УДК 338.24
JEL Classification: M11
DOI 10.33111/EE.2025.55.SakunV

Viacheslav Sakun
PhD student of the Department of Management and Administration Chernihiv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0009-7524-6754

Сакун В'ячеслав Сергійович
аспірант кафедри менеджменту та державної служби, Національний університет «Чернігівська політехніка»

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

АНОТАЦІЯ. У статті досліджено особливості управління підприємствами ветеринарної медицини в Україні в умовах цифрової трансформації та зростання ринкової конкуренції. Обґрунтовано необхідність впровадження інноваційних підходів до організації діяльності ветеринарних клінік, зокрема автоматизації документообігу та використання спеціалізованого програмного забезпечення. Визначено основні проблеми функціонування ветеринарних підприємств, пов'язані з кадровою плинністю, недостатньою якістю сервісу та зниженням лояльності клієнтів. Запропоновано напрями підвищення ефективності менеджменту на основі цифровізації та маркетингових досліджень.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ветеринарні клініки; ветеринарні послуги; інновації; інноваційні підходи управління; управління підприємствами ветеринарної медицини.

SPECIFIC FEATURES OF VETERINARY BUSINESS MANAGEMENT IN CURRENT CONDITIONS

ANNOTATION. The article examines the key features of management in veterinary service enterprises in Ukraine under conditions of digital transformation and intensifying market competition. The study emphasizes the importance of implementing innovative man-

agement approaches in veterinary clinics, particularly the integration of automated record-keeping systems and specialized software solutions aimed at enhancing the efficiency of administrative and operational processes. The research highlights the significant role of veterinary medicine in the development of the agricultural sector and the national economy, as veterinary services contribute to reducing economic losses associated with animal morbidity and mortality, while private veterinary clinics generate tax revenues and stimulate market activity.
The findings reveal that a considerable share of veterinary service providers in Ukraine represents small private enterprises, many of which encounter management-related challenges, including high staff turnover, insufficient levels of employee motivation, low communication efficiency within teams, and decreasing customer loyalty. These issues negatively affect the quality of service delivery and weaken the competitive position of veterinary clinics within the market.
The article underlines the necessity of adopting strategic management practices based on market research, customer-oriented service enhancement, and organizational restructuring. Additionally, the study identifies promising directions for improvement, including the wider utilization of digital platforms for client interaction, online appointment scheduling, and comprehensive electronic veterinary records. The analysis of foreign management practices in the veterinary sector demonstrates the effectiveness of collaborative models, specialization, and strong professional training systems, which may serve as valuable references for the domestic context.
Overall, increasing the integration of digital tools and innovative managerial approaches is considered essential for improving decision-making efficiency, strengthening market competitiveness, and ensuring sustainable development of veterinary enterprises in Ukraine.

KEY WORDS: veterinary clinics; veterinary services; innovations; innovative managerial approaches; veterinary business management.

Вступ. Сучасний етап функціонування підприємств ветеринарної медицини на вітчизняному ринку супроводжується впливом цифрових трансформацій та геополітичних викликів, що вимагає пошуку інноваційних та нестандартних рішень у сфері менеджменту даного сектору. Застосування цифрових технологій та впровадження автоматизованих систем в управління ветеринарними клініками дозволяє підвищити ефективність їх діяльності, спростити внутрішньогосподарський контроль та організувати постійний моніторинг операційної діяльності. Для підбору найбільш ефективних інноваційних рішень у сфері менеджменту

підприємств, що надають ветеринарні послуги, доцільно дослідити особливості та ключові проблеми їх функціонування.

Постановка завдання. Метою статті є визначення ключових особливостей управління підприємствами галузі ветеринарної медицини в сучасних умовах функціонування економіки України, а також окреслення основних проблем менеджменту в досліджуваній галузі.

Результати. Ветеринарна медицина посідає важливе місце у розвитку аграрного сектору економіки, оскільки її ефективність безпосередньо впливає на зменшення економічних втрат, пов'язаних із загибеллю тварин, зниженням їх продуктивності внаслідок захворювань, а також із призупиненням чи обмеженням товарообігу тваринницької продукції під час впровадження карантинних заходів. Водночас ветеринарні клініки, що надають послуги з лікування і догляду за домашніми тваринами, формують додаткові надходження до державного бюджету у вигляді податкових платежів, сприяючи економічному розвитку та стабільності.

Більшу частину ринку послуг у сфері ветеринарної медицини складають приватні компанії. З метою поглибленого розуміння особливостей управління такими підприємствами необхідно з'ясувати сутність та змістовне наповнення дефініції «ветеринарна послуга».

Сутність терміна «ветеринарна послуга» визначають як специфічний товар, що передбачає реалізацію спеціалістом з ветеринарної медицини своєї професійної діяльності для отримання позитивного результату відповідно до споживчого запиту [1].

За цим трактуванням слід ідентифікувати функціональні властивості підприємств, що надають такі послуги, і тому слід виокремити такі функції підприємств галузі ветеринарної медицини саме у сфері послуг:

– інноваційна функція відображає процес формування та реалізації принципово нових ідей та рішень щодо надання послуг ветеринарної медицини, що супроводжується певним ступенем комерційного ризику, як і в будь-якій іншій сфері бізнесу;

– ресурсна функція характеризується акумулюванням різного виду ресурсів ендогенного та екзогенного, а також їх застосування за призначенням;

– організаційна функція передбачає здійснення діяльності, спрямованої на забезпечення організації та супроводження реалізації ветеринарних послуг, а саме: здійснення реєстрації, дії для отримання ліцензії, процеси реклами та просування, обробка інформації,

отриманої від клієнтів, закупівля необхідних препаратів та матеріалів, організаційний супровід надання ветеринарних послуг тощо;

– стимулююча функція включає діяльність з метою побудови та використання механізму ефективного витрачання ресурсів для забезпечення максимального задоволення клієнтських потреб [2].

Одним із основним аспектів управління діяльністю підприємств ветеринарних послуг є запровадження системи електронного документообігу. Це надає можливість лікарям-ветеринарам зосередитись на виконанні своїх прямих обов'язків та підвищити їх якість. Також використання електронних систем документування забезпечує вищий рівень надійності збереження та обробки даних, що є дуже актуальним в умовах гібридних інформаційних загроз. Ведення електронних ветеринарних записів з таких питань, як історія хвороби тварин, календарний план щеплень, перелік та опис наданих ветеринарних послуг, детальний опис призначень є комфортним і для ветеринара, і для клієнтів, яким надано вільний доступ до необхідної медичної інформації щодо домашнього улюбленця.

Серед основних сильних сторін електронного документообігу слід зазначити:

1) швидкість та зручність введення інформації та безпека їх збереження;

2) зниження рівня паперових відходів, що відповідає сучасним трендам ощадливого ставлення до природних ресурсів;

3) кращий рівень захисту інформації порівняно з паперовими носіями;

4) підвищення оптимізації адміністративних процесів, адже зручний доступ клієнтів до необхідної інформації та ведення онлайн-запису суттєво зменшують навантаження на працівників [3].

Використання онлайн-сервісів для запису на прийом, з одного боку, підвищує якість організації розпорядку роботи підприємства ветеринарних послуг, а з другого – створює зручні умови для клієнтів щодо отримання послуг, відповідно, підвищує конкурентоспроможність таких клінік на ринку.

Переважаюча частина підприємств ветеринарної медицини поки що не дають клієнтам повного доступу до електронної інформації про їхніх домашніх тварин.

Здійснення записів в електронній системі щодо нового клієнта або оновлення інформації про постійних клієнтів у більшості випадків веде адміністратор ветеринарної клініки або безпосередньо лікар. Автоматизація цих процедур відбувається шляхом заповнення електронних онлайн форм під час запису на прийом. Це

дозволяє значно скоротити час відвідування, а також надати необхідну інформацію персоналу про клієнта до безпосереднього візиту.

Найбільш розповсюдженими на українському ринку ветеринарних послуг є такі програмні продукти ведення онлайн-запису та автоматизації адміністративних процесів: PetMedico, Appointer, Jet.vet, Altegio [4–7].

Застосування спеціалізованого програмного забезпечення у сфері автоматизації процедур та процесів обслуговування клієнтів, а також комунікації персоналу з ними, підвищує рівень оптимізації робочого часу, сприяє зростанню ефективності та нарощенню попиту на послуги таких ветеринарних клінік. Також зазвичай крім стандартного пакета послуг клієнтам пропонуються додаткові онлайн-сервіси, що зазвичай впливає на оцінку клініки клієнтом і подальшу його взаємодію з нею.

Відповідно до наведеного вище вважаємо за потрібне провадити подальше сприяння поширенню у сфері ветеринарних послуг практики подальшої автоматизації та використання цифрових інструментів для підвищення якості сервісу та комунікації з клієнтами.

Як вже було зазначено, сектор ветеринарної медицини представлений державними установами ветеринарної медицини, а також розвиненою мережею приватних клінік.

Ветеринарні клініки в Україні функціонують як у формі малих підприємств, так і великих компаній із масштабною системою філій. На жаль, у сучасних економічних умовах досить часто невеликі ветеринарні підприємства неспроможні досягти запланованих результатів діяльності саме через недосконалості системи менеджменту та низький рівень якості управлінських процесів. До прикладу, велика частина приватних ветеринарних клінік не застосовує аналіз і подальше оцінювання ділової активності для підвищення ефективності управління персоналом: лише 40 % підприємств у сфері ветеринарних послуг використовують мотиваційні заходи щодо своїх працівників, а 25 % компаній досліджують рівень задоволеності персоналу [8].

Також досить поширеним недоліком в управлінні ветеринарними клініками є зосередження управлінських функцій виняткова в руках засновника або найманого керівника (директора), який водночас поєднує обов'язки спеціаліста з фінансів, маркетолога і лікаря-ветеринара. У такому випадку зазвичай керівник є фахівцем у сфері ветеринарної медицини, проте не володіє потрібними фаховими знаннями та компетентностями управлінця бізнесом.

Це спричиняє загрози якості формування належного в професійному плані складу колективу, а також недоліки побудови системи управління загалом діяльністю ветеринарної клініки та проявляється через виникнення таких проблем, а саме:

1) суттєва плинність кадрів та як результат – кадровий голод;

2) зниження якості сервісу та незадоволеність клієнтів;

3) падіння рівня довіри та лояльності споживачів ветеринарних послуг;

4) втрата конкурентоспроможності на ринку і зменшення ринкового сегменту.

Проблема плинності кадрів внаслідок недостатньо ефективного управління персоналом тягне за собою додаткові втрати, пов'язані з потребою підбору та підготовки нових працівників, що, в свою чергу, призводить до:

• пониження продуктивності праці як результат втрати кадрів;

• збій усталених організаційних процесів;

• відтік клієнтів, спричинений або їх переходом за іншим місцем роботи вже знайомого лікаря-ветеринара, або внаслідок зниження якості обслуговування через нестачу кваліфікованого персоналу;

• збільшення робочого навантаження на персонал, оскільки їм доводиться поєднувати свої обов'язки з функціоналом ще не закритої вакансії.

Серед ключових причин швидкоплинності кадрового складу найчастіше виявляються незадоволення працівників кадровою політикою та методами існуючого на підприємстві менеджменту, наприклад:

1) несприятлива психологічна обстановка в колективі;

2) невідповідність позиції керівництва очікуванням працівників щодо сприяння професійному розвитку персоналу, удосконаленню наявних компетентностей, здобуття професійного досвіду, підвищення оплати праці, матеріального стимулювання тощо;

3) низький рівень організації комунікації між працівниками та менеджментом;

4) конкуренція між лікарями-ветеринарами за клієнтів;

5) нераціональна організація робочих процесів, що спричиняє невдоволення клієнтів та дискомфорт роботи персоналу.

То ж слід зауважити, що ефективно сформована система управління підприємствами ветеринарних послуг забезпечує високий рівень продуктивності їх функціонування, а також уникнення ряду загроз щодо якості обслуговування клієнтів та взаємовідносин в робочому колективі.

В останній період досить часто у великих клініках ветеринарної медицини створюють спеціалізовані структурні підрозділи, відповідальні за імплементацію інноваційних методів та інструментів управління.

Важлива роль також відводиться проведенню маркетингових досліджень ринку. Це створює можливість сформувати зважену стратегію розвитку компанії, покращити рівень організації робочих процесів, своєчасно досліджувати клієнтські потреби, підвищити рівень якості ветеринарних послуг, здійснювати постійний моніторинг ринкової ситуації. Важливим аспектом є також залучення сучасних можливостей інформаційних технологій та спеціалізованого програмного забезпечення для управління організацією та комунікації з клієнтами.

То ж стратегічне управління підприємством повинно ґрунтуватися на потребах і планах розвитку з урахуванням інтересів стейкхолдерів та очікувань клієнтів [2]. Важливим є в цьому аспекті спрямована безперервна робота щодо зміцнення та розширення ринкових позицій у сфері послуг ветеринарної медицини, побудова такої структури управління, що включала б створення якісної конкурентоспроможної ветеринарної послуги при максимальній включеності всіх підрозділів та працівників.

Вважаємо, що для пошуку і розробки пропозицій щодо підвищення ефективності управління підприємствами ветеринарної медицини у нашій країні та розробки інноваційних підходів щодо такого управління важливим є вивчення закордонної практики щодо описаних вище процесів.

Так, наприклад, у Франції переважна частина лікарів-ветеринарів здійснюють приватну практику, але вагома частка також є працівниками державних установ, а саме – ветеринарних служб. Таке спрямування набрало оберти розвитку за останні роки у відповідь на зростання попиту, що пов'язано з загальними суспільними трендами захисту здоров'я, піклуванням про тварин захистом навколишнього середовища. Французькі ветеринарні служби повністю супроводжують весь процес від від розведення тварин до кінцевого споживача. Характерною рисою функціонування ветеринарних установ у Франції виступає освіта персоналу. За це в країні відповідають два державні інститути освіти у сфері ветеринарної медицини, що забезпечує фахову відповідність та професійну майстерність працівників ветеринарної галузі [9].

Лікарі-ветеринари у США мають дуже вузьку і різноманітну спеціалізацію [10]. Також американській моделі ведення

ветеринарної практики притаманний розвиток різних форм співпраці лікарів. У більшості випадків приватна ветеринарна клініка перебуває під керівництвом одного лікаря-ветеринара, який є її власником, особливо у сфері обслуговування невеликих домашніх тварин. Також досить поширеною є система партнерських ветеринарних клінік, коли один або кілька співвласників укладають договори з іншими лікарями-ветеринарами на певний строк. Після закінчення строку контракту такі партнери можуть або продовжити контракт за новими умовами, або залишити місце роботи у пошуках нового чи заснувати власну клініку [9; 11].

Окремі підприємства сфери ветеринарних послуг формують кооперативні спілки, зберігаючи при цьому право власності на свої ветеринарні клініки. Спільними зусиллями такі спілки створюють спільну ветеринарну клініку, наймають необхідний персонал, що суттєво економить ресурси. Така практика розвиває спеціалізацію окремих секторів ветеринарної медицини, що підвищує рівень якості сервісу [9].

Отже, слід підкреслити такі особливості успішної практики управління підприємствами сфери послуг у ветеринарній медицині за кордоном – взаємодія приватних підприємств із державними ветеринарними установами; високий рівень освіти фахівців; запрошення молодих фахівців до партнерства; об'єднання у партнерства або спілки для диверсифікації ризиків та зниження рівня фінансового навантаження, розвинена спеціалізація ветеринарних практик.

Висновки. Отже, на сучасному етапі розвитку перед системою менеджменту вітчизняних підприємств, що здійснюють надання ветеринарних послуг, постає завдання пошуку та впровадження інноваційних підходів до організації та управління їхньою діяльністю. Серед ключових напрямів удосконалення варто відзначити розширення використання маркетингових досліджень, спрямованих на поліпшення управління якістю обслуговування та підвищення рівня клієнтоорієнтованості, а також оптимізацію організаційної та виробничої структур підприємств. Важливою умовою підвищення ефективності функціонування ветеринарних клінік є впровадження автоматизованих систем і спеціалізованого програмного забезпечення для управління взаємодією з клієнтами та ведення документації.

Ключовими проблемами функціонування ветеринарних клінік в Україні на сьогодні є суттєва плинність кадрів та як результат – кадровий голод; зниження якості сервісу та незадоволеність клієн-

нтів; падіння рівня довіри та лояльності споживачів ветеринарних послуг; втрата конкурентоспроможності на ринку та зменшення ринкового сегменту.

Останні тенденції свідчать про зростання потреби у впровадженні інноваційних технологічних рішень у сфері менеджменту ветеринарних підприємств в Україні. Одним із перспективних напрямів виступає застосування інформаційних технологій з метою автоматизації операційних процесів та підвищення ефективності комунікації між ветеринарними фахівцями та споживачами послуг.

Доцільним є широке використання окреслених підходів у практиці управління приватними ветеринарними підприємствами, що сприятиме підвищенню результативності прийняття управлінських рішень та забезпеченню конкурентоспроможності на ринку ветеринарних послуг.

Література

1. Менеджмент та маркетинг у ветеринарній медицині: навч. посіб. / Л.Є. Корнієнко, Б.М. Ярчук, Р.В. Тирсін, Т.М. Царенко, Т.В. Сокольська. К.: Аграрна освіта, 2013. 349 с.
2. Недосєков В.В., Хаунхорст Е., Ситнік В.А., Шевчук В.М., Жуковський М.О. Організація та економіка ветеринарної справи: навчальний посібник. Київ: 2019. 396 с.
3. Сакун В.С. Необхідність застосування інновацій в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 2(38). С. 93-102. https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-93-102
4. Altegio – програма для ветеринарії: Офіційний сайт. URL: https://alteg.io/uk/veterinary .
5. Appointer: система запису та обліку клієнтів: Офіційний сайт. URL: https://appointer.ua/ .
6. Jet.vet: програма автоматизації для управління ветеринарним бізнесом: Офіційний сайт. URL: https://jet.vet/uk/ .
7. PetMedico: програмний продукт: Офіційний сайт. URL: https://petmedico.com/ .
8. Зажарський В.В. Сучасні проблеми управління ветеринарною клінікою: презентація, 2016. URL: https://ppt-online.org/117843 .
9. Довгань В.І. Зарубіжний досвід державного управління ветеринарною справою. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*, 2011. № 1. С. 27-30.
10. Косенко М., Величко В. Наука – виробництву. *Ветеринарна медицина України*. 2005. № 6. С. 4–6.

11. Калінін І.П., Мануйленко О.І. Приватна ветеринарна практика в США. *Ветеринарна медицина України*. 2004. № 11.С. 13.

References

1. Korniienko, L., Yarchuk, B., Tyrsin, R., Tsarenko, T., & Sokolska, T. (2013). Menedzhment ta marketynh u veterynarnii medytsyni [*Management and Marketing in Veterinary Medicine*]. Ahrarna osvita. [in Ukrainian].

2. Nedosiekov, V., Khaunkhorst, E., Sytnik, V., Shevchuk, V., & Zhukovskyi, M. (2019). Orhanizatsiia ta ekonomika veterynarnoi spravy [*Organization and Economics of Veterinary Practice*]. [in Ukrainian]

3. Sakun, V. S. (2024). Neobkhidnist zastosuvannia innovatsii v upravlinni pidpryiemstvamy haluzi veterynarnoi medytsyny. [The necessity of applying innovations in managing veterinary medicine enterprises] *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia* (*Problems and Prospects of Economics and Management*), 2(38), 93–102. https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-93-102 [in Ukrainian]

4. *Pet Medico Veterinary Clinic*. (b. d.). Pet Medico Veterinary Clinic. https://petmedico.com [in Ukrainian].

5. *CRM Appointer - Systema zapysu i obliku kliientiv | Prohrama dlia saloniv*. (b. d.). Appointer. https://appointer.ua/ [in Ukrainian].

6. *Jet Vet - dodatok i prohrama dlia vetkliniky i veterynariv*. (b. d.). Jet Vet - dodatok i prohrama dlia vetkliniky i veterynariv. https://jet.vet/uk/ [in Ukrainian]

7. *Altegio — servis onlain-zapysu i platforma avtomatyzatsii dlia sfery posluh.* (b. d.). Online Booking and Scheduling Software | Altegio. https://alteg.io/uk/veterinary [in Ukrainian]

8. Zazharskyi, V. V. (2016). Suchasni problemy upravlinnia veterynarnoiu klinikoiu [*Current problems of managing a veterinary clinic*] [Presentation]. Retrieved from https://ppt-online.org/117843 [in Ukrainian]

9. Dovhan, V. I. (2011). Zarubizhnyi dosvid derzhavnoho upravlinnia veterynarnoiu spravoiu [Foreign experience in public administration of veterinary affairs]. Derzhava ta rehiony. Seriia: *Derzhavne upravlinnia (State and Regions. Series: Public Administration)*, 1, 27–30. [in Ukrainian]

10. Kosenko, M., & Velychko, V. (2005). Nauka – vyrobnytstvu [Science for production]. *Veterynarna medytsyna Ukrainy (Veterinary Medicine of Ukraine)*, 6, 4–6. [in Ukrainian]

11. Kalinin, I. P., & Manuillenko, O. I. (2004). Pryvatna veterynarna praktyka v SShA [Private veterinary practice in the USA]. *Veterynarna medytsyna Ukrainy (Veterinary Medicine of Ukraine)*, 11, 13. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 03.10.2025.