

ВІДГУК
офіційного опонента

д.е.н., проф., завідувача кафедри економіки і підприємництва
Національного технічного університету України «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського»

Тульчинської Світлани Олександрівни

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

Трансформаційні процеси в сучасній економіці України, що супроводжуються глибокою невизначеністю, безпековими викликами та необхідністю повоєнного відновлення, висувають принципово нові вимоги до функціонування та адаптивності суб'єктів господарювання. У цих умовах сфера ветеринарної медицини зазнає суттєвих структурних змін, оскільки традиційні інструменти менеджменту вже не здатні повною мірою забезпечити конкурентоспроможність, фінансову стійкість та високу якість сервісу ветеринарних підприємств. Посилення вимог споживачів до швидкості та технологічності надання послуг, інтеграція соціально-екологічних стандартів у корпоративне управління, а також необхідність гнучкого реагування на кризові явища зумовлюють об'єктивну потребу в докорінному переосмисленні систем менеджменту галузі. Саме тому виникає нагальна необхідність відходу від застарілих лінійних підходів і переходу до формування гнучких, людиноцентричних та цифровізованих моделей управління, здатних ефективно функціонувати в умовах перманентних змін та обмеженості ресурсів.

Дискусійність та недостатній рівень теоретико-методологічного обґрунтування зазначених процесів у вітчизняній науковій думці підтверджують високий ступінь актуальності обраного напрямку дослідження Сакуна В.С. Попри наявність вагомих здобутків у сфері загального інноваційного та кризового менеджменту, специфіка їхньої проекції на ринок ветеринарних послуг залишається малодослідженою, особливо в контексті

розбудови цифрових екосистем, упровадження концепцій партнерського капіталу та гібридних моделей організації бізнесу. Практична значущість роботи підсилюється можливістю безпосереднього впровадження запропонованих моделей у діяльність вітчизняних підприємств ветеринарної медицини для підвищення їхнього інвестиційного потенціалу, забезпечення операційної стійкості та посилення соціальної відповідальності перед суспільством.

Зв'язок дисертації з науковими програмами, планами, темами

Основні положення, розроблені концептуальні підходи та прикладні висновки дисертації безпосередньо відповідають тематиці планових науково-дослідних робіт Національного університету «Чернігівська політехніка» МОН України, а саме: «Стратегічне управління підприємствами в умовах війни та післявоєнної відбудови» (номер державної реєстрації 0124U004476, 2024-2027 рр.), у межах якої визначено стратегічні вектори інноваційного розвитку та управління суб'єктами господарювання у сфері ветеринарної медицини; «Стратегічний розвиток регіонального підприємництва в контексті глобальних трендів та викликів повоєнного відновлення» (№ ДР 0125U000379, 2025-2027 рр.), у межах якої сформовано модель оптимізації стратегічних рішень у менеджменті ветеринарних установ; її методологічний базис утворюють багатокритеріальний аналіз альтернативних варіантів інноваційного розвитку та оцінка фінансово-економічної результативності технологічних трансформацій.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій

Аналіз змісту дисертаційної роботи свідчить про високий ступінь достовірності та обґрунтованості сформульованих автором наукових положень, висновків і практичних рекомендацій, а також про повне виконання всіх визначених завдань. Таким чином, ключову мету дослідження, яка полягала в обґрунтуванні теоретико-методичних засад інноваційного управління

підприємствами ветеринарної медицини та посиленні прикладних інструментів його вдосконалення, можна вважати повністю досягнутою.

Представлена дисертація є цілісною, логічно побудованою та завершеною науковою працею, висока якість якої свідчить про системний підхід автора до розв'язання окресленої проблематики. Теоретичне підґрунтя дослідження сформовано на основі фундаментальних та прикладних праць провідних вітчизняних і зарубіжних учених.

Розв'язання поставлених у дисертаційній роботі завдань забезпечено за допомогою поєднання загальнонаукового інструментарію та спеціальних методів досліджень. Еволюційні етапи становлення й розвитку категоріального апарату дослідження, зокрема понять «інновації», «інноваційна діяльність», «ветеринарна послуга», «підприємство, що надає послуги в галузі ветеринарної медицини» та «управління підприємством ветеринарної медицини», було з'ясовано завдяки застосуванню *ретроспективного аналізу*. Для групування наукових теорій щодо об'єкта пошуку, формування й верифікації гіпотези про вплив інновацій на систему менеджменту у ветеринарній сфері, а також для побудови методичного інструментарію й оцінювання інноваційної активності українських компаній залучено *діалектичний та системний підходи, методи узагальнення і систематизації*. За допомогою *аналізу та синтезу* конкретизовано сутнісний зміст окремих дефініцій та обґрунтовано методологічні принципи виконання роботи. Стан та тенденції використання інноваційних рішень у сервісному секторі економіки України досліджено із залученням *економіко-статистичного методу*, тоді як ефективність інноваційного менеджменту безпосередньо у вітчизняній ветеринарній медицині оцінено за допомогою *інтегрального методу*. Правове підґрунтя й регуляторні аспекти здійснення інноваційної управлінської діяльності ветеринарних підприємств визначено на основі *нормативно-правового методу*. Наочність, структурованість та репрезентативність фінальних результатів дослідження досягнуто шляхом використання *графічного, схематичного та табличного способів* відображення інформації.

Достовірність та обґрунтованість сформульованих автором наукових положень, теоретичних висновків і практичних рекомендацій повною мірою підтверджуються їх оприлюдненням у фахових виданнях, а також широкою апробацією на наукових конференціях всеукраїнського та міжнародного рівнів.

Структура і зміст дисертаційної роботи.

Відповідність дисертаційної роботи встановленим вимогам

Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків.

У першому розділі досліджено теоретико-методичні засади формування інноваційних підходів у менеджменті підприємств сфери послуг. Особливу увагу приділено конкретизації сутності й змістового наповнення категорії «управління підприємствами, що надають послуги ветеринарної медицини». У межах цього розділу також здійснено комплексний аналіз та систематизацію передового зарубіжного досвіду впровадження інноваційних моделей менеджменту у сервісних компаніях ветеринарної медицини, а також визначено вектори його адаптації до вітчизняних реалій.

У другому розділі здійснено аналіз сучасного стану, тенденцій та ключових проблем функціонування підприємств ветеринарної медицини в Україні. Науково обґрунтовано методичний інструментарій дослідження, зокрема модифіковану методику багатофакторного інноваційного скорингу, яка дозволяє оцінити рівень автоматизації адміністрування, технологічності клінічних процесів та цифрового маркетингу на підприємствах галузі.

У третьому розділі обґрунтовано прикладний управлінський механізм реалізації інноваційних підходів та розвитку підприємств ветеринарної медицини з урахуванням сучасних безпекових викликів. Значне місце відведено визначенню ролі цифровізації, побудові цифрових екосистем, використанню партнерського капіталу та автоматизації бізнес-процесів ветеринарних клінік для забезпечення їхньої операційної стійкості у кризовий період.

Дисертація Сакуна В.С. є ґрунтовною та оригінальною науковою працею, що характеризується цілісною побудовою та відповідає вимогам Постанови

Кабінету Міністрів №44 «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» від 12 січня 2022 р.

Наукова новизна одержаних результатів

Комплексне вивчення матеріалів дисертаційної праці та відповідних наукових публікацій автора засвідчує високий рівень обґрунтованості, достовірності та теоретичної цінності ключових положень наукової новизни, що пропонуються до захисту, зокрема:

– дістав подальшого розвитку термінологічний апарат теорії управління в контексті змістовного переосмислення та конкретизації сутнісних характеристик дефініцій «інновація» й «послуги ветеринарної медицини», що дозволило деталізувати специфіку поняття «управління підприємствами, що надають послуги ветеринарної медицини» в сучасних умовах (с. 53, с. 48, с. 27);

– удосконалено теоретичну концепцію побудови інноваційної системи управління ветеринарними установами, яка орієнтована на розбудову адаптивної архітектури сервісних процесів; це дозволяє утримувати стабільні ринкові позиції за рахунок інтеграції та збалансованого задоволення потреб клієнтів, співробітників і суспільства в умовах макроекономічної невизначеності й безпекових криз (с. 71-73);

– сформовано багатокomпонентну адаптивну модель менеджменту у ветеринарному секторі, розроблену з урахуванням прогресивних світових практик; її функціонування базується на синергетичному поєднанні інструментів партнерського капіталу, цифрової аналітики, стандартизації сервісних процедур та просторової кооперації, що сукупно забезпечує тривалу конкурентоспроможність та інноваційну динаміку вітчизняних суб'єктів господарювання в сучасних економічних реаліях (с. 89-93);

– обґрунтовано методичний підхід до комплексного оцінювання та вимірювання ефективності впровадження інноваційних рішень в систему управління ветеринарними підприємствами; його ключовою відмінністю від наявних аналогів є інтеграція авторської модифікованої методики багатофакторного інноваційного скорингу, яка дозволяє збалансовано аналізувати технологічні, маркетингові та адміністративні параметри організації (с. 139-147);

– запропоновано концептуальну модель процесу стратегічного вибору в менеджменті підприємств ветеринарної медицини; на відміну від спрощених підходів, вона функціонує як багаторівнева аналітична система, методологічний апарат якої гарантує науково обґрунтоване переведення теоретично визначених ринкових перспектив у площину реальних конкурентних переваг суб'єктів господарювання (с. 162-165);

– сформовано комплекс стратегічних напрямів інноваційно-орієнтованого управління ветеринарними установами, змістовне наповнення яких охоплює: архітектурне проектування цифрових екосистем та клієнтоцентрованого сервісу; трансфер передових технологій у лікувальні процеси; раціоналізацію логістично-операційних ланцюгів; реформування системи кадрового менеджменту; перехід до управління на основі Big Data, а також дотримання концепції корпоративної соціальної відповідальності (с. 176-188);

– модель стратегічної конвергенції, що формалізує динамічний механізм адаптації інноваційних імпульсів (від новітніх фармакологічних препаратів до інтелектуальних систем автоматизації), які проходять крізь систему внутрішніх «управлінських фільтрів» ветеринарної клініки (с. 198-199).

Практичне значення результатів дослідження

Наукові результати та практичні рекомендації, отримані в межах дисертаційного дослідження, знайшли своє безпосереднє відображення та були успішно імплементовані в практичну діяльність ТОВ «Ветеринарна клініка «VetLik» (довідка про впровадження №4 від 10.02.2026 р.); ПАТ «Чернігівське

головне підприємство по племінній справі в тваринництві» (довідка про впровадження №27 від 01.05.2026).

Основні теоретичні висновки й практичні рекомендації автора впроваджено в освітній процес Національного університету «Чернігівська політехніка» під час викладання навчальних дисциплін «Інноваційний та інвестиційний менеджмент» та «Сервіс-менеджмент» (довідка № 202/08-156 від 22.01.2026 р.).

Повнота викладення наукових результатів дисертації в опублікованих працях

Основні результати дисертаційної роботи опубліковано в 15 наукових праць, з яких 1 стаття включена до міжнародної наукометричної бази Scopus, 5 статей у наукових фахових виданнях України, 9 праць апробаційного характеру. Загальний обсяг публікацій – 5,19 друк. арк., особисто автору належить – 4,4 друк. арк.

Наукові публікації відповідають вимогам 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 (зі змінами від 19 травня 2023 р. № 502), щодо кількості публікацій, відповідності опублікованих результатів тим, що містяться у дисертації, апробації її основних положень.

Дотримання норм академічної доброчесності

За результатами аналізу представлених матеріалів не встановлено фактів порушення академічної доброчесності.

Дисертант дотримувався норм та принципів академічної доброчесності, норм законодавства про авторське право, порушень яких, як і академічного плагіату, не виявлено. У дисертації наявні посилання на відповідні джерела,

зазначені у списку використаних джерел, визначено особистий внесок автора в опублікованих у співавторстві працях.

**Висновки та пропозиції, що викликають певні сумніви,
зауваження на окремі суперечності та можуть слугувати підґрунтям
дискусії під час захисту дисертації**

1. У першому розділі роботи здобувач приділяє значну увагу аналізу передового зарубіжного досвіду впровадження інноваційних моделей менеджменту у ветеринарному секторі. Проте автор не повною мірою окреслив обмеження та специфічні бар'єри, які можуть виникнути при спробі прямої імплементації цих іноземних практик у діяльність вітчизняних ветеринарних клінік у сучасних умовах.

2. У другому розділі автором запропоновано модифіковану методику багатофакторного інноваційного скорингу для оцінювання рівня автоматизації та діджиталізації ветеринарних підприємств. Разом з тим, у роботі недостатньо чітко розкрито критерії відбору та вагові коефіцієнти для окремих факторів (наприклад, цифрового маркетингу чи технологічності клінічних процесів), що може викликати певне суб'єктивне зміщення при оцінюванні.

3. Запропонована автором у третьому розділі модель стратегічної конвергенції містить цікаве наукове рішення щодо проходження інноваційних імпульсів крізь систему внутрішніх «менеджерських фільтрів» ветеринарного закладу. Однак у тексті дослідження замало уваги приділено характеристиці самих цих «фільтрів»: що саме під ними розуміється і як визначити їхню пропускну здатність.

4. У концептуалізації системи управління на засадах інноваційності автор зазначає необхідність балансування інтересів трьох сторін: власників тварин, персоналу та соціуму. Якщо інтереси перших двох є комерційно очевидними, то роль та інтереси «соціуму» в контексті суто ветеринарного бізнесу залишаються дещо дискусійними та розмитими.

5. Серед стратегічних напрямів інноваційного управління автор пропонує впровадження інструментів прийняття рішень на основі Big Data (великих даних). Зважаючи на те, що більшість ветеринарних клінік в Україні є представниками малого та середнього бізнесу, використання класичних технологій Big Data виглядає дещо передчасним через високу вартість та брак накопичених масивів даних на рівні одного підприємства.

Проте, доцільно зазначити, що вказані вище зауваження та дискусійні положення не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи Сакуна В'ячеслава Сергійовича.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Сакуна В'ячеслава Сергійовича на тему «Інноваційні підходи в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини» є завершеним, самостійним дослідженням, виконаним на актуальну тему, містить положення наукової новизни та має теоретичне і практичне значення. Дисертаційне дослідження відповідає спеціальності 073 Менеджмент.

Дисертаційна робота відповідає вимогам наказу МОН України №1 40 від 12 січня 2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» (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 19 травня 2023 р. № 502) та 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 19 травня 2023 р. № 502).

Наведене дає підстави зробити висновок, що Сакун В'ячеслав Сергійович, автор дисертаційної роботи на тему «Інноваційні підходи в

управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини», заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент.

Опонент:

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки і підприємництва
Національного технічного університету

України «Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського»



A handwritten signature in black ink, appearing to be "Svitlana Tulchynska".

Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

