

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет Экономики и управления

Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль «Менеджмент организации»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

Разработка системы менеджмента ветеринарной клиники

Студент группы 13ЭМ1
(номер группы)

(подпись, дата)

Несудимова Екатерина
Вадимовна
(фио полностью)

Руководитель К.Э.Н., доц
(должность)

(подпись, дата)

Щетинина Н.Ю.
(фамилия, инициалы)

ФГБОУ ВО «ПГУ»
(наименование организации)

Нормоконтролер Д.Э.Н., профессор
(должность)

(подпись, дата)

Тугускина Г. Н.
(фамилия, инициалы)

ФГБОУ ВО «ПГУ»
(наименование организации)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ № _____)

Заведующий кафедрой

(подпись, дата)

Тактарова С.В.
(фамилия, инициалы)

Работа защищена с отметкой _____ (протокол ГЭК от _____ № _____)

Секретарь ГЭК

(подпись, дата)

Пронина Ю. Ю.
(фамилия, инициалы)

Пенза 2017

ВЫПОЛНЕНИЕ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

№№ п/п	Наименование разделов	Объем работы	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1	Маркетинговые исследования рынка	20%	4.05 – 8.05.17	
2	Технико-технологическое обоснование осуществляемых операций	20%	9.05 – 16.05.17	
3	Формирование системы эффективного управления клиники	25%	17.05 – 21.05.17	
4	Обоснование экономической целесообразности проекта	15%	22.05 – 27.05.17	
5	Подготовка презентации	10%	28.05 – 31.05.17	
6	Подготовка доклада	10%	1.06 – 4.06.17	

Руководитель _____

ВВЕДЕНИЕ

Даже в крупных городах количество ветеринарных лечебниц нельзя назвать значительным по отношению к количеству потенциальных клиентов. Что касается небольших населённых пунктов, то там зачастую работает одна муниципальная ветеринарная клиника, уровень которой оставляет желать лучшего.

Но этот рынок не растёт стремительными темпами, так как заболевший человек почти наверняка обратится к врачу, но вот привезти своё захворавшее животное к ветеринару решится не каждый. Это связано в первую очередь с ценами, берегут своих питомцев только по-настоящему любящие хозяева. Однако животные нуждаются не только в лечении, но и в профилактике заболеваний не меньше людей, и наличие высококлассных профессионалов, которые в любое время могут оказать врачебную помощь просто необходимо в любом городе.

По данным ВЦИОМ, 76% россиян имеют домашних животных. Чаще всего — кошек, на втором месте — собаки, а на третьем — аквариумные рыбки. Животных заводят в дань моде, для спасения от одиночества, по просьбам детей, да и просто — ради удовольствия. Для любимых зверушек хозяева желают самого лучшего: качественных кормов, разнообразных игрушек и — конечно — медицинского сервиса на высшем уровне. Поэтому ветеринарный бизнес в нашей стране приобретает все бóльшую популярность и становится довольно прибыльным делом. Его развитие можно отследить по трем основным направлениям: ветеринарные клиники, ветаптеки и ветмагазины.

Ветаптеки могут располагаться на территории клиники для животных или в виде отдельно стоящих аптек. Ассортимент подобных заведений представляют собой различные медикаментозные препараты для лечения животных, средства гигиены и профилактики, витамины и многое другое. На окупаемость данный бизнес выходит чрез 2–3 года.

Второе направление отечественного ветеринарного бизнеса — ветмагазины. Они сродни ветаптекам, только выбор продукции в них больше. Например, кроме различных лекарств и витаминов, в них можно приобрести товары для своих любимцев: игрушки, одежду, поводки, клетки и многое другое. Магазины, как и ветаптеки, могут находиться как на территории клиники, так и отдельно от нее. За счет расширенного ассортимента выходят на окупаемость несколько быстрее.

Ветеринарные клиники представляют собой учреждения лечебно-профилактического профиля для оказания помощи больным животным как в ветеринарном кабинете, так на дому (выезд врача к хозяевам заболевшего питомца). В перечень услуг ветклиник обычно входят: лабораторные исследования, рентгенология, ультразвуковое исследование, эндоскопия, хирургия, стоматология, кардиология, офтальмология, акушерство и другие. Прибыль среднестатистическая ветлечебница начинает приносить через год после открытия, а на окупаемость выходит через 2–3 года.

Уменьшенной копией ветеринарной клиники можно назвать ветеринарный кабинет. Это небольшое помещение (около 20 кв. м), в котором ведут прием несколько врачей. Отличие от полноценной клиники заключается в отсутствии специального оборудования для лечения широкого спектра заболеваний, а следовательно — более низкое качество предоставляемых услуг. В связи с этим веткабинет не считают перспективным вложением для начинающего бизнесмена.

В нашем случае планируется открытие ветеринарной клиники.

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ВЕТЕРИНАРНЫХ УСЛУГ

Согласно ряду исследований, в среднем в России в год количество животных, которым оказывается ветеринарная помощь, составляет около 9 миллионов, при этом число это медленно, но стабильно растет. И большая доля приходится именно на домашних животных, также растет и количество экзотических животных, а не только кошек и собак.

В среднем затраты на ветеринарные услуги на 1 человека составили около 1250 рублей, таким образом весь рынок услуг можно оценить в 11 миллиардов рублей, что является очень значительной суммой. Растет спрос и на скорую ветпомощь, особенно это относится к крупным городам, в небольших населенных пунктах данная услуга не слишком популярна, однако тоже пользуется спросом.

В последние годы растет и количество ветеринарных клиник, что в целом негативно сказывается на качестве оказываемых услуг. Это связано в первую очередь с тем, что ветеринарный бизнес – выгодный и быстроокупаемый, инвестиции в открытие новых компаний растут, а вот специалистов не хватает. Согласно официальным данным средняя зарплата ветеринара в России составляет порядка 18 тысяч рублей, однако на практике эта сумма как минимум вдвое больше. При этом спрос на действительно хороших специалистов значительно превышает предложение. За последние 6 лет затраты на ветеринарные услуги выросли на 57 процентов, ровно на столько же выросла и официальная зарплата ветеринаров и других работников отрасли.

Таким образом, ветеринарными услугами пользуются 6 процентов жителей России. Открывая ветеринарную клинику не трудно посчитать, что например в городе с населением 100 тысяч объем рынка ветеринарных услуг составит 7-7.5 миллионов рублей. При этом рынок ветеринарных услуг находится в прямой зависимости от многих, казалось бы, не слишком очевидных факторов. Допустим, от моды на животных. Экзотические породы

кошек и собак отличаются крайней восприимчивостью к условиям содержания, что, безусловно, самым лучшим образом отражается на кассе клиник. Кроме того, ветеринарная медицина совершенствуется в техническом отношении, это вносит коррективы как в цены, так и в качество услуг. Также одним из очень важных, но все никак не вступающих в силу факторов является принятие федерального закона об ответственном обращении с животными. Когда это случится, пока никто не знает, но перемены явно принесет значительные.

Прирост клиентопотока ветеринарной клиники



Рисунок 1.1 –Прирост клиентопотока ветеринарной клиники

Основную часть доходов ветклиник составляют вовсе не сложные дорогостоящие оперативные вмешательства. Вообще, дифференцировать дневную выручку довольно непросто, поскольку здесь, как и в любом медицинском учреждении, бывают спокойные дни, а бывает резкий наплыв пациентов, требующих срочной помощи: упавшие с балкона кошки, травмированные в драке собаки. Но все же основной доход ветеринарного кабинета или клиники — с консультаций: прием, осмотр, назначение лечения. Стоимость приема в среднем по России колеблется от 100 до 300 руб. А самые востребованные хирургические вмешательства, конечно, кастрация и стерилизация. Цена на них колеблется от 600 до 2000 руб. за первую операцию и от 2000 до 6000 руб. за вторую. Кроме того, как и в любом другом бизнесе, здесь существует и сезонный спрос. Себестоимость медицинских услуг, как правило, напрямую зависит от размера животного:

чем оно крупнее, тем больший объем препаратов требуется. В среднем расходы на лечение составляют порядка 60% от цены за услуги.



Рисунок 1.2 – Сравнение количества оказываемых ветеринарных услуг с 2010 по 2019 гг.

-По оценкам BusinesStat, в 2010-2012 гг в России численность животных, которым была оказана ветеринарная помощь, составляла в среднем 22%. Это объяснялось стабильным ростом численности домашних животных, вызванным, прежде всего, продолжающейся урбанизацией и ростом популярности содержания животных дома.

Численность оказанных ветеринарных услуг в 2012-2014 гг ежегодно росла. Стабильный рост был обусловлен такими факторами как увеличение численности домашних животных, расширение спектра ветеринарных услуг, неправильный уход и некачественные корма для животных. В 2015 г численность оказанных услуг снизилась составив 19% услуг. Снижение численности оказанных ветеринарных услуг было вызвано в первую очередь снижением реальных располагаемых доходов населения. В подобных условиях некоторые владельцы предпочли не отправлять своих питомцев на профилактические осмотры к ветеринарам.

Сейчас, по оценкам BusinesStat, число оказанных ветеринарных услуг вновь повысится составив 25%. Это произойдет по причине появления зарубежных препаратов и современном оборудовании в ветеринарных клиниках, что способствует приросту клиентов, так как повысится качество оказываемых услуг.

1.2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ

Любая компания, вступающая на рынок, прежде всего, сталкивается с препятствием, которое заставляет ее четко подстраивать и регулировать свою деятельность под параметры рынка. Это препятствие - другие фирмы, так же осуществляющие свою деятельность на данном рынке, то есть конкуренты. Взаимоотношения между ними определяют понятием «конкуренция».

Конкуренция - это экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворяя разнообразные потребности покупателей.

Каждая компания, которая хочет иметь шансы выстоять в случае каких-либо существенных изменений в конкурентной ситуации, должна постоянно анализировать свое конкурентное положение относительно членов своей стратегической группы и других групп. В связи с этим, проведение исследования конкуренции является неотъемлемой задачей любой фирмы.

Конкуренция - это одна из главных движущих сил рынка. Не зная своих конкурентов, не владея информацией о том каковы их сильные и слабые стороны, нельзя получить выгоды в конкурентной борьбе.

Фирмы, участвующие в конкурентной борьбе, обычно классифицируются по следующим главным признакам:

- масштабам соперничества;
- рыночной доле;
- стратегическим намерениям;
- прочности конкурентных позиций;
- типам конкурентных стратегий и поведения.

Общие правила осуществления конкурентной борьбы гласят:

- не следует недооценивать конкурентов, даже если они загнаны в угол;
- нельзя без нужды нападать на сильных соперников, особенно не обладая стабильным конкурентным преимуществом;
- атаковать лучше слабую фирму, чем сильную;
- необходимо учитывать возможные ответные меры, ухудшающие ситуацию.

На сегодняшний день главными конкурентами «Центра оздоровления и реабилитации животных» будут являться следующие компании:

1. Ветеринарная клиника «Багира»

Клиника находится на рынке ветеринарных услуг более 5 лет, на протяжении которых оказывает клиентам такие услуги как осмотр и консультация, диагностика, вакцинация животных, выезд ветеринара на дом и другие.

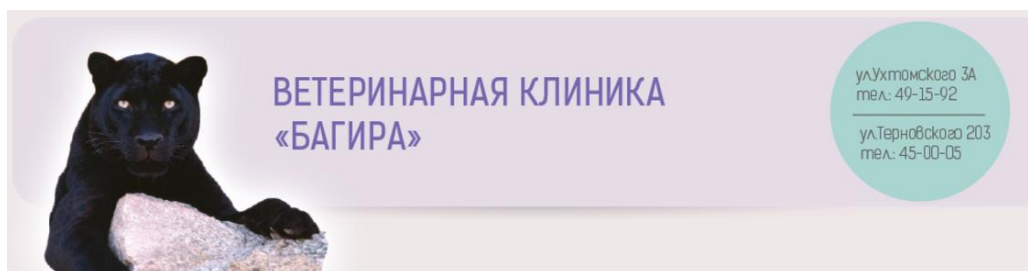


Рисунок 1.3 – Ветеринарная клиника «Багира»

2. Ветеринарная клиника «Доктор Зоо»

Ветеринарная клиника «Доктор Зоо» располагает диагностической и лечебной базой, УЗИ-кабинетом, комнатой для рентгеновских снимков и современной операционной. Благодаря современным технологиям и квалифицированному персоналу, в центре «Доктор Зоо» проводятся хирургические вмешательства абсолютно любой степени сложности.

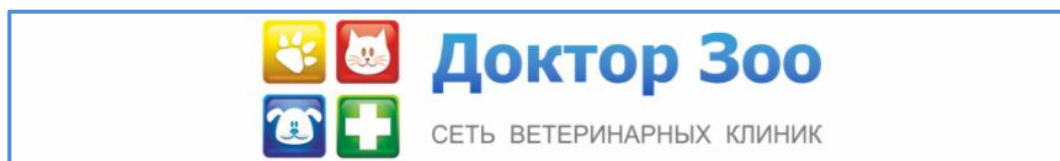


Рисунок 1.4 – Ветеринарная клиника «Доктор Зоо»

3. Зооцентр " Кот и Пес"

Клиника предлагает владельцам животных широкий спектр ветеринарных услуг: терапия, хирургия и травматология, стоматология, акушерство и гинекология, дерматология, вакцинация и чипирование. Кроме того на территории зооцентра осуществляется рентген, УЗИ и ЭКГ диагностика, а также биохимический анализ крови, общий анализ крови и мочи.



Рисунок 1.5 – Зооцентр «Кот и Пес»

Для детального анализа проведем сравнение конкурентов по выбранным показателям. (Таблица 1)

Таблица 1 – Анализ конкурентов по выбранным показателям

Наименование	Качество услуг	Спектр услуг	Уровень цен	Соотношение цена – качество (max 10)
«Центр оздоровления и реабилитации животных»	Выше среднего	Широкий	Средний	10
«Багира»	Высокое	Широкий	Высокий	10
«Доктор Зоо»	Ниже среднего	Средний	Выше среднего	6
«Кот и Пес»	Среднее	Широкий	Средний	8

На основе представленной выше таблицы можно сделать определенные выводы, касающиеся конкурентов.

Самым главным конкурентом, без сомнения, является ветеринарная клиника «Багира». Она обладает штатом высококвалифицированных специалистов, широким спектром услуг, а также современным оборудованием, что делает ее наиболее привлекательной и надежной для клиентов. Единственным минусом для посетителей может оказаться высокий уровень цен на услуги.

В меньшей степени опасен для «Центра оздоровления и реабилитации животных» может оказаться зооцентр «Кот и Пес». Уровень качества услуг в нем, в полной мере соответствует приемлемым ценам, а спектр услуг также широк как и прочих клиниках. Все это несомненно привлекает посетителей.

Самым же слабым конкурентом для планируемой клиники будет является ветеринарная клиника «Доктор Зоо». Несмотря на довольно широкий спектр оказываемых услуг, уровень цен не соответствует качеству этих услуг, что не делает клинику привлекательной для клиентов.

Что касается «Центра оздоровления и реабилитации животных», то он также будет располагать к себе посетителей современным технологическим оборудованием и квалифицированным персоналом, что позволит держать качество услуг на должном уровне. Кроме этого всем клиентам будет обеспечен персональный подход и подбор услуг по приемлемым ценам.

1.3 АНАЛИЗ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Исследование потребителей – это изучение и анализ предпочтений целевой аудитории в отношении конкретного продукта или группы продуктов, услуги или группы услуг. Такие исследования проводятся для определения рыночной ниши и разработки стратегии продвижения новых товаров и услуг на рынке, а также для создания методики стимулирования продаж товаров уже существующих брендов.

С помощью исследования потребителей решаются следующие задачи:

- выявление особенностей потребительского поведения;
- выявление уровня удовлетворенности покупателей определенными товарами и услугами;
- выявление потребительских предпочтений в отношении определенных торговых марок;
- составление портрета среднестатистического потребителя той или иной продукции или услуг.

Потенциальными клиентами «Центра оздоровления и реабилитации животных» являются физические лица. Для детального изучения потребителей продукции составим портреты потребителей данной услуги

.Согласно исследованиям, которые проводили крупные компании — производители кормов для животных, 65% клиентов выбирают ту ветеринарную клинику, которая находится ближе к дому. Причины очевидны: транспортировать животное, особенно если оно в плохом состоянии, довольно затруднительно даже при наличии собственного автомобиля, не говоря уж о вызове такси или пользовании автобусами и маршрутками. Лишь 35% хозяев выбирают для питомцев клинику из-за конкретного специалиста. Впрочем, если ветврач сделал себе имя, то к нему поедут в любой район.

Клиентами ветеринарных клиник, как правило, становятся люди со средним и высоким доходом. Это связано с тем, что цены на услуги ветеринарного врача довольно высокие, однако каждый клиент может подобрать для себя клинику или услугу в доступной для него ценовой категории

Что касается пола клиентов, то по данным исследований, в 67% случаев клиентами клиники становятся женщины и только 33% мужчины. Это может быть связано с тем, что женщины в отличие от мужчин относятся к здоровью своих питомцев более серьезно и обращаются в клинику не только в случае заболевания животного, но и для профилактики.

Также в рамках выполняемой работы было проведено анкетирование потенциальных клиентов клиники. Результаты анкетирования представлены ниже.

Таблица 2 – Анкета для потенциальных клиентов ветеринарного центра

1	2	3
Вопрос	Количество респондентов, чел	Количество респондентов, %
Есть ли у вас домашнее животное?		
1) да	12	85,7
2) нет	2	14,2
Посещаете ли вы ветеринарные клиники?		
1) да	9	81,8
2) нет	3	18,8
Как часто вы посещаете ветеринарные клиники		
1) регулярно, для профилактических осмотров и лечения	4	66,6
2) только в случае заболевания животного	2	33,3
Какой из факторов является для вас наиболее значимым при посещении вет. клиники		
1) цена	2	22,2
2) качество	4	44,4

Продолжение таблицы 2

1	2	3
3)расположение клиники	3	33,3
4) спектр услуг	1	11,1
5)комфортная атмосфера	1	11,1
Ваш пол		
1) мужчина	6	42,9
2) женщина	8	57,1
Ваш возраст		
1) до 20 лет	3	21,4
2) от 20 до 30 лет	5	35,7
3) более 30 лет	6	42,8

Согласно анкетировано было выявлено, что из 14 респондентов, имеющих домашних животных, их большая часть, а именно 81,8% посещают ветеринарные клиники. При этом также большая часть респондентов отводят своих домашних животных в клинику не только в критических ситуациях, но и для профилактического осмотра. Главным фактором при посещении ветеринарной клиники стало качество обслуживания – 44,4%, на втором месте расположение клиники – 33,3%, на третьем цена за услуги – 22,2%. Наименее важными для респондентов качествами стали спектр услуг, а также комфортная атмосфера в клиники, они набрали 11,1%. Помимо этого было выявлено, что большая часть потенциальных посетителей оздоровительного центра для животных являются женщинами, а возрастной промежуток для клиентов преимущественно от 20 до 30 лет.

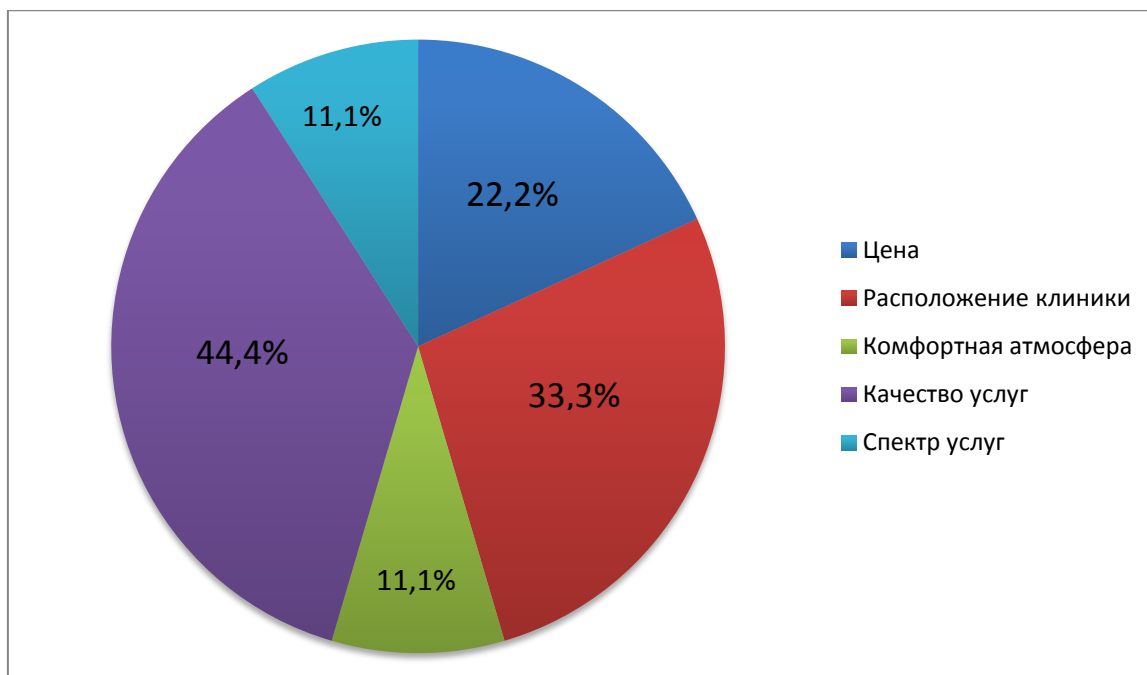


Рисунок 1.6 - Факторы при выборе ветеринарной клиники

При проведении сегментирования рынка было выявлено, что основной группой потребителей в нашем случае будут являться преимущественно женщины, возраст целевой группы варьируется от 20 до 30 лет, в связи их устойчивым финансовым положением, а также современными взглядами на необходимость посещения ветеринарных клиник их питомцами. Однако цена является главным фактором при выборе ветеринарной клиники для потенциальных клиентов. На первом месте для них является качество услуг, а также удобное расположение клиники, а это говорит о необходимости тщательной подборке при выборе персонала и оборудования, а также места для ее открытия.

Все это говорит о том, что ветеринарные клиники являются популярной услугой для населения, а это значит, что ее открытие будет рентабельным.

2. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

Домашние питомцы для многих являются практически членами семьи. Люди любят своих животных, стараются заботиться о них, и хотят быть уверенными, что с их друзьями не случится ничего плохого. Для этого и существуют ветеринарные клиники или кабинеты.

В последнее время зооиндустрия начала набирать стремительные обороты: показатели численности домашних питомцев существенно увеличиваются с каждым годом, растет рынок услуг для животных и появляются различные возможности выбора во всех его сферах и направлениях. На фоне этой популярности сразу же бросается в глаза отсутствие необходимого количества профессиональных ветеринарных клиник или хотя бы квалифицированных частных центров, которые могли бы оказывать требуемую медицинскую помощь домашним животным.

Существует три вида ветлечебниц: служба вызова, кабинет и клиника. Служба вызова подразумевает выезд доктора на дом. Эксперты говорят, что организовать подобный бизнес легче всего. Достаточно заключить договоры с несколькими врачами и нанять диспетчера, который будет принимать звонки от владельцев животных на домашнем телефоне или в офисе и направлять докторов на вызовы. Врач при этом получает около 50% от суммы заявки.

Веткабинет — это небольшое помещение (площадью около 20 кв. м), где один или два доктора принимают пациентов. Руководители ветклиник сравнивают его с кабинетом в обычной больнице. Врачи, выезжающие на дом, и сотрудники веткабинетов обычно не имеют специализированного оборудования для диагностики, проведения операций и т. п. Это может повлиять на качество лечения, поэтому такой бизнес эксперты называют неперспективным.

Ветеринарная клиника устроена сложнее. В идеале в ней должны быть холл с регистратурой, аптека, кабинеты приема, процедурная, операционная,

рентген, УЗИ, лаборатория для исследования анализов, комната физпроцедур, стационар, ординаторская, санузел, склад для хранения медикаментов. Площадь заведения зависит от перечня кабинетов. Никаких разрешений на лечение животных получать не надо — достаточно зарегистрировать юридическое лицо. Основные требования контролирующие органы предъявляют не к профессиональной деятельности клиник, а к зданию.

Лучше всего пройти регистрацию как юридическое лицо, хотя частнопрактикующие ветврачи оформляют, как правило, ИП для своей работы. Для работы в данном направлении должен быть указан код (ОКПД 2) 75.0 Услуги ветеринарные. На этом этапе сложностей возникнуть не должно, но для законного осуществления своей ветеринарной практики нужно получить специальную лицензию на оказание ветеринарных услуг. Нужно отметить, что лицензирование данной деятельности периодически пересматривается, потому что она находится в ведении Российской ветеринарной и фитосанитарной службы — то есть в ведении Россельхознадзора. Также от региона к региону положения о лицензировании могут меняться, и этот момент также нужно уточнить в местном отделении. Общими требованиями можно назвать пакет документов, которые передаются в лицензирующий орган, и сюда входят:

- Справка об уплате госпошлины.
- Заявление с предоставлением нотариально заверенных копий учредительных документов и прочих свидетельств о регистрации субъекта предпринимательской деятельности с его реквизитами.
- Документы, подтверждающие право владения и распоряжения помещением (договор купли-продажи или аренды).
- Все свидетельства и документы на оборудование.
- Копии документов, подтверждающие профессиональную пригодность специалистов.

– Соглашения и разрешения от санитарно-эпидемиологической службы и пожарного надзора; также если планируется хранение сильнодействующих препаратов, то подтверждение о наличии специально оборудованной и охраняемой комнаты под них.

– Договоры о вывозе биологических отходов и ТБО.

Сложности могут возникнуть с СЭС, которая выдвигает особые требования к ветеринарным лечебницам в зависимости от их уровня и оснащённости. Так, может быть наложено ограничение о размещении вблизи жилого фонда. Срок рассмотрения заявления составляет 30 дней, при этом ещё до его подачи уже необходимо будет найти помещение, нанять персонал и установить оборудование. Упростить себе задачу, а возможно и сократить срок рассмотрения, можно, обратившись в сторонние компании, которые помогают с лицензированием. Их услуги обойдутся в среднем в 30 тысяч рублей. В общем и целом, процесс получения подобной лицензии схож с лицензированием медицинской деятельности.

Для ветеринарной клиник очень важны клиенты, поэтому «Центр реабилитации и оздоровления» будет работать по удобному графику. Большинство людей работает, поэтому прием пациентов будет начинаться с утра, а именно с 7–8 часов. Таким образом, люди успеют привести своего питомца на обследование до работы. Также клиника будет работать и по выходным. Первые три-четыре месяца, как оценивают эксперты, по будням будут обращаться один-два пациента в день, в выходные — пять-шесть. К концу года число клиентов может вырасти до 10-15 в день — при такой посещаемости ветлечебница начинает приносить первую прибыль. Зато через четыре-пять лет можно рассчитывать на поток до 50-60 пациентов ежедневно.



Рисунок 2.1 – Спектр услуг «Центра реабилитации и оздоровления животных»

Клиники развиваются, расширяя спектр услуг, именно поэтому «Центр оздоровления и реабилитации животных» предполагает располагать превосходной диагностической и лечебной базой, УЗИ-кабинетом, комнатой для рентгеновских снимков и современной операционной. Благодаря новейшим технологиям и квалифицированному персоналу, в центре будут проводиться хирургические вмешательства абсолютно любой степени сложности. Кроме того, после любой операции, животному будет предоставлено место в стационаре клиники.

Для того, чтобы предупредить появление проблем со здоровьем у домашних животных, стоит производить своевременную вакцинацию. Подобное решение позволит не только сохранить здоровье питомца, но и сделать его абсолютно безопасным для всех членов семьи. В зооцентре также будет оказываться полный спектр услуг по диагностике и лечению заболеваний, связанных с репродуктивной функцией животных. Акушерство и гинекология в ветеринарии развиваются огромными темпами, что позволяет ветврачам квалифицированно оказывать соответствующие ветеринарные услуги. На базе ветеринарного центра будут проводиться процедуры по стерилизации и кастрации питомцев, которые на сегодняшний день во всем мире признаны одними из наиболее гуманных манипуляций с животными.

Помимо диагностических процедур и хирургического вмешательства, в стенах «Центра оздоровления и реабилитации животных» можно будет осуществить чипирование питомца, которое производится согласно установленных международных норм. Еще одной сферой деятельности коллектива ветеринарной клиники является груминг. Данная комплексная процедура включает в себя стрижку кошек и собак, маникюр, чистку ушей и шерсти от колтунов и остатков грязи, подравнивание резцов и коренных зубов, купание со специальными косметическими средствами и такие специфические процедуры, как удаление зубного налета.

Животные разных видов, пород и возрастов часто страдают различными заболеваниями глаз. Поэтому в «Центре реабилитации и оздоровления животных» будет производиться лечение распространенных и достаточно редких заболеваний глаз и придаточного окологлазного аппарата животных. Клиенты получают консультации, рекомендации по лечению. Опытные офтальмологи проводят микрохирургические операции для избавления от причин заболевания.

Если же клиентам нужно отлучиться из дома на несколько дней и не с кем оставить животное, центр решит и эту проблему.

Зоогостиница, расположенная на втором этаже клиники, примет у себя кошек и собак абсолютно любой породы. Животные в ней планируются содержаться в отапливаемом помещении: собакам предоставляются отдельные боксы площадью 5 квадратных метров, кошки содержатся в отдельных боксах объемом 1 кубический метр. Площадь содержания кошек и собак в зоогостинице выбрана исходя из современных мировых стандартов.

Кормление животных в зоогостинице будет проводиться промышленными кормами, исходя из вкусовых предпочтений домашнего питомца. Корма предоставляются либо самим владельцем, либо закупаются персоналом, исходя из пожеланий владельца животного. Собакам 2 раза в день предоставляется выгул вне помещения на отдельно оборудованной площадке, для кошек будет предоставлена игровая зона в помещении под

наблюдением кураторов. Если животное заболеет в период содержания в гостинице, владелец своевременно информируется, и с его согласия животному оказывается квалифицированная ветеринарная помощь.

Помещение зоогостиницы подвергается периодической дезинфекции и дезинсекции.



Рисунок 2.2 – Проект зоогостиницы

Для хозяев котят и щенков, а также для животных, находящихся в критическом состоянии, присутствует возможность вызова ветеринара на дом. Таким образом клиенты смогут лишить собственного питомца дополнительных стрессовых ситуаций, связанных с переездами. Обратиться за помощью в ветеринарный центр можно ежедневно до 20:00. Профессиональные сотрудники проконсультируют хозяев и примут все необходимые меры для спасения питомца. Для максимального удобства организована работа круглосуточной ветеринарной помощи, которая поможет решить любые внезапно возникшие проблемы, связанные с состоянием здоровья домашних животных.

Так как клиника располагает свободным помещением, планируется его сдача в аренду для ветеринарной аптеки или зоомагазина.

Прайс на услуги клиники представлен в приложении.

2.2 ТЕХНОЛОГИЯ ОКАЗАНИЯ УСЛУГ

Как и в любом другом, в ветеринарном бизнесе существует свои технологии оказания услуг. Для выпускной квалификационной работы рассмотрим технологию оказания услуг на примере первичного осмотра животного.

Первичный (физикальный) осмотр кошек и собак состоит из нескольких обязательных шагов. Порядок их выполнения может различаться.

Весь ход и все результаты обследования должны быть записаны в медицинской карте животного. Привычной записи «Здоров» или «Патологии не выявлено» недостаточно. Подробное описание первичного осмотра позволит гарантировать, что любые нарушения будут выявлены в процессе обследования. Первичный осмотр состоит из визуального изучения и физического исследования (пальпации). Врач использует все свои чувства – зрение, слух, обоняние, осязание – на протяжении всего обследования.

Первичный осмотр начинается в тот момент, когда ветеринарный врач входит в смотровой кабинет. Первичный осмотр включает оценку здоровья животного, положение тела, походку и поведение. Желательно, чтобы во время осмотра животное было вне клетки-перевозки и без поводка, это обеспечивает большую свободу движения и позволит животному оставаться спокойным.

В первую очередь оценивается поведение животного. Здоровые щенки и котята обычно любознательны и активны. Пассивность, безразличие животного может свидетельствовать о его болезни. Такое серьезное заболевание, как портосистемный шунт, часто сопровождается вялостью животного, отставанием в росте. Слепота питомца может быть незаметна дома, в привычной ему обстановке, но в незнакомом помещении котенок или щенок будет наткаться на мебель или стены.

При осмотре ветеринар обращает внимание на дыхание животного. Плавное, глубокое, ритмичное дыхание свойственно здоровому животному. Сипы, хрипы, затрудненное дыхание, поверхностное (неглубокое) дыхание или одышка могут указывать на то или иное заболевание.

Ветеринарный врач оценит размер тела, общие пропорции и позу животного. Определенные характеристики позы питомца могут свидетельствовать о испытываемой им боли. Особенности роста и развития позволяют оценить вероятность наличия генетических аномалий или особенностей развития животного. Внимательный осмотр позволит ветеринару оценить общее состояние организма животного и объем мышечной массы. Избыточная или недостаточная масса тела могут свидетельствовать о заболевании, неправильной диете или недостаточности физических нагрузок. Для лучшей оценки походки животного, ветеринар может попросить хозяина собаки пройти с ней перед врачом. Это позволит выявить хромоту и локализовать ее. Походку кошки оценить бывает сложнее.

После проведения определенных элементов первичного осмотра, пациент может быть взвешен. Взвешивание обычно не производится в начале осмотра, чтобы все внешние проявления возможного заболевания, такие как дыхание, не изменились в результате стресса от контакта животного с врачом. Пальпация животного должна охватить его целиком, от кончика носа до кончика хвоста. Некоторые кошки негативно относятся к подробному обследованию, что значительно затрудняет пальпацию. Однако, для всех кошек действует общее правило: ветеринар стремится как можно меньше держать кошек на руках.

После этого следует тщательный осмотр головы и шеи животного. Сначала ветеринарный врач оценит форму и симметрию черепа. Будет осмотрен каждый глаз, его положение, реакция зрачка на свет. При необходимости могут применяться фармакологические препараты для расширения зрачка. Затем осматриваются уши. Ухо животного должно чутко реагировать на негромкий звук и легкое прикосновение. Уши осматриваются

снаружи и внутри, затем используется отоскоп для изучения слухового прохода.

Форма и симметрия носа внимательно оценивается врачом. Изучается цвет слизистых оболочек, наличие повреждений или выделений. Осматриваются ноздри. Для осмотра ротовой полости необходимо открыть рот животному. Сопротивление осмотру может свидетельствовать о болезненности и указывать на заболевание. Врач изучит цвет и состояние слизистых оболочек, проверит состояние десен и неба. Оценит состояние зубов, прикус, наличие зубного камня. Ветеринар пропальпирует лимфатические узлы, проверит состояние трахеи вплоть до грудной клетки. Оценка подвижности шеи путем осторожного сгибания-разгибания и поворотов позволит выявить очаги боли (если такие есть) или затрудненность движений.



Рисунок 2.3 – Осмотр головы и шеи животного

Ветеринар оценит состояние кожи и шерсти. Проверит животное на наличие блох (с помощью специальной расчески) и других эктопаразитов. Во время осмотра будут диагностированы заболевания кожи (если они есть). В межлопаточной области кожу проверяют на уровень гидратации для исключения обезвоживания. Также ветеринар проверит все молочные железы.

Осмотр грудных конечностей начинается от лопаток. Ветеринарный врач пальпирует мышцы, суставы, трубчатые кости для диагностики их состояния

и для выявления отеков, болезненных участков, участков с повышенной температурой.

Внимательного осмотра требуют когти животного, необходимо оценить их длину, симметричность, цвет, наличие повреждений или признаков заболевания. Затем ветеринар проверяет подвижность конечности, пальпирует крупные лимфатические узлы.

Ветеринарный врач также осмотрит и пропальпирует грудную клетку чтобы проверить целостность ребер. Для оценки симметричности грудной клетки, пальпация производится одновременно с двух сторон. Затем оценивается состояние позвоночника, производится аускультация сердца и легких. Это позволит выявить такие симптомы, как шумы в сердце, нарушение ритма и частоты сердечных сокращений, нарушение продолжительности вдоха и/или выдоха, хрипы в легких.

Кроме того в первичный осмотр входит проверка брюшной полости животного. Легкими уверенными прикосновениями производится пальпация живота в направлении от головы к хвосту. Необходим тщательный осмотр спины животного, поскольку любая болезненность в брюшной области может свидетельствовать о боли в спине.



Рисунок 2.4 – Осмотр брюшной полости животного

Так же как и грудные конечности, тазовые тщательно осматриваются ветеринарным врачом на предмет отеков, болезненных участков или областей с повышенной температурой. Проверяется подвижность и

безболезненность суставов. Хвост осматривается сходным образом, оценивается его подвижность, безболезненность, состояние кожи и шерсти.

Мочеполовые органы и промежность также осматриваются на предмет отеков, покраснений. У самцов осматривается мошонка с пальпацией яичек и пениса, определяется наличие или отсутствие крипторхизма. У самок оценивается состояние вульвы. Кожа промежности и ануса осматривается на предмет опухолей или свищей. Диагностируется сохранность безусловных рефлексов.

В конце осмотра ветеринар измерит ректальную температуру животного. Нормальная ректальная температура у собак равна 37,8 – 39,1 °С, у кошек 38 – 39,1 °С. После осмотра животному будет назначено лечение или выдано направление на обследование у конкретного специалиста клиники.

Как и любую другую, ветеринарная клиника должна быть оснащена необходимым оборудованием и мебелью. Специальных требований в законодательстве нет. В холл стоит поставить пару кресел для клиентов, стол и стул для администратора, в ординаторскую — стол, стулья и по возможности душевую кабину и холодильник. В кабинет приема и процедурную потребуются столы и стулья для врача, по стулу для клиента и по столу для осмотра животных, а также шкафы для хранения медикаментов.

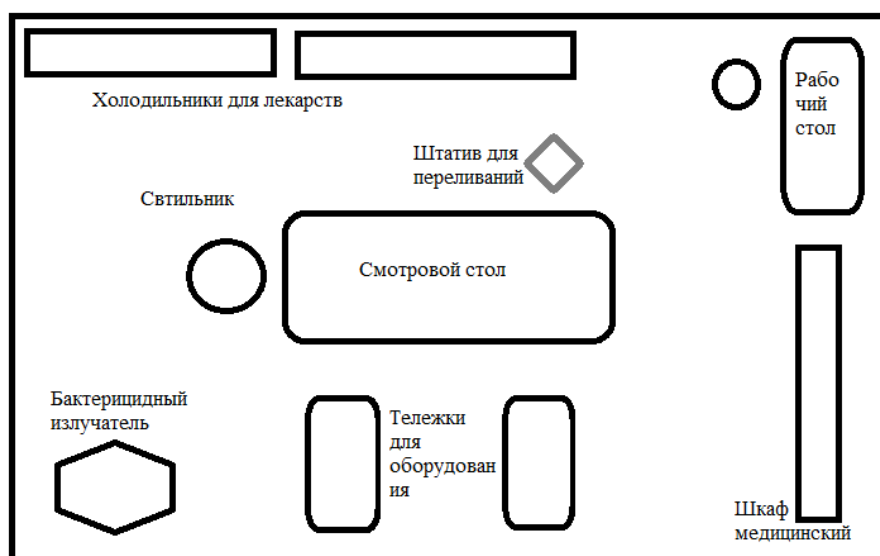


Рисунок 2.5 - План смотрового кабинета

Основное оборудование операционной — стол для оперативных вмешательств, лампа, два малых операционных набора хирургических инструментов, электрический стерилизатор. Расчет стоимости необходимого оборудования представлен в приложении.

Поскольку в клинике есть операционная, необходимо купить морозильную камеру для хранения биоотходов, которая держит температуру от минус 18°C до минус 32°C. Когда она заполняется, содержимое утилизируют, для этого заключают договор со «Спецавтобазой» на вывоз биоотходов. Вызывать такую машину клинике достаточно раз в год.

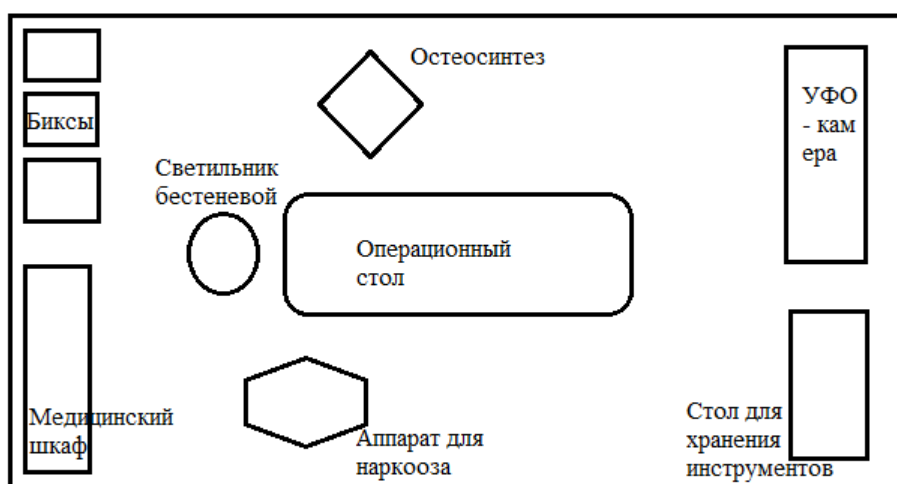


Рисунок 5.3 – План операционной

Самых больших инвестиций требует диагностика — рентген, УЗИ, лаборатория. Сложнее и дороже всего открыть рентгенокабинет. Проект кабинета должна выполнить лицензированная организация. Клиника обязана согласовать его в ЦГСЭН, получить лицензию. Необходим дорого-стоящий ремонт: стены выложить кирпичом и покрыть баритовой штукатуркой, поставить двери, непроницаемые для излучения».

Особое внимание нужно уделить поискам помещения. Нужно сразу знать, какие услуги будут предлагаться ветеринарной клиникой и какой вид практики будет предусмотрен. При планировании открытия полноценной клиники, то нужно выделить хирургическую операционную, отдельно амбулаторный кабинет (или даже несколько), рентгеновский кабинет с отдельной проявочной комнатой и стационар. Последнее часто используется

для ухода за стерилизованными животными в течение первой недели после операции. Поэтому ветеринарные лечебницы могут быть размером и 30 м², и значительно больше – от 100 и выше. Что касается территориального расположения, то оптимально арендовать помещение в спальных районах или просто густонаселённых кварталах (но нельзя забывать о возможных ограничениях на близость расположения).

В зависимости от того, какого уровня заведение открывается, СЭС будет выдвигать целый ряд требований.

- клиника должна располагаться на определенном расстоянии от жилых домов. В частности, если речь идет просто о приеме животных, то не ближе, чем в 50 м. Однако при размещении в лечебнице гостиницы или обеспечении стационарных условий содержания для питомцев, – вам нужно обеспечить санитарно-защитную зону (100–150 м).

- Для ветеринарной клиники с установкой рентгеновского аппарата лучше поискать здание, в котором нет жилых помещений, потому что в противном случае вам придется достраивать кабинет и узаконивать пристройку (согласно правил и требований по эксплуатации такого оборудования и проведения исследований). Такие действия будут нерентабельными.

- Если планируется размещение ветеринарной аптеки, то следует оборудовать специальный склад для лекарств и прочих препаратов.

- Даже внутренний вид помещения должен соответствовать определенным требованиям: ЦГСЭН обязательно проведет контроль отделки тех кабинетов, где будут проходить процедуры / операции или вестись прием животных, ведь материалы там от пола до потолка должны быть моющимися.

В зависимости от города и расположения в нём, аренда помещения площадью в 100 м² обойдётся в среднем в 70 тысяч рублей в месяц, но эта цифра сильно меняется от названных условий. Такие площади зачастую

бывали заняты небольшим производством, и нужно рассчитывать на ремонт, который тоже потребует значительных вложений.

Именно поэтому для открытия ветеринарной клиники, лучшим вариантом будет покупка здания, а не его аренда, так как данный вид деятельности актуален для небольшого города, как Пенза. Это следует из того, что клиника нацелена на долгий срок, чему значительно помешает аренда помещения.

Ветеринарная клиника будет располагать отдельным входом, холлом с регистратурой, кабинетом первичного осмотра, кабинетом функциональной диагностики, процедурной, операционной, рентген кабинетом, лабораторией, ординаторской, санузелом, складом хранения медикаментов и другими помещениями. А это значит, что в ней можно выделить основные, вспомогательные и обслуживающие помещения.

В ветеринарной клинике к основным помещениям относятся — медицинские кабинеты. К вспомогательным — ординаторская, бухгалтерия, кабинет глав. врача. К обслуживающим — регистратура, аптека, гостиница для животных, а также котельная и трансформаторная

Все здания и сооружения, включая основные, вспомогательные и обслуживающие представлены на рисунках.

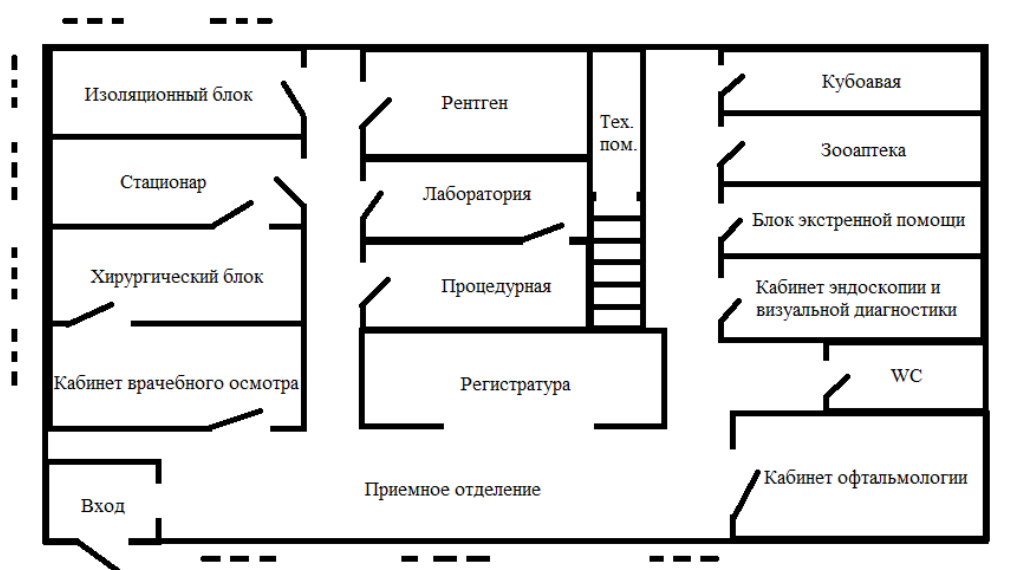


Рисунок 2.6 – План 1 этажа клиники



Рисунок 2.7 – План 2 этажа клиники

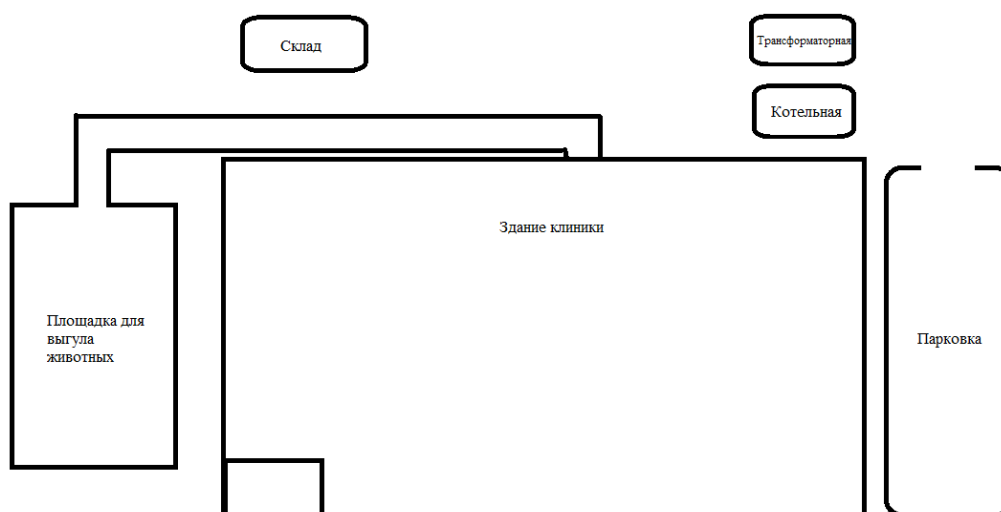


Рисунок 2.8 – Общий план клиники

2.3 ЛОГИСТИКА

Для обеспечения эффективности функционирования производственного процесса необходимо использовать логистический подход к управлению производством. Он предполагает оптимизацию управления движением материального потока от первичного источника сырья до конечного потребителя продукции. Первоначальным звеном логистической цепи является процесс материально-технического

обеспечения производства, который направлен на своевременную поставку на склады предприятия или сразу на рабочие места требуемых в соответствии с бизнес-планом материально-технических ресурсов.

В ветеринарной клинике под материально техническими запасами следует понимать расходные материалы.



Рисунок 2.9 – Расходные материалы ветеринарной клиники

Без расходных материалов невозможно оказание полноценной врачебной помощи. Они участвуют во всех лечебных и диагностических процессах, которые реализуются в больницах, медицинских центрах и клиниках. Оказание экстренной помощи, профилактические мероприятия, лечебные процедуры, обследование пациентов не обходятся без применения расходных принадлежностей, специально разработанных для этой сферы.

Отличительной особенностью большей части потребляемых изделий является непродолжительный жизненный цикл, но вместе с тем – высокие

требования к качеству и необходимость соответствия высоким стандартам безопасности, а во многих случаях – стерильности.

Такие предметы, как бумага и плёнка для диагностики, одноразовые шприцы, перчатки, перевязочные средства незаметно выполняют возложенные на них функции, но эта «незаметность» ничуть не снижает их значимость, а наоборот, повышает. Это свойство действительно качественных «расходников» – не мешать, не раздражать, не вызывать нарушений в работе медицинского персонала.

Несмотря на короткий период службы (или даже одноразовое использование), нельзя недооценивать значение расходных материалов для оказания профессиональной и, что самое главное – безопасной помощи. Пользование изделиями известных производителей – это гарантия постоянного качества и минимального риска возникновения внештатных ситуаций.

Немаловажным обстоятельством является и то, что хорошие медицинские расходники способствуют продлению срока эксплуатации медтехники, снижают вероятность преждевременного выхода из строя сложной аппаратуры.

Стоимость расходных материалов представлена в приложении.

Немаловажным в направлении деятельности системы материально-технического обеспечения является формирование оптимальных связей с поставщиками ресурсов. Главным поставщиком расходных материалов и оборудования была выбрана компания «ТД ВЕТ»

Торговый Дом Вет имеет офисы и склады в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске, а также осуществляет доставку по всей России всеми видами транспорта.

Прием заявок осуществляется по электронной почте:

Москва: msk@tdvet.ru

Санкт-Петербург: spb@tdvet.ru

Новосибирск: nsk@tdvet.ru

Общие вопросы: info@tdvet.ru

<http://tdvet.ru/>

<http://czdor.ru/>

Контактная информация ТД Вет г. Москва:

Телефон (495) 620-58-59

Офис г. Москва, Балтийская ул, д. 11, въезд рядом с синей вывеской
"Эй Джи Экспертс Рус" (ст.м. Сокол)

На одной территории с офисом находится склад выдачи.

Выдача товара из офиса осуществляется по предварительной договоренности.



Рисунок 2.10 – Поставщик «Центра оздоровления и реабилитации животных»

Торговый Дом Вет является структурным подразделением входящий в состав Холдинга ТД Центр Здоровья.

ТД Вет комплексно оснащает ветеринарные клиники, ветеринарные лаборатории, работает со службами ветеринарных инспекций, со службами отлова животных. Также представлен широкий ассортимент и для организаций осуществляющих свою деятельность в сфере животноводства.

Одним из приоритетных направлений ТД Вет это розничная продажа изделий для реабилитации для домашних животных, лошадей и КРС, начиная с бандажей для животных и заканчивая специальными физиотерапевтическими препаратами для лечения животных.

Компания ТД ВЕТ работает со многими ветеринарными клиниками России, и оснащает от мебели для ветеринарного кабинета, до сложного

ветеринарного оборудования, от ветеринарного электрокардиографа до ветеринарного томографа. Вследствие этого ветеринарные лаборатории оснащённые ТД Вет соответствуют всем предъявляемым стандартам в РФ. комплексно оснащаем лаборатории от центрифуги до различной сложности анализаторов.

Торговый Дом Вет осуществляет доставку продукции по всей России. ТД Вет имеет офисы и склады в 2х самых крупных городах России, Москве и Санкт-Петербурге, имеется своя служба доставки и сборщиков, что делает работу с этим поставщиком удобной и выгодной для клиники.

Поставки будут осуществляться в зависимости от группы товаров: оборудование и инструменты по мере поломки или необходимости, расходные материалы и лекарственные препараты раз в месяц.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Первоначальным этапом разработки стратегического плана является формулировка миссии компании.

Миссия компании – Наша клиника стремится восстановить здоровье всех пациентов и вернуть радость общения, спокойствие и оптимизм каждому, кто обратился за помощью. Мы стремимся достичь наивысшего качества своей работы и оказывать помощь животным только на самом высоком профессиональном уровне, а также создать наиболее комфортные условия, как для наших пациентов, так и для их владельцев. Мы работаем не только для развития нашей компании, но и для развития всей ветеринарии, чтобы высочайший профессиональный уровень был доступен в каждом уголке нашей планеты. Мы идем по своему пути с энтузиазмом, оптимизмом, терпением, энергией и ответственностью. Мы защищаем жизнь, свободу, душевный комфорт, чувство собственного достоинства животных и людей. Мир, в котором мы живем, мы меняем к лучшему!

Основной целью «Центра оздоровления и реабилитации животных» является закрепление на поволжском рынке ветеринарных клиник, получение стабильной прибыли, не принижающей запланированный уровень, а также завоевание репутации одной из лучших ветеринарных клиник города.

Остальные цели компании скоординированы с миссией и являются основанием для построения стратегии. Ответственным за построение стратегических целей является директор ООО «Центр оздоровления и реабилитации животных». Директор также вправе вносить последующие корректировки в данные цели или изменять их по своему усмотрению.

Для рассмотрения поставленных целей составлено дерево целей, а также их детальное описание.

Таблица 3.1 – Система целей предприятия ООО «Центр оздоровления и реабилитации животных»

Индекс цели	Описание
1	2
Ц1	Экономические
Ц1.1	Ежегодно увеличивать прирост чистой прибыли на 15-20%
Ц1.2	Ежегодно увеличивать фондоотдачу на 15%
Ц1.3	Расширить к 2019 диапазон оказываемых услуг за счет приобретения более современного оборудования и повышения квалификации персонала.
Ц2	Научно-технические
Ц2.1	Разработка нового вида лечения
Ц2.2	Произвести до 2020г модификацию ветеринарных услуг
Ц3	Маркетинговые
Ц3.1	Провести рекламную кампанию среди зоомагазинов
Ц3.2	Произвести реализацию программы продвижения предлагаемых услуг
Ц3.3	Расширить базу поставщиков
Ц3.4	Создать сеть клиник по Поволжью
Ц3.5	Построение системы непрерывного мониторинга рынка ветеринарных услуг
Ц3.6	Расширение спектра услуг
Ц4	Кадровые
Ц4.1	Разработка системы мотивации персонала
Ц4.2	Создание условий для повышения профессионализма сотрудников
Ц4.3	Введение льгот и бонусов для сотрудников

Продолжение таблицы 3.1

1	2
Ц5	Социально-культурные
Ц5.1	Сформировать, при условии появления финансовых возможностей, фонд социальной помощи сотрудникам во 2 квартале 2019 года.
Ц5.6	Спонсорство приютов для животных
Ц5.7	Взятие под опеку животное в зоопарке
Ц6	Область качества
Ц6.1	Усиление контроля качества услуг

Следующим этапом стратегического планирования является определение возможностей и угроз, возникающих во внешней среде, а также сильных и слабых сторон предприятия. Для этого был проведен SWOT-анализ организации.

Таблица 3.2 – SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
1.Наличие современного оборудования 2.Высококвалифицированный персонал 3. Широкий спектр услуг 4. Энтузиазм и стремление к работе у персонала 5.Надежный поставщик 6. Контроль за качеством услуг	1. Отсутствие доверия клиентов на начальных этапах работы 2. Отсутствие долгосрочных клиентов (приюты для животных, контактные зоопарки) 3. Расположение клиники

7. Доброжелательная атмосфера для клиентов	
--	--

Продолжение таблицы 3.2

1	2
Возможности	Угрозы
1. Программы поддержки предпринимателей 2. Возможность увеличить объем услуг благодаря открытию сети клиник 3. Полная автономность клиники 4. Расширение клиентской базы благодаря качественным услугам	1. Рост цен на расходные материалы, которые необходимы для обеспечения услуги 2. Экономический кризис повлечет за собой снижение доходов клиентов, что приведет к снижению спроса на ветеринарные услуги 3. Рост налогов

Далее на основе SWOT-анализа предприятия рассмотрим процесс формирования стратегии функционирования и стратегии развития предприятия.

1. Стратегия функционирования

Стратегии функционирования отражают поведение организации на рынке в связи с реализацией выпускаемых ею товаров и услуг. По мнению американского исследователя М. Портера, можно выделить три основных варианта таких стратегий: лидерства в низких издержках, дифференциации и фокусирования.

Для «Центра оздоровления и реабилитации животных» подойдет стратегия функционирования на основе лидерства в низких издержках. Это обеспечивается широким спектром услуг клиники, высоким качеством обслуживания и относительно низкими ценами, по сравнению с конкурентами. Такое сочетание пользуется у клиентов большим спросом и будет обеспечивать стабильную прибыль.

2. Стратегия развития

Для анализируемой ветеринарной клиники целесообразно выбрать стратегию концентрированного роста. При выборе этой стратегии предприятие пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то предприятие ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок. В нашем случае клиника делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия. Следование этой стратегии допускает осуществление так называемой "горизонтальной интеграции", при которой предприятие пытается установить контроль над своими конкурентами и объединяется с другими.

3. Инновационная стратегия

От данного вида стратегии зависит судьба предприятия, поэтому очень важно выбрать её правильно. Из всех существующих инновационных стратегий, для ветеринарного центра подойдет наступательная стратегия. Наступательная стратегия заключается в самостоятельной разработке инноваций; это требует больших капиталовложений и сопровождается значительным риском. Такая стратегия требует от сотрудников фирмы определенной квалификации, способствующей реализации нововведений, способности видеть перспективы и уметь быстро реализовывать их, а также наличия значительных ресурсов.

Выбор наступательной стратегией обусловлен тем, что предприятие имеет конкурентные преимущества в цене при наилучшем качестве услуг и в перспективе планируется завоевание большей доли рынка.

4. Маркетинговая стратегия

Выбор, какой-либо из стратегий зависит от размера фирмы. У средних и небольших фирм есть преимущество перед крупными - большая гибкость и более легкая приспособляемость к колебаниям рынка. Поэтому они охотно принимают концепцию пяти "П" : people (люди, человеческий фактор),

product (товар), price (цена), place (место т.е. товародвижение и распределение товара), promotion (продвижение товара с формированием нужного его образа у потребителей).

Для «Центра оздоровления и реабилитации животных» идеально подойдет стратегия поддерживающего маркетинга. Так как спрос на ветеринарные клиники довольно стабилен, его необходимо лишь поддерживать на должном уровне.

3.2 ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Организационная структура «Центра оздоровления и реабилитации животных» представляет собой линейно – функциональную систему. Такая структура обладает как преимуществами, так и недостатками. К преимуществам такой структуры является простое построение, налаженная система, относящаяся к типу руководитель – подчиненный, оперативные реакции на прямые указания, быстрота и точность управленческих решений. К недостаткам же относится отсутствие вспомогательных служб. Выбор данной структуры обусловлен четким разделением всех полномочий в организации, и ее приспособлением к нуждам посетителей.

Организационная структура представлена в приложении.

Для ветеринарной клиники достаточно важным производственным вопросом является комплектация штата ваших сотрудников. Начнем с того, что ветеринары могут иметь узкую специализацию либо широкий профиль. Специалисты рекомендуют принимать в штат минимум трех докторов, имеющих широкий профиль для приема посетителей и диагностики, а также хотя бы одного узкого специалиста. Величина штата напрямую зависит от того, как функционирует клиника, и какие услуги она предоставляет.

Таблица 3.3 – Состав персонала предприятия

Должность	Количество	Зарплата
Директор	1	60000
Главный врач	1	50000
Стоматолог	1	45000
Кардиолог/Эндокринолог	1	46000
Терапевт	4	40000
Хирург	2	48000
Анестезиолог	2	30000
Гинеколог	1	42000
Офтальмолог	1	45000
Груммер	1	25000
Медсестра	5	20000
Лаборант	1	46000
Рентгенолог	1	43000
Администратор	2	15000
Бухгалтер	1	38000
Кураторы животных	6	18000
Уборщица	1	30000

После того как выявлено необходимое количество, остро встает вопрос о подборе персонала.

Эксперты доказывают, что на сегодняшний день невероятно трудно найти высококвалифицированных и опытных специалистов в области ветеринарии. Однако существует несколько способов обзавестись хорошими врачами.

«Центр оздоровления и реабилитации животных» осуществляет набор персонала путем выявления кандидатов как внутри предприятия, так и на внешнем рынке труда.

Одним из таких способов выявления является самостоятельное воспитание специалистов. Для этого можно брать на стажировку студентов выпускных курсов. Поначалу им будет доверяться небольшая работа (санитары, ассистенты), а если они будут делать успехи, то вы сможете предложить им отличный карьерный рост. Таким образом, обе стороны заключат взаимовыгодное долгосрочное сотрудничество.

Вторым способом найти достойных специалистов является привлечение в штат специалистов, у которых уже есть собственная клиентская база. Это обусловлено тем, что многие люди приходят не в клинику, а к врачу, поэтому такие профессионалы будут обеспечивать зооцентр постоянным потоком клиентов.

Помимо этого, клиника может сотрудничать с врачами, которые давно занимаются частной практикой. Такие доктора могут быть универсальными, то есть, как вести прием, так и оперировать в любых условиях.

В связи с тем, что «Центр оздоровления и реабилитации животных» обладает широким спектром услуги и для их оказания в штате предусмотрены врачи узкой специализации, рассмотрим обязанности каждого из специалистов, а также обязанности вспомогательного персонала.

Таблица 3.4 – Должностные обязанности сотрудников

Должность	Функции
1	2
1. Директор	Руководство предприятием в соответствии с действующим законодательством производственной и финансовой деятельности предприятия, при этом неся всю ответственность за принятие решений и их последствие. Организация взаимодействия всех структурных подразделений, обеспечение выполнения предприятием всех обязательств перед государственными службами, обеспечивая соблюдение законности деятельности предприятия.
2. Главный врач	Представительские функции, контроль всех процессов.
3. Бухгалтер	Решение экономических вопросов, расчёт з/п, премий, и т.д.
4. Администратор	Запись и прием клиентов, работа с посетителями

Продолжение таблицы 3.4

1	2
5. Стоматолог	Прием клиентов, осуществление деятельности в сфере стоматологии(осмотр, лечение, профилактика, консультации), осуществление дежурства, поддержание чистоты в кабинете.
6. Кардиолог/Эндокринолог	Проведение диагностики, лечения и профилактики сердечных заболеваний, осуществление дежурства, поддержание чистоты в кабинете
7. Терапевт	Первичный прием посетителей, направление к врачам, консультации, лечение.
8. Хирург	Сбор анамнеза (истории болезни), заполнение истории болезни (работа с медицинскими картами),выявление причин различных заболеваний, проведение исследовательской работы для постановки или подтверждения диагноза, проведение предоперационной подготовки, проведение плановых и внеплановых (экстренных) операций, ведение пациента после операции (осуществление реабилитационно-профилактических мероприятий), осуществление длительного наблюдения за пациентом, разработка и внедрение новых методов диагностики и лечения различных заболеваний, осуществление дежурства, поддержание кабинета в чистоте
9. Анестезиолог	Готовит животных к операции с наркозом ,собирает анамнез, принимает участие в операциях, проводит анестезию.

Продолжение таблицы 3.4

10. Гинеколог	Проводит диагностику, консультацию, лечение и профилактику болезней половых органов у животных, проведение беременности и родов у животных.
11. Офтальмолог	Разрабатывает методы лечения и профилактики болезни глаза, исправляет зрение и лечит глазные болезни.
12. Груммер	Чистка шерсти животного, выполнение стрижки, укладки и прически для животных, стрижка когтей, поддержание чистоты в кабинете.
13. Медсестра	Измеряет температуру, делает перевязки, инъекции, прививки, помогает врачам при хирургических операциях и лечебных манипуляциях, дает больным назначенные врачом лекарства, наблюдает за состоянием и самочувствием, делает массаж, обеспечивает всесторонний уход, осуществляет дежурства.
14. Лаборант	Проведение химических исследований различных биологических материалов, проведение бактериологических и серологических исследований, проведение химическое макро- и микроскопических исследований биологического материала крови, желудочного содержимого, спинно-мозговой жидкости, выпотных жидкостей, исследование отделяемого, гельминтоскопическое исследование.
15. Рентгенолог	Осуществление рентгеновских исследований пациентам с целью своевременного диагностирования и раннего выявления патологических процессов.

Продолжение таблицы 3.4

1	2
16. Куратор животных	Принимает на себя ответственность за конкретное животное на период передержки, осуществляет кормление, уход, и выгул животного, осуществление дежурства, поддержание чистоты в блоке передержки и на площадке выгула животных.
17. Уборщица	Обеспечивает чистоту в клинике

Отдельно хочется отметить мотивационный фактор для сотрудников.

К основным задачам мотивации труда относятся следующие:

- признание труда работника;
- демонстрация отношения предприятия к высокой продуктивности труда работника;
- популяризация трудовых достижений работника;
- применение различных форм признания заслуг работника;
- повышение морального состояния работника посредством соответствующих форм признания и его заслуг;
- обеспечение процесса повышения трудовой активности работника.

Соответственно для решения указанных задач могут применяться следующие основные формы мотивации труда:

- материальная компенсация труда;
- денежное вознаграждение;
- общественное признание заслуг отдельной личности или коллектива;
- личное признание руководства предприятия.

Для работников ветеринарной клиники разработана следующая система мотивации:

1. Своевременная выплата зарплаты

2. Премии за хорошую работу
3. Оплата расходов на мобильную связь, на проезд, на питание;
4. Предоставление негосударственного пенсионного обеспечения;
5. Дополнительные условия к обязательному медицинскому страхованию сотрудника и членов его семьи (стоматология, плановые операции, обследования);
6. Раздача путёвок в санатории, дома отдыха;
7. Предоставление служебного жилья, погашение арендной платы на жильё или поручительство перед банком для работника, взявшего ипотеку;
8. Оплата расходов на абонементы в фитнес-клубы или спортзалы;
9. Оплата учёбы.
10. Досрочный выход на пенсию за счет предприятия 50 лет женщины, 55 мужчины.
11. Возможность попасть на доску почёта, за хорошую работу в течении 6 мес.
12. Бесплатные услуги клиники для сотрудников

3.3 ПРОДВИЖЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Как говорилось ранее, для планируемой ветеринарной клиники была выбрана стратегия поддерживающего маркетинга. Задачей такого маркетинга является сохранение существующего уровня спроса с учетом изменения системы предпочтений потребителей и усиления конкуренции. Выбор такой стратегии был обусловлен тем, что спрос на ветеринарные клиники будет всегда и, казалось бы, для долгосрочного функционирования предприятия и получения стабильной прибыли достаточно качественно выполнять услуги, однако это не так. Любой бизнес без должного его продвижения превращается в ничто. Ветеринарная клиника не является исключением, поэтому для «Центра оздоровления и реабилитации животных разработана программа маркетинга, которая не только позволит поддерживать уровень спроса на должном уровне, но и выделить клиники среди своих конкурентов.

Одним из направлений этой программы является кросс-маркетинг, т.е. объединение двух брендов со смежными товарами или услугами для взаимовыгодного продвижения. В нашем случае можно составить список потенциальных партнёров для совместного продвижения. Например: магазины для животных, продовольственные магазины (многие кормят животных не только специализированной пищей для животных), различные клубы для животных (в том числе и в интернете). Так же можно использовать и совсем не смежные бренды. Для сотрудничества хорошо подходят также салоны красоты, СПА, парикмахерскими, а также фитнес-клубами. Это связано с тем, что в таких местах находится, как правило, целевая аудитория ветеринарной клиники. Так как подобные заведения рассчитаны на людей со стабильным доходом, их посетители могут позволить себе регулярное посещение ветеринарных клиник.

Другим направлением является разработка специальной программы, направленная как на удержание постоянных клиентов. Для этого заводится журнал постоянных клиентов, куда вносятся данные не только животного, но и хозяев: дни рождения, даты, связанные с животным и т.д. После этого с клиентами ведётся индивидуальное общение, т.е. осуществляются поздравления с датами, рассылается информация о подарках, скидках и бонусах. Также клиенту регулярно приходит информация о новостях клиники. Все это позволит обеспечить клиенту индивидуальный подход и поддержать отношения вне клиники.

Следующим направлением программы маркетинга является реклама в интернете и в СМИ. Для клиники будет создан сайт, на котором будут размещены фотографии клиники, подробное описание предоставляемых услуг, информация о специалистах клиники и другая информация. Также будет проведена рекламная кампанию в местных СМИ и на городских специализированных форумах.

И, наконец, одним из самых важных направлений развития клиники будет креативная реклама. Одним из видов такой рекламы будет

нестандартный рекламный носитель, а именно игрушки для животных с логотипом клиники, которые предполагается дарить целевой аудитории и клиентам ветеринарного центра. Также будет размещена реклама подобного характера и на улицах города. Например на общественном транспорте или зданиях.

Результатом такой программы станет хорошая репутация и положительные отзывы клиентов.