

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)

УДК 005.332.4:658.818.3:636.09

JEL Classification: D210; L100

Світлана Повна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: svitlanapovna@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-0654-9868>

Researcher ID: [ABA-7025-2021](https://orcid.org/0000-0002-0654-9868)

В'ячеслав Сакун

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: sakunvyacheclav@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-7524-6754>

Researcher ID: [JWO-5682-2024](https://orcid.org/0009-0009-7524-6754)

ТРАНСФОРМАЦІЯ СЕРВІС-МЕНЕДЖМЕНТУ МІСЬКИХ ВЕТЕРИНАРНИХ КЛІНІК ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЇХНЬОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

У статті розглянуто сутність та складові сервісного менеджменту з їх конкретизацією за підприємствами ветеринарної медицини. Розроблено систему факторів формування конкурентоспроможності сервісних підприємств із врахуванням взаємодії двох підходів, один із яких – необхідність забезпечення двох основних факторів конкурентоспроможності у процесі функціонування підприємств, що включає високу якість послуг та клієнтоорієнтованість, та другий – необхідність врахування сучасних принципів трансформації діяльності підприємств, а саме інформаційності, адаптивності та технологічності. Визначену нами сукупність заходів доцільно розглядати з точки зору системного підходу, тобто у їх взаємодії та цілісності.

Ключові слова: *сервіс-менеджмент; сервісне підприємство; конкурентоспроможність підприємств; адаптивність; гнучке управління; системний підхід; ветеринарні клініки.*

Табл.: 1. Рис.: 1. Бібл.: 11.

Постановка проблеми. Підприємства наразі переживають значні зміни у формах своєї роботи. І ці зміни залежать від технологічного прогресу та відповідної зміни суспільних норм. На цьому етапі розвитку суспільства результативність підприємства визначатиметься адаптивністю та гнучкістю його роботи, технологічною інтеграцією та духом співпраці. Крім того, зважаючи на цілісний системний підхід у менеджменті, при дослідженні конкурентоспроможності враховувати необхідно не лише продуктивність як внутрішній показник ефективності підприємства, але й добробут окремих людей і ширший суспільний вплив роботи, яка виконується [1].

Такі особливості сучасних трансформацій у сфері технологій та суспільного розвитку потребують адекватної реакції на них підприємств для того, щоб залишатися конкурентоспроможними. Міські ветеринарні клініки також підпорядковуються впливу вказаних принципів, і конкретизація їх врахування для сервісних підприємств цієї сфери є актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питань забезпечення конкурентоспроможності підприємств проводилося такими авторами, як М. П. Бутко, Я. А. Жаліло, Н. М. Заріцька, О. Б. Моргулець, І. Г. Кадирус, М. Портер, О. В. Попело, С. О. Тульчинська, О. А. Швиданенко, О. С. Шнипко та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на великий обсяг напрацювань щодо підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємств в цілому, конкретизація таких розробок по відношенню до діяльності міських ветеринарних клінік залишається актуальною.

Мета статті. Мета статті полягає у дослідженні трансформаційних особливостей сервіс-менеджменту міських ветеринарних клінік для підвищення рівня їх конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу. Конкурентоспроможність є важливою ринковою категорією, яка має мінливий характер, адже при незмінних якісних характеристиках продукції, рівень її конкурентоспроможності може широко варіюватися, залежно від ринкової кон'юнктури, коливання цін, інформаційних кампаній тощо. Наявність високого рівня конкурентоспроможності підприємства визначається такими показниками, як [2]:

- висока виробнича ефективність, що реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованим працівникам;
- здатність завоювати й тривалий час утримувати стійкі позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингу.

Конкурентоспроможність підприємств пов'язана з рівнем конкурентоспроможності їх продукції. Конкурентоспроможність продукції відображає її здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічною продукцією, представленою на ринку. До основних критеріїв конкурентоспроможності продукції відносяться: рівень якості продукції та її стабільність; соціальна адресність як відповідність характеристик продукції специфічним потребам соціальної групи споживачів; споживча новизна продукції; інформативність продукції; ціна споживання; достовірність; безпека, в т.ч. безпека виконання роботи; імідж (репутація як надійного партнера), при цьому імідж підприємства переноситься і на його продукцію [3]. Отже, головне при забезпеченні конкурентоспроможності продукції – це максимальне врахування вимог і можливостей конкретних груп споживачів.

Конкурентоспроможність завжди є результатом прийняття рішень споживачами щодо вибору конкретної продукції чи послуг підприємства. Конкурентоспроможність продукції споживач оцінює з точки зору своїх потреб і повноти їх задоволення. Володіючи обмеженими можливостями (це стосується не лише фінансових можливостей, але й обмеженості пропозицій для вибору), споживач прагне максимізувати ступінь своєї загальної задоволеності. Конкурентоспроможність підприємства оцінюється споживачем з

погляду положення підприємства на ринку (відоме / невідоме, чи давно працює, яку частку ринку займає, які гарантії дає, який ступінь довіри має у інших споживачів, які відгуки про якість його продукції) [4]. Важливою стає лояльність клієнтів як вибір продукції та послуг саме цього підприємства у переважній більшості випадків забезпечення визначеної потреби. Лояльність клієнтів призводить до суттєвого зменшення витрат на залучення клієнтів, а відповідно на підвищення прибутковості роботи, що робить необхідним довгострокову співпрацю з клієнтами [5].

У роботі [6] забезпечення конкурентоспроможності організацій оцінюється в контексті трьох факторів: технологічності, адаптивності, інформаційності. Технологічність розглядається як використання сучасно орієнтованих технічних та технологічних процесів; адаптивність – як можливість змінювати економічні орієнтири різних рівнів, виходячи з потреб формування конкурентоспроможності підприємства; інформаційність – як здатність справлятися з величезними обсягами інформації, що створюється у сучасному суспільстві. При цьому саме адаптаційні властивості вважаються запорукою конкурентоспроможного розвитку організації за умови будь-яких змін як зовнішнього, так і внутрішнього характеру.

Особливості ветеринарної справи полягають у тому, що вона:

1) є сервісною діяльністю, тобто різновидом підприємницької діяльності з надання послуг, що пов'язано із задоволенням існуючих потреб [7];

2) пов'язана із сферою медицини, що накладає до неї вимоги професійності надання відповідних послуг та довгостроковості взаємодії;

3) дозволяє існування як державних, так і приватних клінік, з високим рівнем конкуренції між ними;

4) потребує відповідності певним вимогам і стандартам (необхідність отримання ліцензії, обов'язковість ведення підприємницької діяльності у формі юридичної особи, дотримання специфічних санітарних, технічних, безпекових умов діяльності тощо);

5) суттєво унормована, кількість нормативних актів в галузі ветеринарної медицини постійно збільшується, а самі документи оновлюються, що пов'язано з процесом інтеграції в європейське законодавство [8, с.15].

Ветеринарні клініки належать до сервісного напрямку підприємств, отже питання удосконалення їхньої роботи належать до сервіс-менеджменту. Сервіс-менеджмент базується на сервісології, яку вважають наукою про сутність, принципи та методи обслуговування, що враховують індивідуальність потреб людини як цілісної особистості [7]. Вважається, що сервісологія має міждисциплінарний характер, оскільки базується на таких науках, як філософія, економіка, психологія, маркетинг тощо.

Менеджмент сервісного підприємства концептуально ґрунтується на відмінностях нематеріального виробництва від матеріального. Так, використання традиційних принципів менеджменту, пов'язаних із спеціалізацією

та поділом праці, є недостатньо ефективним для менеджменту у сфері послуг. Сервісний менеджмент має базуватися на таких цінностях, як робота в команді, міжфункціональне співробітництво, культура обслуговування, міжорганізаційне партнерство та довгострокова перспектива [5]. Такі цінності дуже близькі до принципів сучасного гнучкого управління [9], які дозволили підприємствам, що їх сповідують, значно випередити своїх конкурентів, та краще задовольняти потреби своїх споживачів.

Сервісний менеджмент – це цілісний організаційний підхід, що робить якість послуги головною рушійною силою бізнес-діяльності сервісного підприємства [7]. В табл. 1 розглянуто основні складові сервісного менеджменту з конкретизацією їх по відношенню до міських ветеринарних клінік.

Таблиця 1

Складові сервісного менеджменту у сфері ветеринарної медицини

Складові	Опис
Місія підприємства, Філософія і політика підприємства	Задоволення потреб клієнта у догляді, підтримці належного стану здоров'я та лікуванні домашньої тварини
Маркетингова концепція обслуговування	Точне визначення потреб клієнтів, клієнтоорієнтованість
Сервіс-комунікації	Формування тривалих контактів, управління культурою обслуговування
Система надання послуг	Управління процесом обслуговування і якістю послуг

Джерело: розроблено авторами на основі [7].

З погляду теорії менеджменту, будь-які спроби покращити сервісну діяльність починаються з формулювання місії, тобто розуміння того, навіщо ця діяльність потрібна споживачам. На нашу думку, коли клієнти звертаються до ветеринарних клінік, вони очікують вирішити проблеми із здоров'ям своїх домашніх улюбленців найефективнішим чином, та по можливості забезпечити відсутність таких проблем у майбутньому.

Друга складова сервісного менеджменту, а саме маркетингова концепція обслуговування, у сфері ветеринарних послуг передбачає: 1) точне визначення потреб клієнтів (щодо ветеринарної медицини це означає точне визначення діагнозу, що потребує професіоналізму лікаря); 2) клієнт є в центрі уваги підприємства, тобто клієнтоорієнтованість (ветеринарний лікар може рекомендувати способи лікування, але обирає власник тварини); 3) контакти із споживачами (як правило, у цій сфері формуються тривалі контакти протягом життя тварини, а рекомендації та відгуки щодо клініки передаються «сарафанним радіо» між господарями тварин).

Клієнтоорієнтованість, у свою чергу, є складним поняттям, яке вбирає у себе наступне [5]: 1) глибоке розуміння своїх клієнтів, що означає налагодження постійного діалогу, що веде до довгострокових відносин і лояльності; 2) орієнтація на утримання клієнтів. Проте на відміну від загального підходу, щодо підприємств ветеринарної медицини це не означає підвищення інтенсивності споживання послуг існуючими клієнтами, оскільки надмірне

заохочення до споживання послуг веде у кінцевому рахунку до відмови від їх споживання саме в цій організації; 3) індивідуальні комунікації із клієнтами – розвиток цифрових технологій надає можливість для обліку та врахування персональних особливостей кожного клієнта; 4) співробітництво, коли клієнти сприймають підприємство як носія певного бренду (ідеї), що має особливу цінність; 5) управління клієнтським досвідом як взаємодії з клієнтом на різних етапах у різних точках дотику, для отримання клієнтом кращого досвіду.

Зауважимо, що виділення маркетингової концепції управління, клієнтоорієнтованості та сервіс-комунікацій як окремих складових сервісного менеджменту є досить умовним.

Третя складова сервісного менеджменту – активні комунікації із клієнтами, які впливають на позитивне враження про підприємство, бажання повторно звертатися саме до послуг цього підприємства. Сервіс-комунікації відображають зв'язок співробітника підприємства із клієнтом, при цьому такий працівник є «обличчям підприємства» і формує у клієнта враження від взаємодії із підприємством. Тому такий працівник має діяти в інтересах клієнта, забезпечуючи для нього максимально можливий позитивний ефект. Розвиток цифрових технологій забезпечив для підприємств дешеві персоналізовані канали комунікацій із клієнтами. Одночасно у споживачів з'явилася можливість отримати доступ до будь-якої необхідної інформації у будь-який час. Диджиталізація активно входить у всі сфери життя суспільства, налаштовуючи на зручну онлайн-взаємодію. Частка людей, які отримували послуги онлайн у 2020 р, в Україні становила 29 %, а в ЄС – 48 % [5; 7; 10].

Четверта складова сервісного менеджменту – система надання послуг, у свою чергу складається з наступних елементів: 1) обладнання; 2) засоби обслуговування; 3) внутрішньоорганізаційні правила та стандарти обслуговування. Ветеринарні клініки мають локальний характер діяльності: так, найбільша кількість відвідувачів – це прилеглий район, в деяких випадках клієнти можуть приїхати з інших районів міста, і зовсім рідко, лише у дуже складних випадках, клієнти можуть приїхати з інших міст. Часто звернутись до якоїсь конкретної клініки у складних випадках рекомендують самі ветеринарні лікарі, якщо самотійно не можуть вирішити проблему, або не мають відповідного обладнання або масштабу діяльності (наприклад, стаціонарне лікування тварини). Отже, конкурентною перевагою ветеринарної клініки є наявність обладнання, якого немає в інших ветеринарних клініках.

Система надання послуг на сервісних підприємствах повинна розроблятися з урахуванням інноваційних підходів [11] у цій сфері, а також бути орієнтована на зручність клієнта і сервісного працівника. Важливу роль у системі надання послуг відіграє стан обслуговування, тобто фізичне оточення, що містить у собі всі відчутні аспекти споживчого усвідомлення послуги. Так як основною метою процесу надання послуг є задоволення потреб клієнта, то головним завданням сервіс-менеджменту є організація процесу обслуговування таким чином, щоб задовольнити потреби клієнта найефективнішим способом [7].

Ми вважаємо, що на сьогодні для успіху сервісного підприємства найголовнішими факторами є якість надання послуг та клієнтоорієнтований підхід. Однак для того, щоб бути конкурентоспроможними, сервісне підприємство має також керувати процесами свого розвитку, виходячи із принципів інформаційності, адаптивності і технологічності (рис. 1).



Рис. 1. Систематизація основних факторів формування конкурентоспроможності сервісних підприємств

Джерело: розробка авторів.

Інформаційність нами розглядається як обробка великого обсягу інформації, яка актуальна для даної галузі, та надання клієнтам тієї її частини, що допоможе ефективно вирішити проблему. Така складова буде визначати рівень професіоналізму працівників, у даному випадку ветеринарних лікарів, і сприятиме формуванню тривалих контактів із клієнтами.

Адаптивність ми визначаємо як реалізацію сервісним підприємством принципів гнучкого управління, що показало свою ефективність як на прикладі західного (Agile), так і східного менеджменту (кайдзен, Lean) [9]. Принципи гнучкого управління орієнтовані на першорядну орієнтацію на потреби клієнтів, навіть якщо вони швидко змінюються. Відповідно, принесення максимальної користі клієнту та співпраця із клієнтом, виходячи з розуміння його потреб, будуть визначати адаптаційну складову сервісного менеджменту.

Технологічність ми можемо описати як використання сучасних технічних і технологічних рішень, що у сервіс-менеджменті має двояку природу: 1) використання сучасного технологічного обладнання при наданні послуги; 2) використання сучасних цифрових технологій для полегшення взаємозв'язку із клієнтами.

Системний підхід у менеджменті передбачає взаємодію та взаємозв'язок усіх виділених складових, у даному випадку факторів, які забезпечують конкурентоспроможність сервісних підприємств. Якщо розглянути сукупність цих факторів як систему, можна відзначити, що для підтримки високого рівня конкурентоспроможності в поточному моменті та на тривалу перспективу, необхідно приділяти достатню увагу підтримці кожного виділеного нами фактору.

Висновки і пропозиції. Отже, в статті розглянуто складові сервісного менеджменту з конкретизацією особливостей їх реалізації для ветеринарних клінік. При визначенні напрямів підвищення конкурентоспроможності сервісних підприємств у сфері ветеринарної медицини ми пропонуємо використовувати такі основні фактори, як забезпечення якості послуг, а також клієнтоорієнтованість. З іншого боку, необхідне врахування сучасних особливостей трансформаційної діяльності підприємств, що реалізуються через принципи інформаційності, адаптивності та технологічності. Поєднання вказаних засад дозволило нам сформулювати сукупність заходів, що мають забезпечити підвищення рівня конкурентоспроможності сервісних підприємств, та які доцільно розглядати з точки зору цілісного системного підходу.

Список використаних джерел

1. Debora Perry Piscione, Josh Drean. (2023). 4 Forces That Are Fundamentally Changing How We Work [Електронний ресурс] / Debora Perry Piscione, Josh Drean. – Режим доступу: <https://hbr.org/2023/10/4-forces-that-are-fundamentally-changing-how-we-work?ab=HP-latest-text-8>.
2. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають [Електронний ресурс] / І. Г. Кадирус // Ефективна економіка. – 2014. – №5. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3390>.
3. Заріцька Н. М. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства [Електронний ресурс] / Н. М. Заріцька // Ефективна економіка. – 2015. – № 12. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4647>.
4. Бурачек І. В. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління [Електронний ресурс] / І. В. Бурачек, О. О. Біленчук // Економіка та управління підприємствами. – 2016. – № 14. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/60.pdf>.
5. Моргулець О. Б. Клієнтоорієнтована модель сервіс-менеджменту [Електронний ресурс] / О. Б. Моргулець // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – Вип. 9, Ч. 4. – С. 111-115. – Режим доступу: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/2930>.
6. Попело О. В. Теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки будівельних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / О. В. Попело, М. В. Дубина // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 54. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2811/2731>.

7. Моргулець О. Б. Діалектичний зв'язок сервісології та сервіс-менеджменту [Електронний ресурс] / О. Б. Могулець // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 3. – С. 188-192. – Режим доступу: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/24166>.

8. Організація ветеринарної справи : навч. посіб. [Електронний ресурс] / В. Л. Бегас, О. Є. Галатюк, Т. О. Романишина, А. Р. Лахман. – Житомир : Євро-Волинь, 2022. – 132 с. – Режим доступу: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/13058/5/OVS_2022_132.pdf.

9. Повна С. Світовий досвід запровадження гнучких методологій управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій / С. Повна // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2020. – №1(21). – С.63-71. DOI: 10.25140/2411-5215-2020-1(21)-63-71.

10. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти [Електронний ресурс] / Разумков центр. – Київ, 2020. – С. 124. – Режим доступу: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf.

11. Сакур В. С. Соціальний запит на інновації в управлінні підприємствами ветеринарної медицини / В. С. Сакур // Юність науки – 2023: Соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства : Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих учених (м. Чернігів, 26-27 квітня 2023 р.). Чернігів, 2023. – С. 514-515.

References

1. Debra Perry Piscione, Josh Drea. (2023). 4 Forces That Are Fundamentally Changing How We Work. <https://hbr.org/2023/10/4-forces-that-are-fundamentally-changing-how-we-work?ab=HP-latest-text-8>.

2. Kadyrus, I.H. (2014). Konkurentospromozhnist pidpryemstva ta faktory, shcho na nei vplyvaiut [Enterprise competitiveness and factors affecting it]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, (5). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390>.

3. Zaritska, N.M. (2015). Otsinka konkurentospromozhnosti produktsii pidpryemstva [Evaluation of the competitiveness of the company's products]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, (12). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4647>.

4. Burachek, I.V., Bilenchuk, O.O. (2016). Konkurentospromozhnist produktsii pidpryemstv: sutnist, metody otsinky ta zarubizhnyi dosvid upravlinnia [Competitiveness of enterprise products: essence, assessment methods and foreign management experience]. *Ekonomika ta upravlitsnnia pidpryemstvamy – Economics and enterprise management*, (14). <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/60.pdf>.

5. Morhulets, O.B. (2014). Kliientoorientovana model servis-menedzhmentu [Customer-oriented model of service management]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*, 9(4), 111-115. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/2930>.

6. Popelo, O.V., Dubyna, M.V. (2023). Teoretychni aspekty zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky budivelnykh pidpryemstv v konteksti pidvyshchennia yikh konkurentospromozhnosti [Theoretical aspects of ensuring the economic security of construction enterprises in the context of increasing their competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 54. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2811/2731>.

7. Morhulets, O.B. (2011). Dialektychnyi zviazok servislohii ta servis-menedzhmentu [Dialectical relationship between serviceology and service management]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of Donbass*, (3), 188-192. <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/24166>

8. Behas, V. L. (2022). *Orhanizatsiia veterynarnoi spravy: navchalnyi posibnyk [Organization of veterinary work: a study guide]*. Euro-Volyn. http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/13058/5/OVS_2022_132.pdf.

9. Povna, S. (2020). Svitovi dosvid zaprovadzhennia hnuchkykh metodolohii upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryemstv ta orhanizatsii [World experience in introducing flexible methodologies of management of enterprises and organizations competitiveness]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economic and management*, (1), 63-71. DOI: 10.25140/2411-5215-2020-1(21)-63-71.

10. Razumkov tsentr. (2020). Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty [Digital economy: trends, risks and social determinants]. https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf.

11. Sakun, V.S. (2023). Sotsialnyi zapyt na innovatsii v upravlinni pidpriemstvamy veterynarnoi medytsyny [Social demand for innovations in the management of veterinary medicine enterprises]. *Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia studentiv, aspirantiv ta molodykh uchenykh «Iunist nauky – 2023: Sotsialno-ekonomichni ta humanitarni aspekty rozvytku suspilstva» (Chernihiv) – International scientific and practical conference of students, post-graduates and young scientists "Youth of science - 2023: Socio-economic and humanitarian aspects of the development of society"* (pp. 514-515).

Отримано 15.11.2023

UDC 005.332.4:658.818.3:636.09

Svitlana Povna

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Management and Administration
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: svitlanapovna@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-0654-9868>

Researcher ID: [ABA-7025-2021](https://orcid.org/0000-0002-0654-9868)

Viacheslav Sakun

PhD Student of Department of Management and Administration
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: sakunvyacheclav@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-7524-6754>

Researcher ID: [JWO-5682-2024](https://orcid.org/0009-0009-7524-6754)

TRANSFORMATION OF SERVICE MANAGEMENT OF CITY VETERINARY CLINIC AS A MEANS OF INCREASEING THEIR COMPETITIVENESS

The article examines the essence and components of service management with their specification for veterinary medicine enterprises. The feature of the first component (enterprise mission) is described as meeting the client's needs in the care, health maintenance and treatment of a pet. The second component (marketing service concept) must contain an accurate definition of the diagnosis, which requires the professionalism of the doctor. The third component (communication service) forms a culture of long-term contacts during the life of the animal. When considering the fourth component (the service delivery system), an important advantage is the availability of equipment that is not available in other veterinary clinics. A system of factors for the formation of the competitiveness of service enterprises has been developed, taking into account the interaction of the two approaches. The first approach is focused on the need to ensure two main factors of competitiveness in the process of functioning of enterprises, which includes high quality of services and customer orientation. The second approach considers the need to take into account the modern principles of enterprise transformation, namely information, adaptability, and technology. Based on these two approaches, we identified the following set of six factors that should ensure the competitiveness of service enterprises: (1) professionalism of employees, (2) formation of long-term contacts, (3) bringing maximum benefit to the client, (4) cooperation with the client, based on from understanding his needs, (5) provision of the necessary technical means, (6) easy and quick communication with clients. It is expedient to consider the set of factors identified by us from the point of view of a systemic approach, that is, in their interaction and integrity.

Keywords: service management; service enterprise; competitiveness of enterprises; adaptability; flexible management; system approach; veterinary clinics.

Table: I. References: 11.