

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1\(45\)-180-185](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1(45)-180-185)

УДК 338.46:636.09:004

JEL Classification: M11; O32

Оксана Валеріївна Мініна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, обліку і оподаткування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: minina.ok.v@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-5919-1599>

ResearcherID: [H-1167-2016](https://orcid.org/0000-0002-5919-1599)

Дмитро Анатолійович Кривко

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: kryvkodmytro89@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-3847-9201>

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ

У статті обґрунтовано стратегічну значущість та проаналізовано механізми впровадження інноваційних моделей менеджменту в діяльність підприємств сфери ветеринарних послуг. Особливу увагу приділено інтеграції результатів маркетингового аналізу в загальну систему управління якістю та конкурентоспроможністю послуг. Проведено оцінювання важливості спеціалізованого програмного забезпечення як інструменту цифровізації управлінських процесів. Підтверджено необхідність трансформації інформаційно-аналітичного забезпечення через посилення маркетингового вектора при ухваленні рішень, а також шляхом інтенсифікації автоматизації операційної діяльності та комунікаційної взаємодії з клієнтами.

Ключові слова: інноваційні методи управління; конкурентоспроможність підприємства; управління конкурентоспроможністю; підприємства ветеринарної медицини; ветеринарні послуги; ветеринарні клініки; маркетинг; цифрові рішення в управлінні.

Рис.: 1. Бібл.: 9.

Постановка проблеми. На сьогодні ринок ветеринарних послуг представлений переважно приватними підприємствами, що формує досить високий рівень конкуренції. Така особливість зумовлює пошук нових нетрадиційних рішень та підходів до управління в цьому секторі. Сучасне ринкове середовище висуває підвищені вимоги до якості послуг, оперативності управлінських рішень та здатності підприємств адаптуватися до змін попиту й технологічних трансформацій, що зумовлює необхідність застосування новітніх управлінських підходів. Серед специфічних інноваційних підходів до управління підприємствами ветеринарної медицини доцільно виокремити клієнтоорієнтований підхід, що ґрунтується на систематичному використанні маркетингових досліджень. Такий підхід дає змогу глибше аналізувати потреби та очікування споживачів ветеринарних послуг, формувати індивідуалізовані сервісні пропозиції, підвищувати рівень задоволеності клієнтів і, як наслідок, зміцнювати конкурентні позиції підприємства на ринку. Важливу роль у підвищенні ефективності управління відіграє також застосування спеціалізованого програмного забезпечення, зокрема інформаційних систем для управління клієнтською базою, обліку ветеринарних процедур, планування ресурсів та контролю за фінансово-економічними показниками. Цифровізація управлінських процесів сприяє оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, зменшенню операційних витрат і підвищенню прозорості управлінських рішень.

Крім того, суттєвого значення набуває впровадження науково обґрунтованих рекомендацій щодо управління ветеринарними підприємствами, які базуються на сучасних досягненнях економічної науки, менеджменту та ветеринарної практики. Застосування таких підходів забезпечує системність управління, підвищує рівень професіоналізму управлінського персоналу та сприяє довгостроковому сталому розвитку підприємств галузі. Комплексне застосування клієнтоорієнтованих, цифрових та науково обґрунтованих управлінських інструментів створює передумови для підвищення ефективності організаційно-управлінської складової у сфері ветеринарної медицини й посилення її конкурентоспроможності в сучасних умовах ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження у сфері управління підприємствами, що надають ветеринарні послуги, є досить новим напрямом, однак чимало науковців присвятили свої праці вивченню цієї проблеми. Так, Балан А. та Нелепова А. обрали об'єктом своїх досліджень особливості використання інформаційних технологій в управлінні підприємств ветеринарної медицини [1], також питанням інформаційно-аналітичного забезпечення трансферу та провайдингу інновацій сфери ветеринарної медицини присвячено науковий доробок таких учених, як Стегній Б., Герілович А., Унковська О., Швидченко А., Вовк Д., Стешенко Л., Логвиненко М., Джибо Ю. [2].

Годяк А. досліджувала міжнародний досвід менеджменту у сфері ветеринарної медицини [3], Недосеков В., Хаунхорст Е., Ситнік В., Шевчук В., Жуковський М. [4] присвятили свої наукові праці організаційно-управлінській діяльності підприємств галузі ветеринарної медицини. Акцент на управління та маркетингову діяльність підприємств ветеринарної медицини відображено в роботах Корнієнко Л., Ярчука Б., Тирсіна Р., Царенко Т., Сокольської Т. [5] та інших.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Віддаючи належне науковим досягненням цього напрямку досліджень, слід все ж таки зауважити, що питання впровадження інноваційних підходів в управлінні підприємствами ветеринарної медицини залишається недостатньо розкритим та потребує поглибленого вивчення.

Мета статті. Метою статті є аналіз особливостей управління підприємствами ветеринарної медицини в контексті використання інноваційних підходів в умовах сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах функціонування ринку ветеринарних послуг домінування приватних підприємств зумовлює необхідність поглибленого аналізу їхньої діяльності як складних об'єктів управління, що функціонують у конкурентному середовищі. Динаміка кількості суб'єктів господарювання у сфері ветеринарної медицини в Україні наочно відображає структурні зміни ринку та рівень конкуренції між його учасниками (рис. 1).



Рис. 1. Динаміка кількості суб'єктів господарювання у сфері ветеринарної діяльності в Україні

Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України.

Ефективність менеджменту в цій сфері безпосередньо залежить від реалізації ключових функцій ветеринарного підприємництва, серед яких особливого значення набувають інноваційна функція (стратегічне управління інтелектуальним капіталом та ризиками), ресурсна (оптимізація акумулювання та розподілу активів), організаційна (легітимізація та структурування бізнес-процесів) та стимулююча, що забезпечує орієнтацію управлінських механізмів на задоволення суспільних потреб [4]. При цьому ветеринарну послугу слід ідентифікувати як специфічний вид товару, що виникає в результаті цілеспрямованої діяльності фахівця та потребує особливих підходів до управління якістю [5]. Стрімкий розвиток ринку, що супроводжується жорсткою конкуренцією та трансформацією нормативно-правового поля, вимагає впровадження системного маркетингового управління, що є особливо актуальним у контексті інтеграції України до європейського економічного простору [5].

Серед ключових викликів, що супроводжують підприємства, які надають послуги з ветеринарної медицини, на сьогодні слід виокремити наступне:

- високий рівень конкуренції;
- специфіка надання послуги, оскільки клієнтом є володар тварини, а ветеринарна допомога надається самій тварині;
- необхідність 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 витрат часу та якості послуги, враховуючи, що не завжди обсяг послуг є зрозумілим перед візитом клієнта;
- потреба у безперервному вивченні потреб споживачів для збереження конкурентних позицій на ринку послуг.

Застосування маркетингового інструментарію в системі менеджменту дозволяє не лише розширити ринковий сегмент, а й сформувавши фундамент для ідентифікації факторів ризику в соціально-економічних, правових та технічних аспектах. Таким чином, сучасна система управління якістю у сфері ветеринарної медицини стає нерозривно пов'язаною з результатами комплексного дослідження ринку та споживачів [6]. Управлінський цикл, що базується на аналізі ринкової структури, вивченні динаміки попиту та впровадженні методів контролю якості, стає основою для розробки стратегічних рекомендацій щодо розвитку підприємства [7]. Практична імплементація таких результатів дає змогу менеджменту оптимізувати співпрацю з партнерами, обґрунтувати необхідність технічної модернізації для досягнення балансу «ціна – якість» та забезпечити зростання рентабельності [8].

Центральне місце в цій системі посідає управління маркетингом як цілеспрямований вплив на діяльність підприємства шляхом планування, організації та моніторингу виконання стратегічних цілей [9]. У межах цього процесу управлінський персонал спрямовує зусилля на зниження ризиків через пріоритетний розподіл ресурсів та чітке визначення функціональних обов'язків співробітників [9]. Важливим вектором модернізації системи управління є автоматизація робочих процесів, що дозволяє чітко розмежувати адміністративні та клінічні функції, мінімізувати часові витрати та посилити контроль за якістю послуг. Впровадження електронного документообігу та цифрових баз даних анамнезу тварин забезпечує не лише зручність для клієнтів, а й гарантує високий рівень безпеки інформації, що є критично важливим в умовах воєнного стану.

Додаткові конкурентні переваги підприємству надає використання онлайн-сервісів для запису на прийом, які, залежно від обраної моделі управління (за фіксованим розкладом, хвильовий або подвійний запис), дозволяють оптимізувати робочий день персоналу

та підвищити пропускну здатність клініки. Використання електронних форм при бронюванні послуг завчасно забезпечує фахівців необхідною інформацією, суттєво скорочуючи час візиту та підвищуючи загальну ефективність управління.

Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації взаємодії між персоналом та клієнтами ветеринарного підприємства є стратегічним інструментом оптимізації часових ресурсів та підвищення загальної продуктивності операційної діяльності. Цифровізація процедур обслуговування дозволяє не лише мінімізувати трансакційні витрати, а й стимулювати попит шляхом формування додаткової цінності у вигляді дистанційного сервісу. З позицій менеджменту, функціональна архітектура таких програмних продуктів має бути диференційована відповідно до специфічних потреб ключових суб'єктів взаємодії – медичного персоналу та споживачів послуг, оскільки вони переслідують різні управлінські й операційні цілі.

Зокрема, блок функціональних вимог з боку лікаря-ветеринара зосереджений на управлінні клінічними даними та операційному контролі лікувального процесу. Це передбачає наявність інструментарію для верифікації та коригування професійного профілю, оперативного внесення змін до схем лікування за результатами офлайн-консультацій, а також забезпечення безперервного доступу до ретроспективного аналізу історії хвороб, ветеринарних призначень та графіків імунізації. Такий функціонал дозволяє фахівцю зосередитися на безпосередньому наданні послуг, делегуючи рутинні процеси обробки інформації автоматизованій системі.

Водночас вимоги до системи з боку клієнта підпорядковані логіці підвищення споживчої лояльності й самостійного управління сервісним циклом. Управлінський потенціал клієнтського інтерфейсу має забезпечувати механізми авторизації та автономної реєстрації, інструменти менеджменту персональних даних та профілів домашніх тварин, а також повноцінний онлайн-запис із можливістю оперативного корегування графіка візитів. Важливим аспектом є забезпечення прозорості та інформативності через надання клієнту доступу до цифрового архіву відвідувань, результатів лабораторних досліджень, лікарських рекомендацій та календаря профілактичних заходів. Реалізація цих функцій дозволяє підприємству інтегрувати клієнта в систему управління якістю послуг, забезпечуючи високий рівень задоволеності та конкурентоспроможність організації в умовах цифрової трансформації ринку.

Висновки і пропозиції. Трансформація системи управління підприємствами ветеринарної медицини в Україні на сучасному етапі вимагає переходу до клієнтоорієнтованої моделі, що базується на інтеграції результатів маркетингових досліджень у процеси прийняття стратегічних рішень. Використання маркетингового інструментарію як аналітичного базису дозволяє керівному складу адаптувати структуру та організацію роботи до динамічних потреб ринку, забезпечуючи високу якість послуг та сталу конкурентоспроможність. Такий підхід перетворює маркетинг із допоміжної функції на фундаментальний механізм інформаційно-аналітичного забезпечення менеджменту, що є критично важливим для стабілізації ринкових позицій у складних макроекономічних умовах.

Паралельним вектором модернізації є масштабна цифровізація та автоматизація операційних процесів у системі взаємодії «ветеринар – клієнт». Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє оптимізувати адміністративні витрати часу, підвищити продуктивність персоналу та забезпечити високий рівень безпеки даних. Формування цифрової екосистеми обслуговування, яка враховує диференційовані функціональні потреби лікарів і власників тварин, не лише підвищує лояльність споживачів, а й створює передумови для інноваційного розвитку та ефективної комунікації в межах європейського економічного простору.

Список використаних джерел

1. Балан А.І., Нелепова А.В. Ефективне управління сферою ветеринарної медицини (мобільний додаток BCS Cowditiion). Матеріали IV Міжнародної конференції «Цифрова освіта в природничих університетах» (25-27 жовтня 2017 року). Київ : НУБіП України, 2017. С. 10-11.
2. Методи інформаційно-аналітичного забезпечення трансферу та провайдингу інновацій у галузі ветеринарної медицини / Стегній Б. Т. та ін. *Ветеринарна медицина*. 2015. Вип. 101. С. 236-237.
3. Годяк А.І. Організація діяльності управління ветеринарії та продовольства Королівства Данія: досвід для України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: юридичні науки. 2018. Том 29 (68), № 3. С. 79-84.
4. Недосєков В.В. та ін. Організація та економіка ветеринарної справи. К., 2019. 396 с.
5. Менеджмент та маркетинг у ветеринарній медицині / Л. Є. Корнієнко, Б. М. Ярчук, Р. В. Тирсін, Т. М. Царенко, Т. В. Сокольська. К.: Аграрна освіта, 2013. 349 с.
6. 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.
7. 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.). Львів : ЛНУП, 2022. Ч. 2. С. 172-174.
8. Гримак А. В., Курилас А. В., Сенишина Т. Є. Інформаційне забезпечення ефективності маркетингу ринку продукції для ветеринарної медицини та тваринництва. *Науково-технічний бюлетень Державного науково-дослідного контрольного інституту ветеринарних препаратів та кормових добавок і Інституту біології тварин*. 2021. Вип. 22, № 1. С. 74-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ntbibt_2021_22_1_10.
9. 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/i54D11knlfgQu5BCrEue.Pdf>.

References

1. Balan, A., & Nielieпова, A. (2017). Efektivne upravlinnia sferoiu veterynarnoi medytsyny (mobilnyi dodatok BCS Cowditiion) [Effective Management of Veterinary Medicine (Mobile App BCS Cowditiion)]. Proceedings of the IV International Conference *Tsyfrova osvita v pryrodnychykh universytetakh – Digital Education in Natural Sciences Universities* (pp. 10-11). NUBiP Ukrainy.
2. Stehniy, B., Herilovych, A., Unkovska, O., Shvydchenko, A., Vovk, D., Steshenko, L., Lohvynenko, M., & Dzhybo, Yu. (2015). Metody informatsiino-analitychnoho zabezpechennia transferu ta provaidynhu innovatsii u haluzi veterynarnoi medytsyny [Methods of information-analytical support for transfer and providing of innovations in the field of veterinary medicine]. *Veterynarna medytsyna – Veterinary medicine*. (101), 236-237.
3. Hodiak, A. (2018). Orhanizatsiia diialnosti upravlinnia veterynarii ta prodovolstva Korolivstva Daniia: dosvid dlia Ukrainy [Organization of veterinary and food administration activities in the Kingdom of Denmark: lessons for Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Yurydychni nauky – Academic notes of the V.I. Vernadsky TNU. Series: legal sciences*, 29(68) (3), 79-84.
4. Nedosiekov, V., Khaunkhorst, E., Sytnik, V., Shevchuk, V., & Zhukovskiy, M. (2019). *Orhanizatsiia ta ekonomika veterynarnoi spravy [Organization and Economics of Veterinary Practice]*.
5. Korniienko, L., Yarchuk, B., Tyrsin, R., Tsarenko, T., & Sokolska, T. (2013). *Menedzhment ta marketing u veterynarnii medytsyni [Management and Marketing in Veterinary Medicine]*. Ahrarna osvita.
6. Amons, S.E., & Krasniak, O. (2020). Marketynhovi doslidzhennia rynku i yoho strukturykh elementiv: teoretychnyi aspekt [Marketing research of the market and its structural elements: the theoretical aspect]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (5). http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/108.pdf.
7. Hrymak, A. (2022). Efektivnist marketynhovykh doslidzhen v udoskonalenni system yakosti produktii na pidpriemstvakh vetmedytsyny [The Effectiveness of Marketing Research in Improving Product Quality Systems at Veterinary Medicine Enterprises]. *Aktualni problemy suchasnoho biznesu: oblikovo-finansovyi ta upravlinskyi aspekty – Current problems of modern business: accounting, financial and management aspects* (pp. 172-174). LNUP.

8. Hrymak, A. V., Kurylas, A. V., & Senyshyna, T. (2021). *Informatsiine zabezpechennia efektyvnosti marketynhu rynku produktsii dlia veterynarnoi medytsyny ta tvarynnytstva* [Information Support for the Effectiveness of Marketing in the Veterinary Medicine and Animal Husbandry Product Market]. *NTB instytutu biolohii tvaryn i DNDKI vetpreparativ ta kormovykh dobavok – Scientific and technical bulletin of the State Research Control Institute of Veterinary Drugs and Feed Additives and the Institute of Animal Biology*, 22(1), 74-78. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ntbibt_2021_22_1_10.

9. Kovalchuk, V.V. (2018). *Marketynhova stratehiia pidpriemstva: sut poniattia, osoblyvosti formuvannia v suchasnykh umovakh hospodariuvannia* [Marketing strategy of the enterprise: essence of the concept and features of formation in modern economic conditions]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economics. Finance. Management: current issues of science and practice*, (9), 156-165. <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/i54D11knlfqQu5BCrEue.Pdf>.

Дата першого надходження статті до видання: 04.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 13.02.2026

UDC 004:338.4

Oksana Minina

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics, Accounting and Taxation
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: minina.ok.v@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5919-1599>
ResearcherID: [H-1167-2016](https://orcid.org/0000-0002-5919-1599)

Dmytro Kryvko

PhD Student, Department of Management and Administration
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: kryvkodmytro89@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3847-9201>

MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE'S COMPETITIVENESS IN VETERINARY MEDICINE: INNOVATIVE APPROACHES AND MODERN CHALLENGES

This study focuses on determining strategic priorities and the methodology for implementing innovative managerial paradigms within veterinary business entities. Specific attention is directed toward the functional role of marketing analysis as a tool for optimizing service policy. A systematic comparative analysis of specialized digital platforms for clinic management has been conducted. The research proves the expediency of integrating marketing analytics into the comprehensive information-cognitive framework of executive decision-making, alongside the necessity of intensifying the digitalization of client engagement processes.

In conditions of high market turbulence, innovative management levers for veterinary structures acquire the status of critical success factors. Specific modernization approaches in sector management include: implementing customer-centric strategies based on market exposure; integrating specialized IT solutions; and the practical validation of scientifically grounded administrative models. Applying these determinants allows for a significant enhancement of the organizational-managerial architecture within the veterinary services sector while strengthening the overall market resilience of organizations.

A key vector of innovative development is the automation of operational cycles in veterinary care delivery. This approach ensures growth in overall business process effectiveness through the clear differentiation of administrative-economic and clinical functions. Furthermore, it minimizes staff time allocation for routine administration and significantly simplifies internal monitoring and controlling procedures within the enterprise, creating a transparent reporting system.

Transitioning to electronic medical documentation allows specialists to reallocate time resources toward clinical activities, enhancing service quality parameters and ensuring data confidentiality, which is critical under security challenges. Digital archiving of medical history, immunization schedules, and treatment protocols creates a unified information space for both the veterinarian and the pet owner. This ensures real-time data verification and eliminates the risks associated with the loss or damage of physical records.

Keywords: innovative methods of management; enterprise's competitiveness in the veterinary medicine; veterinary services; veterinary clinics; marketing; digital solutions in management.

Fig.: 5. References: 9.