

РЕЦЕНЗІЯ

кандидата економічних наук, доцента,
доцента кафедри економіки, обліку і оподаткування
Національного університету «Чернігівська політехніка»

Мініної Оксани Валеріївни

на дисертаційну роботу Сакуна В'ячеслава Сергійовича
на тему: «Інноваційні підходи в управлінні підприємствами галузі ветеринарної
медицини», поданої на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 Менеджмент

Актуальність обраної теми дисертаційного дослідження

Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується безпрецедентним рівнем турбулентності, зумовленим тривалими безпековими викликами, руйнуванням традиційних логістичних ланцюгів та глибокою макроекономічною нестабільністю. У таких екстремальних умовах життєздатність та сталість сервісного сектору економіки безпосередньо залежать від здатності суб'єктів господарювання оперативно адаптувати структуру своїх бізнес-процесів до динамічних змін зовнішнього середовища. Серед різноманітних галузей сфери послуг особливого значення набуває ветеринарна медицина. Ефективне функціонування підприємств цієї галузі є критично важливою передумовою забезпечення національної біобезпеки, підтримання належного епізоотичного благополуччя, захисту здоров'я населення від хвороб, спільних для тварин і людей, та збереження потенціалу агропромислового комплексу країни.

Потреба у подоланні розриву між загальною теорією інноваційного менеджменту та специфічними прикладними потребами ветеринарного сектору в умовах безпекових криз зумовлює необхідність формування нових концептуальних підходів до вирішення цього питання. Науковий пошук вимагає розробки та обґрунтування гнучких управлінських механізмів, створення моделей удосконалення, а також проектування цифрових екосистем, здатних забезпечити тривалу конкурентоспроможність та операційну стійкість вітчизняних ветеринарних установ.

Вищезазначене свідчить про високу актуальність, теоретичну значущість та практичну невідкладність теми дисертаційного дослідження Сакуна В.С. «Інноваційні підходи в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини», яка безпосередньо спрямована на розв'язання важливого науково-прикладного завдання щодо розбудови ефективного інструментарію менеджменту в аналізованому секторі економіки України.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами

Дисертаційна робота виконана відповідно до тематичних планів науково-дослідних робіт Національного університету «Чернігівська політехніка» за такими темами:

– «Стратегічне управління підприємствами в умовах війни та післявоєнної відбудови» (номер державної реєстрації 0124U004476, 2024-2027 рр.), у межах якої запропоновано стратегічні напрями інноваційного управління підприємствами ветеринарної медицини;

– «Стратегічний розвиток регіонального підприємництва в контексті глобальних трендів та викликів повоєнного відновлення» (номер державної реєстрації 0125U000379, 2025-2027 рр.), в межах якої розроблена модель процесу вибору стратегії управління підприємствами ветеринарної медицини, що базується на використанні багатокритеріального аналізу інноваційних альтернатив та оцінюванні економічної результативності технологічних інверсій.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій

Результати дослідження характеризуються належною репрезентативністю та логічною послідовністю, що підтверджує достовірність наукового доробку автора та обґрунтованість запропонованих рішень. Усі визначені у вступі завдання були успішно вирішені дисертантом. Це дозволяє констатувати повне досягнення ключової мети роботи – формування концептуальних засад інноваційного управління у ветеринарному секторі та оптимізації його практичних інструментів у сучасних умовах.

Досягнення поставленої в дисертації мети та вирішення визначених завдань забезпечено застосуванням комплексу взаємопов'язаних загальнонаукових підходів і спеціальних методів дослідження. Ретроспективний метод використано для дослідження еволюції наукових підходів до трактування понять «інновації», «інноваційна діяльність», «ветеринарна послуга», «підприємство, що надає послуги у сфері ветеринарної медицини», «управління підприємством ветеринарної медицини». Системний і діалектичний підходи, а також методи систематизації та узагальнення застосовано для формування теоретико-методологічних засад дослідження, класифікації наукових підходів, обґрунтування наукових положень та розроблення методики оцінювання інноваційної активності підприємств ветеринарної медицини. Методи аналізу і синтезу використано для уточнення сутності базових економічних категорій, виявлення взаємозв'язків між досліджуваними явищами та побудови логіки дослідження. Економіко-статистичний метод застосовано для аналізу сучасного

стану та основних тенденцій упровадження інноваційних рішень у сервісній економіці України, тоді як інтегральний метод – для комплексного оцінювання результативності інноваційного управління підприємствами ветеринарної медицини. Метод нормативно-правового аналізу використано для дослідження законодавчих норм і нормативних обмежень реалізації інноваційно орієнтованих рішень у менеджменті ветеринарних клінік. Для узагальнення, систематизації та візуалізації результатів дослідження використано табличний, графічний і схематичний методи подання інформації.

Детальний аналіз тексту дисертації Сакуна В'ячеслава Сергійовича підтверджує системний і комплексний характер виконаного наукового дослідження. Праця відзначається чіткою логікою побудови, раціональним структуруванням та послідовністю викладу матеріалу, що забезпечує цілісне розкриття поставленої мети, визначених завдань і основних положень дослідження. Позитивної оцінки заслуговує збалансоване поєднання теоретичних положень, результатів аналітичного дослідження та авторських науково-методичних розробок, що сприяє належному обґрунтуванню сформульованих висновків і практичних рекомендацій. Висновки до розділів і дисертації загалом логічно випливають із проведеного дослідження, узагальнюють основні наукові результати та відображають особистий внесок автора у вирішення поставлених наукових завдань.

Наукова новизна результатів дослідження

Серед найбільш вагомих результатів, що характеризують наукову новизну дисертаційного дослідження Сакуна В.С., доцільно відзначити такі:

- обґрунтовано концептуальну модель процесу вибору стратегії управління підприємствами ветеринарної медицини на засадах інноваційності, яка функціонує як багаторівневий аналітичний інструмент і забезпечує науково обґрунтований перехід від ідентифікації ринкових можливостей до їх практичної реалізації;

- удосконалено концептуалізацію системи управління підприємствами ветеринарної медицини на засадах інноваційності, орієнтовану на формування високоефективної та адаптивної системи надання ветеринарних послуг, здатної забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність шляхом гармонізації інтересів власників тварин, персоналу та суспільства в умовах сучасних викликів;

- запропоновано адаптивну модель управління, що являє собою багатofункціональну систему, яка завдяки механізмам партнерського капіталу, цифрової аналітики, сервісної стандартизації та територіальної кооперації

забезпечує стійкий інноваційний розвиток і конкурентоспроможність підприємств галузі ветеринарної медицини в сучасних економічних умовах України;

- обґрунтовано стратегічні напрями інноваційного управління підприємствами ветеринарної медицини, що передбачають розвиток цифрових екосистем і клієнтоорієнтованого сервісу, впровадження сучасних технологій у клінічну практику, оптимізацію операційної логістики, удосконалення управління персоналом, використання підходів, заснованих на аналізі великих даних, а також дотримання принципів соціальної відповідальності та сталого розвитку;

- розвинуто понятійно-категоріальний апарат управлінської науки шляхом уточнення змісту категорій «управління підприємствами, що надають послуги ветеринарної медицини», «послуги ветеринарної медицини» та «інновація»;

- поглиблено методичний підхід до оцінювання та прогнозування ефективності впровадження інновацій в управління підприємствами ветеринарної медицини, який, на відміну від існуючих підходів, базується на модифікованій методиці багатофакторного інноваційного скорингу із залученням експертних оцінок та використанні інтегрального індексу ефективності управління інноваціями;

- подальшого розвитку набула модель стратегічної конвергенції, яка відображає механізм трансформації зовнішніх інноваційних імпульсів через систему внутрішніх «управлінських фільтрів» ветеринарного підприємства та забезпечує формування його довгострокової стратегічної стійкості.

Наведені результати є взаємопов'язаними, характеризуються належним рівнем наукової новизни та свідчать про вагомий особистий внесок здобувача у розвиток теоретичних, методичних і прикладних засад інноваційного управління підприємствами галузі ветеринарної медицини.

Практичне значення результатів дослідження

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 в діяльності підприємств та установ ветеринарної медицини.

Результати дисертаційного дослідження імплементовано 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 р.) при впровадженні теоретично обґрунтованої системи класифікації інновацій в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини.

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

Повнота відображених наукових положень, висновків і рекомендацій в опублікованих автором дисертацій працях

Наукові положення дисертаційної роботи опубліковано в 15 наукових працях, 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.

Автором дотримані вимоги п. 8, 9 «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р., №44, щодо кількості публікацій, відповідності опублікованих результатів тим, що містяться у дисертації, апробації її основних положень.

Дотримання принципів академічної доброчесності

Аналіз змісту дисертаційної роботи, характеру використання наукових джерел, нормативно-правової бази, статистичних і аналітичних матеріалів свідчить про дотримання здобувачем принципів академічної доброчесності. Автор коректно використовує результати наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних учених, забезпечує належне оформлення посилань на використані джерела та їх наукову інтерпретацію. Сформульовані у дисертації наукові положення, висновки й рекомендації є результатом самостійно проведеного дослідження, належним чином обґрунтовані та відповідають поставленим меті й завданням.

За результатами аналізу дисертаційної роботи ознак академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації чи інших порушень принципів академічної доброчесності не виявлено.

Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи

Поряд із загальною позитивною оцінкою результатів дисертаційного дослідження Сакуна В.С. вважаємо за доцільне висловити певні дискусійні положення та зауваження:

1. У першому пункті наукової новини автор зазначає, що архітектура запропонованої концептуальної моделі дозволяє структурувати стратегічний вибір через три функціональні вектори – клієнтський, клінічний та сервісний. Проте варто було б конкретизувати, у чому полягає принципова різниця між клієнтським та сервісним векторами, адже у сфері послуг обслуговування клієнта та надання сервісу зазвичай розглядаються як тотожні поняття.

2. Вдосконалюючи концептуалізацію системи управління на засадах інноваційності, дисертант визначає її метою «гармонізацію інтересів власників тварин, персоналу та суспільства». Якщо інтереси власників (якісні послуги) та персоналу (гідна оплата й умови) для приватного підприємства є очевидними, то бажано уточнити, яким чином приватна ветеринарна клініка в межах своєї системи менеджменту може реально враховувати й задовольняти інтереси суспільства.

3. При обґрунтуванні адаптивної моделі управління автор стверджує, що вона поєднує гнучкість малого бізнесу з ресурсною потужністю кооперативного об'єднання через механізми територіальної кооперації. Однак на вітчизняному ринку ветеринарних послуг спостерігається жорстка конкуренція між приватними клініками, тому слід більш детально пояснити, які реальні економічні мотиви можуть змусити конкурентів кооперуватися на одній території.

4. Запропонований автором методичний підхід базується на модифікованій методиці багатофакторного інноваційного скорингу, яка використовує експертні оцінки та математичне моделювання інтегрального індексу за трьома коефіцієнтами. Зважаючи на специфіку діяльності малих ветеринарних підприємств, відсутність в їх штаті аналітиків для проведення подібних розрахунків, цей інструментарій виглядає занадто складним та відірваним від реалій менеджменту вказаних підприємств.

5. У межах розвитку понятійно-категоріального апарату автор пропонує розглядати «інновацію» як організаційно-економічні, технічні та управлінські перетворення вже відомого досвіду діяльності як окремого суб'єкта, так і системи в цілому. Дане визначення сприймається як таке, що нівелює трактування класичної сутності інновації як абсолютної світової новизни (радикальної інновації), зводячи її до звичайного копіювання чи адаптивного запозичення чужих практик (імітації).

Наведені зауваження та рекомендації мають переважно дискусійний характер і спрямовані на вдосконалення окремих положень роботи. Вони не впливають на загальну позитивну оцінку дисертації, яка є цілісним, самостійним і завершеним науковим дослідженням, виконаним на належному методологічному рівні, а її наукова новизна, теоретичне та практичне значення не викликають сумнівів.

Загальний висновок

Представлена дисертаційна робота Сакуна В'ячеслава Сергійовича на тему **«Інноваційні підходи в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини»** є самостійною, завершеною науковою працею, що присвячена вирішенню вкрай актуальної проблеми. Наукові здобутки та практичні рекомендації дисертанта розширюють наявні теоретичні горизонти та формують надійну прикладну основу для прийняття ефективних управлінських рішень у діяльності підприємств ветеринарної медицини.

Дисертація за змістом, структурою, обсягом та оформленням відповідає вимогам наказу МОН України №40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» (зі змінами) та «Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах)», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. №261 (зі змінами й доповненнями від 8 квітня 2025 р. №426), а також вимогам «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. №44 (зі змінами від 3 травня 2024 р. №507).

Зазначене дозволяє зробити висновок, що **Сакун В'ячеслав Сергійович** заслуговує на присудження йому наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент.

Рецензент:

доцент кафедри економіки,
обліку і оподаткування
Національного університету
«Чернігівська політехніка»,
кандидат економічних наук,



доцент Оксана МІНІНА