

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**САКУН В'ЯЧЕСЛАВ СЕРГІЙОВИЧ**

УДК [330.341:005]:[338.4:619] (043.5)

**ДИСЕРТАЦІЯ**  
**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ**  
**ГАЛУЗІ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ**

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії (PhD)

Дисертація містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на

відповідне джерело



В.С. Сакун

Науковий керівник:

Повна Світлана Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент  
кафедри менеджменту та адміністрування  
Національного університету «Чернігівська політехніка»

## АНОТАЦІЯ

*Сакун В.С.* Інноваційні підходи в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент (07 Управління та адміністрування). – Національний університет «Чернігівська політехніка». – Чернігів, 2026.

У дисертації обґрунтовано теоретичні та методичні положення, а також поглиблено прикладні аспекти впровадження інноваційних підходів в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини.

*Метою дослідження* є поглиблення теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо інноваційних підходів в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини.

*Об'єктом дослідження* є процес формування і впровадження інноваційних підходів в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні та прикладні аспекти інноваційних підходів в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини.

Актуальність теми дослідження полягає в об'єктивній необхідності оновлення управлінських підходів на підприємствах галузі ветеринарної медицини, що зумовлено зниженням ефективності традиційних моделей управління в сучасних умовах цифрової трансформації сфери послуг. Це зумовлює формування теоретичного та прикладного підґрунтя для імплементації інноваційних підходів в управлінні підприємствами ветеринарної медицини в контексті подальшого розвитку відповідної галузі. Впровадження управлінських нововведень сприяє підвищенню рівня адаптивності підприємств ветеринарної медицини до умов економічної невизначеності, а, отже, і конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

В дисертаційному дослідженні доповнено понятійно-категоріальний апарат управлінської науки через конкретизацію таких понять, як «управління

підприємствами, що надають послуги ветеринарної медицини», яке трактується у якості комплексної системи управлінських впливів, дій, методів та інструментів, спрямованих на організацію та координацію діяльності ветеринарних установ з метою забезпечення ефективного функціонування, надання якісних ветеринарних послуг, раціонального використання матеріальних, кадрових і фінансових ресурсів, задоволення потреб клієнтів, забезпечення належного стану здоров'я та благополуччя тварин, підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку ветеринарних послуг; «послуги ветеринарної медицини», що було визначено як ліцензовану наукомістку діяльність, що базується на синергії професійної компетентності та сучасних технологій, спрямована на задоволення потреб клієнтів (власників тварин) шляхом забезпечення здоров'я та благополуччя їх тварин; «інновація» як організаційно-економічні, технічні та управлінські перетворення вже відомого досвіду діяльності як окремого суб'єкта господарювання, так і системи в цілому.

Автором удосконалено систему управління підприємствами ветеринарної медицини в контексті інноваційності з метою формування високоефективної та адаптивної системи надання послуг ветеринарної медицини, що здатна забезпечувати стійку конкурентоспроможність шляхом узгодження інтересів власників тварин, персоналу та суспільства в умовах сучасних викликів.

В роботі розроблено адаптивну модель управління, засновану успішних зарубіжних практиках менеджменту підприємств ветеринарної медицини, та являє собою багатофункціональну систему, що через механізми партнерського капіталу, цифрової аналітики, сервісної стандартизації та територіальної кооперації забезпечить стійку конкурентоспроможність та інноваційний розвиток сфери послуг галузі ветеринарної медицини в умовах сучасної економіки України.

В дисертації удосконалено методичний підхід до оцінювання та прогнозування ефективності впровадження інновацій в управління підприємствами ветеринарної медицини, що передбачає модифіковану методику

багатофакторного інноваційного скорингу на основі експертних оцінок. Запропонований підхід ґрунтується на оцінці вхідного цифрового та інфраструктурного потенціалу підприємств ветеринарної медицини з подальшим математичним моделюванням ефекту від впровадження комплексних інновацій на основі визначення інтегрального індексу ефективності управління інноваціями, який визначається трьома складовими: коефіцієнтами автоматизації адміністрування, технологічності клінічних процесів та цифрового маркетингу та масштабування.

Обґрунтовано концептуальну модель процесу вибору стратегії управління підприємствами ветеринарної медицини на засадах інноваційності, що відображає багаторівневий аналітичний інструмент, який забезпечує трансформацію ідентифікації ринкових можливостей в їх практичну імплементацію. Побудова запропонованої моделі дозволяє структурувати стратегічний вибір через три функціональні напрями: клієнтський, клінічний та сервісний, перетворюючи інноваційний потенціал на конкурентні переваги підприємства. Запропонований підхід до перевірки результатів через оцінку клінічної результативності та економічної стійкості дозволяє не лише підтвердити правильність обраного стратегічного курсу, а й капіталізувати отриманий досвід для майбутніх циклів оновлення. Запропонована концептуальна модель формує методологічну основу для застосування підприємствами ветеринарії прогностичного типу управління, в межах якого стратегічні рішення обумовлюються аналітичними прогнозами.

Автором запропоновано стратегічні орієнтири інноваційного управління підприємствами ветеринарної медицини, які передбачають імплементацію цифрової екосистеми та клієнтського сервісу; використання сучасних технологій у ветеринарній практиці; оптимізацію операційної логістики; удосконалення управління персоналом; впровадження управління на основі великих даних; застосування принципів соціальної відповідальності та сталого розвитку.

В дисертаційній роботі розвинуто модель стратегічної конвергенції, яка відображає механізм трансформації інноваційних імпульсів (від новітніх

фармацевтичних розробок до інтелектуальних систем) через систему внутрішніх «управлінських фільтрів» ветеринарного підприємства. У межах запропонованої моделі критично важливим є етап інтелектуального перетворення інноваційного потенціалу, де завдяки синергії інфраструктурних та людських ресурсів забезпечується трансформація первинних технологій у довгостроковий стратегічний результат, виражений через високу якість ветеринарних послуг та стратегічну стійкість підприємств.

**Ключові слова:** автоматизація процесів управління; ветеринарний менеджмент; інновації; інноваційні підходи; інноваційні рішення; інновації управління; управління підприємствами ветеринарної медицини; ветеринарні послуги; ветеринарні клініки; маркетингові дослідження; інформаційні технології в управлінні; менеджмент ветеринарних підприємств; послуги у галузі ветеринарної медицини; сервіс-менеджмент; сервісний менеджмент; сервісні підприємства ветеринарної медицини; управлінські рішення; сфера послуг.

## ABSTRACT

***Sakun V.S.*** Innovative approaches to the management of veterinary medicine enterprises. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 Management (07 Management and Administration). – National Chernihiv Polytechnic University. – Chernihiv, 2026.

The dissertation substantiates the theoretical and methodological provisions, as well as deepens the applied aspects of implementing innovative approaches in the management of enterprises in the field of veterinary medicine.

*The purpose of the dissertation* is to deepen the theoretical and methodological provisions and to develop practical recommendations on innovative approaches in the management of enterprises in the field of veterinary medicine.

*The object of the study* is the process of forming and implementing innovative approaches in the management of enterprises in the field of veterinary medicine.

*The subject of the study* is the theoretical, methodological, and applied aspects of innovative approaches in the management of enterprises in the field of veterinary medicine.

The relevance of the research topic stems from the objective need to update management approaches at veterinary medicine enterprises, driven by the declining efficiency of traditional management models in the current context of digital transformation within the services sector. This necessitates the formation of theoretical and applied foundations for implementing innovative approaches in the management of veterinary medicine enterprises within the framework of the further development of the respective industry. The introduction of managerial innovations enhances the adaptability of veterinary medicine enterprises to conditions of economic uncertainty, thereby increasing the competitiveness of domestic enterprises.

The dissertation research expands the conceptual and categorical apparatus of management science by specifying such concepts as "management of enterprises providing veterinary medicine services", which is interpreted as a comprehensive

system of managerial influences, actions, methods, and tools aimed at organizing and coordinating the activities of veterinary institutions in order to ensure effective functioning, provision of quality veterinary services, rational use of material, human, and financial resources, satisfaction of customer needs, ensuring the proper state of animal health and welfare, and increasing the enterprise's competitiveness in the veterinary services market; "veterinary medicine services", which is defined as a licensed knowledge-intensive activity based on the synergy of professional competence and modern technologies, aimed at meeting the needs of clients (animal owners) by ensuring the health and welfare of their animals; "innovation" as organizational, economic, technical, and managerial transformations of already known operational experience of both an individual economic entity and the system as a whole.

The author has improved the management system of veterinary medicine enterprises in the context of innovation with the aim of forming a highly efficient and adaptive system for providing veterinary medicine services capable of ensuring sustainable competitiveness by aligning the interests of animal owners, personnel, and society under modern challenges.

The paper develops an adaptive management model based on successful international practices in the management of veterinary medicine enterprises. It represents a multifunctional system that, through the mechanisms of partner capital, digital analytics, service standardization, and territorial cooperation, will ensure sustainable competitiveness and innovative development of the services sector within the veterinary medicine industry under the conditions of Ukraine's modern economy.

The dissertation improves the methodological approach to evaluating and forecasting the efficiency of implementing innovations in the management of veterinary medicine enterprises, which provides for a modified method of multi-factor innovation scoring based on expert assessments. The proposed approach is based on evaluating the baseline digital and infrastructural potential of veterinary medicine enterprises, followed by mathematical modeling of the effect of introducing comprehensive innovations based on determining the integral index of innovation

management efficiency, which is defined by three components: coefficients of administration automation, technological efficiency of clinical processes, and digital marketing and scaling.

The conceptual model of the process of choosing a strategy for managing veterinary medicine enterprises based on innovation is substantiated, reflecting a multi-level analytical tool that ensures the transformation of identified market opportunities into their practical implementation. The structure of the proposed model allows for organizing strategic choice across three functional dimensions: client, clinical, and service, converting innovation potential into competitive advantages for the enterprise. The proposed approach to validating results through the evaluation of clinical performance and economic sustainability allows not only for confirming the correctness of the chosen strategic course but also for capitalizing on the experience gained for future renewal cycles. The proposed conceptual model forms a methodological basis for veterinary enterprises to apply a predictive type of management, within which strategic decisions are driven by analytical forecasts.

The author proposes strategic guidelines for the innovative management of veterinary medicine enterprises, which involve the implementation of a digital ecosystem and customer service; the use of modern technologies in veterinary practice; the optimization of operational logistics; the improvement of human resource management; the implementation of data-driven management based on big data; and the application of the principles of social responsibility and sustainable development.

The dissertation research develops a model of strategic convergence that reflects the mechanism of transforming innovative impulses (ranging from cutting-edge pharmaceutical developments to intelligent systems) through a system of internal "managerial filters" of a veterinary enterprise. Within the proposed model, the stage of intellectual transformation of innovative potential is critically important, where, due to the synergy of infrastructural and human resources, the transformation of baseline technologies into a long-term strategic result — expressed through the high quality of veterinary services and the strategic sustainability of enterprises — is ensured.



**Keywords:** *management process automation; veterinary management; innovations; innovative approaches; innovative solutions; management innovations; management of veterinary medicine enterprises; veterinary services; veterinary clinics; marketing research; information technologies in management; management of veterinary enterprises; services in the field of veterinary medicine; service management; service management; veterinary medicine service enterprises; managerial decisions; services sector.*

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### Статті в іноземних наукових виданнях:

1. Babukh I., Avanesyan N., Povna S., Bilanenko O., **Sakun V.**, Abakumov D. Strategic objectives for innovative development of marketing and e-commerce as part of digitalization of corporate business. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2025. Vol.103. No7. P.2709-2721. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17187642> (1,0 ум. друк. арк.). (наукометрична база: SCOPUS). Особистий внесок: досліджено вплив маркетингових підходів та діджиталізації на ефективність управління бізнесом (0,25 ум. друк. арк.).

### Статті в наукових фахових виданнях та виданнях, внесених до наукометричних баз даних:

2. Повна С., **Сакун В.** Трансформація сервіс-менеджменту міських ветеринарних клінік як засіб підвищення їхньої конкурентоспроможності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (36). С. 145-153. (0,54 ум. друк. арк.). DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-145-153](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-145-153)

Особистий внесок: досліджено складові сервісного менеджменту у сфері ветеринарної медицини (0,4 ум. друк. арк.).

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. (0,67 ум. друк. арк.). DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-93-102](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-93-102)

4. Повна С., **Сакун В.** Розвиток наукоємних послуг у контексті цифрової економіки: світові та вітчизняні тренди. *Науковий вісник Полісся*, 2025. № 2 (29). С. 68–84. (0,73 ум. друк. арк.). DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-68-84](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-68-84) Особистий внесок: досліджено особливості інновацій галузі послуг в контексті цифровізації (0,5 ум. друк. арк.).

5. Сакун В. Інновації в управлінні підприємствами ветеринарної медицини. *Economic Synergy*. 2025. Вип. 1 (3(17)). С.220-231. (0,73 ум. друк. арк.). DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-3-16>.

6. Сакун В.С. Особливості управління підприємствами ветеринарної медицини в сучасних умовах. *Економіка та підприємництво*. 2025. Вип. 55. С. 43-52. (0,56 ум. друк. арк.). DOI: <http://doi.org/10.33111/EE.2025.55.SakunV>.

### **Опубліковані праці апробаційного характеру:**

7. Sakun V. Innovative Approaches to the management of veterinary medicine enterprises. *Sustainable Development in Wartime Ukraine and the World: Multidisciplinary conference for young researchers* (November 25, 2022). Prague, Czech Republic, 2022. p.70-71. (0,1 ум. друк. арк.).

8. Сакун В.С. Біоекономіка як фактор інноваційного управління: культура споживання чи споживацька культура? *Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених* (м. Чернігів, 21 квітня 2023 р.). Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2023. С.436-438. (0,1 ум. друк. арк.).

9. Сакун В.С. Соціальний запит на інновації в управлінні підприємствами ветеринарної медицини. *Юність науки – 2023: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства: збірник тез доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених* (м. Чернігів, 26-27 квітня 2023 р.). Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2023. С.514-515. (0,14 ум. друк. арк.).

10. Сакун В.С. Інновації в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини. *Modern problems of science, education and society. Proceedings of the 11th International scientific and practical conference*. SPC “Sci-conf.com.ua”. Kyiv, Ukraine. 2024. Pp. 1555-1559. (0,18 ум. друк. арк.).

11. Сакун В.С. Сучасні проблеми управління підприємствами ветеринарної медицини. *Сучасні досягнення та перспективи соціально-економічного розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції /*

Східноєвропейський центр наукових досліджень (Одеса, 14 січня 2024 р). Research Europe, 2024. С. 72-75. (0,1 ум. друк. арк.).

12. Сакун В.С. Зарубіжний досвід управління підприємствами ветеринарної медицини. *Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі*: збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених (м. Чернігів, 19 квітня 2024 р.). Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2024. С.80-81. (0,1 ум. друк. арк.).

13. Сакун В.С. Поняття інновацій в управлінні підприємствами ветеринарної медицини. *Актуальні питання економіки, фінансів, обліку, менеджменту і права: теорія і практика*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (18 січня 2025 р., м. Ізмаїл, Україна). Ізмаїл: ЦФЕНД.2025. С. 65-66. (0,1 ум. друк. арк.).

14. Сакун В.С. Сучасні інновації в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини. *Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правовий аспекти*: збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 19 березня 2025 р.). Київ: Академія праці, соціальних відносин та туризму / За заг. ред.: Н.В. Писаренко, В.Б. Сухомлин, Київ. 2025. С.271-273. (0,14 ум. друк. арк.).

15. Сакун В.С. Сучасні особливості управління підприємствами ветеринарної медицини. *Актуальні питання управління та адміністрування: регіональний, міжнародний та глобалізаційний аспекти*: Збірник тез міжнародної науково-практичної конференції (22-23 травня 2025 р.). Під загальною редакцією доктора економічних наук Дуки Анастасії Петрівни, доктора економічних наук Філіпової Наталії Володимирівни. Чернігів: ЗВО «Університет трансформації майбутнього», 2025. С.69-70. (0,1 ум. друк. арк.).

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГАЛУЗІ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ .....	24
1.1. Теоретико-методичні засади інновацій у підприємствах сфери послуг ...	24
1.2. Особливості управління підприємствами ветеринарної медицини на засадах інноваційності .....	45
1.3. Зарубіжний досвід щодо впровадження інноваційних підходів управління підприємствами ветеринарної медицини .....	73
Висновки до розділу 1.....	94
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ В УКРАЇНІ .....	99
2.1. Аналіз використання інновацій на підприємствах України.....	99
2.2. Тенденції та проблеми використання інноваційних підходів до управління підприємств ветеринарної медицини в Україні .....	120
2.3. Удосконалення методичного підходу до оцінки та прогнозування ефективності застосування інновацій в управлінні підприємствами ветеринарної медицини.....	138
Висновки до розділу 2.....	155
РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ: ІННОВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ.....	159
3.1. Концептуальна модель процесу вибору стратегії управління підприємствами ветеринарної медицини на основі інноваційного підходу...	159
3.2. Стратегічні напрями інноваційного управління підприємствами ветеринарної медицини .....	172
3.3. Адаптація концепції ланцюга вартості в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини .....	190
Висновки до розділу 3.....	205

ВИСНОВКИ.....	209
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	213
ДОДАТКИ.....	233

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В сучасних умовах функціонування підприємств галузі ветеринарної медицини імплементація інноваційних стратегій стає ключовою детермінантою подальшого функціонування, що передбачає не лише технологічне оновлення клінічної бази, а й глибоку трансформацію адміністративних процесів, спрямовану на подолання управлінських недоліків та оптимізацію використання наявних ресурсів. Інтеграція сучасних управлінських інновацій дає можливість закладам ветеринарної медицини побудувати гнучку екосистему, здатну адаптуватися до мінливих ринкових умов, що сприяє значному підвищенню рівня задоволеності клієнтів і забезпечує стабільну конкурентну перевагу завдяки прозорості адміністративних процедур та високій точності клінічної діяльності. Теоретичне обґрунтування та практична реалізація інноваційних підходів до управління підприємствами ветеринарної медицини є стратегічно важливим завданням, оскільки розвиток інноваційної складової управління безпосередньо впливає на зміцнення економічного потенціалу всієї галузі та сприяє підвищенню загальних стандартів надання послуг ветеринарної медицини в Україні. Актуальність теми дослідження зумовлена об'єктивною необхідністю системного удосконалення управлінських підходів у галузі ветеринарної медицини, оскільки традиційні моделі організації процесів менеджменту поступово втрачають ефективність в умовах глобальної цифровізації та зростаючих вимог до якості ветеринарного сервісу.

Важливість досліджуваної теми вимагає формування теоретико-прикладного базису щодо інноваційних підходів в управлінні підприємствами ветеринарної медицини, як основи розвитку даної галузі в Україні.

Управлінським аспектам підприємств галузі ветеринарної медицини було присвячено дослідження таких науковців, як А. Балан, О. Бегас, В. Величко, Д. Вовк, Т. Галатюк, Герілович А.П., І. Годяк, А. Гримак, О. Грубляк, Ю. Дідок, Ю. Джибо, М. Жуковський, І. Калінін, М. Косенко, Л. Корнієнко, А. Лахман, О.

Мануйленко, О. Мініна, В. Недосєков, А. Нєлєпова, О. Перепєлюкова, В. Романишина, Т. Сокольська, Б. Стегній, Л. Стєщенко, В. Ситнік, Р. Тирсіна, С. Тульчинська, О. Унковська, Е. Хаунхорст, Т. Царенко, Ю. Чабанова, А. Швидченко, В. Шевчук, О. Шишкіна, Б. Ярчук.

Проте слід зауважити, що теоретико-прикладні аспекти впровадження інноваційних підходів в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини не знайшли глибинного відображення в наукових напрацюваннях, що зумовлює актуальність комплексного наукового обґрунтування з урахуванням специфіки сучасних економічних умов в Україні.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Результати дослідження, запропоновані та систематизовані теоретико-методологічні положення й висновки дослідження відповідають тематиці науково-дослідних робіт Національного університету «Чернігівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, зокрема «Стратегічне управління підприємствами в умовах війни та післявоєнної відбудови» (номер державної реєстрації 0124U004476, 2024-2027 рр.), у межах якої запропоновано запропоновано стратегічні напрями інноваційного управління підприємствами ветеринарної медицини; «Стратегічний розвиток регіонального підприємництва в контексті глобальних трендів та викликів повоєнного відновлення» (№ ДР 0125U000379, 2025-2027 рр.), в межах якої розроблена модель процесу вибору стратегії управління підприємствами ветеринарної медицини базується на використанні багатокритеріального аналізу інноваційних альтернатив та оцінюванні економічної результативності технологічних інверсій.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є поглиблення теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо інноваційних підходів в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:



- охарактеризувати теоретико-методичні засади інновацій у підприємствах сфери послуг;
- визначити особливості управління підприємствами ветеринарної медицини на засадах інноваційності;
- дослідити зарубіжний досвід щодо впровадження інноваційних підходів управління підприємствами ветеринарної медицини;
- проаналізувати використання інновацій на підприємствах України;
- ідентифікувати тенденції та проблеми використання інноваційних підходів до управління підприємств ветеринарної медицини в Україні;
- запропонувати удосконалення методичного підходу до оцінки та прогнозування ефективності застосування інновацій в управлінні підприємствами ветеринарної медицини;
- розробити концептуальну модель процесу вибору стратегії управління підприємствами ветеринарної медицини за використання інновацій;
- обґрунтувати стратегічні напрями інноваційного управління підприємствами ветеринарної медицини;
- адаптувати концепцію ланцюга вартості в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини.

*Об'єктом дослідження є процес формування і впровадження інноваційних підходів в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини.*

*Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти інноваційних підходів в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини.*

*Методи дослідження.* Теоретичним підґрунтям дисертаційного дослідження стали фундаментальні положення теорії управління щодо інноваційних підходів в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини. Для виконання поставлених завдань дослідження в дисертаційній роботі було використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи, а саме: ретроспективного аналізу – з метою дослідження еволюції наукових підходів до визначення дефініцій «інновації», «інноваційна діяльність», «ветеринарна

послуга», «підприємство, що надає послуги в галузі ветеринарної медицини», «управління підприємством ветеринарної медицини»; систематизації та узагальнення, діалектичного і системного підходів – для здійснення аналізу і проведення систематизації наукових поглядів щодо об'єкта дослідження, формулювання і доведення гіпотези про роль інновацій в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини, розробки методичного інструментарію, а також проведення оцінки використання інновацій підприємствами України; аналізу та синтезу – з метою визначення змістовного наповнення окремих понять, обґрунтування застосованих принципів та підходів для досягнення визначених завдань; економіко-статистичного – при аналізі використання інновацій підприємствами сфери послуг України; інтегральний – для оцінки ефективності застосування інновацій в управлінні підприємствами ветеринарної медицини України; графічного, схематичного, табличного способів відображення інформації – для візуалізації отриманих результатів дослідження; нормативно-правового – під час визначення законодавчої основи застосування інновацій в управлінні підприємствами, що надають послуги в галузі ветеринарної медицини.

*Інформаційну базу дослідження склали Конституція України, закони України, укази Президента України, нормативно-правові акти Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, матеріали Міністерства фінансів України, Державної служби статистики України, Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів, офіційні звіти органів державної влади, аналітичні звіти міжнародних та громадських організацій, науково-дослідні роботи наукових та освітніх установ України, інтернет-ресурси, наукові напрацювання українських та зарубіжних учених, експертні публікації, особисті результати дослідження автора.*

**Наукова новизна одержаних результатів дисертаційного дослідження** полягає у формуванні теоретичних, методичних положень, а також розробці практичних рекомендацій щодо інноваційних підходів в управлінні

підприємствами, що надають послуги в галузі ветеринарної медицини України, а саме:

***уперше:***

- обґрунтовано концептуальну модель процесу вибору стратегії управління підприємствами ветеринарної медицини на засадах інноваційності, що являє собою багаторівневий аналітичний інструмент, який забезпечує науково детермінований перехід від ідентифікації ринкових можливостей до їх практичної імплементації. Архітектура запропонованої моделі дозволяє структурувати стратегічний вибір через три функціональні вектори – клієнтський, клінічний та сервісний, перетворюючи інноваційний потенціал на конкурентні переваги закладу. Запропонований підхід до верифікації результатів через оцінку клінічної результативності та економічної стійкості дозволяє не лише підтвердити правильність обраного стратегічного курсу, а й комерціалізувати отриманий досвід для майбутніх циклів оновлення. Розроблена концептуальна модель формує методологічне підґрунтя для переходу ветеринарних підприємств до прогностичного типу управління, де стратегічний вибір ґрунтується на аналітичних прогнозах та випереджальному задоволенні запитів клієнтів;

***удосконалено:***

- концептуалізацію системи управління підприємствами ветеринарної медицини на засадах інноваційності, метою якої є формування високоефективної та адаптивної системи надання послуг ветеринарної медицини, що здатна забезпечувати стійку конкурентоспроможність шляхом гармонізації інтересів власників тварин, персоналу та суспільства в умовах сучасних викликів. Наведена система передбачає використання таких ресурсів, як інтелектуальний капітал, сучасні технології, інформаційне забезпечення відповідними суб'єктами управління (засновники, топ-менеджмент, керівники структурних підрозділів, лікарі-ветеринари, адміністративний персонал);

- адаптивну модель управління, яка являє собою багатофункціональну систему, що через механізми партнерського капіталу, цифрової аналітики,

сервісної стандартизації та територіальної кооперації забезпечить стійку конкурентоспроможність та інноваційний розвиток сфери послуг галузі ветеринарної медицини в умовах сучасної економіки України. Така адаптивна модель є найбільш стійкою до кризових явищ (війна, економічна нестабільність), оскільки вона поєднує гнучкість малого бізнесу з ресурсною потужністю кооперативного об'єднання та враховує успішні світові практики;

- обґрунтування стратегічних напрямів інноваційного управління підприємствами ветеринарної медицини, які полягають у впровадженні цифрової екосистеми та клієнтського сервісу; застосуванні високих технологій у клінічній практиці; оптимізації операційної логістики; удосконаленні управління персоналом; управлінні на основі великих даних; засновані на соціальній відповідальності і принципах сталого розвитку. Запропоновані напрями формують комплексну систему інноваційної трансформації підприємства галузі ветеринарної медицини;

#### **набули подальшого розвитку:**

- понятійно-категоріальний апарат управлінської науки шляхом уточнення таких термінів: «управління підприємствами, що надають послуги ветеринарної медицини», який було запропоновано розглядати як комплексну систему управлінських впливів, дій, методів та інструментів, спрямованих на організацію та координацію діяльності ветеринарних установ з метою забезпечення ефективного функціонування, надання якісних ветеринарних послуг, раціонального використання матеріальних, кадрових і фінансових ресурсів, задоволення потреб клієнтів, забезпечення належного стану здоров'я та благополуччя тварин, підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку ветеринарних послуг; «послуги ветеринарної медицини» – як ліцензовану наукомістку діяльність, що базується на синергії професійної компетентності та сучасних технологій, спрямована на задоволення потреб клієнтів (власників тварин) шляхом забезпечення здоров'я та благополуччя їх тварин; «інновація» як організаційно-економічні, технічні та управлінські перетворення вже

відомого досвіду діяльності як окремого суб'єкта господарювання, так і системи в цілому;

- методичний підхід до оцінювання та прогнозування ефективності впровадження інновацій в управління підприємствами ветеринарної медицини, що, на відміну від існуючих, передбачає модифіковану методику багатфакторного інноваційного скорингу (Multi-Factor Innovation Scoring — MFIS) на основі експертних оцінок. Цей підхід базується на оцінці вхідного цифрового та інфраструктурного потенціалу підприємств ветеринарної медицини з подальшим математичним моделюванням ефекту від впровадження комплексних інновацій на основі визначення інтегрального індексу ефективності управління інноваціями, який визначається за трьома коефіцієнтами — коефіцієнтом автоматизації адміністрування; коефіцієнтом технологічності клінічних процесів та коефіцієнтом цифрового маркетингу та масштабу;

- модель стратегічної конвергенції, яка відображає механізм, за якого інноваційні імпульси (від новітніх фармацевтичних розробок до інтелектуальних систем) проходять крізь систему внутрішніх «управлінських фільтрів» ветеринарного підприємства. У межах цієї архітектури критично важливим є етап інтелектуальної обробки інноваційного потенціалу, де завдяки синергії інфраструктурних та людських ресурсів забезпечується трансформація первинних технологій у довгостроковий стратегічний результат, виражений у високій клінічній результативності та стратегічній стійкості підприємства.

**Практичне значення одержаних наукових результатів.** Основні наукові положення дисертаційної роботи доведено до рівня практичних рекомендацій і науково-методичних підходів; головні висновки та пропозиції, отримані в результаті дослідження, можуть бути використані діяльності підприємств різної форми власності, органів місцевого самоврядування, установ та організацій.

Результати дисертаційного дослідження використані в практичній діяльності: ТОВ «Ветеринарна клініка «VetLik» (довідка про впровадження №4 від 10.02.2026 р.), при впровадженні системи управління клінікою на принципах інноваційності, використано адаптований зарубіжний досвід організації

клінічного менеджменту, що дозволило переглянути стандарти обслуговування клієнтів та взаємодії персоналу; ПАТ «Чернігівське головне підприємство по племінній справі в тваринництві» (довідка про впровадження №27 від 01.05.2026) при впровадженні теоретично обґрунтованої системи класифікації інновацій в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини.

Основні теоретичні та методичні положення і висновки проведеного дослідження використано в навчальному процесі кафедри менеджменту та адміністрування Національного університету «Чернігівська політехніка» МОН України, зокрема, при розробці методичних матеріалів, а також під час проведення лекційних та практичних занять з навчальних дисциплін «Інноваційний та інвестиційний менеджмент» та «Сервіс-менеджмент» (довідка № 202/08-156 від 22.01.2026 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійним завершеним дослідженням, у якому розкрито авторський підхід до обґрунтування теоретико-методичних положень інноваційних підходів в управлінні підприємствами, що надають послуги в галузі ветеринарної медицини. Наукові результати, розробки, висновки та рекомендації, які викладені в роботі й виносяться на захист, одержані автором особисто. Авторський внесок у працях, опублікованих у співавторстві, конкретизовано у списку публікацій.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати, що викладені в дисертації, оприлюднені на 9 міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: Multidisciplinary conference for young researchers «Sustainable Development in Wartime Ukraine and the World» (м. Прага, Чехія, 25 листопада 2022 р.), II Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених «Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі» (м. Чернігів, 21 квітня 2023 р.), XIII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Юність науки – 2023: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства» (м. Чернігів, 26-27 квітня 2023 р.), 11th International scientific and practical conference «Modern problems of science, education and society» (Kyiv, Ukraine), Міжнародній науково-практичній

конференції «Сучасні досягнення та перспективи соціально-економічного розвитку» (Одеса, 14 січня 2024 р), III Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених «Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі» (м. Чернігів, 19 квітня 2024 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні питання економіки, фінансів, обліку, менеджменту і права: теорія і практика» (м. Ізмаїл, 18 січня 2025 р.), II Міжнародній науково-практичній конференції «Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правовий аспекти» (м. Київ, 19 березня 2025 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні питання управління та адміністрування: регіональний, міжнародний та глобалізаційний аспекти» (м. Чернігів, 22-23 травня 2025 р.).

**Публікації.** За темою дослідження опубліковано 15 наукових праць, з яких 5 статей у наукових фахових виданнях України, 1 стаття, що включена до міжнародної наукометричної бази Scopus, 9 тез доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 246 сторінки, з них основного тексту 198 сторінок. Робота містить 23 таблиці, 34 рисунки, 8 додатків. Список використаних джерел становить 192 найменування.

## РОЗДІЛ 1.

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГАЛУЗІ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ

### 1.1. Теоретико-методичні засади інновацій у підприємствах сфери послуг

На сьогодні рівень науково-технічного прогресу та застосування інноваційних рішень як в сфері виробництва, так і у сфері послуг, є індикатором ступеня ефективності розвитку економіки певної країни. Світовий досвід дає можливість зробити висновки про важливу роль інновацій у сервісній галузі, що служить прикладом для українського бізнес-сектору в частині не тільки внутрішнього ринкового середовища, а і при інтеграції в світову економічну систему, оскільки науковий потенціал нашої країни може стати основою інноваційного поступу.

Сучасний етап світового соціально-економічного розвитку характеризується інтенсивним типом суспільного відтворення на засадах економіки знань та глобальних цифрових трансформацій, ознакою яких є безперервне генерування інноваційних продуктів та послуг. Еволюція процесів господарювання супроводжувалась виникненням інновацій та подальшим розвитком технологій, що спонукало до прогресивних змін суспільного життя та структурних інноваційних зрушень та стало фундаментом для переходу на новий рівень технологічного укладу.

Глобалізаційні процеси, що супроводжуються цифровізацією та поглибленою інтелектуалізацією праці, на фоні кризових проявів стали індикатором значної ролі інновацій в розвитку як економічних систем в цілому, так і підприємств, зокрема, що становлять ключову ланку економіки будь-якої країни. Глибинні структурні зрушення світової економіки спричинені всебічним падінням швидкості зростання виробничої сфери у співставленні з паралельним динамічним зростанням різноманіття сектору послуг та підвищенням його питомої ваги в національному доході, споживчих показниках докорінною



зміною структури споживчого попиту, фінансових процесів та ринку праці. Сервісний сектор набуває стратегічного значення в національному та світовому контексті ведення господарювання через здійснення впливу на реалізацію та якість індустріальної сфери, економічний розвиток країн та конкурентоздатність на макрорівні.

Водночас важко переоцінити значення сфери послуг в контексті зростання рівня розвитку людського капіталу, оскільки формуючи сприятливі умови для максимального задоволення споживчих і суспільних потреб та водночас їх трансформації через вивільнення часових затрат й удосконалення процесів його використання, сектор сервісу виконує ключову функцію у побудові сучасних стандартів якості життя людей [1].

Подальші дослідження проблематики ролі інноваційних підходів в управлінні сферою послуг, зокрема у напрямі ветеринарної медицини, доцільним є поглиблений аналіз етимології терміну «інновація».

Походження дефініції «інновація» найчастіше пов'язують з перекладом латинською мовою «innovatio», яке має дослівне значення «новація», «оновлення» або навіть «відновлення».

Перша згадка даного поняття в науковому контексті знайдена у XIX ст. у сфері культурології. Термін був застосований для опису інтеграції складових однієї культури до іншої та переймання традицій та звичаїв між різними народами. З метою опису процесів, які наразі прийнято трактувати через термін «інновація» та його похідні, в той час прийнято було вживати поняття «нововведення», а для трансформацій у сфері виробництва та технологій – словосполучення «науково-технічний прогрес».

Слід зазначити, що і до цього серед представників різних наукових спрямувань швидко ширились тези з приводу значення для суспільно-економічного розвитку зазначеного поняття. Так, прихильники класичної політичної економії, фізіократи, послідовники марксистської теорії наголошували на наявності тісної взаємозалежності між технічним прогресом та

ефективністю праці, рівнем збереження ресурсів, розширенням відтворенням, складовими капіталу, станом зайнятості і т.д.

В економіко-управлінську теоретичну площину дефініція «інновація» була імплементована завдяки напрацюванням економіста-науковця австрійського походження Й. Шумпетера. В його праці «Теорія економічного розвитку (1911 р.)» було розглянуто два напрями ведення господарювання. Перший передбачав так званий «усталений процес», що відображається через перманентну повторюваність та відтворення вироблення продукції старими методами. Другий напрям – новаторські комбінації, які, на думку автора, виступали чинниками розвитку та впровадження принципово нових сполучень як ресурсів, так і підприємницьких навичок, і результатом яких було генерування інновацій [2].

Згідно визначення Й. Шумпетера, інновація є зовсім новим в своїй комбінаториці поєднанням всіх чинників та ресурсів виробництва з підприємницьким хистом. Серед ключових елементів застосування інновацій дослідник виокремлював вироблення принципово нового продукту, якого досі не було представлено на ринку, нових способів, методів та форм виробництва, поширення яких є ознакою економічного підйому та завершення кризової фази економічного циклу. В даному контексті науковець розглядає інноваційну діяльність тільки через призму циклічності та наростаючої ринкової конкуренції попередніх індустріальних технологій та продукції з новими, що стають їх заміною, а отже, саме перехід від старих до нових форм в своєму постійному характері стає вагомим поштовхом до прогресивного розвитку через шлях до оновлення [2].

Вищенаведені тези послужили підґрунтям для формування уявлень про інновації одразу в двох вимірах: як певний статичний ефект від реалізації виробничого циклу, та як процес, що має циклічний перебіг та передбачає трансформацію економічної цінності існуючих товарів та послуг.

Пізніше Й. Шумпетер розвинув та підтвердив статистичними методами свої першочергові напрацювання в роботі «Економічні цикли» (1939 р.) [3].

Світова економічна криза 30-х років спричинила нові питання в дослідженні проблематики інновацій, що набули розвитку та популярності у 50-70-х роках. Це проявлялось через емпіричні дослідження новаторських підходів в технічній та організаційно-економічній сфері виробництва. В цей час трактування інновацій передбачало трансформацію науково-технічних досягнень в реальне виробництво, що по суті означало комерціалізацію наукових розробок.

Визнання ролі інновацій в удосконаленні управління підприємствами набуло поширення вже у 80-х роках XX століття. Головним поштовхом до цього стала праця «Інновації і підприємництво: практика і принципи» американського фахівця управлінської галузі Пітера Ф. Друкера [4]. Головною тезою автора було те, що в процесі адаптації до змін власник підприємства або управлінець використовує нові можливості, а отже, інновації стають особливим засобом менеджменту, що підвищує його ефективність. Теорія здобула велику популярність та спонукала засновників та менеджерів до свідомого пошуку інновацій, а також шляхів їх імплементації в управлінські системи.

Слід зауважити, що теоретичне осмислення сутності та значення інновацій перебуває в постійному динамічному стані оновлення, доповнення та розвитку відповідно до руху науково-технічного прогресу з одночасною трансформацією економічних систем.

Наразі інновації узагальнено можна представити як організаційно-економічні, технічні та управлінські перетворення вже відомого досвіду діяльності як окремого суб'єкта господарювання, так і системи в цілому.

В управлінському контексті останнім часом особливого значення набувають соціальні інновації. За цим напрямом успішну практику демонструють японські підприємства. Високий рівень їх конкурентоспроможності на міжнародному ринку найчастіше пов'язують саме з системним впровадженням соціальних інновацій, зокрема через велику вагу до питань освіти і виховання, просування корпоративних цінностей, створення

комфортних умов праці, зосереджених на потребах працівників, формування інститутів трудових відносин та договірного закріплення.

Дефініційне трактування терміну «інновації» стало предметом дослідження багатьох українських та зарубіжних науковців, серед яких Г. Богославець, О. Трубей, П. Друкер, Л. Івашко, Ю. Максимова, Я. Кацемір, О. Лапко, С. Мочерний, М. Портер, М. Чернявська. На нашу думку, доцільним є проведення порівняння відповідних наукових трактувань поняття інновацій (табл.1.1.)

Таблиця 1.1

Аналіз різноманітності трактувань змістовного наповнення дефініції  
«інновація» \*

Автор/Джерело	Змістовне трактування
1	2
Г. Богославець, О. Трубей	Комплекс організаційних дій, фінансових ресурсів та управлінських процесів, спрямованих на розроблення, впровадження і практичне застосування інновацій, що забезпечують зростання продуктивності праці, підвищення рентабельності діяльності та формування стійких конкурентних переваг підприємства на ринку
П. Друкер	Інструмент забезпечення стабільності цін і доходів у тривалій перспективі
Закон України «Про інноваційну діяльність»	Створені, впроваджені або суттєво вдосконалені конкурентоспроможні технології, товари чи послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, управлінського, комерційного чи іншого спрямування, які забезпечують істотне покращення структури та якості виробничої діяльності й соціальної сфери
Л. Івашко, Ю. Максимова	Особлива форма розвитку потенціалу підприємства та виявляються через результативне використання матеріальних ресурсів, знань і професійних компетентностей
Я. Кацемір	Нова корисність для споживача, яка повинна узгоджуватися з його очікуваннями й вимогами
О. Лапко	Інтегрований процес створення та опрацювання технічної новації з її подальшою комерціалізацією і розповсюдженням
С. Мочерний	Реалізація сучасних форм організації трудових процесів і менеджменту, які охоплюють діяльність не лише одного підприємства, а й їх сукупності або галузі
ОЕСР «Керівництво Фраскати» (Frascati Manual)	Процес упровадження в практичну діяльність модернізованого або принципово нового продукту чи послуги, а також застосування сучасних методів і підходів до управління та організації процесів у сфері маркетингу, управління персоналом, зовнішньоекономічної діяльності та стратегічного менеджменту.
М. Портер	Пріоритетний напрям стратегічного розвитку виробників

Продовження табл. 1.1

1	2
М. Чернявська	Сукупність креативних рішень, що впроваджуються на всіх стадіях життєвого циклу товару в межах підприємства. Спрямований на створення клієнтської цінності та формування комплексного ефекту (економічного, соціального тощо) для масштабного розвитку бізнесу
Й. Шумпетер	Інтелектуально-креативна трансформація структури виробничих ресурсів

*\* Джерело: складено автором на основі [2; 4-13]*

Теоретичні аспекти інновацій та пов'язаних з цим терміном інших дефініцій на сьогодні є одним із найбільш популярних питань сучасної економічної науки. Це пов'язано, в першу чергу, з тим, що соціально-економічний розвиток будь-якого суспільства наразі може бути досягнутий виключно інноваційним шляхом, що передбачає застосування принципово нових підходів організаційно-управлінського характеру.

При цьому під системою управління інноваціями слід розуміти побудову дієвого механізму реалізації інноваційної діяльності. Для досягнення поставлених в роботі завдань нам також необхідно систематизувати наукові підходи до визначення терміну «інноваційна діяльність» та факторів впливу на неї. Більш детальна порівняльна характеристика зазначеної дефініції представлена в Додатку А.

Категорія інноваційної діяльності передбачає множинність змістовних трактувань та відсутність єдиного універсального підходу у визначенні цього поняття. Систематизація найбільш відомих напрацювань з даної проблематики надала можливість нам виокремити два ключових підходи, що визначають поняття «інноваційна діяльність».

Згідно першого з них, інноваційна діяльність є певним набором дій, направлених на впровадження та комерціалізацію наукових напрацювань та результатів з метою збільшення та поновлення виробничої номенклатури, удосконалення якості виробництва, покращення технологічних аспектів виробничих процесів, що в перспективі можна імплементувати та ефективно реалізувати на всіх рівнях ринкового середовища [14]. Дане трактування

відповідає положенням Закону України «Про інноваційну діяльність», згідно з яким: інноваційна діяльність, що визначає інноваційну діяльність як «діяльність, спрямовану на використання і комерціалізацію наукових досліджень і розробок, обумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг» [6].

Інше трактування інноваційної діяльності зосереджено на процесному підході та відображає її як процес, направлений на формування та досягнення кінцевого ефекту здійснення наукової діяльності, який втілюється у принципово новому або суттєво зміненому продукті та його реалізації на ринку або у новій безальтернативній технології, імplementованій в практику виробництва або надання послуги та дотичні до нього апробаційні та дослідницькі дії [14].

Отже, доцільно зробити висновки, що інноваційна діяльність є процесом, метою якого інтеграція результатів наукових пошуків та технічних досягнень в створення нового або суттєве покращення існуючого виробу (послуги), що комерціалізується, або впровадження нової або оновленої технології, технічного прийому, впровадженого в практичне застосування, а також процеси науково-технічної діяльності, що з цим пов'язана.

Таке тлумачення терміну «інноваційна діяльність», на наш погляд, хоч і є змістовно широким та узагальнюючим, однак воно не містить саме по собі етапу генерування інновації. Можна розглянути цей аспект з позиції того, що інноваційна діяльність є більш широкою дефініцією та передбачає перебіг всього інноваційного процесу в цілому, що включає формування інноваційної ідеї та подальші етапи, включно зі збутом готового продукту (наданням послуги).

Виходячи з вищенаведеного, вважаємо більш доцільним наступне визначення інноваційної діяльності – як сукупності дій, спрямованих на генерування інновацій, впровадження результатів науково-дослідної діяльності чи окремих наукових результатів в новий чи покращений виріб (або послугу), який знайшов попит на відповідному ринку, або в принципово нове (удосконалене) технологічне рішення, введене в користування, та дотичні до нього науково-дослідні процеси [14].

Справедливим є твердження про те, що інноваційна діяльність є сполучним елементом між науковою діяльністю та виробничою сферою, та саме такий взаємозв'язок забезпечує втілення наукових розробок в реальні продукти та практичну діяльність. Ключовою метою здійснення інноваційної діяльності є ліквідація дисбалансу між фактичним рівнем реалізованих та апробованих наукових результатів та їх впровадженням у виробництво або сферу обслуговування.

Слід виокремити наступні характерні риси інноваційної діяльності як самостійної категорії [14]:

- в процесі здійснення інновацій піддається зміні об'єкт управлінського впливу через трансформацію властивостей продукції, засоби роботи та технології виробництва;
- для менеджменту інноваційних процесів характерними є високий рівень мінливості внутрішньої системи та ймовірності настання ризикових ситуацій;
- значний вплив на систему управління інноваційною діяльністю мають зовнішні чинники, зокрема економічні. Хоча значна кількість інноваційних проєктів спрямована на захист іміджу або носить соціальний характер;
- усталені загальноприйняті підходи до проведення фінансового аналізу не відображають в повній мірі вплив інноваційної діяльності на екзогенне та едогенне середовище компанії, оцінка ефективності інновацій не відповідає їх особливостям;
- розпорядження інноваціями потребує злагодженої ефективно керованої системи організаційно-управлінського призначення.

Ключовим функціональним призначенням діяльності у сфері інновацій являється досягнення безперервності перебігу інноваційних процесів за всіма стадіями, при цьому в контексті постіндустріального суспільно-економічного розвитку повинна виконуватись першочергова задача, що полягає у створенні високотехнологічних продуктів та рішень, підґрунтям яких є наукові дослідження та розробки у сфері високих технологій, безумовно піднімаючи

рівень конкурентоздатності як національної економіки в цілому, так і окремих регіонів.

Наразі у визначенні поняття «інноваційна діяльність» та її структури не існує єдності погляду та наукових підходів. Нормативно-правове поле також не містить чіткого однозначного бачення систематизації інноваційних процесів. Це актуалізує завдання поглибленого вивчення термінології щодо зазначених вище дефініцій (Додаток А).

Послідовність реалізації інноваційного процесу відрізняється циклічністю перебігу, що обумовлюється проходженням таких стадій, як наукова, технічна, виробнича та стадія користування. Така класифікація стадій не є універсальною, а тому різні джерела можуть визначати їх відмінно. Для української наукової думки характерним є виокремлення таких стадій циклу інноваційного процесу, як наукові пошуки, розробка, генерування продукції, маркетингова діяльність, реалізація продукції (Додаток Б).

Класика американської наукової думки визнає існування таких етапів інноваційного процесу – фундаментальні та прикладні наукові дослідження, маркетингові дослідження, проєктна робота над зразком, випробовування прототипу, випуск на ринок, серійне або масове виробництво. Такий підхід є більш детальним. Всі ці етапи є взаємопов'язаними та є ефективними в реалізації інновацій за умови їх взаємодії в єдиній системі (Додаток В).

Особливість інноваційних процесів полягає у поступовому зміщенні фокусу від дослідницьких етапів до сфери реалізації. Одночасно відбувається постійний кругообіг інформації між всіма складовими.

Отже, варто підкреслити взаємо залежність понять інноваційної діяльності та інноваційного процесу через розуміння того, що інноваційний процес є вужчим поняттям ніж інноваційна діяльність та є структурним її елементом. В свою чергу, інноваційна діяльність є більш широкою категорією, яка може включати не один інноваційний процес, оскільки за своїм змістовним наповненням вона передбачає поєднання процесів науково дослідження та прогнозування динаміки ринку інновацій, формування наукових ідей, здійснення



науково-технічних процесів, створення інноваційних продуктів та реалізація їх на ринку. Тоді як інноваційний процес виступає сукупністю певних дій, які сприяють трансформації інноваційної ідеї в інноваційний продукт або послугу.

Традиційним є бачення інновацій через призму промислового виробництва та в контексті науково-дослідної діяльності й дослідно-конструкторських робіт. Однак західні науковці критично ставляться до такого підходу, аргументуючи відсутністю об'єктивності оцінювання за такого трактування.

Так, Є. Майлз [33], Дж. Сундбо [34], Ф. Галлуа [35] зробили об'єктом своїх наукових досліджень інноваційну складову саме у сфері сервісу, що має суттєві відмінності від інноваційних процесів виробничої сфери. Поглиблене вивчення даного питання дозволило ідентифікувати суттєві відмінні ознаки між інноваціями сфери послуг та сфери промисловості. Сутність розбіжностей в цих питаннях полягає в тому, що поняття продукту в контексті сфери сервісу ближче до поняття процесу у виробничому секторі.

Згідно даних Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) в Керівництві Осло [36] питання інновацій в секторі надання послуг відображено досить узагальнено, проте підкреслено зростання інтересу в наукових колах щодо інновацій в цьому секторі. Також було зазначено специфіку інноваційної діяльності у сфері надання послуг, як такої, що стирає розмежування між продукцією та процесами, оскільки процеси споживання та продукування продукції відбуваються в один і той самий час.

Для трактування інновацій в аспекті сервісного сектору доцільно застосувати підходи Р. Кумбса та Є. Майлза [37], які їх класифікували за трьома спрямуваннями, а саме: синтезу, розмежування та адаптації.

Адаптаційний напрям визначає спільність тлумачення інновацій у сфері послуг та інновацій, які застосовуються у виробництві. Напрямок розмежування характеризується визначенням відмінностей в інноваційних процесах промислового характеру та інноваційних процесах надання послуг через різнобічність організаційної побудови такої діяльності. За спрямуванням синтезу

– навпаки, не зважається на відмінні характеристики, а тому інновації в сервісному секторі розглядаються так само, як і в промисловому виробництві.

Є. Майлз визначав інновації послуг як нові або покращені схеми обслуговування, що включало інновації технологій, інновації самих процесів надання послуг, нові способи формування та реалізації послуг [33].

На думку Р. Барраса інновації сектору послуг мають циклічний характер розвитку обернено до життєвого циклу продукту [38]. Це означає, що спершу здійснюється імплементація нової технології або методики, а згодом завдяки їй формуються та надаються нові послуги. Таким чином, завдяки інноваційним процесам створюються інноваційні продукти.

Треба відзначити, що дане твердження є справедливим виключно для наукомістких сфер послуг [35]. Однак за твердженням К. Певвіта переважна частина компаній сервісного сектору належить до галузей, яким притаманний низький рівень наукомісткості, а отже, інновацій впроваджують відповідно до зовнішніх пропозицій через відсутність можливості самостійного здійснення досліджень [39].

В подальшому ця теза була розвинута М. Міоззо й Л. Соетом, які виокремили в секторі послуг промислові сегменти – зв'язок, торгівля, транспорт, фінансове обслуговування і т. д., які, на їх думку, є більш привабливими для впровадження інновацій [40]. Так компанії, що працюють за цими напрямками, беруть участь в інноваційному процесі через надання послуг.

Окрему групу досліджень представляють наукові напрацювання щодо інновацій у сфері послуг через динаміку інноваційного розвитку.

Так, Б. Тетер визначив таку особливу характеристику сфери послуг, як впровадження інновацій в частині організації діяльності на відміну від виробничої сфери, де увага зосереджується на інноваційних výroбах та процесах [41].

Таку особливість також підтвердили в своїх наукових напрацюваннях іспанські дослідники Л. Кастро та А. Монтоо-Санчез [42]. За результатами їх досліджень інновації в частині організації діяльності підприємств та маркетингу

є більш характерними для сфери послуг, тоді як виробнича сфера більше сконцентрована на технологічних (промислових) інноваціях.

Окрема група досліджень була присвячена питанням впливу інновацій на підвищення ефективності діяльності підприємств в промисловій та сервісній сферах [43]. При цьому слід зауважити, що рівень інноваційного потенціалу в дії за різними галузями сфери послуг є різним, зокрема, більшу динаміку інноваційної діяльності демонструють підприємства напряму бізнес-послуг, а транспортні послуги є одними з найменш активних у сфері інновацій. Водночас показники наукомісткості також різні у сфері послуг та можуть перевищувати показники промисловості за окремими секторами [44].

Складність і багатоаспектність сфери послуг зумовлює методологічну обмеженість існуючих традиційних типологій інновацій. Доведено, що варіативність інноваційних процесів у цій галузі детермінується унікальним поєднанням атрибутів діяльності: від рівня інтелектуалізації потоків знань до специфічних параметрів нематеріальних ефектів праці.

Виходячи з вищенаведеного доцільно провести порівняльний аналіз інновацій у сфері виробництва та сфері послуг (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Порівняльний аналіз інновацій у промисловій сфері та сфері послуг\*

Вид інновації	Сфера виробництва	Сфера послуг
1	2	3
Інновації продукту	Генерування та реалізація принципово нового продукту або удосконалення вже існуючого	Формування та введення в діяльність принципово нового виду послуги або удосконалення вже існуючих через додавання нових характеристик або функціоналу, удосконалення якісних показників (швидкість, ефективність тощо)
Інновації процесу	Впровадження принципово нових методик виробництва, обладнання або техніки, використання інноваційних розробок для окремих етапів виробництва	Впровадження принципово нових методів або інструментів для надання послуг

## Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Організаційно - управлінські інновації	Застосуванні нових методів, інструментів управління, принципово нових організаційних структур виробництва	Впровадження принципово нових підходів, методів, інструментів управління діяльністю підприємства, що надає послуги; застосування нових або удосконалених систем організації надання послуг
Маркетингові інновації	Використання нових підходів до проведення маркетингових досліджень, просування продукції на ринку, вивчення потреб споживачів	Застосування принципово нових інструментів просування послуг, забезпечення їх відповідності вимогам ринку та потребам клієнтів

*\*Джерело: систематизовано автором на основі [45;46]*

Оскільки фокус дослідження зосереджений на інноваційних підходах управління в сфері послуг ветеринарної медицини доцільним є визначення характерних особливостей саме цього виду послуг, оскільки вони мають суттєві відмінності, а саме [47]:

- необхідність високого рівня професійної підготовки надавача послуг та довгостроковий характер взаємодії, що пов'язано з медичним характером надання послуг;
- високий рівень конкуренції, що обумовлений як державним, так і приватним сектором діяльності;
- реалізація послуги вимагає додержання специфічних вимог та стандартів (обов'язковість наявності ліцензії, необхідність ведення підприємницької діяльності у формі юридичної особи, відповідність чітко встановленим санітарним, технічним, безпекових вимогам і т.д.);
- високий ступінь регламентації та перманентна тенденція до розширення, інтенсифікація нормотворчих процесів та систематичний перегляд чинних актів детерміновані стратегічним вектором на гармонізацію вітчизняного законодавства зі стандартами і директивами Європейського Союзу;
- послуга надається клієнту-володарю тварини, а отримувачем ветеринарної допомоги є безпосередньо сама тварина;

- постійного оновлення даних про анамнез та історію хвороби, план щеплень тощо;
- управління персоналом потребує врахування багатьох факторів, зокрема часу, витраченого на практичну підготовку фахівця;
- формування режиму роботи ветеринарної клініки, зокрема годин ведення прийому, потребує оптимального підходу з позиції затрат часу та якості послуги, враховуючи, що не завжди обсяг послуг є зрозумілим перед візитом клієнта;
- необхідність системного та безперервного моніторингу споживчих запитів як основоположної умови забезпечення сталої конкурентоспроможності суб'єктів на ринку послуг;
- наявність якісних показників надання послуги – своєчасність, комфорт, дотримання безпекових умов, кваліфікованість фахівця, повнота консультації т.д.;
- індивідуальний характер, що залежить від стану здоров'я тварини, запиту на діагностику, віку, породи тварини тощо.

На сьогодні сфера послуг набирає стрімких обертів розвитку та займає впевнену лідируючу позицію в світовій економічній системі. У сучасній науковій парадигмі інноваційна активність у сфері послуг трактується як ключовий вектор інтенсифікації зростання та інструмент зміцнення ринкових позицій окремих суб'єктів, галузевих кластерів та національної економіки в цілому.

Для поглибленого вивчення ролі інновацій в управлінні підприємствами сфери послуг важливою є ідентифікація терміну «послуги» як економічної категорії. Дане поняття характеризується множинністю трактувань та наукових підходів до його визначення, які систематизовано нами в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Систематизація наукових підходів до сутнісного наповнення поняття  
«послуги»\*

Підхід	Джерело	Зміст визначення
Як процес	К. Гренроос	Інтерактивний процес, який забезпечує взаємозв'язок споживача з фізичними ресурсами та організаційною структурою виконавця для досягнення специфічного сервісного ефекту
	С. Плакида	Динамічний процес реалізації діяльності, оскільки сама сервісна сфера має багатоаспектну природу та охоплює широку сукупність різнорідних галузевих напрямів
Як діяльність	Т. Данилюк	Цілеспрямована діяльність, орієнтована на актуалізацію запитів реципієнта та створення додаткових преференцій у межах сервісної взаємодії
	Р. Матвійчук, С. Кандзюба	Діяльність, що генерує нематеріальне благо. Специфіка такої діяльності полягає у нерозривності процесу надання та отримання корисного ефекту кінцевим споживачем
	В. Резнікова	Специфічна діяльність, яка, не маючи предметного результату, сама по собі є економічним благом. Завдяки своїм іманентним властивостям така активність створює цінність і задовольняє запити споживача безпосередньо у момент її здійснення
	Ю. Коваленко	Багатоаспектна діяльність, яка адаптується під запити ринку, споживається безпосередньо в момент постачання та генерує реальний корисний ефект для особистого чи суспільного добробуту
Як вартість, цінність	Р. Норман	Ціннісна пропозиція організації, спрямована на актуалізацію преференцій клієнта через надання йому сукупності матеріальних або нематеріальних благ
Результат діяльності, праці	І. Калачова	Результати економічної активності, що позбавлені матеріально-речової субстанції та орієнтовані на задоволення гетерогенних запитів: від індивідуально-персоніфікованих до корпоративних та загальносуспільних
	Л. Співак	Результати господарської діяльності, втілені у речовій формі, постають як матеріальні продукти, функціональне призначення яких полягає в актуалізації споживчої корисності та нівелюванні дефіциту ресурсів на різних рівнях соціальної ієрархії

\*Джерело: складено автором на основі [48-55]

Ми погоджуємось з думкою О. Кульчицького щодо твердження, що в загальному розумінні послуга має три різні характерні виміри, а саме: структура, що забезпечує можливість підприємства надавати певну послугу; процес, що включає перелік зовнішніх факторів впливу; ефект від надання послуги

(результат) [56]. На рисунку 1.1. відображена концепція послуги з урахуванням перелічених вимірів.

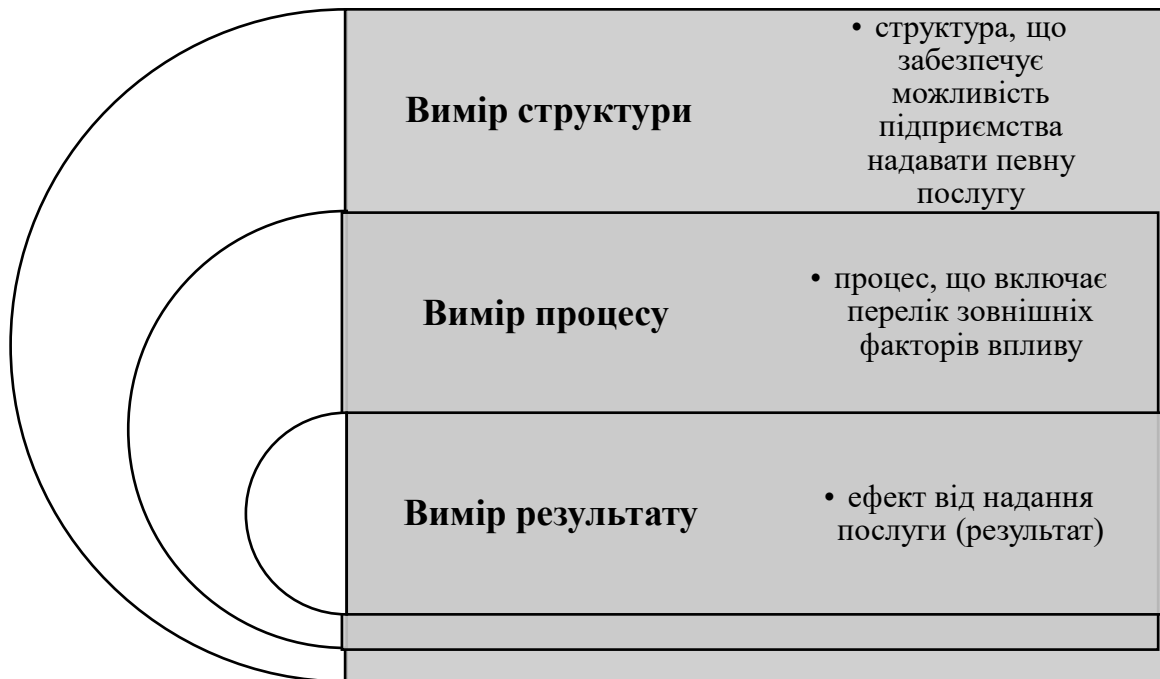


Рисунок 1.1. Тривимірна концепція послуги\*

\*Джерело: побудовано автором на основі [56]

Характерними аспектами послуг як специфічного товару являються їх відсутність матеріально-речової складової, єдність виробництва та споживання, відсутність можливості зберігання, а також високий рівень невизначеності.

Варіативність ступеня залученості споживача (клієнтської інтеграції) та диференціація пропозицій у сфері послуг зумовлюють високу гетерогенність ринку. На основі цих критеріїв доцільно здійснити типологізацію, виокремивши чотири релевантні моделі діяльності з надання послуг:

1) послуги, пов'язані з певними процесами. Така модель характеризується низьким рівнем впливу зовнішніх факторів, а також не має великого різноманіття, а тому процес надання послуг є регламентованим чіткими стандартами;

2) послуги з ключовою орієнтацією на споживача. Вони є також стандартизованими та уніфікованими, що пояснюється невеликим ступенем

диференціації та значним обсягом комунікативних процесів та необхідністю обмеження впливу зі сторони клієнтів;

3) послуги високого рівня гнучкості, що потребує великої варіативності, що має забезпечуватись відповідними процесами;

4) послуги, базовим фактором яких є знання. Така модель характеризується високим рівнем комунікативної складової, варіативності та ускладненістю стандартизації [56].

Сучасна парадигма інновацій у сервісному секторі сформувалася на перетині декількох наукових дискурсів: сервісного маркетингу, менеджменту послуг та операційного управління. Мультиаспектність цих дисциплін зумовила диференціацію дослідницьких фокусів, що охоплюють механізми клієнтської ко-продукції, технологічно- та сервісно-орієнтовані моделі інноваційного розвитку, а також концепцію сервісно-продуктової сервітизації у промисловості та логіку сервісного дизайну.

Масштабна технологічна перебудова, спричинена четвертою науково-технічною революцією, робить інновації обов'язковою складовою бізнес-процесів. Це стосується і сфери послуг, де цифровізація та нові підходи стають головними драйверами зростання та конкурентоспроможності. Зростання стратегічної ваги сервісного сектору є закономірним результатом світових трансформацій. Ключовими драйверами цього процесу виступають технологічні інновації, сучасна архітектура світового поділу праці та прогресивний розвиток глобального суспільства. Вплив зазначених трендів зумовив трансформацію структури сервісного сектору та виникнення таких характерних аспектів цієї сфери на сучасному етапі:

- збільшення частки послуг в структурі споживчого попиту пропорційно зростанню доходів населення;
- розвиток та поширення цифровізації спричинили формування нових видів послуг, пов'язаних з цифровими продуктами та потребами в їх застосуванні;



– динамізм світових ринків став драйвером трансформації сервісного сектору, що призвело до якісного оновлення існуючих пропозицій та інтеграції в економіку інтелектуальних послуг, зокрема управлінського консалтингу та досліджень ринку

– формування потужних транснаціональних сервісних структур та вихід бізнесу за межі національних кордонів сформували стійкий запит на комплексне обслуговування міжнародних потоків. Це дало поштовх до розвитку банківського сектору, страхування ризиків та глобальної транспортної логістики;

– пріоритезація соціального вектора у державних стратегіях більшості країн, орієнтована на підвищення рівня життя громадян, виступила потужним каталізатором екстенсивного розвитку галузей освіти, охорони здоров'я, соціокультурної сфери та рекреації [57].

Процес сервізації охопив практично всі галузі глобального ринку, трансформуючи їхню структуру. Це слугує емпіричним підтвердженням концепції, згідно з якою фундаментом постіндустріального устрою є не виробництво товарів, а надання послуг як домінуюча форма економічної активності [58].

У системі забезпечення конкурентоспроможності послуг категорія якості посідає центральне місце. Проте, на відміну від товарного ринку, якість послуги має дуалістичну природу: об'єктивну (сформовану надавачем) та перцептивну (сприйняту клієнтом). Згідно з клієнтоорієнтованим підходом, фінальний вердикт щодо якості виносить споживач, базуючись на рівні задоволення своїх потреб та ступені відповідності наданого сервісу його очікуваним стандартам.

Впровадження гнучких корпоративних стратегій у сфері послуг зумовлене необхідністю прецизійного задоволення потреб клієнтів. Перехід до мережових організаційних структур дозволяє сервісним підприємствам поєднувати оперативність менеджменту з високою здатністю до трансформації, що є критично важливим для інноваційного розвитку індустрії.

Сучасна сервісна парадигма базується на диференціації послуг за низкою параметрів: від кваліфікаційної місткості персоналу до інтенсивності

використання факторів виробництва. Особливу увагу привертає нерівномірність продуктивності та експансія інноваційних форматів обслуговування, що стимулюють випереджаючі темпи зростання галузі. Ключовими аспектами зростання та розвитку сервісного сектору в майбутньому вбачаються в наступному:

1) створення стимулів для подальшого розвитку підприємницької діяльності сервісного спрямування;

2) трансформація сфери послуг на засадах інноваційної моделі, де ключовим механізмом зростання виступає синергія між впровадженням новітніх розробок та активізацією інвестиційних потоків у сервісну інфраструктуру;

3) диджиталізація та технологічне переоснащення традиційних сегментів сервісної індустрії;

4) структурна трансформація ринку послуг у напрямку формування економіки знань, що передбачає експансію високотехнологічних сервісів: від наукових розробок та ІТ-рішень до управлінського консультування, маркетингового аналізу та кадрового адміністрування [59].

Окремі характеристики інноваційного розвитку не здатні самотійно генерувати значущий економічний результат. Тільки через системну конвергенцію та інтеграцію всіх зазначених чинників досягається синергічний ефект, який виступає фундаментом для підвищення рентабельності сервісних підприємств та забезпечення граничного рівня задоволеності клієнтів.

Виходячи з вищенаведеного доцільним є розгляд системи функціонування підприємства сфери послуг, до якої належать чинники впливу зовнішнього середовища, інфраструктура, ендогенні чинники, працівники підприємства, середовище надання послуг, засоби та предмети праці, техніка та обладнання, культура надання послуг, споживачі послуг (клієнти) і т.д. Схематичне відображення структури такої системи представлено нами на рис.1.2.



Рис.1.2. Структура системи функціонування  
підприємства сфери надання послуг\*

\*Джерело: побудовано автором на основі [60;61]

Синтез результатів проведених нами досліджень щодо етимології та особливостей категорій «інновації» та «послуги» дає можливість здійснити систематизацію видів інновацій за окремими класифікаційними ознаками в контексті управління підприємствами в сфері послуг (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

## Класифікація інновацій в управлінні підприємствами сфери послуг\*

<b>РІВЕНЬ ВИНИКНЕННЯ ІННОВАЦІЙ</b>				
<b>За рівнем управління</b>	<b>За часовим проміжком щодо прийняття рішень</b>	<b>За масштабом виникнення</b>	<b>За сферою використання знань</b>	<b>За рівнем поширення</b>
- стратегічні (розвиток підприємства); - тактичні (окремі напрями діяльності); - оперативні (поточна діяльність)	- превентивні; - своєчасні; - засновані на попередньому досвіді.	- екстернальні (для сфери послуг в цілому); - інтернальні (для окремого підприємства)	Базуються на: - фундаментальних дослідженнях; - прикладних дослідженнях; - існуючих знаннях; - комбінації різних знань	- світові; - міжнародні; - національні; - регіональні; - корпоративні; - локальні
<b>За метою виникнення</b>	<b>За характером виникнення</b>	<b>За шляхом виникнення</b>	<b>За видом потреб</b>	<b>За об'єктом управління</b>
- відкриття (принципово новий напрям управління); - удосконалення (покращення існуючих напрямів); - ретроспективні (вже існуючі розробки на нових засадах)	- планові (систематичні, періодичні); - стихійні, (спонтанні, випадкові)	- еволюційні (покрокові); - революційні (радикальні)	- для задоволення наявних потреб; - для задоволення потенційних потреб	- управління персоналом; - управління маркетинговою діяльністю; - управління фінансовою діяльністю; - управління організаційними процесами на підприємстві; - управління інвестиційною діяльністю
<b>РІВЕНЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ</b>				
<b>За складністю інновацій</b>	<b>За джерелами фінансування</b>	<b>За ступенем участі</b>	<b>За швидкістю впровадження</b>	<b>Види впровадження</b>
- прості (часткові, локальні, одиничні); - комплексні (модульні, інтегральні), системні	- за власні кошти; - шляхом залучення інвестицій; - за рахунок кредитних коштів; - завдяки бюджетному фінансуванню; - фінансування зі змішаних джерел	- придбані; - власні; - перенесені (запозичені)	- зі зростаючою швидкістю; - з уповільненим темпом	- обов'язкові; - вибіркові (ініціативні)

## Продовження таблиці 1.4

<b>РІВЕНЬ РЕЗУЛЬТАТІВ ІННОВАЦІЙ</b>				
<b>За тривалістю результатів</b>	<b>За масштабом результатів</b>	<b>За ефективністю результатів</b>	<b>За ступенем подальшого ефекту</b>	<b>За рівнем сталості</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- довготривалі;</li> <li>- середньотривалі;</li> <li>- короткотривалі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- глобальні, масові, що змінюють кардинально систему управління;</li> <li>- модернізаційні;</li> <li>- удосконалення;</li> <li>- модифікаційні</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ефективні;</li> <li>- неефективні;</li> <li>- високоефективні (ті, які стали проривом в галузі)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ті, що набули подальшого розвитку та інтерпретації, стимулювали до подальшого удосконалення;</li> <li>- ті, які залишились в межах свого першочергового застосування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ті, що набули сталого застосування та розвитку;</li> <li>- ті, що перестали відповідати вимогам ринку та часу</li> </ul>

*\*Джерело: систематизовано автором на основі [62-67]*

Таким чином, слід зазначити, що інновації в сфері послуг займають провідне місце в світовій економіці, що зумовлюється тенденціями тяжіння суспільного попиту до нових видів послуг під впливом цифровізації та глобалізаційних трендів. Впровадження інновацій в сервісному секторі має ряд особливостей, пов'язаних з поєднанням виробництва і споживання під час надання послуг, а також специфічними умовами їх виконання.

## 1.2. Особливості управління підприємствами ветеринарної медицини на засадах інноваційності

Сучасний стан конкурентного середовища на ринку послуг з ветеринарної медицини вимагає від підприємств даного сектору пошуку та застосування інноваційних підходів до управління для підвищення рівня власної конкурентоздатності. Використання інноваційних інструментів управління дозволить підняти рівень ефективності організаційної спроможності та управлінської результативності послуг галузі ветеринарної медицини в цілому.

Оскільки ветеринарні клініки функціонують у сфері послуг, удосконалення їх діяльності належить до предметної області сервіс-менеджменту. Теоретичною основою сервіс-менеджменту виступає сервісологія — науковий напрям, що вивчає сутність, принципи та методи організації обслуговування з урахуванням індивідуальних потреб людини як цілісної особистості [68]. Більшість науковців відзначають міждисциплінарний характер сервісології, яка ґрунтується на постулатах економіки, маркетингу, психології та філософії.

Окремої уваги потребує визначення поняття ветеринарна послуга, як ключової категорії сервісу в галузі ветеринарної медицини.

Узагальнено ветеринарну послугу визначають в якості окремого виду товару, який являє собою сукупність дій фахівця з ветеринарної медицини, метою яких є отримання позитивного ефекту для задоволення суспільних потреб [69].

Закон України «Про ветеринарну медицину та благополуччя тварин» не містить визначення поняття «ветеринарна послуга» або «послуга ветеринарної медицини», проте даний законодавчий акт розкриває термін «ветеринарне обслуговування» як «діяльність спеціалістів ветеринарної медицини, що включає збирання інформації про ознаки наявності хвороб тварин, лабораторні та інші діагностичні дослідження (випробування), застосування профілактичних заходів та лікування хвороб тварин, консультування утримувачів тварин з питань біологічної безпеки, захисту здоров'я тварин» [70].

Також дотичним до поняття послуг з ветеринарної медицини, але більш широким та узагальненим є категорія ветеринарної практики, що визначається вищезгаданим законом, як «господарську діяльність з надання послуг, пов'язаних з профілактикою, діагностикою та лікуванням хвороб тварин, консультуванням з питань ветеринарної медицини, яка здійснюється закладами ветеринарної медицини та спеціалістами ветеринарної медицини виключно на підставі відповідної ліцензії» [70].

Відсутність варіативності визначень терміну «ветеринарні послуги», як і терміну «послуги ветеринарної медицини» дають підстави для інтерпретації відомих наукових підходів до поняття послуг та сервісу в контексті змістовного наповнення зазначених дефініцій. Для цього нами було адаптовано чотири підходи – законодавчий, економічний, управлінський та професійно-етичний для надання визначення терміну «послуги з ветеринарної медицини» в межах кожного з них (табл.1.5).

Таблиця 1.5

Систематизація наукових підходів до визначення поняття «послуги ветеринарної медицини»\*

Підхід	Адаптований авторський зміст визначення	Ключові характеристики	Джерело адаптованого підходу
1	2	3	4
Законодавчий	Діяльність, що охоплює повний цикл медичного супроводу тварин, що починається з комплексного обстеження (діагностики) і завершується впровадженням лікувально-профілактичних схем. Окремим вектором виступає консультативно-інформаційна підтримка клієнтів з питань превентивної медицини та управління біологічними ризиками	Ліцензування, фаховість, державний контроль	Закон України «Про ветеринарну медицину та благополуччя тварин» [70]
Економічний	Специфічний вид сервісного продукту, що має споживчу вартість, задовольняє потреби власників тварин в контексті догляду та збереження здоров'я і благополуччя тварин та створює додану вартість.	Ринкова цінність, орієнтація на попит, нематеріальний характер	Теорія «сервізації» (за Д. Беллом та сучасними економістами) [71]
Управлінський	Процес взаємодії персоналу ветеринарної клініки та клієнта, спрямований на позитивну зміну стану тварини або надання інформації власнику.	Клієнтоорієнтованість, якість процесу, сервісний супровід	Котлер Ф. та українські автори «Маркетинговий менеджмент» [72]

## Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4
Професійно-етичний	Соціально значуща діяльність, що базується на біоетиці та спрямована на захист здоров'я та благополуччя тварин, людей та навколишнього середовища.	Біоетика, концепція «Єдине здоров'я» (One Health), професійний обов'язок	Кодекс Всесвітньої організації охорони здоров'я тварин [73]

*\*Джерело: систематизовано автором*

Законодавчий підхід є більш звуженим та регламентованим правовими нормами. Фокус зосереджено на легітимності (ліцензії) та переліку конкретних дій (діагностика, лікування). Економічний підхід розглядає послугу як товар, що конкурує на ринку. В даному аспекті важлива не тільки взаємодія з твариною, а й комфорт власника, як споживача, ціна та формат надання послуги.

Наведена систематизація дала підґрунтя для формулювання авторського визначення поняття послуги ветеринарної медицини, що, на нашу думку, повинно мати наступний зміст: послуги ветеринарної медицини – це ліцензована наукомістка діяльність, що базується на синергії професійної компетентності та сучасних технологій, спрямована на задоволення потреб клієнтів (власників тварин) шляхом забезпечення здоров'я та благополуччя їх тварин.

Дане визначення передбачає у ветеринарній послугі наукомісткий продукт. Клієнт платить не просто за медичну маніпуляцію, а за інтелектуальний капітал лікаря-ветеринара та інноваційність методів, які застосовуються при обслуговуванні.

Важливим аспектом, який було розглянуто при застосуванні управлінського підходу, є взаємодія персоналу підприємства, що надає послуги ветеринарної медицини, з клієнтом. Слід зазначити, що специфіка ветеринарних послуг, яка була розкрита в попередньому параграфі, та особливості державного регулювання даної галузі формують окрему групу правил надання послуг ветеринарної медицини, зокрема в приватному секторі [69]:

- суворе додержання законодавчих норм під час надання ветеринарних послуг;



- повне інформування споживачів про організаційно-правову форму діяльності підприємства, що надає послуги ветеринарної медицини, режим роботи, профіль діяльності, наявність ліцензії, дані державної реєстрації, назву та адресу цієї компанії;

- споживач повинен бути ознайомлений з переліком основних видів ветеринарних послуг і форми їх надання, вартістю, зразками типових документів (договорів, квитанцій, талонів тощо), відомостями про пільги, які передбачені для певних верств населення, нормативно-правовими документами щодо надання послуг ветеринарної медицини та захисту прав споживачів;

- фахівець ветеринарної медицини повинен використовувати інструменти, препарати та методи, що не мають шкідливого впливу на стан тварини, гарантувати безпеку їх здоров'я та благополуччя, не допускати діяльності або ситуацій, що можуть нашкодити здоров'ю тварин, господарів або стану навколишнього середовища.

Оскільки надання ветеринарних послуг передбачає синергію дій працівників ветеринарної клініки та власників тварин, доцільним є визначення переліку обов'язків споживачів таких послуг – власників тварин:

- надавати персоналу ветеринарної клініки повну достовірну інформацію про стан, попередні діагнози та, за наявності, попереднє лікування тварини;

- надавати за вимогою тварин для огляду та невідкладно повідомляти про погіршення стану, одночасного захворювання великої кількості тварин або про відхилення у їх поведінці;

- застосовувати на вимогу лікаря-ветеринара заходи з ізоляції тварин;

- виконувати рекомендації, надані у закладі ветеринарної медицини, щодо лікування, догляду або карантину тварини, вчасно повідомляти про її стан та дотримуватись графіку профілактичних щеплень;

- дотримуватись календаря відвідувань ветеринарної клініки;

- виконувати встановлені вимоги утримання тварин, годування та забезпечення їх безпеки [69].

Сучасний ринок ветеринарних послуг в переважній більшості представлений підприємствами приватної форми власності різних організаційно-правових форм.

В українському законодавстві для визначення суб'єкта надання послуг ветеринарної медицини використовується термін «заклад ветеринарної медицини». Відповідно до Закону України «Про ветеринарну медицину та благополуччя тварин» заклад ветеринарної медицини – це установа, підприємство або організація, яка може мати різну форму власності, налічує в кадровому складі не менше одного лікаря-ветеринара, реалізує діяльність з ветеринарної практики, виконує дезінфекційні, дезінсекційні, дератизаційні види робіт або виконує іншу ветеринарно-санітарну діяльність [70].

Сутність підприємств, що надають послуги у галузі ветеринарної медицини, у якості об'єктів управління може бути достеменно відображена через характер виконуваних функцій (рис.1.3), до яких, на нашу думку, належать:

- організаційна функція виражається через дії щодо організації надання ветеринарних послуг в частині підприємницької діяльності (заходи з реєстрації, ліцензування, організація роботи з надання ветеринарних послуг, подальше просування компанії, комунікативні заходи та співпраця тощо);

- ресурсна функція передбачає нарощення та застосування різноманітних ресурсів (матеріально-технічних, трудових, інтелектуальних, фінансових з власних джерел, кредитних і т.д.);

- стимулююча функція заключається в формуванні системи оптимального витрачання наявних ресурсів задля максимально можливого задоволення споживчого попиту на ветеринарні послуги;

- інноваційна функція полягає у забезпеченні появи та втілення в реальність інноваційних ідей, проєктів, ноу-хау, що супроводжується наявністю комерційного ризику [74];

- соціальна функція, що обумовлена виконанням діяльності із забезпечення благополуччя тварин, підтримки їх здоров'я, в т.ч. бездомних тварин, популяризація культури щеплень та правильного поводження з тваринами.



Рис.1.3. Функції підприємств, що надають послуги у сфері ветеринарної медицини\*

\*Джерело: побудовано автором на основі [74]

Підприємництво у ветеринарній медицині базується на принципах економічної свободи суб'єктів господарювання, що передбачають самостійний вибір виду діяльності, відповідальність за її результати, можливість залучення майнових і фінансових ресурсів юридичних та фізичних осіб, самостійне планування діяльності, вибір партнерів і споживачів, формування власної

цінової політики, вільний найм працівників та самостійне розпорядження прибутком.

Як вже було нами зазначено, оскільки підприємства, що надають послуги в галузі ветеринарної медицини, (ветеринарні клініки) доцільно віднести до сервісних підприємств, відповідно при розгляді питання управління такого підприємства слід враховувати контекст менеджменту сервісного підприємства.

В попередньому параграфі було визначено ключові відмінності сервісного підприємства від підприємства матеріального виробництва. Ідентифікації особливостей потребує також категорія управління такими підприємствами.

Концептуальні засади управління сервісним підприємством визначаються специфікою нематеріального виробництва, яка відрізняє сферу послуг від матеріального виробництва. Тому використання традиційних принципів менеджменту, що базуються на спеціалізації та поділі праці, має обмежену ефективність у практиці управління підприємствами сфери послуг.

Основу управління сервісними підприємствами становлять такі цінності, як командна взаємодія, міжфункціональна співпраця, розвиток культури обслуговування, міжорганізаційне партнерство та стратегічна орієнтація на довгостроковий розвиток [75]. Ці цінності тісно корелюють із принципами сучасного гнучкого управління [76], застосування яких дозволяє підприємствам досягати вищих конкурентних позицій і більш повно задовольняти потреби споживачів.

Управління сервісним підприємством часто визначають, як універсальний спосіб організації надання послуг, що фокусується на якості послуг у якості ключового драйвера діяльності такого підприємства [68]. Однак, не існує єдиного підходу у визначенні даного терміну, а тому нами було виокремлено окремі підходи до ідентифікації дефініції управління підприємствами, які надають послуги (сервісними підприємствами) у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Систематизація наукових підходів до визначення поняття  
«управління підприємствами, що надають послуги»\*

Підхід	Визначення	Джерело
Маркетинговий	Управління як процес створення та підтримки взаємовідносин з клієнтами для спільного створення цінності.	К. Гренроос
	Специфічний вид управління, що базується на трикутнику сервісу (компанія — персонал — споживач).	Ф. Котлер
Проектно-системний	Управління операціями, де визначальним є «ступінь контакту з клієнтом».	Р. Чейз
Стратегічний	Цілеспрямований вплив на ресурси та персонал для адаптації послуги до потреб ринку.	В. Герасимчук
Якісно-екологічний	Управління як забезпечення сталого розвитку сервісних підприємств через якість та інноваційність.	Т. Ткаченко
Організаційний	Координація діяльності підрозділів для надання послуг високого рівня за умови раціонального використання ресурсів.	М. Мальська

\*Джерело: систематизовано автором на основі [48;77;78;79;80]

Проведений аналіз наукових підходів щодо ідентифікації поняття управління підприємствами, які надають послуги, визначення особливостей та самого терміну «послуги ветеринарної медицини», ідентифікація ключових аспектів та відмінностей сервісного менеджменту стали підґрунтям для формування наступного дефініційного наповнення категорії «управління підприємствами, що надають послуги ветеринарної медицини» – це комплексна система управлінських впливів, дій, методів та інструментів, спрямованих на організацію та координацію діяльності ветеринарних установ з метою забезпечення ефективного функціонування, надання якісних ветеринарних послуг, раціонального використання матеріальних, кадрових і фінансових ресурсів, задоволення потреб клієнтів, забезпечення належного стану здоров'я та благополуччя тварин, підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку ветеринарних послуг.

Подальшої деталізації потребують основні складові управління сервісними підприємствами у галузі ветеринарної медицини, що представлені на рис.1.4.



Рис.1.4. Складові системи управління підприємствами, що надають послуги у сфері ветеринарної медицини\*

\*Джерело: розроблено автором

З позицій теорії менеджменту будь-які заходи, спрямовані на вдосконалення сервісної діяльності, передусім передбачають визначення місії організації, тобто усвідомлення її призначення та значущості для споживачів. На нашу думку, звертаючись до ветеринарних клінік, клієнти прагнуть отримати

найбільш ефективно вирішення проблем зі здоров'ям своїх домашніх тварин, а також, за можливості, забезпечити профілактику та запобігання виникненню подібних проблем у майбутньому.

Наступною складовою управління підприємствами ветеринарних послуг є маркетингова стратегія надання послуг, що включає:

1) встановлення реальних потреб власників тварин щодо ветеринарного обслуговування, що передбачає професійне проведення діагностики та встановлення обґрунтованого клінічного діагнозу на основі кваліфікації й досвіду ветеринарного лікаря;

2) орієнтація діяльності ветеринарного підприємства на потреби клієнта, за якої власник тварини перебуває в центрі процесу надання послуг: ветеринарний лікар надає професійні рекомендації щодо методів лікування, тоді як остаточне рішення щодо їх вибору приймає власник тварини;

3) система взаємодії ветеринарного підприємства з клієнтами, що, як правило, має довгостроковий характер упродовж усього життя тварини та базується на довірчих відносинах, при цьому рекомендації й відгуки щодо діяльності клініки поширюються неформальними комунікаційними каналами («сарафаним радіо») між власниками тварин [47].

Поняття клієнтоорієнтованості, що вживається в даному контексті, є складною системною категорією, яка передбачає:

- формування системи постійної комунікації з власниками тварин, що забезпечує краще усвідомлення їхніх потреб і очікувань, сприяє встановленню довгострокових взаємовідносин та підвищенню рівня лояльності до ветеринарного підприємства;

- спрямованість діяльності ветеринарного підприємства на підтримання довгострокових відносин із власниками тварин. Водночас, на відміну від загальноприйнятого підходу, у сфері ветеринарної медицини це не передбачає стимулювання надмірного споживання послуг, оскільки надмірна інтенсивність їх пропонування може призвести до втрати довіри клієнтів і, як наслідок, відмови від подальшого користування послугами цієї клініки;

- організація персоналізованої взаємодії з власниками тварин із використанням сучасних цифрових технологій, що забезпечують облік і врахування індивідуальних особливостей клієнтів, історії звернень та потреб у ветеринарних послугах;

- рівень клієнтської лояльності, що характеризується сприйняттям суб'єкта господарювання як носія унікальної місії, де бренд виступає гарантом особливої якості та емоційного зв'язку, що має стратегічну значущість для споживача;

- управління досвідом передбачає детальне проєктування взаємодії від моменту виникнення потреби у допомозі до фази пост-реабілітаційного супроводу, де кожна точка дотику — від реєстратури до маніпуляційного кабінету — працює на зміцнення довіри власника тварини [75].

Сучасний сервісний менеджмент ґрунтується на синергетичній єдності маркетингового інструментарію, стратегії клієнтоцентризму та комунікаційної політики. Автономне розгляд цих складових є методологічною умовністю, оскільки в реальній господарській практиці вони функціонують як єдиний механізм формування споживчої цінності.

Оскільки сучасне ринкове середовище послуг у сфері ветеринарної медицини набуває таких ознак, як наявність високий рівень конкуренції серед ветеринарних клінік, підвищення рівня клієнтських очікувань, нормативно-правові та ринкові обмеження регуляторного характеру, тому й маркетингова діяльність потребує інноваційних підходів

Трансформаційні процеси у ветеринарному секторі України, спричинені інтеграцією в європейську економічну площину, вимагають перегляду традиційних маркетингових підходів [69] та розробки інноваційного галузеворієнтованого інструментарію управління попитом і клієнтським досвідом

Використання маркетингових механізмів забезпечує модернізацію системи управління та зміцнення ринкових позицій суб'єкта господарювання. В основі цього процесу лежить науково-аналітичний підхід до вивчення кон'юнктури ринку [81], що передбачає структуризацію відомостей про цільову



аудиторію та трансформацію споживчих запитів у конкретні параметри якості сервісного продукту.

У межах функціонування ветеринарних підприємств аналітичний інструментарій виступає базисом для детермінації чинників ризиків, що детермінують якість сервісного продукту в площині соціально-економічних, нормативно-правових та технологічних домінант. Відповідно, архітектура системи управління якістю у ветеринарній медицині повинна чітко корелювати з результатами моніторингу кон'юнктури ринку та поведінкових особливостей споживачів.

Ефективність менеджменту та сталість розвитку підприємства ветеринарної медицини безпосередньо залежать від якості імплементації маркетингових висновків у практику управління. Процес створення ціннісно-орієнтованої послуги вимагає глибокої аналітики ринкового середовища, що передбачає детальне вивчення таких компонентів:

- компаративний аналіз ринкової архітектури та верифікація якісних параметрів власних послуг щодо сервісних стандартів основних конкурентів (бенчмаркінг – дозволяє виявити «прогалини» між очікуваною та реальною якістю);
- оптимізація та диверсифікація асортименту послуг відповідно до актуальних трендів галузевого розвитку;
- діагностика споживчих вподобань та об'єктивна ідентифікація потенційних і реальних потреб ринку у ветеринарному супроводі (у ветеринарії важливо розрізняти вимогу та реальну потребу певної маніпуляції);
- імплементація інноваційного інструментарію моніторингу та контролю якісних показників надання послуг;
- реалізація маркетингової стратегії на всіх структурних рівнях та у всіх підрозділах підприємства, що залучені до процесів створення та надання ветеринарної послуги;

- інтеграція результатів маркетингової аналітики в систему загальної політики управління якістю для забезпечення безперервного вдосконалення ветеринарного сервісу [82].

Практична імплементація результатів маркетингових досліджень надає підприємствам ветеринарної медицини окремі переваги (рис.1.5).



Рис.1.5. Переваги, які отримують сервісні підприємства галузі ветеринарної медицини при використанні результатів маркетингових досліджень\*

\*Джерело: побудовано автором на основі: [83]

Роль маркетингового аналізу в забезпеченні якості ветеринарного супроводу полягає у формуванні фактологічної бази для оцінки конкурентоспроможності послуг. Це дозволяє менеджменту синхронізувати стандарти обслуговування з вартісними показниками, орієнтуючись на об'єктивні ринкові індикатори.

Напрями застосування результатів маркетингових досліджень в діяльності підприємств, які надають послуги в галузі ветеринарної медицини, представлено на рисунку 1.6.



Рис.1.6. Напрями застосування результатів маркетингових досліджень в діяльності підприємств, які надають послуги в галузі ветеринарної медицини\*

\*Джерело: розроблено автором

Фундаментом проведення маркетингових досліджень виступає цілеспрямована управлінська діяльність. Менеджмент маркетингу розглядається як комплексний вплив на ринкову активність підприємства через стратегічне планування, організаційне структурування, моніторинг та релевантний контроль реалізації маркетингових цілей. Управління процесом маркетингових досліджень базується на реалізації таких ключових функцій [81]:

- програмно-цільове планування маркетингової активності;
- організаційно-адміністративне забезпечення дослідницьких процесів;
- інформаційно-аналітичний супровід прийняття управлінських рішень;
- верифікація та аудит результативності досягнутих показників.

У межах планової функції менеджменту управлінський персонал фокусується на мінімізації стратегічних ризиків, використовуючи аналітичний базис маркетингових досліджень для раціонального розподілу обмежених ресурсів за пріоритетними векторами розвитку установи.

Організаційний аспект маркетингової діяльності передбачає інституціоналізацію маркетингу в загальній управлінській ієрархії підприємства, а також чітку детермінацію функціональних повноважень і зон відповідальності персоналу, залученого до дослідницьких процесів.

Своєю чергою, контроль та моніторинг маркетингової активності забезпечують системний аудит результативності, що дозволяє верифікувати ступінь реалізації цільових програм розвитку як на корпоративному рівні, так і в межах специфікованих маркетингових завдань [84].

За умов функціонування ринкових відносин маркетинг у сфері ветеринарних послуг виступає інструментом обґрунтування управлінських рішень, визначення стратегічних напрямів розвитку підприємств, формування раціонального плану діяльності, інформаційного супроводу діяльності та забезпечення гнучкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури, що здійснюється на засадах відповідних принципів маркетингу в контексті інноваційних підходів до управління у сфері послуг ветеринарної медицини (рис. 1.7).

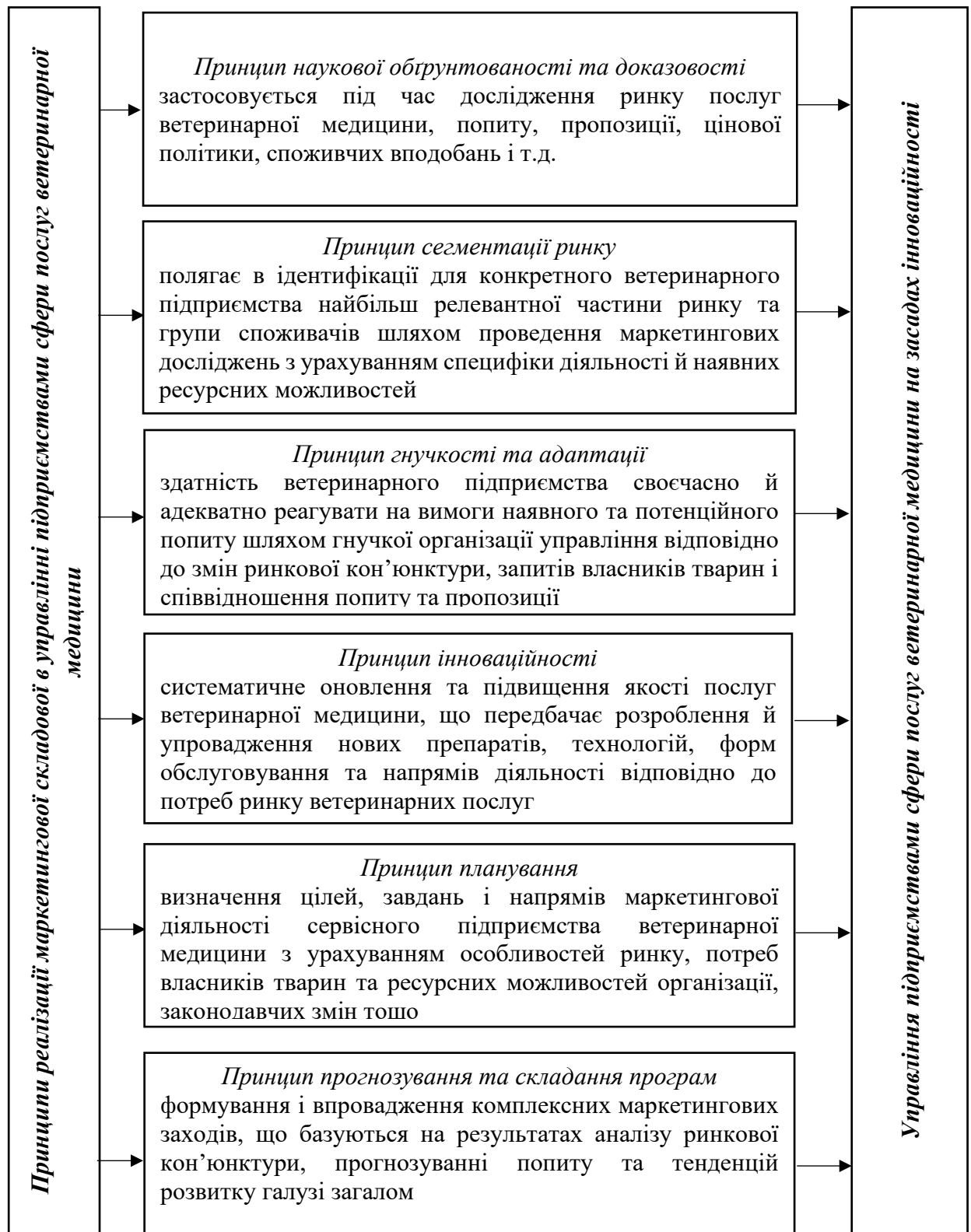


Рис.1.7. Принципи реалізації маркетингової складової в управлінні підприємствами сфери послуг ветеринарної медицини на засадах інноваційності\*

\*Джерело: складено автором на основі [85]

Одним із проявів інноваційних підходів в маркетинговій діяльності підприємств, що надають послуги ветеринарної медицини, є використання цифрових платформ для просування на ринку та комунікації з клієнтами.

Соціальні мережі (зокрема Facebook, Instagram, TikTok) набувають статусу ключових каналів просування ветеринарних послуг, оскільки забезпечують можливість реалізації інтерактивних маркетингових кампаній, поширення інформаційно-корисного контенту та оперативної комунікації з власниками тварин.

Інструменти SEO та контент-маркетингу передбачають створення й ведення тематичних блогів, публікацію експертних матеріалів щодо догляду за тваринами та підтримання їх здоров'я, що сприяє підвищенню впізнаваності бренду та залученню нових клієнтів.

Застосування таргетованої реклами забезпечує можливість точного охоплення визначених сегментів цільової аудиторії, що підвищує результативність маркетингових заходів ветеринарних підприємств [85].

Третьою складовою сервісного менеджменту є активні комунікації з клієнтами, які формують позитивне сприйняття підприємства та стимулюють повторні звернення до його послуг. Сервісні комунікації відображають безпосередню взаємодію працівника з клієнтом, при цьому персонал виступає репрезентантом підприємства та визначає характер споживчого досвіду. У зв'язку з цим діяльність працівників має бути орієнтована на інтереси клієнта та забезпечення максимально можливого позитивного результату обслуговування.

Розвиток цифрових технологій сприяв формуванню доступних персоналізованих каналів комунікації між підприємствами та споживачами. Водночас споживачі отримали можливість оперативного доступу до необхідної інформації незалежно від часу та місця. Діджиталізація поступово охоплює всі сфери суспільного життя, формуючи запит на зручну та ефективну онлайн-взаємодію.

Подібні сервіси онлайн-запису, з одного боку, сприяють підвищенню ефективності організації робочого часу персоналу ветеринарної клініки, а з

іншого — є зручними та привабливими для клієнтів, що забезпечує підприємству додаткові конкурентні переваги.

На сучасному етапі у практиці ветеринарних клінік застосовуються різні форми організації онлайн-запису на прийом, серед яких найбільш поширеними є такі:

- запис за фіксованим розкладом — передбачає призначення чітко визначеного часу прийому для кожного клієнта, що забезпечує його поінформованість щодо часу обслуговування;

- хвильовий запис — полягає у плануванні прийому кількох клієнтів протягом однієї години (зазвичай 4–6 осіб) із подальшим обслуговуванням у порядку їх фактичного прибуття за принципом «живої» черги;

- подвійний запис (бронювання) — передбачає одночасне резервування одного часового інтервалу для двох клієнтів, що дає змогу оптимізувати завантаження лікаря: у разі відсутності одного з клієнтів увесь час прийому використовується для обслуговування іншого [86].

Кожен із зазначених способів організації запису має певні переваги порівняно з відкритим записом, який передбачає надання клієнтам визначеного часового інтервалу для відвідування без фіксації конкретного часу прийому.

Водночас більшість підприємств, що надають ветеринарні послуги, на сьогодні не забезпечують клієнтам доступу до медичної інформації щодо їхніх тварин. Як правило, функції введення даних про нових клієнтів і актуалізації інформації про постійних відвідувачів покладаються на адміністратора або лікаря ветеринарної медицини. За таких умов доцільним є впровадження практики обов'язкового заповнення електронних форм під час онлайн-бронювання, що містять основні відомості про клієнта та тварину. Це сприяє скороченню тривалості візиту, а також забезпечує персонал необхідною інформацією про запланованого клієнта ще до його прибуття.

Використання спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації процесів взаємодії між клієнтами та персоналом ветеринарних підприємств сприяє оптимізації часових витрат, підвищенню продуктивності

праці та стимулює зростання попиту на ветеринарні послуги. Це зумовлено тим, що поряд із традиційним обслуговуванням у клініці клієнти отримують доступ до додаткових онлайн-сервісів.

Водночас функціональні вимоги до таких програмних продуктів суттєво відрізняються залежно від категорії користувачів — клієнтів і лікарів ветеринарної медицини, що обумовлено специфікою їхніх потреб і очікуваних результатів використання.

Функціональні вимоги з боку лікаря ветеринарної медицини передбачають:

- можливість створення, перегляду та редагування інформації у власному профілі;
- можливість коригування призначень після проведення очної консультації;
- доступ до інформації про тварину, включаючи історію захворювань, вакцинацій та інших медичних даних.

Функціональні вимоги з боку клієнтів включають:

- можливість авторизації та самостійної реєстрації у системі;
- можливість додавання та редагування інформації про домашніх тварин;
- можливість онлайн-запису на прийом і управління записами;
- доступ до перегляду та редагування власного профілю;
- можливість перегляду історії візитів до клініки, призначень і рекомендацій лікаря ветеринарної медицини, результатів аналізів і обстежень, а також календаря профілактичних заходів (зокрема вакцинації) [86].

Ще однією не менш важливою складовою управління підприємствами послуг в галузі ветеринарної медицини є безпосередньо сама система надання послуг, яка включає сукупність таких компонентів:

- 1) техніка та обладнання;
- 2) інструменти обслуговування;
- 3) внутрішні правила організації роботи та нормативні документи з надання послуг.



Діяльність ветеринарних клінік має переважно локальний характер: основну частку клієнтів становлять мешканці прилеглих територій, у окремих випадках — жителі інших районів міста, і лише епізодично, за наявності складних клінічних випадків, можливе звернення клієнтів з інших населених пунктів. У подібних ситуаціях направлення до конкретної клініки нерідко здійснюється іншими ветеринарними лікарями у разі відсутності можливостей самостійного вирішення проблеми, зокрема через брак спеціалізованого обладнання або обмеженість ресурсів (наприклад, відсутність умов для стаціонарного лікування тварин).

Отже, вагомою конкурентною перевагою ветеринарного підприємства є наявність сучасного спеціалізованого обладнання, що забезпечує розширення спектра послуг і підвищення рівня їх якості.

Система надання послуг на сервісних підприємствах має формуватися з урахуванням інноваційних підходів у відповідній сфері та орієнтуватися на забезпечення зручності як для клієнта, так і для персоналу [87]. Важливим елементом цієї системи є середовище обслуговування — фізичне оточення, що охоплює сукупність матеріальних характеристик, які впливають на сприйняття послуги споживачем.

З огляду на те, що ключовою метою процесу надання послуг є задоволення потреб клієнта, пріоритетним завданням сервіс-менеджменту виступає організація обслуговування таким чином, щоб забезпечити максимально ефективно задоволення цих потреб [68].

На сучасному етапі розвитку сервісних підприємств ключовими чинниками їх успішного функціонування є високий рівень якості надання послуг та орієнтація на потреби клієнта. Водночас забезпечення конкурентоспроможності потребує цілеспрямованого управління процесами розвитку підприємства на засадах інформаційності, адаптивності та технологічності (рис.1.8).



Рис.1.8. Систематизація основних факторів формування конкурентоспроможності підприємств, що надають послуги в галузі ветеринарної медицини\*

\*Джерело: побудовано автором на основі [47]

Інформаційність визначається нами як здатність до оброблення значних обсягів галузево релевантної інформації та її цілеспрямованого надання клієнтам у формі, що забезпечує ефективне вирішення їхніх проблем. Зазначена складова визначає рівень професіоналізму персоналу, зокрема лікарів ветеринарної медицини, та сприяє формуванню довгострокових взаємовідносин із клієнтами.

Адаптивність розглядається як здатність сервісного підприємства реалізовувати принципи гнучкого управління, ефективність яких підтверджена як у межах західних підходів (Agile), так і східних управлінських концепцій (кайдзен, Lean) [76]. Принципи гнучкого управління передбачають пріоритетну

орієнтацію на потреби клієнтів, зокрема в умовах їх динамічних змін. Відповідно, максимізація цінності для клієнта та побудова взаємодії на основі глибокого розуміння його потреб визначають адаптивну складову управління підприємствами сфери ветеринарних послуг.

Технологічність доцільно трактувати як використання сучасних технічних і технологічних рішень, що у сервіс-менеджменті має двоаспектний характер: по-перше, застосування інноваційного технологічного обладнання у процесі надання послуг; по-друге, використання сучасних цифрових технологій для оптимізації та спрощення взаємодії з клієнтами.

Системний підхід в управлінні передбачає розгляд взаємодії та взаємозв'язку всіх визначених складових, зокрема факторів, що формують конкурентоспроможність сервісних підприємств. У межах такого підходу зазначені фактори доцільно трактувати як єдину систему, ефективність функціонування якої залежить від узгодженості її елементів. Відтак, для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності як у короткостроковому, так і в довгостроковому періодах, необхідним є належне управління та підтримка кожного з визначених факторів.

Важливим напрямом упровадження інноваційних рішень в управлінні є автоматизація робочих процесів у сфері надання ветеринарних послуг. Такий підхід сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства за рахунок чіткого розмежування адміністративних функцій і безпосередньо ветеринарної практики, а також забезпечує скорочення часових витрат персоналу на виконання адміністративних операцій, спрощує процеси моніторингу та посилює контроль за діяльністю підприємства.

Розглядаючи автоматизацію ведення документації в електронному форматі у діяльності лікарів ветеринарної медицини, слід зазначити, що її впровадження дає змогу зосередити увагу фахівців безпосередньо на процесі надання послуг, що сприяє підвищенню їх якості. Крім того, електронні системи забезпечують належний рівень захисту даних, що набуває особливої актуальності в умовах воєнних ризиків. Ведення медичної інформації щодо анамнезу тварин,

вакцинацій, проведених процедур і призначень у цифровому вигляді є зручним як для ветеринарного лікаря, так і для клієнта (власника тварини), який отримує оперативний доступ до необхідних даних без ризику їх втрати, характерного для паперових носіїв.

До ключових переваг електронного документообігу доцільно віднести:

- 1) оперативність внесення даних і можливість їх довгострокового зберігання;
- 2) екологічний ефект, зумовлений зменшенням використання паперу та скороченням обсягів відходів;
- 3) підвищений рівень інформаційної безпеки порівняно з традиційними паперовими носіями;
- 4) зниження витрат часу на виконання адміністративних функцій, зокрема за рахунок надання клієнтам доступу до медичної інформації та використання онлайн-сервісів запису, що зменшує кількість комунікаційних звернень.

Аналіз та систематизація вищенаведеного дали можливість визначити такі принципи управління підприємствами, що надають послуги в галузі ветеринарної медицини, на засадах інноваційності:

- принцип науково-технологічної синергії, що полягає в безперервній інтеграції новітніх досягнень науки та технологій в процеси діагностування та лікування тварин. Таким чином, інновації виступають не допоміжним інструментом, а основою послуги (сервісного продукту);
- принцип проактивної адаптивності передбачає спроможність системи управління не просто відповідати змінам ринку, а випереджати появу нових споживчих потреб (безпосередньо у ветеринарній медицині це означає трансформацію моделі «лікування за фактом» до інноваційної моделі «превентивного здоров'я» за допомогою впровадження послуг з використанням інноваційних технологій обстеження);
- принцип сервісного дизайну мислення проявляється через використання інноваційних технологій для комунікації з клієнтами (використання спеціальних додатків та програмного забезпечення для взаємодії з клієнтами, автоматизація

запису, хмарні сервіси з історією хвороби, інноваційні рішення для мінімізації стресу як тварини, так і власника);

- принцип інституціоналізації безперервного навчання діє через формування організаційної культури, де інтелектуальний капітал персоналу є головним драйвером інновацій (побудова внутрішньої системи сприяння безперервного підвищення кваліфікації лікарів-ветеринарів через участь в дослідницькій діяльності);

- принцип цифровізації управлінських систем, що означає впровадження механізму ухвалення управлінських рішень, ґрунтуючись на результатах аналізу великих масивів даних (використання спеціалізованих CRM та ERP-систем, які дозволяють аналізувати ефективність протоколів лікування, завантаженість обладнання та прогнозувати попит на певні види послуг в окремі періоди);

- принцип етичної безумовності та біобезпеки, що означає допустимість використання інновацій в управлінні ветеринарними клініками лише через призму суворих етичних норм та вимог щодо благополуччя тварин;

- принцип клієнтоорієнтованості відображається у встановленні стійких комунікативних зв'язків з клієнтом, постійне вивчення споживчих потреб та адаптація до їх змін, створення комфортних для клієнтів умов взаємодії.

Застосування кожного із зазначених принципів передбачає досягнення відповідних управлінських ефектів в діяльності ветеринарних підприємств, що в своїй сукупності значно підвищить ефективність та інноваційність галузі ветеринарної медицини в цілому (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

**Принципи управління підприємствами ветеринарної медицини  
на засадах інноваційності \***

Принцип	Характеристика	Управлінський ефект
1	2	3
<i>Принцип науково-технологічної синергії</i>	Управління ґрунтується на поєднанні професійних ветеринарних знань та високотехнологічного інструментарію. Таким чином, інновації виступають не допоміжним інструментом, а основою послуги (сервісного продукту)	Висока точність діагностики, висока якість послуг, підвищення рівня задоволеності клієнтів, позитивна статистика лікувань

## Продовження таблиці 1.7

1	2	3
<i>Принцип проактивної адаптивності</i>	Спроможність системи управління не просто відповідати змінам ринку, а випереджати появу нових споживчих потреб (безпосередньо у ветеринарній медицині це означає трансформацію моделі «лікування за фактом» до інноваційної моделі «превентивного здоров'я» за допомогою впровадження послуг з використанням інноваційних технологій обстеження)	Захоплення нових ніш (превентивна медицина), розширення ринкового сегменту, лідерство в галузі
<i>Принцип сервісного дизайну мислення</i>	Використання інноваційних технологій для комунікації з клієнтами (використання спеціальних додатків та програмного забезпечення для взаємодії з клієнтами, автоматизація запису, хмарні сервіси з історією хвороби, інноваційні рішення для мінімізації стресу як тварини, так і власника)	Зростання лояльності клієнтів, отримання конкурентних переваг на ринку, скорочення часових витрат на управління адміністративними процесами
<i>Принцип інституціоналізації безперервного навчання</i>	Формування організаційної культури, де інтелектуальний капітал персоналу є головним драйвером інновацій (побудова внутрішньої системи сприяння безперервного підвищення кваліфікації лікарів-ветеринарів через участь в дослідницькій діяльності)	Зростання рівня якості послуг за рахунок підвищення професіоналізму лікарів-ветеринарів та застосування ними інноваційних методик і препаратів, розширення клієнтської бази та підвищення рівня конкурентоспроможності
<i>Принцип цифровізації управлінських систем</i>	Впровадження механізму ухвалення управлінських рішень, ґрунтуючись на результатах аналізу великих масивів даних (використання спеціалізованих CRM та ERP-систем, які дозволяють аналізувати ефективність протоколів лікування, завантаженість обладнання та прогнозувати попит на певні види послуг в окремі періоди)	Оптимізація витрат та прозорість бізнесу, зростання точності прогнозування та планових показників, підвищення рівня ефективності системи управління в цілому
<i>Принцип етичної безумовності та біобезпеки</i>	Допустимість використання інновацій в управлінні ветеринарними клініками лише через призму суворих етичних норм та вимог щодо благополуччя тварин	Виконання законодавчих норм щодо забезпечення благополуччя тварин та надання професійної допомоги

## Продовження таблиці 1.7

1	2	3
<i>Принцип клієнтоорієнтованості</i>	Встановленні стійких комунікативних зв'язків з клієнтом, постійне вивчення споживчих потреб та адаптація до їх змін, створення комфортних для клієнтів умов взаємодії	Розширення ринкової частки, зростання попиту на послуги, підвищення якості обслуговування та отримання переваг на ринку ветеринарних послуг

*\*Джерело: складено автором*

Наведені принципи було покладено в основу концептуалізації системи управління підприємствами ветеринарної медицини на засадах інноваційності (рис.1.9), метою якої є формування високоефективної та адаптивної системи надання послуг ветеринарної медицини, яка здатна забезпечувати стійку конкурентоспроможність шляхом гармонізації інтересів власників тварин, персоналу та суспільства в умовах сучасних викликів.

Наведена система передбачає використання таких ресурсів, як інтелектуальний капітал, сучасні технології, інформаційне забезпечення (данні маркетингових досліджень, результати обстежень, Big Data) відповідними суб'єктами управління (засновники, топ-менеджмент, керівники структурних підрозділів, лікарі-ветеринари, адміністративний персонал).

Виконання в межах зазначеної системи функцій управління у відповідності до інноваційних аспектів (інноваційного планування та прогнозування; гнучкої організації; інтелектуальної мотивації; цифрового контролю та моніторингу; комунікаційна (маркетингова координація) передбачає досягнення результатів, що виражаються через підвищення рентабельності діяльності, зростання лояльності та довіри клієнтів до бренду, розширення ринкового сегменту, лідерство в галузі, покращення здоров'я та благополуччя тварин.

Зовнішнє середовище впливу на діяльність сервісних підприємств галузі ветеринарної медицини



Рис.1.9. Концептуальна схема управління підприємствами ветеринарної медицини на засадах інноваційності\*

\*Джерело: побудовано автором



Таким чином, актуалізація питання застосування інноваційних підходів в управлінні підприємствами послуг галузі ветеринарної медицини стала підґрунтям для визначення поняття управління підприємствами, що надають послуги ветеринарної медицини, як комплексної системи управлінських впливів, дій, методів та інструментів, спрямованої на організацію та координацію діяльності ветеринарних установ з метою забезпечення ефективного функціонування, надання якісних ветеринарних послуг, раціонального використання матеріальних, кадрових і фінансових ресурсів, задоволення потреб клієнтів, забезпечення належного стану здоров'я та благополуччя тварин, підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку ветеринарних послуг.

Таке визначення в поєднанні з дефініційними характеристиками категорій інновацій та послуг ветеринарної медицини дали можливість сформувати концептуальну схему управління сервісними підприємствами ветеринарної медицини на засадах інноваційності, що, на нашу думку, сприятиме досягненню результатів ефективної діяльності окремої ветеринарної клініки, а і сприятиме розвитку галузі ветеринарної медицини в цілому.

### 1.3. Зарубіжний досвід щодо впровадження інноваційних підходів управління підприємствами ветеринарної медицини

З метою виявлення та формування практичних рекомендацій для зростання ефективності управління сервісними підприємствами галузі ветеринарної медицини в контексті інноваційності важливим є вивчення зарубіжного досвіду використання інноваційних підходів до такого управління.

У Франції, до прикладу, більшість лікарів ветеринарної медицини здійснюють діяльність у межах приватної практики, водночас значна частка фахівців працює у державному секторі, зокрема у ветеринарних службах. Розвиток цього напрямку активізувався в останні роки під впливом зростання

попиту, зумовленого загальносупільними тенденціями щодо збереження здоров'я, підвищення рівня добробуту тварин та охорони навколишнього середовища.

Французькі ветеринарні служби забезпечують комплексний супровід усього ланцюга — від процесів розведення тварин до кінцевого споживання продукції. Важливою особливістю функціонування ветеринарної системи у Франції є високий рівень професійної підготовки персоналу. Підготовка фахівців здійснюється під контролем держави, зокрема через діяльність спеціалізованих освітніх інституцій у сфері ветеринарної медицини, що забезпечує належний рівень кваліфікації та професійної компетентності працівників галузі [88].

Також у цій країні усталеною є тісна взаємодія державного сектору на приватних ветеринарних клінік [88] в частині виконання науково-дослідної діяльності у сфері епідеміології та протидії обов'язковим для реєстрації хворобам (notifiable diseases).

Для ветеринарної практики США характерна вузька і варіативна спеціалізація лікарів-ветеринарів [89]. Професійна діяльність фахівців ветеринарної медицини характеризується чіткою диференціацією, що базується на видовій спеціалізації (робота з конкретними біологічними видами) або на поглибленому вивченні окремих клінічних дисциплін.

Американській моделі організації ветеринарної практики притаманний розвиток різноманітних форм професійної співпраці лікарів ветеринарної медицини. У більшості випадків приватні ветеринарні клініки функціонують під керівництвом одного лікаря-ветеринара, який виступає їх власником, особливо у сегменті обслуговування дрібних домашніх тварин.

Водночас поширеною є практика створення партнерських ветеринарних клінік, у межах яких один або декілька співвласників укладають строкові контракти з іншими фахівцями. Зокрема, аналіз траєкторій випускників профільних закладів вищої освіти свідчить, що переважна більшість (понад 77%) розпочинає практичну діяльність у статусі молодших партнерів або найманих лікарів приватних практик, що забезпечує їм стабільний початковий рівень

доходу та умови для подальшої професійної спеціалізації. Після завершення дії таких контрактів партнери можуть продовжити співпрацю на оновлених умовах, змінити місце роботи або започаткувати власну ветеринарну практику [88; 90].

У межах американської моделі організації ветеринарної справи диплом про вищу профільну освіту та ступінь "лікар ветеринарної медицини" розглядаються як фундамент для подальшої професійної атестації. Для молодих фахівців, чия стратегія професійного розвитку орієнтована на приватний сектор та індивідуальне підприємництво, критично важливим етапом є проходження ліцензійних іспитів. Отримання відповідного дозвільного документа (ліцензії) є не просто формальністю, а механізмом сертифікації відповідності спеціаліста високим галузевим стандартам, що забезпечує право на відкриття власної практики або роботу в штаті комерційних ветеринарних центрів.

Організаційне забезпечення процесу сертифікації фахівців у США покладено на Державні ветеринарні екзаменаційні ради, що функціонують у кожному окремому штаті. Склад таких рад формується за принципом професійного авторитету: членів органу зазвичай призначає губернатор штату, обираючи кандидатури з-поміж найбільш визнаних практиків галузі з бездоганною репутацією. Діяльність цих рад суворо регламентується спеціальним законодавчим документом — Актом про ветеринарну практику відповідної території, який детермінує часові та просторові параметри проведення кваліфікаційних іспитів.

Методологія оцінювання знань має комплексний характер і включає три взаємопов'язані компоненти: письмове тестування, усну співбесіду та демонстрацію практичних навичок. Попри те, що основний професійний іспит складається фахівцем одноразово для отримання первинного допуску, право на провадження діяльності (ліцензія) потребує регулярної пролонгації. Традиційно в більшості штатів встановлено щорічний цикл поновлення ліцензій, проте в сучасній управлінській практиці спостерігається стійка тенденція до подовження цього періоду. Зокрема, у низці регіонів цикл ліцензування збільшено до двох

років, а в штаті Айова та Пуерто-Ріко впроваджено трирічну періодичність перереєстрації [88].

Ключовим інструментом забезпечення високої якості ветеринарного сервісу в 26 штатах, окрузі Колумбія та Пуерто-Ріко є імперативна вимога щодо підвищення кваліфікації [88]. Згідно з цією нормою, обов'язковою умовою для поновлення ліцензії на новий термін є проходження фахівцем сертифікованих навчальних курсів протягом поточного міжліцензійного циклу. Рівень складності та тривалість таких освітніх програм варіюються залежно від регіональних вимог штату, що стимулює ветеринарних лікарів до постійного оновлення професійних компетенцій та інтеграції новітніх наукових досягнень у практичну діяльність.

Окрім регіональних процедур, система професійної атестації США передбачає наявність загальнонаціонального кваліфікаційного іспиту, розробку якого здійснюють спільно Професійна екзаменаційна служба американської асоціації охорони народного здоров'я та Національна рада ветеринарних екзаменаторів [88]. Цей іспит проводиться централізовано один раз на рік (традиційно в червні), а його результати є валідними та визнаються регуляторними радами всіх штатів. Проте, згідно з принципами децентралізованого управління, кожен окремий штат зберігає за собою суверенне право на встановлення додаткових специфічних вимог до кандидатів, що створює багаторівневий бар'єр для входу в професію.

Слід підкреслити, що юридичний привілей на провадження приватної практики обмежується територіальними межами того штату, де було успішно пройдено повний цикл екзаменаційних випробувань. В американській системі ветеринарного менеджменту спостерігається низька інтенсивність горизонтальної інтеграції ліцензійних прав: мережа угод про взаємне визнання кваліфікацій (реципрокність) є досить обмеженою.

Як наслідок, мобільність ветеринарних фахівців стримується бюрократичними та кваліфікаційними перепонами: у разі зміни місця проживання та переїзду до іншого штату, лікар ветеринарної медицини у

більшості випадків змушений проходити процедуру ліцензування повторно. Такий підхід гарантує відповідність фахівця локальним законодавчим актам та специфічним епізоотичним вимогам конкретного регіону, проте водночас виступає чинником, що знижує гнучкість ринку праці та потребує значних часових і фінансових витрат з боку фахівця для підтвердження свого професійного статусу в новій юрисдикції.

Окремі суб'єкти господарювання у сфері ветеринарних послуг об'єднуються у кооперативні структури, зберігаючи при цьому право власності на власні ветеринарні клініки. У межах такої кооперації вони спільно створюють ветеринарні установи, забезпечують їх кадровими ресурсами та інфраструктурою, що сприяє оптимізації витрат. Зазначена практика стимулює розвиток спеціалізації в окремих напрямках ветеринарної медицини та підвищує загальний рівень якості надання послуг [88; 91].

Окремим інноваційним видом кооперативів, що активно розвивається за кордоном є маркетингові кооперативи. Сучасні маркетингові кооперативи, що спеціалізуються на наданні агроекологічних та інноваційних сервісів, дедалі частіше диверсифікують свою діяльність, виходячи за межі традиційного аграрного виробництва. Пріоритетним вектором такої трансформації стає задоволення нових запитів фермерських господарств та сільського населення, де ветеринарні послуги виступають інтегруючою ланкою. Зокрема, йдеться про поєднання класичної ветеринарної допомоги з несільськогосподарськими напрямками, такими як:

- еко-ветеринарний консалтинг, що являє собою супровід агротуристичних об'єктів та контактних ферм, де ветеринарний нагляд є критичною умовою безпеки відвідувачів;

- ветеринарно-соціальні сервіси, як надання медико-ветеринарної допомоги тваринам сільських жителів, що підвищує загальну якість життя в регіоні;

- управління громадськими благами, що виявляється через активну участь ветеринарних фахівців у програмах збереження природного середовища, моніторингу здоров'я дикої фауни та забезпечення біобезпеки екосистем [94].

Така мультисервісна орієнтація маркетингових кооперативів дозволяє ветеринарним підприємствам не лише розширювати клієнтську базу, а й формувати нову додану вартість через участь у проєктах з відновлюваної енергетики (утилізація біовідходів) чи розвитку сільської інфраструктури. Отже, ветеринарний сервіс у складі кооперативу трансформується з вузькопрофільної галузі у фундаментальний елемент життєзабезпечення та екологічного балансу сільських територій

Концепція мультифункціональної діяльності у ветеринарній сфері створює підґрунтя для формування унікальних міжгалузевих синергій. Зокрема, операційна модель сучасних ветеринарних об'єднань інтегрує традиційну клінічну практику з агроекологічним моніторингом, управлінням біобезпекою природних ландшафтів та супроводом агротуристичних кластерів. В окремих випадках така стратегія трансформується у створення ексклюзивних регіональних ветеринарних сервісних продуктів, адаптованих до специфіки локальних екосистем та запитів споживачів.

Найбільш репрезентативним у цьому контексті є досвід Нідерландів, де виникнення подібних кооперативних структур стало результатом прагнення суб'єктів господарювання освоїти перспективні ніші сільського ринку. Йдеться про інтеграцію ветеринарного супроводу в такі напрями, як:

- агроенергетика, що передбачає ветеринарно-санітарний контроль процесів переробки біовідходів тваринництва;
- соціальна ветеринарія — надання послуг інклюзивного характеру (наприклад, анімалотерапія в межах соціального захисту);
- «зелені сервіси», що відображають комплексні заходи з підтримання здоров'я дикої фауни та збереження біорізноманіття територій [95].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що такі маркетингові об'єднання ветеринарного профілю виступають драйверами ідеї багатофункціональності

сільського господарства. Вони пропонують дієву альтернативу традиційним моделям розвитку фермерських господарств, забезпечуючи модернізацію сільськогосподарської діяльності через впровадження високотехнологічних та соціально орієнтованих ветеринарних інновацій.

Перспективним напрямом трансформації вітчизняного ринку ветеринарного сервісу є ініціювання та розвиток обслуговуючих кооперативів, функціонування яких здатне забезпечити формування істинно конкурентного середовища та, як наслідок, запровадження механізмів об'єктивного ринкового ціноутворення (котирування тарифів) на відповідні послуги. Така модель дозволила б збалансувати інтереси надавачів та споживачів ветеринарної допомоги через прозорість витрат та спільну участь у капіталі.

Однак варто констатувати, що попередні масштабні організаційні та інституційні зусилля, спрямовані на активізацію процесів кооперації в аграрному секторі України, до сьогодні залишаються практично результативно незавершеними. Ключовим детермінантом такої стагнації виступає стійка соціокультурна та психологічна недовіра з боку сільських жителів, а також високий рівень сприйняття ризиків щодо ірраціонального чи нецільового використання пайових внесків керівними органами таких об'єднань.

У зв'язку з цим, критично необхідною вбачається системна організаційна та масово-роз'яснювальна робота серед стейкхолдерів ринку. Методологічно вона має базуватися на кращих історичних взірцях просвітницької діяльності, що здійснювалася ініціаторами кооперативного руху в Україні ще у першій половині XX століття, але з адаптацією до сучасних цифрових та правових реалій.

Виходячи з того, що в переважній більшості засновниками ветеринарних клінік є лікарі-ветеринари, які не володіють спеціальними підприємницькими компетенціями, а також високий ступінь ризику, притаманний бізнесу в даній галузі, найбільш ефективною та гнучкою організаційно-правовою формою господарювання наразі доцільно визначити товариство з обмеженою відповідальністю [92].

Організаційні особливості надання ветеринарних послуг обумовлюються не тільки геополітичними та соціокультурними впливами, а й природно-кліматичними факторами також. Так, наприклад, для Африканського континенту характерними є біорізноманіття дикої фауни, традиційний уклад аграрного виробництва та превалювання екстенсивних форм ведення тваринництва. Складна епізоотична ситуація в цьому регіоні, яка характеризується розповсюдженням ендемічних та карантинних інфекцій, є критичною перешкодою для сталого розвитку цієї сфери, обумовлюючи великі щорічні втрати тваринництва.

Головним дестабілізуючим чинником, який знижує ефективність протиепізоотичної діяльності в країнах Азії та Латинської Америки, є критичний дефіцит висококваліфікованих кадрів. Постійна недостатність спеціалізованих вищих навчальних закладів за профілем ветеринарії в цих регіонах робить неможливим відтворення трудових ресурсів для задоволення потреб в кадрах, які повинні контролювати розповсюдження захворювань серед тварин.

В країнах Європи, Північної Америки і державах Океанії рівень епізоотичного благополуччя є суттєво вищим у зв'язку з забезпеченням широкої мережі науково-дослідних інститутів та високим рівнем розвитку системи ветеринарних закладів. Системний моніторинг епізоотичного фону та превентивне застосування інноваційних засобів діагностики, профілактики та лікування захворювань становлять основу ефективного управління підприємствами ветеринарної галузі.

Кількісні показники кадрового забезпечення ветеринарної медицини в межах окремих держав визначаються обсягами поголів'я видів тварин, однак прямого взаємозв'язку між цими параметрами немає. Аналітичне дослідження країн-лідерів за чисельністю ветеринарного персоналу показує, що перше місце займають Сполучені Штати Америки, після яких стоять Індія, Японія та Бразилія. Такий рейтинг є підтвердженням тези про те, що розвиток професійного середовища обумовлений не лише кількістю тварин, а і ступенем інноваційного розвитку та інституційного забезпечення галузі [92].



Перетворення ветеринарної медицини у сферу приватного підприємництва є новим глобальним трендом, однак у різних країнах цей процес відбувається з різною швидкістю відповідно до національного законодавства та особливостей державного управління. Так, англосаксонській та континентальній моделям управління (Великобританія, Канада, Франція, США) притаманна приватна практика як форма діяльності з надання ветеринарних послуг (більше 74-82%), а в Японії така форма використовується лише на рівні 53%, для Іспанії характерне мінімальне залучення фахівців ветеринарної медицини до приватного бізнесу (12%), що пояснюється специфікою інституційної побудови галузі ветеринарної медицини в цих країнах [93].

Серед найефективніших важелів впливу на інноваційну діяльність сервісних підприємств, в тому числі, галузі ветеринарної медицини, ключовими залишаються прикладні інструменти керування персоналом:

1. Глибоке занурення персоналу в процеси створення інновацій: залучення працівників на всіх рівнях до процесів розробки, випробування і впровадження нових видів ветеринарних послуг. Організаційна структура управління повинна бути побудована на принципах відкритості та залученості, коли кожен працівник (від помічника до провідного фахівця) наділений правом та інструментами щодо надання своїх пропозицій з удосконалення клінічних або управлінських процесів.

2. Талант-менеджмент та виявлення внутрішніх агентів змін: переорієнтація кадрової політики на проактивний пошук співробітників із високим інноваційним потенціалом. Управлінський фокус має бути спрямований на пошук та підтримку внутрішніх «інноваторів», які демонструють готовність брати на себе відповідальність за розробку та впровадження інноваційних рішень в практику діяльності ветеринарного підприємства.

3. Диференційована система стимулювання інноваційної продуктивності: розробка та впровадження гнучких механізмів мотивації (матеріальної та нематеріальної) для співробітників, які генерують життєздатні інноваційні ідеї. Оцінка ефективності персоналу в цьому контексті має базуватися не лише на

поточних операційних показниках, а й на рівні інтелектуального внеску в розвиток конкурентних переваг організації через інновації [96].

Така парадигма управління дозволяє трансформувати ветеринарну клініку з консервативної структури в адаптивну самонавчальну організацію, де інновації є не випадковим явищем, а результатом системної взаємодії всього колективу.

Загальною зарубіжною практикою є також формування ветеринарних клінік при великих навчальних закладах, що забезпечує практикоорієнтованість підготовки майбутніх фахівців та одночасну реалізацію інноваційних підходів у сфері ветеринарних послуг.

Центр ветеринарної медицини при Університеті штату Колорадо (CSU) представляє собою унікальну науково-освітню та клінічну екосистему, що функціонує одночасно як провідна база підготовки фахівців і як багатoproфільна медична установа вищого рівня акредитації. Таке поєднання дає можливість забезпечити безперервність циклу «навчання – дослідження – практика», що є надзвичайно важливим для інноваційного розвитку галузі [97].

Операційна діяльність госпіталю включає широкий перелік видів тварин – від дрібних домашніх (коти, собаки) до великої худоби, коней, екзотичної та дикої фауни. Організація надання ветеринарних послуг Центру заснована на принципах глибокої спеціалізації та міждисциплінарної взаємодії. Спектр клінічних послуг закладу включає окрім загальної терапії, також вузькоспеціалізовані напрями високої доданої вартості, а саме: онкологія, кардіологія, офтальмологія, неврологія, реабілітологія, дерматологія та стоматологія [97].

Особливу увагу в стратегії розвитку Центру приділяють науково-дослідній роботі. Наукові програми госпіталю орієнтовані як на фундаментальні, так і прикладні дослідження, результати яких стають основою для інноваційних протоколів діагностики та терапевтичної методики. Це робить заклад не просто місцем надання послуг ветеринарної медицини, а й осередком створення інновацій, що формує новітні стандарти світової ветеринарної медицини [97].

Технологічну складову Центру забезпечує парк обладнання експертного рівня, що служить основою точної діагностики. Використання методів візуалізації високої роздільної здатності у сполученні з потужним лабораторним комплексом дозволяє здійснювати виявлення патологій на ранніх стадіях. Наявність таких матеріально-технічних ресурсів перетворює госпіталь в потужний інноваційний хаб, в якому поєднання інтелектуального капіталу та сучасних технологій забезпечує вихід якості надання ветеринарних послуг на принципово новий рівень [97].

Факультет ветеринарної медицини Університету Каліфорнії в Девісі (UC Davis) є визнаним серед світової академічної спільноти еталонним закладом, що забезпечує найвищі стандарти професійної підготовки на наукових досліджень в галузі ветеринарної медицини [98]. Діяльність таких престижних освітніх центрів ґрунтується на концепції поглибленої інтеграції освітнього процесу в клінічну практику високого рівня інтенсивності.

Ключовим підрозділом в структурі факультету ветеринарної медицини є власний багатопрофільний госпіталь для тварин, який являє собою унікальний майданчик тристоронньої взаємодії між досвідченими фахівцями практичної ветеринарної медицини, представниками наукової спільноти та здобувачами освіти. Така організаційна модель навчання дає можливість студентам надзвичайно важливий практичний досвід вже під час здобуття освіти та під керівництвом провідних експертів світу. Це дає можливість не тільки опановувати практичні навички ветеринарної медицини, а й формувати розвиток клінічного мислення, адаптованого до складних викликів сучасної ветеринарної медицини [98].

Спектр послуг ветеринарної медицини госпіталю Університету Каліфорнії відзначається високим ступенем мультидисциплінарності та включає повний цикл медичного супроводу: від профілактичних обстежень і класичної терапії до новітніх хірургічних прийомів та довгострокової реабілітації тварин. Окрім медичної діяльності, установа виконує роль потужного науково-дослідного центру.

Запровадження інноваційних протоколів лікування, випробування нових фармацевтичних препаратів та системна співпраці з глобальними науковими центрами дають можливість госпіталю виступати у ролі драйвера прогресивного зростання галузі ветеринарної медицини. Така стратегія забезпечує безперервний процес генерування інновацій у практичній площині, перетворюючи університетську клініку в центр практики вирішення складних клінічних випадків та наукових проєктів у сфері біотехнологій [98].

Королівський ветеринарний коледж (Royal Veterinary College, RVC) був заснований у 1791 році та є одним з провідних науково-освітніх закладів і дослідницьких центрів в галузі ветеринарної медицини. Як найстаріший заклад вищої освіти в галузі ветеринарної медицини Великобританії він започаткував історично унікальну академічну спільноту Лондона, яка залишається взірцем високого рівня фаховості у всьому світі [99].

Перелік освітніх програм галузі ветеринарної медицини коледжу є дуже різноманітним та включає комплексні та спеціалізовані програми наук про тварин, біомедичних напрямів та суміжних дисциплін. Коледж надає вищу освіту за всіма рівнями – від бакалаврського ступеня до магістратури та програм підготовки докторів філософії (PhD). Це забезпечує безперервність формування науково-педагогічного потенціалу та відтворення інтелектуального капіталу галузі [99].

Стратегія розвитку Королівського ветеринарного коледжу спирається на парадигму інтегрованого клінічного управління. Такий підхід передбачає органічне поєднання поглибленої науково-дослідної діяльності з безпосереднім наданням фахової медичної допомоги тваринам. Така синергія є визначальною детермінантою для прогресу ветеринарної науки, оскільки дозволяє одночасно апробувати результати фундаментальних досліджень у клінічних умовах, що суттєво покращує показники здоров'я та добробуту тварин.

Основою високого рівня практичної підготовки студентів Королівського ветеринарного коледжу є мережа власних ветеринарних госпіталів та клінік, які

устатковані інноваційним медичним обладнанням експертного рівня. Наявність сучасного матеріально-технічного забезпечення у взаємодії з найвищим рівнем фахової підготовки персоналу з ветеринарної медицини дає можливість дотримуватись високих стандартів якості ветеринарного сервісу. Клініки коледжу діють не тільки як заклади ветеринарної медицини, а і як платформи для трансферу технологій, де імплементуються найсучасніші протоколи діагностики та лікування, які пізніше впроваджуються в якості норм у світовій практиці [99].

Зазначені приклади свідчать про те, що залучення здобувачів вищої освіти не знижує якості ветеринарних послуг, а навпаки – підвищує її рівень за рахунок постійного наукового менторства з боку науково-педагогічного персоналу. Клініки при закладах освіти є не просто лікувальними установами, а й центрами акумулювання найскладніших кейсів з ветеринарної медичної практики, що є визначальним з точки зору його престижності і водночас об'єднують освіту, науку і практику в єдиний механізм, що стає об'єктом управління.

Узагальнений зарубіжний досвід використання інновацій в управлінні підприємствами сфери ветеринарних послуг можна відобразити через визначення двох концептуальних моделей управління – англо-саксонську та європейську, які характеризують трансформацію функціональної моделі, де лікар-ветеринар поєднує одночасно функції управління та надання ветеринарної допомоги, в корпоративно-сервісну модель.

Англосаксонська модель, яка об'єднує досвід таких країн, як США, Великобританія, Канада, і відзначається високим рівнем консолідації капіталу. Більше 25% ринку США займають великі ветеринарні корпорації, такі як Mars Veterinary Health, VCA Animal Hospitals). Відбувається перехід від окремих приватних клінік до великих корпоративних мереж. Управління відбувається централізовано через управляючі компанії. Такий спосіб дозволяє оптимізувати витрати на закупівлі, маркетинг та процеси управління персоналом. Така модель спирається на принципи максимальної комерціалізації діяльності та корпоративного управління, а також на чітке розмежування медичного керівництва та бізнес-адміністрування. За такої системи управління головний

лікар відповідає лише за якість послуг ветеринарної медицини, в той час, коли менеджер здійснює керівництво за напрямками фінансів, клієнтського обслуговування та прибутковості [100]. Керування клієнтським потоком ґрунтується на глибокому аналізі даних ( Big Data). Широкого застосування набули сучасні системи лояльності, мобільні додатки і автоматизовані системи нагадувань. Така модель спрямована на акумулювання зовнішніх інвестицій та венчурного капіталу, що дає можливість прискореними темпами масштабувати бізнес та фінансувати закупівлю обладнання експертного рівня.

Континентальна європейська модель управління полягає в узагальненому поєднанні досвіду таких країн, як Німеччина, Франція, Скандинавія, та фокусується на вузькій спеціалізації та кооперативному підході. Популярними є об'єднання незалежних клінік у закупівельні та маркетингові союзи (кооперативи) для зниження витрат. Модель орієнтована на професійну автономію, етику та високу роль професійних спільнот (палат) [101].

На противагу корпораціям в цій моделі використовуються партнерські об'єднання лікарів. Популярною формою є закупівельні та маркетингові кооперативи, які дозволяють малим підприємствам ветеринарної медицини отримувати знижки від постачальників, зберігаючи при цьому управлінську незалежність. Управління за такої моделі жорстко обмежене професійними стандартами та етичними кодексами. Держава та професійні палати (наприклад, у Німеччині — Tierärztekammer) контролюють не лише якість лікування, а й аспекти реклами та ціноутворення, запобігаючи демпінгу [101]. При цьому велика увага приділяється принципам сталого розвитку. Управління включає обов'язкові протоколи утилізації відходів, енергоефективність сервісних підприємств та активну участь у державних програмах моніторингу епізоотичного стану.

На відміну від США, де безперервний професійний розвиток часто є ініціативою лікаря-ветеринара, в ЄС така вимога інтегрована в систему управління якістю послуг підприємства. Ветеринарні клініки зобов'язані інвестувати в навчання персоналу для збереження своєї ліцензії та статусу [101].

Ключові аспекти інноваційних підходів управління підприємствами, що надають послуги в галузі ветеринарної медицини, в зарубіжних країнах можна систематизувати за такими групами: технологічні інновації в управлінні підприємствами ветеринарної медицини; сервісні та маркетингові інновації в менеджменті ветеринарних клінік; інноваційні підходи до управління персоналом сервісних підприємств ветеринарної медицини (рис. 1.10).

За кордоном управління базовими процесами давно перейшло у цифрову площину. Управління на основі даних та використання систем інтеграції дозволяє керівництву бачити рентабельність кожної маніпуляції в реальному часі.

У США та Великій Британії телеветеринарія інтегрована в сервісний цикл. Це дає можливість оптимізувати робочий час лікарів-ветеринарів та знизити навантаження на приймальне відділення.

Сервісні та маркетингові інновації допомагають підвищити лояльність клієнтів. Американські клініки пропонують річні плани превентивного догляду, що сприяє досягненню такого управлінського ефекту, як стабілізація грошових потоків та гарантована завантаженість кабінетів.

У країнах ЄС підтримання ліцензії лікаря вимагає щорічного накопичення балів навчання. Клініки інтегрують витрати на навчання в стратегічний бюджет як інвестицію в інтелектуальний капітал. А через високий рівень професійного вигорання, закордонні мережі впроваджують гнучкі графіки та штатні посади психологів для персоналу.

Вважаємо, що для українських підприємств ветеринарної медицини доцільно інтегрувати успішні зарубіжні практики шляхом запровадження в свою діяльність адаптивної моделі управління. Сутність такої моделі полягає у поєднанні технологічного прагматизму США (ефективність, цифровізація) із інституційною стійкістю країн Європейського Союзу (кооперація, професійна етика, соціальна відповідальність). В таблиці 1.8 представлено порівняльну характеристику запропонованої моделі з європейською континентальною та англосаксонською моделями.

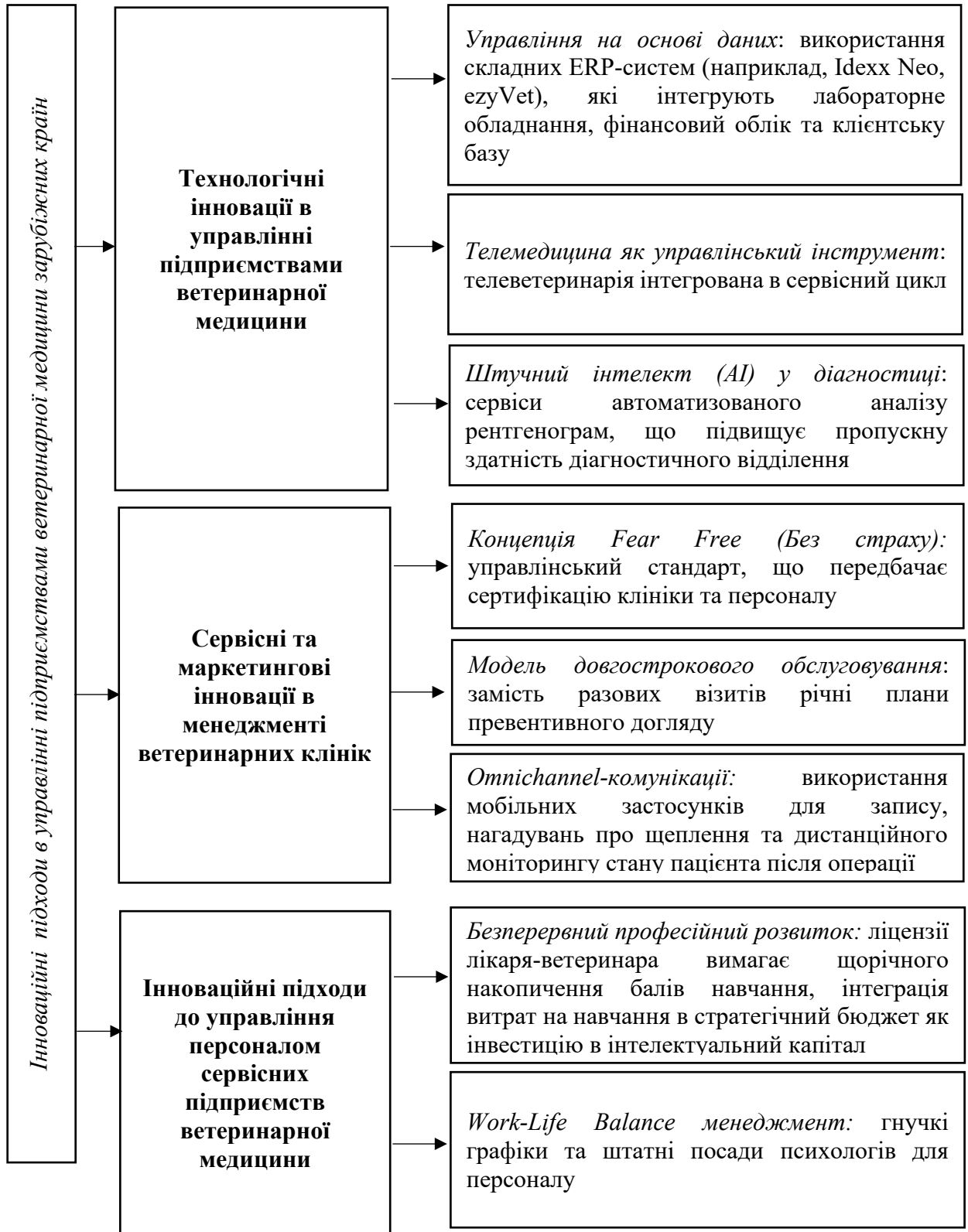


Рис.1.10. Систематизація зарубіжного досвіду імплементації інноваційних підходів в управлінні підприємствами ветеринарної медицини\*

\*Джерело: побудовано автором



На нашу думку, адаптивна модель управління ветеринарним підприємством являє собою багатофункціональну систему, яка через механізми партнерського капіталу, цифрової аналітики, сервісної стандартизації та територіальної кооперації забезпечить стійку конкурентоспроможність та інноваційний розвиток сфери послуг галузі ветеринарної медицини в умовах транзитивної економіки України.

Таблиця 1.8

Порівняльна матриця елементів адаптивної моделі в контексті інтеграції зарубіжного досвіду застосування інноваційних підходів в управлінні підприємствами ветеринарної медицини\*

<i>Складова моделі управління</i>	<i>Англосаксонська модель</i>	<i>Європейська континентальна модель</i>	<i>Адаптивна модель для українських ветеринарних клінік</i>
Фінансова складова	Інвестиційний та кредитний механізми залучення фінансування	Механізми самофінансування та співфінансування	Механізми самофінансування, співфінансування та грантове фінансування залучення інновацій
Сервісна складова	Агресивний маркетинг, телемаркетинг, використання складних систем лояльності, мобільних додатків для комунікації з клієнтами	Репутаційний маркетинг, жорстка система управління якістю послуг, позиціонування через високий рівень освіти фахівців та участь в професійних об'єднаннях	Просування через соціальні мережі на месенджери, використання мобільних додатків та програмного забезпечення для комунікації з клієнтами
Технологічна складова	Акцент на найсучасніше обладнання експертного класу, швидке технологічне оновлення через лізинг	Довготривале використання наявного обладнання за рахунок післяпродажного та гарантійного сервісу, поєднання наукових досліджень з ветеринарною практикою	Створення спільних мережевих діагностичних центрів, об'єднуючи зусилля декількох підприємств, використання лізингових механізмів
Етична складова	Першочерговими є застосування принципів бізнес-етики та захист інтересів акціонерів (засновників)	Пріоритетними є принципи клінічної етики та забезпечення норм і стандартів благополуччя тварин	Збалансований підхід, що забезпечується інтеграцію етичного кодексу в позиціонування бренду клініки

\*Джерело: систематизовано автором

Таким чином, адаптивна модель управління ветеринарним підприємством на основі зарубіжного досвіду має бути сформована як динамічна система, що трансформує традиційну клініку в сучасний бізнес-об'єкт.

Нами було виокремлено основні рівні побудови такої моделі імплементації зарубіжного досвіду. Перший рівень – стратегічно-архітектурний передбачає інституційне підґрунтя управління підприємствами, що надають послуги ветеринарної медицини. Оскільки в Україні клініки ветеринарної медицини в переважній більшості представлені малими та середніми підприємствами або невеликими регіональними мережами, доцільним є формування горизонтальних об'єднань (кластерів). Така інновація базується на досвіді Нідерландів та Німеччини.

Незалежні клініки зберігають юридичну автономію, але об'єднують зусилля у закупівлях дороговартісного обладнання (спільні діагностичні центри), спільних маркетингових кампаніях, професійному навчанні та вирішенні спільних для галузі проблем. Це суттєво посилить роль фахових об'єднань та асоціацій у встановленні стандартів якості, що зменшує потребу у прямому державному втручанні та підвищить стандарти якості обслуговування не директивними, а ринковими механізмами.

Також це передбачає активну участь у державних та муніципальних програмах (стерилізація безпритульних тварин, вакцинація), що формує позитивний бренд підприємства як соціально відповідального бізнесу

Слід запровадити в управлінні підприємствами внутрішню філософію партнерства, яка містить можливість партнерства для провідних фахівців. Це стимулює внутрішнє підприємництво та вирішує проблему плинності кадрів, характерну для українського ринку. Підприємство стає інвестиційно привабливим для банківського кредитування, зберігаючи при цьому статус професійної ветеринарної спільноти.

Другий рівень – операційний передбачає перехід від індивідуальних рішень лікаря до стандартизованих клінічних протоколів, що гарантує прогнозований результат лікування незалежно від людського фактора. Це

мінімізує медичні помилки та забезпечує стабільну якість сервісу незалежно від того, який лікар сьогодні на зміні.

Також цей рівень містить впровадження диджиталізації клінічних процесів через впровадження хмарних систем (practice management systems) для повного контролю за грошовими потоками, завантаженістю персоналу та історією взаємодії з клієнтами, а, отже, обумовлює формування цілісної цифрової екосистеми. Вона передбачає повну цифрову трансформацію всіх точок контакту з клієнтом. Впровадження хмарної екосистеми, що об'єднує клінічну карту, складський облік, онлайн-запис та CRM-систему. Управлінські рішення приймаються не інтуїтивно, а на основі аналізу чітких показників, таких як середня сума чека за надані послуги, вартість залучення клієнта, життєвого циклу клієнта та рентабельності окремих послуг.

Впровадження річних або місячних абонементів на профілактичні консультації та діагностику створить прогнозований дохід для підприємства та забезпечить лояльність клієнта, що є критичним в умовах економічної нестабільності.

Третій рівень представляє управління персоналом, засноване на впровадженні внутрішньої системи накопичення балів за навчання та підвищення кваліфікації, що інтегрована в систему мотивації. Ветеринарна клініка може виступати як база практичного навчання для здобувачів освіти, що забезпечує постійний приплив «молодших кадрів» та знижує витрати на пошук персоналу.

Також доцільним є поступове впровадження посади адміністративного директора (менеджера) навіть у невеликих клініках, щоб звільнити ветеринарного лікаря виключно для медичної роботи.

На нашу думку, така адаптивна модель є найбільш стійкою до кризових явищ (війна, економічна нестабільність), оскільки вона поєднує гнучкість малого бізнесу з ресурсною потужністю кооперативного об'єднання та враховує успішні світові практики. Структурне відображення запропонованої моделі за трьома рівнями представлено нами на рисунку 1.11.



Рис.1.11. Адаптивна модель інтеграції зарубіжного досвіду застосування інноваційних підходів в управлінні підприємствами ветеринарної медицини \*

\*Джерело: побудовано автором

Отже, аналіз світової практики управління підприємствами у сфері ветеринарних послуг дозволяє виокремити ключові детермінанти успішного їх функціонування:

1) інституційна синергія, що проявляється через ефективну взаємодію між приватним сектором та державними ветеринарними інституціями;

2) академічно-клінічна інтеграція, що передбачає високий рівень фахової підготовки через поєднання навчання майбутніх фахівців ветеринарії з високотехнологічною медичною практикою;

3) партнерська модель розвитку через активне залучення молодих спеціалістів до співволодіння бізнесом. Це не лише вирішує проблему дефіциту кадрів, а й стимулює внутрішні інновації та наступність управлінського досвіду;

4) стратегічна кооперація та кластеризація шляхом об'єднання незалежних практик у партнерства або сервісні спілки. Такий підхід дозволяє диверсифікувати ризики, оптимізувати операційні витрати (спільні закупівлі, маркетинг) та знизити індивідуальне фінансове навантаження на власника;

5) диджиталізація всіх управлінських процесів шляхом побудови єдиної цифрової екосистеми управління підприємством. Це дозволяє знизити вплив людського фактора, прогнозувати доходи та завантаженість ветеринарної клініки, оптимізувати часові витрати лікаря-ветеринара на адміністративну роботу, покращити взаємодію з клієнтами.

Таким чином, зарубіжний досвід демонструє поступову трансформацію ветеринарного підприємства з локального лікувального пункту в багатофункціональний інноваційний хаб. Головними трендами є перехід від індивідуального до партнерського управління, тотальна диджиталізація клінічних процесів та активне використання горизонтальної кооперації для масштабування бізнесу. Саме ці елементи складають основу пропонованої нами адаптивної моделі управління, адаптованої до сучасних умов економіки України.

## Висновки до розділу 1

У першому розділі дисертаційної роботи досліджено теоретико-методичні засади дослідження інновацій в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини. На основі проведених досліджень можна зробити такі висновки:

1. Систематизовано наукові підходи до трактування поняття «інновація» та визначено, що інновації узагальнено можна представити як організаційно-економічні, технічні та управлінські перетворення вже відомого досвіду діяльності як окремого суб'єкта господарювання, так і системи в цілому.

2. З'ясовано, що взаємозалежність понять інноваційної діяльності та інноваційного процесу через розуміння того, що інноваційний процес є вузьким поняттям ніж інноваційна діяльність та є структурним її елементом. В свою чергу, інноваційна діяльність є більш широкою категорією, яка може включати не один інноваційний процес, оскільки за своїм змістовним наповненням вона передбачає поєднання процесів науково дослідження та прогнозування динаміки ринку інновацій, формування наукових ідей, здійснення науково-технічних процесів, створення інноваційних продуктів та реалізація їх на ринку. Тоді як інноваційний процес виступає сукупністю певних дій, які сприяють трансформації інноваційної ідеї в інноваційний продукт або послугу.

3. Визначено особливості послуг ветеринарної медицини, до яких належать: необхідність високого рівня професійної підготовки надавача послуг та довгостроковий характер взаємодії, що пов'язано з медичним характером надання послуг; високий рівень конкуренції, що обумовлений як державним, так і приватним сектором діяльності; реалізація послуги вимагає дотримання специфічних вимог та стандартів (обов'язковість наявності ліцензії, необхідність ведення підприємницької діяльності у формі юридичної особи, відповідність чітко встановленим санітарним, технічним, безпекових вимогам і т.д.); високий ступінь регламентації та перманентна тенденція до розширення, інтенсифікація нормотворчих процесів та систематичний перегляд чинних актів детерміновані стратегічним вектором на гармонізацію вітчизняного законодавства зі стандартами і директивами Європейського Союзу; послуга

надається клієнту-володарю тварини, а отримувачем ветеринарної допомоги є безпосередньо сама тварина; постійного оновлення даних про анамнез та історію хвороби, план щеплень тощо; управління персоналом потребує врахування багатьох факторів, зокрема часу, витраченого на практичну підготовку фахівця; формування режиму роботи ветеринарної клініки, зокрема годин ведення прийому, потребує оптимального підходу з позиції затрат часу та якості послуги, враховуючи, що не завжди обсяг послуг є зрозумілим перед візитом клієнта; необхідність системного та безперервного моніторингу споживчих запитів як основоположної умови забезпечення сталої конкурентоспроможності суб'єктів на ринку послуг; наявність якісних показників надання послуги – своєчасність, комфорт, дотримання безпекових умов, кваліфікованість фахівця, повнота консультації т.д.; індивідуальний характер, що залежить від стану здоров'я тварини, запиту на діагностику, віку, породи тварини тощо.

4. Синтез результатів проведених нами досліджень щодо етимології та особливостей категорій «інновації» та «послуги» дає можливість здійснити систематизацію видів інновацій за окремими класифікаційними ознаками в контексті управління підприємствами в сфері послуг, а саме: за рівнем виникнення інновацій, за рівнем впровадження інновацій, за рівнем результатів інновацій в управлінні сферою послуг.

5. Адаптовано чотири підходи – законодавчий, економічний, управлінський та професійно-етичний для надання визначення терміну «послуги з ветеринарної медицини» в межах кожного з них. Наведена систематизація дала підґрунтя для формулювання авторського визначення поняття послуги ветеринарної медицини, що, на нашу думку, повинно мати наступний зміст: послуги ветеринарної медицини – це ліцензована наукомістка діяльність, що базується на синергії професійної компетентності та сучасних технологій, спрямована на задоволення потреб клієнтів (власників тварин) шляхом забезпечення здоров'я та благополуччя їх тварин.

6. Охарактеризовано специфічні функції, які виконують підприємства, що надають послуги в галузі ветеринарної медицини, а саме – організаційна

функція, що виражається через дії щодо організації надання ветеринарних послуг в частині підприємницької діяльності (заходи з реєстрації, ліцензування, організація роботи з надання ветеринарних послуг, подальше просування компанії, комунікативні заходи та співпраця тощо); ресурсна функція, яка передбачає нарощення та застосування різноманітних ресурсів (матеріально-технічних, трудових, інтелектуальних, фінансових з власних джерел, кредитних і т.д.); стимулююча функція, яка заключається в формуванні системи оптимального витрачання наявних ресурсів задля максимально можливого задоволення споживчого попиту на ветеринарні послуги; інноваційна функція, що полягає у забезпеченні появи та втілення в реальність інноваційних ідей, проєктів, ноу-хау, що супроводжується наявністю комерційного ризику; соціальна функція, що обумовлена виконанням діяльності із забезпечення благополуччя тварин, підтримки їх здоров'я, в т.ч. бездомних тварин, популяризація культури щеплень та правильного поводження з тваринами.

7. Проведено аналіз наукових підходів щодо ідентифікації поняття управління підприємствами, які надають послуги ветеринарної медицини. Визначення особливостей та самого терміну «послуги ветеринарної медицини», ідентифікація ключових аспектів та відмінностей сервісного менеджменту стали підґрунтям для формування наступного дефініційного наповнення категорії «управління підприємствами, що надають послуги ветеринарної медицини» — це комплексна система управлінських впливів, дій, методів та інструментів, спрямованих на організацію та координацію діяльності ветеринарних установ з метою забезпечення ефективного функціонування, надання якісних ветеринарних послуг, раціонального використання матеріальних, кадрових і фінансових ресурсів, задоволення потреб клієнтів, забезпечення належного стану здоров'я та благополуччя тварин, підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку ветеринарних послуг.

8. Ідентифіковано основні складові управління сервісними підприємствами у галузі ветеринарної медицини, що включають: місію, візію, філософію і політику управління на підприємстві; маркетингову стратегію



надання послуг; сервіс-комунікації; систему надання послуг; управління трудовими ресурсами; організацію внутрішньофірмової комунікації, документообігу та обміну інформацією.

9. Визначено принципи управління підприємствами, що надають послуги в галузі ветеринарної медицини, на засадах інноваційності: принцип науково-технологічної синергії; принцип проактивної адаптивності; принцип сервісного дизайну мислення; принцип інституціоналізації безперервного навчання; принцип цифровізації управлінських систем; принцип етичної безумовності та біобезпеки; принцип клієнтоорієнтованості. Застосування кожного із зазначених принципів передбачає досягнення відповідних управлінських ефектів в діяльності ветеринарних підприємств, що в своїй сукупності значно підвищить ефективність та інноваційність галузі ветеринарної медицини в цілому.

10. Здійснено концептуалізацію системи управління підприємствами ветеринарної медицини на засадах інноваційності, метою якої є формування високоефективної та адаптивної системи надання послуг ветеринарної медицини, яка здатна забезпечувати стійку конкурентоспроможність шляхом гармонізації інтересів власників тварин, персоналу та суспільства в умовах сучасних викликів. Наведена система передбачає використання таких ресурсів, як інтелектуальний капітал, сучасні технології, інформаційне забезпечення (данні маркетингових досліджень, результати обстежень, Big Data) відповідними суб'єктами управління (засновники, топ-менеджмент, керівники структурних підрозділів, лікарі-ветеринари, адміністративний персонал).

11. Узагальнено зарубіжний досвід імплементації інноваційних підходів в управлінні підприємствами ветеринарної медицини та систематизовано за такими групами: технологічні інновації в управлінні підприємствами ветеринарної медицини; сервісні та маркетингові інновації в менеджменті ветеринарних клінік; інноваційні підходи до управління персоналом сервісних підприємств ветеринарної медицини.

12. Відображено узагальнення зарубіжного досвіду застосування інновацій в управлінні підприємствами обслуговування в галузі ветеринарної медицини

через характеристику двох концептуальних моделей управління – англосаксонську та континентальну європейську, які демонструють трансформацію функціональної моделі (коли лікар-ветеринар одночасно виконує управлінську та виконавчу функції) в корпоративно-сервісну модель.

13. Доведено доцільність інтегрування успішних зарубіжних практик в управління сервісними ветеринарними підприємствами шляхом запровадження адаптивної моделі управління, яка являє собою багатофункціональну систему, яка через механізми партнерського капіталу, цифрової аналітики, сервісної стандартизації та територіальної кооперації забезпечить стійку конкурентоспроможність та інноваційний розвиток сфери послуг галузі ветеринарної медицини в умовах транзитивної економіки України. Така адаптивна модель є найбільш стійкою до кризових явищ (війна, економічна нестабільність), оскільки вона поєднує гнучкість малого бізнесу з ресурсною потужністю кооперативного об'єднання та враховує успішні світові практики.

**Результати досліджень 1 розділу** опубліковано в наукових працях автора [47; 86; 87; 91].

## РОЗДІЛ 2.

### СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ В УКРАЇНІ

#### 2.1. Аналіз використання інновацій на підприємствах України

В умовах економічної невизначеності та геополітичної нестабільності питання застосування інновацій українськими підприємствами є надзвичайно актуальним та необхідним, зважаючи на відтік іноземних інвестицій з початком повномасштабного вторгнення та високі ризики закордонних інвесторів протягом триваючої війни. Інноваційний розвиток економіки, в тому числі сфери послуг, є єдиним шляхом виходу з економічної кризи, спричиненої військовим станом, та посилення вітчизняної конкурентоздатності на світових ринках.

Для поглибленого дослідження впливу інновацій на ефективність управління та діяльності підприємств, що надають послуги у галузі ветеринарної медицини, вважаємо за потрібне проаналізувати макроекономічні індикатори використання інновацій на підприємствах сфери послуг України.

Загальний рівень використання інновацій вітчизняними підприємствами відображає такий показник – частка інноваційно активних підприємств в загальній кількості підприємств України. Цей індикатор характеризує на загальнонаціональному рівні ступінь залучення інновацій в економіку, що відповідно відображає інноваційний розвиток країни та готовність до впровадження інновацій.

На рисунку 2.1 відображено динаміку частки інноваційно активних підприємств України в їх загальній кількості протягом останніх десяти років (2016-2025 роки). Цей період є особливо цікавим з аналітичної точки зору, адже на вказані часові рамки припадає період всесвітньої пандемії COVID-19, яка спричинила жорсткі карантинні обмеження та суттєво вплинула ведення бізнесу, зокрема, сферу послуг, а також початок повномасштабного вторгнення росії та довготривала війна, наслідки якої для бізнес-сектору України є вкрай важкими.



Рис.2.1. Динаміка частки інноваційно активних підприємств у загальній кількості\*, %

\*Джерело: побудовано автором на основі даних [102]

Як видно з даних діаграми, суттєве зниження інноваційної активності серед українських підприємств спостерігалось у 2020 році (8,5% від загальної всіх кількості підприємств), що, як вже було зазначено вище, є результатом поширення пандемії COVID-19 та пов'язаних з нею жорстких карантинних обмежень. Це спричинило тимчасову але повну зупинку операційної діяльності всього офлайн бізнесу, а також змусило адаптуватись під нові реалії. Другим періодом значного зниження частки інноваційно активних підприємств став 2023 рік (8,8%), що є результатом деструктивного впливу повномасштабної війни, коли частина підприємств зазнала знищення або втрат виробничих активів, релокації, високого рівня інфляції та відтік іноземного капіталу. Останні два роки демонструють певне пожвавлення щодо інноваційної активності серед підприємств: у 2024 році частка інноваційно активних підприємств зросла майже в 2 рази і становила 16,2%, а у 2025 році цей показник досяг позначки 17,6%.

Проте узагальнено динаміка частки інноваційно активних підприємств у загальній кількості має спадну тенденцію і навіть його зростання останніх періодів не досягло значення десятирічної давнини на рівні 18,9% у 2016 році. Це говорить про те, що залучення інновацій у підприємницьку сферу в Україні має повільний темп зростання на сучасному етапі, що обумовлюється дуже сильними негативними факторами внаслідок ведення війни.

Розглянемо динаміку кількості інноваційно активних підприємств в Україні за період 2016-2024 роки та проаналізуємо можливі причини такої динаміки (рис. 2.2).

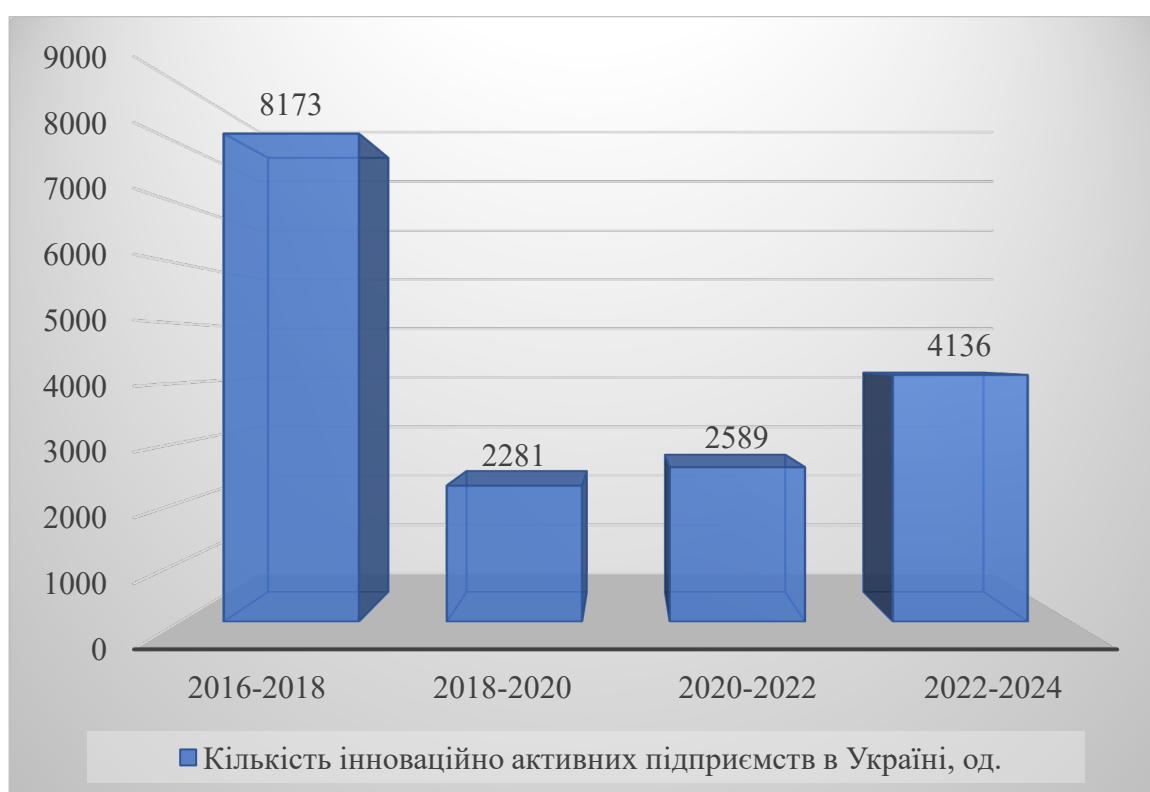


Рис. 2.2. Динаміка кількості інноваційно активних підприємств в Україні протягом 2016-2024 рр\*., од.

*\*Джерело: побудовано автором на основі даних [103;104]*

За даними, що відображає рисунок 2.2 можна стверджувати, що в абсолютному вимірі кількість інноваційно активних підприємств за останні два роки почала зростати (4 136 підприємств) порівняно з періодами 2018-2020 рр. (2 281 підприємство) та 2020-2022 рр. (2 589 підприємств), однак це зростання є

уповільненим і не переважає половини показника 2016-2020 рр., коли чисельність таких підприємств становила 8 173 одиниці. А тому можна зробити висновок, що впровадження інновацій в діяльності вітчизняних підприємств має тенденцію до повільного підйому.

Для характеристики використання інновацій в діяльності підприємств сфери послуг нами було проаналізовано обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) в Україні протягом 2016-2025 рр. (рис.2.3)



Рис.2.3. Обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) в Україні протягом 2016-2025 рр.\*, млн. грн.

*\*Джерело: побудовано автором на основі даних [105;106]*

Зростання обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) в Україні протягом 2016-2025 рр. є об'єктивним показником, зумовленим, в першу чергу, споживчим запитом та науково-технічним прогресом ( зростання впливу соцмереж на просування та продаж послуг (продукції), глобальна цифровізація, поява онлайн-сервісів тощо). Слід відзначити зростання обсягу реалізації

інноваційної продукції та послуг у 2020 році – 59 509 млн. грн., порівняно з 43 322,4 млн. грн у 2019 році, що пояснюється пошуком бізнесу нових маркетингових та збутових рішень в умовах карантинних обмежень через глобальну пандемію COVID-19. Коли традиційні шляхи надання послуг та продажу товарів стали неможливими, підприємства почали шукати та застосовувати інноваційні рішення з метою збереження клієнтської бази та втримання ринкових позицій, саме це і стало основою більшого проникнення цифрових інструментів в ті сфери послуг, де раніше їх доля застосування була надзвичайно низькою.

У 2023 році показник обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) в Україні знизився більше, ніж удвічі і склав 19 381,8 млн. грн. (при 47 588,5 млн. грн. у 2022 році), що пояснюється впливом наслідків повномасштабного вторгнення – масові руйнування підприємств, дефіцит робочої сили, відтік інвестицій, пошкодження та знищення логістичної інфраструктури, а також тривалі енергетичні відключення.

Доцільно розглянути не тільки абсолютний показник обсягу реалізованої українськими підприємствами інноваційної продукції (товарів, послуг), а й їх питому вагу в загальному обсязі реалізованої продукції та послуг інноваційно активних підприємств за досліджуваний період (рис.2.4).

За наведеними даними слід зробити висновок, що частка реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) інноваційно активних підприємств в загальному обсязі реалізації є надзвичайно низькою: у 2018 та 2020 роках вона складає менше 1%, у 2024 році зафіксоване найбільше значення на рівні 2,1%. Однак узагальнено рівень інноваційності вітчизняних товарів і послуг є низьким. Для вітчизняної сфери послуг це є негативною тенденцією з декількох причин: по-перше, відповідно до євроінтеграційного вектора нашої держави українським виробникам та надавачам послуг слід вже зараз розвивати ринок інновацій для набуття конкурентоспроможності при входженні в європейський економічний простір; по-друге, за умови критичного дефіциту внутрішніх фінансових ресурсів через війну саме інновації можуть стати ключовою перевагою для

залучення необхідного інвестиційного ресурсу для розвитку та відновлення української економіки, як на сучасному етапі, так і в післявоєнний період; третє – глобальна цифровізація та поява штучного інтелекту прискорюють темпи змін в суспільно-економічному житті, а це вимагає високого рівня гнучкості щодо задоволення та прогнозування потреб споживачів, а інновації є тим інструментом, який здатен це забезпечити.

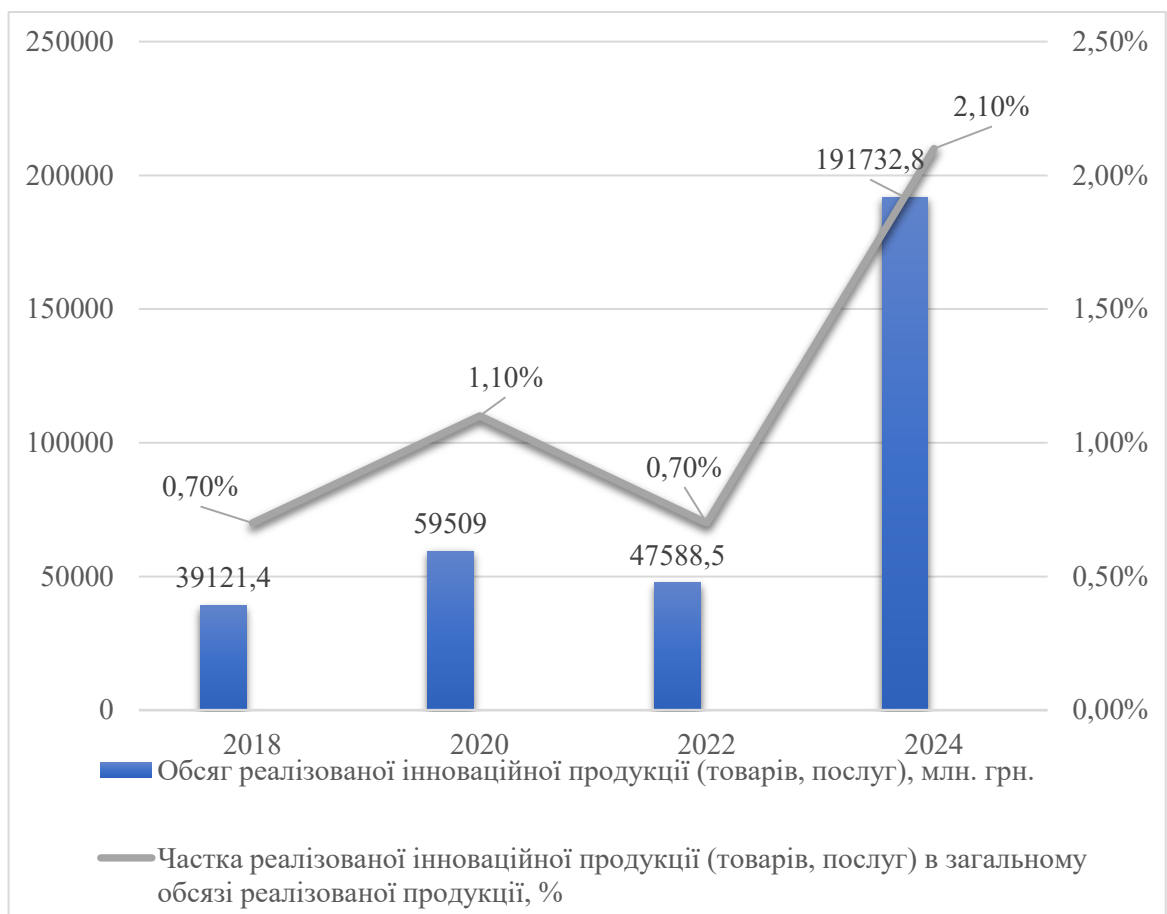


Рис. 2.4. Динаміка частки реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) в загальному обсязі реалізованої продукції інноваційно активними підприємствами України протягом 2018-2024 рр.\*, %

\*Джерело: побудовано автором на основі даних [110]

На рисунку 2.4 представлено статистичні дані щодо впровадження нових товарів або послуг, а також удосконалення наявних товарів або послуг підприємствами України у 2022-2024 роках за ступенем важливості: високий, середній, низький та неважливий.



З 23 584 підприємств, які поліпшували свої товари і послуги для 5 724 підприємств це було важливо, а для 10 382 неважливо за ступенем важливості стратегій. Підприємств, які впроваджували нові товари і послуги було на 20 менше – 23 564, з них високий ступінь важливості цієї стратегії мали лише 3 544 підприємства, неважливий – 12 859.

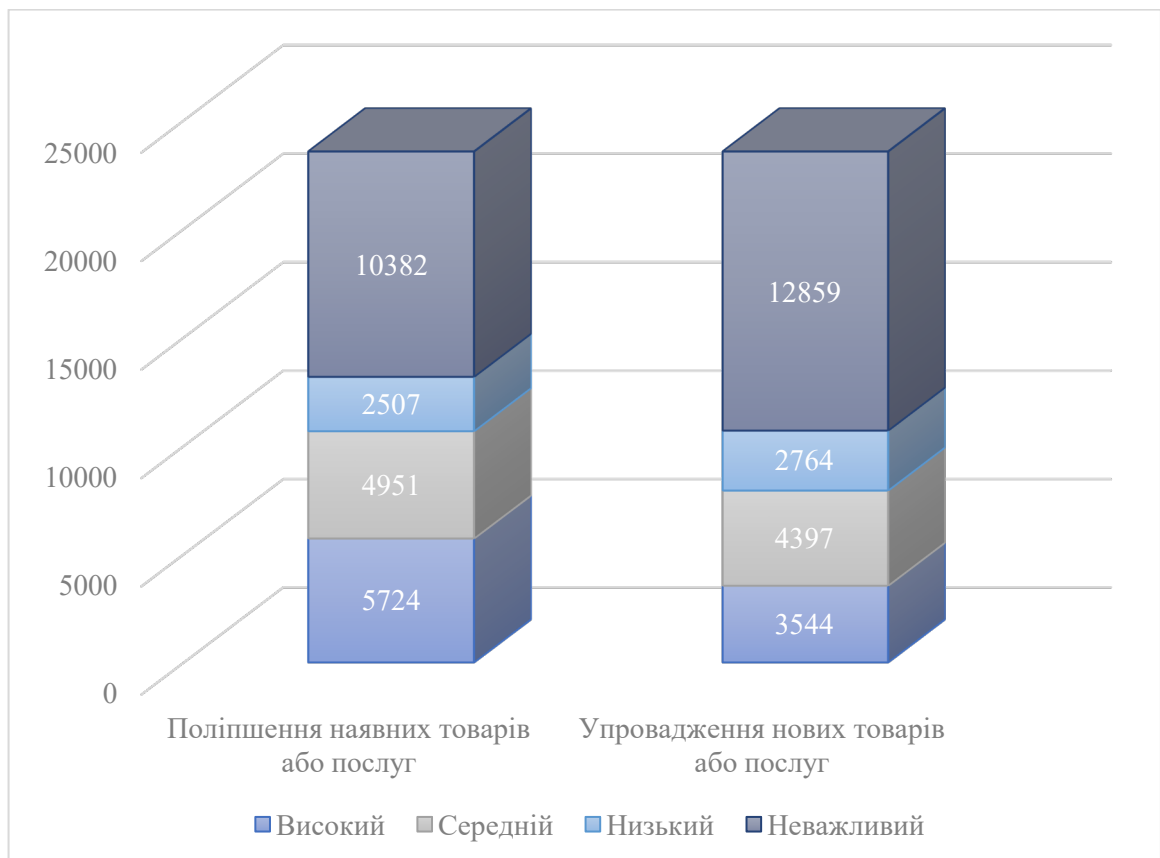


Рис. 2.5. Кількість підприємств України за ступенем важливості стратегій поліпшення наявних та впровадження нових товарів або послуг за період 2022-2024 рр.\*, од.

\*Джерело: побудовано автором на основі даних [107]

Отже, слід визнати що за останні роки впровадження принципово нових послуг, або суттєво вдосконалених, що по суті є ознакою інноваційності, не було пріоритетом вітчизняних підприємств. Це пояснюється стратегією виживання, до якої змушений був перейти бізнес-сектор України в умовах повномасштабної війни та ряд негативних чинників, з нею пов'язаних, зокрема, зниження платоспроможності населення, а відповідно відсутність можливості сплачувати

більше за інноваційні послуги, зміна споживчих пріоритетів в умовах воєнного стану, низький рівень інвестиційної активності, адже впровадження інновацій потребує, як правило, значних капіталовкладень, складність здійснення операційної діяльності через постійні обстріли, відключення електроенергії, інфляційні процеси, порушення традиційних ланцюгів постачання.

Виходячи з показників низької зацікавленості українських підприємств у впровадженні інновацій доцільно проаналізувати обсяг їх витрат на інновації протягом досліджуваного періоду (рис. 2.5).

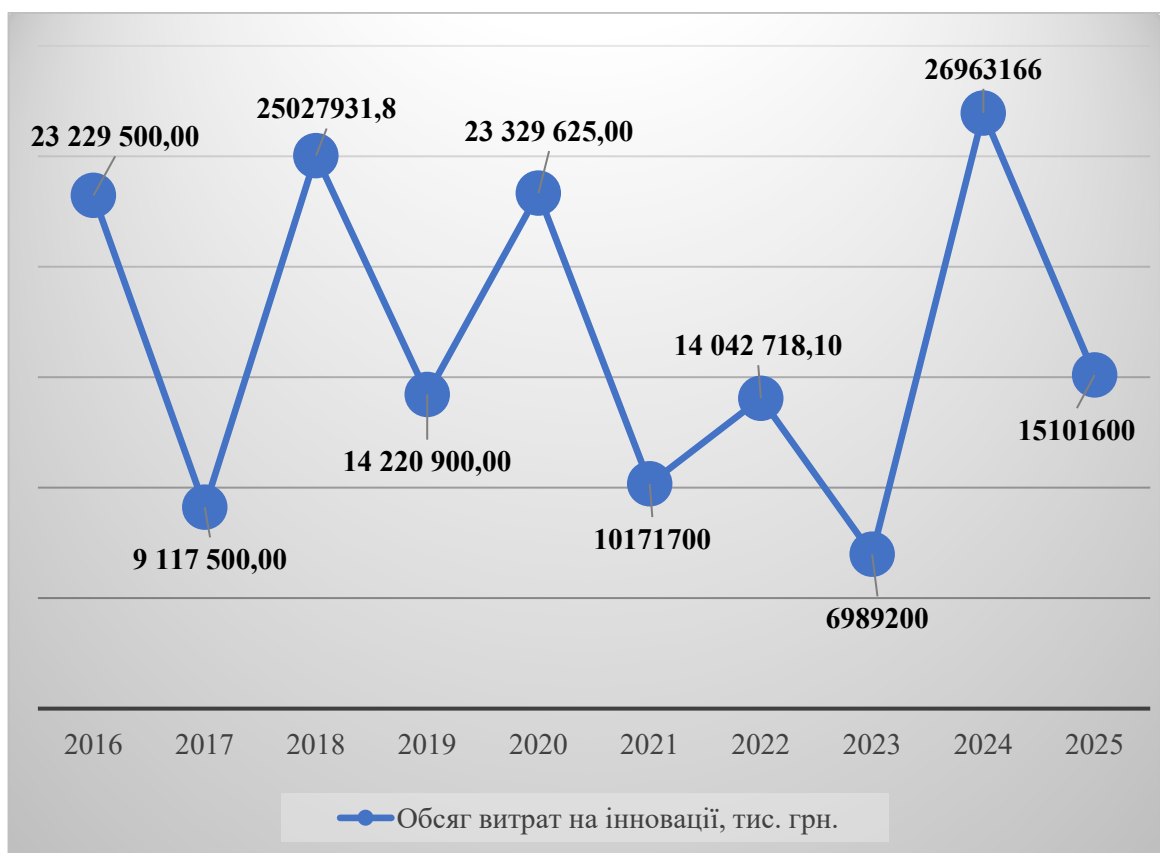


Рис. 2.6. Обсяг витрат підприємств України на інновації за період 2016-2025 рр.\*, тис. грн.

\*Джерело: побудовано автором на основі даних [108; 109]

Лінія тренду має зигзагоподібний характер, що свідчить про відсутність стійкої динаміки. Різкі падіння витрат підприємств на інновації у 2021 та 2023 роках є наслідком кризових проявів під час пандемії COVID-19 у 2020 році та початку повномасштабної війни у 2020 році.

За останні два роки витрати на інновації також не є стабільними: у 2024 році спостерігався підйом на рівні 26 963 166 тис. грн., а у 2025 році падіння до 15 101 600 тис. грн. То ж незважаючи на об'єктивну необхідність та запит ринку на інновації наразі рівень їх впровадження в українському бізнесі, зокрема у сфері послуг є невисоким.

Здійснимо аналіз обсягу та темпів зростання реалізованих послуг підприємствами України (в число яких входять і ветеринарні послуги) за період 2020-2025 роки в регіональному розрізі (табл. 2.1).

Слід відзначити, що в більшості областей України відбулось зниження обсягів реалізованих послуг у 2022 році, виключення становили Вінницька, Волинська, Львівська, Полтавська, Рівненська, Хмельницька, Черкаська, Чернівецька. Це пояснюється їх географічним розташуванням в центрі та на заході нашої країни, що відповідно дало можливість уникнути вторгнення та ведення бойових дій на цих територіях, і водночас стати прихистком для великої кількості внутрішньо переміщених осіб, ти самим підвищуючи запит на послуги в цих регіонах. В подальші роки такі сильні регіональні диспропорції були нівельовані, причинами цьому стала деокупація територій, зокрема Херсонської області, адаптація бізнесу та населення до існування в умовах війни, розвиток малого бізнесу за рахунок програм державної підтримки, стабілізація інфляційних процесів тощо.

У 2024 році скоротився обсяг реалізованих послуг у Вінницькій (85%), Полтавській (87,3%) та Сумській (92,5%) областях, що частково пов'язано з довготривалими відключеннями електроенергії внаслідок ворожих атак, а також перерозподілом внутрішньої міграції в сторону західних регіонів.

Останній рік характеризується зниженням обсягів реалізації послуг в Дніпропетровській, Донецькій, Запорізькій та Одеській областях. Високі темпи зростання реалізованих послуг були досягнуті в таких областях як Волинська (122,6%), Івано-Франківська (122,9%), Миколаївська (123%), Черкаська (127,6%) та Чернігівська (127,6%) та Чернігівській області (121,7%).

Таблиця 2.1

Динаміка обсягу реалізованих послуг та темпів його зростання в Україні за період 2020-2025 рр.\*

Область	Період											
	2020		2021		2022		2023		2024		2025	
	млн. грн	Т <sub>р</sub> , %	млн. грн	Т <sub>р</sub> , %	млн. грн	Т <sub>р</sub> , %	млн. грн	Т <sub>р</sub> , %	млн. грн	Т <sub>р</sub> , %	млн. грн	Т <sub>р</sub> , %
Вінницька	3 138,4	-	4 341,3	138,3	6 198,9	142,8	7 403,7	119,4	6 295,9	85,0	7 337,9	116,6
Волинська	1 943,2	-	2 926,3	150,6	4 497,0	153,7	4 552,5	101,2	5 316,8	116,8	6 530,8	122,8
Дніпропетровська	17 168,9	-	21 537,0	125,4	18 113,1	84,1	24 743,5	136,6	27 600,7	111,5	26 757,3	96,9
Донецька	4 995,8	-	6 324,7	126,6	1 853,1	29,3	1 103,5	59,5	1 055,6	95,7	510,6	48,4
Житомирська	1 695,0	-	2 583,9	152,4	2 450,6	94,8	2 391,9	97,6	2 907,1	121,5	3 316,0	114,1
Закарпатська	2 061,0	-	2 880,5	139,8	2 534,6	88,0	2 459,3	97,0	4 142,7	168,5	4 795,5	115,8
Запорізька	3 817,3	-	3 956,8	103,7	3 424,3	86,5	4 974,3	145,3	5 471,9	110,0	4 964,7	90,7
Івано-Франківська	4 766,3	-	6 524,0	136,9	3 244,3	49,7	5 074,3	156,4	5 219,3	102,9	6 414,4	122,9
Київська	9 346,0	-	11 035,4	118,1	10 507,1	95,2	11 494,2	109,4	12 384,6	107,7	14 145,2	114,2
Кіровоградська	2 281,2	-	2 530,2	110,9	2 297,6	90,8	1 850,4	80,5	2 049,4	110,8	2 278,9	111,2
Луганська	620,8	-	1 237,4	199,3	-	-	-	-	-	-	-	-
Львівська	10 752,3	-	15 722,8	146,2	18 228,9	115,9	23 219,5	127,4	28 868,0	124,3	31 796,5	110,1
Миколаївська	5 631,5	-	7 426,4	131,9	2 972,4	40,0	3 231,1	108,7	3 274,4	101,3	4 028,1	123,0
Одеська	18 117,7	-	23 670,7	130,7	21 693,4	91,6	21 934,8	101,1	26 990,2	123,1	26 760,2	99,1
Полтавська	3 579,4	-	4 828,5	134,9	5 520,3	114,3	5 545,7	100,5	4 844,0	87,3	5 321,0	109,9
Рівненська	1 505,9	-	1 651,8	109,7	2 566,5	155,4	2 102,6	81,9	3 401,6	161,8	3 678,2	108,1
Сумська	2 329,5	-	3 125,8	134,2	2 603,8	83,3	2 507,0	96,3	2 319,6	92,5	2 648,2	114,2
Тернопільська	2 884,6	-	3 929,9	136,2	2 855,9	72,7	2 764,8	96,8	4 233,9	153,1	4 833,5	114,2
Харківська	9 772,2	-	14 730,8	150,7	11 325,4	76,9	12 335,2	108,9	13 167,2	106,7	13 585,1	103,2
Херсонська	1 388,1	-	1 514,7	109,1	-	-	-	-	-	-	-	-
Хмельницька	1 525,1	-	1 940,3	127,2	2 161,9	111,4	2 185,0	101,1	3 730,6	170,7	4 359,2	116,8
Черкаська	2 764,6	-	3 084,7	111,6	3 746,6	121,5	2 743,8	73,2	4 105,1	149,6	5 237,4	127,6
Чернівецька	960,0	-	1 008,9	105,1	1 536,4	152,3	1 281,5	83,4	2 350,6	183,4	2 509,6	106,8
Чернігівська	2 017,8	-	3 266,2	161,9	3 081,3	94,3	2 996,4	97,2	3 081,5	102,8	3 751,1	121,7
м. Київ	107 247,1	-	142 897,8	133,2	118 511,7	82,9	136 129,3	114,9	170 115,1	125,0	187 153,5	110,0
<b>Україна</b>	<b>264 195,9</b>	<b>104,0</b>	<b>340 471,1</b>	<b>117,0</b>	<b>294 891,0</b>	<b>74,8</b>	<b>322 379,7</b>	<b>98,5</b>	<b>385 465,7</b>	<b>107,8</b>	<b>414 830,3</b>	<b>94,6</b>

\*Джерело: розраховано та складено автором на основі даних [111;112]

Отже, слід зазначити, що сфера послуг має висхідну тенденцію щодо обсягів їх надання. Використання інновацій змогло б суттєво пришвидшити темпи зростання та обсяги реалізованих послуг, тим самим здійснюючи мультиплікативний ефект на вітчизняну економіку в цілому. Частина сервісів під час війни втратила свою актуальність, проте з'явилися нові запити та потреби споживачів, які за детального опрацювання можна перетворити за допомогою інноваційних підходів на конкурентні переваги підприємств сфери надання послуг.

Суттєвою ознакою інноваційного спрямування в управлінні та діяльності підприємств є застосування сучасних інформаційних технологій. Клієнтські запити та вподобання щодо послуг формуються в умовах глобального впливу цифровізації, а тому для підтримки конкурентних переваг та захоплення нових ринкових сегментів вітчизняним сервісним підприємствам необхідно впроваджувати цифрові продукти.

За офіційними статистичними даними в Україні частка кількості підприємств, які проводили аналіз «великих даних» (Big Data), у загальній кількості підприємств за період 2018-2025 рр. зросла з 12,5% до 17,% (рис.2.7).

Максимальне значення досліджуваного показника спостерігається у 2024 році та становило 21,4%. Суттєвий спад спостерігався у 2022-2023 роках (8,2% та 9,7% відповідно), що пояснюється впливом кризових проявів за наслідками повномасштабного вторгнення (введенням обмежень доступу на окремі види даних, посилення кібератак з боку країни-агресора, втрата даних та неможливість здійснення аналізу, фізичне знищення або закриття частини підприємстві т.д.). Тенденція зростання є позитивним проявом та свідчить про цілеспрямовані зусилля українських підприємств розвиватись без відставання від світових темпів.



Рис. 2.7. Динаміка частки кількості підприємств, які проводили аналіз «великих даних» (Big Data), у загальній кількості підприємств України за період 2018-2025 рр.\*

\*Джерело: побудовано автором на основі даних [113]

Проаналізуємо більш детально наведений показник за джерелами отримання даних, адже саме в такому розрізі можна проаналізувати застосування цифрових технологій для удосконалення клієнтського обслуговування (табл. 2.2).

До 2024 року офіційна статистика велась за чотирма видами джерел даних, а саме: великі дані отримані з геолокаційних даних, отриманих і із портативних пристроїв; згенеровані із соціальних медіа; отримані зі смарт-пристроїв або датчиків; великі дані з інших джерел. За останні два роки спектр видів аналітичних даних суттєво розширився, що пов'язано з розвитком інформаційних технологій та їх широким застосуванням в діяльності підприємств.

Таблиця 2.2

Динаміка частки кількості підприємств, які проводили аналіз «великих даних» (Big Data), у загальній кількості підприємств України за джерелами даних протягом 2018-2025 рр. \*, %

№ п/п	Джерело даних	Період							
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1.	Аналітика відкритих даних державних органів	-	-	-	-	-	-	8,3	6,5
2.	Аналітика даних про клієнтів, таких як інформація про купівлі клієнта, місцезнаходження, уподобання, відгуки клієнтів, пошук	-	-	-	-	-	-	6,8	5,5
3.	Аналітика даних із записів транзакцій, таких як відомості про продажі, записи про платежі	-	-	-	-	-	-	6,6	5,7
4.	Аналітика вебданих	-	-	-	-	-	-	4,9	4,7
5.	Аналітика супутникових даних	-	-	-	-	-	-	2,3	2,0
6.	Отриманих з геолокаційних даних, отриманих і із портативних пристроїв	3,4	3,7	4,0	-	4,5	-	5,3	4,4
7.	Згенерованих із соціальних медіа	3,3	3,3	3,4	-	3,0	-	6,3	5,7
8.	Отриманих зі смарт-пристроїв або датчиків	5,9	5,7	5,7	-	2,1	-	2,8	2,5
9.	З інших джерел	6,0	5,6	5,8	-	2,9	-	-	-

\*Джерело: складено автором на основі даних [114]

Відповідно до об'єкту дослідження даної роботи науковий інтерес становить динаміка частки кількості підприємств, які проводили аналіз аналітики даних про клієнтів, таких як інформація про купівлі клієнта, місцезнаходження, уподобання, відгуки клієнтів, пошук. Найчастіше цю інформацію аналізують підприємства сфери послуг, зокрема з ветеринарної медицини. Цей показник становить 6,8% у 2024 році та 5,5% – у 2025 році. Це невисокий рівень, однак свідчить про прагнення підприємств сфери послуг до

використання сучасних інформаційних технологій в управлінні своєю діяльністю.

Як вже зазначалось в попередньому розділі для підприємств, що надають послуги у сфері ветеринарної медицини в контексті залучення нових клієнтів та втримання вже існуючої клієнтської бази важливу роль відіграє наявність та якісне наповнення вебсайту. Адже саме вебсайт в сучасному світі на рівні із соціальними медіа є ключовим джерелом інформації для потенційних клієнтів. Це пов'язано як із загальною культурою підвищеного рівня споживання цифрового контенту, так і зі зручністю доступу до інформації щодо підприємства, переліку послуг, режиму роботи, а також репутації взаємодії з іншими клієнтами. Як правило, саме наявність необхідного медичного обладнання для проведення вузькоспеціалізованої діагностики або медичних маніпуляцій й відгуки клієнтів ветеринарної клініки стають ключовим фактором при виборі клієнта.

А тому, на нашу думку слід проаналізувати динаміку частки кількості підприємств, які мають вебсайт, у загальній кількості підприємств України (рис.2.8).

Наведена діаграма демонструє висхідну динаміку зростання частки підприємств в Україні, які мають власний вебсайт, проте наразі вона не досягла 40% від загальної кількості вітчизняних суб'єктів господарювання. За останні три роки помітне поступове зростання питомої ваги таких підприємств: у 2023 році – 35,5%, у 2024 – 38,2%, у 2025 році – 38,7%. Враховуючи, що цей період відповідає веденню повномасштабної війни в нашій країні, одним із наслідків якої є руйнування об'єктів енергетичного комплексу, що призвело до довготривалих перерв в енергопостачанні та відсутності доступу до мережі Інтернет, навіть невеликий приріст компаній, які мають власний вебсайт є позитивною ознакою в аспекті використання сучасних інформаційних технологій.



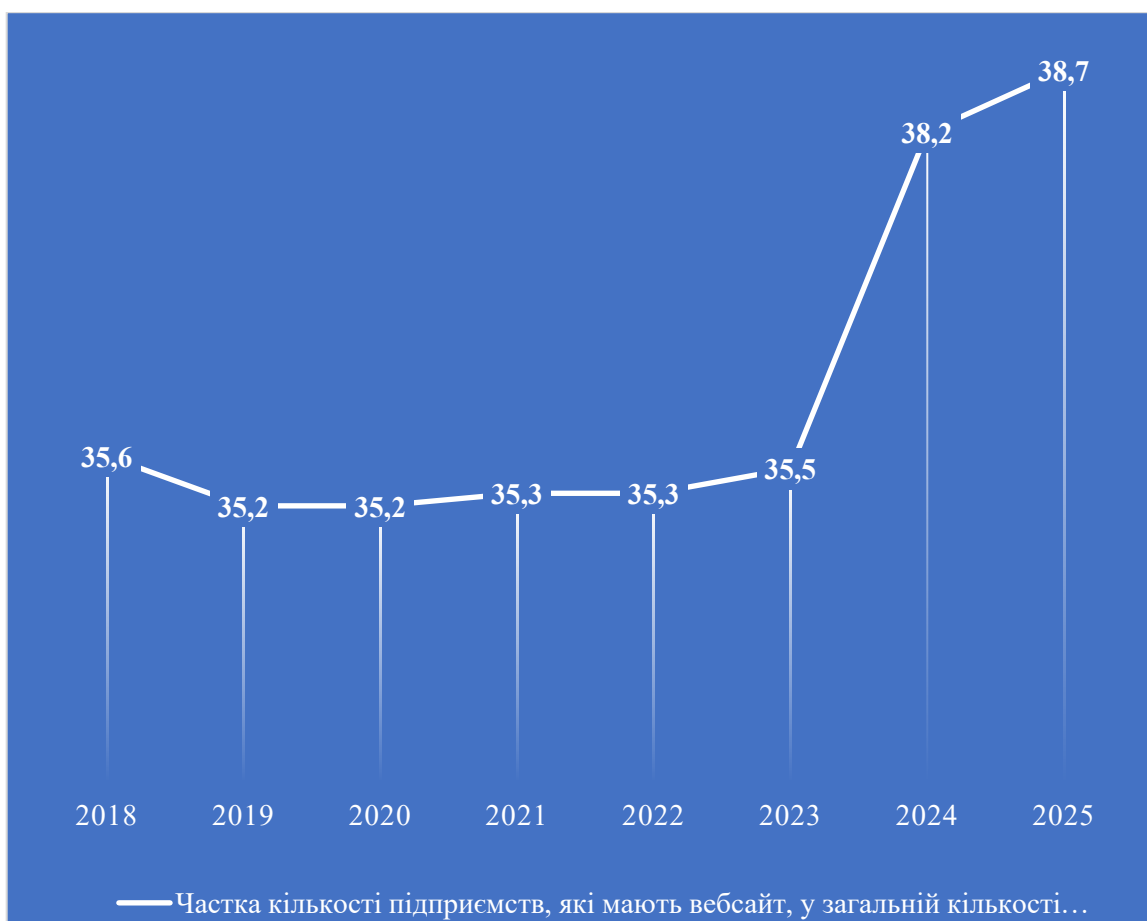


Рис. 2.8. Динаміка частки кількості підприємств, які мають вебсайт, у загальній кількості підприємств України за період 2018-2025 рр.\*

\*Джерело: побудовано автором на основі даних [115]

На сьогодні одним із ключових джерел інформації про послуги підприємства та одночасно засобом комунікації з клієнтами є соціальні медіа. Такі канали зв'язку навіть можуть використовуватись для ведення запису на консультацію до фахівці, а також надання попередньої інформації про клієнта та мету візиту. Також соціальні медіа наразі є найпотужнішим майданчиком реклами та просування компанії, особливо у сфері послуг, оскільки інструментарій та можливості соціальних мереж забезпечують здатність демонструвати результати діяльності у формі відгуків клієнтів, інформувати про зміни в роботі компанії в режимі реального часу, підтримувати цілодобовий зв'язок з клієнтом, здійснювати маркетингову діяльність в зручному актуальному форматі.

Відповідно даних рисунку 2.9. частка підприємств, які використовують соціальні медіа, в загальній кількості підприємств України протягом 2019-2025 років залишається на рівні близько 30%, що складає менше ніж кількість тих, що мають власний вебсайт.

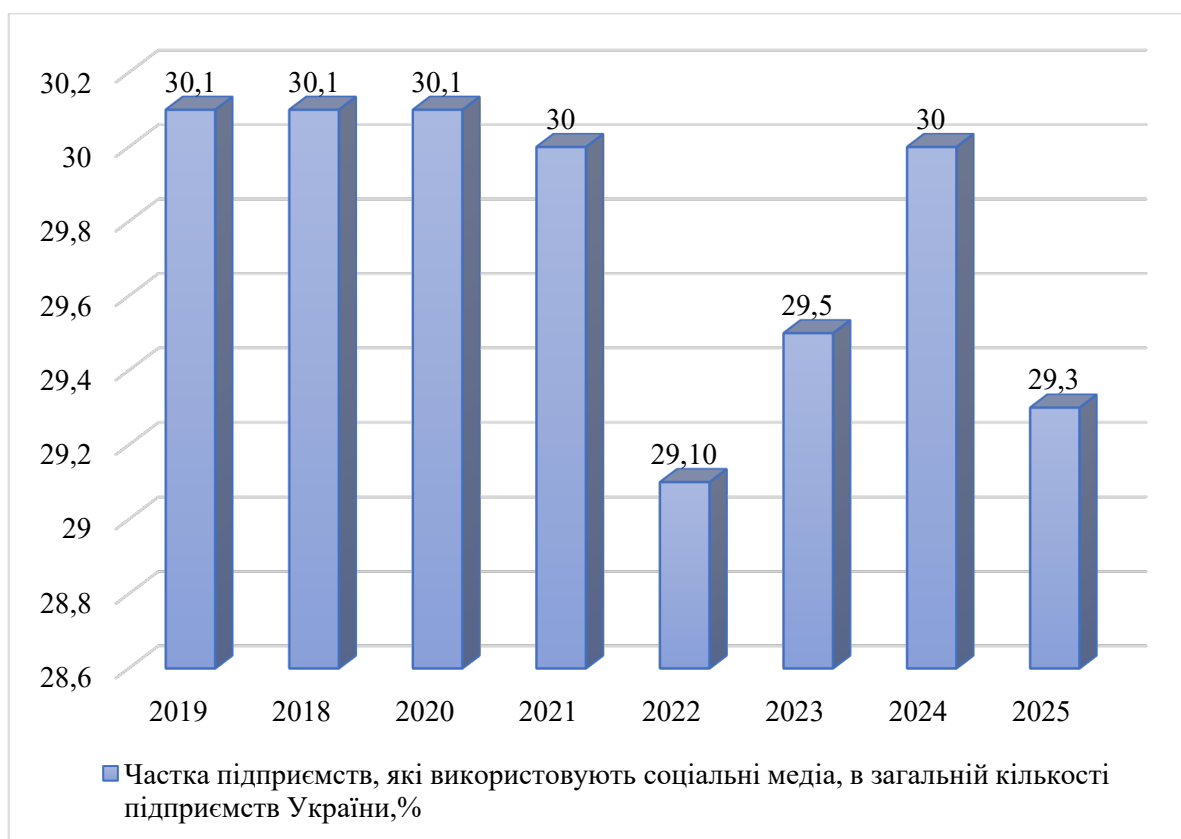


Рис. 2.9. Динаміка частки кількості підприємств, які використовують соціальні медіа, у загальній кількості підприємств України за період 2019-2025 рр.\*

\*Джерело: побудовано автором на основі даних [116]

Аналізований показник демонструє відсутність істотних змін за виключенням 2022 року (29,1%) та 2023 року (29,5%), що пов'язане з об'єктивними причинами початку повномасштабної війни та певною паузою комерціалізації соціальних мереж в Україні, оскільки в той період фокус був сконцентрований на воєнних подіях та гуманітарних запитах. Зниження кількості підприємств, які використовують соціальні медіа у 2025 році може бути обумовлена загальним зниженням економічної активності, а також

неможливістю використовувати цей інструмент через постійні довготривалі відключення електроенергії. Узагальнюючи, слід зауважити, що вітчизняні підприємства недостатньо використовують потенціал соціальних медіа як інноваційного інструментарію надання послуг та здійснення своєї маркетингової діяльності.

Досить популярними інноваційними рішеннями у сфері надання послуг, в т. ч. ветеринарної медицини, наразі є застосування спеціального програмного забезпечення та мобільних додатків для комунікації з клієнтами, управління даними про клієнтів та керування якістю послуг шляхом отримання зворотного зв'язку про свою діяльність. Порівняємо показники часток кількості підприємств, які використовують програмне забезпечення для управління відносинами з клієнтами (CRM), та підприємств, які мають мобільний додаток для своїх клієнтів (рис.2.10).

CRM (англ. Customer Relationship Management) являє собою програмне забезпечення, що формує систему управління взаємодією з клієнтами [117]. Його ключовими функціями є:

- формування та систематизація інформаційної бази про клієнтів;
- створення завдань і нагадувань менеджерам щодо комунікації з клієнтами;
- автоматизація роботи відділів продажу (створення цифрової воронки);
- робота з аналітичними даними про операції, воронки продажу, менеджерів) [117].

Мобільний додаток (англ. «Mobile app») можна визначити як спеціальне програмне забезпечення, що забезпечує роботу або комунікацію із використанням смартфона, планшета або іншого мобільного пристрою [118].

Дані діаграми свідчать про те, що частка використання спеціального програмного забезпечення для комунікацій з клієнтами за останні роки виросла майже вдвічі: 7,4% у 2024 році порівняно з 4,5% у попередньому році, а також 8,7% у 2025 році.

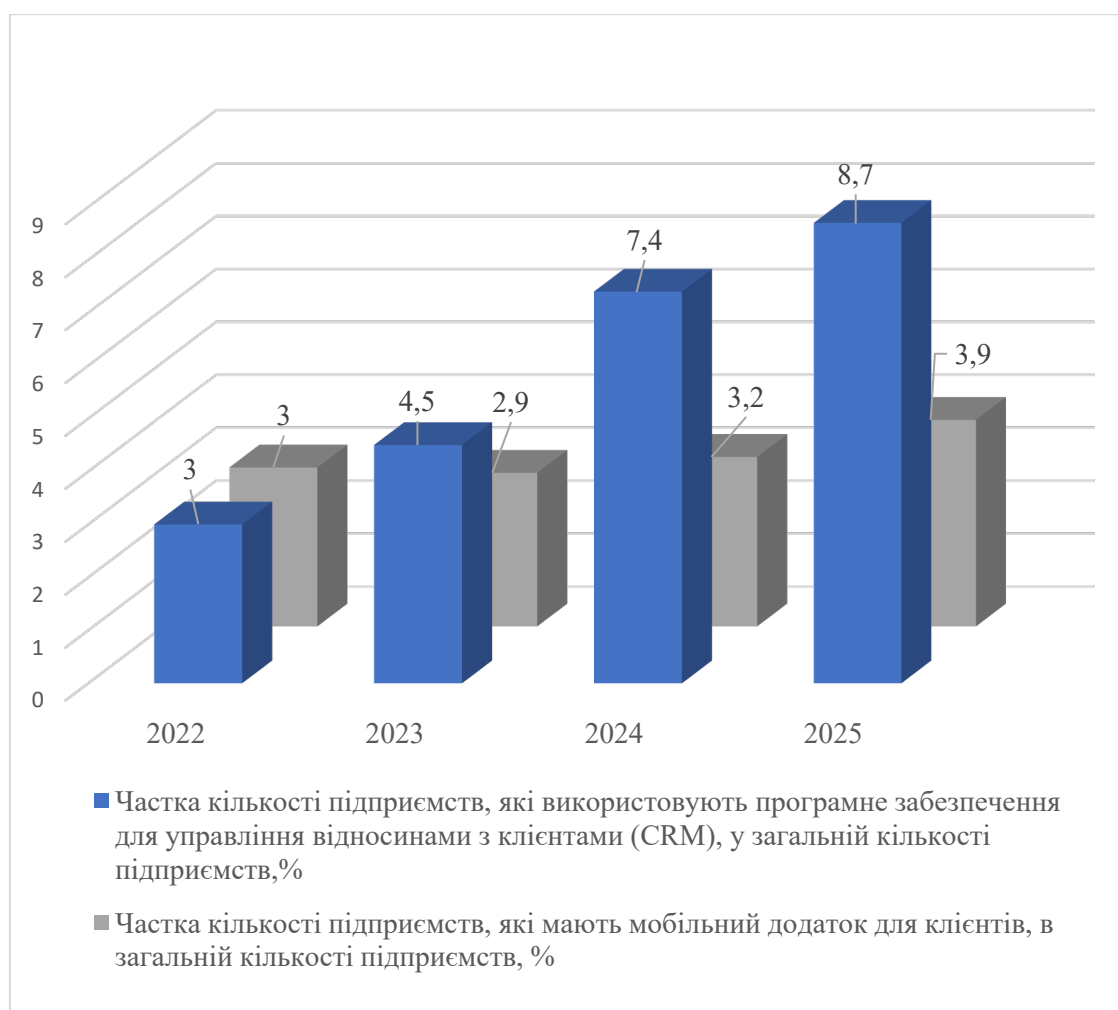


Рис. 2.10. Динаміка часток кількості підприємств, які використовують програмне забезпечення для управління відносинами з клієнтами (CRM), та підприємств, які мають мобільний додаток для своїх клієнтів, протягом 2022-2025 рр.\*

\*Джерело: побудовано автором на основі даних [119;120]

Частка кількості підприємств, які мають мобільний додаток для комунікації з клієнтами, протягом всього аналізованого періоду наближена до значення 3%, за останній рік зростання відбулося до 3,9%, що майже впововину менше показника використання спеціального програмного забезпечення.

На фоні глобальної цифровізації та використання нових засобів комунікації з клієнтами дані показники свідчать дуже низький рівень застосування в управлінні роботою з клієнтами сучасних цифрових рішень.

Для того, щоб визначити рівень використання спеціального програмного забезпечення в управлінні за напрямом відмінним від роботи з клієнтами, нами

було проаналізовано данні за показником частки кількості підприємств, що використовують програмне забезпечення для планування ресурсів підприємства (ERP), в загальній кількості підприємств України (рис. 2.11).

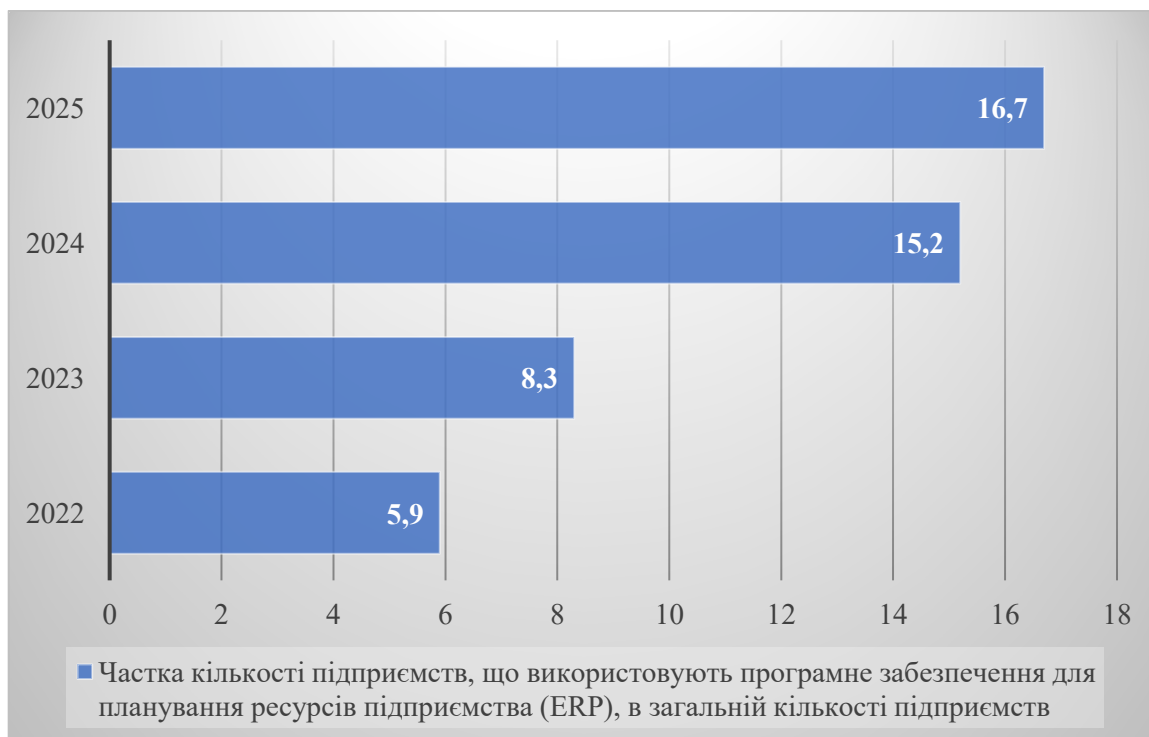


Рис. 2.11. Динаміка частки кількості підприємств, що використовують програмне забезпечення для планування ресурсів підприємства (ERP), в загальній кількості підприємств України протягом 2022-2025 рр.\*

\*Джерело: побудовано автором на основі даних [121]

Концептуальні рішення ERP (англ. Enterprise Resource Planning – планування ресурсів підприємства) вже набули поширення, в тому числі і серед вітчизняних підприємств, які застосовують ці системи для управління своєю діяльністю. Система планування ресурсів підприємства (ERP) належить до типу програмного забезпечення, що застосовується суб'єктами господарювання з метою ефективного здійснення поточної діяльності, такої як бізнес-процеси, бухгалтерський облік, постачання, управління проєктами, ризик-менеджмент, внутрішньогосподарський контроль тощо [122].

За аналізований період використання програмного забезпечення для планування ресурсів підприємства (ERP) продемонструвало тенденцію зростання. Частка кількості підприємств, що використовують програмне забезпечення для планування ресурсів підприємства (ERP), в загальній кількості підприємств України зросла з 5,9% у 2022 році до 16,7% у 2025 році. За рахунок своєї універсальності та адаптивності даний інноваційний програмний продукт набуває поширення серед вітчизняних підприємств. Також це говорить про відкритість вітчизняного бізнесу до залучення інноваційних підходів в управлінні своєю діяльністю.

Одним із новітніх інструментів, який кардинально змінив підходи до використання інформаційних технологій в сучасному світі, є штучний інтелект (ШІ).

Штучний інтелект являє собою міждисциплінарні наукові дослідження, які спрямовані на створення інтелектуальних машин, спроможних самостійно виконувати завдання, які вимагають застосування людського інтелекту, такі, як моделювання інтелектуальної, творчої діяльності, послідовності мислення, процесів навчання і т.д. [123].

Наразі інструменти штучного інтелекту застосовуються майже у всіх сферах діяльності та суспільного життя. Не винятком є і управлінська діяльність підприємств. Компанії в усьому світі активно використовують штучний інтелект для прискорення та підвищення ефективності операційних процесів, управління трудовими ресурсами, удосконалення маркетингової діяльності та просування, логістичних операцій, оптимізації витрат, в тому числі за рахунок заміщення людської праці.

В контексті України з 2022 року Державна служба статистики ввела такий показник, як частка кількості підприємств, що використовують технології штучного інтелекту, в загальній кількості підприємств. Його динаміка до 2025 року демонструвала невеликий діапазон змін на рівні 5,4-5,2%, проте у 2025 році показник знизився до 4,5%, що виглядає досить нелогічним на тлі глобального поширення та удосконалення інструментів штучного інтелекту (рис.2.12).

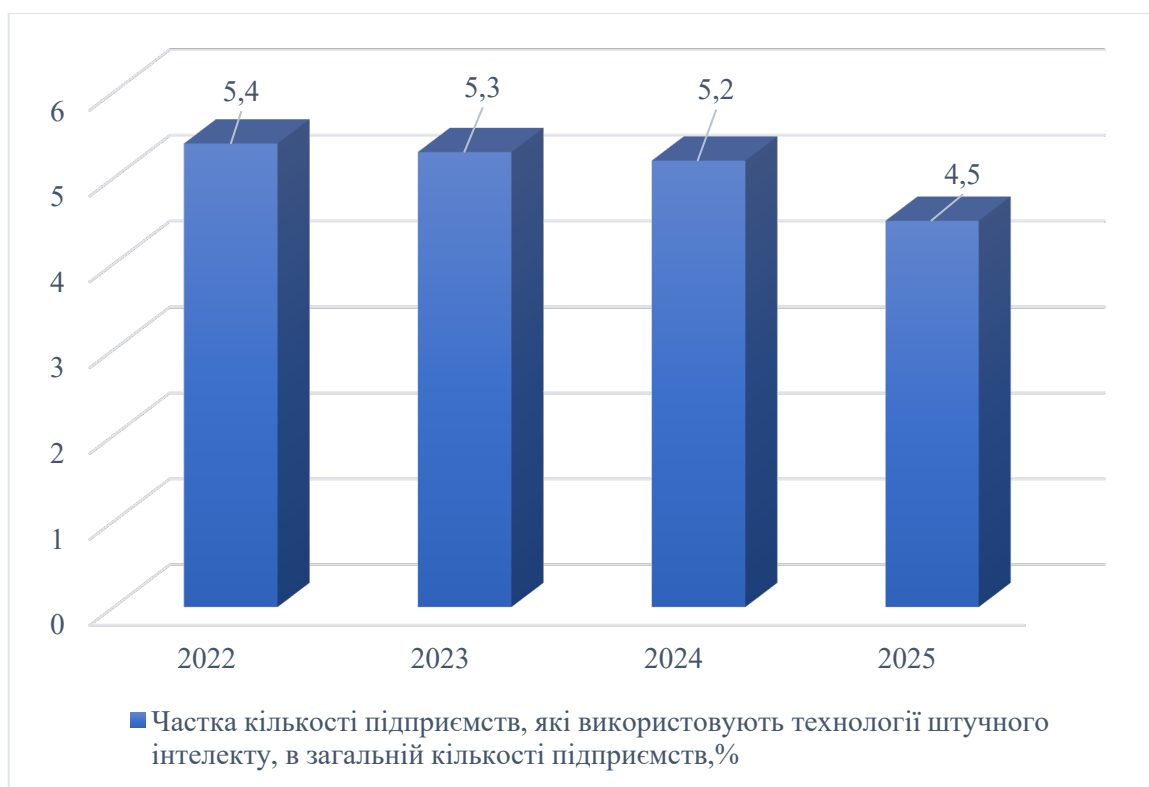


Рис. 2.12. Динаміка частки кількості підприємств, що використовують технології штучного інтелекту, в загальній кількості підприємств України протягом 2022-2025 рр.\*

\*Джерело: побудовано автором на основі даних [124]

Таким чином, слід зауважити, що на сучасному етапі українські підприємства, зокрема ті, що надають послуги, поступово залучають до управління своєю діяльністю інноваційні підходи, зокрема цифрові, програмні продукти та інструменти штучного інтелекту, однак у відсотковому співвідношенні частка таких підприємств є досить низькою в загальній кількості. Об'єктивними бар'єрами на шляху до більш інтенсивного впровадження інновацій в управлінську діяльність суб'єктів господарювання України є наслідки повномасштабного вторгнення та триваюча війна. Однією з ключових проблем української економіки в цілому в контексті гарантування безпеки є недостатньо розвинені інститути. Лише за умов докорінного вдосконалення цих ґрунтовних засад можливе запровадження ефективних інноваційно-

інвестиційних моделей функціонування підприємств сфери послуг [125]. Умови воєнного стану не дають підприємствам в повній мірі використовувати той інноваційний потенціал, який притаманний економіці нашої країни та відповідає її можливостям, а також запитам споживачів.

## 2.2. Тенденції та проблеми використання інноваційних підходів до управління підприємств ветеринарної медицини в Україні

Ринок ветеринарних послуг в Україні формувався та продовжує функціонувати в умовах постійних, іноді не достатньо послідовних, змін регуляторної політики та нормативно-правового забезпечення, з одного боку, а також макроекономічних викликів в наслідок війни (дефіцит кваліфікованих кадрів, інфляційні процеси, фізичне знищення активів, тривалі перерви енергопостачання, безпекові ризики) – з іншого.

Для поглибленого вивчення особливостей використання інноваційних підходів в управлінській практиці вітчизняних ветеринарних підприємств доцільно визначити ключові тенденції та проблеми їх функціонування в сучасному економічному середовищі України.

Специфічною рисою ринку ветеринарних послуг в Україні є його фрагментарність. Переважаюча частина надавачів послуг ветеринарної медицини є фізичними особами-підприємцями, великі мережеві заклади ветеринарної допомоги займають невелику частку від загальної кількості ветеринарних клінік [126].

Незважаючи на зростаючий попит та затребуваність ветеринарних послуг, структура системи їх надання є розпорошеною. Відповідно до офіційних даних із загальної кількості зареєстрованих суб'єктів надання ветеринарних послуг станом на 2025 рік 583 є юридичними особами, а 2392 зареєстровані як фізичні особи-підприємці (рис.2.13).



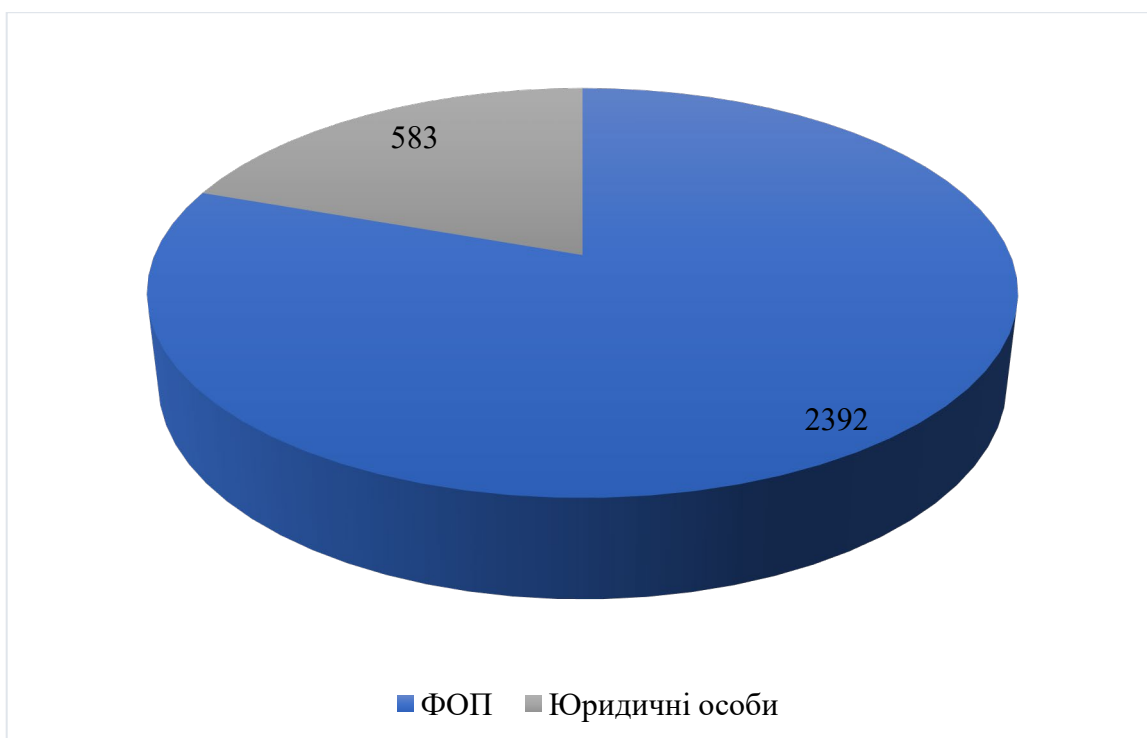


Рис.2.13. Структура ринку ветеринарних послуг України  
станом на 2025 р.\*

*\*Джерело: побудовано автором на основі даних [126]*

Таким чином, 80% сервісних установ ветеринарної медицини є приватними підприємцями, а це говорить про певну обмеженість масштабування діяльності, що також впливає на спроможність до імплементації інновацій в управління діяльністю та їх потребу. Адже відсутність масштабної діяльності не потребує впровадження інноваційних підходів до управління, а також не має значних фінансових можливостей на їх розробку або впровадження. І це дуже відрізняє український ринок ветеринарних послуг від європейського, де переважають великі компанії з доходами в сотні мільйонів євро.

Основними перешкодами в масштабуванні сфери ветеринарних послуг в Україні є:

1) великі витрати на відкриття та утримання ветеринарної клініки. Відповідно до нормативних вимог приміщення ветеринарного медичного закладу повинно бути віддалене від житлових будинків не менше ніж на 50 метрів, а у випадку надання послуги стаціонарного лікування тварин відстань має становити 150-200 метрів. У випадку розміщення підприємства у житловому

будинку, використання рентген-обладнання можливе тільки в спеціально окремо збудованому приміщенні, також зберігання лікарських засобів повинно відбуватись на спеціалізованому складі. Таким чином, утримання приміщення ветеринарного підприємства вже є дороговартісним та складним. Також значною частиною великих витрат є обладнання: рентген- та УЗД-апарати; кардіограф; ветеринарний аналізатор крові; обладнання для стерилізації; сухожари; спеціалізовані лампи; набір ветеринарних інструментів; мікроскопи; МРТ, КТ, ендоскопи [127]. Зазначене оснащення є дорогим в купівлі та експлуатації, адже потребує фахового обслуговування, але саме його наявність визначає масштабування ветеринарного сервісного бізнесу;

2) нестача кваліфікованих кадрів, особливо в частині вузькопрофільних спеціалістів (офтальмолог, кардіолог і т.д.). Потреба в таких фахівцях для розширення діяльності ветеринарної клініки вимагає фінансування навчання або перекваліфікації лікарів-ветеринарів, що є додатковим напрямком витрат. З повномасштабним вторгненням ця проблема ще більше загострилась через масову зовнішню та внутрішню міграцію та відтік молодих людей за кордон на навчання;

3) ризики пов'язані з воєнним станом – значні капіталовкладення в масштабування та розширення супроводжуються високими ризиками внаслідок бойових дій: фізичне знищення приміщень та обладнання, або сильне їх пошкодження; тривалі відключення електроенергії, що ставлять під загрозу виконання хірургічних маніпуляцій та надання невідкладної ветеринарної допомоги; неможливість дотримання санітарних норм через відсутність опалення в приміщеннях; суттєві інфляційні втрати; падіння платоспроможності населення тощо.

Проте за даними Державна служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів у 2025 році було відкрито 94 місця здійснення діяльності підприємств з надання ветеринарних послуг та надано 120 ліцензій щодо надання послуг в галузі ветеринарної медицини [128]. Це свідчить про

поступове розширення та мережування вже існуючих ветеринарних клінік, які давно працюють на ринку.

Розглянемо перелік найбільших підприємств, що надають послуги в галузі ветеринарної медицини, за рівнем отриманого доходу (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Найбільші підприємства, що надають послуги в галузі ветеринарної медицини, станом на 2025 рік\*

№п\п	Назва підприємства	Місце знаходження	Дохід, млн.грн.
1	КП «Київська міська лікарня ветеринарної медицини»	м. Київ	46,7
2	ТОВ «Смарт Вет»	м. Київ	37,8
3	ПП «Ветмедкомплекс»	м. Львів	30,6
4	КП «Центр поводження з тваринами»	м. Харків	18,9
5	ТОВ «ВК «Добродій»	м. Київ	8,8
6	ТОВ «ВЕТСВІТ»	м. Запоріжжя	8,8
7	ТОВ «Ветфармсервіс»	м. Київ	8,7
8	ТОВ «БАЛЬД»	м. Київ	8,6
9	ТОВ «БАЛЬД-Лаб»	м. Київ	8,2
10	ПП «Animal Clinic»	м. Київ	8,1
11	ПП «Консультаційний центр АВМ»	м. Київ	7,7
12	ТОВ «Зверополіс»	м. Київ	7,6
13	ПП «Фауна-Сервіс»	м. Київ	7,5
14	ТОВ «Хаб Вет»	м. Київ	7,5
15	ТОВ «Неоветлаб Україна»	м. Київ	6,5

\*Джерело: складено автором на основі даних [126]

Як видно з наведених даних 80% великих підприємств з надання послуг ветеринарної медицини зосереджено в місті Києві, що пояснюється наявністю попиту, вищим рівнем платоспроможності клієнтів, більшим ринковим середовищем, що є більш динамічним, ніж на регіональному рівні, а також більшою пропозицією на ринку праці.

У 2025 році загальний оборот цієї групи підприємств ветеринарного сервісу склав приблизно 200 млн. грн. у порівнянні з місткістю всього

українського ринку товарів та послуг для домашніх тварин, який оцінюється у 40 млрд. грн. [129].

Світовий ринок ветеринарних послуг має тенденцію до зростання. Так, у 2025 році його обсяг становив 127–138 млрд. дол. США при прогнозованому зростанні до 200 млрд. дол. США протягом наступних восьми років [130].

Суттєвим чинником такого стрімкого зростання є збільшення чисельності домашніх тварин. В Україні цей показник є в сотні разів меншим, ніж в інших країнах світу (рис.2.14). Також ведення статистичного моніторингу щодо кількості та структури домашніх тварин ускладнюється тією обставиною, що з початком повномасштабного вторгнення чисельність покинутих тварин, які стали безпритульними суттєво зросла, однак облік таких випадків наразі не здійснюється.

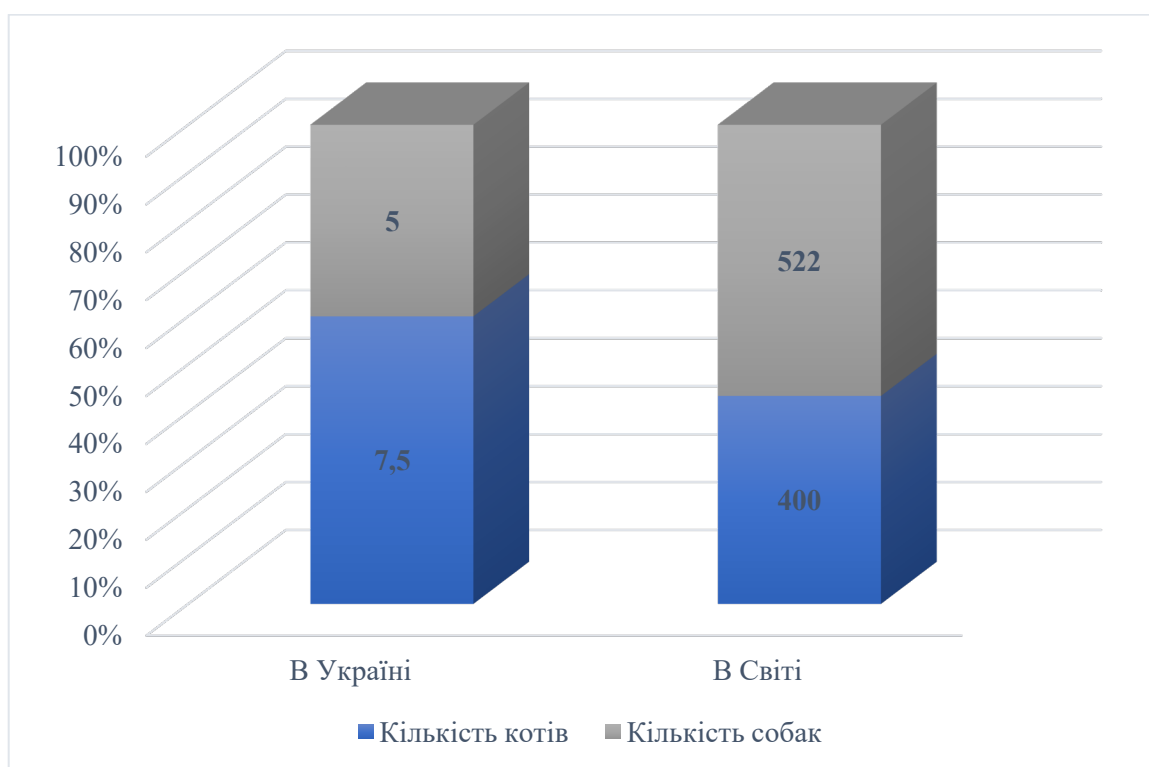


Рис. 2.14. Порівняльна характеристика кількості та структури домашніх тварин в Україні та світі станом на 2025 рік, млн.\*

\*Джерело: побудовано автором на основі даних [131]

Також прискорене зростання ринку ветеринарних послуг у світі спричинене підвищенням рівня витрат на захист їх здоров'я. Для України характерним є високий рівень вартості послуг ветеринарної медицини у поєднанні з відсутністю усталеної практики страхування тварин та недостатнім рівнем культури догляду за ними. Адже лише біля 40% власників домашніх тварин в Україні відвідують лікаря-ветеринара за постійним графіком з профілактичною метою, в той час як 60% йдуть на прийом до ветеринарної клініки при гострих симптомах та загрозах

Близько 40% власників тварин в Україні звертається до послуг ветеринарної медицини лише при серйозних симптомах та ознаках загрози життю тварини [132], 24% – з профілактичною метою на регулярній основі (проведення щеплень, обробка від паразитів), 8% власників взагалі не користуються послугами ветеринарної медицини [133].

Структура українського ринку послуг ветеринарної медицини за частотою звернень власників тварин представлена на рисунку 2.15.

Відповідно до наведених результатів дослідження за кожною групою найбільший відсоток складають відвідування закладів ветеринарної медицини лише у випадках хвороби тварин, а отже термінової необхідності: 34% – серед власників собак, 48% – серед власників котів та 32% родин, які мають і котів, і собак. Серед власників котів 12% взагалі не користуються послугами ветеринарної медицини, що тільки на 4% менше від частки власників, які відвідують ветеринарні заклади регулярно.

Наведені аналітичні дані свідчать про недостатньо розвинену культуру догляду за домашніми тваринами в нашій країні та відсутність розуміння, а відповідно і попиту на послуги ветеринарної медицини на постійній основі. Саме це можна розглядати ще одним бар'єром на шляху до масштабування та впровадження інновацій в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини в Україні. Адже відсутність високого рівня попиту стримує розвиток як з точки зору потреби в підвищенні конкурентоспроможності, так і з позиції

отримання доходів від такої діяльності, що в подальшому можуть бути спрямовані на фінансування імплементації інновацій в управлінську діяльність.

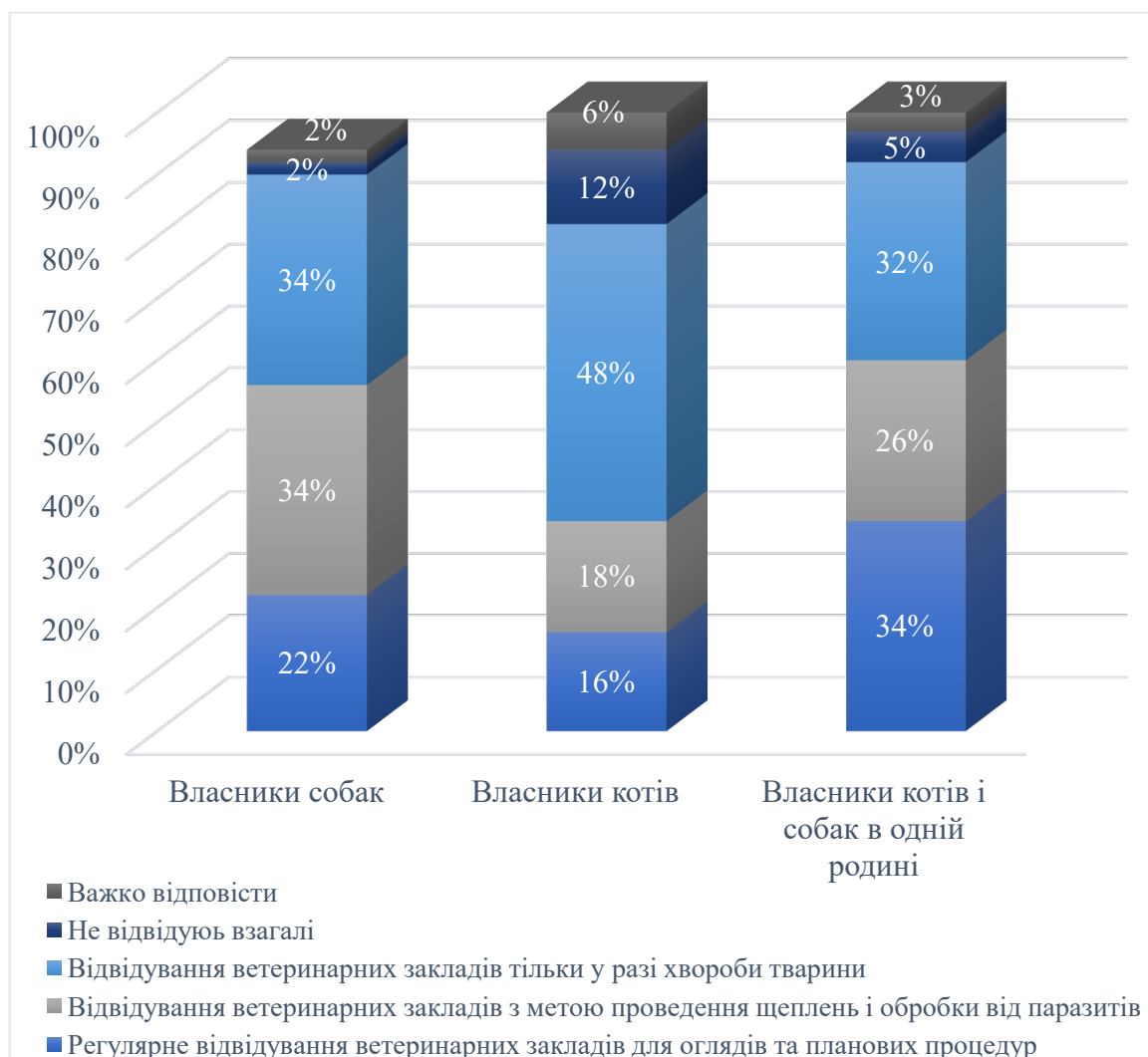


Рис. 2.15. Структура українського ринку послуг ветеринарної медицини за частотою звернень власників тварин станом на 2025 рік\*

\*Джерело: побудовано автором на основі даних [133]

В той час, як світова статистика демонструє, що превентивні заходи різного виду займають 54,4% відсотки всього ринку послуг ветеринарної медицини (рис.2.16).

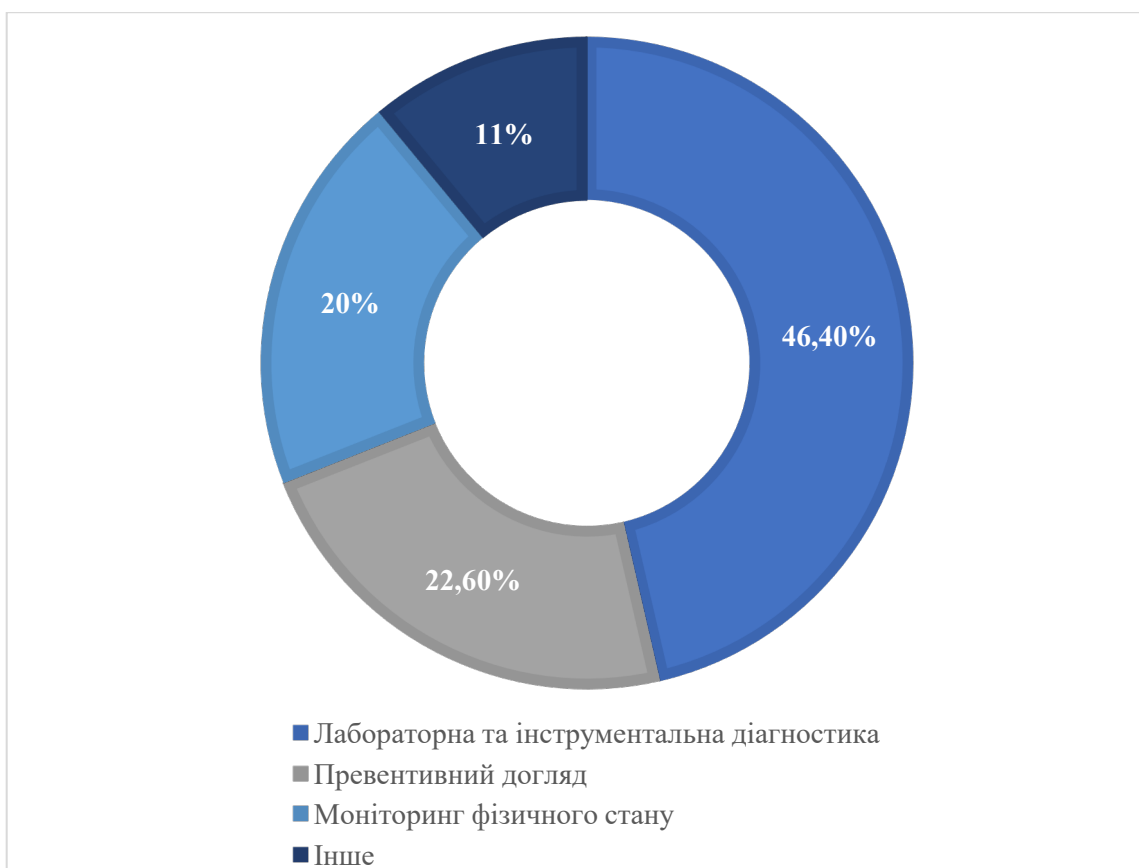


Рис. 2.16. Структура світового ринку послуг ветеринарної медицини станом на 2026 рік\*, %

*\*Джерело: побудовано автором на основі даних [130]*

Наведена діаграма демонструє, що в країнах з високим рівнем розвитку послуги ветеринарної медицини не зводяться лише до заходів лікування та оперативного втручання, а в переважній більшості, як попереджувальну (превентивну) медицину, що включає превентивний догляд 22,6% ринку всіх послуг, моніторинг фізичного стану – 20%, а також інші послуги, що забезпечують захист здоров'я і добробут тварин (11%).

Аналіз витрат населення України на домашніх тварин протягом 2025 року, представлений на рисунку 2.16, демонструє, що найбільший обсяг витрат спрямовано на догляд за котами (15,3 тис. грн.), мешканцями тераріумів (16,7 тис. грн.) та собаками (17,2 тис. грн.). Також варто підкреслити, що ринок ветеринарних послуг України орієнтований в переважній більшості на допомогу котам і собакам. Вузькоспеціалізованих фахівців щодо лікування екзотичних тварин, птахів, а також нехарактерних для даної місцевості представників фауни.

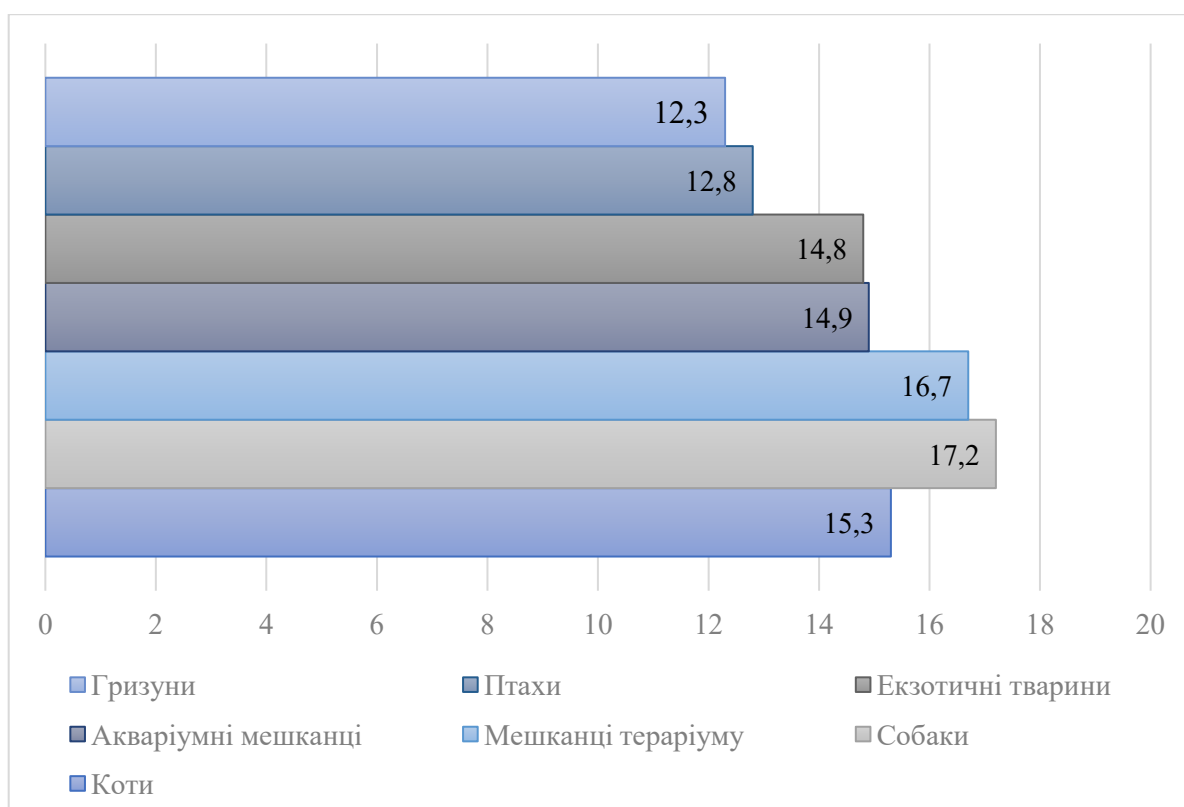


Рис. 2.17. Структура витрат населення України у розрізі видів домашніх тварин за 2025 рік\*, тис. грн.

\*Джерело: побудовано автором на основі даних [134]

Спостерігаються суттєві зміни ринку товарів та послуг для домашніх тварин після 2022 року – за перший рік повномасштабної війни у гривневому еквіваленті обсяг продажів демонстрував зростання на рівні 27,3% [135].

Це пов'язано з прагненням українців покращити емоційний стан через піклування та взаємодію з домашніми тваринами.

Структура витрат на домашніх тварин включає такі елементи: продукти харчування; послуги ветеринарної медицини, в т.ч. щеплення, обробку від паразитів та консультування по догляду; харчові добавки; іграшки; продукти для задоволення інших потреб [135].

На рис. 2.17 представлена диференціація сум щомісячних витрат на домашніх тварин за двома найпоширенішими їх видами: коти і собаки.



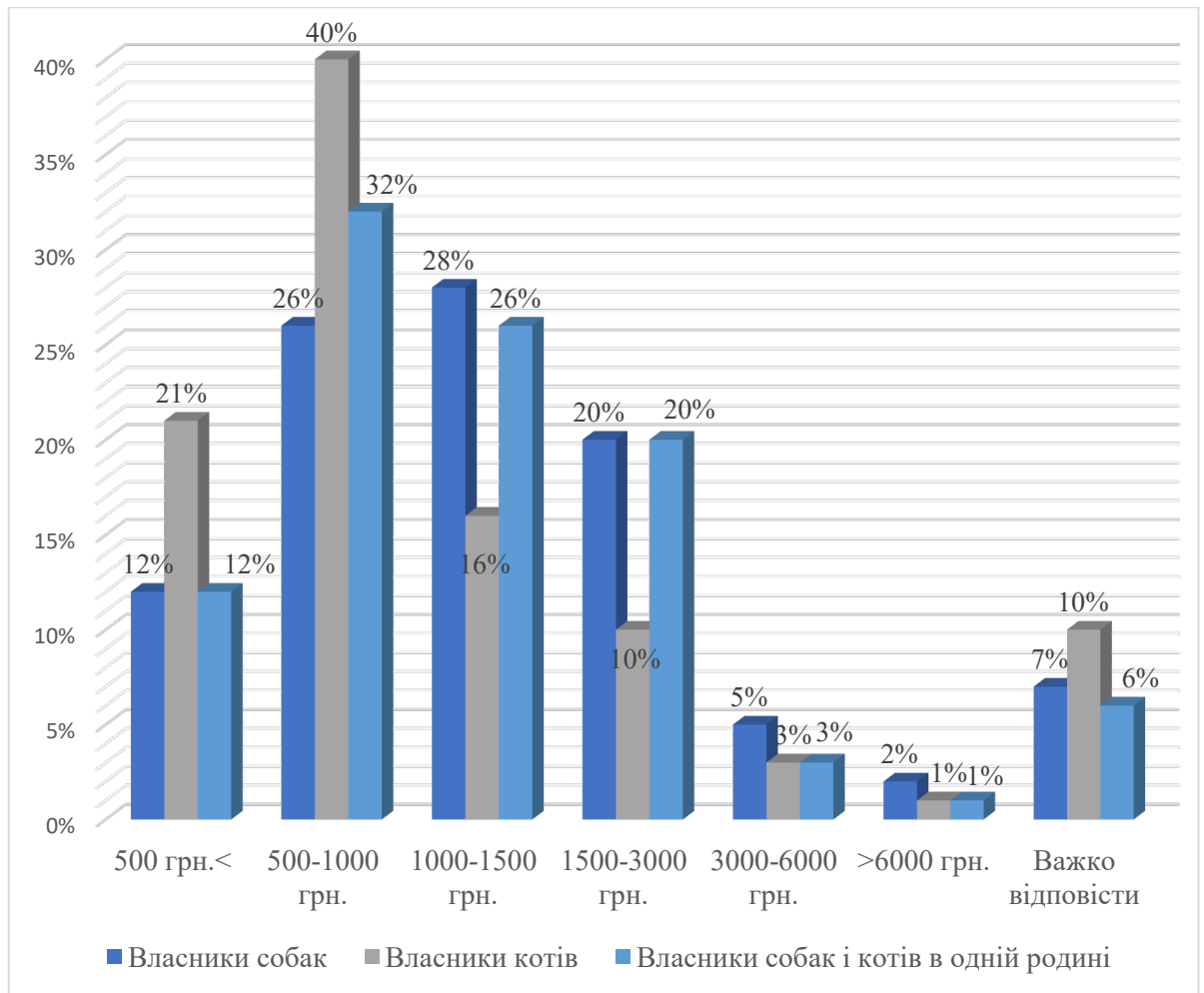


Рис. 2.18. Структура щомісячних витрат власників домашніх тварин  
станом на 2025 рік \*

\*Джерело: побудовано автором на основі даних [135]

За наведеними даними найбільша частка витрат на домашніх тварин становить в діапазоні 500-1000 грн. на місяць: 26% власників собак, 40% власників котів, 32% власників собак і котів в одній родині. Від 1000 до 1500 грн. щомісячних витрат здійснюють 28% власників собак, 16% власників котів, 26% родин, що тримають і котів, і собак. Дослідження структури витрат власників домашніх тварин дає можливість зробити висновки про динаміку ринку ветеринарних послуг, платоспроможний попит населення та перспективи розвитку галузі.

У порівнянні зі світовим досвідом Україна поки що не набула того рівня інноваційного розвитку у сфері надання та управління послугами ветеринарної медицини.

На глобальному рівні, зокрема в країнах ЄС, США, Канаді та Австралії, спостерігається активна фаза формування ринку ветеринарних медичних послуг інноваційного формату. Штучний інтелект стає невід'ємним інструментом у клінічній практиці: його потенціал використовують для ефективної точної діагностики, трактування результатів візуальних досліджень та лабораторної діагностики, а також для автоматизації управлінських процесів. На рівні з масштабною цифровізацією сфери послуг відбувається поглиблення професійної спеціалізації. Значно зростає питома вага вузько спеціалізованих фахівців в таких напрямках, як ветеринарна дерматологія, онкологія, стоматологія та ортопедія, що дозволяє значно розширити спектр послуг підприємств ветеринарної медицини [132].

Для галузі ветеринарної медицини України наразі характерним є регіональний дисбаланс доступності сучасного обладнання для якісної спеціалізованої діагностики. Так, доступність послуг обстеження таких напрямів, як рентген-діагностика, УЗД, МРТ, ендоскопія, 3-D протезування, наявна в більшості випадків лише у великих містах-обласних центрах, в той час, як для власників домашніх тварин в сільській місцевості якісні послуги такого рівня із застосуванням сучасного оснащення є недоступними.

Проте, незважаючи на всі розкриті попередньо виклики та перешкоди розвиток інновацій в управлінні сервісними підприємствами в галузі ветеринарної медицини демонструє поступовий прогрес. Це проявляється через запровадження автоматизації процесів управління, імплементацію цифрових сервісів, зокрема, в комунікації з клієнтами (мобільні застосунки, онлайн запис та нагадування про візит, застосування спеціального програмного забезпечення для управління відносинами з клієнтами (CRM) та управління ресурсами (ERP) і т.д.

Ключовим елементом інноваційного розвитку сервісного підприємства у галузі ветеринарної медицини є автоматизація операційних процесів. Впровадження цифрових рішень дозволяє оптимізувати загальну ефективність установи за рахунок чіткого розподілу адміністративних та медичних функцій.

Це суттєво знижує часові витрати персоналу на рутинне адміністрування, вивільняючи ресурс для професійної діяльності, а також значно спрощує процедури внутрішнього моніторингу та управлінського контролю.

Цифровізація документообігу в роботі ветеринарних клінік дозволяє фахівцям максимально сконцентруватися на фаховому аспекті надання допомоги, що безпосередньо корелює з підвищенням якості медичного сервісу. В умовах воєнного стану електронний формат ведення документації набуває критичного значення, оскільки гарантує надійний захист та збереження даних. Систематизація медичних відомостей — від анамнезу та графіків імунізації до детальних протоколів маніпуляцій і призначень — створює спільний цифровий простір для лікаря та власника тварини. Це забезпечує клієнту цілодобовий доступ до історії хвороби свого улюбленця та нівелює ризики, пов'язані з втратою чи пошкодженням традиційних паперових носіїв.

До фундаментальних переваг переходу на електронний документообіг належать:

- оперативність внесення відомостей та гарантована тривалість їхнього зберігання в цифрових архівах;
- екологічна відповідальність бізнесу, що виявляється у мінімізації використання паперових ресурсів та відповідному зменшенні обсягів відходів;
- посилений захист конфіденційної інформації, який значно перевищує рівень безпеки традиційних паперових аналогів;
- оптимізація часового ресурсу на виконання управлінських функцій, оскільки автономний доступ власників до медичних даних та впровадження онлайн-реєстрації суттєво знижують навантаження на адміністративний персонал [86].

Вивільнення часу для виконання стратегічних завдань управління стає можливим через надання власникам тварин самостійного доступу до медичної інформації та використання сервісів електронної черги, що мінімізує кількість вхідних запитів до контакт-центру. Функціонування онлайн-платформ для запису на прийом дозволяє чіткіше планувати завантаженість фахівців закладу

ветеринарної медицини, забезпечуючи високу якість сервісу. Для сучасного споживача такі цифрові рішення є ознакою високого рівня обслуговування та зручності, що безпосередньо посилює ринкові позиції підприємства в галузі ветеринарної медицини порівняно з традиційними моделями обслуговування.

На сьогодні найбільш розповсюдженими моделями онлайн-запису у ветеринарній практиці є такі:

1. Запис за фіксованим графіком — метод, що передбачає бронювання конкретного часового проміжку, завдяки чому кожен клієнт завчасно поінформований про точний час початку візиту.

2. Хвильове планування — стратегія формування потоку з 4–6 відвідувачів упродовж однієї години, де подальше надання послуг здійснюється за черговістю прибуття клієнтів (згідно з принципом пріоритетності приходу).

3. Метод подвійного бронювання — одночасне резервування одного часового інтервалу для двох пацієнтів. Такий підхід дає змогу лікарю оптимізувати графік і прийняти обох клієнтів, а у разі неявки одного з них — приділити весь вивільнений час іншому [136].

Кожен із наведених підходів є значно ефективнішим за практику вільного відвідування, коли клієнти прибувають у довільний час протягом визначеного проміжку.

На сьогодні більшість суб'єктів господарювання у сфері ветеринарної медицини обмежують доступ клієнтів до цифрових медичних записів тварин. Зазвичай процес внесення персональних даних та оновлення інформаційної бази здійснюється персоналом клініки вручну, що створює додаткове навантаження. Суттєвою інновацією в управлінні може стати перенесення функції збору базових даних на самого клієнта через заповнення анкети при онлайн-записі. Це дозволяє суттєво скоротити час на формальності під час самого візиту та завчасно ознайомити лікарів-ветеринарів із анамнезом очікуваного клієнта.

Формування практичних рекомендацій щодо удосконалення систем управління підприємствами, що надають послуги в галузі ветеринарної медицини, шляхом автоматизації неможливе без ґрунтовного моніторингу

програмного забезпечення, представленого на вітчизняному ринку. Аналіз функціональних можливостей наявних ІТ-продуктів є необхідною передумовою для визначення векторів удосконалення управлінської діяльності в цій галузі.

В таблиці 2.4 нами представлено порівняльну характеристику таких програм: PetMedico, Appointer, Jet.vet, Altegio.

Таблиця 2.4

Порівняльна характеристика програмних продуктів, що використовуються підприємствами у сфері ветеринарних послуг України\*

Параметри порівняння	PetMedico	Appointer	Jet.vet	Altegio
Необхідність встановлення програмного забезпечення (ПЗ)	Не потребує встановлення ПЗ	Не потребує встановлення ПЗ	Не потребує встановлення ПЗ	Не потребує встановлення ПЗ
Наявність мобільної версії	Адаптивна версія	Мобільний застосунок	Мобільний застосунок	Мобільний застосунок
Дизайн	Сучасний і зручний	Сучасний і зручний	Сучасний і зручний	Сучасний і зручний
Спеціалізація додатку для ветеринарії	Спеціалізований для ветеринарів та їх клієнтів	Не є спеціалізованим додатком	Спеціалізований додаток для ветклінік	Спеціалізований додаток для ветклінік
Простота налаштування	Простий	Нелегкий	Простий	Простий
Сумісність з приватною ветеринарною практикою	Сумісний	Відсутня практика застосування	Сумісний	Сумісний
Наявність ролі клієнта клініки	Наявна	Наявна	Наявна	Наявна

\*Джерело: систематизовано автором на основі: [137-140]

Впровадження цифрових систем для оптимізації комунікаційних процесів і управлінських дій у ветеринарному бізнесі сприяє раціональному використанню робочого часу та зростанню ефективності діяльності. Це стає потужним фактором підвищення конкурентоспроможності, адже клієнтам пропонується сучасний універсальний формат взаємодії: традиційне лікування в стінах клініки доповнюється зручними інструментами онлайн-сервісу.

Однак варто наголосити, що критерії до наповнення таких програмних інтерфейсів є специфічними для клієнта та лікаря-ветеринара. Така різниця вимог до функціоналу пояснюється різними напрямками використання інформації.

Технічні вимоги до системи з позиції професійної діяльності лікаря-ветеринара включають:

- можливість адміністрування облікового запису, зокрема редагування та актуалізації відомостей у власному профілі;
- функціонал для внесення змін у план лікування після завершення безпосереднього клінічного прийому;
- можливість здійснювати комплексний перегляд медичної історії, реєстрів профілактичних щеплень та динаміки стану пацієнта.

Функціональні потреби клієнтів щодо сервісу онлайн-взаємодії охоплюють:

- можливість безпечного входу до платформи через процедуру авторизації;
- швидке створення персонального кабінету власними силами;
- доступ до додавання та редагування бази даних щодо своїх тварин;
- механізм онлайн-резервування послуг з функцією оперативного управління ним;
- можливість перегляду та внесення змін у відомості про власника (профіль користувача);
- необмежений доступ до архіву відвідувань клініки, терапевтичних схем, консультативних висновків, а також до результатів діагностики та календаря профілактичних щеплень [141].

Як вже зазначалося, ветеринарний ринок України представлений різними організаційно-правовими формами: від суб'єктів малого підприємництва до потужних мережеских компаній із розгалуженою структурою філій. Проте в нинішніх економічних реаліях невеликі ветеринарні установи часто демонструють низьку результативність, що зумовлено передусім дефіцитом ефективних управлінських стратегій та низькою якістю менеджменту. Зокрема,

значний сегмент приватних клінік ігнорує методи оцінювання ділової активності як інструмент оптимізації роботи з кадрами. Статистика свідчить, що лише 40% надавачів ветеринарних послуг впроваджують системи мотивації персоналу, а регулярний моніторинг рівня задоволеності працівників здійснюють лише 25% компаній [142].

Досить поширеною системною помилкою в управлінні закладами ветеринарної медицини є надмірна концентрація управлінських повноважень в руках власника або директора, який вимушений суміщати ролі фінансового менеджера, маркетолога та практикуючого лікаря. За такої моделі керівник, володіючи високою медичною кваліфікацією, часто не має необхідного набору професійних управлінських компетенцій для ефективного ведення бізнесу. Це створює критичні ризики для формування професійного кадрового складу та спричиняє негативні явища в загальній системі управління ветеринарною клінікою, що проявляється через такі негативні наслідки:

- висока інтенсивність плинності персоналу та, як наслідок, прогресуючий дефіцит кваліфікованих кадрів;
- погіршення стандартів обслуговування та зростання рівня незадоволеності клієнтської бази;
- дискредитація бренду клініки та зниження лояльності з боку споживачів послуг;
- втрата ринкових позицій та зниження конкурентоспроможності в сегменті ринку.

Негативний вплив плинності кадрів, зумовлений низькою ефективністю управління персоналом, спричиняє додаткові фінансові та операційні витрати на рекрутинг і адаптацію нових співробітників, що призводить до таких наслідків:

- падіння показників продуктивності діяльності через втрату досвідченого персоналу;
- дестабілізація відпрацьованих організаційних алгоритмів та внутрішніх бізнес-процесів;

- зменшення клієнтської бази, що виникає внаслідок лояльності власників тварин до конкретного фахівця, який змінив місце роботи, або через погіршення сервісу на фоні дефіциту кадрів;

- зростання трудового навантаження на штатних працівників, котрі змушені виконувати додатковий обсяг завдань у межах незаповнених вакантних позицій.

Серед домінуючих чинників плинності кадрів ключову роль відіграє незадоволеність фахівців моделлю управління персоналом та специфікою менеджменту в організації, що проявляється через:

- негативну психологічну атмосферу та міжособистісні конфлікти в колективі;

- невідповідність управлінського курсу запитам співробітників у питаннях кар'єрного зростання, підвищення кваліфікації, можливостей професійної самореалізації та об'єктивного зростання заробітної плати;

- низьку якість інформаційного обміну та відсутність зворотного зв'язку між керівництвом та підлеглими;

- суперництво між лікарями у процесі обслуговування клієнтів;

- нераціональна структура побудови операційних процесів, що веде до незадоволеності клієнтів та зростання професійної напруги серед працівників.

Отже, раціонально побудована система менеджменту ветеринарних установ виступає гарантом їхньої високої результативності, мінімізуючи ризики зниження якості сервісу та дестабілізації внутрішньокolleктивних відносин.

Останнім часом у масштабних ветеринарних центрах спостерігається тенденція до формування профільних структурних одиниць, функціонал яких зосереджений на впровадженні інноваційних управлінських технологій та інструментарію [143].

Спираючись на думку експертів галузі ветеринарної медицини [132], слід виокремити такі стратегічні вектори розвитку галузі ветеринарної медицини в Україні, що потребують скоординованих дій бізнес-сектору та держави:



1. Гармонізація вітчизняного законодавства з європейськими стандартами, що має на меті створення прозорої системи обов'язкового обліку та вакцинації домашніх тварин паралельно із формуванням стійкого інституту страхування.

2. Трансформація системи підготовки майбутніх фахівців, яка, окрім актуалізації навчальних планів, повинна базуватися на інтенсивному розвитку практичних навичок та інтеграції здобувачів освіти у робочі процеси сучасних закладів ветеринарної медицини.

3. Підвищення рівня доступності ветеринарного сервісу для населення: через реалізацію цільових соціальних програм та створення мобільних клінічних комплексів для роботи в сільських громадах і зонах, що постраждали від воєнних дій.

4. Капіталізація інноваційного потенціалу галузі, що передбачає фінансову підтримку впровадження інтелектуальних систем аналізу даних, цифровізацію послуг та адаптацію кращих глобальних технологічних рішень.

5. Активізація взаємодії з громадським сектором та бізнесом: надання державних субсидій на волонтерські проекти з допомоги покинутим тваринам та зміцнення партнерських відносин між державою і приватними ветеринарними установами.

Таким чином, слід зауважити, що ключовими особливостями функціонування підприємств галузі ветеринарної медицини на сьогодні є воєнні загрози, дефіцит кадрів, регуляторна невизначеність та суперечливість законодавства, недостатній рівень культури забезпечення благополуччя домашніх тварин та високий рівень попиту на послуги.

Системна трансформація ветеринарної галузі реальна лише за умови синергії зусиль державних структур, підприємницького сектору, науково-освітніх інституцій та громадських організацій. Глобальна практика підтверджує: саме капіталізація наукових досліджень, імплементація інновацій та розвиток стратегічного партнерства є фундаментальними передумовами сталого розвитку ветеринарної медицини, що безпосередньо гарантує благополуччя тварин і задоволення потреб їхніх власників

### 2.3. Удосконалення методичного підходу до оцінки та прогнозування ефективності застосування інновацій в управлінні підприємствами ветеринарної медицини

Поняття ефективності застосування інновацій в управлінні підприємствами ветеринарної медицини та відповідно її кількісний вимір потребує ідентифікації змістовного наповнення та конкретизації в контексті застосування методичного підходу запропонованого в даному дослідженні.

В законодавчих документах України термін «ефективність» характеризується як відношення одержаного ефекту (результату) до величини певного ресурсу (фактору), який було задіяно задля отримання цього ефекту [144].

На думку, О. Хмелевського ефективність можна визначити як спроможність суб'єкта господарювання рентабельно функціонувати, створювати прибуток, дотримуватись високого рівня або збільшувати платоспроможність, формуючи умови для стійкого зростання та розвитку. Автор вважає, що ефективність має пряму залежність від величини прибутку підприємства та може існувати в двох проявах: позитивному – у формі рентабельності та у негативному – у формі збитковості. Науковець наголошує, що в основі такого прояву лежить результат діяльності підприємства: позитивний у вигляді прибутку, нульовий у вигляді беззбитковості та негативний у вигляді збитку [145].

О. Момот та І. Демченко вважають, що ефективність є показником розвитку та одночасно його ключовим драйвером. Підприємство для підвищення рівня ефективності певного виду діяльності реалізує конкретні дії для сприяння розвитку і зростання, а також усуває ті фактори, що перешкоджають досягненню поставлених завдань результативності. Науковці наголошують на двосторонньому характері даного поняття, а саме – якісному та кількісному. Якісна характеристика відображає її сутнісне наповнення, а кількісна характеризує економію часового ресурсу в контексті отримання результатів

створення суспільних благ під час перебігу відтворювального процесу та його окремих стадій в межах національної економіки в цілому, на регіональному, галузевому, мікроекономічному рівнях [146].

Відповідно до твердження П. Саблука [147], ключовою ознакою ефективності завжди є відношення ефекту до витрат.

В контексті даного дослідження вважаємо за доцільне застосувати наступне визначення: ефективність застосування інновацій в управлінні підприємствами ветеринарної медицини — це комплексний показник, що виражає рівень результативності впровадження цифрових, організаційних, маркетингових, медичних нововведень в систему управління ветеринарної установи.

Узагальнено, ефективність інноваційного управління у ветеринарній галузі можна трактувати як спроможність менеджменту перетворити внутрішні процеси підприємства ветеринарної медицини так, щоб при мінімальних адміністративних витратах було отримано максимальну якість ветеринарної послуги, високий рівень конкурентоздатності клініки, а також забезпечено його фінансову стійкість.

З метою здійснення оцінювання та прогнозування ефективності впровадження інновацій нами запропоновано використовувати комбінований методичний підхід.

У якості коректного для прикладного застосування методичного підходу, універсального для оцінювання і прогнозування більшості ветеринарних підприємств України буде доцільно обрати модифіковану методику багатофакторного інноваційного скорингу (Multi-Factor Innovation Scoring — MFIS) за допомогою експертної оцінки.

Використання методу експертного оцінювання дає можливість проаналізувати складні системи, яких переважають якісні характеристики, які неможливо безпосередньо розрахувати.

При застосування методу експертного оцінювання суб'єктивна складова суджень може бути інтерпретована у відповідні кількісні індикатори, що дає

можливість здійснити подальше аналітичне дослідження ефективності впровадження інновацій в управління підприємствами галузі ветеринарної медицини. Серед суттєвих переваг даного методу оцінювання слід виокремити зручність, швидкість та гнучкість до зміни економічних умов.

Підбір експертів було здійснено за критеріями високої кваліфікації та наявного професійного досвіду. Експертна група була сформована з керівників успішних ветеринарних клінік, лікарі-ветеринари зі значним практичним досвідом (від п'яти років) та фахівці з управління інноваціями у ветеринарній галузі. Кількість експертів дорівнювала 10 особам.

Для аналізу було обрано 5 підприємств галузі ветеринарної медицини, які працюють на ринку ветеринарних послуг тривалий час та демонструють ознаки впровадження відповідних управлінських інновацій. Підприємства обирались за такими критеріями, як наявність веб-сайту, використання цифрових інструментів (зокрема, в маркетингу, просуванні, комунікації з клієнтами), згода брати участь в експертному оцінюванні та надання необхідної інформації для здійснення оцінки.

Проведення анкетування експертів здійснювалось на засадах незалежності, анонімності та надання повної інформації. Для експертної оцінки було підготовлено стандартизовану анкету (Додаток Г), яка передбачала перелік відповідних критеріїв для оцінювання ефективності управління інноваціями кожного ветеринарного підприємства. Перед здійсненням анкетування експертам було надано узагальнену аналітичну інформацію про функціонування кожного підприємства, а саме: масштаб та структуру; позиціонування на ринку; технологічний рівень; ключову спеціалізацію; цифрові інструменти, що використовуються та маркетингові канали.

Відповідно до того, що фінансова та внутрішня управлінська звітність приватних компаній є комерційною таємницею, цей підхід базується на оцінці вхідного цифрового та інфраструктурного потенціалу підприємств ветеринарної медицини (на основі аналізу їхніх офіційних ресурсів) з подальшим

математичним моделюванням ефекту від впровадження комплексних інновацій (CRM, ШІ-діагностики, хмарного документообігу тощо).

Ефективність інновацій оцінюється через порівняння базового стану підприємства з його прогнозним станом після цифрової трансформації за трьома коефіцієнтами.

$$I_{\text{innov}} = w_1 \cdot k_{\text{adm}} + w_2 \cdot k_{\text{clin}} + w_3 \cdot k_{\text{mkt}}, \quad (2.1)$$

де:  $I_{\text{innov}}$  – інтегральний індекс ефективності управління інноваціями ( $0 \leq I_{\text{innov}} \leq 100$ );

$k_{\text{adm}}$  – коефіцієнт автоматизації адміністрування (онлайн-запис, кабінет клієнта, електронна картка, мобільний додаток);

$k_{\text{clin}}$  – коефіцієнт технологічності клінічних процесів (ШІ-аналіз знімків, автоматизація лабораторії);

$k_{\text{mkt}}$  – коефіцієнт цифрового маркетингу та масштабу (кількість філій, онлайн-підтримка);

$w_1, w_2, w_3$  – вагові коефіцієнти, визначені експертним шляхом для ветеринарного сектору України ( $w_1=0,4$ ;  $w_2=0,35$ ;  $w_3=0,25$ ).

Визначення вагових коефіцієнтів для коефіцієнтів у запропонованій методиці базується на методі експертних оцінок та ієрархічного аналізу (метод Томаса Сааті), адаптованого до специфіки ветеринарного ринку України.

Метод аналізу (Томаса Сааті) ґрунтується на парному порівнянні показників за допомогою шкали парних порівнянь. Особливістю методу є необхідність унормування показників до єдиного вимірника [148].

Загальна сума вагових коефіцієнтів завжди повинна дорівнювати одиниці, що дозволяє отримати збалансований інтегральний показник.

При визначенні вагових коефіцієнтів пропонуємо спиратись на наступні логічні твердження:

1) найбільш вагомим показником в моделі є коефіцієнт автоматизації адміністрування, оскільки наразі основні втрати ветеринарних підприємств пов'язані саме з таким аспектом в управлінні операційними процесами, як запис на прийом та робота з клієнтською базою. Оскільки автоматизація онлайн-запису та електронних даних про клієнтів безпосередньо впливає на швидкість обслуговування (на що був зроблений акцент в описі функціональних вимог клієнта), цей показник отримав найвищий пріоритет.

2) коефіцієнт технологічності клінічних процесів є наступним за пріоритетністю, адже ветеринарна медицина — це експертний бізнес. Для підприємств ветеринарної медицини високого технологічного рівня, клінічна складова (ШІ в діагностиці, автоматизація лабораторій) є критичною для якості послуг. А тому висока питома вага зумовлена тим, що інновації в лікувальному процесі безпосередньо впливають на вартість послуг і точність діагнозів, що мінімізує ризики лікарських помилок і підвищує довіру клієнтів.

3) коефіцієнт цифрового маркетингу та масштабу є третім за пріоритетністю тому, що навіть маркетинг не може дати високий результат ефективності при низькому рівні адміністрування та якості надання послуг.

Для забезпечення математичної точності та коректності запропонованої моделі визначення вагових коефіцієнтів здійснюється за методом парних порівнянь Т. Сааті. Цей підхід дозволяє перетворити якісні експертні судження в кількісні значення та перевірити їх на логічну узгодженість.

Таблиця 2.5

Матриця попарних порівнянь для визначення вагових коефіцієнтів  
коефіцієнтів інтегрального індексу ефективності управління інноваціями \*

Показники	Коефіцієнт автоматизації адміністрування	Коефіцієнт технологічності клінічних процесів	Коефіцієнт цифрового маркетингу та масштабу
1	2	3	4
Коефіцієнт автоматизації адміністрування	1	1,15	1,6
Коефіцієнт технологічності клінічних процесів	0,87	1	1,4

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4
Коефіцієнт цифрового маркетингу та масштабу	0,62	0,71	1
Сума по стовпцю (Si)	2,49	2,86	4

*\*Джерело: розраховано автором*

Для отримання нормованих коефіцієнтів ділимо кожне значення комірки на суму значень відповідного стовпця, а потім розраховуємо середнє арифметичне по рядках:

$$w_1 = (0,401+0,402+0,400)/3=0,4;$$

$$w_2 = (0,349+0,349+0,350)/3=0,35;$$

$$w_3 = (0,249+0,248+0,250)/3=0,25.$$

Перевірка коректності визначення вагових коефіцієнтів, оскільки їх сума повинна дорівнювати одиниці:

$$0,4+0,35+0,25=1$$

Здійснимо верифікацію проведених розрахунків для того, щоб підтвердити, що визначення вагових коефіцієнтів не є суперечливим. Для цього необхідно розрахувати індекс узгодженості ( $I_y$ ) за формулою 2.2:

$$I_y = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1), \quad (2.2)$$

де:  $\lambda_{\max}$  – власне число матриці, яке розраховується додаванням добутків суми кожного стовпця матриці та вагового коефіцієнта.

Визначимо власне число матриці ( $\lambda_{\max}$ ):

$$\lambda_{\max} = \frac{1}{3} \cdot (1,2025/0,4 + 1,048/0,35 + 0,7465/0,25) = 2,995$$

Власне число матриці  $\lambda_{\max}$  повинно бути більшим або рівним кількості показників ( $n$ ). В даному випадку  $n=3$ , якщо  $\lambda_{\max}=3$ , то матриця є ідеально узгодженою. Значення  $\lambda_{\max} = 2,995$  при округленні отримуємо 3. Це говорить про коректність та логічність проведених розрахунків.

Розраховуємо індекс узгодженості:

$$I_y = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1) = (2,995 - 3) / (3 - 1) = -0,0025$$

Значення близьке до 0 вказує на ідеальну узгодженість. Надалі розраховуємо відношення узгодженості (CR). Використовуємо табличне значення випадкової узгодженості для матриці  $n=3$  ( $RI = 0,58$ ):

$$CR = 0,0025 / 0,58 = 0,0043$$

Критерієм перевірки є значення, якщо  $CR < 0,10$ , то матриця вважається узгодженою.

Оскільки  $0,0043 < 0,1$ , що підтверджує високу достовірність визначених вагових коефіцієнтів.

Таким чином, визначені вагові коефіцієнти є математично обґрунтованими для проведення комплексної оцінки підприємств, які надають послуги в галузі ветеринарної медицини. Вони дозволяють об'єктивно відобразити вплив інновацій у сфері адміністрування, клінічної практики та маркетингу на загальну ефективність управління ветеринарним бізнесом.

В подальшому нам необхідно визначити та прогнозувати економічний ефект (приріст чистого прибутку  $\Delta P$ ) за формулою 2.3:

$$\Delta P = (V_b \cdot \Delta Q_m) + (L_p \cdot R_h \cdot T_s), \quad (2.3)$$

де:  $V_b$  – базовий обсяг наданих послуг;



$\Delta Q_m$  – прогнозний приріст потоку клієнтів за рахунок усунення черг та впровадження онлайн-сервісів (у %);

$L_p$  – кількість персоналу, задіяного в адмініструванні;

$R_h$  – середня вартість людино-години працівника;

$T_s$  – економія часу на адміністративних операціях після автоматизації (у годинах).

Для оцінювання та прогнозування ефективності застосування інновацій в управлінні підприємствами ветеринарної медицини було обрано п'ять українських підприємств, що надають послуги в галузі ветеринарної медицини: Ветеринарна клініка «Здоров'я тварин» [149], ТОВ «Алден-Вет» [150], ТОВ «Ветеринарний шпиталь «Генезис» [151], ТОВ «Зоолукс» [152], Ветеринарна клініка «Pro100Vet» [153]. Загальна характеристика підприємств наведена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Загальна характеристика підприємств ветеринарної медицини, які є об'єктами оцінювання та прогнозування\*

Назва підприємства	Масштаб та структура	Позиціонування на ринку	Технологічний рівень	Ключова спеціалізація
1	2	3	4	5
ТОВ «Ветеринарна клініка «Здоров'я тварин»	Одинична клініка (Київ)	Сучасна клініка формату «біля дому»	<b>Високий:</b> наявний адаптивний онлайн-запис	Терапія, хірургія, профілактика
ТОВ «Алден-Вет»	Масштабна мережа (10+ філій)	Національний лідер за кількістю локацій	<b>Середній:</b> потужний інфо-портал, запис переважно через кол-центр	Повний спектр послуг, мережеві стандарти
ТОВ «Ветеринарний шпиталь «Генезис»	Спеціалізований госпіталь	Преміум-сегмент, експертна медицина	<b>Високий:</b> акцент на цифрову діагностику та візуалізацію	Інтенсивна терапія, складна діагностика (МРТ/КТ)
ТОВ «Зоолукс»	Технологічна мережа (3 філії)	Інноваційний лідер, доказова медицина	<b>Дуже високий:</b> повноцінний особистий кабінет та онлайн-система	Реанімація, стаціонар, цифрова документація

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5
ТОВ «Ветеринарна клініка «Pro100Vet»	Мале підприємство (Київ)	Доступна ветеринарна допомога	<b>Базовий:</b> інформаційна веб- сторінка без складної автоматизації	Загальна практика, вакцинація, базова хірургія

*\*Джерело: складено автором на основі даних [149-153]*

Оцінювання проводилося за 100-бальною шкалою для трьох ключових коефіцієнтів:

1. Коефіцієнт автоматизації адміністрування: оцінювалася наявність прямого онлайн-запису, інтегрованого з внутрішньою CRM.

2. Коефіцієнт технологічності клінічних процесів: аналізувався рівень представленого обладнання та опис методик лікування.

3. Коефіцієнт цифрового маркетингу та масштабу: оцінювалася якість веб-інтерфейсу, наявність цін на послуги, описів акцій та соціальних доказів.

Прогнозний стан спирається на гіпотезу «Повного інноваційного перезавантаження». Вважаємо, що кожне підприємство впроваджує:

- Smart-реєстратуру – систему, що автоматично керує хвильовим та подвійним записом;
- ІІІ-асистента – для аналізу медичних даних (рентген, УЗД, кров);
- CRM-автоматизацію, яка автоматично проводить аналіз задоволеності персоналу та клієнтів.

Прогнозування інтегрального індексу ( $I_{\text{innov}}$ ) здійснюється через зважену суму за формулою 2.4:

$$I_{ip} = 0,4 \cdot k_{adm}^{new} + 0,35 \cdot k_{clin}^{new} + 0,25 \cdot k_{mkt}^{new}, \quad (2.4)$$

де:  $k_{adm}^{new}$ ,  $k_{clin}^{new}$ ,  $k_{mkt}^{new}$  – прогнозні значення відповідного коефіцієнта.

Для запропонованого методичного підходу оцінювання сформована шкала інтерпретації та стратегічного планування (табл.2.7).

Таблиця 2.7

**Шкала інтерпретації та стратегічного планування інтегрального індексу  
ефективності управління інноваціями ветеринарних підприємств\***

Діапазон	Рівень ефективності	Характеристика управлінських процесів	Вплив на персонал та клієнтів	Пріоритетні інноваційні кроки
1	2	3	4	5
<b>81 – 100</b>	<i>Еталонний</i>	Комплексна цифрова екосистема. Управління на основі даних (Data-driven). Висока адаптивність до змін ринку.	Мінімальний рівень стресу персоналу. Максимальна лояльність клієнтів. Відсутність черг.	Впровадження предиктивної аналітики; розробка власних ІІІ-алгоритмів; експансія на нові ринки; франчайзинг цифрової моделі.
<b>61 – 80</b>	<i>Високий</i>	Стабільна автоматизація основних бізнес-процесів. Наявність дієвої CRM-стратегії та електронного документообігу.	Персонал працює у чітких регламентах. Клієнти задоволені рівнем цифрового сервісу (запис, кабінет).	Глибока інтеграція медичного ІІІ у діагностику; автоматизація програм лояльності; впровадження систем аналізу задоволеності клієнтів.
<b>41 – 60</b>	<i>Середній</i>	Гібридна модель документообігу. Управління має фрагментарний характер. Залежність від «ручного» контролю.	Високе навантаження на адміністраторів. Ризик втрати клієнтів через помилки в комунікації та записах.	Повна відмова від паперових журналів; впровадження хмарної CRM; синхронізація онлайн-запису з графіком лікарів у реальному часі.
<b>21 – 40</b>	<i>Низький</i>	Стихійне управління. Відсутність єдиної бази даних. Низька прозорість фінансових та кадрових показників.	Критична плінність кадрів. Клієнти відчують дискомфорт через тривале очікування та нестачу інформації.	Встановлення базового ПЗ для ветеринарії; оцифрування клієнтської бази; запуск простого веб-сайту з онлайн-формою звернення.
<b>0 – 20</b>	<i>Критичний</i>	Повна відсутність цифрових інструментів. Бізнес тримається на особистій комунікації.	Емоційне вигорання колективу. Постійні конфлікти. Втрата конкурентоспроможності.	Повний аудит бізнес-моделі; запрошення фахового менеджера; радикальна зміна підходів до роботи з клієнтами та кадрами.

\*Джерело: складено автором

Результати проміжного оцінювання та результативні значення інтегрального показника наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Результати проміжного оцінювання та результативні значення інтегрального індексу ефективності управління інноваціями сервісних підприємств галузі ветеринарних послуг України\*

Підприємство	Тип індексу	k <sub>adm</sub> (40%)	k <sub>clin</sub> (35%)	k <sub>mkt</sub> (25%)	Інтегральний індекс (I)	Приріст (ΔI)
ТОВ «Ветеринарна клініка «Здоров'я тварин»	Базовий	55	40	50	48,50	+34,25
	Прогнозний	90	80	75	82,75	
ТОВ «Алден-Вет»	Базовий	30	50	70	47,00	+39,25
	Прогнозний	85	85	90	86,25	
ТОВ «Ветеринарний шпиталь «Генезис»	Базовий	40	70	60	55,50	+29,75
	Прогнозний	80	95	80	85,25	
ТОВ «Зоолукс»	Базовий	80	60	75	71,75	+20,25
	Прогнозний	95	90	90	92,00	
ТОВ «Ветеринарна клініка «Pro100Vet»	Базовий	20	30	40	28,50	+42,25
	Прогнозний	75	70	65	70,75	

\*Джерело: розраховано автором

Отримані результати оцінювання дають підстави для наступних висновків: найбільше зростання коефіцієнту автоматизації адміністрування спостерігається у ТОВ «Ветеринарна клініка «Pro100Vet» (збільшення на 55 балів) та Алден-Вет (збільшення на 55 балів). Для невеликих підприємств галузі ветеринарної медицини це свідчить про перехід до системності, а для великих мережевих організацій – удосконалення системи управління філіями.

За динамікою коефіцієнта технологічності клінічних процесів найвищий прогнозний показник зафіксовано у ТОВ «Ветеринарний шпиталь «Генезис» – 95 балів, що підтверджує правильність обраної стратегії підприємства як центру високотехнологічної ветеринарної допомоги з використанням інструментів штучного інтелекту.

Коефіцієнт цифрового маркетингу та масштабу демонструє для ТОВ «Зоолукс» та ТОВ «Алден-Вет» підвищення до рівня 90 балів, що відповідає світовим стандартам автоматизованого управління обслуговуванням клієнтів.

Незважаючи на те, що ТОВ «Зоолукс» має найменше зростання – на рівні 20,25 балів, підприємство зберігає лідируючу позицію за якісними показниками,

досягаючи прогнозного значення інтегрального індексу ефективності управління інноваціями на рівні 92,00, що свідчить про перехід до еталонної моделі управління.

Отримані результати підтверджують нашу гіпотезу про те, що інноваційне удосконалення через впровадження автоматизації адміністративних процесів є ключовим чинником зростання загальної ефективності управління для всіх досліджуваних суб'єктів господарювання у вибірці. Запропонований методичний підхід демонструє, що незалежно від масштабу підприємства, впровадження інновацій в управлінні забезпечує стійке зростання інтегрального індексу ефективності управління в діапазоні значень 20–42, знижуючи деструктивний вплив таких чинників, як плинність кадрів та низький рівень задоволеності клієнтів, які було представлено в попередньому підрозділі, як одні із ключових бар'єрів розвитку ринку ветеринарних послуг в Україні.

Деталізація за ключовими напрямками удосконалення імплементації інноваційних підходів по кожному досліджуваному підприємству представлена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Результати оцінювання та прогнозування значення інтегрального індексу ефективності управління інноваціями сервісних підприємств галузі ветеринарних послуг України\*

Підприємство	Початковий індекс ( $I_{base}$ )	Прогнозний індекс ( $I_{progn}$ )	Потенціал зростання ( $\Delta I$ )	Головний вектор інноваційного фокусу
ТОВ «Ветеринарна клініка «Pro100Vet»	28,50	70,75	+42,25	Базова автоматизація, перехід на хмарну CRM
ТОВ «Алден-Вет»	47,00	86,25	+39,25	Централізація мережі, онлайн-реєстратура
ТОВ «Ветеринарна клініка «Здоров'я тварин»	49,50	82,75	+33,25	Автоматизація збору даних, ШІ-маркетинг
ТОВ «Ветеринарний шпиталь «Генезис»	55,50	85,25	+29,75	Інтеграція ШІ у високоточну діагностику
ТОВ «Зоолукс»	71,75	92,00	+20,25	ШІ-аналітика складів та предиктивний сервіс

\*Джерело: розраховано автором

Графічне відображення отриманих результатів представлено на рис. 2.19.

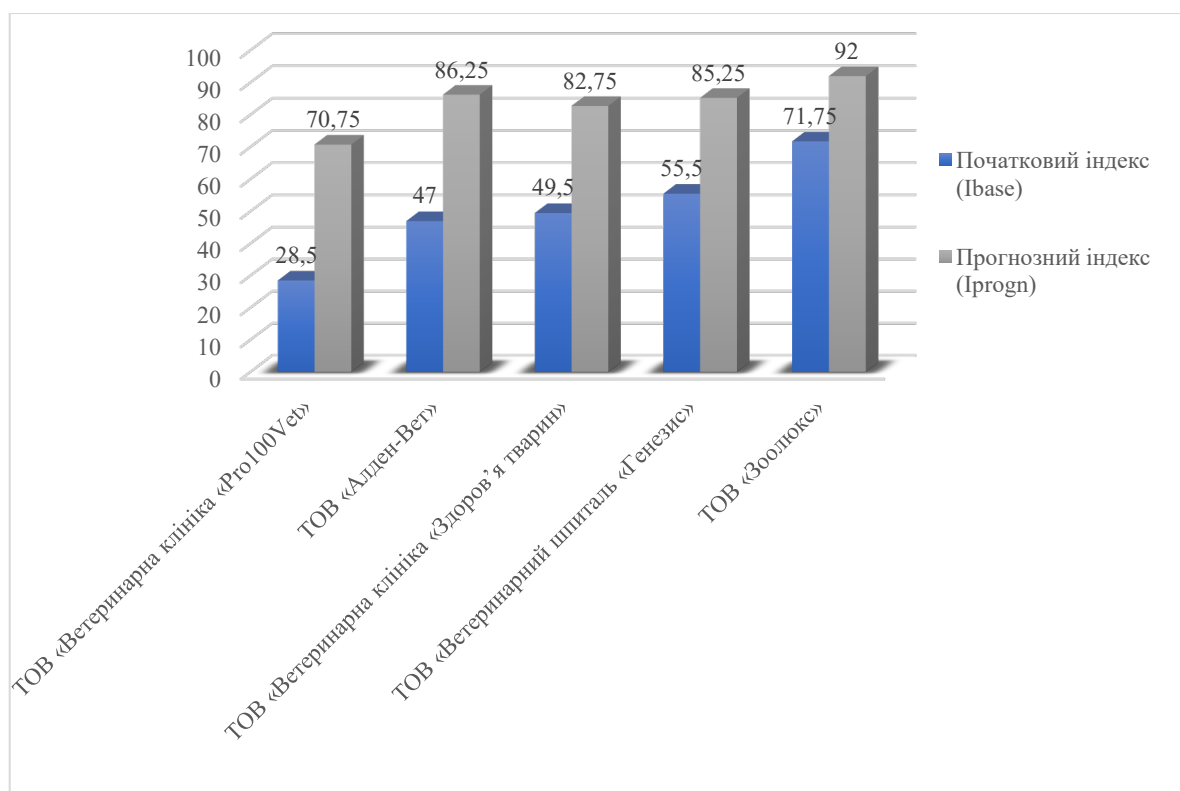


Рис. 2.19. Результати оцінювання та прогнозування значення інтегрального індексу ефективності управління інноваціями сервісних підприємств галузі ветеринарних послуг України\*

*\*Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків*

Відповідно до отриманих прогнозних значень доцільно сформулювати відповідні рекомендації для кожного об'єкта аналізу. Так, ТОВ «Зоолукс» доцільно використовувати накопичені великі дані для профілактичних заходів, впроваджувати консультації за допомогою телемедицини на постійній основі, використовуючи при цьому особистий кабінет клієнтів.

ТОВ «Алден-Вет» необхідно створити єдиний консолідований центр управління мережею філій, застосовувати інструменти штучного інтелекту для ціноутворення та перерозподілу завантаження лікарів-ветеринарів між установами мережі з метою формування оптимального рівня навантаження на персонал.

ТОВ «Ветеринарний шпиталь «Генезис» необхідно також акцентувати увагу на використанні інструментів штучного інтелекту для діагностики:

додаткова обробка даних обстежень через ШІ-асистента для виявлення об'єктивного діагностування, що сприятиме виявленню патологій на ранніх стадіях, що підвищить довіру клієнтів.

Для ТОВ «Ветеринарна клініка «Здоров'я тварин» доцільно впровадити автоматизацію процесів взаємодії з клієнтом: від автоматичного нагадування про час щеплення до надання можливості онлайн-оплати послуг, з метою зменшення черг на консультацію.

У ТОВ «Ветеринарна клініка «Pro100Vet» необхідним є впровадження пакетних рішень, автоматизації обліку медичних препаратів та перехід на електронні картки пацієнтів-тварин.

Систематизація наведених рекомендацій дала змогу згрупувати їх за такими ключовими напрямками: технологічним, організаційним та комунікаційним.

Для великих мережевих підприємств:

1. Технологічний напрям передбачає впровадження інструментів цифровізації та штучного інтелекту, зокрема:

- впровадження ШІ-асистента при здійсненні діагностики через інтеграцію хмарних сервісів для автоматичного аналізу результатів лабораторних та клінічних обстежень. Це дозволяє лікарю-ветеринару швидко отримати альтернативну думку, що знижує ризик лікарської помилки та підвищує цінність послуги для клієнта;

- формування системи дистанційного моніторингу стану пацієнтів при стаціонарному лікуванні за допомогою смарт-датчиків, дані з яких у реальному часі передаються на пристрій чергового лікаря-ветеринара.

Для малих та середніх підприємств (ТОВ «Ветеринарна клініка «Здоров'я тварин», ТОВ «Ветеринарна клініка «Pro100Vet» ):

- перехід до хмарних технологій управління даними, що забезпечує доступ інформації про клієнтів за будь-яких умов та гарантує її захист у разі технічних збоїв;

- пряма інтеграція лабораторного обладнання з електронною картою пацієнта (результати дослідження повинні зберігатись в профіль автоматично, виключаючи людський фактор).

2. Організаційний напрям зосереджений на управлінні персоналом та процесами

Для великих мереж (ТОВ «Алден-Вет»):

- впровадження цифрового КРІ-менеджменту: система має автоматично розраховувати навантаження та ефективність кожного лікаря-ветеринара на основі даних CRM. Це робить систему мотивації прозорою та знижує плинність кадрів;

- впровадження ШІ-моделі прогнозування залишків медикаментів. Система аналізує сезонність та автоматично формує замовлення постачальникам.

Також всім підприємствам, що були проаналізовані, доцільно створити внутрішню базу знань для швидкого навчання нових працівників. Це дозволяє новому асистенту або адміністратору дуже швидко адаптуватись та показувати високу продуктивність.

3. Комунікаційний напрям передбачає:

- використання даних CRM для автоматичного формування індивідуального плану профілактичних заходів для кожного клієнта;

- об'єднання всіх каналів комунікації в одне вікно для адміністратора. Це гарантує, що жоден запит не буде втрачено, що є критичним для невеликих ветеринарних установ.

- впровадження системи автоматичного збору зворотного зв'язку: після кожного візиту система автоматично надсилає клієнту коротке опитування. Це дозволяє персоналу миттєво реагувати на негатив до того, як він з'явиться у публічних відгуках.

З метою конкретизації наведених рекомендації та надання їм більш прикладного характеру запропоновано детальну дорожню карту інноваційної трансформації для досліджуваних ветеринарних підприємств (табл. 2.10).



Таблиця 2.10

Дорожня карта інноваційної трансформації сервісних підприємств галузі  
ветеринарних послуг України\*

Фаза та терміни	Етап	Деталізований зміст управлінських дій	Очікувані результати та KPI
1	2	3	4
Фаза 1: Цифровий фундамент та стабілізація (1–3 місяці)	1.1. Інвентаризація та вибір CRM/ERP платформи	Проведення повного аудиту наявних технічних засобів. Вибір хмарної системи управління, що підтримує багатофункціональність (медичні дані, склад, фінанси). Оцифрування всієї клієнтської бази, перенесення історії хвороб із паперових носіїв у цифрові профілі. Навчання персоналу базовій роботі з інтерфейсом.	<b>Результат:</b> Створення єдиного інформаційного простору. Відсутність втрати даних про клієнтів. <b>KPI:</b> 100% реєстрація нових пацієнтів у системі; ліквідація паперових журналів запису.
	1.2. Впровадження інтерактивної онлайн-реєстратури	Інтеграція модуля онлайн-запису на офіційні сайти та в соціальні мережі (Instagram, Facebook). Налаштування автоматичної синхронізації з робочими графіками лікарів у реальному часі. Впровадження системи тригерних сповіщень (SMS, Viber, Push) для підтвердження запису та нагадування про візит за 24 і 2 години.	<b>Результат:</b> Зниження навантаження на адміністраторів. Можливість цілодобового запису для власників тварин. <b>KPI:</b> Зменшення кількості неявок на 15–20%; зростання частки онлайн-записів до 40% від загального потоку.
Фаза 2: Оптимізація процесів та технологічна інтеграція (3–9 місяців)	2.1. Формування єдиної діагностичної екосистеми	Пряма інтеграція медичного обладнання із CRM-системою. Налаштування автоматичного вивантаження результатів досліджень в електронну карту пацієнта. Розробка та впровадження стандартизованих цифрових протоколів лікування (шаблонів) для типових патологій.	<b>Результат:</b> Виключення помилок при ручному перенесенні аналізів. Прискорення роботи лікаря на прийомі. <b>KPI:</b> Скорочення часу на оформлення результатів діагностики на 30%.

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4
	2.2. Автоматизація складської логістики та обліку	Впровадження системи автоматичного списання витратних матеріалів та медикаментів при закритті акту наданих послуг. Налаштування модуля автоматичного управління запасами: автоматичне формування заявок постачальникам при досягненні критичного залишку. Штрих-кодування товарів у ветаптеці клініки.	<b>Результат:</b> Повна прозорість руху ліків. Усунення дефіциту критичних препаратів. <b>KPI:</b> Зменшення обсягу заморожених коштів на складі на 15%; ліквідація розбіжностей при інвентаризації.
Фаза 3: Інтелектуальне управління та лояльність (12 місяців і більше)	3.1. Впровадження ШІ-модулів та превентивної аналітики	Інтеграція алгоритмів штучного інтелекту для аналізу рентгенологічних та КТ-знімків (альтернативна думка). Впровадження CRM-аналітики, яка прогнозує потреби клієнта (наприклад, нагадування про обробку від кліщів на основі сезонності та виду тварини). Автоматизація розрахунку складних KPI для персоналу.	<b>Результат:</b> Вихід на рівень "випереджаючого сервісу". Підвищення експертного статусу клініки. <b>KPI:</b> Зростання середнього чека на 12–15% за рахунок предиктивних пропозицій; підвищення точності діагнозів.
	3.2. Розбудова клієнтської екосистеми та сервісу	Запуск мобільного додатка з особистим кабінетом, де доступна вся історія хвороби та графік щеплень. Впровадження системи автоматичного збору зворотного зв'язку після кожного візиту. Розвиток модулів телемедицини для дистанційного супроводу пацієнтів після операцій.	<b>Результат:</b> Максимальне утримання клієнтів. Формування спільноти лояльних власників. <b>KPI:</b> Зростання індексу лояльності (NPS) на 25%; підвищення життєвого циклу клієнта (LTV) на 30%.

*\*Джерело: складено автором*

Ця дорожня карта забезпечує послідовний перехід від простої автоматизації до високих технологій, що дозволяє кожному підприємству підвищити свій інтегральний індекс ефективності згідно з розробленою

методикою. В свою чергу, запропонований методичний інструментарій є універсальним для застосування в управлінні підприємствами та удосконаленні системи управління нововведеннями, що надає йому прикладного значення для застосування в галузі ветеринарної медицини.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі дисертаційної роботи досліджено стан та тенденції розвитку підприємств галузі ветеринарної медицини в Україні. На основі проведених досліджень можна зробити такі висновки:

1. Визначено, що частка реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) інноваційно активних підприємств в загальному обсязі реалізації є надзвичайно низькою: у 2018 та 2020 роках вона складає менше 1%, у 2024 році зафіксоване найбільше значення на рівні 2,1%. Однак узагальнено рівень інноваційності вітчизняних товарів і послуг є низьким. Для вітчизняної сфери послуг це є негативною тенденцією з декількох причин: по-перше, відповідно до євроінтеграційного вектора нашої держави українським виробникам та надавачам послуг слід вже зараз розвивати ринок інновацій для набуття конкурентоспроможності при входженні в європейський економічний простір; по-друге, за умови критичного дефіциту внутрішніх фінансових ресурсів через війну саме інновації можуть стати ключовою перевагою для залучення необхідного інвестиційного ресурсу для розвитку та відновлення української економіки, як на сучасному етапі, так і в післявоєнний період; по-третє – глобальна цифровізація та поява штучного інтелекту прискорюють темпи змін в суспільно-економічному житті, а це вимагає високого рівня гнучкості щодо задоволення та прогнозування потреб споживачів, а інновації є тим інструментом, який здатен це забезпечити.

2. Обґрунтовано, що в більшості областей України відбулось зниження обсягів реалізованих послуг у 2022 році, виключення становили Вінницька, Волинська, Львівська, Полтавська, Рівненська, Хмельницька, Черкаська, Чернівецька. Це пояснюється їх географічним розташуванням в центрі та на

заході нашої країни, що відповідно дало можливість уникнути вторгнення та ведення бойових дій на цих територіях, і водночас стати прихистком для великої кількості внутрішньо переміщених осіб, тим самим підвищуючи запит на послуги в цих регіонах. В подальші роки такі сильні регіональні диспропорції були нівельовані, причинами цьому стала деокупація територій, зокрема Херсонської області, адаптація бізнесу та населення до існування в умовах війни, розвиток малого бізнесу за рахунок програм державної підтримки, стабілізація інфляційних процесів тощо. У 2024 році скоротився обсяг реалізованих послуг у Вінницькій (85%), Полтавській (87,3%) та Сумській (92,5%) областях, що частково пов'язано з довготривалими відключеннями електроенергії внаслідок ворожих атак, а також перерозподілом внутрішньої міграції в сторону західних регіонів.

3. Ідентифіковано, що на сьогодні одним із ключових джерел інформації про послуги підприємства та одночасно засобом комунікації з клієнтами є соціальні медіа. Такі канали зв'язку навіть можуть використовуватись для ведення запису на консультацію до фахівці, а також надання попередньої інформації про клієнта та мету візиту. Також соціальні медіа наразі є найпотужнішим майданчиком реклами та просування компанії, особливо у сфері послуг, оскільки інструментарій та можливості соціальних мереж забезпечують здатність демонструвати результати діяльності у формі відгуків клієнтів, інформувати про зміни в роботі компанії в режимі реального часу, підтримувати цілодобовий зв'язок з клієнтом, здійснювати маркетингову діяльність в зручному актуальному форматі. Частка підприємств, які використовують соціальні медіа, в загальній кількості підприємств України протягом 2019-2025 років залишається на рівні близько 30%, що складає менше ніж кількість тих, що мають власний вебсайт.

4. Проаналізовано, що за останні десять років використання програмного забезпечення для планування ресурсів підприємства (ERP) продемонструвало тенденцію зростання. Частка кількості підприємств, що використовують програмне забезпечення для планування ресурсів підприємства (ERP), в

загальній кількості підприємств України зросла з 5,9% у 2022 році до 16,7% у 2025 році. За рахунок своєї універсальності та адаптивності даний інноваційний програмний продукт набуває поширення серед вітчизняних підприємств. Також це говорить про відкритість вітчизняного бізнесу до залучення інноваційних підходів в управлінні своєю діяльністю.

5. Визначено, що з 2022 року Державна служба статистики ввела такий показник, як частка кількості підприємств, що використовують технології штучного інтелекту, в загальній кількості підприємств. Його динаміка до 2025 року демонструвала невеликий діапазон змін на рівні 5,4-5,2%, проте у 2025 році показник знизився до 4,5%, що виглядає досить нелогічним на тлі глобального поширення та удосконалення інструментів штучного інтелекту.

6. З'ясовано, що наведені аналітичні дані свідчать про недостатньо розвинену культуру догляду за домашніми тваринами в нашій країні та відсутність розуміння, а відповідно і попиту на послуги ветеринарної медицини на постійній основі. Саме це можна розглядати ще одним бар'єром на шляху до масштабування та впровадження інновацій в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини в Україні. Адже відсутність високого рівня попиту стримує розвиток як з точки зору потреби в підвищенні конкурентоспроможності, так і з позиції отримання доходів від такої діяльності, що в подальшому можуть бути спрямовані на фінансування імплементації інновацій в управлінську діяльність.

7. Доведено, що ключовими особливостями функціонування підприємств галузі ветеринарної медицини на сьогодні є воєнні загрози, дефіцит кадрів, регуляторна невизначеність та суперечливість законодавства, недостатній рівень культури забезпечення благополуччя домашніх тварин та високий рівень попиту на послуги. Системна трансформація ветеринарної галузі реальна лише за умови синергії зусиль державних структур, підприємницького сектору, науково-освітніх інституцій та громадських організацій. Глобальна практика підтверджує: саме капіталізація наукових досліджень, імплементація інновацій та розвиток стратегічного партнерства є фундаментальними передумовами

сталого розвитку ветеринарної медицини, що безпосередньо гарантує благополуччя тварин і задоволення потреб їхніх власників.

8. Запропоновано з метою здійснення оцінювання та прогнозування ефективності впровадження інновацій використовувати комбінований методичний підхід. У якості коректного для прикладного застосування методичного підходу, універсального для оцінювання і прогнозування більшості ветеринарних підприємств України буде доцільно обрати модифіковану методику багатофакторного інноваційного скорингу (Multi-Factor Innovation Scoring — MFIS). Відповідно до того, що фінансова та внутрішня управлінська звітність приватних компаній є комерційною таємницею, цей підхід базується на оцінці вхідного цифрового та інфраструктурного потенціалу підприємств ветеринарної медицини (на основі аналізу їхніх офіційних ресурсів) з подальшим математичним моделюванням ефекту від впровадження комплексних інновацій (CRM, III-діагностики, хмарного документообігу).

9. Здійснено оцінювання та прогнозування ефективності застосування інновацій в управлінні підприємствами ветеринарної медицини п'ятих українських підприємств, що надають послуги в галузі ветеринарної медицини: ТОВ «Ветеринарна клініка «Здоров'я тварин», ТОВ «Алден-Вет», ТОВ «Ветеринарний шпиталь «Генезис», ТОВ «Зоолукс», ТОВ «Ветеринарна клініка «Pro100Vet». За результатами були надані рекомендації за ключовими напрямками інноваційного розвитку цих підприємств, а саме: технологічним, організаційним та комунікаційним.

10. Розроблено дорожню карту інноваційної трансформації сервісних підприємств галузі ветеринарних послуг України, що передбачає такі фази: Фаза 1 – цифровий фундамент та стабілізація (1–3 місяці); Фаза 2 – оптимізація процесів та технологічна інтеграція (3–9 місяців); Фаза 3 – інтелектуальне управління та лояльність (12 місяців+).

**Результати досліджень 2 розділу** опубліковано в наукових працях автора [86; 125; 136; 141; 143].

### РОЗДІЛ 3.

## ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ: ІННОВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ

### 3.2. Концептуальна модель процесу вибору стратегії управління підприємствами ветеринарної медицини на основі інноваційного підходу

Глобалізаційні тенденції в економічному просторі та прискорення темпів науково-технологічного прогресу формують нові вимоги до стратегічних підходів управління сучасними підприємствами. У сфері ветеринарної медицини ці виклики набувають особливого значення, що спричинене залежністю ефективності діяльності підприємств не тільки від фінансових результатів, а і від здатності гарантувати безпечні умови та високу якість послуг.

Відповідно до досліджень М. Урбанського, традиційні підходи до менеджменту в умовах цифрових змін потребують суттєвого переосмислення, що обумовлює необхідність формування нових концептуальних основ стратегічного управління [154].

Актуальність побудови концептуальної моделі вибору стратегії для підприємств галузі ветеринарної медицини на засадах інноваційності зумовлюється наступними ключовими аспектами:

1. Динамічність інноваційних процесів, оскільки швидке впровадження технологій штучного інтелекту, великих даних (Big Data) та дистанційного моніторингу впливає на зміну характеру надання послуг ветеринарної медицини. Стратегічне управління в таких умовах повинно спиратись на високий рівень гнучкості підприємства для постійної адаптації та цифровізації управлінських процесів.

2. Врахування потреб та очікувань клієнта. Сучасна стратегія управління повинна враховувати швидкість зміни споживчого запиту. Дослідження О. Ястремської підтверджують, що в умовах інноваційного розвитку вибір стратегії управління ветеринарною клінікою повинен спиратись на модель, де

ключовим результатом є створення унікальної ціннісної пропозиції та задоволення потреби для клієнта [155].

3. Системність стратегічного вибору. Вибір стратегії повинен бути системним, складним процесом, що охоплює аналіз та оцінку наявного стану, формування візії, підготовку та реалізацію інноваційних рішень. Сучасні умови потребують зведення всіх стратегічних дій в єдину концептуальну модель, яка покликана забезпечити конкурентну стійкість підприємства у довгостроковій перспективі [156].

Розроблена у межах даного дослідження концептуальна модель сформована на основі авторського бачення послідовності цифрової трансформації управління підприємства галузі ветеринарної медицини. Вона дозволяє побудувати процес вибору стратегії через трансформацію зовнішніх інноваційних імпульсів у конкретні операційні удосконалення через систему інфраструктурного забезпечення та інтелектуальні управлінські фільтри.

Такий підхід формує методологічну основу формування стратегії, яка поєднує в собі досягнення цілей економічної ефективності та професійної результативності, створюючи відповідні умови для стійкого розвитку підприємства галузі ветеринарної медицини в сучасному економічному середовищі.

Ефективність концептуальної моделі вибору стратегії безпосередньо залежить від чіткості принципів, на яких базується процес прийняття управлінських рішень. З огляду на динамічність ринку ветеринарних послуг та необхідність інтеграції високих технологій, принципи стратегічного вибору повинні виходити за межі класичного менеджменту, охоплюючи аспекти діджиталізації та соціально-етичної відповідальності.

Як зазначають О. Ястремська та ін., стратегічне управління в умовах інноваційного розвитку вимагає дотримання принципів адаптивності та цільової спрямованості на створення цінності для споживача [155]. Водночас, у концепції стратегічного управління діджиталізацією, обґрунтованій М. Урбанським, наголошується на пріоритетності системної інтеграції цифрових рішень у



загальну стратегію підприємства та необхідності автоматизації інформаційної взаємодії, що дозволяє сформувати гнучку архітектуру управління в умовах технологічних змін [154].

Враховуючи авторське бачення послідовності цифрової трансформації, пропонуємо систему принципів, що структурована за функціональними напрямками стратегічного вибору (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Система принципів вибору та обґрунтування стратегії управління підприємством ветеринарної медицини на основі інноваційного підходу

Назва принципу	Зміст та обґрунтування принципу в контексті моделі	Очікуваний вплив на стратегічну стійкість
1	2	3
Принцип конвергентності (цифрової єдності)	Передбачає повну інтеграцію IT-інфраструктури, III-діагностики та клієнтських сервісів у єдину екосистему, де дані вільно циркулюють між усіма ланками ланцюга цінності	Мінімізація інформаційних розривів та підвищення швидкості прийняття рішень
Принцип прецизійності (точності) рішень	Вибір стратегії базується на використанні великих даних (Big Data) аналітики та інтелектуальних протоколів лікування, що дозволяє індивідуалізувати підхід до кожного пацієнта	Зростання клінічної результативності та зниження ймовірності лікарських помилок
Принцип паритетності інтересів	Орієнтація стратегії на одночасне досягнення клінічного ефекту, біологічної безпеки суспільства та економічної рентабельності підприємства	Зміцнення репутаційного капіталу та відповідність міжнародним стандартам
Принцип проактивного сервісу (патронату)	Стратегічний фокус на безперервному цифровому супроводі клієнта після завершення основного етапу лікування (дистанційний моніторинг)	Формування довгострокової лояльності клієнтів та стабільне ринкове зростання
Принцип інноваційної сприйнятливості HR	Постійний розвиток цифрових компетенцій персоналу та підтримка культури наукового пошуку всередині клініки	Здатність підприємства до швидкого засвоєння нових технологій (BioTech, AI)
Принцип адаптивної логістики	Обґрунтування закупівель на основі прогнозування попиту та автоматизації ланцюгів постачання («сма-р-логістика»)	Оптимізація витрат та забезпечення безперебійної діяльності в умовах ризиків.

\*Джерело: узагальнено автором

Представлена система принципів формує цілісний теоретико-методологічний каркас для прийняття стратегічних рішень. Особливістю запропонованого підходу є те, що кожен принцип не лише відповідає на виклики інноваційного середовища, а й безпосередньо корелює з архітектурою ланцюга створення вартості ветеринарного підприємства в системі стратегічного інноваційного менеджменту. Такий взаємозв'язок дозволяє трансформувати теоретичні засади управління у практичну площину операційних процесів, забезпечуючи наскрізний вплив інновацій на кожному етапі взаємодії з пацієнтом та клієнтом. Зокрема, поєднання принципів цифрової інтегрованості та прецизійності рішень дозволяє перетворити ветеринарну клініку на високотехнологічну систему, де кожен крок (від реєстрації пацієнта до вибору протоколу лікування) базується на об'єктивних даних та інтелектуальних алгоритмах.

На основі систематизації принципів цифрової трансформації та враховуючи специфіку ветеринарної галузі, нами розроблено цілісний управлінський інструментарій. Логіка запропонованого підходу полягає у переході від фрагментарного впровадження інновацій до системного стратегічного вибору, що базується на аналізі глобальних драйверів та багаторівневій фільтрації рішень. Архітектуру цього процесу, яка поєднує моніторинг зовнішніх імпульсів з механізмами інфраструктурної підтримки та операційної імплементації, представлено у формі концептуальної моделі (рис. 3.1).

Представлена концептуальна модель демонструє ітераційний характер стратегічного менеджменту, де вибір стратегії є результатом проходження інноваційних ідей крізь систему управлінських фільтрів (доцільності, резильєнтності та готовності). Ключовою особливістю моделі є виділення етапу формування інфраструктурної підтримки (Етап III), що забезпечує готовність ресурсної бази та персоналу до реалізації обраної стратегії. Операційна імплементація (Етап IV) базується на цифровій інтеграції клієнтського, клінічного та сервісного блоків, що забезпечує безперервність ціннісного

ланцюга від моменту первинної реєстрації до етапу рекурсивного патронату, дозволяючи максимізувати загальну цінність ветеринарної послуги. Завершальна верифікація (Етап V) передбачає оцінку конвергенції клінічної результативності та фінансової резильєнтності підприємства, забезпечуючи через механізм рекурсивного зв'язку безперервну адаптацію стратегічного курсу до вимог парадигми «One Health» та викликів інноваційного середовища.

Перший етап розробленої нами моделі виконує роль аналітичного фундаменту, що забезпечує перехід закладу ветеринарної медицини від реактивного управління до стратегічного оновлення. Нами обґрунтовано, що запуск інноваційних процесів розпочинається з ідентифікації стратегічних імпульсів – сукупності ринкових сигналів та внутрішніх інтенцій, які вказують на необхідність трансформації бізнес-моделі. В межах цього етапу пропонується впровадження системи прогностичного моніторингу. Сучасне ветеринарне підприємство повинно фокусуватися не на статичній звітності, а на виявленні майбутніх трендів через аналіз великих даних. Такий підхід дозволяє пересунути межі «обмеженої раціональності» управлінця, трансформуючи інформаційний шум у прикладні інсайти щодо майбутнього стану ринку.

Визначено, що для закладу ветеринарної медицини такі імпульси генеруються у трьох ключових площинах, які ми пропонуємо розглядати як фундамент для подальшого інноваційного розвитку.

Передусім, обґрунтовано, що стратегічне цілепокладання сучасного ветеринарного підприємства має базуватися на концепції One Health, яка передбачає гармонізацію здоров'я тварин, людей та екосистеми в цілому. Ми розглядаємо цей підхід не просто як етичну норму, а як стратегічний орієнтир, що дозволяє закладу інтегруватися у глобальний контекст біобезпеки. За умов турбулентності зовнішнього середовища саме міждисциплінарна взаємодія у межах парадигми One Health стає критичним чинником забезпечення життєздатності системи, оскільки внутрішнє середовище закладу ми розглядаємо як сукупність елементів, що визначають його цілісність, відкритість та резильєнтність [157].

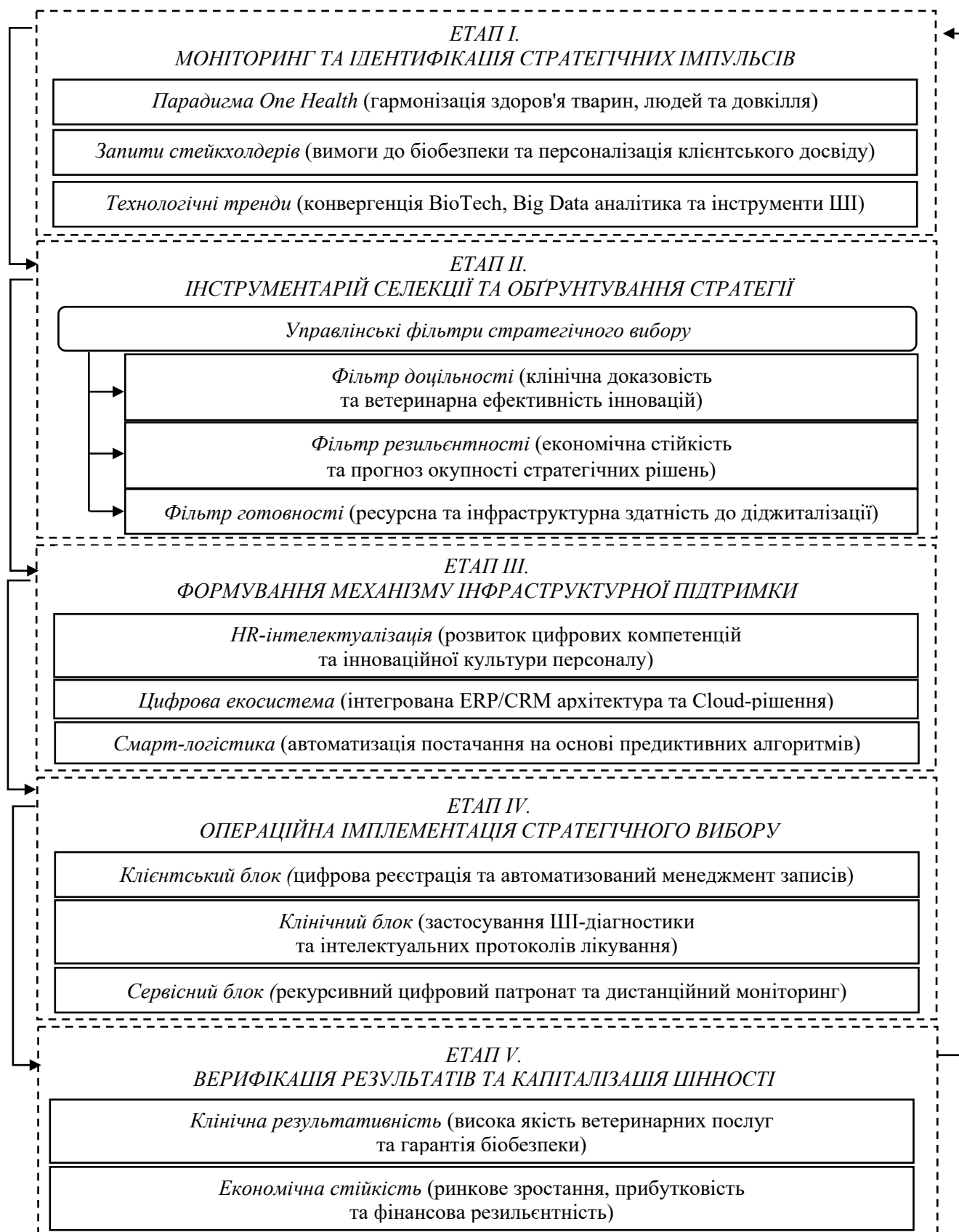


Рис.3.1. Концептуальна модель процесу вибору та обґрунтування стратегії управління підприємством ветеринарної медицини на засадах інноваційності\*

\* Джерело: побудовано автором

У межах розробленої моделі другим напрямом визначення стратегічних орієнтирів визначено аналіз запитів ключових зацікавлених осіб (власників тварин, державних органів влади та суспільства), де головним зовнішнім фактором є перетворення їхніх вимог до комфортної та якісної послуги ветеринарної медицини. Нами було встановлено, що сучасний ринок ветеринарних послуг потребує переходу від масових стандартів на користь створення індивідуальних цифрових каналів супроводу клієнта, що забезпечує прозорість, довіру та задоволеність клієнтів.

Реалізація таких запитів прямо залежить від формування відкритого інформаційного простору, у якому цифровізація послуг стає ключовим інструментом забезпечення доступності та якості ветеринарної допомоги [158].

Третім стратегічним напрямом було визначено моніторинг технологічних тенденцій, що базується на розвитку відповідних інноваційних рішень у сферах біотехнологій, аналітики великих даних та інструментів штучного інтелекту. Поєднання такого інструментарію дозволяє підприємству ветеринарної медицини перейти від традиційної моделі реагування на симптоми до іншого рівня діагностики, коли масиви великих даних стають основою для точного моделювання результатів обстеження. Нами обґрунтовано, що ключовою ознакою переходу закладу ветеринарної медицини до управління на основі великих даних є зміна часової орієнтації управління – від звітування про минулі події до формування прогностичних моделей майбутнього розвитку. Такий підхід дозволяє суттєво підвищити рівень ефективності управлінських рішень, що відповідає сучасним світовим тенденціям цифровізації управлінських систем.

Таким чином, визначені за цими трьома напрямками ознаки формують подальший зміст та набір тактичних заходів й ініціатив. Це дозволяє підприємству не просто реагувати на зміни ринку, а випереджати їх, формуючи підґрунтя для наступного етапу – критичного відбору управлінських ідей.

Перехід до інноваційної моделі розвитку підприємств галузі ветеринарної медицини потребує розробки дієвого механізму відбору стратегічних рішень, адже безсистемне впровадження цифрових та технологічних інновацій без

відповідного аналізу створює ризики розбалансування ресурсного потенціалу. Використання системи управлінських критеріїв у запропонованій моделі зумовлене необхідністю багаторівневого обґрунтування стратегічного вибору в частині його медичної доказовості, фінансової доцільності та інфраструктурного забезпечення. Такий підхід дозволяє перетворити процес вибору стратегії з інтуїтивного у науково обґрунтований алгоритм, де кожен критерій є інструментом мінімізації галузевих ризиків та забезпечення резильєнтності підприємства в умовах ринкової нестабільності.

Відповідно до логіки запропонованої моделі доцільно конкретизувати механізм роботи кожного управлінського критерію. Це дасть можливість обґрунтувати перетворення теоретичних положень на практичний інструментарій відбору стратегій.

Критерій доцільності (передбачає медичну доказовість та ефективність інновацій у ветеринарній сфері) є первинним, що дає можливість оцінити інноваційне рішення в аспекті ветеринарної та економічної доцільності його впровадження. В умовах обмеженості ресурсів закладам ветеринарної медицини доцільно не допускати застосування високозатратних методів управління.

Як зазначають Є. Рясних та співавтори, традиційні методи калькуляції надання послуг часто не відтворюють реальну рентабельність інновацій, тому оцінка доцільності має спиратись на маржинальний підхід. Це дозволить визначити, чи здатна нова послуга компенсувати умовно-постійні витрати та створити прибуток за певного обсягу попиту [159]. Медичний аспект критерію заснований на тому, що кожна інновація перевіряється на відповідність міжнародним протоколам лікування та її здатність покращити показники галузі в цілому.

Критерій резильєнтності (економічна стійкість та прогноз окупності стратегічних рішень) визначає здатність обраної стратегії забезпечити функціонування та розвиток підприємства в умовах зовнішніх дестабілізуючих чинників (воєнний стан, економічна невизначеність).

Відповідно до досліджень О. Нитки, резильєнтність закладу охорони здоров'я досягається через реалізацію функціональних стратегій, зокрема антикризової, інноваційної та ресурсної [157]. В межах запропонованої моделі цей критерій виконує роль превентивного захисту, який відокремлює стратегічні напрями, що можуть знизити фінансову стійкість. Він передбачає аналіз зовнішнього середовища за допомогою PESTLE-аналізу та методики прогнозування криз, що дозволяє обрати такий варіант розвитку, який максимізує гнучкість бізнесу відповідно до змін законодавства та ринкових потреб.

Критерій готовності (ресурсна та інфраструктурна спроможність до цифровізації) визначає наявність безперешкодних умов для впровадження інновацій. Навіть найефективніша стратегія не зможе бути реалізована, якщо підприємство не має відповідного рівня цифрової зрілості.

Як стверджують А. Помаза-Пономаренко та О. Ахмедова, цифровізація є ключовим інструментом забезпечення доступності послуг, що особливо набуває значення в умовах цифровізації соціальної сфери [158]. В контексті управління підприємствами ветеринарної медицини цей критерій визначає:

- технологічну здатність, тобто наявність хмарної інфраструктури та інтегрованих ERP/CRM систем;
- рівень цифрової грамотності персоналу та їх готовність впроваджувати нові методи надання послуг.

Відповідність системи управління зазначеним критеріям підтверджує коректність обраної стратегії, проте її практична реалізація потребує відповідних змін внутрішнього середовища підприємства. Формування механізму інфраструктурного забезпечення виступає необхідною умовою для переходу від стратегічної ідеї до реального впровадження інновацій.

Фундаментальною складовою інфраструктурного забезпечення виступає інтелектуалізація управління персоналом, що передбачає трансформацію традиційних підходів до управління персоналом у напрямі розвитку людського капіталу, що відповідає викликам глобальної цифровізації.

Як зазначає М. Денисенко, сучасні методи управління персоналом у медичній сфері повинні спиратись на моделі, що враховують специфіку інтелектуальної праці та необхідність постійного розвитку компетенцій [160].

У межах побудованої моделі цей процес трансформується у цифрову інтелектуалізацію, яка, за визначенням В. Гончар та П. Бондаренко, є чинником підвищення не лише внутрішньої ефективності бізнес-системи, а й довіри кінцевих клієнтів [156]. Інтелектуалізація управління персоналом передбачає:

- формування інноваційної культури та готовності персоналу до роботи в умовах цифрових нововведень;
- впровадження систем безперервного навчання для оволодіння навичками роботи зі спеціальним програмним забезпеченням.

Наступною складовою інфраструктурного забезпечення є формування цифрової екосистеми, що передбачає створення цілісного підґрунтя підприємства на основі системи хмарних технологій та інтелектуальних рішень. Згідно з концепцією М. Урбанського, стратегічне управління цифровізацією потребує переосмислення традиційних підходів та впровадження хмарних систем [154]. Для ветеринарної медицини це передбачає інтеграцію ERP та CRM-систем, які дозволяють акумулювати та обробляти великі масиви даних.

Важливим аспектом є використання інструментів штучного інтелекту. Як стверджують М. Хайтович та Д. Турчак, застосування такого інструментарію дозволяє оптимізувати наукові дослідження та практичне використання медичних засобів, забезпечуючи індивідуальний підхід лікування та підвищення безпеки пацієнтів [161].

Запропонована цифрова екосистема являє собою не лише технічну основу, а й надійне технологічне підґрунтя для переходу до операційного етапу, оскільки вона забезпечує безперервність інформаційних потоків та автоматизацію процесів прийняття управлінських рішень. Завдяки інтеграції хмарних рішень та алгоритмів штучного інтелекту, підприємство отримує можливість перетворити накопичені дані в прикладні інструменти медичного та сервісного призначення. Це дозволяє мінімізувати операційні ризики під час імплементації стратегії та



забезпечує високу адаптивність бізнес-процесів до потреб клієнтів, створюючи передумови для максимізації цінності ветеринарної послуги вже на початкових стадіях її надання.

Завершальним етапом формування інфраструктурного фундаменту є впровадження смарт-логістики, яка забезпечує автоматизацію ресурсних потоків на основі алгоритмізації процесів постачання та управління запасами. Використання предиктивної аналітики в управлінні запасами дозволяє підприємству ветеринарної медицини мінімізувати витрати та гарантувати наявність критично важливих препаратів і витратних матеріалів. Це узгоджується з еволюцією екосистем від фірмоцентричної моделі до «екосистемної оркестрації», де логістичні потоки стають прозорими та синхронізованими з клінічними потребами закладу.

Логічним продовженням розробленого механізму є Етап IV «Операційна імплементація стратегічного вибору», який забезпечує безпосередню конвертацію сформованого портфеля ініціатив у прикладні управлінські та клінічні процеси. Нами обґрунтовано, що практична реалізація стратегії інноваційного розвитку ветеринарного закладу має базуватися на принципах модульності та безперервності циклу обслуговування. Це дозволяє структурувати операційну діяльність через три функціональні модулі, що інтегрують технологічні рішення у щоденну практику підприємства.

Першим складником нами визначено клієнтський блок, завданням якого є повна трансформація «точок входу» до закладу. Ми пропонуємо відійти від застарілих методів комунікації на користь наскрізної цифрової реєстрації та автоматизованого менеджменту записів. Це дозволяє не лише мінімізувати вплив людського чинника на етапі адміністрування, а й сформувати первинний цифровий профіль пацієнта, що стає основою для подальшої персоналізації сервісу.

Центральне місце в операційній імплементації посідає клінічний блок, де відбувається безпосередня конвергенція медичних знань та інноваційних технологій. Нами обґрунтовано доцільність впровадження систем штучного

інтелекту для аналізу діагностичних даних (рентгенограм, результатів аналізів, ультразвукових досліджень) та використання інтелектуальних протоколів лікування. Такий підхід забезпечує підтримку прийняття клінічних рішень, мінімізує ймовірність лікарської помилки та дозволяє персоналу зосередитися на складних маніпуляціях, делегуючи рутинну обробку даних інтелектуальним системам.

Завершальним елементом авторського механізму є сервісний блок, що базується на впровадженні рекурсивного цифрового патронату та дистанційного моніторингу стану пацієнта. Ми стверджуємо, що відповідальність ветеринарного закладу не повинна обмежуватися моментом виписки тварини з клініки. Запропонована нами система «зворотного зв'язку» через мобільні додатки та цифрові датчики дозволяє лікарю в режимі реального часу контролювати динаміку одужання, а власнику тварини – отримувати автоматизовані нагадування та консультативну підтримку. Це створює замкнений цикл довіри, де інновації забезпечують не лише медичну ефективність, а й високу лояльність клієнтів.

П'ятий етап авторської моделі є результуючим і спрямований на оцінку ефективності впроваджених інновацій та перетворення отриманих ефектів у стратегічні активи підприємства. Нами визначено, що успішна реалізація механізму управління інноваційним розвитком повинна забезпечувати синергію між медичними стандартами та економічними показниками, що відображено у двох ключових векторах верифікації.

Перший вектор – це клінічна результативність, яка розглядається як фундамент репутаційного капіталу закладу. Інтеграція ІІІ-діагностики та інтелектуальних протоколів лікування, описаних на попередніх етапах, має на меті не просто технологічне оновлення, а досягнення якісно нового рівня ветеринарної допомоги. Основними критеріями верифікації тут виступають підвищення точності постановки діагнозів, мінімізація термінів одужання пацієнтів та безумовне дотримання протоколів біобезпеки. За умов високої якості послуг заклад трансформується з «пункту надання допомоги» у «гаранта

безпеки», що є критично важливим для формування довгострокової лояльності стейкхолдерів.

Другий вектор – це економічна стійкість, яка відображає здатність підприємства капіталізувати впроваджені інновації для зміцнення своєї ринкової позиції. Нами запропоновано оцінювати результативність через показники ринкового зростання (збільшення частки ринку за рахунок нових сервісів) та прибутковості (завдяки оптимізації витрат та автоматизації рутинних процесів). Особливий акцент у моделі зроблено на забезпеченні фінансової резильєнтності, тобто здатності закладу зберігати фінансову стабільність та продовжувати розвиток навіть за умов зовнішньої турбулентності. Саме капіталізація цінності, створеної через інновації, дозволяє ветеринарному підприємству акумулювати ресурси для наступного циклу стратегічного оновлення, забезпечуючи безперервність його життєвого циклу.

Важливою характеристикою запропонованого механізму є його циклічність та рекурсивність. Нами обґрунтовано, що отримані на п'ятому етапі результати верифікації та сформований масив даних щодо капіталізації цінності стають підґрунтям для нового циклу стратегічного аналізу. Таким чином, модель передбачає наявність вектору зворотного зв'язку, що спрямовує верифіковані результати від Етапу V знову до Етапу I. Це забезпечує безперервність моніторингу нових стратегічних імпульсів, які виникають уже на вищому рівні розвитку закладу. Такий замкнений управлінський цикл дозволяє ветеринарному підприємству підтримувати динамічну стійкість та формувати механізм саморозвитку, де кожна завершена інноваційна ініціатива створює базу для ідентифікації наступних технологічних та ринкових можливостей».

Обґрунтована концептуальна модель процесу вибору стратегії управління підприємствами ветеринарної медицини на засадах інноваційності постає як багаторівневий аналітичний інструмент, що забезпечує науково детермінований перехід від ідентифікації ринкових можливостей до їх практичної імплементації. Нами доведено, що ефективність стратегічного вибору залежить від рекурсивного поєднання глобальних трендів (концепції One Health та

технологічної конвергенції) із системою управлінських фільтрів, які дозволяють відсіювати ініціативи за критеріями ресурсної спроможності та етичної відповідності. Встановлено, що архітектура моделі дозволяє структурувати стратегічний вибір через три функціональні вектори – клієнтський, клінічний та сервісний, перетворюючи інноваційний потенціал на конкурентні переваги закладу. Запропонований підхід до верифікації результатів через оцінку клінічної результативності та економічної стійкості дозволяє не лише підтвердити правильність обраного стратегічного курсу, а й капіталізувати отриманий досвід для майбутніх циклів оновлення.

Таким чином, розроблена концептуальна модель формує методологічне підґрунтя для переходу ветеринарних підприємств до прогностичного типу управління, де стратегічний вибір ґрунтується на дата-центрованих прогнозах та випереджальному задоволенні запитів ключових стейкхолдерів.

### 3.2. Стратегічні напрями інноваційного управління підприємствами ветеринарної медицини

В попередніх розділах нами вже було обґрунтовано необхідність впровадження інноваційних підходів управління підприємствами, що надають послуги в галузі ветеринарної медицини. Це є об'єктивною вимогою ринку в сучасних реаліях та дозволяє ветеринарним клінікам посилити свою конкурентоспроможність через покращення якості сервісу та взаємодії з клієнтами.

Впровадження інноваційного управління вимагає комплексного стратегічного підходу відповідно до цілей, завдань, реальних можливостей підприємства та умов його функціонування, а також відповідного профіля споживача.

Трактування поняття стратегії інноваційного управління та її змісту має широкий спектр тлумачень. Так, А. Ганієва визначає стратегію інноваційного

розвитку підприємств, як засіб виконання завдань інноваційного розвитку підприємства, набір визначених дій, які направлені на результативну реалізацію інноваційного потенціалу підприємства задля розробки та виробництва нової продукції, технічних рішень, дій організаційного та керівного характеру, які здійснюють стимулюючий вплив на розвиток як підприємства, так і суспільного розвитку загалом [162].

На думку Е. Шацької стратегія інноваційного розвитку підприємства являє собою процес формування набору планових заходів, метою яких є виконання задач цілей інноваційного розвитку суб'єкта господарювання через забезпечення сприятливого інноваційного простору або ефективної адаптації до нього, спираючись на мобілізацію, застосування ресурсів компанії задля зростання рівня якості продукції або послуг, конкурентних переваг підприємства, зниження витрат [163].

Відповідно до визначення О. Князевої стратегія інноваційного розвитку є науково визнаною системою зростання підприємства, яке за допомогою використання фактичного ресурсного потенціалу має можливість забезпечити стійкий інноваційний розвиток в умовах конкурентного ринку [164].

На думку, О. Кудирко інноваційна стратегія підприємства є перспективною сукупністю дій суб'єкта господарювання, яка реалізує його модель інноваційного розвитку через досягнення цілей, виконання завдань з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх чинників з метою ефективної діяльності та збереження конкурентоздатності [165].

Погоджуємось з твердженням О. Грубляк та І. Зошука [166] про те, що інноваційний процес у ветеринарній медицині включає послідовність взаємообумовлених дій щодо формування, імплементації та розповсюдження нових ідей, методик, знань та підходів щодо діагностування, превентивних заходів та лікування тварин. Інноваційний розвиток підприємств ветеринарної медицини обумовлений потребою зростання продуктивності галузі тваринництва, провадження засад біобезпеки, контролю за епізоотичним станом та пристосування до глобальних змін екологічної ситуації.

Найпоширенішим напрямом в інноваційній стратегії управління підприємствами ветеринарної медицини на сьогодні є маркетингово-збутовий напрям в контексті глобальної цифровізації. Зокрема, С. Лисянський виокремлює такі стратегії в даному аспекті управління: стратегія цифрової впізнаваності бренду, стратегія омніканального збуту, стратегія індивідуального маркетингового підходу, стратегія цифрового обслуговування і телемедицини, стратегія формування цифрових об'єднань та експертного позиціонування [167].

Згадані стратегії конкретизовано нами за змістом та ключовими інструментами в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Систематизація стратегій маркетингово-збутової діяльності в контексті цифровізації\*

Назва стратегії	Зміст та інструменти	Перевага
1	2	3
Стратегія цифрової впізнаваності бренду	Передбачає наявність інформації про ветеринарне підприємство на різних інформаційних ресурсах, що є підґрунтям здійснення маркетингової діяльності. Для підприємств сфери послуг ветеринарної медицини доцільно позиціонування на офіційних сайтах, цифрових каталогах, соціальних мережах (Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn, TikTok), використання таких інструментів, як мобільні застосунки, експертні блоги, участь в фахових подкастах, вебінарах, SEO-оптимізація контенту.	Перевага полягає в тому, що інформація онлайн наразі є визначальною в ухваленні рішень щодо вибору сервісів.
Стратегія омніканального збуту	Такий підхід формує єдину систему взаємодії всіх каналів комунікації з клієнтами як офлайн формату (безпосередньо у ветеринарній клініці), так і онлайн (мобільні застосунки, чати на офіційному сайті, соціальні медіа, телефонні та чат-боти, месенджери; автоматизовані системи нагадування про візит чи можливість його скасування). Використання інтегрованих CRM-систем, що управляють всіма каналами зв'язку з клієнтами, що дає можливість створювати пропозиції з врахуванням їх потреб.	Перевага такої стратегії заключається в постійному характері комунікації: клієнт починає спілкування онлайн, але може завершити офлайн візитом в клініку; підтримка клієнтів у режимі 24/7; суттєве скорочення транзакційних витрат; конкурентні переваги персоналізованого сервісу; комплексний підхід до обслуговування клієнта з повним доступом до інформації про анамнез та календар щеплень домашніх тварин.

## Продовження таблиці 3.2.

1	2	3
Стратегія індивідуального маркетингового підходу	Індивідуальний підхід є головною тенденцією сфери послуг на сьогодні. В аспекті послуг ветеринарної медицини такий підхід полягає в наступному: підбір препаратів, діагностичних процедур та лікування відповідно до виду домашньої тварини, її віку, ваги, патологічних особливостей; ведення електронного календаря щеплень та автоматичні сповіщення про потребу вчасно вакцинувати тварину; ведення електронної медичної карти домашньої тварини з доступом володаря тварини в онлайн режимі, персоналізована розсилка рекомендацій по догляду, призначень та нагадувань про дозування препаратів.	Використання маркетингової автоматизації надає такі переваги, як актуалізація вподобань та потреб клієнтів, автоматичний аналіз конверсій, можливість проведення персональних інформаційних заходів та сповіщень, здатність до оптимізації часових меж комунікації з клієнтом.
Стратегія цифрового обслуговування і телемедицини	Використання цифрових інструментів розширює традиційні форми обслуговування клієнтів: онлайн-консультування, мобільні додатки з базами знань, відеоконсультування, швидка діагностика за симптомами, цифрові довідники ветеринарних протоколів, штучний інтелект для альтернативного трактування діагнозу як помічник лікаря-ветеринара, чат-боти з цілодобовою підтримкою.	Цифрові інструменти надання послуг ветеринарної медицини дають ширше інформування клієнтів, підвищують їх довіру та лояльність, суттєво скорочують час управлінських процесів, усувають зайве навантаження на лікарів-ветеринарів, підвищують якість сервісу, а отже, і конкурентоспроможність підприємства.
Стратегія формування цифрових об'єднань та експертного позиціонування	Наразі активна участь у професійних спільнотах є однією з умов позиціонування ветеринарних клінік. Долученість до професійних асоціацій чи об'єднань лікарів-ветеринарів; відвідування галузевих конференцій, форумів, круглих столів, наявність та активне ведення власних груп та аккаунтів у соціальних мережах, YouTube-каналів з професійним матеріалом, авторських курсів; онлайн-навчання.	Формування активних професійних спільнот або участь у них надає впізнаваності підприємству, ширше коло фахової комунікації та додаткові джерела залучення клієнтів, експертне позиціонування на ринку, джерело якісного проведення зворотного зв'язку, можливість диференціювати маркетингову діяльність відповідно до різних потреб регіонального та локального характеру.

\*Джерело: складено автором на основі [167]

Проведене у попередньому розділі дослідження щодо залучення інновацій в управлінські процеси підприємств галузі послуг ветеринарної медицини носять фрагментарний, непослідовний або точковий характер, що підтверджує необхідність формування так системного впровадження відповідних стратегічних орієнтирів щодо інноваційних підходів в менеджменті. Для підтвердження цього твердження виокремимо наступні переваги інноваційного управління сервісними підприємствами в галузі ветеринарної медицини:

1. Підвищення економічної ефективності та оптимізація доходів, що досягається через автоматизацію та точність аналітичних процедур через

- зменшення ймовірності втрати клієнтів через недоступність запису, оскільки онлайн-сервіси дозволяють клієнту забронювати часовий період візиту в будь-який зручний для нього час (вихідний день, вечірні та нічні години тощо) це призводить до суттєвого зростання потоку клієнтів;

- зниження показника неявок на призначений прийом до лікаря-ветеринара завдяки автоматичним нагадуванням (SMS, PUSH-повідомлення, нагадування в месенджерах);

- CRM-інструменти на основі аналізу інформації про домашню тварину (вік, порода, діагноз, історія хвороби і т.д.) формують пропозицію власнику-клієнту щодо необхідних щеплень, профілактичних процедур, планового огляду або лабораторної діагностики, що підвищує рівень задоволеності та довіри клієнтів.

2. Зростання рівня якості надання послуг ветеринарної медицини через мінімізацію негативного впливу людського фактору шляхом використання цифрових рішень в медичній діяльності, а саме:

- застосування інструментарію штучного інтелекту для трактування результатів рентген-діагностики, лабораторних досліджень крові чи інших біологічних зразків, що надає фахівцю ветеринарної медицини альтернативний варіант трактування підвищеної точності;



- використання хмарних технологій для управління медичною інформацією пацієнтів для швидкого доступу та уникнення дублювання обстежень серед ветеринарних підприємств однієї мережі;

- запровадження стандартизації медичних протоколів у ветеринарії за допомогою використання цифрових шаблонів, що надає гарантію надання допомоги пацієнту на засадах доказової медицини.

3. Оптимізація використання наявних трудових ресурсів та нівелювання негативного впливу дефіциту кадрового забезпечення, оскільки інновації сприяють ефективнішому використанню робочого часу та точності діагностуванні, що проявляється через

- зменшення часових витрат лікаря-ветеринара на виконання своїх обов'язків завдяки автоматизації заповнення медичних карт, протоколів, реєстрів, журналів відвідування і т. д., адже заповнення даних відбувається в автоматичному режимі, в той час, як фахівець може приділити час безпосередньо клієнту;

- забезпечення прозорості мотиваційних заходів та систем, що досягається через цифрові показники ефективності роботи (кількість клієнтів, кількість візитів, питома вага пацієнтів, які одужали та задоволені роботою фахівця, середня вартість оплаченої послуги). Це також знижує рівень психологічної напруги в колективі, незадоволеності працівників політикою мотивації та заохочень, знижує плинність кадрів.

4. Зміна споживчих уявлень та потреб, адже в сучасних реаліях власник тварини очікує, що рівень ветеринарного сервісу буде відповідати рівню послуг інших секторів, що може бути досягнуто за рахунок впровадження

- інструментів цифрового зв'язку – створення особистих електронних кабінетів, наявність мобільних додатків, які надають власнику домашньої тварини зручний спосіб управління інформацією про взаємодію з клінікою, а це, в свою чергу, сприяє зростанню клієнтської довіри та встановленню постійності взаємовідносин;

- супроводу на основі телемедицини, що передбачає можливість отримання короткої консультації в онлайн-форматі, наприклад, в післяопераційний період реабілітації тварини або перед першим щепленням, оскільки, такі послуги підвищують професійну репутацію ветеринарного закладу;

- прозорість фінансових операцій, яка досягається шляхом впровадження автоматизованих систем обліку складських запасів мінімізує конфліктні ситуації з клієнтами через оплату послуг.

5. Стратегічна стійкість бізнесу, яка є надзвичайно важливою в сучасному нестабільному економічному середовищі, забезпечується інноваційними підходами в управлінні шляхом впровадження

- управління складськими залишками лікарських препаратів за допомогою системи ШІ-прогнозування, що запобігає нераціональному використанню, а також гарантує наявність критично важливих медикаментів в умовах логістичних труднощів за наслідками війни;

- системи дистанційного управління, яка надає можливість керівництву контролювати фінансові показники та якість роботи персоналу в режимі реального часу за допомогою Dashboard-панелі.

Підсумовуючи, варто зазначити, що інноваційне управління підприємствами, що надають послуги в галузі ветеринарної медицини, в Україні за сучасних реалій не обмежується використанням сучасного програмного забезпечення та певних цифрових інструментів, а передбачає формування єдиного цифрового комплексу. Саме такий підхід сприяє трансформації ветеринарної установи традиційного формату у високотехнологічний системний бізнес.

Для формування та реалізації ефективних стратегічних напрямів інноваційного управління підприємствами ветеринарної медицини важливим є виконання певної послідовності дій, що являє собою комплекс взаємопов'язаних заходів та дій, які в кінцевому результаті призводять до стратегічних результатів

підвищення ефективності діяльності та стійкого розвитку підприємства галузі ветеринарної медицини.

Послідовність формування стратегічних напрямів інноваційного управління сервісними підприємствами ветеринарної медицини представлена на рисунку 3.2.

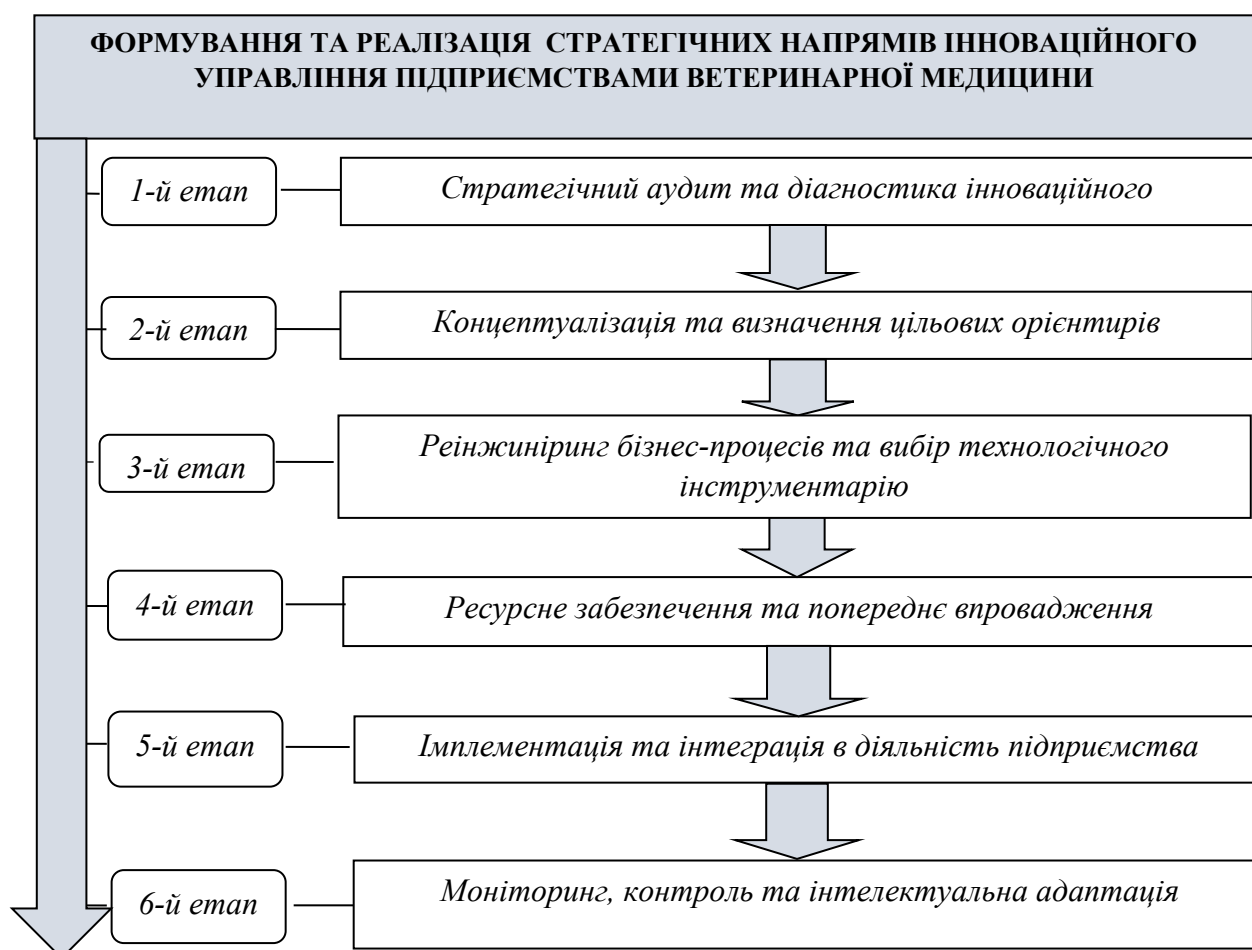


Рис.3.2. Послідовність формування та реалізації стратегічних напрямів інноваційного управління підприємствами, що надають послуги в галузі ветеринарної медицини\*

\*Джерело: побудовано автором

Формування та впровадження стратегічних напрямів інноваційного управління підприємством, що надає послуги в галузі ветеринарної медицини — це послідовний багатоетапний процес, який потребує спільної взаємодії перебігу технологічних оновлень, зміни архітектури бізнес-процесів та адаптації персоналу.

Розглянемо більш детально послідовність етапів, сформовану відповідно до специфіки ветеринарного ринку України та розробленої раніше методики оцінювання та прогнозування.

1. Стратегічний аудит та діагностика інноваційного потенціалу. Цей етап передбачає оцінку поточної інформаційної та інноваційної (технологічної) бази, а саме – чи впроваджено програмне забезпечення CRM, організація обліку, рівень зношеності медичного обладнання і т.д.); розрахунок базового інтегрального індексу ( $I_{base}$ ), що дає змогу визначення аспектів діяльності, що потребують удосконалення; проведення за необхідності SWOT-аналізу інноваційних можливостей для визначення переваг та загроз.

2. Концептуалізація та визначення цільових орієнтирів. На цьому етапі формується візія того, яким має стати підприємство після впровадження інноваційних підходів; визначаються пріоритетні напрями; формулювання чітких показників та розробка моделі прогнозного індексу ( $I_{progn}$ ).

3. Реінжиніринг бізнес-процесів та вибір технологічного інструментарію. На цьому етапі здійснюється перебудова застарілих процесів: оптимізація взаємодії з клієнтом, проектування моделі впровадження онлайн сервісів, підбір інструментарію (вибір хмарних рішень (ERP/CRM), інтеграційних модулів для обладнання та ІІІ-платформ тощо), розробка регламентів у формі нових стандартів роботи для адміністраторів та лікарів-ветеринарів у цифровому середовищі.

4. Ресурсне забезпечення та попереднє впровадження. Реалізація стратегії починається з підготовки ресурсів та тестування на малих обсягах. А тому для даного етапу характерні інвестиційне планування (розподіл бюджету на закупівлю програмного забезпечення, оновлення обладнання та навчання персоналу); проведення тренінгів для колективу; запуск пілотного інструменту або сервісу.

5. Імплементация та інтеграція включають поширення інноваційної системи управління на всі підрозділи підприємств; синхронізацію екосистеми, то б то об'єднання складу, лабораторії та фінансів в єдиний управлінський контур;

активізація цифрового маркетингу (запуск автоматизованих програм лояльності та превентивних нагадувань на основі зібраних даних); перехід на електронний документообіг та повна відмова від дублювання інформації на паперових носіях [156].

6. Моніторинг, контроль та інтелектуальна адаптація. Даний етап спрямований на постійне удосконалення існуючої системи та містить безперервний аналіз відхилень шляхом зіставлення реальних показників із запланованими показниками, використання інструментарію штучного інтелекту для корегування стратегії через аналіз задоволеності клієнтів та автоматичну корекцію маркетингових заходів та діяльності, актуалізація інтегрального індексу шляхом проведення регулярної переоцінки для визначення наступного кроку інноваційного розвитку.

Дана послідовність дозволяє ветеринарному сервісному підприємству перейти від фрагментарних оновлень до цілісної стратегії інноваційного прориву, де кожен етап математично обґрунтований і спрямований на зростання конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації.

Деталізація запропонованих стратегічних напрямів інноваційного управління підприємствами ветеринарної медицини із зазначенням відповідних заходів та очікуваних результатів в межах кожного напрямку представлена нами в таблиці 3.3. Розглянемо більш детально кожен з них.

1. Впровадження цифрової екосистеми та клієнтського сервісу має на меті побудову нового формату зв'язку між власником тварини та клінікою для підвищення лояльності, що передбачає такі заходи:

- впровадження інтелектуальної системи онлайн-реєстрації. Це означає перехід від традиційних телефонних дзвінків до автоматизованих модулів бронювання, які інтегровані безпосередньо у вебсайт, месенджери та соціальні мережі. Система в реальному часі відображає вільні часові проміжки конкретних спеціалістів та доступність діагностичних кабінетів, що дозволяє клієнту здійснити запис у будь-який час доби. Це суттєво оптимізує часові витрати та знижує ризик втрати звернення через зайняту лінію або людський фактор;

Таблиця 3.3

## Стратегічні напрями інноваційного управління підприємствами ветеринарної медицини\*

№ п/п	Стратегічний напрям	Заходи щодо реалізації	Зміст заходу та механізм впровадження	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
1	<i>Впровадження цифрової екосистема та клієнтського сервісу</i>	1. Запуск інтелектуальної онлайн-реєстрація	Перехід від телефонних дзвінків до автоматизованих модулів бронювання на сайті та в месенджерах. Система в реальному часі відображає графіки лікарів та доступність обладнання.	Зниження навантаження адміністративного персоналу; цілодобовий доступ до запису; ріст потоку пацієнтів.
		2. Створення особистого кабінета клієнта	Створення мобільної платформи з доступом до електронної медичної карти, результатів лабораторних досліджень. Клієнт бачить історію лікування та фінансові розрахунки у смартфоні.	Підвищення прозорості та довіри; формування лояльності; швидкий доступ до даних.
		3. Автоматизація превентивної комунікації	Використання CRM-системи для аналізу профілю тварини та автоматичної генерації нагадувань про вакцинацію чи інші превентивні маніпуляції. Повідомлення надсилаються на основі даних про домашню тварину.	Збільшення кількості повторних візитів; персоналізація сервісу; стабілізація доходу.
		4. Телемедичний супровід	Впровадження відеоконсультацій для моніторингу пацієнтів після операцій або підтримки хронічних хворих. Дозволяє надавати послуги без фізичного відвідування клініки.	Додаткове джерело доходу; економія часу власника; вивільнення місця в ветеринарній клініці для невідкладної допомоги.
2	<i>Застосування високих технологій у клінічній практиці</i>	1. Застосування ШІ-модулів візуальної діагностики	Використання штучного інтелекту для аналізу результатів апаратних досліджень як альтернативної думки. Алгоритми визначають патології, які може пропустити людина.	Мінімізація негативного впливу людського фактору; пришвидшення визначення діагнозу; підвищення іміджу ветеринарного підприємства.
		2. Впровадження цифрової стандартизації протоколів	Впровадження електронних шаблонів лікування, що підказують лікарю оптимальні алгоритми за принципами доказової медицини. Гарантує сталу якість допомоги.	Прискорення заповнення медичної документації; дотримання стандартів; навчання молодих фахівців.

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5
		3. Автоматизація надання результатів лабораторних досліджень	Пряма інтеграція аналізаторів із медичною електронною картою пацієнта для миттєвої передачі результатів. Виключає ручне введення даних адміністратором або лікарем-ветеринаром.	Усунення помилок у цифрах; миттєвий доступ до результатів; швидка корекція лікування.
3	Оптимізація операційної логістики	1. Запровадження штрих-кодування складських запасів медикаментів	Маркування кожної одиниці товару та автоматичне списання медикаментів при закритті акту послуг. Система відображає рух ліків від постачальника до пацієнта.	Прозорість витрат; усунення недостач та втрат; точний облік та фінансова звітність.
		2. Здійснення попередніх закупівель	Алгоритми аналізують сезонність захворювань та залишки на складі для формування прогнозів. Система сама пропонує замовити вакцини перед початком сезону.	Ліквідація дефіциту ліків; уникнення надлишків та дефіцитів медикаментів.
		3. Формування B2B-порталу для контрагентів	Цифровізація взаємовідносин з постачальниками: автоматичні заявки, контроль термінів придатності та електронні накладні. Мінімізує бюрократичні процеси.	Економія часу менеджера; вигідні умови за рахунок аналізу цін; відсутність прострочених товарів.
		4. Створення енергоефективної інфраструктура	Смарт-системи контролю мікроклімату та освітлення в операційних та приміщеннях стаціонару. Регулюють споживання енергії залежно від присутності людей чи потреб тварин.	Зниження комунальних витрат; комфорт для тварин; екологічність бізнесу.
4	Удосконалення управління персоналом	1. Автоматизована KPI-мотивація	Прозорий розрахунок зарплати на основі даних системи: кількість прийомів, середня вартість послуг, відгуки. Кожен працівник бачить свій прогрес у реальному часі.	Усунення суб'єктивізму; ріст продуктивності праці лікарів-ветеринарів; зниження внутрішніх конфліктів.
		2. Внутрішня навчальна платформа	Створення цифрових курсів для навчання нових працівників та підвищення кваліфікації. При цьому весь досвід клініки зберігається в єдиній базі знань.	Скорочення часу адаптації нових працівників; єдиний стандарт знань; професійне зростання колективу.

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5
		3. Інтелектуальне планування змін	Програмне забезпечення прогнозує навантаження на ветеринарний заклад та автоматично складає графіки роботи. Оптимізує кількість асистентів у пікові години.	Запобігання вигоранню персоналу; відсутність черг для клієнтів; ефективне використання бюджету.
		4. Моніторинг задоволеності команди	Регулярні анонімні опитування через додаток для виявлення проблем у колективі. Система аналізує настрої та підказує зони ризику.	Зниження плинності кадрів; покращення психологічного клімату; швидка реакція на вигорання.
5	Управління великими даними	1. Використання аналітичних Dashboard-панелей	Візуалізація доходів, рентабельності та клієнтських метрик у реальному часі. Керівник має доступ до інформації онлайн.	Швидке прийняття рішень; контроль фінансових відхилень; оперативне реагування на спади.
		2. Кластеризація клієнтської бази	Використання інструментів штучного інтелекту для систематизації клієнтів за поведінкою (лояльні, разові, преміум). Дозволяє створювати унікальні пропозиції для кожної групи.	Зростання конверсії маркетингу; утримання прибуткових клієнтів; ефективне витрачання бюджету.
		3. Попереднє фінансове моделювання	Прогнозування грошових потоків на основі історичних даних та ринкових трендів. Допомогає планувати інвестиції в нове обладнання.	Мінімізація фінансових ризиків; обґрунтування кредитів та інвестицій; стабільність.
		4. Аналіз даних зворотного зв'язку	Автоматизована обробка відгуків після кожного візиту з використанням лінгвістичного аналізу. Виявляє системні помилки в роботі сервісу.	Покращення репутації; швидке виправлення сервісних помилок; утримання незадоволених клієнтів.
6	Сталий розвиток та відповідальність	1. Мінімізація використання паперу	Повна відмова від друкованих карток та чеків. Усі звіти та документація зберігаються в хмарі, що економить ресурси та простір.	Економія витрат на канцелярські потреби; безпека даних; відповідність екологічним стандартам.
		2. Освітні цифрові хаби	Створення вебінарів та статей для власників тварин щодо відповідального догляду. Підприємство стає центром експертних знань у регіоні.	Підвищення експертності бренду; освічені клієнти краще дотримуються рекомендацій лікаря.
		3. Долучення до краудфіндингу для благодійності	Встановлення модулів на сайті для збору коштів безпритульним тваринам із публічними звітами. Показує соціальну орієнтованість бізнесу.	Покращення іміджу; залучення соціально активної аудиторії; допомога тваринам.

\*Джерело: розроблено автором



- створення індивідуального цифрового простору (електронного кабінету) дозволяє власникам тварин мати миттєвий доступ до всієї медичної історії своєї тварини, включаючи результати лабораторних досліджень, цифрові знімки та протоколи лікування. Такий підхід забезпечує високий рівень прозорості та довіри, оскільки клієнт може в будь-який момент перевірити призначення або показати історію хвороби іншому фахівцю. Окрім медичних даних, платформа може містити фінансову історію та систему бонусних накопичень;

- автоматизація попередньої комунікації на основі даних через використання CRM-системи для аналізу медичного профілю тварини, що дозволяє автоматично генерувати персоналізовані нагадування про планові заходи, такі як вакцинація, обробка від паразитів або щорічні профілактичні огляди. Це не лише підвищує рівень сервісу, але й стимулює повторні візити, безпосередньо впливаючи на стабільність фінансових надходжень;

- впровадження сервісу дистанційного супроводу (телемедицина), що означає використання захищених каналів відеозв'язку для проведення повторних консультацій. Це дозволяє супроводжувати пацієнта після операцій або під час лікування хронічних хвороб без необхідності кожного разу відвідувати ветеринарний заклад. Це особливо актуально для клієнтів із маломобільними тваринами або тих, хто проживає у віддалених районах, де доступ до кваліфікованої допомоги обмежений. Телемедицина стає додатковим джерелом доходу та звільняє простір в ветеринарній клініці для пацієнтів, які потребують невідкладної допомоги.

2. Застосування високих технологій у клінічній практиці з метою зменшення лікарських помилок та підвищення точності діагностики за допомогою штучного інтелекту. Це напрям включає такі заходи:

- інтеграція модулів штучного інтелекту до візуальної діагностики, що передбачає використання програмних алгоритмів штучного інтелекту для аналізу результатів апаратних досліджень, що дозволяє лікарю-ветеринару отримати об'єктивну альтернативну думку на основі точних алгоритмів. Це

підвищує швидкість встановлення діагнозу та зміцнює впевненість власника тварини в правильності призначеного лікування;

- впровадження цифрової стандартизації та інтерактивних медичних протоколів, що передбачає введення в роботу електронних протоколів лікування, що змушує систему автоматично пропонувати лікарю оптимальні алгоритми дій на основі симптомів та діагнозу пацієнта. Це гарантує, що допомога надається згідно з міжнародними стандартами доказової медицини, незалежно від досвіду конкретного фахівця. Крім того, такі шаблони суттєво прискорюють процес заповнення медичної карти, звільняючи час для безпосереднього спілкування з твариною та її власником;

- автоматизація лабораторного циклу та обміну даними через пряме підключення лабораторних аналізаторів до інформаційної системи клініки, що забезпечує автоматичну передачу результатів лабораторних аналізів в електронну картку пацієнта без участі персоналу. Це повністю виключає ризик помилок при ручному перенесенні цифрових значень та дозволяє лікарю миттєво побачити динаміку змін показників у вигляді зручних графіків. Швидкий доступ до точних даних дозволяє розпочати корекцію лікування значно раніше, що критично важливо при гострих станах.

3. Оптимізація операційної логістики задля прозорості обліку ресурсів та усунення фінансових втрат через неефективні закупівлі. Цей напрям передбачає реалізацію таких заходів:

- автоматизація обліку через штрих-кодування, коли кожна одиниця товару маркується та зчитується системою при надходженні на склад та використанні під час маніпуляції. Це дозволяє в реальному часі бачити актуальні залишки та автоматично списувати медикаменти у рахунок конкретного пацієнта. Така система запобігає несанкціонованому використанню препаратів та забезпечує повну фінансову звітність перед власниками тварин;

- впровадження системи попередніх закупівель медикаментів. Це здійснюється, коли аналітичні алгоритми аналізують дані про споживання препаратів та враховують сезонні коливання захворюваності для формування

прогнозів майбутніх потреб. Це запобігає дефіциту критично важливих позицій та дозволяє уникати надлишкових запасів медикаментів із низьким попитом.

- цифровізація взаємовідносин з контрагентами (створення B2B-порталу) шляхом створення єдиної цифрової платформи для комунікації з постачальниками дозволяє автоматизувати процес подачі заявок на закупівлю при досягненні лімітів залишків. Система самостійно порівнює ціни різних дистриб'юторів, відстежує терміни придатності та статус доставки товарів. Це суттєво економить час менеджера з закупівель та мінімізує бюрократію, переводячи всю документацію в електронний формат.

- енергоефективне управління та смарт-інфраструктура передбачає встановлення інтелектуальних систем контролю освітлення, опалення та вентиляції, що дозволяє автоматично регулювати мікроклімат у приміщеннях підприємства залежно від їх використання.

4. Удосконалення управління персоналом з метою подолання кадрового дефіциту та підвищення продуктивності через прозорість та навчання. Для цього необхідно реалізувати:

- впровадження автоматизованої системи KPI-мотивації шляхом розробки цифрових індикаторів ефективності, що дозволяє нараховувати заробітну плату на основі реальних досягнень, таких як кількість прийнятих пацієнтів, середня вартість наданих послуг або відгуки клієнтів. Персонал отримує доступ до власних даних, де в реальному часі бачить свій прогрес та прогноз доходу за місяць. Це усуває суб'єктивність у відносинах з керівництвом та стимулює лікарів до підвищення якості сервісу та експертності;

- створення внутрішньої бази знань та платформи для навчання, що реалізується через оцифрування стандартів роботи ветеринарної клініки та медичних інструкцій у вигляді інтерактивних курсів. Це дозволяє новим співробітникам швидше адаптуватися до робочих процесів;

- використання інтелектуальних систем планування змін. Спеціалізоване програмне забезпечення аналізує пікові години навантаження на підприємство за минулі періоди та автоматично пропонує оптимальну кількість персоналу в

зміні. Це допомагає уникнути ситуацій, коли адміністратори не справляються з потоком черг, або навпаки — коли лікарі-ветеринари не мають достатнього обсягу роботи. Оптимальний графік знижує рівень стресу в колективі та запобігає професійному вигоранню, що є критичним для утримання цінних фахівців [168];

- впровадження цифрових інструментів моніторингу задоволеності команди. Регулярні анонімні опитування через корпоративні додатки дозволяють керівництву відстежувати психологічний клімат у колективі та вчасно реагувати на конфлікти. Такий зворотний зв'язок допомагає будувати культуру відкритості та відчуття причетності кожного працівника до успіху всього підприємства.

5. Управління на основі великих даних для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень на основі фактичної інформації реалізується через

- використання аналітичних Dashboard-панелей [169] для управління. Візуалізація ключових показників у вигляді графіків дозволяє керівнику швидко оцінювати стан підприємства. Це дозволяє швидко реагувати на аномалії, та вчасно коригувати стратегію;

- сегментація клієнтської бази через алгоритми кластеризації. Використання методів машинного навчання дозволяє розділити клієнтів на групи за їхньою поведінкою. Для кожної групи розробляється окрема маркетингова стратегія, що дозволяє витратити ресурси на утримання найбільш прибуткових сегментів;

- попереднє фінансове моделювання та прогнозування, що здійснюється на основі накопичених даних. Система будує моделі очікуваних грошових потоків на наступні квартали. Це дозволяє підприємству безпечно планувати великі інвестиції. Прогнозування допомагає заздалегідь підготуватися до періодів низької активності ринку та забезпечити фінансову стійкість підприємства;

- автоматизований аналіз клієнтського досвіду та зворотного зв'язку передбачає, що система автоматично надсилає запит на оцінку сервісу після

кожного візиту та обробляє отримані відгуки за допомогою лінгвістичного аналізу. Це дозволяє миттєво виявляти системні помилки в роботі персоналу.

6. Соціальна відповідальність і сталий розвиток, що передбачає формування бренду лідера через етичні інновації та екологічну свідомість, що можливо реалізувати в межах таких заходів:

- відмова від паперового документообігу підприємства, що відповідає глобальним трендам сталого розвитку. Крім того, цифрове зберігання даних набагато безпечніше з точки зору збереження конфіденційної інформації та швидкості пошуку архівів;

- створення освітніх цифрових хабів для власників тварин. Підприємство створює на своїй платформі розділ із вебінарами, інтерактивними статтями та відеоінструкціями з догляду за домашніми тваринами. Це не лише підвищує рівень знань клієнтів, але й будує образ клініки як експертного центру, якому можна довіряти. Освічений клієнт краще розуміє цінність складних медичних процедур та частіше погоджується на превентивні обстеження;

- інтеграція краудфандингових модулів для благодійності, що означає створення на сайті ветеринарної клініки прозорої системи для збору коштів на лікування безпритульних тварин. Система автоматично звітує про витрати, прикріплюючи чеки та фото результатів лікування. Це зміцнює репутацію закладу як соціально відповідального бізнесу та залучає клієнтів, для яких етичні цінності бренду є визначальними.

Таким чином, запропоновані стратегічні напрями являють собою комплексну систему стратегічних орієнтирів і тактичних заходів, що відрізняються орієнтацією на цифрові рішення, сучасні методи управління персоналом та впровадження інноваційних технологічних підходів в галузі ветеринарної медицини.

### 3.3. Адаптація концепції ланцюга вартості в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини

Удосконалення управління підприємствами галузі ветеринарної медицини в умовах глобальної цифровізації та інтеграції біотехнологічних досягнень ставить перед менеджментом завдання пошуку нових інструментів для вирішення складних бізнес-завдань. Традиційний підхід до управління підприємствами, що надають послуги ветеринарної медицини, як до відокремленої одиниці господарювання, поступово втрачає актуальність, поступаючись місцем стратегіям, орієнтованим на максимізацію цінності для всіх зацікавлених осіб.

У цьому контексті виникає необхідність застосування методології, яка б дозволила не лише структурно покращити внутрішню управлінську складову підприємства, а й визначити критичні точки, де впровадження інновацій формує найбільший стратегічний результат. Саме таке аналітичне підґрунтя надає теорія ланцюга створення вартості, адаптована до специфіки високотехнологічних здійснюваного дослідження.

Теоретичні основи щодо формування та значення ланцюгів створення вартості є предметом дослідження багатьох наукових шкіл в межах управлінської науки, які ставили за мету пошук нових інструментів покращення якості управління підприємствами на шляху до їх подальшого розвитку.

Одним із перших концептуалізацію ланцюга створення вартості застосував П. Портер [12] в межах дослідження конкурентоспроможності підприємств.

В подальшому дана теорія була розвинута в наукових напрацюваннях Т. Хопкінса, І. Валлерстайна, які надали вперше визначення поняття ланцюга створення вартості, як системи поділу праці, яка створює умови для контролю центром тих сфер виробництва, які генерують найбільші доходи, а решта механізму перебуває в секторах з низькою вартістю, що відображає диспропорції світового господарювання [170; 171].

Більш усталене змістовне наповнення терміну «ланцюга створення вартості» було сформульоване Р. Каплінскі, М. Моррісом та має зміст процесу трансформування товарів через проходження всіх етапів виробництва в продукт кінцевого споживання [172;173].

Ідею доцільності виведення в аутсорсинг окремих складових ланцюга вартості відповідно до особливостей інституційного забезпечення, складу активів та величини трансакційних витрат було впроваджено та розвинуто такими зарубіжними вченими, як П. Кругман [174;175], Ж.-Л. Бравар та Р. Морган [176].

Інша група науковців – Т. Оно, Дж. Вумек, Дж. Лайкер, яка сформувала теоретичний напрям операційного менеджменту в контексті ощадливості виробничих процесів, надавала визначення ланцюгу створення вартості через поєднання процесів, метою яких є зниження витрат при збільшенні споживчої цінності [177].

На глобальному рівні поза межами підприємств ланцюг створення вартості було розглянуто на основі досліджень Д. Ламберта [178], С. Чопри, П. Мейндла [179], які перевели фокус дослідження на міжорганізаційне управління, координацію ресурсних, інформаційних та фінансових потоків.

Розвиток теорії глобальних ланцюгів створення вартості було реалізовано завдяки науковим роботам сучасних дослідників – Г. Джереффі, Дж. Хамфрі, Т. Стерджена, О. Мемедовича [180;181], які зробили акцент на аналітичному вивченні поділу праці в глобальному аспекті, значенні глобального бізнесу, а також процедурах формування та розподілу доданої вартості на міжнародному та міжрегіональному рівнях, що було продиктовано сучасними тенденціями розвитку світової економіки.

Слід підкреслити, що трактування ланцюга створення вартості в глобальному вимірі засноване на міждисциплінарному підході, що поєднує наукові здобутки в таких напрямках, як стратегічний, інституційний, операційний, логістичний і т.д., ключовим завданням яких залишається

створення та удосконалення методичних підходів до оптимізації діяльності підприємств [177].

Глобалізація обумовлює зміну архітектури логістичних ланцюгів та виробничих мереж. Суб'єкти господарювання трансформують географічно розтягнуті довгі ланцюги в більш адаптивні стійкі структури, здатні мінімізувати ризики, що, в свою чергу, безумовно впливає на перетворення економічних процесів в частині планування, закупівель, управління запасами та підкреслює значення аутсорсингу і стратегічного співробітництва [170; 176].

Цифровізаційні зміни та їх швидке поширення у всі сфери економічного та суспільного життя, що проявляється через використання інструментів штучного інтелекту, онлайн-платформ, роботи з великими масивами даних, автоматизація виробничих та управлінських процесів. Це призводить до відповідної трансформації управлінських підходів до підвищення ефективності, керування операційними процесами, витратами та взаємовідносин суб'єктів ланцюга створення вартості. Цифровізація призводить до зниження трансакційних витрат, підвищення рівня прозорості процесів, а відповідно сприяє пришвидшенню темпів затвердження управлінських рішень.

Водночас процеси глобалізації обумовлюють посилення дестабілізуючих чинників, які в умовах економічної та геополітичної невизначеності обумовлюють відповідну трансформацію управлінських підходів. Суб'єкти господарювання потребують імплементації більш гнучких механізмів ведення бізнесу, зокрема, в частині планування, управління ризиками, операційного менеджменту та сценарного моделювання, які приходять на зміну традиційним інструментам управлінської діяльності [172].

Таким чином, тенденції глобальних перетворень світової економіки впливають не тільки безпосередньо на діяльність підприємств, а й створюють необхідність оптимізації, адаптивності та формування механізмів генерування стійкої доданої вартості за умов швидкоплинності економічних процесів [177].

На думку О. Трут, сутність ланцюга створення вартості полягає у відображенні всіх етапів формування вартості на підприємстві, що включає



певний набір складових та підтримуючих процедур. Відповідно до того, що генерована суб'єктом господарювання вартість являє собою результат реалізації впорядкованих дій різного спрямування ключових підрозділів, то актуалізується необхідність ідентифікації їх ролі у результуючі показники діяльності компанії [182].

Якщо класична теорія передбачає розподіл за внеском у створенні остаточної вартості підприємства видів діяльності на основні і допоміжні [12]. Однак відповідно до структури ланцюга створення вартості діяльність компанії диференціюється на пріоритетні в стратегічному значенні види роботи з метою аналізу витрат та існуючих резервів розподілу продукції (послуг), які створюються, що прямим чином здійснює вплив на формування конкурентоспроможності підприємства [12; 183; 184]. Ключовою метою управління в даному контексті є безперервний аналітичний супровід витрат, а також вартості, що формується кожною складовою ланцюга, результативності та рентабельності підприємства в цілому та у відповідному порівнянні з конкурентними компаніями.

Поняття споживчої цінності передбачає її формування будь-яким елементом ланцюга створення вартості, адже розкриття сутності цієї категорії полягає в аналізі основних і допоміжних видів діяльності суб'єкта господарювання, які узагальнено входять до єдиного механізму створення вартості. З управлінської точки зору формування ланцюга створення вартості повинно розглядати кожен окремий вид діяльності не з позиції витрат, а у фокусі дій та процесів, що створюють цінність кінцевого продукту (послуги).

Таким чином, ланцюг створення вартості зосереджує увагу менеджменту на відповідній діяльності, яка формує витрати та створює вартість для споживачів. Ефект від діяльності у формі певної конкурентної переваги генерується шляхом реалізації унікальної діяльності, яка принципово відрізняється від дій конкурентів у формуванні ланцюга створення вартості, або здійсненні аналогічної діяльності, однак з нижчими витратами, як свідчать дослідження окремих вчених [182].

Ряд зарубіжних науковців спирається на твердження, що розкриттю сутності створення вартості підприємством сприяє концептуальне розуміння основ менеджменту ефективності [182]. Вважаємо такий погляд цілком логічним, оскільки та дотримуємось концепції ототожнення архітектури ланцюга створення вартості як бази визначення ефективності діяльності підприємства.

Погоджуємось з думкою, що трактування вартості з позиції того, що кожен суб'єкт господарювання має певне місце в ланцюгу створення вартості, втратило свою актуальність. Світова практика підтверджує прагнення компаній до створення нової вартості в більшій мірі, ніж у додаванні її [183].

Ми погоджуємось з думкою Н. Тарнавської [185], яка наголошує на зростанні ролі інноваційної складової в ефективному функціонуванні підприємства в контексті розвитку економіки знань та динамічних конкурентних тенденцій, що формується під впливом формування нових інтелектуальних продуктів та високого рівня розвитку інформаційних технологій.

Сучасні дослідження доводять зміну провідної ролі ресурсів матеріального характеру – власність, земельні ресурси, в бік нематеріальних активів – ідеї, знання, інновації. З цієї ж причини вчені приходять до висновку, що людські ресурси також є нематеріальним активом, а відповідно джерела створення вартості полягають у знаннях персоналу та його готовності працювати. В цьому аспекті набуває актуальності концептуалізація спільного формування вартості підприємствами та споживачами товарів, послуг [182].

Також окремої уваги заслуговують результати досліджень, що формують теорію, згідно якої поєднання трьох ключових детермінант успіху підприємств за сучасних реалій, а саме: матеріального вираження конкурентних переваг, стратегічного підґрунтя та нематеріальних ознак конкурентоспроможності, формує збалансовану систему функціонування підприємства. Важливе місце в цій системі належить саме нематеріальній складовій конкурентоздатності на противагу традиційним підходам в менеджменті суб'єктів господарювання. До

складу нематеріальних конкурентних переваг відносять – знання, культуру, традиції, довіру до компанії, команду тощо [182].

На думку О. Глушкова, ланцюг створення доданої вартості (наращення вартості) являє собою певну модель описового характеру, що відображає конкретизований алгоритм дій оперативного та функціонального призначення та використовується для характеристики послідовності виробничого процесу. Складові ланцюга створення вартості не є взаємовиключними чи конкуруючими, а знаходяться у тісному взаємозв'язку та спрямовані на виконання спільного завдання. Кожну складову ланцюга створення вартості представляє певний суб'єкт господарювання, що нашаровує свою вартість на кінцевий продукт (послугу). Такий продукт або послуга вважаються кінцевими та готовими до реалізації споживачу тільки в тому разі, якщо вони дійшли до кінцевого етапу (стадії) в ланцюзі [186].

Отже, для стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку за умов динамічних глобалізаційних викликів необхідною є інтеграція в структурі загального ланцюга створення вартості, що передбачає науково-дослідну та інноваційну діяльність, спрямовану на створення принципово нових або суттєво відмінних і покращених видів продукту або послуги, стратегічне управління, маркетингову діяльність, а також генерування наукоємних видів продукції та послуг [187].

Концептуалізація стратегічного управління ветеринарним підприємством через призму ланцюга створення вартості дозволяє ідентифікувати точки прикладання інновацій, що забезпечують синергію між клінічною ефективністю та економічною стійкістю. Згідно з підходом Л. Бьорнса [188], інноваційний менеджмент у сфері науки про життя полягає у переході від «Класичної архітектури ринку наук про життя» за Л. Бьорнсом в контексті нашого дослідження проходить процес галузевої адаптації, трансформуючись у цілісну модель взаємодії чотирьох критичних сегментів ветеринарного сектора. У цій авторській інтерпретації інновації виступають не просто технологічним

доповненням, а фундаментальним каталізатором створення доданої вартості на кожному етапі життєвого циклу ветеринарної послуги.

При цьому інноваційний вектор визначається як ключовий фактор трансформації традиційних процесів у високоефективний ланцюг створення вартості, адаптований до викликів сучасного ринку ветеринарних послуг. Для деталізації практичного застосування зазначеного підходу та ідентифікації конкретних управлінських пріоритетів, нами було розроблено аналітичний інструмент, представлений у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Матриця стратегічних інноваційних напрямів у ланцюгу вартості  
ветеринарного підприємства\***

Елемент ланцюга вартості	Об'єкт інноваційного впливу	Тип інновації (за Л. Бьорнсом)	Очікуваний стратегічний ефект
Управління персоналом	Формування інноваційної культури та Soft Skills лікарів	Процесна та організаційна	Зростання індексу інтелектуального капіталу; зниження плинності кадрів
Технологічний розвиток	Впровадження III-діагностики та телемедицинських платформ	Радикальна	Скорочення часу на постановку діагнозу; розширення географії послуг
Операційна діяльність	Роботизація лабораторій та прецизійна хірургія	Інкrementальна (Поступова)	Підвищення показника результативності лікування
Маркетинг та сервіс	CRM-системи на базі Big Data та персоналізована підтримка	Маркетингова та сервісна	Зростання життєвого циклу клієнта та бренду клініки
Закупівлі та логістика	Смарт-управління запасами та «зелена» логістика	Екологічна	Оптимізація операційних витрат; відповідність стандартам ESG

*\*Джерело: складено автором на основі [188]*

Ця матриця дозволяє не лише систематизувати об'єкти інноваційного впливу, а й спрогнозувати стратегічні результати їх впровадження в межах кожного елемента ланцюга вартості.

Представлена матриця виступає аналітичним інструментом для декомпозиції стратегічних цілей ветеринарного підприємства на конкретні інноваційні вектори в межах ланцюга створення вартості. Її наукова цінність

полягає у переході від фрагментарного впровадження технологій до системної інтеграції інновацій за методикою Л. Бьорнса.

Ключові аспекти аналізу включають:

- домінантна роль людського капіталу: через блок HRM реалізується трансформація корпоративної культури, що перетворює персонал із виконавців функцій на носіїв інноваційної сприйнятливості. Це є фундаментом для впровадження будь-яких радикальних технологічних рішень;

- конвергенція радикальних та інкрементальних інновацій: матриця демонструє баланс між високовартісними проривними технологіями (ШІ-діагностика, Big Data) у блоках R&D та маркетингу, та постійним вдосконаленням клінічних протоколів в операційній діяльності;

- вимірюваність результатів: кожен об'єкт інноваційного впливу прив'язаний до конкретного стратегічного ефекту. Зокрема, акцент на Health Outcome (клінічній результативності) корелює з економічним показником Margin (маржинальності), підтверджуючи тезу про те, що якість лікування є головним драйвером прибутковості у ветеринарному бізнесі;

- сталий розвиток та екологічна відповідальність: включення елементів «зеленої логістики» та ESG-стандартів у блок закупівель відображає сучасні вимоги до євроінтеграції вітчизняних підприємств та їхньої ролі у відновленні регіональної інфраструктури (зокрема в контексті післявоєнної відбудови територій);

- синергія цифрових та управлінських інструментів: Використання CRM-систем на основі аналізу великих даних дозволяє перейти до персоналізованої моделі взаємодії з клієнтом, що забезпечує зростання капіталу бренду клініки та її ринкової стійкості.

Таким чином, матриця дозволяє ідентифікувати пріоритетні «точки зростання», де інноваційний вплив забезпечить найбільший кумулятивний ефект для розвитку ветеринарного підприємства в умовах динамічного ринку.

Детальна ідентифікація стратегічних пріоритетів у матричній формі вимагає подальшої візуалізації архітекτονіки внутрішніх процесів підприємства.

З цією метою нами було розроблено концептуальну блок-схему, яка інтегрує технологічні та управлінські аспекти в єдину операційну систему (рис.3.3).

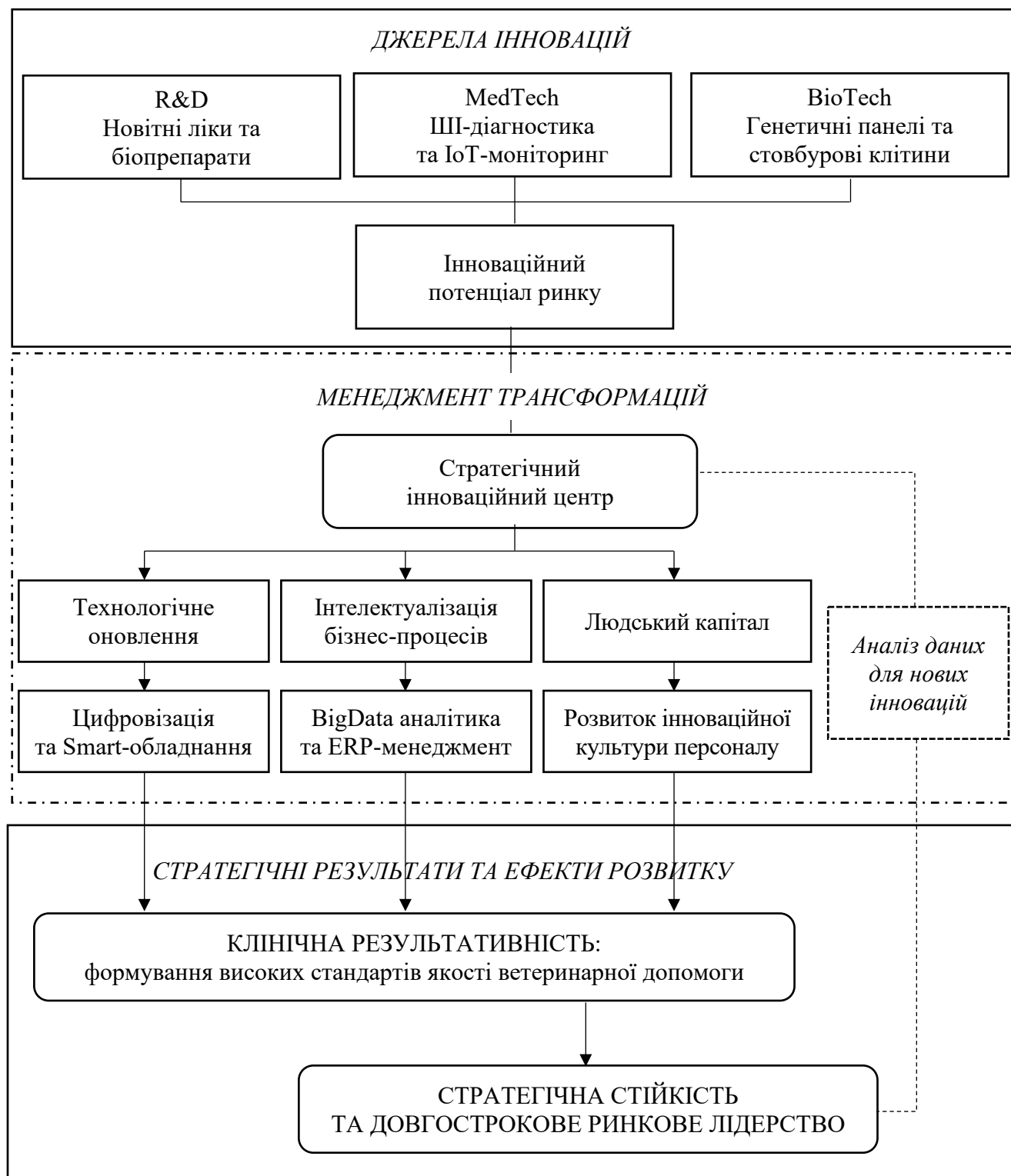


Рис. 3.3. Модель стратегічної конвергенції інновацій на ветеринарному підприємстві\*

\*Джерело: побудовано автором

Представлена модель стратегічної конвергенції наочно демонструє механізм, за якого інноваційні імпульси (від новітніх фармацевтичних розробок до інтелектуальних систем MedTech) проходять крізь систему внутрішніх «управлінських фільтрів» ветеринарного підприємства. У межах цієї архітектури критично важливим є етап інтелектуальної обробки інноваційного потенціалу, де завдяки синергії інфраструктурних та людських ресурсів забезпечується трансформація первинних технологій у довгостроковий стратегічний результат, виражений у високій клінічній результативності та стратегічній стійкості установи.

Разом з тим, окреслена загальна траєкторія руху інновацій потребує подальшої деталізації внутрішньої архітектури бізнес-процесів. Це дозволить глибше розкрити прикладні аспекти імплементації стратегії, де безпосередньо відбувається капіталізація залученого потенціалу в реальну споживчу цінність

Для глибокого розуміння механізмів формування конкурентних переваг сучасного ветеринарного підприємства необхідно проаналізувати його діяльність як цілісну систему створення цінності. В умовах стрімкої цифровізації галузі та активного впровадження біотехнологій, класична модель ланцюга вартості (за М. Портером) потребує переосмислення [189].

Авторська модель, представлена нижче (рис. 3.4), демонструє конвергенцію зовнішніх інноваційних драйверів із внутрішніми управлінськими процесами, що дозволяє трансформувати технологічний потенціал у вимірювані результати клінічної та економічної ефективності.

Детальний аналіз архітекtonіки розробленої моделі дозволяє стверджувати, що створення вартості в інноваційно-орієнтованому ветеринарному підприємстві є не лінійним процесом, а багаторівневою конвергентною системою. На відміну від статичних бізнес-моделей, запропонований підхід інтегрує динамічні зміни зовнішнього середовища з внутрішніми компетенціями закладу, формуючи стійку екосистему надання високотехнологічних послуг.

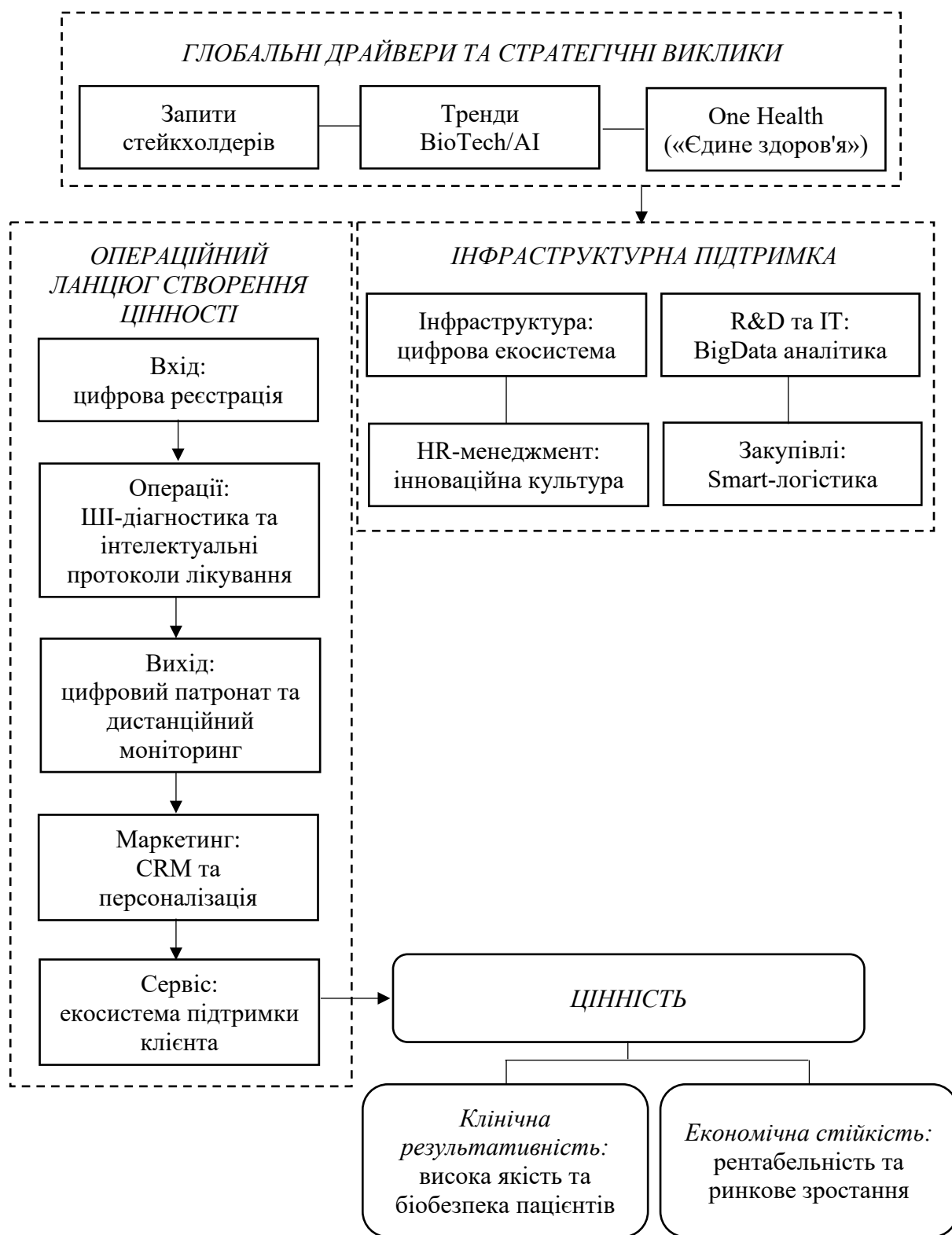


Рис. 3.4. Архітектура ланцюга створення вартості ветеринарного підприємства в системі стратегічного інноваційного менеджменту\*

\*Джерело: побудовано автором



Представлена модель відображає системну взаємодію трьох фундаментальних рівнів формування вартості, кожен з яких відіграє специфічну роль у досягненні стратегічної мети підприємства.

Функціональна декомпозиція рівнів формування вартості ветеринарної клініки включає:

- рівень галузевих детермінант: визначає стратегічний вектор розвитку через інтеграцію концепції «Єдине здоров'я» (One Health) та специфічних трендів ринку ветеринарії. Це включає адаптацію новітніх досягнень біотехнологій (генетичне тестування тварин, біопрепарати) та алгоритмів штучного інтелекту для ветеринарної візуальної діагностики. Цей рівень формує вхідні вимоги до технологічного парку клініки та її відповідності міжнародним протоколам лікування дрібних домашніх та сільськогосподарських тварин;

- інфраструктурний базис клінічного управління: базується на переосмисленні ролі підтримуючих підсистем як фундаменту для надання кваліфікованої допомоги. Управління персоналом трансформується у менеджмент ветеринарного та асистентського капіталу, що передбачає розвиток культури безперервної післядипломної освіти. Це є критичною умовою для експлуатації цифрових рентген-систем, інтелектуальних аналізаторів крові та роботи у хмарних системах управління клінікою;

- інноваційна трансформація лікувально-діагностичного процесу: відображає безпосередній ланцюг надання допомоги пацієнту. Цифровізація охоплює повний клінічний цикл: від інтелектуального ветеринарного тріажу (сортування пацієнтів за ступенем тяжкості) на етапі прийому до впровадження прецизійних хірургічних протоколів та дистанційного телемедичного супроводу власника тварини у післяопераційний період;

- спеціалізація результатів діяльності: полягає у чіткому розмежуванні ефектів на клінічні (одужання, подовження тривалості та якості життя тварини) та бізнес-результати (прибутковість та розширення клієнтської бази). Такий підхід дозволяє обґрунтувати інвестиції в інновації не лише фінансовою

вигодою, а й дотриманням принципів біоетики та підвищенням стандартів гуманної медицини;

- цикл біологічного та управлінського зворотного зв'язку: передбачає акумуляцію даних про ефективність протоколів лікування у стратегічному центрі клініки. Це дозволяє здійснювати предиктивне планування закупівель ветеринарних препаратів та витратних матеріалів, а також своєчасно оновлювати парк медичного обладнання, забезпечуючи сталий розвиток установи у довгостроковій перспективі [189-192].

Визначена архітектура ланцюга вартості потребує детального академічного обґрунтування через призму конкретних стратегічних векторів, що забезпечують практичну реалізацію інноваційного потенціалу ветеринарної установи. Перехід від загальної моделі до прикладних стратегій розвитку дозволяє трансформувати теоретичні положення наук про життя у площину операційного менеджменту. Такий підхід базується на синергії технологічної диференціації, оптимізації внутрішніх процесів та розбудові партнерських екосистем, що в сукупності формує стійку конкурентну позицію ветеринарного підприємства в умовах динамічного галузевого середовища.»

Впровадження інноваційної моделі управління ветеринарним підприємством вимагає чіткої диференціації стратегічних зусиль. Спираючись на фундаментальні концепції Л. Бьорнса, адаптуємо три ключові вектори розвитку, які дозволяють капіталізувати інновації у ветеринарній практиці.

Основна увага приділяється переходу від пасивної адаптації технологій до активного формування нових ринкових ніш. Для системного представлення цих векторів та їхнього впливу на діяльність підприємства розроблено наступну матрицю стратегічних трансформацій.

Узагальнення представленої у таблиці 3.5 інформації дає підстави наполягати на тому, що інноваційний розвиток підприємства галузі ветеринарної медицини повинен ґрунтуватись на чітко визначеній структурі стратегічних орієнтирів, а не бути непослідовним впровадженням окремих технологій та інновацій.

Таблиця 3.5

Стратегічні вектори інноваційного розвитку підприємства галузі  
ветеринарної медицини за концепцією Life Sciences\*

Стратегічний вектор	Сутність адаптації (на основі підходів Л. Бьорнса)	Інструменти реалізації у ветеринарній практиці	Очікувана трансформація бізнес-моделі
Технологічна диференціація	Інтеграція інноваційних пристроїв як базис для створення нових клінічних можливостей.	Впровадження носимих датчиків, систем віддаленого біометричного моніторингу та ШІ-платформ для аналізу знімків.	Перехід від реактивного лікування (за фактом звернення) до превентивного супроводу пацієнта та формування високомаржинальних пакетів послуг.
Процесна зміна структури	Реінжиніринг процесів задля досягнення операційної досконалості.	Автоматизація клінічного документообігу, використання смарт-алгоритмів управління складськими запасами та роботизація лабораторних циклів.	Мінімізація впливу «людського фактора», зниження собівартості одиниці послуги та підвищення пропускної здатності клініки без втрати якості.
Розбудова партнерських екосистем	Подолання фрагментації ринку через стратегічну інтеграцію з виробниками та розробниками.	Ко-брендингові програми з фармгигантами, спільні цифрові екосистеми з розробниками програмного забезпечення для ветеринарії, інтеграція в регіональні наукові кластери.	Трансформація клініки з локального пункту надання допомоги в експертний центр управління здоров'ям тварин з високим рівнем клієнтської лояльності.

\*Джерело: складено автором

Дана таблиця відображає послідовність переходу від технічного оновлення матеріально-технічної бази підприємства до системної перебудови внутрішньої структури ветеринарної установи та її виходу у відкритий інноваційний простір. Потрібно зауважити, що кожен напрям сформовано у відповідності до сучасних умов вітчизняного ринку послуг ветеринарної медицини, зокрема враховуючи необхідність відновлення та сталого розвитку регіональної інфраструктури в умовах воєнного стану та перспектив повоєнного відновлення.

Такий підхід дозволяє трансформувати науковий доробок Л. Бьорнса в дієву систему інструментів інноваційно орієнтованого управління та стратегічного

планування, що набуло особливої актуальності в умовах недостатності ресурсів та високих операційних ризиків.

Відповідно до відображеної в таблиці узагальненої структури стратегічного бачення інноваційного розвитку підприємства галузі ветеринарної медицини за концепцією Life Sciences, розкриємо більш детально зміст кожного напрямку в контексті їхнього впливу на майбутню управлінську модель ветеринарної клініки. Це дасть можливість обґрунтувати вплив теоретичної концептуалізації Life Sciences на формування реальних прикладних переваг організації:

1. Технологічна диференціація як зміна парадигми. На відміну від традиційної технологічної модернізації обладнання, цей напрям передбачає перехід від «моделі очікування клієнта» до «моделі безперервного супроводу тварини». Використання інтелектуальних систем моніторингу дозволяє ветеринарному підприємству створювати додану вартість через надання власникам тварин відчуття гарантованої безпеки та превентивного моніторингу здоров'я домашньої тварини.

2. Операційне удосконалення шляхом цифровізації. У контексті сучасних викликів, автоматизація адміністративної та формальної роботи стає одним із ключових чинників ефективності. Вивільнення інтелектуального ресурсу та робочого часу лікаря-ветеринара від адміністративного та технічного навантаження дає можливість використати вільний часовий та інтелектуальний ресурс для підвищення точності діагностики та якості ветеринарної послуги, що прямо відображає ефективність діяльності ветеринарної клініки.

3. Формування партнерських зв'язків та мереж, що є інструментом подолання фрагментарності ринку ветеринарних послуг. Як вже було наголошено, однією з ключових особливостей функціонування сучасних підприємств галузі ветеринарної медицини є розрізненість учасників ринку. Створення партнерських мереж із виробниками інноваційного обладнання та розробниками спеціалізованого програмного забезпечення для ветеринарних підприємств дозволить підприємству отримати доступ до ексклюзивних знань та

ресурсів, перетворюючи його у потужний центр надання професійних послуг та реалізації трансферу інноваційних технологій в галузі ветеринарної медицини.

Таким чином, практична імплементація запропонованих напрямів надає можливість не тільки отримати лідерські позиції за критерієм технологічного оснащення, а й формує нову систему якісного управління підприємствами галузі ветеринарної медицини, де інновації є невід'ємною складовою функціонування організації.

Отже, стратегічне управління підприємством галузі ветеринарної медицини в контексті теорії Л. Бьорнса передбачає здатність управлінської системи до технологічного оновлення матеріально-технічного забезпечення в адаптованій управлінській моделі, орієнтованій на ланцюг створення вартості. Концептуалізація цього процесу дає підстави стверджувати, що найбільшого значення в даному контексті набуває напрямом розвитку в умовах цифровізації, що обумовлює створення спеціальної цифрової платформи. Об'єднуючи в єдину систему клінічну діагностику, персоналізоване клієнтське обслуговування та превентивний аналіз ризиків, підприємство ветеринарної медицини формує замкнений цикл доданої вартості, що забезпечує не лише його фінансову стійкість, а й високу конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі дисертаційної роботи визначено особливості стратегічного управління підприємствами ветеринарної медицини: інноваційний аспект. На основі проведених досліджень можна зробити такі висновки:

1. Доведено, що інноваційне управління підприємствами, що надають послуги в галузі ветеринарної медицини, в Україні за сучасних реалій не обмежується використанням сучасного програмного забезпечення та певних цифрових інструментів, а передбачає формування єдиного цифрового комплексу. Саме такий підхід сприяє трансформації ветеринарної установи традиційного формату у високотехнологічний системний бізнес.

2. Визначено, що формування та впровадження стратегічних напрямів інноваційного управління підприємством, що надає послуги в галузі ветеринарної медицини — це послідовний багатоетапний процес, який потребує спільної взаємодії перебігу технологічних оновлень, зміни архітектури бізнес-процесів та адаптації персоналу. Дана послідовність дозволяє ветеринарному сервісному підприємству перейти від фрагментарних оновлень до цілісної стратегії інноваційного прориву, де кожен етап математично обґрунтований і спрямований на зростання конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації.

3. Розроблено стратегічні напрями інноваційного управління підприємствами ветеринарної медицини: впровадження цифрової екосистеми та клієнтського сервісу; застосування високих технологій у клінічній практиці; оптимізація операційної логістики; удосконалення управління персоналом; управління на основі великих даних; соціальна відповідальність і сталий розвиток. Запропоновані напрями формують комплексну систему інноваційної трансформації сервісного підприємства галузі ветеринарної медицини.

4. Запропонована концептуальна модель процесу вибору та обґрунтування стратегії управління підприємством ветеринарної медицини на засадах інноваційності, яка базується на авторському баченні послідовності цифрової трансформації ветеринарного підприємства. Вона дозволяє структурувати процес вибору стратегії як перетворення зовнішніх інноваційних імпульсів у конкретні операційні переваги через систему інфраструктурної підтримки та інтелектуальні управлінські фільтри. Такий підхід забезпечує методологічну базу для формування стратегії, яка гармонізує економічну рентабельність із клінічною результативністю, створюючи умови для сталого розвитку підприємства ветеринарної медицини в інноваційно-орієнтованому середовищі.

5. Представлена система принципів вибору та обґрунтування стратегії управління підприємством ветеринарної медицини на основі інноваційного підходу, що формує цілісний теоретико-методологічний каркас для прийняття стратегічних рішень. Особливістю запропонованого підходу є те, що кожен

принцип не лише відповідає на виклики інноваційного середовища, а й безпосередньо корелює з архітектурою ланцюга створення вартості ветеринарного підприємства в системі стратегічного інноваційного менеджменту. Такий взаємозв'язок дозволяє трансформувати теоретичні засади управління у практичну площину операційних процесів, забезпечуючи наскрізний вплив інновацій на кожному етапі взаємодії з пацієнтом та клієнтом. Зокрема, поєднання принципів цифрової інтегрованості та прецизійності рішень дозволяє перетворити ветеринарну клініку на високотехнологічну систему, де кожен крок (від реєстрації пацієнта до вибору протоколу лікування) базується на об'єктивних даних та інтелектуальних алгоритмах.

6. Обґрунтована концептуальна модель процесу вибору стратегії управління підприємствами ветеринарної медицини на засадах інноваційності і постає як багаторівневий аналітичний інструмент, що забезпечує науково детермінований перехід від ідентифікації ринкових можливостей до їх практичної імплементації. Нами доведено, що ефективність стратегічного вибору залежить від рекурсивного поєднання глобальних трендів (концепції One Health та технологічної конвергенції) із системою управлінських фільтрів, які дозволяють відсіювати ініціативи за критеріями ресурсної спроможності та етичної відповідності.

7. Встановлено, що архітектура моделі дозволяє структурувати стратегічний вибір через три функціональні вектори – клієнтський, клінічний та сервісний, перетворюючи інноваційний потенціал на конкурентні переваги закладу. Запропонований підхід до верифікації результатів через оцінку клінічної результативності та економічної стійкості дозволяє не лише підтвердити правильність обраного стратегічного курсу, а й капіталізувати отриманий досвід для майбутніх циклів оновлення. Таким чином, розроблена концептуальна модель формує методологічне підґрунтя для переходу ветеринарних підприємств до прогностичного типу управління, де стратегічний вибір ґрунтується на дата-центрованих прогнозах та випереджальному задоволенні запитів ключових стейкхолдерів.

8. Представлена модель стратегічної конвергенції наочно демонструє механізм, за якого інноваційні імпульси (від новітніх фармацевтичних розробок до інтелектуальних систем MedTech) проходять крізь систему внутрішніх «управлінських фільтрів» ветеринарного підприємства. У межах цієї архітектури критично важливим є етап інтелектуальної обробки інноваційного потенціалу, де завдяки синергії інфраструктурних та людських ресурсів забезпечується трансформація первинних технологій у довгостроковий стратегічний результат, виражений у високій клінічній результативності та стратегічній стійкості установи.

**Результати досліджень 3 розділу опубліковано в наукових працях автора [168; 172; 173;174].**



## ВИСНОВКИ

1. Систематизовано наукові підходи до трактування поняття «інновація» та визначено, що інновації узагальнено можна представити як організаційно-економічні, технічні та управлінські перетворення вже відомого досвіду діяльності як окремого суб'єкта господарювання, так і системи в цілому.

2. Обґрунтовано, що взаємозалежність понять інноваційної діяльності та інноваційного процесу через розуміння того, що інноваційний процес є вужчим поняттям ніж інноваційна діяльність та є структурним її елементом. В свою чергу, інноваційна діяльність є більш широкою категорією, яка може включати не один інноваційний процес, оскільки за своїм змістовним наповненням вона передбачає поєднання процесів науково дослідження та прогнозування динаміки ринку інновацій, формування наукових ідей, здійснення науково-технічних процесів, створення інноваційних продуктів та реалізація їх на ринку. Тоді як інноваційний процес виступає сукупністю певних дій, які сприяють трансформації інноваційної ідеї в інноваційний продукт або послугу.

3. Здійснено концептуалізацію системи управління підприємствами ветеринарної медицини на засадах інноваційності, метою якої є формування високоефективної та адаптивної системи надання послуг ветеринарної медицини, яка здатна забезпечувати стійку конкурентоспроможність шляхом гармонізації інтересів власників тварин, персоналу та суспільства в умовах сучасних викликів. Наведена система передбачає використання таких ресурсів, як інтелектуальний капітал, сучасні технології, інформаційне забезпечення (данні маркетингових досліджень, результати обстежень, Big Data) відповідними суб'єктами управління (засновники, топ-менеджмент, керівники структурних підрозділів, лікарі-ветеринари, адміністративний персонал).

4. Здійснено узагальнення зарубіжного досвіду застосування інновацій в управлінні підприємствами обслуговування в галузі ветеринарної медицини через характеристику двох концептуальних моделей управління – англосаксонську та континентальну європейську, які демонструють

трансформацію функціональної моделі (коли лікар-ветеринар одночасно виконує управлінську та виконавчу функції) в корпоративно-сервісну модель.

5. Доведено доцільність інтегрування успішних зарубіжних практик в управління сервісними ветеринарними підприємствами шляхом запровадження адаптивної моделі управління, яка являє собою багатofункціональну систему, яка через механізми партнерського капіталу, цифрової аналітики, сервісної стандартизації та територіальної кооперації забезпечить стійку конкурентоспроможність та інноваційний розвиток сфери послуг галузі ветеринарної медицини в умовах транзитивної економіки України. Така адаптивна модель є найбільш стійкою до кризових явищ (війна, економічна нестабільність), оскільки вона поєднує гнучкість малого бізнесу з ресурсною потужністю кооперативного об'єднання та враховує успішні світові практики.

6. Ідентифіковано, що частка реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) інноваційно активних підприємств в загальному обсязі реалізації є надзвичайно низькою: у 2018 та 2020 роках вона складає менше 1%, у 2024 році зафіксоване найбільше значення на рівні 2,1%. Однак узагальнено рівень інноваційності вітчизняних товарів і послуг є низьким. Для вітчизняної сфери послуг це є негативною тенденцією з декількох причин: по-перше, відповідно до євроінтеграційного вектора нашої держави українським виробникам та надавачам послуг слід вже зараз розвивати ринок інновацій для набуття конкурентоспроможності при входженні в європейський економічний простір; по-друге, за умови критичного дефіциту внутрішніх фінансових ресурсів через війну саме інновації можуть стати ключовою перевагою для залучення необхідного інвестиційного ресурсу для розвитку та відновлення української економіки, як на сучасному етапі, так і в післявоєнний період; по-третє – глобальна цифровізація та поява штучного інтелекту прискорюють темпи змін в суспільно-економічному житті, а це вимагає високого рівня гнучкості щодо задоволення та прогнозування потреб споживачів, а інновації є тим інструментом, який здатен це забезпечити.

7. Визначено, що ключовими особливостями функціонування підприємств галузі ветеринарної медицини на сьогодні є воєнні загрози, дефіцит кадрів, регуляторна невизначеність та суперечливість законодавства, недостатній рівень культури забезпечення благополуччя домашніх тварин та високий рівень попиту на послуги. Системна трансформація ветеринарної галузі реальна лише за умови синергії зусиль державних структур, підприємницького сектору, науково-освітніх інституцій та громадських організацій. Глобальна практика підтверджує, що саме комерціалізація наукових досліджень, імплементація інновацій та розвиток стратегічного партнерства є фундаментальними передумовами сталого розвитку ветеринарної медицини, що безпосередньо гарантує благополуччя тварин і задоволення потреб їхніх власників.

8. Запропоновано методичний підхід до оцінювання та прогнозування ефективності впровадження інновацій в управління підприємствами галузі ветеринарної медицини, що являє собою модифіковану методику багатофакторного інноваційного скорингу (Multi-Factor Innovation Scoring — MFIS). Відповідно до того, що фінансова та внутрішня управлінська звітність приватних компаній є комерційною таємницею, цей підхід базується на експертній оцінці вхідного цифрового та інфраструктурного потенціалу підприємств ветеринарної медицини з подальшим математичним моделюванням ефекту від впровадження комплексних інновацій (CRM, III-діагностики, хмарного документообігу).

9. Розроблено стратегічні напрями інноваційного управління підприємствами ветеринарної медицини, до яких належать: впровадження цифрової екосистеми та клієнтського сервісу; застосування високих технологій у клінічній практиці; оптимізація операційної логістики; удосконалення управління персоналом; управління на основі великих даних; соціальна відповідальність і сталий розвиток. Запропоновані напрями формують комплексну систему інноваційної трансформації сервісного підприємства галузі ветеринарної медицини. Формування та впровадження стратегічних напрямів інноваційного управління підприємством, що надає послуги в галузі

ветеринарної медицини — це послідовний багатоетапний процес, який потребує спільної взаємодії перебігу технологічних оновлень, зміни архітектури бізнес-процесів та адаптації персоналу.

10. Побудовано концептуальну модель процесу вибору та обґрунтування стратегії управління підприємством ветеринарної медицини на засадах інноваційності, що базується на авторському баченні послідовності цифрової трансформації ветеринарного підприємства. Вона дозволяє структурувати процес вибору стратегії як перетворення зовнішніх інноваційних імпульсів у конкретні операційні переваги через систему інфраструктурної підтримки та інтелектуальні управлінські фільтри. Такий підхід забезпечує методологічну базу для формування стратегії, яка гармонізує економічну рентабельність із клінічною результативністю, створюючи умови для сталого розвитку підприємства ветеринарної медицини в інноваційно-орієнтованому середовищі.

11. Обґрунтовано модель стратегічної конвергенції інновацій на ветеринарному підприємстві, яка демонструє механізм, за якого інноваційні імпульси (від новітніх фармацевтичних розробок до інтелектуальних систем MedTech) проходять крізь систему внутрішніх «управлінських фільтрів» ветеринарного підприємства. У межах цієї архітектури критично важливим є етап інтелектуальної обробки інноваційного потенціалу, де завдяки синергії інфраструктурних та людських ресурсів забезпечується трансформація первинних технологій у довгостроковий стратегічний результат, виражений у високій клінічній результативності та стратегічній стійкості установи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вітренко А.О. Сервісна економіка: теорія, сучасні виклики та глобальні тренди. Київ: Знання, 2016. 413 с.
2. Йозеф А. Шумпетер. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Пер. з англ. В. Старка. К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242с.
3. Schumpeter J. Business Cycle. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of Capitalist Process. New York: MacGraw-Hill, 1939. 272 p.
4. Drucker P. Beyond the Information Revolution. *The Atlantic Monthly*. vol. 284. №4. October 1999. P. 47-57.
5. Богославець Г. М., Трубей О. М. Інноваційна діяльність підприємств торгівлі. *Інноваційна економіка*. 2016. № 7–8 (64). С. 69–74.
6. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.06.2002 р. №40- IV URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=40-15> .
7. Івашко Л. М., Максимова Ю. О. Окремі аспекти стимулювання інноваційної діяльності підприємств сфери послуг. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. Вип. 23(1(56)). С. 54–66. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1\(56\).308649](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1(56).308649)
8. Кацемір Я. В. Теоретичні особливості інноваційної діяльності в сфері побутового обслуговування. *Вісник національного університету “Львівська політехніка”*. 2016. № 847. С. 103-106.
9. Лапко О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання. К.: ІЕП НАНУ. 1999. 254 с.
10. Мочерний С. В. Методологія економічного дослідження: монографія. Львів: Світ, 2001. 416 с.
11. Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. OECD 2015, DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264239012-en>

12. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. К.: Основи, 1998.
13. Чернявська М. К. Сутність інновацій торговельного підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2017. Вип. 1 (7). С. 102–107.
14. Сакун О.С. Формування національної стратегії розвитку локальних інноваційних центрів: дис....канд. екон. наук: 08.00.03. Чернігів, 2014. 285 с.
15. Амоша О. І., Антонюк В. П., Землянкін А. І. та ін. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: монографія. НАН України. Ін-т економіки промисловості. Донецьк, 2007. 328 с.
16. Mensch G. Statement in Technology: innovation overcome the depression. Cambridge: Mass, 1979. P.10.
17. Інноваційне законодавство України: Повне зібрання нормативно-правових актів / за заг. ред. В.В. Костицького, В.Л. Рижова. К.: Вид-во «Статистика», 2003. Т. 1. 284 с.
18. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 472 с.
19. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 295 с.
20. Покропивний С. Ф. Інноваційний менеджмент у ринковій системі господарювання. *Економіка України*. 1995. № 2. С. 24 .
21. Поліщук О. О., Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник. К.: Знання, 2007. 27 с.
22. Скрипко Т. О. Інноваційний менеджмент: підручник. К.: Знання, 2011. 423 с.
23. Перспективи інноваційного розвитку: Аналітична доповідь. URL: <http://www.niss.gov.ua>.
24. Фатхутдинов Р. А. Інноваційний менеджмент: підручник для студ. вузів за фахом і напрямком «менеджмент». М.: Бізнесшкола «Інтел-Синтез», 1998. 412 с.

25. Федулова І.В. Основні питання дослідження інноваційної діяльності. *Наукові праці ОНАХТ*. Одеса: 2010. Вип. 38. Том. 1. С. 425-430. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/10758>
26. Грищенко С.І. Інноваційний менеджмент як інструмент побудови інноваційної економіки. *Маркетинг в Україні*. 2000. № 4. С.15-17.
27. Кузьмін О. Є., Дорошкевич К. О., Вороновська М. М. Інноваційна діяльність промислових підприємств: види та особливості. *Економічний простір*. 2012. № 57. С. 276-283.
28. Левченко Ю.Г. Економіка й організація інноваційної діяльності: курс лекцій для студ. напрям 6.030504 «Економіка підприємства» для всіх форм навч. К. : НУХТ, 2012.163 с.
29. Олійник Ю.А. Теоретичні засади визначення сутності інноваційних процесів в Україні. *Бізнес Інформ*. 2014. № 12. С. 182–187.
30. Тивончук О.І. Стимулювання інноваційної діяльності машинобудівних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. НУ «Львівська політехніка». Львів, 2008. 23 с.
31. Федоренко В. Г. Інвестознавство: Підручник. 3-тє вид. допов. К.: МАУП, 2004. 480 с.
32. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів. Тернопіль: Економічна думка, 2003. 326 с.
33. Miles I. Services Innovation: A Reconfiguration of Innovation Studies. University of Manchester: PREST discussion paper DP01-05, 2001. 432 p.
34. Sundbo J. Management of innovation in services. *Service Industries Journal*. 1997. Vol. 17. №. 3. С. 432-455.
35. Gallouj F. Innovating in reverse: services and the reverse product cycle. *European Journal of Innovation Management*. 1998. Vol. 1. №. 3. С. 123-138.
36. Organisation for Economic Cooperation and Development. *Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development*. OECD Publishing, 2015. 402 p.

37. Coombs R., Miles I. Innovation, measurement and services: the new problematique. *Innovation systems in the service economy*. Springer, Boston, MA, 2000. P. 85-103.
38. Barras R. Towards a theory of innovation in services. *Research policy*. 1986. Vol. 15. №. 4. C. 161-173.
39. Pavitt K. Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. *Research policy*. 1984. Vol. 13. №. 6. C. 343-373.
40. Miozzo M., Soete, L. L. G. Internationalization of Services, A technological Perspective. *Technological Forecasting and Social Change*. 2001. Vol. 67(2-3). P. 159-185. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(00\)00091-3](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(00)00091-3)
41. Tether B. S. Do services innovate (differently)? Insights from the European innobarometer survey. *Industry & Innovation*. 2005. Vol. 12. №. 2. C. 153-184.
42. Castro L. M., Montoro-Sanchez A., Ortiz-De-Urbina-Criado M. Innovation in services industries: current and future trends. *The Service Industries Journal*. 2011. Vol. 31. №. 1. C. 7-20.
43. Aas T. H., Pedersen P. E. The impact of service innovation on firm-level financial performance. *The Service Industries Journal*. 2010. Vol. 13. №. 1. C. 10-20.
44. Vence X., Trigo A. Diversity of innovation patterns in services. *The Service Industries Journal*. 2009. Vol. 29. №. 12. C. 1635-1657.
45. Кубів Н.Я., Юркевич Г.Й. Порівняльна характеристика інновацій в сфері послуг і промисловому виробництві. *Матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: «Соціальні та економічні вектори інноваційного розвитку бізнес-структур»*, (Тернопіль, 23 квітня 2020 року). С.47-48.
46. Комчатних О. В. Сутнісна характеристика та класифікація інновацій в сфері транспортних послуг. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6255>



47. Повна С., Сакун В. Трансформація сервіс-менеджменту міських ветеринарних клінік як засіб підвищення їхньої конкурентоспроможності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (36). С. 145-153. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/30009>.
48. Grönroos C. Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey. 2007. 496 p.
49. Плакида С.І. Сутність поняття «послуги»: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 241–243
50. Данилюк Т.І. Сутність поняття «послуга»: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2014. № 8. С. 10–15. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3247>
51. Електронне урядування та електронна демократія: навчальний посібник : у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. Київ, 2017. Частина 10 : Електронні послуги / Р.М. Матвійчук, С.П. Кандзюба. Київ : ФОП Москаленко О.М., 2017. 60 с
52. Резнікова В.В. Послуга як правова категорія та ознака посередницьких договорів. *Університетські наукові записки*. 2007. № 4 (24). С. 234–240.
53. Service management. Strategy and leadership in Service Business / Ed.R. Norman. N.Y., 2000.
54. Калачова І. В. Статистика послуг: концептуальні основи реформування. *Статистика України*. 2001. № 4. С. 24-28.
55. Співак Л. С. Формування ринку послуг в трансформаційній економіці: дис. ... канд. екон. наук: 08.01.01 / Л.С. Співак. К., 2002. 192 с.
56. Кульчицький О. Визначення «інноваційної послуги» в контексті впровадження цифрових технологій. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 163-173. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.03](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03).
57. Вітренко А.О. Сервісна економіка : теорія, сучасні виклики та глобальні тренди. Київ : Знання, 2016. 413 с.

58. Вітренко А.О. Розвиток сфери послуг в умовах постіндустріальних трансформацій : автореф. дис. докт. екон. наук : 08.00.01. Київ, 2017. 40 с.
59. Швець Л., Редько Н., Дудка Т. Сучасні тенденції розвитку сфери послуг. *Економіка та суспільство*, 2021. Вип. 34. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-34-57 .
60. Пуцентейло, П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навч. посіб. / П. Р. Пуцентейло. К. : ЦУЛ, 2007. 300 с. URL: <http://hdl.handle.net/316497/472>
61. Куцик В. І., Майборода В. М. Теоретичні аспекти інноваційного розвитку підприємств сфери послуг. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 67. С. 49-54. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(82-83\).2022.54-64](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(82-83).2022.54-64) .
62. Яровенко Т., Літвін Я. Сутність та класифікація інновацій підприємств сфери торгівлі. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 89. № 4. С. 149-154. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2024.04.149](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.149)
63. Давимука С. А., Федулова Л. І., Попадинець Н. М. та ін. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні: монографія. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2016. 432 с.
64. Антонюк Я. М. Особливості інноваційного процесу в торгівлі в сучасних умовах. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2011. Вип. 12. С. 45–48.
65. Кулеша К. В., Андрушкевич З. М., Остапчук О. В. Впровадження інноваційних методів та технологій продажів у діяльність підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 157–161.
66. Чернявська М. К. Сутність інновацій торговельного підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2017. Вип. 1 (7). С. 102–107.
67. Богославець Г. М., Трубей О. М. Інноваційна діяльність підприємств торгівлі. *Інноваційна економіка*. 2016. № 7–8 (64). С. 69–74.

68. Моргулець О.Б. Діалектичний зв'язок сервісології та сервіс-менеджменту. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 3. С. 188-192. <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/24166>.
69. 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.
70. Про ветеринарну медицину та благополуччя тварин: Закон України від 04.02.2021 № 1206-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1206-20#Text>
71. Bell D. The coming of post-industrial society: a venture in social forecasting. New York; London, 1973. 477 p.
72. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. К.: Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с.
73. Codes and Manuals. *World Organisation for Animal Health*. URL: <https://www.woah.org/en/what-we-do/standards/codes-and-manuals/>.
74. 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.
75. Моргулець О. Б. Клієнтоорієнтована модель сервіс-менеджменту. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 9, Ч. 4. С. 111-115. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/2930>
76. Повна С. Світовий досвід запровадження гнучких методологій управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій. *Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал*. Чернігів: ЧНТУ, 2020. № 1 (21). С.63-71. DOI: 10.25140/2411-5215-2020-1(21)-63-71.
77. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. Seventeenth edition. Pearson Education Limited, United Kingdom. 2018.736 p.
78. Chase R.B., Jacobs F.R. and Aquilano N.J. Operations Management for Competitive Advantage with Global Cases. McGraw-Hill/Irwin, Boston. 2006. 806 p.

79. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. Київський національний економічний ун-т. К., 2000. 360 с.
80. Мальська М., Білоус С. Менеджмент організацій: теорія та практика. SBA Print . 2019. 190 с.
81. Амонс С. Е., Красняк О.П. Маркетингові дослідження ринку і його структурних елементів: теоретичний аспект. *Ефективна економіка*. 2020. №5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2020/108.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/108.pdf) .
82. Гримак А.В. Ефективність маркетингових досліджень в удосконаленні систем якості продукції на підприємствах ветмедицини. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (22-23 березня 2022 р.). Ч. 2. Львів: ЛНУП, 2022. С.172-174.
83. Гримак А. В., Курилас А. В., Сенишина Т. Є. Інформаційне забезпечення ефективності маркетингу ринку продукції для ветеринарної медицини та тваринництва. *НТБ інституту біології тварин і ДНДКІ ветпрепаратів та кормових добавок*. Львів, 2021. Вип. 22. № 1. С. 74-78. DOI: 10.36359/scivp. 2021-22-1.07 .
84. Ковальчук В. В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. №9. С. 156-165. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/i54Dl1knlfqQu5BCrEue.Pdf> .
85. Кручиненко О.В. Концептуальні основи маркетингового планування підприємства в галузі ветеринарної медицини. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”*. 2017. № 2. С. 192-202.
86. 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](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-93-102) .

87. Сакун В.С. Соціальний запит на інновації в управлінні підприємствами ветеринарної медицини. *Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих учених «Юність науки – 2023: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства»* (м. Чернігів, 26-27 квітня 2023 р.). С.514-515.

88. Довгань В.І. Зарубіжний досвід державного управління ветеринарною справою. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2011. № 1. С. 27-30.

89. Косенко М., Величко В. Наука – виробництву. *Ветеринарна медицина України*. 2005. № 6. С. 4–6.

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

91. Сакун В.С. Особливості управління підприємствами ветеринарної медицини в сучасних умовах. *Економіка та підприємництво*. 2025. № 55. С. 43-52. <http://doi.org/10.33111/EE.2025.55.SakunV>

92. Поперечний С. І., Бабич Л. В. Становлення підприємницької діяльності у сфері ветеринарного обслуговування. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Гжицького*. 2011. Т. 13, № 1(2). С. 188-191. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvlnu\\_2011\\_13\\_1\(2\)\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvlnu_2011_13_1(2)_34)

93. Організація ветеринарної справи: навч. посібник / В. Л. Бегас, О. Є. Галатюк, Т. О. Романишина, А. Р. Лахман. Житомир: "Євро-Волинь". 2022.132 с.

94. Fidelis R., Colmenero J.C. Evaluating the performance of recycling cooperatives in their operational activities in the recycling chain. *Resources, Conservation and Recycling*. Vol. 130. 2018. P. 152–163.

95. Шупик С.М. Організаційно-економічні засади розвитку маркетингових кооперативів у зарубіжних країнах. *Сталий розвиток сільського господарства: глобальні зміни та національні особливості досягнення: матеріали міжнародної наук. практ. конф.* (28-29 травня 2019 р., м. Біла церква). Біла Церква: БНАУ. С.17-20.

96. Івашко Л. М., Максимова Ю. О. Окремі аспекти стимулювання інноваційної діяльності підприємств сфери послуг. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. Вип. 23 (1(56)). С.54–66. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1\(56\).308649](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1(56).308649)
97. Colorado State University - Veterinary Teaching Hospital Hiring Event/Info Session. URL: <https://www.larimer.gov/events/economic-and-workforce-development/coloradostate-university-veterinary-teaching-hospital> .
98. University of California School of Veterinary Medicine stopp. URL: <https://health.universityofcalifornia.edu/education/veterinary-medicine> .
99. The Royal Veterinary College. URL: <https://www.london.ac.uk/federation/royal-veterinary-college> .
100. Ackerman L. Blackwell's Five-Minute Veterinary Practice Management Consult. Wiley-Blackwell, 2020. 1024 p.
101. Shilcock M., Stutchbury G. Veterinary Business and Enterprise: Theoretical Foundations and Practical Cases. Elsevier Health Sciences, 2008. 288 p.
102. Частка інноваційно активних підприємств у загальній кількості. Інноваційна діяльність підприємств. *Держстат: портал офіційної статистики*. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer>
103. Кількість інноваційно активних підприємств. Інноваційна діяльність підприємств. *Держстат: портал офіційної статистики*. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer> .
104. Кількість інноваційно активних підприємств за видами економічної діяльності. *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> .
105. Обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг). Інноваційна діяльність. *Держстат: портал офіційної статистики*. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer> .
106. Обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг). *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.



107. Кількість підприємств (інноваційно активних та неінноваційних) за ступенем важливості стратегій економічної діяльності за видами економічної діяльності за період 2022-2024 років. *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> .

108. Витрати на інновації. Інноваційна діяльність підприємств: *Держстат: портал офіційної статистики*. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer> .

109. Витрати на інновації за видами економічної діяльності. *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> .

110. Обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності. *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> .

111. Обсяг реалізованих послуг. Показники діяльності підприємств. *Держстат: портал офіційної статистики*. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer> .

112. Темп зростання (зниження) обсягу реалізованих послуг. Показники діяльності підприємств. *Держстат: портал офіційної статистики*. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer> .

113. Частка кількості підприємств, які проводили аналіз «великих даних» (Big Data), у загальній кількості підприємств. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. *Держстат: портал офіційної статистики*. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer> .

114. Частка кількості підприємств, які проводили аналіз «великих даних» (Big Data), за джерелами даних у загальній кількості підприємств. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. *Держстат: портал офіційної статистики*. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer> .

115. Частка кількості підприємств, які мають вебсайт, у загальній кількості підприємств. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. *Держстат: портал офіційної статистики*. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer> .

116. Частка підприємств, які використовують соціальні медіа, в загальній кількості підприємств. Використання інформаційно-комунікаційних технологій

на підприємствах. *Держстат: портал офіційної статистики*. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer>.

117. Що таке CRM-система? Як обрати й працювати з CRM? Що важливо замірювати? Довідник підприємця. *ДіяБізнес*. URL: <https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/scho-take-crm-sistema-yak-obrati-y-pracyuvati-z-crm-scho-vazhlivo-zamiryuvati>.

118. Корпанюк Т. М., Мулик Я. І. Застосування мобільних додатків в бізнесі та їх облік. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6181>.

119. Частка кількості підприємств, які використовують програмне забезпечення для управління відносинами з клієнтами (CRM), в загальній кількості підприємств. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. *Держстат: портал офіційної статистики*. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer>.

120. Частка кількості підприємств, які мають мобільний додаток, в загальній кількості підприємств. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. *Держстат: портал офіційної статистики*. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer>.

121. Частка кількості підприємств, що використовують програмне забезпечення для планування ресурсів підприємства (ERP), в загальній кількості підприємств. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. *Держстат: портал офіційної статистики*. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer>.

122. Олешко Т., Попик Н., Бронський О. Характеристика та аналіз модулів ERP-систем. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-37>

123. Штучний інтелект. *Велика Українська Енциклопедія*. URL: [https://vue.gov.ua/%D0%A8%D1%82%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9\\_%D1%96%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82](https://vue.gov.ua/%D0%A8%D1%82%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D1%96%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82).



124. Частка кількості підприємств, які використовують технології штучного інтелекту, в загальній кількості підприємств. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. *Держстат: портал офіційної статистики*. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer>

125. Повна С., Сакун В. Розвиток наукоємних послуг у контексті цифрової економіки: світові та вітчизняні тренди. *Науковий вісник Полісся*, 2025. № 2 (29). С. 68–84. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-68-84](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-68-84) .

126. Панченко Г., Черкасець О. Українці витратили 200 млн грн у 2025-му році на здоров'я котів, собак та інших домашніх тварин. *Delo.ua*. URL: <https://delo.ua/business/ukrayinci-vitratili-200-mln-grn-u-2025-mu-roci-na-zdorovya-kotiv-sobak-ta-insix-domasnix-tvarin-461796/>

127. Бродетські В. Як відкрити свою ветеринарну клініку. *Appointer*. URL: <https://appointer.ua/blog/yak-vidkrity-vlasnu-veterinarnu-kliniku-v-ukraini/> .

128. Інформація про прийнятті рішення Держпродспоживслужбою щодо видачі ліцензії на провадження господарської діяльності з ветеринарної практики у 2025 році. Ліцензування. *Державна служба України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів: офіційний сайт*. URL: <https://dpss.gov.ua/diyalnist/licenzuvannya> .

129. Кормова база: ринок кормів для хатніх тварин відновлюється і має потенціал росту вже у цьому році. *Delo.ua*. URL: <https://delo.ua/business/kormova-baza-rinok-kormiv-dlya-xatnix-tvarin-vidnovlyujetsya-i-maje-potencial-rostu-vze-u-cyomu-roci-413138/> .

130. Veterinary services market analysis & forecast: 2026-2033. *Coherent Market Insights*. URL: <https://www.coherentmarketinsights.com/market-insight/veterinary-services-market-5050/>

131. Скільки домашніх котів і собак у світі та в Україні. *Petlink.com.ua*. URL: <https://petlink.com.ua/skilky-domashnih-kotiv-i-sobak-u-sviti-ta-v-ukrayini/#> .

132. Балюк К. Чого очікувати ветеринарному ринку в Україні: глобальні тренди та локальні виклики. Яка ситуація з ветеринарним ринком в Україні.

*Mind*. URL: <https://mind.ua/openmind/20292545-chogo-ochikuvati-veterinarnomu-rinku-v-ukrayini-globalni-trendi-ta-lokalni-vikliki> .

133. Завальнюк І. Лише 24% власників тварин регулярно відводять свого улюбленця до ветеринара — дослідження. *Ua.news*. URL: <https://ua.news/ua/ukraine/lyshe-24-vlasnykiv-tvaryn-regulyarno-vidvodyat-svogo-ulyublentsya-do-veterynara-doslidzhennya> .

134. Катеринчак Є. Скільки коштує утримувати домашнього улюбленця в Україні: аналітика. *TuKiїв*. URL: <https://tykyiv.com/news/skilki-koshtuie-utrimuvati-domashnogo-uliublentsia-v-ukrayini-analitika-masterzoo/> .

135. Зуєвич Ю., Полюхович О., Кононова М., Горбатюк В., Богатирьова Н. Дослідження ринку SMM у сфері зоотоварів: як просувати Pet Care в соцмережах. *Inweb Media*. URL: <https://theinweb.media/doslidzhennya-rynku-smm-u-sferi-zootovariv/> .

136. Сакун В. Інновації в управлінні підприємствами ветеринарної медицини. *Economic Synergy*. 2025. Вип. 1 (3(17)). С.220-231. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-3-16> .

137. PetMedico: програмний продукт. Офіційний сайт. URL: <https://petmedico.com/> .

138. Appointer: система запису та обліку клієнтів. Офіційний сайт. URL: <https://appointer.ua/> .

139. Jet.vet: програма автоматизації для управління ветеринарним бізнесом. Офіційний сайт. URL: <https://jet.vet/uk/> .

140. Altegio – програма для ветеринарії. Офіційний сайт. URL: <https://alteg.io/uk/veterinary> .

141. Сакун В.С. Сучасні інновації в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини. *Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правовий аспекти*: збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 19 березня 2025 р.). Київ: Академія праці,

соціальних відносин та туризму / За заг. ред.: Н.В. Писаренко, В.Б. Сухомлин, Київ. 2025. С.271-273.

142. Зажарський В.В. Сучасні проблеми управління ветеринарною клінікою: презентація, 2016. URL: <https://ppt-online.org/117843> .

143. Сакун В.С. Сучасні проблеми управління підприємствами ветеринарної медицини. *Сучасні досягнення та перспективи соціально-економічного розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень* (Одеса, 14 січня 2024 р). Research Europe, 2024. С. 72-75.

144. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України: Постанова Національного банку України; Рекомендації від 06.09.2007 № 324. URL: <https://surl.lu/tutjyr> .

145. Хмелевський О. В. Оцінка якості прибутковості в інноваційно-інвестиційному розвитку підприємств машинобудування. *Економіст*. 2008. № 3. С. 50–53.

146. Демченко А. О., Момот О. І. Про сутність понять "ефективність" та "результативність" в економіці. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 3. С. 207-210. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2013\\_3\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2013_3_29)

147. Саблук П.Т. Ціна -запорука ефективності сільськогосподарського виробництва. *Вісник економічної науки України*. 2010. №2. С.212-213.

148. Теорія економічного аналізу: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. І. Дадій; Акад. муніцип. упр. Д.: Біла К. О., 2014. 235 с.

149. Ветеринарна клініка «Здоров'я тварин». URL: <https://pethealth.com.ua/> .

150. Ветеринарна клініка «Алден-Вет». URL: <https://aldenvet.ua/> .

151. Ветеринарний Шпиталь «Genesis». URL: <https://genesishospital.com.ua/> .

152. Ветеринарна клініка Зоолукс. URL: <https://zoolux.clinic/> .

153. Ветеринарна клініка Pro100vet. URL: <http://pro100vet.com.ua/> .

154. Урбанський М. В. Формування концепції стратегічного управління діджиталізацією підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 54. DOI: 10.33111/EE.2025.54.UrbanskyiM .

155. Iastremska O., Bielikova N., Kozlova,I., Herashchenko I. Strategic management of innovative development of enterprises according to the experience economy model: a review. *Futurity Economics&Law*. 2024. №4(3). С. 158–176. DOI: <https://doi.org/10.57125/FEL.2024.09.25.10>

156. Гончар В. В., Бондаренко П. В. Цифрова інтелектуалізація управління людським капіталом бізнес-екосистем як чинник підвищення лояльності клієнтів. *Академічні візії*. 2026. Вип. 51. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18250020> .

157. Нитка О. М. Резильєнтність медичних закладів в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Інноваційна економіка*. 2024. № 4. С. 126–135. DOI: 10.37332/2309-1533.2024.4.15 .

158. Помаза-Пономаренко А. Л., Ахмедова О. О. Діджиталізація системи охорони здоров'я та соціальної сфери як інструмент забезпечення безбар'єрності послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 23. С. 168–174. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.23.168> .

159. Рясних Є., Савченко О., Непеляк Л. Маржинальний підхід до оцінки ефективності інноваційних рішень в медичній галузі. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 1. С. 75–82. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-10>

160. Денисенко М. П., Бреус С. В., Левченко О. М. Методи та моделі управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №14. DOI: 10.5281/zenodo.17009682 .

161. Хайтович М. В., Турчак Д. В. Застосування штучного інтелекту в клінічній фармакології (огляд літератури). *Медична наука України*. 2025. Вип. 21, №2. С. 142-153. DOI: <https://doi.org/10.32345/2664-4738.2.2025.15> .

162. Ганієва А.Р. Формування інноваційної стратегії розвитку підприємств целюлозно-паперової промисловості: автореферат дис... канд. екон.

наук: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ, 2005. 21с.

163. Шацька Е.Ш. Стратегія інноваційного розвитку підприємств виноградарства і плідівництва Автономної республіки Крим : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Суми, 2010. 22 с.

164. Князева О.А. Інноваційний розвиток підприємств поштового зв'язку: теорія, методологія, практика: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Одеса, 2010. 31с.

165. Кудирко О.М. Формування економічної стратегії інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості : дис... канд. екон. наук: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Національний ун-т харчових технологій. К., 2005.

166. Грубляк О. М., Зошук І. В. Особливості інноваційного розвитку підприємств галузі ветеринарної медицини. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 158-166. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-158-166](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-158-166) .

167. Лисянський С. В. Цифрова трансформація маркетингово-збутових стратегії на ринку ветеринарних препаратів і послуг. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 3. С. 22 – 25. Лисянський С. В. Цифрова трансформація маркетингово-збутових стратегії на ринку ветеринарних препаратів і послуг. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 3. С. 22 – 25. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-3> .

168. Сакун В.С. Сучасні особливості управління підприємствами ветеринарної медицини. *Актуальні питання управління та адміністрування: регіональний, міжнародний та глобалізаційний аспекти: Збірник тез міжнародної науково-практичної конференції (22-23 травня 2025 р.)*. Під загальною редакцією доктора економічних наук Дуки Анастасії Петрівни,

доктора економічних наук Філіпової Наталії Володимирівни. Чернігів: ЗВО «Університет трансформації майбутнього», 2025. С.69-70.

169. Що таке дашборд і як його створювати за допомогою power bi. *Академія ITSTEP*. URL: <https://cloud.itstep.org/blog/what-is-a-dashboard-and-how-to-create-it-with-power-bi> .

170. Hopkins T., Wallerstein I. Patterns of development of the modern world-system. *Review: a journal of the Fernand Braudel Center for the Study of Economies, Historical Systems and Civilizations*. Binghamton, NY: Center. 1977. Vol. 1., P. 111-1452.

171. Hopkins T., Wallerstein I. Commodity Chains in the World Economy Prior to 1800. *Review: a journal of the Fernand Braudel Center for the Study of Economies, Historical Systems and Civilizations*. Binghamton, 1986. NY: Center. Vol. 10. P. 157-170.

172. Kaplinsky R., Morris M. A handbook for Value Chain Research. The International Development Research Centre, 2001. 109 p.

173. Kaplinsky R. Global value chains in manufacturing industry. Where they came from, where they are going and why this is important. *Routledge handbook of industry and development*. Taylor & Francis Ltd. 2019. 448 p. P. 184-203.

174. Krugman P. New Theories of Trade Among Industrial Countries. *The American Economic Review*. 1983. Vol. 73, No. 2, P. 343-347.

175. Krugman P. Strategic trade policy and the new international economics. Cambridge, M.A.: The MIT Press. 1999.

176. Бравар Ж.-Л., Морган Р. Ефективний аутсорсинг: Розуміння, планування та використання успішних аутсорсингових відносин. Пер. з англ., Дніпропетровськ: Баланс БізнесБукс, 2007. 288 с.

177. Абдула О. Методи оптимізації ланцюга створення вартості на підприємстві в умовах глобальних трансформацій світового господарства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-157> .

178. Lambert D. M. Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance, Fourth Edition, Ponte Vedra Beach, FL: Supply Chain Management Institute, 2014, p. 463.

179. Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation, 5th ed. Pearson. 2014. 516 p.

180. Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. The governance of global value chains. *Review of international political economy*. 2005. No 12. P. 78-10411.

181. Sturgeon T.J., Memedović O. Mapping Global Value Chains: Intermediate Goods Trade and Structural Change in the World Economy. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). Development Policy and Strategic Research Branch. 2011. Working Paper 05/2010. 58 p.

182. Трут О. О. Структура вартості організації як концептуальна основа вимірювання її результативності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 17. Ч. 2. С. 104-108.

183. Голіонко Н.Г. Особливості формування ланцюжка створення вартості у електронному бізнесі. *Стратегія економічного розвитку України*. 2013. № 32.

184. Чорна М.В. Трансформація підходів до визначення джерел формування конкурентних переваг підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2009. № 1. С. 184–186.

185. Тарнавська Н.П., Сивак Р.Б. Інноваційне управління конкурентоспроможністю логістичних ланцюгів: монографія. Тернопіль: Підручники і посібники, 2011. С. 7.

186. Глушков О. Теоретичні і методичні підходи до формування ланцюгів створення доданої вартості у тваринництві. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. Вип. 2. С. 207–214. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-26>.

187. Губіна В.В. Механізми підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості: монографія. Харків: Панов, 2015. 204 с.



188. Burns, L. R. (Ed.). *The Business of Healthcare Innovation* (3rd ed.). Cambridge University Press. 2020.

189. Babukh I., Avanesyan N., Povna S., Bilanenko O., Sakun V., Abakumov D. Strategic objectives for innovative development of marketing and e-commerce as part of digitalization of corporate business. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2025. Vol.103. No7. P.2709-2721. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17187642>

190. Саkun В.С. Інновації в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини. *Modern problems of science, education and society*. Proceedings of the 11th International scientific and practical conference. SPC “Sci-conf.com.ua”. Kyiv, Ukraine. 2024. Pp. 1555-1559.

191. Sakun V. Innovative Approaches to the management of veterinary medicine enterprises. *Sustainable Development in Wartime Ukraine and the World: Multidisciplinary conference for young researchers* (November 25, 2022). Prague, Czech Republic, 2022. p.70-71.

192. Саkun В.С. Зарубіжний досвід управління підприємствами ветеринарної медицини. *Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі: збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених* (м. Чернігів, 19 квітня 2024 р.). Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2024. С.80-81.



# ДОДАТКИ

## Порівняння дефініційного наповнення терміну «інноваційна діяльність» \*

Джерело	Зміст визначення
1	2
О. Амоша, В. Антонюк, А. Землянкін	Сукупність взаємопов'язаних фінансових, виробничих, технологічних, наукових, організаційних і комерційних дій, реалізація яких приводить до створення та впровадження нового або вдосконаленого продукту чи технології його виробництва.
Дж. Менч	Сукупність наукових, технологічних, організаційних, фінансових і комерційних заходів, які фактично забезпечують або спрямовані на реалізацію інновацій.
Закон України «Про інноваційну діяльність»	Діяльність щодо використання та комерціалізації результатів наукових досліджень і розробок, що зумовлює створення й впровадження на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг.
В. Костицький	Діяльність, пов'язана з упровадженням і комерціалізацією результатів наукових досліджень та розробок, яка сприяє створенню та просуванню на ринку продуктів і послуг, що є конкурентоспроможними.
Т. Майорова	Діяльність щодо використання й комерціалізації результатів наукових досліджень і розробок, який зумовлює розроблення та впровадження на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг.
П. Микитюк	Діяльність, що передбачає пошук і реалізацію можливостей практичного застосування наукових і науково-технічних результатів та інтелектуального потенціалу з метою розроблення нового або вдосконаленого продукту, технологій його виробництва та забезпечення потреб суспільства у продукції і послугах відповідної конкурентоздатності.
С. Мочерний	Діяльність, спрямована на перетворення результатів наукових досліджень і науково-технологічних досягнень у нові або вдосконалені продукти, технологічні процеси та підходи до надання соціальних послуг, що впроваджуються у практичну діяльність.
С. Покропивний	Сукупність дій, спрямованих на розроблення та практичне впровадження результатів наукових досліджень і науково-технічних досягнень у нові чи вдосконалені продукти, технологічні процеси та інші рішення, що застосовуються у практичній діяльності.
О. Поліщук, А. Загородній, Г. Вознюк	Діяльність з пошуку та реалізації можливостей інтенсифікації виробництва й задоволення суспільних потреб у конкурентоспроможних товарах і послугах на основі використання науково-технічного та інтелектуального потенціалу.
Т. Скрипко	Сукупність дій, спрямованих на впровадження результатів наукових досліджень і науково-технічних досягнень у нові або вдосконалені продукти та технологічні процеси, що використовуються у практичній діяльності, включаючи супутні наукові дослідження і розробки.
О. Собкевич, А. Сухоруков, С. Воробйов	Сукупність дій, спрямованих на впровадження результатів наукових досліджень і науково-технічних досягнень у нові або вдосконалені продукти, технологічні процеси та інші рішення, що використовуються у практичній діяльності.

**Продовження додатка А**

1	2
Р. Фатхутдінов	Сукупність заходів, спрямованих на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок з метою оновлення асортименту та підвищення якості продукції (товарів і послуг), удосконалення технологій їх виробництва, а також подальшого впровадження та ефективного просування на внутрішньому й міжнародному ринках.
І. Федулова	Комплекс видів робіт, спрямованих на практичне використання наукових і науково-технічних результатів та інтелектуального потенціалу з метою створення нових або радикально вдосконалених продуктів, технологій їх виробництва, задоволення платоспроможного попиту споживачів на високоякісні товари й послуги та підвищення рівня соціального обслуговування.

*\* Джерело: систематизовано автором на основі [6; 10; 15-25]*

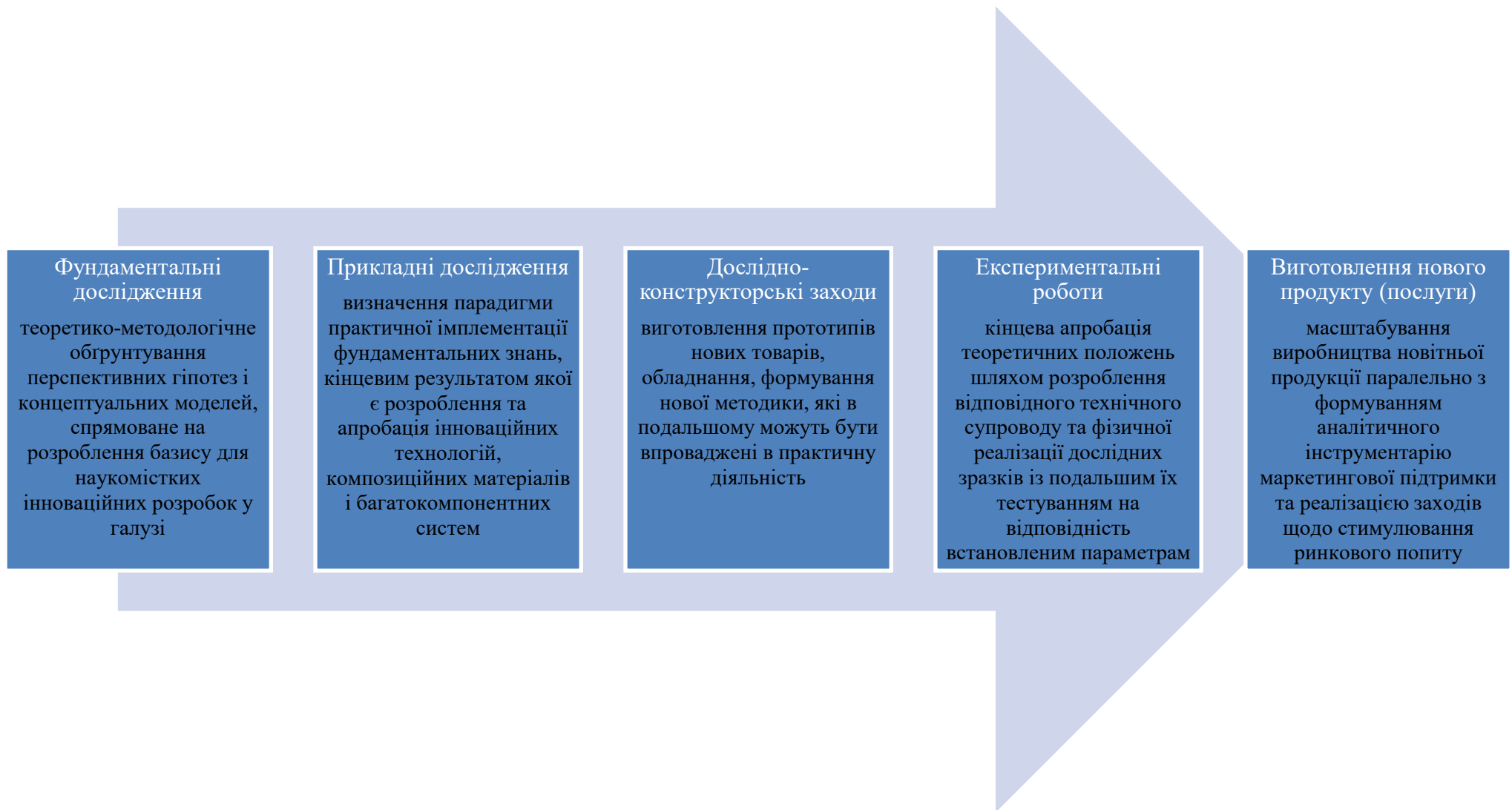
## Додаток Б

## Аналіз трактування дефініції «інноваційний процес» в різних наукових джерелах\*

Джерело	Зміст означення
С. Грищенко	Перетворення результату інтелектуальної діяльності в завершений інноваційний виріб.
О. Кузьмін, К. Дорошкевич, М. Вороновська	Послідовність етапів трансформації інноваційної ідеї у новий продукт або технологію, що є результатом інноваційної діяльності та включає наукові дослідження, дослідно-конструкторські й експериментальні роботи, виробництво, маркетингове просування та реалізацію інновацій.
Ю. Левченко	Послідовність взаємопов'язаних етапів, що охоплюють повний цикл — від виникнення інноваційної ідеї до її впровадження та комерціалізації, включаючи створення нововведення і його практичне застосування у виробництві та споживанні.
П. Микитюк	Процес трансформації наукових ідей, знань та розробок в реальний новий виріб, який призводить до суспільних змін.
Ю. Олійник	Сукупність узгоджених і послідовних дій суб'єктів інноваційної діяльності, спрямованих на поетапне перетворення наукових знань у новий продукт або послугу та їх подальшу реалізацію з метою досягнення економічного ефекту.
І. Павлов	Система взаємопов'язаних етапів організації інноваційної діяльності, що включає генерування ідей, проведення фундаментальних і прикладних досліджень, виконання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, впровадження результатів у виробництво та їх подальше поширення і споживання в межах циклу «наука – техніка – виробництво – споживання».
О. Тивончук	Сукупність послідовних робіт, що включають генерування ідей, проведення наукових досліджень, розроблення інноваційного продукту або процесу та їх подальше впровадження і реалізацію на ринку.
В. Федоренко	Послідовність етапів і стадій діяльності, спрямованих на ініціювання, розроблення та впровадження продукції й технологій із новими властивостями, що забезпечують більш ефективне задоволення потреб суспільства.
П. Харів	Система взаємопов'язаних і постійно здійснюваних у часі та просторі прогресивних науково-технічних, організаційних і соціально-економічних змін, реалізація яких забезпечує підвищення ефективності суспільного виробництва та сприяє вирішенню соціально-економічних проблем.
Й. Шумпетер	Виробництво нового виробу, імплементація нової технології, вихід на новий ринок, освоєння нового джерела сировини, здійснення збуту нової продукції.

\* Джерело: систематизовано автором на основі [3; 19; 26-32]

## Додаток В



Послідовність інноваційного процесу

*\*Джерело: побудовано автором*

АНКЕТА ЕКСПЕРТНОГО ОЦІНЮВАННЯ  
ефективності впровадження інновацій в управління підприємствами  
галузі ветеринарної медицини

Шановний експерте!

Просимо Вас взяти участь у дослідженні ефективності інноваційних підходів в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини, що проводиться кафедрою менеджменту та адміністрування Національного університету «Чернігівська політехніка» в межах дисертаційного дослідження «Інноваційні підходи в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини».

Ваша професійна думка дозволить верифікувати теоретико-методичну модель дослідження та сформулювати практичні рекомендації для удосконалення управління в галузі ветеринарної медицини.

Будь ласка, оцініть рівень ефективності кожного заходу за 100-бальною шкалою, де:

0–20 балів — критично низький ефект (захід недоцільний / не впливає на систему);

21–50 балів — задовільний / посередній ефект (вплив локальний, суттєво не змінює модель управління);

51–80 балів — високий ефект (захід значно оптимізує бізнес-процеси та покращує показники);

81–100 балів — стратегічний / максимальний ефект (критично важливий захід, що забезпечує інноваційний прорив).

## Продовження додатку Г

№ з/п	Показник	Експертна оцінка підприємства, що складає вибірку, бали				
		1П	2П	3П	4П	5П
Автоматизація адміністрування	Інтелектуальна онлайн-реєстрація: мінімізація втрати звернень, автоматична синхронізація графіків, розвантаження рецепції	x	x	x	x	x
	Автоматизація складу: RFID/штрих-кодування, предиктивні закупівлі, усунення дефіциту та заморожених коштів	x	x	x	x	x
	Автоматизація управління персоналом: автоматичний розрахунок KPI персоналу на основі даних системи, LMS-платформи для швидкої адаптації нового персоналу	x	x	x	x	x
	Data-Driven менеджмент: використання візуальних Dashboard-панелей для прийняття стратегічних рішень керівництвом у реальному часі	x	x	x	x	x
Технологічність клінічних процесів	Інтеграція ІІІ-модулів: автоматизований аналіз візуальної діагностики (рентген, КТ) як «альтернативна думка» для зменшення помилок	x	x	x	x	x
	Цифрова стандартизація протоколів: використання шаблонів доказової медицини в CRM, що прискорює роботу лікаря-ветеринара	x	x	x	x	x
	Автоматизація лабораторного циклу: пряма безпомилкова передача результатів з аналізаторів в електронну карту пацієнта	x	x	x	x	x
маркетингу	Екосистема «Особистий кабінет»: мобільний додаток із цілодобовим доступом власника до інформації про тварину	x	x	x	x	x
	Автоматичні нагадування про планові обробки та вакцинації на основі даних тварини	x	x	x	x	x

Рівень цифрового	Дистанційні консультації для супроводу пацієнтів після операцій та утримання віддалених клієнтів	x	x	x	x	x
	Електронний документообіг, краудфандинг для безпритульних тварин, екологічний імідж ветеринарного підприємства	x	x	x	x	x

Дякуємо за Ваші відповіді та приділений час!

З повагою,

Кафедра менеджменту та адміністрування

Національного університету «Чернігівська політехніка»



## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

## Статті в іноземних наукових виданнях:

1. Babukh I., Avanesyan N., Povna S., Bilanenko O., **Sakun V.**, Abakumov D. Strategic objectives for innovative development of marketing and e-commerce as part of digitalization of corporate business. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2025. Vol.103. No7. P.2709-2721. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17187642> (1,0 ум. друк. арк.). (наукометрична база: SCOPUS). Особистий внесок: досліджено вплив маркетингових підходів та діджиталізації на ефективність управління бізнесом (0,25 ум. друк. арк.).

## Статті в наукових фахових виданнях та виданнях, внесених до наукометричних баз даних:

2. Повна С., **Сакун В.** Трансформація сервіс-менеджменту міських ветеринарних клінік як засіб підвищення їхньої конкурентоспроможності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (36). С. 145-153. (0,54 ум. друк. арк.). DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-145-153](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-145-153) Особистий внесок: досліджено складові сервісного менеджменту у сфері ветеринарної медицини (0,4 ум. друк. арк.).

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. (0,67 ум. друк. арк.). DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-93-102](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-93-102)

4. Повна С., **Сакун В.** Розвиток наукоємних послуг у контексті цифрової економіки: світові та вітчизняні тренди. *Науковий вісник Полісся*, 2025. № 2 (29). С. 68–84. (0,73 ум. друк. арк.). DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-68-84](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-68-84) Особистий внесок: досліджено особливості інновацій галузі послуг в контексті цифровізації (0,5 ум. друк. арк.).

5. Сакун В. Інновації в управлінні підприємствами ветеринарної медицини. *Economic Synergy*. 2025. Вип. 1 (3(17)). С.220-231. (0,73 ум. друк. арк.). DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-3-16>.

6. Сакун В.С. Особливості управління підприємствами ветеринарної медицини в сучасних умовах. *Економіка та підприємництво*. 2025. Вип. 55. С. 43-52. (0,56 ум. друк. арк.). DOI: <http://doi.org/10.33111/EE.2025.55.SakunV>.

### **Опубліковані праці апробаційного характеру:**

7. Sakun V. Innovative Approaches to the management of veterinary medicine enterprises. *Sustainable Development in Wartime Ukraine and the World: Multidisciplinary conference for young researchers* (November 25, 2022). Prague, Czech Republic, 2022. p.70-71. (0,1 ум. друк. арк.).

8. Сакун В.С. Біоекономіка як фактор інноваційного управління: культура споживання чи споживацька культура? *Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених* (м. Чернігів, 21 квітня 2023 р.). Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2023. С.436-438. (0,1 ум. друк. арк.).

9. Сакун В.С. Соціальний запит на інновації в управлінні підприємствами ветеринарної медицини. *Юність науки – 2023: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства: збірник тез доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених* (м. Чернігів, 26-27 квітня 2023 р.). Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2023. С.514-515. (0,14 ум. друк. арк.).

10. Сакун В.С. Інновації в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини. *Modern problems of science, education and society. Proceedings of the 11th International scientific and practical conference*. SPC “Sci-conf.com.ua”. Kyiv, Ukraine. 2024. Рр. 1555-1559. (0,18 ум. друк. арк.).

11. Сакун В.С. Сучасні проблеми управління підприємствами ветеринарної медицини. *Сучасні досягнення та перспективи соціально-економічного розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції /*

Східноєвропейський центр наукових досліджень (Одеса, 14 січня 2024 р). Research Europe, 2024. С. 72-75. (0,1 ум. друк. арк.).

12. Сакун В.С. Зарубіжний досвід управління підприємствами ветеринарної медицини. *Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі*: збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених (м. Чернігів, 19 квітня 2024 р.). Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2024. С.80-81. (0,1 ум. друк. арк.).

13. Сакун В.С. Поняття інновацій в управлінні підприємствами ветеринарної медицини. *Актуальні питання економіки, фінансів, обліку, менеджменту і права: теорія і практика*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (18 січня 2025 р., м. Ізмаїл, Україна). Ізмаїл: ЦФЕНД.2025. С. 65-66. (0,1 ум. друк. арк.).

14. Сакун В.С. Сучасні інновації в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини. *Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правовий аспекти*: збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 19 березня 2025 р.). Київ: Академія праці, соціальних відносин та туризму / За заг. ред.: Н.В. Писаренко, В.Б. Сухомлин, Київ. 2025. С.271-273. (0,14 ум. друк. арк.).

15. Сакун В.С. Сучасні особливості управління підприємствами ветеринарної медицини. *Актуальні питання управління та адміністрування: регіональний, міжнародний та глобалізаційний аспекти*: Збірник тез міжнародної науково-практичної конференції (22-23 травня 2025 р.). Під загальною редакцією доктора економічних наук Дуки Анастасії Петрівни, доктора економічних наук Філіпової Наталії Володимирівни. Чернігів: ЗВО «Університет трансформації майбутнього», 2025. С.69-70. (0,1 ум. друк. арк.).

ДОВІДКА №4 від 10 лютого 2026р.  
про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Сакуна В'ячеслава Сергійовича на тему:  
**«Інноваційні підходи в управлінні підприємствами галузі ветеринарної  
медицини»**

Результати дисертаційного дослідження Сакуна В'ячеслава Сергійовича на тему: «Інноваційні підходи в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини» були розглянуті та впроваджені в практичну діяльність ветеринарної клініки «VetLik» з метою підвищення ефективності управління шляхом впровадження інноваційних інструментів менеджменту.

Розроблені в дисертаційній роботі теоретико-методичні положення було використано для впровадження системи управління ветеринарною клінікою «VetLik» на принципах інноваційності. Використано адаптований зарубіжний досвід організації клінічного менеджменту, що дозволило переглянути стандарти обслуговування клієнтів та взаємодії персоналу.

Запропонована автором модель вибору стратегії управління дозволить реалізувати перехід клініки до стратегії інноваційного розвитку, що базується на впровадженні унікальних для регіонального ринку методів ветеринарної практики та цифровізації відносин із клієнтами.

Застосування результатів дослідження Сакуна В.С. сприяло покращенню якості надання ветеринарних послуг, оптимізації операційних витрат та зростанню лояльності клієнтів. Наукові розробки автора дозволили клініці зміцнити конкурентні позиції на ринку ветеринарної медицини м. Полтава

Таким чином, наукові результати дисертації Сакуна В.С. носять прикладний характер і використовуються для формування довгострокової стратегії розвитку ветеринарної клініки «VetLik»

Головний лікар ветеринарної клініки «VetLik»





вих. №27  
Від 1.05.2026р

### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
**Сакуна В'ячеслава Сергійовича** на тему:

#### **«Інноваційні підходи в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини»**

Дана довідка видана Сакуну В'ячеславу Сергійовичу про те, що результати його дисертаційної роботи на тему: «Інноваційні підходи в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини», яка подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент», прийняті до впровадження в практичну діяльність Приватне акціонерне товариство «Чернігівське головне підприємство по племінній справі в тваринництві»

Наукові положення та практичні рекомендації, викладені в дисертаційному дослідженні знайшли своє відображення в діяльності Приватне акціонерне товариство «Чернігівське головне підприємство по племінній справі в тваринництві»

Зокрема, впроваджено теоретично обґрунтовану систему класифікації інновацій в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини. Використання зарубіжного досвіду дозволило адаптувати стандарти операційного менеджменту до вимог вітчизняної державної ветеринарної служби. Заслужовує на увагу запропонований дисертантом методичний підхід до оцінки та прогнозування ефективності інновацій, що дає змогу проводити об'єктивний моніторинг діяльності підпорядкованих державних установ, виявляти «вузькі місця» в управлінні та прогнозувати результати впровадження нових ветеринарно-санітарних регламентів.

Наукові результати дисертаційного дослідження Сакуна В.С. характеризуються високим ступенем актуальності та мають важливе практичне значення для розбудови галузі. Розроблені автором положення можуть бути інтегровані в процес стратегічного планування Приватне акціонерне товариство «Чернігівське головне підприємство по племінній справі в тваринництві» з метою вдосконалення управлінських процесів та підвищення інноваційної активності сектору ветеринарної медицини.

Директор



Вертебний О.М.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І  
НАУКИ УКРАЇНИ



MINISTRY OF EDUCATION AND  
SCIENCE OF UKRAINE

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

тел. +38(0462) 665-103;  
факс +38(0462) 665-105  
E-mail: [estu@stu.cn.ua](mailto:estu@stu.cn.ua)  
[www.stu.cn.ua](http://www.stu.cn.ua)  
Код ЄДРПОУ 05460798

CHERNIHIV POLYTECHNIC  
NATIONAL UNIVERSITY

вул. Шевченка, 95, Чернігів, 14030,  
Україна

95, Shevchenko str., Chernihiv, 14030,  
Ukraine

22.08.2026 № 202/08-156

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Сакуна В'ячеслава Сергійовича на тему:

«Інноваційні підходи в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини»

Основні положення та результати дисертаційного дослідження Сакуна В'ячеслава Сергійовича на тему: «Інноваційні підходи в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини» використані при виконанні науково-дослідних робіт Національного університету «Чернігівська політехніка» МОН України «Стратегічне управління підприємствами в умовах війни та післявоєнної відбудови» (номер державної реєстрації 0124U004476, 2024-2027 рр.); «Стратегічний розвиток регіонального підприємництва в контексті глобальних трендів та викликів повоєнного відновлення» (№ ДР 0125U000379, 2025-2027 рр.).

У межах зазначеної теми здобувачем запропоновано стратегічні напрями інноваційного управління підприємствами ветеринарної медицини. Запропонований підхід забезпечує системну інтеграцію інновацій у структуру управління підприємствами, що дозволяє оптимізувати бізнес-моделі під впливом цифровізації. Стратегія базується на принципах адаптивного менеджменту, технологічної випереджуваності та диференціації ветеринарних послуг, що забезпечує гнучке реагування на зміну ринкової кон'юнктури.

Розроблена модель процесу вибору стратегії управління підприємствами ветеринарної медицини базується на використанні багатокритеріального аналізу інноваційних альтернатив та оцінюванні економічної результативності технологічних інверсій. Використання цієї моделі дозволяє ідентифікувати оптимальні сценарії розвитку – від масштабування мережових структур до вузькопрофільної спеціалізації на базі високих технологій. Практичне застосування моделі дає змогу сформувати аналітичні рекомендації для власників та управлінців галузі для зміцнення конкурентних позицій на ринку в умовах війни та повоєнний період.

Основні теоретичні та методичні положення і висновки щодо розробки інноваційних підходів в управлінні сервісними підприємствами, що розроблені в рамках підготовки дисертації Сакуна В'ячеслава Сергійовича, використані у навчальному процесі кафедри менеджменту та адміністрування Національного університету «Чернігівська політехніка» при розробці методичних матеріалів, а також під час проведення лекційних та практичних занять з навчальних дисциплін «Інноваційний та інвестиційний менеджмент» та «Сервіс-менеджмент».

Проректор з наукової роботи  
НУ «Чернігівська політехніка»  
к.т.н., доцент



*(Signature)*

А.Л. Приступа

Система управління якістю сертифікована  
за ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT)

The quality management system is certified according to the  
ISO 9001:2015