 р. створена корпорація «Укрзооветпромстач», до складу якої входять 25 обласних підприємств з реалізації засобів захисту тварин, три спільні підприємства з виробництва ветеринарних товарів, розгалужена система аптек в усіх регіонах України.

В Україні також створюють тимчасові підприємницькі об'єднання. Мета таких підприємств – створити конкретну науково-технічну програму, міжнародний будівельний проект. Відповідно стратегії роботи консорціум використовує кошти, виділені на фінансування і виконання конкретного науково-технічного проекту. Після успішного виконання даного проекту консорціум закінчує своє існування.

Концерн - це необхідне вимушене об'єднання організацій, бо вони не можуть існувати один без іншого. При цьому існує головуючий в концерні, який отримує повноваження представляти учасників концерну в банках, при оформленні контрактних умов, іншими господарствами. Усі члени даного концерну не можуть бути при цьому працювати в інших концернах.

Цікавим є той факт, що в державних або комунальних господарських об'єднаннях можливо створення корпорації або концерну.

Що ж таке установчі документи? Підприємець, який вирішив створити юридичну форму власності повинен мати установчі документи, які є рішенням, підтверджуюче створення бізнесу. Альтернативою установчим документам є статут.

Складові установчого документ – назва підприємства, коротка і основна мета, завдання ветеринарної діяльності, керуючий склад, функція управлінського рішення, яким чином формується капітал, прозорість розподілу прибутків, фінансові ризики, яким чином та при яких обставинах можлива ліквідація підприємства.

Підприємець при створенні господарства, складаючи засновницький договір бере на себе зобов'язання відкрити бізнес, продумує стратегію підприємства, передає свій капітал, приймає активну участь при розподілі прибутків, повинен вираховувати можливі збитки, фінансові ризики, яким чином та при яких обставинах можлива ліквідація підприємства.

Статут підприємства має інформацію про назву підприємства, основну мету його роботи, розмір статутного фонду, яким чином розподіляються прибутки в господарстві, органи менеджменту і комунікації з персоналом, фінансові ризики, яким чином та при яких обставинах можлива ліквідація підприємства.

Статут необхідно затвердити засновником капіталу або його довірених особі.

### **2.3. Кон'юнктура ринку ветеринарних послуг**

Процеси реформування сфер виробництва і переробки продукції аграрного сектору шляхом приватизації землі й майна, формування ринкових засад розвитку економічної системи України майже не супроводжувалися суттєвими змінами у сфері ветеринарного обслуговування [3]. Тому в Україні не створено необхідної кількості підприємницьких структур, які могли б надавати послуги щодо профілактики захворювань та лікування тварин. Так,

відсутність організацій і служб, які здійснюють комплексне ветеринарне обслуговування суб'єктів господарювання, призводить до того, що потенційні можливості відповідних товаровиробників не реалізуються в повній мірі та генерують проблеми зі збутом продукції тваринництва на зовнішній ринок [4]. За даними Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів, на території країни зафіксовано спалахи зоонозних хвороб тварин, тому питання надання ветеринарних послуг та формування ринку ветеринарних послуг у галузі тваринництва сьогодні є досить актуальним.

Зазначимо, що в науковій літературі сьогодні активно розглядається проблема формування ринку ветеринарних послуг. Дослідники розглядають теоретико-методологічні засади розвитку і функціонування тваринницьких галузей, ринків тваринницької продукції та продуктів її переробки. Проте в цьому контексті недостатньо вивчені й обґрунтовані організаційно-економічні аспекти надання ветеринарних послуг та концептуальні основи формування ринку ветеринарних послуг у тваринництві.

Український ринок ветеринарії вважається досить молодим. До 1993 року в Україні було мало фахівців, які б займалися лікуванням домашніх тварин. Ветеринарна медицина, за даними “ТОП-100. Найбільші медичні компанії України”, обслуговувала переважно аграрний сектор виробництва [7]. Сьогодні сфера ветеринарної медицини в країні все ще перебуває на стадії становлення, кристалізації своєї структури. До Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів належать 1728 установ та організацій, яким видана ліцензія на проведення спеціалізованої діяльності (видається терміном на п'ять років) [3]. З огляду на реформування колективних і державних аграрних підприємств на засадах приватної власності, суттєво зросла їх номінальна кількість, але зменшилися розміри. Поголів'я тварин більшості підприємств скоротилося настільки, що їх штатними розкладами не передбачено посад ветеринарних фахівців. Ветеринарна діяльність – це сукупність засобів, інструментів та заходів зі штучного осіменіння

сільськогосподарських тварин, надання їм лікувальних та профілактичних послуг з метою попередження хвороб та епізоотій, з проведення дезінфекцій, забезпечення інформацією зооінженерних та селекційних робіт по виведенню високопродуктивних видів із відповідними репродуктивними та племінними якостями, супроводу інноваційних технологій утримання та годівлі тварини, здійснення контролю якості готової продовольчої продукції, реалізації ветеринарних препаратів [1]. Послуга – вид діяльності, робіт, у процесі виконання яких не створюється новий матеріально-уречевлений продукт, який раніше не існував, але змінюється якість вже створеного продукту. З огляду на викладене, ветеринарна послуга – це особливий вид діяльності фахівців ветеринарної медицини, яка спрямована на забезпечення корисного ефекту у формі здорового та продуктивного розвитку тваринного світу і на цій основі – відповідних прибутків. Ветеринарні послуги, залежно від права власності суб’єкта господарювання, бувають державні та приватні (рис. 2.5).

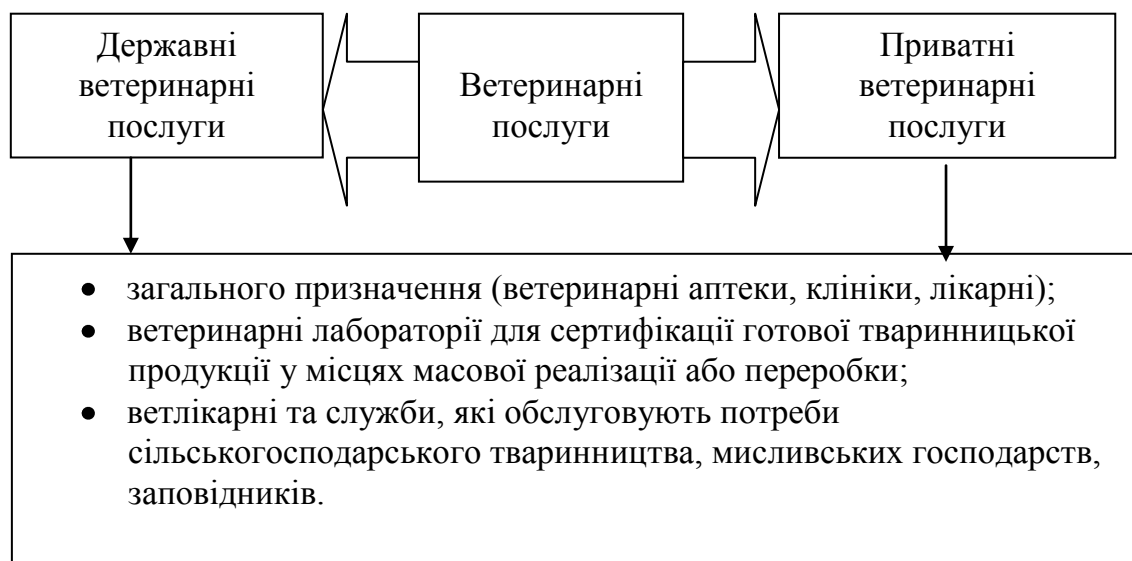


Рис. 2.5 - Видова класифікація ветеринарних послуг

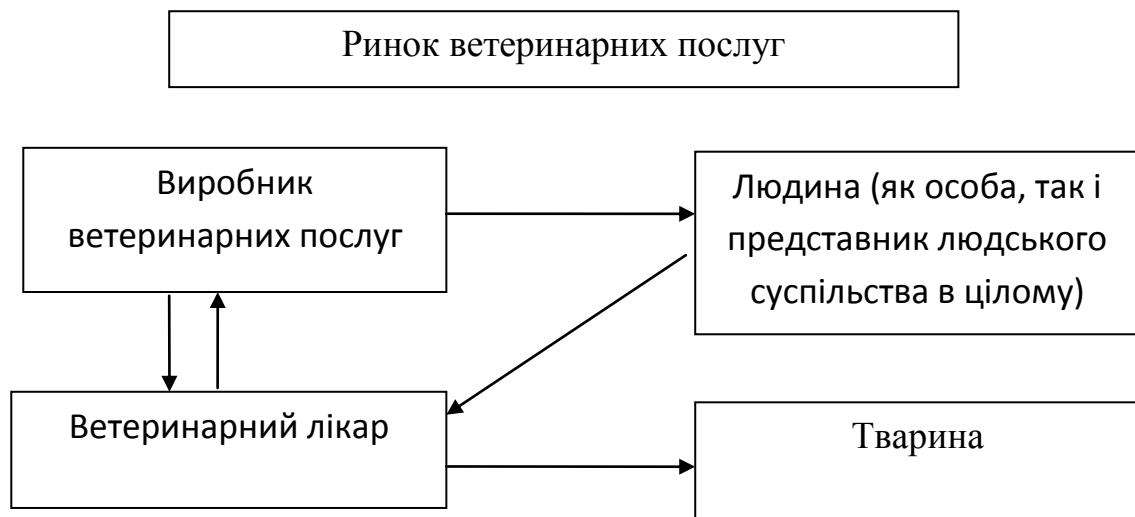
Так, усі ветеринарні послуги на українському ринку можна умовно розділити на три види: служби виклику (свого роду “швидка допомога” для тварин), невеликі ветеринарні кабінети і повноцінні клініки. Для організації першого виду установ можна навіть не відкривати офіс. Ця послуга користується особливим попитом у таких випадках, як перша–друга вакцинація

цуценят (коли для них небезпечний контакт з іншими тваринами), а також у разі не транспортабельності пацієнта.

Веткабінет зазвичай займає площу 20–25 м<sup>2</sup>, у ньому є тільки найнеобхідніше обладнання, але тварин не оперують. Клініка – це вже складний медичний комплекс, який має велику площу, штат персоналу, що виконує різні функції (лікарі, медсестри, прибиральниці, адміністратор, водій та ін.). Формування ринку – тривалий еволюційний процес, передумовою якого є суспільний поділ праці, у результаті чого виникають товарообмінні операції. Зокрема, наявність товарно-грошових відносин є необхідною умовою організації ринку послуг галузі ветеринарії на засадах ринку. Ринок послуг – це сукупність економічних відносин між виробниками і споживачами послуг у зв'язку з купівлею–продажем різноманітних послуг. Він є складовою частиною сфери обміну, організованої за законами товарного виробництва і звертання [8, 11]. Сучасний стан і розвиток ринку послуг в Україні характеризують такі особливості [8]: 1) динамічний розвиток за наявності великих резервів щодо розширення його видової структури, нарощування обсягів реалізації послуг; 2) ефективне функціонування в його структурі малих господарських утворень; 3) досягнення підприємствами колективної форми власності найкращих показників діяльності за обсягами, видовою структурою; 4) залежність розвитку малого підприємництва на ринку послуг від загальної уваги, фінансової підтримки держави. Однак проблеми економічного розвитку, наповнення державного і місцевих бюджетів унеможливають оптимальну його фінансову підтримку. Важливою складовою проблеми створення умов для розвитку ринку послуг є вдосконалення дії механізму місцевого самоврядування, тобто залучення громади до активної участі у визначенні пріоритетних напрямів зростання ринку послуг, посилення впливу населення на рішення регіональних органів влади, застосування механізму партнерства для стимулювання розвитку перспективних видів діяльності у сфері послуг [30, 31]. Нами виділено основні суб'єкти ринку ветеринарних послуг, зокрема у

тваринництві: виробник ветеринарних послуг, ветеринарний лікар, людина та тварина (рис. 2.6).

В умовах транзитивної економіки ринок ветеринарних послуг формується на принципі самоорганізації та саморегулювання. Тому до необхідних аспектів формування ринку ветеринарних послуг віднесено необмежену кількість учасників; вільний вхід і вихід на ринок; абсолютну мобільність матеріальних, трудових та інших ресурсів; інформатизацію учасників ринку про кон'юнктуру ринку та інші економічні показники; абсолютну однорідність однойменних продуктів; повну антимонопольність [2, с. 2].



**Рис. 2.6 - Взаємозв'язки основних суб'єктів ринку ветеринарних послуг**

Ринок ветеринарних послуг у тваринництві повинен регулюватися спеціальними положеннями, які формулює орган, що здійснює управлінський вплив на соціально-економічну систему суспільства в цілому. Саме держава повинна контролювати всі ринкові процеси, встановлювати “правила гри” на ринковому полі. Закони та безумовність їх виконання повинні гарантувати справедливий розподіл навантаження між структурами, що забезпечують задоволення суспільних потреб, сприяти досягненню балансу інтересів людей в середині даної системи та поза її межами [6, с. 105; 11]. Основні функції ринку ветеринарних послуг зображені на рис. 2.7.

На основі функції зв'язування виробника і споживача урівноважуються попит і пропозиція. Будь-яке відхилення від цієї рівноваги спричиняє появу надлишку або дефіциту товарної маси, що зумовлює виробників та споживачів покидати галузь або приєднувалися до неї. Функція встановлення основних ринкових пропорцій забезпечує ринкове регулювання виробництва, розподіл ресурсів між окремими галузями та підвищення конкурентоспроможності продукції.

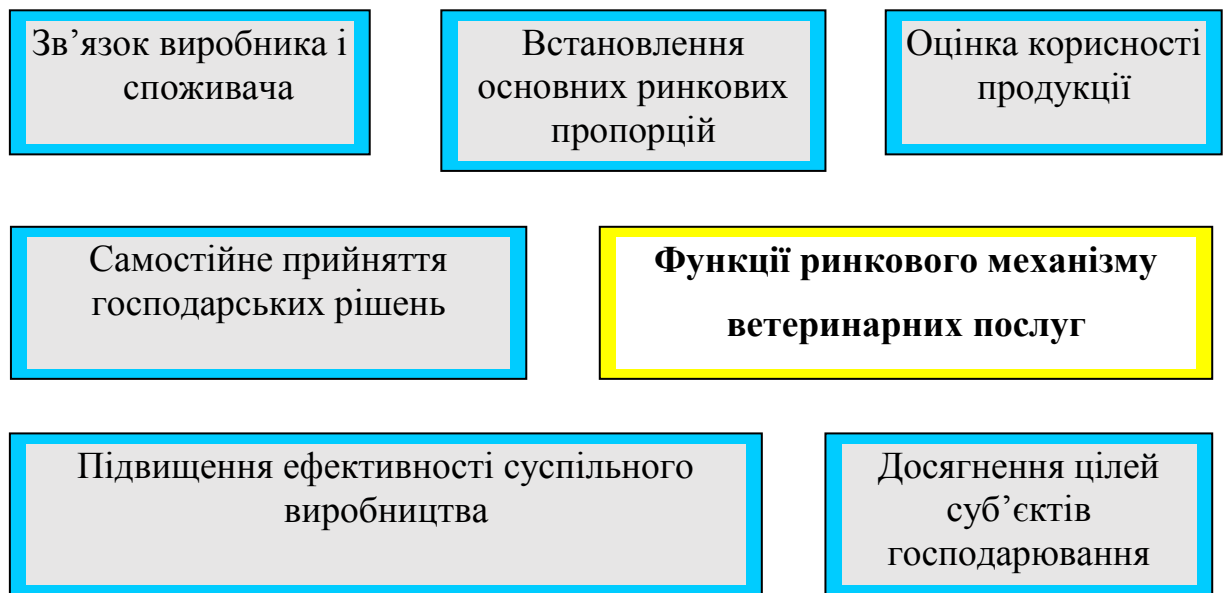


Рис. 2.7 – Основні функції ринкового механізму ветеринарних послуг у тваринництві

Досягнення цілей суб'єктів господарювання, які поставлені в однакові умови, і діяльність яких об'єктивно оцінюється ринком, та самостійне прийняття господарських рішень усіма суб'єктами господарювання є не менш важливими аспектами при формуванні ринку ветеринарних послуг у тваринництві. З позицій функції оцінки корисності продукту споживач приймає рішення про купівлю товару чи послуги та сплачує прийнятну для нього ціну за його придбання. В умовах монополізації ринку відбувається відрив ціни від корисності продукту. За існуючої ринкової ціни суб'єкти, що займаються виробництвом, з метою забезпечення прибутку спрямовують зусилля на зниження собівартості продукції (функція підвищення ефективності

суспільного виробництва). Отже, формування ринку ветеринарних послуг у тваринництві – це не просто реалізація послуги, а й реалізація специфічного товару, який задовольняє потреби передусім у забезпеченні розширеного відтворення тваринництва.

#### **2.4. Державна та приватна ветеринарна медицина**

Служба ветеринарної медицини зараз переживає не найкращі часи. Це загострення ситуації з африканською чумою свиней та іншими хворобами тварин; реформування служби та входження її в склад Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів; підвищення уваги до вимог щодо безпечності харчової продукції, переорієнтація роботи відповідно до вимог Європейського союзу; хронічне недофінансування. Вже більше року створюється Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів при цьому мають об'єднатися Держспоживінспекція, частина Держсанепідемслужби та Держветфітослужба. У найближчому часі до ветеринарної служби приєднають агентство з ідентифікації та реєстрації тварин. На управління ветеринарної медицини буде покладено контроль та нагляд за всією харчовою продукцією. Внаслідок такої оптимізації було анонсовано скорочення працівників ветеринарної служби. Мета держави при цьому зекономити кошти. Але проблема полягає в тому, що значна частина працівників може залишитись без роботи. Як показує практика, ветеринарна служба краще функціонує в тих країнах, де вона знаходиться у приватних руках. Прагнення України реформувати ветеринарну службу і передати її у приватні руки було давно (крім контролюючої та керівної ланки). Що також було закріплено в Законі України «Про ветеринарну медицину» (Розділ 14, Стаття 100. Ветеринарна практика) [13]. Але на заваді приватизації ветеринарної медицини щоразу ставали або економічні кризи чи позиція керівництва служби. Свого часу було

багато противників приватизації та її прихильників, про що було повідомлено в різних інформаційних джерелах. На VI з'їзді Асоціації спеціалістів ветеринарної медицини України, що відбувся 3 березня 2010 року у м. Києві було прийнято звернення до Президента України, Прем'єр-міністра України, Голови Верховної Ради України одне з положень якого, це врахувати досвід розвинених європейських країн та сприяти реформуванню ветеринарної служби з метою поступового переведення лікувальної роботи в компетенцію ліцензованих приватних практикуючих лікарів (клінік). Для цього необхідно: встановити єдину ліцензію на всі види ветеринарної діяльності, переглянути згідно з потребами і вибором самого фахівця систему ветеринарної освіти, в тому числі обов'язкове підвищення кваліфікації необхідно проводити під егідою Асоціації спеціалістів ветеринарної медицини України (Ветеринарного статутного органу) із залученням провідних практикуючих ветеринарних лікарів. Протягом попередніх десятиріч стало очевидним, що адміністративно-командні рішення, такі як усунення певних сил ринку через жорсткий контроль зі сторони держави, чи нічим не обмежена ринкова конкуренція з іншої, дають не найкращі результати. Отже, важливий елемент організаційного механізму управління – це пошук умов, які дозволили б максимізувати позитивний вплив ринкової конкуренції і мінімізувати її негативний вплив на діяльність ветеринарних організацій. Необхідно обґрунтувати та розробити пропозиції щодо реструктуризації галузі ветеринарної медицини та визначити пріоритети ветеринарного забезпечення [2, 3]. На наш погляд, можливості роботи на сучасному ринку ветеринарних товарів та послуг для ветеринарного бізнесу з кожним роком стають більш привабливими, тому збільшується кількість лікарів ветеринарної медицини, які отримали ліцензією на ветеринарну практику. Хоча кількісний показник практикуючих лікарів ветеринарної медицини занижений, Кількість лікарів державних установ ветеринарної медицини потребує скорочення, реорганізації державних лікарень, переведення їх в приватні лікарні з проведенням поглибленого навчання за спеціалізація ми (офтальмологія, пульмонологія, гастроентерологія, нейрохірургія, рентгено-,

доплерографія. Вивчаючи досвід Польщі під час стажування у жовтні 2019 року, ми з'ясували, що в країні існує 2 спеціаліста з діагностики туберкульозу тварин, які працюють в національному інституті ветеринарної медицини, м. Пулави. Це навіть не Варшава. Для порівняння в Україні над даною проблемою працює 26 фахівців державної установи ветеринарної медицини.

Для розвитку приватного ветеринарного бізнесу необхідні: прозорі та законні умови конкурентної переваги, полегшити процедуру умови отримання ліцензії на ветеринарну практику і виготовлення з реалізацією засобів захисту тварин; здійснення реалізації ветеринарних та біопрепаратів за рецептом лікаря ветеринарної медицини; запровадження державної програми підвищення кваліфікації науково-викладацького складу вищих і базових ветеринарних закладах, практикуючих лікарів у провідних клініках України та країн-ЄС, залучати приватних лікарів до планових та вимушених протиепізоотичних заходів в зоні їх обслуговування, готувати студентів та учнів ветеринарного напрямку для підготовки і успішного складання єдиного державного комплексного екзамену (ЄДКІ).

Необхідно визначити пріоритетні напрямки реструктуризації та зробити сучасну службу ветеринарної медицини. В містах приватні ветеринарні структури (аптеки, клініки дрібних тварин) бурхливо розвинулись починаючи з другої половини 90-х років, то в селі розвиток приватної ветеринарної справи йде досить кволо. Іншими словами ветеринарна медицина непродуктивних тварин розвинута краще ніж ветеринарна медицина продуктивних. На це існує ряд причин. Зрозуміло, що умови праці міського лікаря як правило кращі ніж сільського. З іншого боку вартість лікування сільськогосподарської тварини буде прямо залежна від вартості самої тварини, тоді як домашні тварини в більшості випадків розглядаються як члени сім'ї, а отже і вартість лікування буде залежати наскільки ця тварина цінна для власника і дуже часто ця сума може бути досить великою. Але не кожен міський лікар багатий, а сільський – бідний. В Україні приватна ветеринарна служба існує паралельно з державною. При чому державна служба ветеринарної медицини проводить переважну

роботу з проведення протиепізоотичних заходів. Не маючи необхідного досвіду іноді доводиться вчитись на власних помилках. Як показує досвід розвинутих зарубіжних країн – за приватною ветеринарною медициною майбутнє. Вивчення досвіду приватної ветеринарної медицини іноземних колег може чудово послужити нам для формування власної приватної служби.

Варто відзначити деякі позитивні кроки держави в плані розвитку приватної ветеринарної медицини. Держава виділяє кошти на проведення планових протиепізоотичних заходів, існує перелік ветеринарних послуг для спеціалістів ветеринарної медицини, які проводять ветеринарну практику, за здійснення обов'язкових або необхідних протиепізоотичних заходів та розміри їх оплати. Головне тут лишається, щоб держава своєчасно коригувала розцінки і вчасно сплачувала кошти. Головною проблемою приватної ветеринарної справи в селі залишається низька в більшості випадків платоспроможність населення, невелика концентрація потенційних клієнтів. Основними шляхами вирішення такої ситуації є розширення спектру послуг.

Проведення ветеринарної практики в селі є звичайно більш рентабельнішим напрямком ніж аптечна справа. Найбільш оптимальним варіантом в цьому випадку є поєднання обох напрямків діяльності. Прибутки ветеринарних лікарів зростають при проведенні водночас ветеринарної практики та продажу ветеринарних медикаментів і препаратів. Деякі фахівці ветеринарної медицини крім цього займаються ще штучним осіменінням, що додатково дає змогу заробити значні кошти. До речі в Німеччині основною статтею заробітку ветеринарного лікаря продуктивних тварин є штучне осіменіння. Крім того можна паралельно працювати також в агентстві з ідентифікації та реєстрації тварин, до того ж воно незабаром увійде в структуру служби. Звичайно розширення асортименту товарів і послуг вимагає додаткового капіталовкладення, але такий крок дозволяє значно підвищити ефективність роботи лікарів ветеринарної медицини і одночасно збільшити асортимент послуг. Дуже важливо також правильно розподіляти час відповідно до попиту. Можна поєднувати «роботу за викликом» з роботою на прийомі у

клініці. Наприклад першу половину дня лікар працює на прийомі в ветеринарній клініці, а другій половині – по виклику. Такий крок буде раціональним при наявності попиту з сторони дрібних і великих тварин. Ефективна діяльність аптеки за низької концентрації споживачів неможлива. Дуже часто людям простіше «по-дорозі» до райцентру купити необхідні ветеринарні препарати ніж купувати їх в сусідньому селі. З такої ситуації можна знайти декілька виходів. Можна організувати аптечний кіоск «на колесах», тобто лікар відповідно календарю «базарних днів» переїжджає з одного села (містечка) до іншого таким чином стає ближчим до споживачів. Головне, щоб при цьому дотримувались умови зберігання ветеринарних медикаментів та препаратів. Правильне розміщення аптеки теж грає важливу роль. Як показав досвід, вигідно розміщувати ветеринарну аптеку в приміщенні чи поблизу приміщення автовокзалу, ринку тобто на місці потоків людей. Ветеринарну клініку не обов'язково розміщувати в центрі села (містечка), її краще розмістити на периферії де більше сконцентровані власники тварин, головне врахувати зручний під'їзд. Клініку можна розмістити і за містечком основне врахувати зручний під'їзд і наявність транспортного сполучення. Важливо проводити правильну маркетингову політику, врахувавши при цьому інтереси всіх верств споживачів, наприклад кастрація кішки в клініці на 30% дешевша ніж така маніпуляція при виїзді.

Якщо говорити в цілому про реформування служби ветеринарної медицини, як уже було сказано, вона увійде до складу нового об'єднання. Ще не відомо як поведе себе нове керівництво і на якому місці буде ветеринарна медицина і у цій організації. Реформи розпочалися зверху. Як новоспечена організація проведе реформування на нижніх рівнях ніхто не знає. Як відомо міські і районні лікарні ветеринарної медицини і їх структурні підрозділи проводять переважну більшість лікувально-профілактичної роботи. Що від цього залежить ми всі розуміємо. В даній ситуації при обмеженості фінансових ресурсів на мою думку існує 2 варіанти. Ми знаємо, що раніше була спроба створити так звані лабораторно діагностичні центри. Зараз це призупинено.

Такий чи аналогічний варіант об'єднання може бути застосований, але при цьому значна частина фахівців залишиться без роботи.

Другий варіант теж була спроба реалізувати. Це переведення всіх лікарень ветеринарної медицини та їх структурних підрозділів на приватну основу. Звичайно керівна і контролююча ланка повинна залишитись в державних руках (управління, лабораторії ветеринарної медицини). На нашу думку, не тільки вимушені, а для планових профілактичних протиепізоотичних обробок тварин необхідно використовувати практикуючих лікарів ветеринарного бізнесу, з обов'язковим відшкодуванням витрат часу. На відомчу службу ветеринарної медицини (господарств) перекласти повністю виконання всіх протиепізоотичних заходів, до цього вони їх здійснювали разом з державною службою. До того ж це співпадає з політикою Державної служби України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів, в якій вона покладає відповідальність за якість і безпеку продукції безпосередньо на виробника, а не на контролюючі органи, як це було до цього часу. Підкреслюємо, що контролюється врахування людино-хвилини роботи з кожною твариною, а лікарі мають високу відповідальність за якість виконання роботи, бо це їх імідж. При цьому значно зменшиться тягар фінансування служби, що дасть змогу залучити кошти на поліпшення матеріально-технічної бази лабораторій і фінансування інших ланок галузі.

В нових умовах праці фахівець ветеринарної медицини повинен знайти правильні орієнтири своєї підприємницької діяльності, досягти максимального рівня задоволення потреб власників тварин у ветеринарних товарах та послугах, а також уміти управляти організаціями, підприємствами, структурними підрозділами, а також трудовими, фінансовими, виробничими, технологічними і інформаційними ресурсами, та епізоотичним, інфекційним і іншими біологічними процесами. Такі вимоги потребують акумулювання і раціонального використання знань з ветеринарних, зооінженерних, агрономічних, соціально-економічних дисциплін. Тому що лікар ветеринарної медицини, який працює на приватній основі, повинен бути не лише фахівцем

своєї справи, але й мати знання з управління, психології, економіки і маркетингу, законодавства.

### **Висновок до розділу 2**

З позицій функції оцінки корисності продукту та ветеринарних послуг споживач приймає рішення про купівлю товару чи послуги та сплачує прийнятну для нього ціну за його придбання. Основним завданням якісного ветеринарного обслуговування є зниження рівня економічних наслідків захворювань тварин, а отже, і підвищення їх продуктивності. До визначальних принципів формування ринку ветеринарних послуг в умовах транзитивної економіки належать самоорганізація та саморегуляція в сфері ветеринарної медицини. Це свідчить про те, що ринковий успіх у сфері ветеринарних послуг матимуть суб'єкти господарювання, які зможуть забезпечити оперативність надання послуг, володітимуть позитивним іміджем професійного спілкування, будуть забезпечені необхідним обладнанням тощо.

Формуючи ринок ветеринарних послуг з метою належного задоволення потреб споживачів, необхідно оптимізувати систему ветеринарного обслуговування шляхом поєднання одноосібної ветеринарної практики в кожному населеному пункті з діяльністю підприємств ветеринарної медицини, які б спеціалізувалися на наданні навіть найскладніших ветеринарних послуг.

На Україні з метою усунення корупційних схем при відкритті власного ветеринарного бізнесу необхідно оперативно впроваджувати діджиталізацію з введенням електронного документообігу, організації роботи з електронними документами в діловодстві та забезпечення їх передання на архівне зберігання.

## РОЗДІЛ 3.

### ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СФЕРІ ВЕТЕРИНАРНИХ ПОСЛУГ

#### **3.1. Дослідження ринку ветеринарних послуг в Дніпропетровській області**

Перш ніж приступити до визначення потреб споживача ветеринарних послуг варто дослідити регіональний ринок ветеринарних послуг в м. Дніпро. В зв'язку з тим, що статистика діяльності суб'єктів господарювання в цій сфері не є відкритою, ми не можемо провести ґрунтовний аналіз ефективності діяльності підприємств в Україні, але, використавши доступні он-лайн ресурси, можемо узагальнити інформацію на рівні міста Дніпро.

До суб'єктів господарювання, які працюють в сфері надання ветеринарних послуг відносять ті, які мають зареєстрований КВЕД 75.0 «Ветеринарна діяльність». «Цей розділ включає діяльність із лікування тварин і контролю за станом сільськогосподарських тварин і тварин-домашніх улюбленців. Цю діяльність здійснюють кваліфіковані ветеринари у ветеринарних лікарнях, на фермах, псарнях або розплідниках, у власних консультаційних приміщеннях, в операційних або ж в інших місцях. Цей розділ також включає амбулаторне лікування тварин [25].

На офіційному веб-сайті Державної служби статистики міститься інформація про обсяг послуг, які надані в сфері ветеринарної діяльності за період з II кварталу 2019 року по III квартал 2020 року. Раніше така інформація не оприлюднювалась. В розділі «Економічна статистика/Економічна діяльність/Послуги» можна ознайомитись з даними по Україні та в розрізі регіонів. Всю доступну інформацію ми узагальнили в таблиці 3.1.

Не зважаючи на невеликий період статистичних спостережень, можна зробити наступні висновки:

Таблиця 3.1 – Ветеринарна діяльність в Україні та Дніпропетровській області [складено автором за даними [9]]

Показники	II/2019	III/2019	VI/2019	I/2020	II/2020	III/2020
<b>Україна</b>						
Обсяг реалізованих послуг, тис. грн.	206531	191718	193381	160943	187854	202456
Частка послуг, реалізованих населенню, %	48,3	36,9	35,3	36,2	43,2	37,8
<b>Дніпропетровська область</b>						
Обсяг реалізованих послуг, тис. грн.	16053,7	17156,4	13503,8	11994,8	15298,1	16454,3
Частка послуг, реалізованих населенню, %	41,7	32	29	23	32,7	29,6
Обсяг послуг в Дніпропетровській області по відношенню до України, %	7,77	8,95	6,98	7,45	8,14	8,13

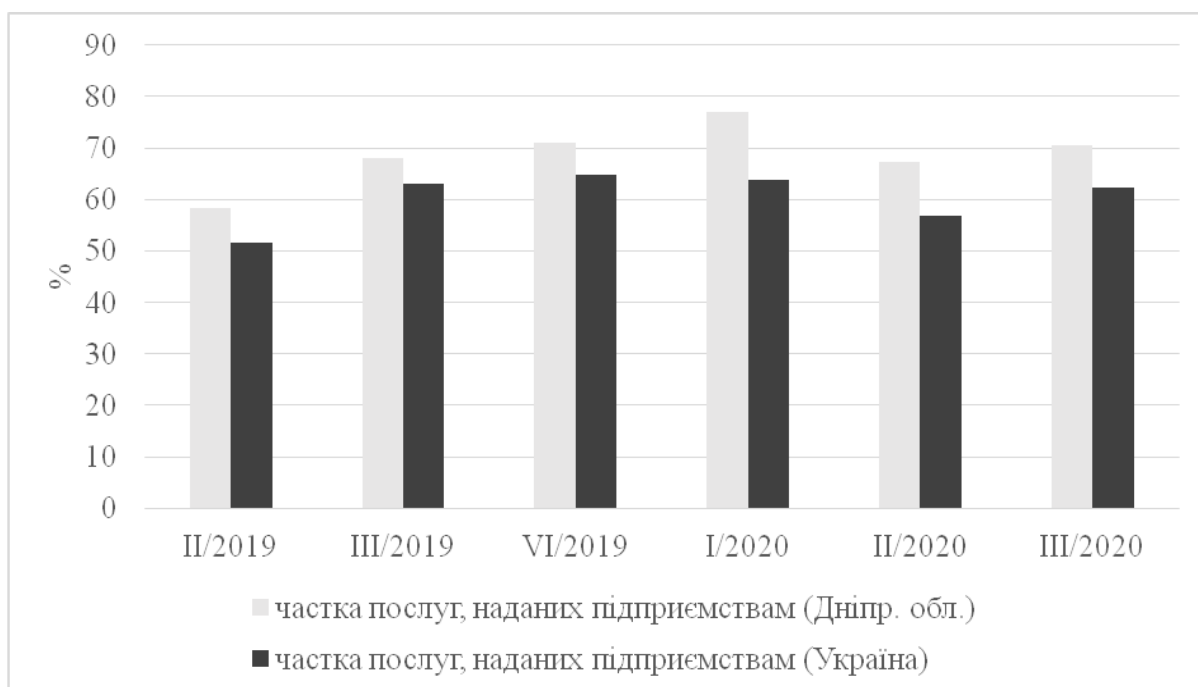
- за період 18 місяців обсяг ветеринарних послуг по Україні в середньому складав майже 190,5 млн. грн. за квартал, 63,5 млн. на місяць і 2,1 млн. на день, що є достатньо високим показником;

- за аналогічний період в Дніпропетровській області ці показники склали 15,1 млн. грн./квартал, 5 млн. грн./місяць і 167,5 тис. грн./день;

- частка Дніпропетровської області в структурі ветеринарних послуг України займає в середньому 7,9%, в той час з тенденцією до збільшення;

- варто відзначити, що є певна сезонність в наданні послуг, але статистично довести її не є можливим, через короткий період спостережень;

- в структурі споживачів послуг ветеринарної медицини в Дніпропетровській області, як і в Україні в цілому переважають послуги для підприємств, і в Дніпропетровській області навіть більше, ніж по Україні (рис. 3.1).



**Рис. 3.1 – Частка ветеринарних послуг, наданих підприємствам в Україні та Дніпропетровській області від загальної кількості ветеринарних послуг (2019-2020 роки)**

На нашу думку, це можна пояснити тим, що в Дніпропетровській області є велика кількість тваринницьких підприємств – клієнтів для ветеринарних послуг. Станом на 01 січня 2021 року в області нараховується:

- 112 тис. голів ВРХ, в т.ч. 64,8 тис. голів корів;
- 332,8 тис. голів свиней;
- 54,1 тис. голів овець і кіз;
- 19,6 млн. голів свійської птиці .

В порівнянні з 2020 роком кількість тварин скоротилась на 3%, крім птиці – яка збільшилась на 10,3%.

Цікавим є структура власників тварин:

- ВРХ 28,7 тис. голів утримується в підприємствах, 83,3 тис. голів у населення; в тому числі корів 11,5 тис. гол. (підприємства), 53,3 тис. гол. (населення);
- в свинарстві більшість тварин утримується в підприємствах – 81% в загальної кількості;

- у вівчарстві та козівництві – навпаки, в господарствах населення (85,2%);
- 80% птиці утримується на підприємствах [7].

Ця інформація є цікавою з точки зору розуміння, які клієнти користуються послугами ветеринарної діяльності і які саме види тварин для цих клієнтів в пріоритеті (рис. 3.2).



**Рис. 3.2 – Сфера ветеринарних інтересів сільськогосподарських підприємств та господарств населення Дніпропетровської області**

Але звісно, що не лише сільськогосподарськими тваринами обмежується база пацієнтів ветеринарних клінік, великий сегмент займають домашні тварини. За даними соціологічного опитування компанії Research & Branding Group [24] (більше половини українців тримають вдома собак і кішок.

Станом на 01.12.2020 року в Дніпропетровській області проживає 3 млн. 146 тис. 125 осіб, з них в м. Дніпро 984 тис. 434 особи. Середній розмір домогосподарства складає 2,37 осіб. Тобто, в Дніпрі ми можемо говорити про 415373 домогосподарства і відповідно біля 200 тис. домашніх тварин.

За даними Українського об'єднання захисників тварин [28] та порталу Animal-ID [16] в м. Дніпро нараховується 2358 бездомних тварин.

Всі зазначені вище категорії тварин (сільськогосподарські, домашні, бездомні) є потенційними споживачами послуг ветеринарної діяльності, а їх власники – клієнтами комерційних та соціальних сервісів. На нашу думку, у випадку бездомних тварин їх власником є суспільство, громада міста чи села, і

послуги ветеринарної медицини – це послуги соціальні, які повинні реалізовуватись через проекти соціальної відповідальності з контролем за використанням ресурсів.

В Дніпропетровській області працює 30 державних лікарень ветеринарної медицини, які належать до структури Держпродспоживслужби [6] зокрема в Дніпрі – 3 (обласна, міська та районна, в м. Дніпро, с. Дослідне та м. Підгородне відповідно). Крім того, в м. Дніпро працює Комунальне підприємство «Зооконтроль» Дніпровської міської ради [10]. Підприємство надає ветеринарні послуги, а також послуги:

- стерилізація, ветеринарна допомога та вакцинація від сказу безпритульних тварин;
- реєстрація домашніх тварин;
- адаптація безпритульних тварин новим власникам;
- утилізація трупів тварин.

Якщо задати в пошуковій системі «ветеринарні клініки Дніпра», то ми отримаємо біля 80 посилань. Більш точно визначити кількість клінік важко.

Метою дипломного дослідження є вдосконалення інструментів менеджменту для управління соціальними проектами для суб'єктів господарювання, які надають ветеринарні послуги для впровадження принципів соціальної відповідальності та зміцнення іміджу підприємств. Для проведення порівняльного аналізу та визначення кращих практик реалізації соціальних проектів ми обрали: КП «Зооконтроль», оскільки його діяльність є відкритою, а інформація про її результати публічною; Клініко-діагностичний центр ДДАЕУ «Ранчо» [6].

### **3.2. Визначення іміджевої складової ветеринарної діяльності**

ННВ клініко-діагностичний центр факультету ветеринарної медицини ДДАЕУ «Ранчо» дуже молодий, але амбітний. Заснували його лише у 2018 році на базі клініки факультету ветеринарної медицини Дніпровського державного аграрно-економічного університету. Спеціалісти ветеринарної медицини КДЦ

мають широку спеціалізацію, як сучасної діагностики, так і лікування інфекційних та внутрішніх хвороб сільськогосподарських, дрібних домашніх, екзотичних тварин та птахів. Також ННВ КДЦ «Ранчо» приймає активну участь у навчальному процесі факультету, додаючи до теоретичного циклу практичну складову клінічної підготовки майбутніх сучасних лікарів ветеринарної медицини, враховуючи спеціалізацію, допомагаючи студентам приймати участь у курації хворих тварин, формуючи комплексний підхід до встановлення обґрунтованого діагнозу, враховуючи експрес-методи діагностики, обираючи сучасні схеми лікування тварин, самостійно лікуючи їх, після одужання складаючи епікріз. Це формує і розвиває майбутнього лікаря в рідних стінах Alma mater.

Маючи знання та обладнання КДЦ надає такі послуги:

- Профілактичні ветеринарні послуги з сучасними ветеринарними ліками та біопрепаратами;
- Операційна допомога хворим тваринам;
- Сучасна експрес-лабораторна діагностика патологічного і біологічного матеріалів;
- Ультразвукова діагностика, ехокардіологічна діагностика, використання портативної та стаціонарної цифрової рентгенографії.

КДЦ продовжує вдосконалювати свою професійну майстерність, підвищуючи кваліфікацію команда лікарні проводить ветеринарні послуги, враховуючи і спеціалізацію персоналу:

- Ортопедичні та травматологічні послуги;
- Нейрохірургія та неврологічна допомога хворим улюбленцям;
- Кардіологічна допомога тваринам у геріатричному періоді;
- Акушерство, гінекологія та андрологія;
- Дерматологічні послуги;

Оперативне втручання проводиться у стерильній, професійно обладнаній операційній кімнаті під контролем апаратів, які надають змогу хірургам та анестезіологам бачити і контролювати стан життєво важливих органів тварини

під час наркозу. Наші хірурги виконують оперативні втручання у ділянці голови (9 видів); оперативні втручання у ділянці грудної клітки (8 видів); оперативні втручання у ділянці черева та тазу (12 видів); оперативне втручання на хребті (4 види операцій); операції на кістках та суглобах (7 видів).

Діагностичні послуги мають широкий спектр та виконуються на сучасному обладнанні:

### **Рентгенографія:**

- оглядова рентгенографія черевної, грудної порожнини, кінцівок, голови, хребта
- спеціальні методи рентгенографії (прицільні знімки, діагностика ДКС, ДЛС)
- контрастні методи досліджень (контрастування ШКТ, подвійне контрастування ШКТ, мієлографія, урографія, фістулографія та ін.).

### **Ультразвукова діагностика:**

- УЗД черевної порожнини;
- УЗД окремих органів;
- Ехокардіографія;
- Доплерографія;
- УЗД головного мозку;
- УЗД залоз та суглобів.

Команда клініки - це її головне багатство. Пліч-о-пліч працюють досвідчені фахівці та молоді лікарі-ветеринари, їм допомагають студенти факультету ветеринарної медицини. Дуже часто саме вони приносять нові ідеї та проєкти. Зокрема, клініка активно просуває свої послуги через власний сайт, соціальні сторінки в Facebook, Instagram, знімає відео. А остання розробка - програма Jet.vet. - розумне рішення для управління ветеринарним бізнесом.

Це додаток до смартфона, який дозволяє реєструватися на прийом та залишати про це нагадування в календарі смартфона. Адміністратор може швидко створити картку клієнта і пацієнта. Лікар мінімізує час на ветеринарне

діловодство, час прийому складає до 30 хвилин на 1 тварину. Календар наочно показує зайнятість лікарів та дозволяє вибрати зручний час прийому.

Крім того, програма дає можливість вести електронну картотеку клієнта з контактними даними та карткою пацієнта. Діє система акцій для клієнтів, абонемент.

Додаток дозволяє управляти запасами ветеринарних препаратів та ліків. Створений особистий кабінет клієнта. У кабінеті клієнт зможе побачити історію відвідувань, всі маніпуляції з його домашнім улюбленцем або улюбленцями. І все це в режимі реального часу, з телефону, планшета або ПК, безкоштовно.

Керівництву клініки зручно проводити управлінський облік, використовуючи статистику - відвідування; виторг. Моментальні звіти по залишкам на складі тощо.

Лідерство – важлива складова успіху клініки. Головний лікар Клініко-діагностичного центру «Ранчо» Голубєв О.В. постійно вдосконалює професійний імідж команди – 2 рази на тиждень проводяться внутрішньо клінічні семінари. Доповідь готує два фахівця (лікар та асистент, лікар та стажер-практикант). Команда постійно користується на клініці електронною клінічною бібліотекою клініки (близько 40 тис. примірників спеціалізованої світової літератури на англійській мові). Головний лікар поєднує посаду менеджера підприємства, аналізує ефективність творчої активності персоналу, систему мотивації та стимулювання кожного члена команди, проводить семінари по емоційному інтелекту, правил поведінки з різними типами клієнтів.

Для проведення порівняльного аналізу іміджу КДЦ «Ранчо» та КП «Зооконтроль» ми обрали головні критерії, які цікавлять клієнтів та формують їх ставлення до ветеринарної клініки:

1. Спектр послуг та їх комплексність.
2. Доступність послуг (цілодобово, без вихідних).
3. Фахова підготовка лікарів та персоналу клініки.

4. Обладнання та асортимент ветеринарних препаратів, кормів, супутніх товарів.
5. Привабливі цінові пропозиції та акції.
6. Зручність та якість комунікацій.
7. Репутація серед клієнтів (відгуки, нагороди, участь в проєктах тощо).

Отримані результати узагальнені в таблиці 3.2.

**Таблиця 3.2 – Результати порівняльного аналізу іміджевої складової КДЦ ДДАЕУ «Ранчо» та КП «Зооконтроль»**

Критерії	КДЦ «Ранчо»	КП «Зооконтроль»
Спектр послуг	Широкий, програма Jet.vet. - розумне рішення для управління ветеринарним бізнесом	Вузький
Доступність послуг	Нецілодобова. Запис на прийом з 8.00 до 19.00; субота, неділя з 9.00 до 17.00. Без вихідних	Нецілодобова. Запис на прийом з 9.00 до 17.00; субота, неділя - вихідні
Фахова підготовка лікарів	Висока кваліфікація, постійне самовдосконалення (організація семінарів, практичних конференцій)	Висока кваліфікація
Сучасне обладнання	УЗД прилад, ЕХО кардіограф, цифровий рентгенограф, прилади експрес-діагностики	<i>Інформація на сайті відсутня</i>
Асортимент ветеринарних препаратів, супутніх товарів	Гнучкий	Постійний стабільний
Цінові пропозиції	Привабливі цінові пропозиції та система акцій для клієнтів, абонемент	Відсутність акцій

Зручність та якість комунікацій	Висока ефективність раціонального поєднання використання електронного сайту клініки з соціальною мережею Facebook, Instagram	Один номер телефону для запису на прийом
Репутація	Висока (4,5)	Середня (4,0)

Провівши порівняльний аналіз ефективності діяльності комунального підприємства «Зооконтроль» Дніпровської міської ради та Клініко-діагностичного центру (КДЦ) «Ранчо» факультету ветеринарної медицини Дніпровського державного аграрно-економічного університету нами визначено, що КДЦ має абсолютну перевагу іміджевої складової: використовує зусилля, які направлені на створення і підтримку доброзичливого відношення і взаєморозуміння між лікарнею і суспільною громадськістю; перші в місті Дніпро застосували програму Jet.vet, що в разі підвищила економію часу на ветділоводство, встановлення діагнозу, комунікацію з клієнтами; головний лікар поєднує посаду менеджера підприємства, постійно проводить семінари по емоційному інтелекту, правил поведінки з різними типами клієнтів, аналізує ефективність творчої активності персоналу, систему мотивації та стимулювання кожного члена команди.

Але, крім іміджевої складової важливою є економічна ефективність діяльності.

### **3.3. Визначення ефективності ветеринарної діяльності за результатами публічної звітності**

Дослідити економічну результативність діяльності КДЦ «Ранчо» наразі важко, оскільки ветеринарна клініка по суті не є окремою особою, це – структурний підрозділ ДДАЕУ, без окремого рахунку і в університеті не ведеться управлінській облік окремо по діяльності клініки. Доходи і витрати, за роз'ясненням головного бухгалтера університету проходять по бухгалтерським

рахункам, згідно нормативних вимог, але не систематизовані в окрему внутрішню управлінську звітність. Це, на нашу думку, є недоліком і не дозволяє проводити ефективне управління. Для того, щоб зрозуміти, наскільки корисною є систематизація результатів діяльності через управлінський облік проведемо дослідження на прикладі КП «Зооконтроль», яке оприлюднює на своєму сайті офіційну фінансову звітність та всю економічну інформацію.

На сайті КДЦ «Ранчо» інформацію про цінові пропозиції ми не знайшли – це теж можна вважати недоліком в комунікаціях з клієнтами.

Проаналізуємо діяльність КП «Зооконтроль» за такими напрямками:

- фінансування операційної діяльності та інвестиційні витрати;
- фінансова стійкість;
- платоспроможність;
- наявність та стан основних засобів (табл. 3.3.).

Форми фінансової звітності можна переглянути на сайті підприємства.

Таблиця 3.3 – Економічні індикатори ефективності роботи КП  
«Зооконтроль»

Показники	2016	2017	2018	2019	Динаміка зміни
Реалізація послуг, тис. грн.	2499	8113	8387	10237	в 4,1 р.
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	0	-432	4	-31	X
Цільове фінансування операційної діяльності, тис. грн.	2326	8113	8387	10237	в 4,4 р.
Інші доходи, тис. грн.	173	748	1221*	1251	в 7,23 р.
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,01	0,05	0,17	0,27	+0,26 п.
Вартість активів	7410	10560	11140	20914	в 2,8 рази

- інформація відрізняється в звітах за 2018 та 2019 рік

Ми можемо зробити наступні висновки за результатами дослідження:

1. Підприємство є повністю дотаційним, тобто існує за рахунок фінансування з міського бюджету, яке за 4 роки збільшилось в 4,1 рази.

2. В той же час, зростає обсяг виручки, отриманої з інших джерел – реалізація послуг населенню, в структурі доходів ця частка в 2019 році становила 12,2%.

3. Підприємство демонструє нестабільний фінансовий результат. При комунальній моделі фінансування фінансовий результат мав би вийти в нуль, проте в 2017 та 2019 роках був навіть від’ємним.

4. Зростає вартість активів підприємства, проте одночасно збільшується знос основних засобів, темпи зростання зносу досить високі. Це говорить про необхідність нових інвестиційних вкладень, а отже додаткового навантаження на міський бюджет.

Важливо також розглянути структуру витрат підприємства (рис. 3.3):

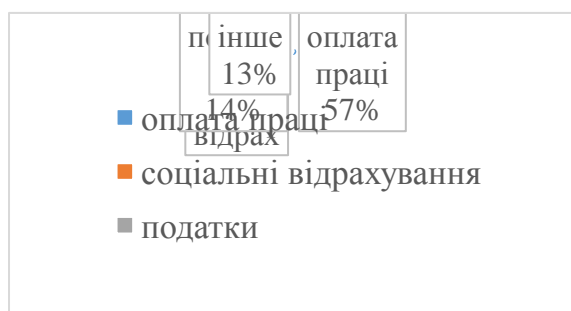
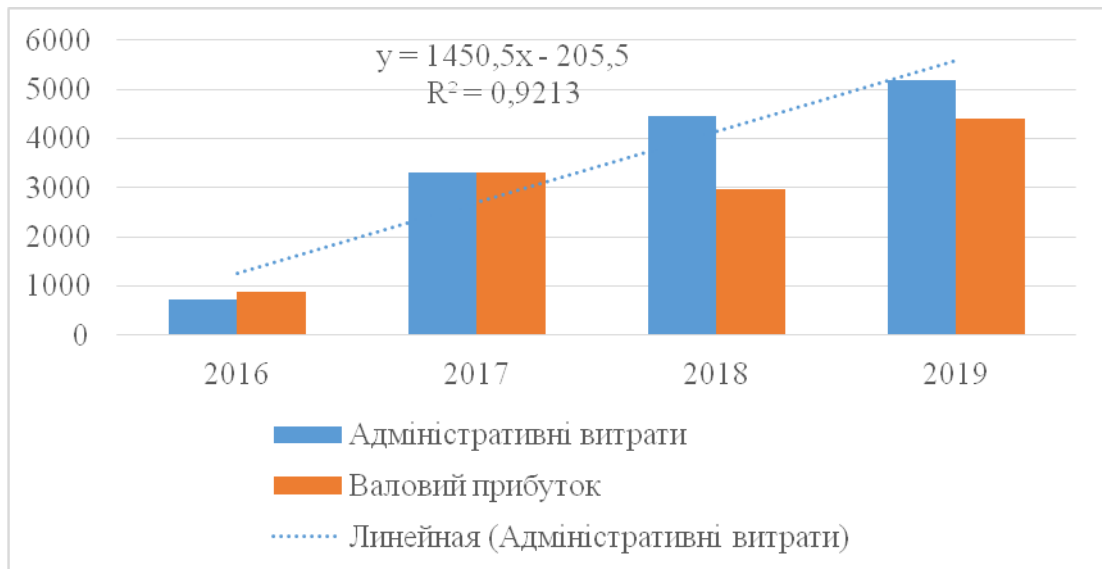


Рис. 3.3 – Структура витрат КП «Зооконтроль», 2019 р.

Також цікаво розглянути динаміку адміністративних витрат підприємства (рис. 3.4):



**Рис. 3.4 – Динаміка валового прибутку та адміністративних витрат  
КП «Зооконтроль»**

Саме ця діаграма показує причини нерентабельності діяльності підприємства. Стрімке і постійне зростання адміністративних витрат, яке супроводжується скороченням валового прибутку, призводить до негативних фінансових результатів в кінці року.

Можливо КП варто використати оптимізаційні інструменти щодо чисельності та функцій адміністративного персоналу, в тому числі і з використанням засобів електронного документообігу.

### **3.4. Економічне обґрунтування соціального проєкту**

За підсумками нашого дослідження виникло чітке бачення про необхідність активізації діяльності ветеринарної клініки ДДАЕУ саме в напрямку соціально відповідальних проєктів при одночасному введенні управлінського обліку для визначення економічних результатів роботи клініки.

Ідея нашого проєкту – комплексне вивчення епізоотичної ситуації, проведення моніторингу з подальшою ідентифікацією, з'ясування клінічного стану, вакцинацією безпритульних тварин в місті Дніпро з утриманням їх у добробуті, поєднуючи з сервісними послугами усіх видів тварин, що належать власникам. Резюме проєкту наведено в табл. 3.4.

Цей проєкт по суті є соціальним, оскільки не передбачає прямої вигоди для інвесторів, але якщо припустити, що кінцеві бенефіціари проєкту - громади міста Дніпро, то стають очевидними неявні вигоди:

- задоволена потреба в безпечному середовищі, де немає безпритульних тварин та пов'язаних з цим ризиків;
- задоволена потреба при бажанні долучитись до догляду за безпритульними тваринами в цивілізованих умовах;
- задоволена потреба в пошуку майбутніх домашніх улюбленців – колишніх безпритульних тварин, які пройшли лікування, адаптацію та грумінг, дресуру (при потребі);
- задоволена потреба в адаптації майбутнього власника і домашньої тварини, перевірка «почуттів» в умовах спілкування клініки-готелю;
- професійна орієнтація молоді, яка хоче присвятити себе ветеринарній справі;
- створення умов для розвитку соціальної відповідальності майбутніх фахівців ветеринарної медицини, бо для них робота в клініці-готелі буде волонтерською.

Таблиця 3.4 – Резюме проєкту

Елементи проєкту	Зміст
Мета	Створення клініки-готелю «Добродім» для безпритульних собак і котів з сервісним комфортом, пакетом комплексних лікувально-профілактичних та зоопсихологічних послуг.
Завдання	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка проєктної документації та обґрунтування концепції клініки.</li> <li>2. Презентація клініки потенційним інвесторам та стейкхолдерам.</li> <li>3. Залучення волонтерів для розвитку проєкту та партнерських громадських організацій.</li> <li>4. Будівництво та оснащення клініки-готелю.</li> </ol>

	5. Налагодження процесів та підготовка персоналу. 6. Святкове відкриття «Добродому».
Обмеження: - тривалість	8 місяців
- вартість	4 500 000 грн.
- необхідні ресурси	Приміщення, обладнання, фахівці ветеринари, волонтери-фрілансери, засоби утримання тварин, медичні препарати.
Учасники	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ініціатор: факультет ветеринарної медицини (Зажарський В.В.) відділ міжнародних зв'язків та публічних комунікацій (Воловик І.А.).</li> <li>• Замовник: ДДАЕУ.</li> <li>• Інвестори: міський бюджет, волонтери, проекти міжнародно технічної допомоги.</li> <li>• Менеджер проєкту: Зажарський В.В.</li> <li>• Команда проєкту: Воловик І.А., Зажарський В.В., Голубєв О.В.</li> <li>• Зовнішні учасники/ бенефіціари проєкту: Веткомпанії з надання обладнання, інструментів, кормів, препаратів.</li> </ul>
Ризики	1) Низька мотивація обслуговуючого персоналу – розробити систему мотивації (бонуси, надбавки, альтернативний пенсійний фонд, курси підвищення кваліфікації, відрядження, добові, проїзд, готельні за рахунок підприємства. Залучити студентів для навчання і отримання практичних навичок. 2) Ризик незацікавленості інвесторів. 3) Ризики комунікацій.

Декомпозиція робіт представлена в додатку А, сітковий графік на рис.

### 3.5.

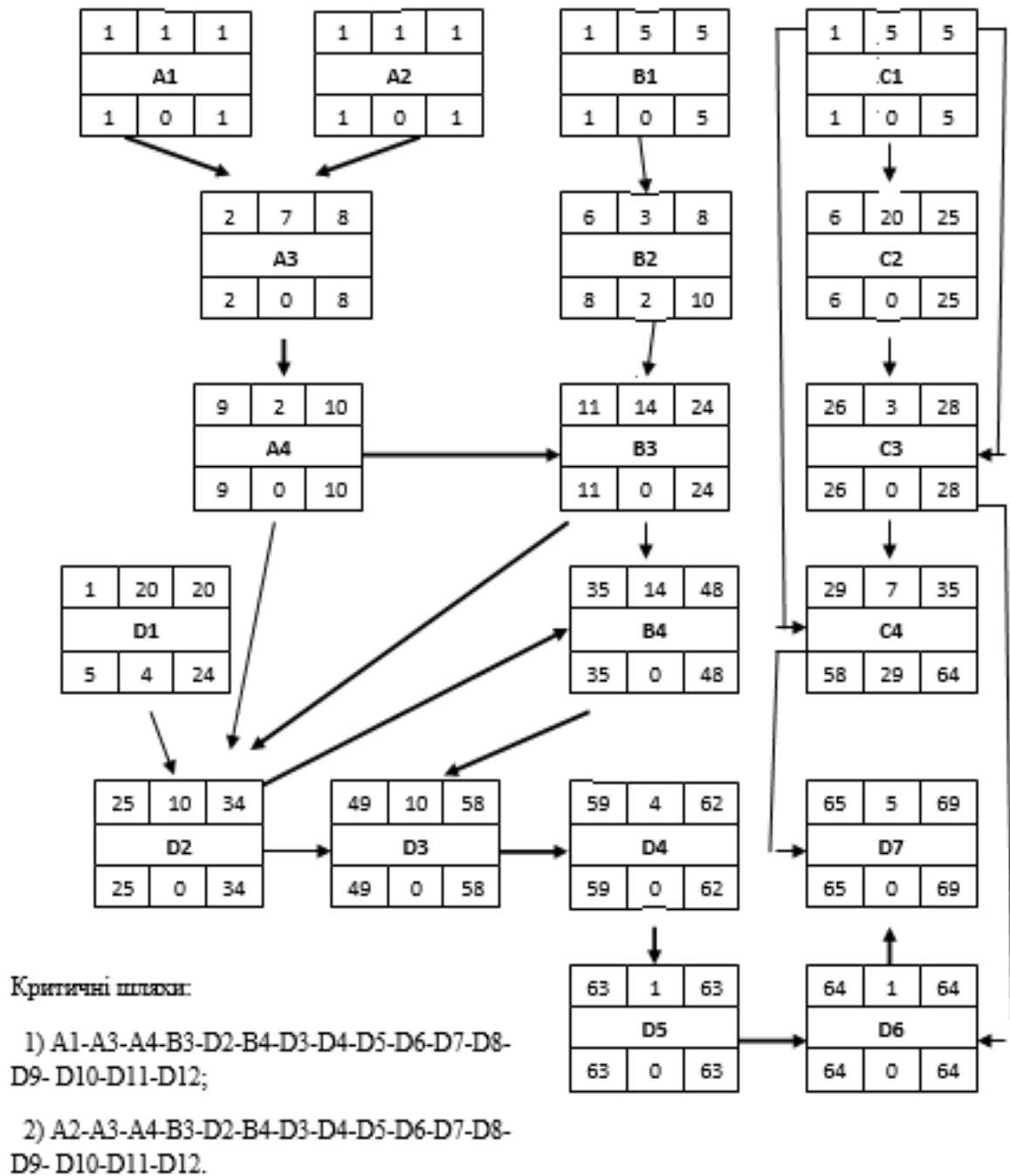


Рис. 3.5 – Сітковий графік проєкту

На нашу думку, необхідна більш активна позиція в реалізації соціальних проєктів: комунікація з волонтерами, громадськістю, адміністрацією через виступи по телеканалам міста, зустрічі з студентами та школярами, залучення їх в програми: «Небайдужі», «Ви не самі», «Кожній безпритульній тварині – господаря!». «Знайди і приведи безпритульну тварину і отримай абонемент».

Відкриття даного проекту збільшить попит і довіру населення до клініки, покращить імідж команди і приведе до економічного зростання підприємства в цілому.

Необхідно використати оптимізаційні інструменти щодо чисельності та функцій адміністративного персоналу, систематизацію результатів діяльності через управлінський облік, в тому числі і з використанням засобів електронного документообігу (програма Jet.vet.). Лікарня повинна працювати цілодобово, тим самим ми уникнемо незручностей клієнта з питанням «Зачинено?».

Використання менеджером в роботі анонімного анкетування клієнтів про нашу сучасну лікарню, спеціалізовані кабінети, лабораторію, стаціонар, хто, або що не подобається, проведення зібрання членів команди з статистичними результатами ефективності роботи. Висока ефективність раціонального поєднання використання електронного сайту клініки з соціальною мережею Facebook, Instagram.

### **Висновки до розділу 3:**

За період 2019-2020 років обсяг ветеринарних послуг по Україні в середньому складав майже 190,5 млн. грн. за квартал, 63,5 млн. на місяць і 2,1 млн. на день, що є достатньо високим показником. Частка Дніпропетровської області в структурі ветеринарних послуг України займає в середньому 7,9% з тенденцією до збільшення.

У випадку бездомних тварин їх власником є суспільство, громада міста чи села, і послуги ветеринарної медицини – це послуги соціальні, які повинні реалізовуватись через проекти соціальної відповідальності з контролем за використанням ресурсів.

Провівши порівняльний аналіз ефективності діяльності комунального підприємства «Зооконтроль» Дніпровської міської ради та Клініко-діагностичного центру (КДЦ) «Ранчо» факультету ветеринарної медицини Дніпровського державного аграрно-економічного університету нами визначено,

що КДЦ має абсолютну перевагу іміджевої складової: використовує зусилля, які направлені на створення і підтримку доброзичливого відношення і взаєморозуміння між лікарнею і суспільною громадськістю; перші в місті Дніпро застосували програму Jet.vet, що в разі підвищила економію часу на ветділоводство, встановлення діагнозу, комунікацію з клієнтами; головний лікар поєднує посаду менеджера підприємства, постійно проводить семінари по емоційному інтелекту, правил поведінки з різними типами клієнтів, аналізує ефективність творчої активності персоналу, систему мотивації та стимулювання кожного члена команди.

КП «Зооконтроль» варто використати оптимізаційні інструменти щодо чисельності та функцій адміністративного персоналу, в тому числі і з використанням засобів електронного документообігу. Стрімке і постійне зростання адміністративних витрат, яке супроводжується скороченням валового прибутку, призводить до негативних фінансових результатів в кінці року.

Відкриття нашого проекту збільшить попит і довіру населення до клініки, покращить імідж команди і приведе до економічного зростання підприємства в цілому. Нами рекомендовані оптимізаційні інструменти чисельності та функцій адміністративного персоналу, систематизацію результатів діяльності через управлінський облік, використання засобів електронного документообігу (програма Jet.vet.). Лікарня повинна працювати цілодобово, тим самим ми уникнемо незручностей клієнта з питанням «Зачинено?». Використання менеджером в роботі анонімного анкетування клієнтів про нашу сучасну лікарню, спеціалізовані кабінети, лабораторію, стаціонар, хто, або що не подобається, проведення зібрання членів команди з статистичними результатами ефективності роботи. Висока ефективність раціонального поєднання використання електронного сайту клініки з соціальною мережею Facebook, Instagram.

## ВИСНОВКИ

1. Тема соціальної відповідальності бізнесу останніми роками набуває дедалі вагомішого звучання. Розвинуті країни формують сприйняття суспільством бізнесу не лише з точки зору його прибутковості, а й ціни та наслідків отримання прибутку. Тобто до ринкового механізму функціонування суб'єктів господарської діяльності включаються соціальна та екологічна функції, що знаходять реальне відображення в ринковій вартості компанії.

2. Соціальна відповідальність бізнесу - це, перш за все, активна соціальна політика, діалог з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, участь у вирішенні актуальних соціальних проблем. Ветеринарні послуги, які сьогодні займають вагому частку в структурі малого підприємництва по своїй суті носять вже соціально орієнтований характер, спрямовані на покращення здоров'я та добробуту тварин. Проведення оцінки діяльності системи управління якістю (самооцінки) з урахуванням вимог специфічного для системи ветеринарних послуг стандарту вимагає обґрунтування, розробки і застосування відповідних методичних підходів і методик, які на даний час в практиці роботи керівників ветеринарних лікарень України відсутні.

3. Провівши порівняльний аналіз ефективності діяльності комунального підприємства «Зооконтроль» Дніпровської міської ради та Клініко-діагностичного центру (КДЦ) «Ранчо» факультету ветеринарної медицини Дніпровського державного аграрно-економічного університету нами визначено, що КДЦ має абсолютну перевагу іміджевої складової: використовує зусилля, які направлені на створення і підтримку доброзичливого відношення і взаєморозуміння між лікарнею і суспільною громадськістю; перші в місті Дніпро застосували програму Jet.vet, що в разі підвищила економію часу на ветділоводство, встановлення діагнозу, комунікацію з клієнтами; головний лікар поєднує посаду менеджера підприємства, постійно проводить семінари по емоційному інтелекту, правил поведінки з різними типами клієнтів, аналізує ефективність творчої активності персоналу, систему мотивації та

стимулювання кожного члена команди. КП «Зооконтроль» не використовує оптимізаційні інструменти щодо чисельності та функцій адміністративного персоналу, в тому числі і з використанням засобів електронного документообігу. Стрімке і постійне зростання адміністративних витрат, яке супроводжується скороченням валового прибутку, призводить до негативних фінансових результатів в кінці року.

4. Відкриття даного проекту збільшить попит і довіру населення до клініки, покращить імідж команди і приведе до економічного зростання підприємства в цілому. Необхідно використати оптимізаційні інструменти щодо чисельності та функцій адміністративного персоналу, систематизацію результатів діяльності через управлінський облік, в тому числі і з використанням засобів електронного документообігу (програма Jet.vet.). Лікарня повинна працювати цілодобово, тим самим ми уникнемо незручностей клієнта з питанням «Зачинено?». Використання менеджером в роботі анонімного анкетування клієнтів про нашу сучасну лікарню, спеціалізовані кабінети, лабораторію, стаціонар, хто, або що не подобається, проведення зібрання членів команди з статистичними результатами ефективності роботи.

5. За нашими підрахунками, поєднання комерційної діяльності в сфері ветеринарних послуг з допомогою бездомним тваринам може стати дієвим інструментом для залучення партнерів та ресурсів для розвитку ветеринарних клінік. Так, створюючи готель для домашніх тварин, можна передбачити частину інфраструктури для бездомних тварин, які потребують допомоги та нагляду. Включивши в прайс ветеринарних послуг відсоток «соціальної відповідальності» клієнта та взявши на себе зобов'язання перерахувати частину прибутку на обслуговування бездомних тварин, клініка може отримати значне покращення своєї репутації та ресурс для соціальних проєктів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аранчій Я.С. Організаційно-економічні засади розвитку ветеренарних послуг у тваринництві [Електронний ресурс] / Я.С. Аранчій. – Режим доступу: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.2/027.pdf>.
2. Баталов А.С. Маркетинг образовательных услуг [Електронний ресурс] / А.С. Баталов // Информационно-методический журнал “Администратор”. – Режим доступа: <http://www.supermarketing.narod.ru>.
3. Бегас В. Л. Майбутнє служби ветеринарної медицини України /Аграрна наука, освіта, виробництво: європейський досвід для України. 2915. – С.297 – 300.
4. Вартанова О. Сучасні підходи до оцінювання іміджу підприємства / Економічні науки, 43 (1), 2012. – С. 35-41.
5. Вартанова О. Сучасні підходи до оцінювання іміджу підприємства / Економічні науки, 43 (1), 2012. – С. 35-41.
6. Головне управління Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області. Державні лікарні ветеринарної медицини // Офіційний сайт. – Режим доступу: <https://dp.dpss.gov.ua/likarni-veterinarnoyi-medicini>. - 15.12.2020. – Назва з екрана
7. Головне управління статистики у Дніпропетровській області // Офіційний сайт. – Режим доступу: [http://www.dneprstat.gov.ua/statinfo/sg/2021/sg11\\_01.pdf](http://www.dneprstat.gov.ua/statinfo/sg/2021/sg11_01.pdf). - 14.09.2020. – Назва з екрана.
8. Державна ветеринарна та фітосанітарна служба [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vet.gov.ua/node/95>.
9. Державна служба статистики України // Офіційний сайт. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. - 8.12.2020. – Назва з екрана.
10. Дніпровська міська рада // Офіційний сайт. – Режим доступу: <https://dniprorada.gov.ua/uk/page/>. - 25.12.2020. – Назва з екрана
11. Довгань В. І. Державне управління в галузі ветеринарної медицини в умовах обмежених ресурсів в Україні // Університетські наукові записки. 2008. – №4 (28). С. 341 – 343.

12. Довгань В. І. Кадрова домінанта державного менеджменту в галузі ветеринарної медицини // Проблеми й тенденції розвитку галузі науки «Державне управління» в Україні: від теорії до практики: Зб. Матеріалів симп. За міжнар. Участю / За заг. Ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна, С. В. Загороднюка. — К.: Вид-во НАДУ, 2007. — С. 89.
13. Закон України «Про ветеринарну медицину». Верховна Рада України; Закон від 25.06.1992 № 2498- XII. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2498-12>.
14. Закон України «Про захист тварин від жорстокого поводження» (Документ 3447-IV, чинний, поточна редакція від 13.02.2020) [Електронний ресурс. Назва з екрану]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3447-15#Text>.
15. Круковська О.В. Системно-структурний аналіз сутності ветеринарних послуг і особливостей їх надання / О.В. Круковська, Я.С. Аранчій // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. — Полтава: ПДАА, 2011. — Вип. 2, т. 1. — С. 32–38. — (Серія: Економічні науки).
16. Кручиненко О.В. Теоретичні аспекти формування ринку ветеринарних послуг у тваринництві / Кручиненко О.В. // Вісник ДДАЕУ. — 2017. — 4 (16). — С. 98-102.
17. Международная онлайн платформа для идентификации животных // Офіційний сайт. — Режим доступу: <https://animal-id.net/ru/counting-animals>. - 14.12.2020. — Назва з екрана
18. Мульський О. Чому Україна – одна з лідерів за кількістю безпритульних тварин, і як це змінити [Електронний ресурс. Назва з екрану]. Режим доступу: <https://life.pravda.com.ua/society/2018/03/7/229362/>.
19. Ничик А.В. Теоретико-методологічні засади формування ринку ветеринарного обслуговування / А.В. Ничик // Агроінком. — 2009. — № 1–4. — С. 20–24.
20. Рудь О. І. Приватна ветеринарна практика та роль професійних громадських організацій. Аграрний тиждень. Україна. 30 жовтня 2007 рік

- [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://a7d.com.ua/analtika/529\\_privatna\\_veterinarna\\_praktika\\_ta\\_rol\\_profesijn\\_ikh\\_gromadskikh\\_organzacjj.html](http://a7d.com.ua/analtika/529_privatna_veterinarna_praktika_ta_rol_profesijn_ikh_gromadskikh_organzacjj.html).
21. Синиця С.М., Вакун О.В., Фурса Т.П. Особливості формування іміджу підприємства як чинник конкурентоспроможності на зовнішніх ринках / Економіка та управління підприємствами, 2019. – 147-151 с.
22. Соловйов О.І. Інституційні умови становлення та розвитку маркетингу / О.І. Соловйов // Економіка АПК. – 2003. – № 10. – С. 103–107.
23. Соціальна відповідальність – основа філософії бізнесу [Електронний ресурс. Назва з екрану]. Режим доступу: <https://www.okko.ua/sotsialna-vidpovidalnist-osnova-filosofii-biznesu>.
24. Спецпроекти Zn.ua // Офіційний сайт. – Режим доступу: <https://zn.ua/ukr/UKRAINE/bilshe-polovini-ukrayinciv-trimayut-domashnih-tvarin-v-osnovnomu-sobak-i-kishok-117917.html>. - 28.12.2020. – Назва з екрана
25. Статистична інформація. Визначення кодів видів економічної діяльності за КВЕД-2005 та КВЕД-2010 // Офіційний сайт. – Режим доступу: [http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/75/KVED10\\_75.html](http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/75/KVED10_75.html). - 17.11.2020. – Назва з екрана.
26. “ТОП-100. Найбільші медичні компанії України” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://shop.ekonomika.ua/lang/ru/id/004/>.
27. Топіха В.С. Формування ринку продукції тваринництва в Україні: проблеми та перспективи / В.С. Топіха. – Миколаїв: МДАУ, 2004. – 221 с.
28. Українське об'єднання захисників тварин // Офіційний сайт. – Режим доступу: <http://www.uaaa.org.ua/uk/stats>. -18.10.2020. – Назва з екрана.
29. Федоренко В.Г. Основи менеджменту / В.Г. Федоренко, О.М. Діденко, Є.В. Бондаренко. – К.: Алерта, 2007. – 11 с.
30. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидавництво, 2005. – 608 с.

31. Яковенко В.Б. Менеджмент і маркетинг / В.Б. Яковенко. – К.: Вид-во Європейського ун-ту, 2007. – 143 с.
32. Bhattacharjya, J. & Chang, V. (2007). “Evolving IT Governance Practices for Aligning IT with Business – A Case Study in an Australian Institution of Higher Education,” *Journal of Information Science and Technology (JIST)*, 4 (1), 24-46. Publisher – Google Scholar
33. Bjorner, D. (2010). ‘Domain Engineering,’ In Boca, P., Bowen, J. P. And Siddiqi, J., Eds., *Formal Methods: State of the Art and New Directions*, Springer London, 1-41.
34. BOC-Group (2011). “Adoit – IT-Architektur- und -Servicemanagement,” [Online], [Retrieved February 20th, 2011], <http://www.boc-group.com/de/produkte/adoit/> Publisher
35. Broussard, F. W. (2008). “IT Service Management Needs and Adoption Trends: An Analysis of a Global Survey of IT Executives,” *IDC Whitepaper, IDC Research, Unpublished*. Publisher – Google Scholar
36. Frank, U. (2010). “Zur Methodischen Fundierung Der Forschung in Der Wirtschaftsinformatik,” in Österle, H., Winter, R. and Brenner, W., Eds., *Gestaltungsorientierte Wirtschaftsinformatik: Ein Plädoyer Für Rigor und Relevanz*, Infowerk, St. Gallen / Nürnberg, 35-44. Publisher – Google Scholar
37. Gandzyuk VA. Analiz osnovny`x pidxodiv do samoocinky` diyal`nosti medy`chny`x ustanov. Visny`k problem biologiyi i medy`cy`ny`. 2017; Vy`p. 3, tom 2 (138): 131-134.
38. Goeken, M. & Alter, S. (2009). “Towards Conceptual Metamodeling of IT Governance Frameworks Approach – Use – Benefits,” in Stefanie, A., Ed. *42nd Hawaii International Conference on System Sciences*, 2009.1-10. Publisher – Google Scholar
39. Goeken, M., Alter, S., Milicevic, D. & Patas, J. (2009). “Metamodelle Von Referenzmodellen Am Beispiel ITIL: Vorgehen, Nutzen, Anwendung,” *Lecture Notes in Informatics (LNI)*, P-154, 473-481. Publisher – Google Scholar

40. Heinrich, L. & Andsinz, E. (2002). 'Wirtschaftsinformatik,' in Rechenberg, P. Andpomberger, G., Eds., *Informatik-Handbuch*, Hanser Verlag, Munich, Germany.
41. INNOTRAIN-IT (2011). "INNOTRAIN IT — Learn How to Simplify Your IT!," [Online], [Retrieved Feb. 6th, 2011], <http://www.innotrain-it.eu/Publisher>
42. ISO 9001:2015 Quality management systems—Requirements. <https://www.iso.org/ru/standard/62085.html>. Accessed August 5, 2019.
43. ISO 9004:2018 (en) «Quality management –Quality of an organization – Guidancetoachieve sustainedsuccess». <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9004:ed-4:v1:en>. Accessed August 5, 2019.
44. IT Governance Institute, I. T. G. I. (2003). Board Briefing on IT Governance, 2nd Edition, *Rolling Meadows, Illinois, USA*: Unpublished. [Publisher](#)
45. IT Servicemanagement Forum (2008). ITIL-COBIT-Mapping: Gemeinsamkeiten und Unterschiede Der IT-Standards, *Symposion Publishing*. [Publisher](#) – [Google Scholar](#)
46. Jackson, M. A. (1975). Principles of Program Design, *Academic Press, Inc.*, Orlando, FL, USA. [Publisher](#) – [Google Scholar](#)
47. Karagiannis, D. & Kühn, H. (2002). "Metamodelling Platforms," Third International Conference Ecweb — Dexa 2002, LNCS 2455. [Publisher](#) – [Google Scholar](#) – [British Library Direct](#)
48. Karagiannis, D. 'Informationssystemeinfrastruktur,' *Department for Knowledge & Business Engineering (DKE)*, University of Vienna.
49. Klein, H. K. & Myers, M. D. (1999). "A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems," *MIS Quarterly Executive*, 23 (1), 67-93. [Publisher](#) – [Google Scholar](#) – [British Library Direct](#)
50. Krut, A. G., & Horachuk, V. V. (2019). METHODICAL APPROACHES SELF-ASSESSMENT OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN HEALTHCARE FACILITIES. *Modern Medical Technologies*, 43(4), 79–86. doi:10.34287/mmt.4(43).2019.15

51. Levy, M. & Powell, P. (2005). Strategies for Growth in Smes – the Role of Information and Information Systems, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, UK. Publisher – Google Scholar
52. Looso, S. & Goeken, M. (2010). “Application of Best-Practice Reference Models of IT Governance,” in Proceedings of 18th European Conference on Information Systems (ECIS), Pretoria, South Africa. Publisher – Google Scholar
53. Luftman, J. & Kempaiah, R. (2007). “An Update on Business-IT Alignment: A Line Has Been Drawn,” *MIS Quarterly Executive*, 6 (3), 165-177. Publisher – Google Scholar
54. Mayring, P. (2000). “Qualitative Inhaltsanalyse,” *Grundfragen und Techniken*, Deutscher Studien Verlag, Weinheim, Germany. Publisher – Google Scholar
55. Myers, M. D. (2008). “Qualitative Research in Information Systems,” Updated Version, *MIS Quarterly*. [Online], [Retrieved June 24, 2009], <http://www.qual.auckland.ac.nz/Publisher>
56. Novikov V. Diagnosty`chne samoocinyuv annyayaknevid'yemny`j elements u chasnoyi sy`stemy` upravlinnya. Standarty`zaciya, serty`fikaciya, yakist`. 2011; 2: 38–40.
57. OECD (1993). Small and Medium-Sized Enterprises: Technology and Competitiveness, OECD Publishing, Paris. Publisher
58. OECD (2010). Smes, Entrepreneurship and Innovation, OECD Publishing, Paris. Publisher – Google Scholar
59. PRoector - це PR-агенція, яка здатна швидко привернути увагу і створити резонанс навколо вашого проекту і бізнесу. // Офіційний сайт. – Режим доступу: <https://www.facebook.com/PRproector/>. - 27.12.2020. – Назва з екрана.
60. Peterson, R. R. (2004). “Integration Strategies and Tactics for Information Technology Governance,” in Van Grembergen, W., Ed. *Strategies for Information Technology Governance*, Idea Group Publishing, Hershey, Pa., 37 – 80. Publisher – Google Scholar

61. Popovych T. Diagnostychna samoocinka diyalnosti v systemi upravlinnya y akisty u organizaciyi. *Ekonomichny`j analiz*. 2012; Vy`pusk 11. Chasty`na 2: 387-391.
62. Quality management systems – EN ISO 9001: 2015 for healthcare. <https://www.sis.se/en/produkter/sociology-services-company-organization/company-organization-and-management/management-systems/ssen152242017/>. Accessed August 5, 2019.
63. Saaty, T. L. (1987). “Rank Generation, Preservation, and Reversal in the Analytic Hierarchy Decision Process,” *Decision Sciences*, 18, 157-177. Publisher – Google Scholar
64. Saaty, T. L. (1990). “How to Make a Decision: The Analytical Hierarchy Process (AHP),” *European Journal of Operational Research*. Publisher – Google Scholar
65. Schäfer, G., Hertweck, D. & Stolz, G. (2008). ‘IT-Compliance im mittelstand,’ in Hildebrand, K. and Meinhardt, S., Eds., *Compliance & Risk Management*, Dpunkt.Verlag, 71-79. Google Scholar
66. Shapiro, C. & Varian, H. R. (1998). Information Rules: a Strategic Guide to the Network Economy, *Harvard Business School Press*. Publisher – Google Scholar
67. Steenkamp, J.-B. (2017). Corporate Social Responsibility. *Global Brand Strategy*, 209–238. doi:10.1057/978-1-349-94994-6\_8
68. Strahringer, S. (1996). “Metamodellierung Als Instrument des Methodenvergleichs: Eine Evaluierung Am Beispiel Objektorientierter Analysemethoden,” *Shaker, Aachen*. Publisher – Google Scholar
69. Sy`stemy` upravlinnya y akisty u. EN ISO 9001:2015 u sferioxorony` zdorov'ya. <http://shop.uas.org.ua/ua/katalog-normativnih-dokumentiv/11-okhrona-zdorovya/11-020-medychni-nauky-ta-umovy-zabezpechennia-okhrony-zdorovia-vzahali/11-020-01-upravlinnja-jakistju-ta-ekologichne-upravlinnja-u-sferi-ohoroni-zdorov-ja/sistemi-upravlinnja-jakistju-en-.html>. Accessed August 5, 2019.

- 70.Szabo, Z. & Feher, P. (2009). “Current Challenges of IT Service Management in Hungary,” in Conference Proceedings of CONFENIS 2009, Gyor, Hungary, 10 Pages. Publisher – Google Scholar
- 71.Szabo, Z. & Feher, P. (2010). “Management of IT Services- A Snapshot on Hungary,” in Savino, M. and Chakpitak, N., Eds., Proceedings of 4th International Conference on Software, Knowledge, Information Management and Applications – SKIMA 2010, Paro, Bhutan, 8 Pages. Publisher – Google Scholar
- 72.Van Grembergen, W. & De Haes, S. (2009). Enterprise Governance of Information Technology: Achieving Strategic Alignment and Value, Springer, New York. Publisher – Google Scholar
- 73.Van Grembergen, W., De Haes, S. & Guldentops, E. (2003). Structures, Processes and Relational Mechanisms for IT Governance, in Van Grembergen, W., Ed. *Strategies for Information Technology Governance,* Idea Group Publishing, Hershey, Pa., 1 – 36. Publisher – Google Scholar
- 74.Vogt, M., Küller, P., Hertweck, D. & Hales, K. (2011). “Adapting IT Governance Frameworks using Domain Specific Requirements Methods: Examples from Small & Medium Enterprises and Emergency Management,” in Americas Conference on Information Systems (AMCIS), 2011 Detroit, MI, USA. Association for Information Systems (AIS), Paper 481. Publisher – Google Scholar
- 75.Zave, P. & Jackson, M. (1997). “Four Dark Corners of Requirements Engineering,” *ACM Trans. Softw. Eng. Methodol.* 6 (1), 1-30.

## ДОДАТОК А

## Декомпозиція робіт проєкту

Код	Опис	Очікуваний результат	Попереднє завдання	Дні
<b>A</b>	<b>ПЕРСОНАЛ</b>			<b>10</b>
1.1	<i>Забезпечення персоналом</i>	<i>Підписані контракти</i>	-	<u>10</u>
1.1.1.	Розробити анкету	Шаблони анкет	-	1
1.1.2.	Розміщення вакансій	Заповнені анкети	-	1
1.1.3.	Аналіз заповнених анкет	Запрошення до працевлаштування	1.1.1 1.1.2	7
1.1.4.	Оформлення персоналу	Підписані контракти	1.1.3.	2
<b>B</b>	<b>ПРИМІЩЕННЯ</b>			<b>36</b>
2.1	<i>Оренда приміщення</i>	<i>Підписаний договір оренди</i>	-	<u>8</u>
2.1.1.	Пошук приміщення	Вибір приміщення	-	5
2.1.2.	Підписання договору оренди	Підписаний договір оренди	2.1.1.	3
2.2.	<i>Відкриття приміщення</i>	<i>Дозвіл на експлуатацію</i>	2.1.	<u>28</u>
2.2.1.	Підготовка приміщення	Готовність до звернення у дозвільні органи	1.1.4. 2.1.2.	14
2.2.2.	Отримання дозволів на експлуатацію приміщення	Дозвіл на експлуатацію	2.2.1. 4.1.2.	14
<b>C</b>	<b>ПРОМО</b>			<b>35</b>
3.1	<i>Підтримка продажів рекламою</i>	<i>Збільшений попит на продукцію</i>	-	<u>35</u>
3.1.1.	Розробка рекламної стратегії	Визначення з ТМ і об'ємом і характером рекламної продукції	-	5
3.1.2.	Реєстрація ТМ	Зареєстрована ТМ	3.1.1.	20
3.1.3.	Виготовлення рекламної продукції	Наявна рекламна продукція	3.1.1. 3.1.2.	3
3.1.4.	Розміщення рекламної продукції	Збільшений попит на продукцію	3.1.1. 3.1.3.	7
<b>D</b>	<b>БІЗНЕС</b>			<b>51</b>
4.1	<i>Підготовка до виробництва</i>	<i>Готовність до виготовлення продукції</i>		<u>40</u>
4.1.1.	Закупка обладнання	Готовність до інсталяції	-	20

## Продовження додатку А

4.1.2.	Інсталяція	Готовність до пуско-налогоджувальних робіт	1.1.4. 2.2.1. 4.1.1.	10
4.1.3.	Пуско-налогоджувальні роботи	Готовність до виготовлення продукції	4.1.2. 2.2.2.	10
4.2.	Лікувально-профілактичні послуги	<i>Готовність до надання ветпослуг</i>		<u>6</u>
4.2.1.	Клінічний огляд	<i>Готовність до якісного огляду тварин</i>	4.1.3.	4
4.2.2.	Профілактичне щеплення	Готовність до зменшення ризику інфекційних захворювань тварин	4.2.1.	1
4.2.3.	Профілактика гіповітамінозів, аліментарних хвороб тварин	Готовність до якісної послуги	4.2.2. 3.1.3.	1
4.3	Лабораторні дослідження	Готовність до експрес-методів		<u>5</u>
4.3.1.	Біохімічні, гематологічні, гістологічні дослідження	Отримання прибутку	4.2.1. 4.2.2. 4.2.3.	5
4.3.2.	УЗІ –діагностика	Отримання прибутку	4.2.1. 4.2.2. 4.2.3.	5
4.3.3.	Рентгенодіагностика	Отримання прибутку	4.2.1. 4.2.2. 4.2.3.	5
4.4.	Реалізація препаратів, зооаксесуарів	Готовність до реалізації сучасних препаратів, зооаксесуарів для тварин	3.1.3. 3.1.4. 4.2.2. 4.2.3.	<b>15</b>
4.4.1.	Видача засобів захисту тварин	Отримання прибутку	3.1.3. 3.1.4. 4.2.3.	5
4.4.1.	Видача засобів ветеринарної медицини	Отримання прибутку	3.1.3. 3.1.4. 4.2.2. 4.2.3.	5
4.4.1.	Видача кормів для тварин, спецодягу з урахуванням пори року	Отримання прибутку	3.1.3. 3.1.4. 4.2.3.	5

