

В'ячеслав САКУН¹,

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри менеджменту та державної служби,
ORCID ID: 0009-0009-7524-6754

¹ Національний університет «Чернігівська політехніка»

Прийняття: 18/09/2025
Рецензія: 25/09/2025
Публікація: 30/09/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-3-16>

ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ

JEL Класифікатор:
M11



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Сакун В.,
2025

Стаття присвячена обґрунтуванню необхідності впровадження інноваційних підходів в управлінні підприємствами ветеринарної медицини та аналізу їх практичної ефективності. Розглянуто роль маркетингових досліджень як інструмента формування попиту, сегментування ринку та підвищення якості сервісів. Особливу увагу приділено аналізу сучасних програмних продуктів для автоматизації роботи ветеринарних клінік, управління пацієнтською базою та комунікаціями з клієнтами.

На підставі проведеного аналізу визначено переваги та обмеження різних рішень, а також рекомендації щодо їх адаптації під специфіку ветеринарної практики. Показано, що інтеграція маркетингу та інформаційно-аналітичних систем сприяє оперативному прийняттю рішень, оптимізації ресурсів та підвищенню лояльності власників тварин. Доведено необхідність посилення цифровізації процесів, підготовки персоналу та впровадження стратегій клієнтоорієнтованого обслуговування для сталого розвитку галузі.

Рекомендовано впроваджувати системи моніторингу якості послуг, регулярний збір відгуків клієнтів, аналітичні панелі для контролю показників ефективності та співпрацю з розробниками для адаптації програм під локальні потреби. Особливо підкреслено значення безпеки даних та резервних копій. Підкреслено також важливість впровадження системи дистанційного доступу до даних.

Ключові слова: інновації, управління підприємствами ветеринарної медицини, ветеринарні послуги, ветеринарні клініки, маркетингові дослідження, інформаційні технології в управлінні.

ISSN 2786-5339 ([print](#))
ISSN 2786-5347 ([online](#))

Viacheslav SAKUN

THE INNOVATIONS IN MANAGING VETERINARY MEDICINE ENTERPRISES

This article substantiates the necessity and examines the practical application of innovative approaches to managing enterprises in the veterinary medicine sector. Particular attention is given to the role of marketing research as a key instrument for improving the provision of veterinary services. The study also reviews and compares modern software solutions designed for the effective management of veterinary clinics. The findings emphasize the importance of strengthening the marketing component within the information and analytical support system for managerial decision-making, alongside expanding automation and the integration of information technologies to improve customer service and communication.

In today's competitive market of veterinary services, innovative management tools play a decisive role. Among them are client-oriented strategies based on marketing research, the introduction of specialized software, and the implementation of scientifically grounded recommendations for enterprise management. These approaches contribute to enhancing organizational efficiency and managerial effectiveness.

A crucial aspect of innovation involves automating operational processes in veterinary service delivery. This not only raises enterprise productivity by distinguishing administrative from clinical tasks but also reduces the time spent on routine procedures and facilitates effective monitoring and control. The digitalization of veterinary documentation enables professionals to focus on direct service provision, thereby improving its quality and ensuring data security – an especially critical issue under wartime conditions. Electronic medical records containing animal histories, vaccination data, procedures, and prescriptions provide convenient, secure, and immediate access for both veterinarians and pet owners, eliminating the risks associated with paper-based records.

Keywords: innovations, management of veterinary medicine enterprises, veterinary services, veterinary clinics, marketing research, information technologies in management.

Постановка проблеми. В умовах конкурентного середовища ринку ветеринарних послуг питання пошуку та застосування інноваційних підходів в управлінській діяльності сфери приватної ветеринарної медицини постає досить гостро. До характерних інноваційних інструментів, що набули поширення в менеджменті підприємств ветеринарної медицини, слід віднести клієнтоорієнтованість, що заснована на маркетингових дослідженнях; застосування спеціалізованих програмних продуктів; ухвалення управлінських рішень щодо діяльності ветеринарних клінік, виходячи

з їх наукової обґрунтованості. Використання цих та інших інноваційних підходів дозволить підвищити рівень управлінської ефективності та організаційної спроможності підприємств, що надають ветеринарні послуги в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці управління ветеринарними підприємствами присвячено роботи таких науковців, як А. Балан, А. Нелепової – щодо використання інформаційних технологій з метою підвищення ефективності управління в галузі ветеринарної медицини [1], Ю. Дідок – в аспектах державного управління трудовими ресурсами у ветеринарній медицині та її розвитку в Україні в цілому [2; 3], Б. Стегнія, А. Геріловича, О. Унковської, А. Швидченка, Д. Вовка, Л. Стешенка, М. Логвиненка, Ю. Джиби – в аспектах дослідження підходів щодо інформаційно-аналітичного забезпечення трансферу та запровадження інновацій у ветеринарній медицині [4], А. Годяка – про закордонну практику менеджменту підприємств ветеринарної медицини [5], Ю. Чабанової – екзогенного середовища впливу на управління підприємствами ветеринарної медицини [6]; В. Недосекова, Е. Хаунхорста, В. Ситніка, В. Шевчука, М. Жуковського – щодо узагальнених аспектів організації та управління приватною практикою у сфері ветеринарної медицини [7]; Л. Корнієнко, Б. Ярчука, Р. Тирсіна, Т. Царенко, Т. Сокольської – на тему управління та маркетингу в галузі ветеринарної медицини [8].

Відаючи належне науковим напрацюванням наведених дослідників, слід зауважити на необхідності поглибленого розкриття аспектів обґрунтування потреби застосування інноваційних інструментів щодо управління підприємствами ветеринарних послуг та їх деталізації.

Мета статті. Мета статті полягає в обґрунтуванні необхідності та розкритті сучасних підходів інноваційного характеру в управлінні підприємствами ветеринарної медицини.

Виклад основного матеріалу дослідження. На ринку ветеринарних послуг переважною більшістю представлені приватні клініки. Для поглибленого розуміння специфіки управління такими підприємствами слід звернутися до визначення поняття ветеринарної послуги.

Змістовне наповнення дефініції «ветеринарна послуга» можна подати, як особливий товар, який включає виконання фахівця з ветеринарної медицини своєї професійної діяльності з метою створення позитивного ефекту у відповідь на потребу споживача (клієнта) [8].

При визначенні інноваційних методів та підходів щодо управління ветеринарними клініками також важливо розрити функції таких підприємств, зокрема:

1) інноваційна функція полягає у виникненні та втіленні в життя нових ідей, винаходів, проектів та розробок, що передбачає наявність відповідного комерційного ризику;

2) ресурсна функція передбачає мобілізацію різних ресурсів як із зовнішніх, так і внутрішніх джерел походження та їх використання відповідно до призначення;

3) організаційна функція включає виконання всіх дій, спрямованих на організацію надання послуг з ветеринарної медицини (реєстрація, отримання ліцензії, діяльність з реклами та просування й безпосередньо надання ветеринарних послуг);

4) стимулююча функція є виразом дій щодо формування механізму раціонального використання ресурсів задля максимально можливого закриття потреб клієнтів [7].

З позиції застосування в управлінській діяльності, термін «інновація» потребує окремого фокусу трактування.

Першим цю дефініцію запропонував Й. Шумпетер для визначення принципово нового відкриття, виробу або ідеї. При цьому автор вважав її однією з нових функцій виробництва [9]. Й. Шумпетер також у своїх працях розкрив роль інновацій з позиції економічного зростання та описав інноваційний процес [10].

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» інновація трактується як «новостворена (застосована) і (або) вдосконалена конкурентоспроможна технологія, продукція або послуги, а також організаційно-технічне рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшує структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [11].

Таким чином, в управлінському контексті інновації в управлінні підприємствами можна визначити як заново згенеровані або суттєво удосконалені технології та інструменти менеджменту підприємств.

Зважаючи на специфічні функції, що належать до сфери діяльності підприємств ветеринарної медицини, які були охарактеризовані вище, можна зробити висновок про необхідність застосування інновацій в управлінні підприємствами ветеринарної медицини.

Характерними рисами сучасного стану вітчизняного ринку послуг з ветеринарної медицини є: посилена конкуренція (навіть у невеликих містах України), чітке усвідомлення клієнтами своїх вимог, наявність державних та ринкових інструментів регулювання. За таких умов вихід на ринок, втримання свого ринкового сегменту, а тим більше його розширення,

повинні будуватись на чітко вибудованій стратегії прийняття нестандартних рішень та застосуванні інноваційних підходів, зокрема в частині маркетингу підприємства. На сьогодні розробка та реалізація маркетингових заходів ветеринарних клінік в Україні повинні також орієнтуватись на потенційні можливості подальшого виходу на європейські ринки.

Через ефективне впровадження маркетингових інструментів можливим є досягнення запланованих результатів в менеджменті через збільшення ринкової частки та підвищення конкурентоспроможності послуг, що відповідають потребам та очікуванням клієнтів. Оскільки саме маркетингові дослідження дають можливість зібрати та систематизувати необхідні дані про ринок, портрет споживача та клієнтські потреби [12].

Для підприємств, що надають послуги у сфері ветеринарної медицини, інформаційно-аналітичне забезпечення, яке надає маркетингове дослідження, становитиме основу визначення ризиків в частині якості надання послуг, а також в соціально-економічних, правових та технічних аспектах. Отже можна зробити висновки, що управління якістю послуг з ветеринарної медицини має тісний взаємозв'язок з вивченням ринку та профіля споживачів.

Звіти щодо маркетингових досліджень мають містити пропозиції для зростання рівня ефективності управління ветеринарною клінікою з метою її майбутнього розвитку. Таким чином, для формування відповідної якісної ветеринарної послуги необхідним є вивчення та систематизація інформації маркетингових досліджень ринку з ветеринарних послуг. В таких дослідженнях повинні міститись:

- дослідження ринкової структури та даних про порівняння якості послуг компанії з аналогічними послугами конкурентів;
- пропозиції щодо змін переліку пропонованих послуг ветеринарної медицини;
- аналіз попиту клієнтів та визначення реальної потреби на ринку у зазначених послугах;
- звіт про застосування сучасних інструментів контролю якості ветеринарних послуг;
- чіткий план впровадження сформульованих пропозицій в частині маркетингової діяльності для всіх підрозділів, задіяних у формуванні та реалізації ветеринарних послуг;
- алгоритм застосування отриманої інформації щодо маркетингових досліджень з метою удосконалення системи управління якістю ветеринарних послуг на підприємстві [13].

Перевагами використання отриманих результатів маркетингових досліджень є здатність приватних клінік ветеринарної медицини реалізовувати:

- 1) створення умов для результативної взаємодії з усіма контрагентами;
- 2) визначення фактичної потреби та оцінка можливостей технічного переоснащення підприємства з метою досягнення рівноваги «ціна – якість» задля зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку;
- 3) підвищення прибутковості ветеринарної клініки;
- 4) аналіз за результатами маркетингових досліджень, оскільки отримана інформація буде використана при стратегічному плануванні розвитку компанії [14].

Маркетингові дослідження мають велике значення в системі управління якістю послуг підприємств ветеринарної медицини. Вони надають реальні дані та допомагають комплексно поглянути на стан конкурентоспроможності послуг клініки, виходячи з рівня якості та їх вартості.

Підґрунтям проведення маркетингових досліджень та відповідного аналізу їх даних є управлінська діяльність. Менеджмент маркетингової діяльності можна трактувати як здійснення впливу на такий вид діяльності через планування, організацію, моніторинг та контроль реалізації маркетингових завдань підприємства. Управління маркетинговою діяльністю вимагає виконання таких функцій [12]: планування маркетингової діяльності; організаційне забезпечення; інформаційно-аналітичне забезпечення; моніторинг та контроль отриманих результатів.

Також слід зауважити, що в процесі управління на підставі отриманих аналітичних даних маркетингового дослідження та удосконалення розподілу ресурсів відповідно до пріоритетних спрямувань здійснюється робота з мінімізації ймовірних ризиків діяльності підприємства. В процесі управління та організації маркетингової діяльності формується розуміння позиції маркетингу в управлінській системі підприємства, визначаються функціональні обов'язки співробітників, які займаються маркетинговими дослідженнями. Моніторинг і контроль за маркетинговою діяльністю спрямовані на нагляд та аналіз рівня виконання планів і програм з розвитку компанії як в цілому, так і цілей маркетингу зокрема [15].

Для підприємств, що надають послуги, важливим питанням в частині запровадження інновацій управлінського характеру є автоматизація процесів обслуговування. Це підвищує ефективність діяльності ветеринарної клініки через чітке розмежування адміністративних та безпосередньо медичних (ветеринарних) функцій, зменшить часові витрати персоналу на адміністративні процеси, спростить процес внутрішнього моніторингу та контролю на підприємстві.

Безпосередньо в роботі клінік ветеринарної медицини автоматизація застосовується для ведення документації в електронному форматі лікарями-ветеринарами, оскільки це дає їм можливість сфокусувати свій час та увагу на якісному обслуговуванні клієнтів, водночас гарантуючи безпечне збереження даних, що є особливо актуальним в умовах воєнного стану. Ведення медичної інформації в автоматизованій системі, записи з анамнезу тварин, інформації про щеплення, здійснені медичні маніпуляції та лікарські призначення є зручним способом і для лікаря-ветеринара і для клієнтів – власників тварин, адже вони отримують доступ до необхідних даних в будь-який час. Також зникає ризик неправильного трактування, або зникнення даних, як у випадку з паперовою формою ведення документації.

Серед значних переваг автоматизованого електронного ведення документообігу слід відзначити таке:

- 1) підвищення швидкості внесення та отримання інформації, довготерміновість їх зберігання;
- 2) долучення підприємств до збереження довкілля шляхом зменшення споживання паперу, а також зменшення кількості паперових відходів;
- 3) підвищення рівня захисту інформації на відміну від паперових носіїв;
- 4) зниження часових витрат на адміністрування, оскільки при наявності системи онлайн-запису та вільного доступу клієнта до інформації про лікування тварини необхідність навантаження телефонних дзвінків скоротиться суттєво.

Сервіси онлайн-запису та автоматизації документообігу дозволяють ефективно здійснювати організацію розкладу роботи ветеринарної клініки, а також надають зручність і комфорт клієнтам, створюючи при цьому додаткові конкурентні переваги для підприємства.

Серед сучасних видів сервісу з онлайн-запису на прийом до лікаря-ветеринара найбільш популярними є:

- запис за заздалегідь створеним розкладом – це запис створюється на чітко визначений час відповідно до вже існуючого розкладу, отже всі клієнти знають свій час прийому;
- хвильовий запис – планування ведення прийому із розрахунку обслуговування 4 – 6 клієнтів на годину, після чого прийом здійснюється в порядку відвідування клієнтів (за правилом «живої» черги);
- подвійний запис (бронювання) – використання одного і того самого часу для запису двох клієнтів одночасно. Час прийому планується таким чином, що дозволяє лікарю-ветеринару прийняти

двох клієнтів, однак у разі, якщо один з клієнтів відмінить запис, весь час буде присвячено іншому. Це дозволяє уникнути втрати часу у випадках, коли клієнти з певних причин не з'являються і не скасовують свій візит заздалегідь.

Всі перелічені способи мають свої переваги перед системою відкритого запису, який дає клієнтам певний проміжок часу для відвідування.

Наразі переважна частина ветеринарних клінік не надає своїм клієнтам повний відкритий доступ до інформації про лікування їх тварин. Загальноприйнятим є ведення інформації про нового клієнта або оновлення даних постійних клієнтів, який виконує адміністратор клініки або безпосередньо сам лікар-ветеринар. В даному аспекті ефективним є внесення первинної інформації самим клієнтом під час здійснення онлайн-запису. Такі дії значно спрощують та скорочують час прийому, а також надають персоналу необхідну інформацію та можливість кваліфіковано підготуватись до візиту клієнта.

Для формування пропозицій щодо покращення управління в питанні автоматизації діяльності підприємств ветеринарної медицини необхідно здійснити аналіз наявних програмних продуктів, що існують на українському ринку ветеринарних послуг. На сьогодні найбільш популярними серед них є програми PetMedico, Appointer, Jet.vet, Altego [16 – 19].

Використання спеціальних програм для автоматизації процесу комунікації персоналу ветеринарної клініки з клієнтами суттєво знижує витрати часу та підвищує рівень продуктивності праці, а отже і якість послуг, що відобразатиметься на попиті. Таким чином, окрім традиційного обслуговування безпосередньо на підприємстві, клієнти також отримують онлайн-послуги.

Слід зазначити, що у клієнта та лікаря-ветеринара вимоги та очікування від функціонування такого сервісу будуть суттєво відрізнятись, оскільки очікуваний результат також є різним.

Так, вимоги до функціоналу програмного продукту від лікаря-ветеринара налічують:

- внесення, перегляд та редагування інформації в персональному профілі;
- редагування призначення після прийому клієнта безпосередньо в клініці;
- доступ до перегляду інформації про стан здоров'я тварини, анамнез, історію хвороб, календар щеплень і т.д.

Вимоги та очікування клієнта можуть містити:

- доступ до авторизації у програмі;
- послуга самостійної реєстрації;

- редагування даних про домашніх тварин;
- послуга онлайн-запису та керування ним;
- перегляд та внесення змін в інформацію у власному профілі;
- доступ до перегляду історії візитів до ветеринарної клініки, призначень та рекомендацій лікаря-ветеринара, результатів аналізів та обстежень, календаря щеплень тощо.

Висновки та пропозиції. На сьогодні перед системою менеджменту вітчизняних підприємств, що надають послуги з ветеринарної медицини, постає питання пошуку та застосування інноваційних підходів управління. Серед таких напрямів слід виокремити більш широке використання маркетингових досліджень з метою удосконалення управління якістю обслуговування та підвищення рівня клієнтоорієнтованості, а також структурного та організаційного удосконалення діяльності. Також важливим є використання автоматизованих систем та спеціального програмного забезпечення в управлінні роботою з клієнтами та веденні документації.

Отже, доцільним є більш широке застосування описаних напрямів серед управлінської діяльності сфери приватної ветеринарної медицини з метою підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Балан А.І., Нелепова А.В. Ефективне управління сферою ветеринарної медицини (мобільний додаток BCS Cowdication). *Матеріали IV Міжнародної конференції «Цифрова освіта в природничих університетах»* (25-27 жовтня 2017 року). НУБіП України. Київ. С. 10 – 11.
2. Дідок Ю.В. Концептуальні підходи до формування державної кадрової політики у галузі ветеринарної медицини України. *Ветеринарна медицина*. 2015. Вип. 101. С. 233 – 235.
3. Дідок Ю.В. Державне управління розвитком ветеринарної медицини в Україні: дис. ... д-ра. наук з держ. упр.: 25.00.02. Харків. регіон. ін-т держ. упр. НАДУ при Президентові України, Нац. унів-т цив. захисту України. Харків. 2020. 475 с.
4. Стегній Б.Т., Герілович А.П., Унковська О.М., Швидченко А.М., Вовк Д.В., Стещенко Л.М., Логвиненко М.Ю., Джибо Ю.Г. Методи інформаційно-аналітичного забезпечення трансферу та провайдингу інновацій у галузі ветеринарної медицини. *Ветеринарна медицина*. 2015. Випуск 101. С. 236 – 237.
5. 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. Т. 29 (68). № 3. С. 79 – 84.
6. Чабанова Ю.В. Зовнішнє середовище закладів ветеринарної медицини. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2009. Том 1. № 9. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPSAE/article/view/4377> (дата звернення: 10.09.2025).

7. Недосеков В.В., Хаунхорст Е., Ситнік В.А., Шевчук В.М., Жуковський М.О. Організація та економіка ветеринарної справи: навчальний посібник. Київ: 2019. 396 с.
8. 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.
9. Феріна О.С. Інновація як об'єкт економічних досліджень. *Історія народного господарства та економічної думки України*. 2013. Вип. 46. С. 119 – 128.
10. Григор'єва Л.В. Аспекти застосування на підприємстві інноваційних технологій в управлінні персоналом при наданні послуг з переробки давальницької сировини. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 769. С. 244 – 251.
11. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 12.09.2025).
12. 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. (дата звернення: 15.09.2025).
13. 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.
14. 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.
15. 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/i54D11knlfqQu5BCrEue.Pdf> (дата звернення: 17.09.2025).
16. PetMedico: програмний продукт. Офіційний сайт. URL: <https://petmedico.com/> (дата звернення: 17.09.2025).
17. Appointer: система запису та обліку клієнтів. Офіційний сайт. URL: <https://appointer.ua/> (дата звернення: 17.09.2025).
18. Jet.vet: програма автоматизації для управління ветеринарним бізнесом. Офіційний сайт. URL: <https://jet.vet/uk/> (дата звернення: 17.09.2025).
19. Altegio-програма для ветеринарії. Офіційний сайт. URL: <https://alteg.io/uk/veterinary> (дата звернення: 17.09.2025).

REFERENCES

1. Balan, A., & Nielieпова, A. (2017). Efektyvne upravlinnia sferoiu veterynarnoi medytsyny (mobilnyi dodatok BCS Cowditiion) [Effective Management of Veterinary Medicine (Mobile App BCS Cowditiion)]. *U Tsyfrova osvita v pryrodnychkykh universytetakh* (Pp. 10 – 11). NUBiP Ukrainy (in Ukrainian).
2. Didok, Yu. (2015). Kontseptualni pidkhody do formuvannia derzhavnoi kadrovoi polityky u haluzi veterynarnoi medytsyny Ukrainy [Conceptual approaches to forming the state staffing policy in the sphere of veterinary medicine of ukrainE]. *Veterynarna medytsyna – Veterinary Medicine*, (101), 233 – 235 (in Ukrainian).
3. Didok, Yu. (2020). *Derzhavne upravlinnia rozvytkom veterynarnoi medytsyny v Ukraini [State Governance of Veterinary Medicine Development in Ukraine]* [Neopubl. dys. d-ra nauk z derzh. upr.]. rehon. in-t derzh. upr. NADU pry Prezydentovi Ukrainy, Nats. univ-t tsyv. zakhystu Ukrainy (in Ukrainian).
4. Stehni, 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 (in Ukrainian).
5. 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. Seriia: Yurydychni nauky*, 29 (68)(3), 79 – 84 (in Ukrainian).
6. Chabanova, Yu. (2009). Zovnishnie seredovyshche zakladiv veterynarnoi medytsyny [External environment of veterinary medicine institutions]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, 1(9). <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPsAE/article/view/4377> (Accessed 10 September 2025).
7. Nedosiekov, V., Khaunkhorst, E., Sytnik, V., Shevchuk, V., & Zhukovskyi, M. (2019). *Orhanizatsiia ta ekonomika veterynarnoi spravy [Organization and Economics of Veterinary Practice]*. (in Ukrainian).
8. Korniienko, L., Yarchuk, B., Tyrsin, R., Tsarenko, T., & Sokolska, T. (2013). *Menedzhment ta marketynh u veterynarnii medytsyni [Management and Marketing in Veterinary Medicine]*. *Ahrarna osvita* (in Ukrainian).
9. Ferina, O. S. (2013). Innovation as an object of economic research. *History of National Economy and Economic Thought of Ukraine*, (46), 119 – 128 (in Ukrainian).
10. Hryhorieva, L.V. (2013). Aspects of applying innovative technologies in personnel management at enterprises providing tolling services. *Visnyk of the Lviv Polytechnic National University. Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems*, (769), 244 – 251 (in Ukrainian).

11. Verkhovna Rada of Ukraine. (2002, July 4). *On innovative activity: Law of Ukraine. No 40-IV*. Retrieved September 12, 2025, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (Accessed 12 September 2025).
12. Amons, S.E., & Krasniak, O. (2020). Marketynhovi doslidzhennia rynku i yoho strukturnykh elementiv: teoretychnyi aspekt [Marketing research of the market and its structural elements: the theoretical aspect]. *Efektivna ekonomika*, (5). http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/108.pdf (Accessed 15 September 2025).
13. Hrymak, A. (2022). Efektyvnist marketynhovykh doslidzen v udoskonalenni system yakosti produktsii na pidpriemstvakh vetmedytsyny [The Effectiveness of Marketing Research in Improving Product Quality Systems at Veterinary Medicine Enterprises]. *U Aktualni problemy suchasnoho biznesu: oblikovo-finansovyi ta upravlinskyi aspekty* (Pp. 172 – 174). LNUP (in Ukrainian).
14. Hrymak, A. V., Kurylas, A. V., & Senyshyna, T. (2021). Informatsiine zabezpechennia efektyvnosti marketynhu rynku produktsii dlia veterynarnoi medytsyny ta tvarynnystva [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*, 22(1), 74 – 78. DOI: 10.36359/scivp. 2021-22-1.07 (in Ukrainian).
15. 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*, (9), 156 – 165. <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/i54DI1knlfqQu5BCrEue.Pdf> (Accessed 17 September 2025).
16. *Pet Medico Veterinary Clinic*. (b. d.). Pet Medico Veterinary Clinic. <https://pet-medico.com> (Accessed 17 September 2025).
17. *CRM Appointer – Systema zapysu i obliku kliientiv | Prohrama dlia saloniv*. (b. d.). Appointer. <https://appointer.ua/> (Accessed 17 September 2025).
18. *Jet Vet – dodatok i prohrama dlia vetkliniky i veterynariv*. (b. d.). Jet Vet – dodatok i prohrama dlia vetkliniky i veterynariv. <https://jet.vet/uk/> (Accessed 17 September 2025).
19. *Altegio – servis onlain-zapysu i platforma avtomatyzatsii dlia sfery posluh*. (b. d.). Online Booking and Scheduling Software | Altegio. <https://altego.io/uk/veterinary> (Accessed 17 September 2025).