

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

на тему: **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
КЛІНІКИ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ**

Виконав:

студент спеціальності

073 «Менеджмент»

ОП «Адміністративний менеджмент»

Назаров Дмитро Олександрович

Керівник:

Бричко Аліна Михайлівна

к.е.н., доцент,

кафедри публічного управління та адміністрування

Рецензент:

Коблянська Інна Ігорівна

к.е.н., доцент

кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування
Сумського державного університету

Суми - 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Освітній ступінь	«Магістр»
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент»</u>

Затверджую:

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

О.П. Славкова

« ____ » « ____ » 202 ____ 4 ____ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Назаров Дмитро Олександрович

1. Тема роботи: Удосконалення управління розвитком клініки ветеринарної медицини

2. База практичного дослідження:

Державна клініка ветеринарної медицини м. Харків

керівник роботи Бричко Аліна Михайлівна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від

« ____ » ____ 202 ____ р. № ____ -н

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «12» серпня 2024 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація за 2020-2022 роки

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- дослідити ринок ветеринарних послуг в Харківській області;
- провести моніторинг організаційно-економічної характеристики Державної ветеринарної клініки м. Харків;
- дати аналіз управління розвитком клініки ветеринарної медицини;
- визначити іміджеві складові ветеринарної діяльності у ветеринарних клініках;
- вивчити сучасні підходи та інноваційні технології управління розвитком клініки ветеринарної медицини;
- визначити ефективність ветеринарної діяльності за результатами публічної звітності;
- визначити вплив управлінських рішень на якість надання ветеринарних послуг.

6. Дата видачі завдання: «22» грудня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	Листопад-грудень 2022	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	Січень 2023	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	Лютий-квітень 2023	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	02-31 травня 2023	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	Червень 2023	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	Липень-Серпень 2023	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	Вересень 2023	виконано
8	Оновлення даних за 2019, 2020 роки та доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	Жовтень-листопад 2023	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	Грудень 2023	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	01 серпень - 07 серпень 2024	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	9 серпня 2024	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	22 серпня 2024	виконано

Студент

(підпис)

Дмитро НАЗАРОВ

Керівник роботи

(підпис)

Аліна БРИЧКО

Перевірку на автентичність проведено

(підпис)

Надія БАРАНІК

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

Маргарита ЛИШЕНКО

АНОТАЦІЯ

Назаров Д.О. Удосконалення управління розвитком клініки ветеринарної медицини

Магістерська робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», ОП «Адміністративний менеджмент», СНАУ, Суми-2024 р. – Рукопис.

В роботі надано дослідження ринку ветеринарних послуг в Харківській області. Представлена організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства, а саме Державної ветеринарної клініки міста Харкова. Наведено аналіз управління розвитком Державної клініки ветеринарної медицини.

Проведено визначення іміджевої складової ветеринарної діяльності ветеринарної клініки. Визначено, що якість надання ветеринарних послуг визначається як ключовий фактор соціальної та економічної безпеки людства. Вона повинна включати своєчасність послуг, правильний вибір методів діагностики, профілактики, лікування та реабілітації, спрямовані на досягнення очікуваних результатів. Проаналізовано сучасні підходи та інноваційні технології управління розвитком клініки ветеринарної медицини м. Харків.

Визначення ефективності ветеринарної діяльності за результатами публічної звітності

Забезпечення якості ветеринарної допомоги є системою, яка постійно розвивається та вдосконалюється. Одним з якісно нових кроків у цьому розвитку є впровадження системи якості, що відповідає міжнародним стандартам ISO серії 9000 та HACCP.

В роботі досліджено особливості підприємництва в сфері ветеринарної діяльності, кон'юнктуру ринку в Харківській області та м. Харків, проведено порівняльний аналіз ціннісної пропозиції комунального підприємства «Зоосервіс» та Державної ветеринарної клініки м. Харків.

Результати дослідження оформлені в проектну пропозицію, яка передбачає ряд нововведень для державної ветклініки та більш активну позицію в реалізації соціальних проектів.

Успішність Державної клініки ветеринарної медицини залежить від якості комунікації та першого враження, яке формується на початковому етапі знайомства з власником тварини. Крім того, важливість надання високоякісних ветеринарних послуг, підтримка поваги та лояльності власників та їх тварин через систематичний аналіз і вдосконалення процесів стають ключовими чинниками для досягнення успіху і стабільної репутації ветеринарних клінік.

Ключові слова: управління, управління розвитком, ветеринарні послуги, ветеринарна клініка.

SUMMARY

Nazarov D.O. Improving management of the development of the clinic of veterinary medicine.

Master's thesis in the specialty 073 "Management", EP "Administrative Management" SNAU, Sumy 2024 - Manuscript.

The research of the market of veterinary services in the Kharkiv region is presented in the work. The organizational and economic characteristics of the investigated enterprise, namely the State Veterinary Clinic of the city of Kharkiv, are presented. An analysis of the development management of the State Veterinary Medicine Clinic is presented.

The image component of the veterinary activity of the investigated clinic was determined. It was determined that the quality of the provision of veterinary services is defined as a key factor in the social and economic security of mankind. It should include the timeliness of services, the correct choice of methods of diagnosis, prevention, treatment and rehabilitation aimed at achieving the expected results. Modern approaches and innovative technologies for managing the development of the veterinary medicine clinic in Kharkiv were analyzed.

Determining the efficiency of veterinary activity based on the results of public reporting. Ensuring the quality of veterinary care is a system that is constantly developing and improving. One of the qualitatively new steps in this development is the implementation of a quality system that meets the international standards of ISO series 9000 and HACCP.

The work examines the peculiarities of entrepreneurship in the field of veterinary activity, the market situation in the Kharkiv region and the city of Kharkiv, and conducts a comparative analysis of the value proposition of the utility company "Zooservice" and the State Veterinary Clinic of the city of Kharkiv.

The results of the research are formalized in a project proposal, which provides for a number of innovations for the state vet clinic and a more active position in the implementation of social projects.

The success of the State Clinic of Veterinary Medicine depends on the quality of communication and the first impression that is formed at the initial stage of acquaintance with the owner of the animal. In addition, the importance of providing high-quality veterinary services, maintaining the respect and loyalty of owners and their animals through systematic analysis and improvement of processes become key factors for achieving success and a stable reputation of veterinary clinics.

Key words: management, development management, veterinary services, veterinary clinic.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ	
РОЗДІЛ 1 УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КЛІНІКИ	
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ	11
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КЛІНІКИ	
РОЗДІЛ 2 ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ	22
2.1 Дослідження ринку ветеринарних послуг в Харківській області	22
2.2 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства	26
2.3 Аналіз управління розвитком клініки ветеринарної медицини	32
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ	
РОЗДІЛ 3 КЛІНІКИ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ	40
3.1 Визначення іміджевої складової ветеринарної діяльності	40
3.2 Сучасні підходи та інноваційні технології управління розвитком клініки ветеринарної медицини	45
3.3 Визначення ефективності ветеринарної діяльності за результатами публічної звітності	58
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТОК	67

ВСТУП

Сучасна українська економіка вирізняється різноманіттям підприємницької діяльності, включаючи ветеринарний бізнес. Ключовим фактором успіху підприємств на ринку ветеринарних послуг є здатність швидко знаходити рішення та оперативно задовольняти всі потреби споживачів без марнування часу і ресурсів [1, 12]. Лише за такого підходу робота всієї команди підприємців зможе відповідати меті маркетингу як основі бізнесової діяльності, зосереджуючись на маркетингових, а не збутових стратегіях. Це дозволить задовольнити потреби кожного клієнта, навіть найвимогливішого, та досягти головної цілі – збільшення прибутків підприємства. Таким чином, компанія зможе виходити на нові, ще не освоєні ринки, вивчати конкурентів та перевершувати їх завдяки власним пропозиціям і розвитку [19, 23]. Крім того, маркетинг є формою людської діяльності і складовою менеджменту, яка має на меті просування інформаційного забезпечення для реалізації рішень керівника (менеджера компанії). Це передбачає виконання креативних завдань, а не слідування протоколам, постійний пошук у розробці макетів і дизайну товарів, зміни вартості, розподіл обов'язків у команді, застосування демократичного стилю управління, а також стимулювання продажу послуг, препаратів, зооаксесуарів і кормів [17].

Для виконання умов ветеринарного менеджменту та маркетингу у ветеринарній медицині, а також для перезавантаження інноваційних пріоритетів ветеринарних підприємців, потрібна сучасна підготовка магістрів. Вони мають бути здатними діяти в умовах сучасного світу, володіти професійними практичними навичками, знанням іноземних мов, а також мати економічні та юридичні знання [3, 16].

Підприємницька діяльність починається з формування власного уявлення про бізнес, розуміння його відмінностей від підприємництва та законів, які регулюють обидва ці поняття [4, 18]. Якість надання ветеринарних послуг є складним і багатокомпонентним поняттям, що включає технічну якість та якість з точки зору власника тварин. Управління якістю надання ветеринарних

послуг є одним із найважливіших питань у сфері охорони здоров'я тварин та отримання від них продукції тваринництва. Для керування якістю в клініках ветеринарної медицини використовується процесний підхід. Сучасні умови вимагають нових організаційних і технологічних рішень у сфері охорони здоров'я тварин, що підкреслює важливість менеджменту якості надання ветеринарних послуг на основі інновацій. Інноваційний менеджмент у сфері діяльності ветеринарної медицини значно підвищує рівень якості надання ветеринарних послуг, скорочує час діагностики, забезпечує ефективне лікування на всіх етапах і зменшує тривалість перебування тварин у стаціонарі. Отже, проблема розробки як теоретичних, так і практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління якістю надання ветеринарних послуг є важливою та актуальною для сучасної галузі ветеринарії.

Метою роботи є вдосконалення управління розвитком клініки ветеринарної медицини.

- дослідити ринок ветеринарних послуг в Харківській області;
- провести моніторинг організаційно-економічної характеристики Державної ветеринарної клініки м. Харків;
- дати аналіз управління розвитком клініки ветеринарної медицини;
- вивчити сучасні підходи та інноваційні технології управління розвитком клініки ветеринарної медицини;
- визначити ефективність ветеринарної діяльності за результатами публічної звітності.

Об'єктом дослідження є державна клініка ветеринарної медицини м. Харків.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів, спрямованих на удосконалення управління розвитком клініки ветеринарної медицини.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених завдань були використані взаємопов'язані загальнонаукові методи дослідження з метою отримання об'єктивних результатів. Основою дослідження був системний підхід, який дозволив визначити проблеми в управлінні надання ветеринарних

послуг та вказати шляхи їх удосконалення в умовах клінік ветеринарної медицини. За допомогою монографічного та логічного методів вивчили наукові джерела з досліджуваної тематики. Статистично-економічним методом провели аналіз господарсько-фінансового стану ветеринарних клінік міста Харків. При розробці анкети для визначення рівня якості ветеринарних послуг за оцінками власників тварин використовували емпіричні дослідження. Прогностичний метод використовували для формування висновків та розробки пропозицій для виробництва.

Наукова новизна отриманих результатів. Положення, які визначають наукову новизну кваліфікаційної роботи та які подаються на захист, полягають у наступному: моніторинговий аналіз та методичний підхід до системного управління якістю надання ветеринарних послуг, який включає послідовні етапи та рівні управління клініками ветеринарної медицини, що впливає на зростання якості управління.

Практичне значення результатів. Розроблені концептуальні положення системи управління якістю ветеринарних послуг та пропозиції за результатами досліджень можуть бути використані у сфері ветеринарної медицини. Також вони можуть бути корисними при вивченні дисциплін з ветеринарного менеджменту та маркетингу студентами факультетів ветеринарної медицини вищих навчальних закладів.

Апробація результатів. Результати дослідження, що містяться в кваліфікаційній роботі магістра, є незалежними розробками та пропозиціями автора. Дослідження удосконалення управління розвитком клініки ветеринарної медицини, відображені у наукових працях, що має відношення до дослідження.

Публікації. 1. Назаров Д.О. Удосконалення управління розвитком клініки ветеринарної медицини XII Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» - (08-09 вересня 2023 р.). Одеса, 2023. С. 471-472

2. Титух С.М., Назаров Д.О. Маркетингово-орієнтований підхід до формування сфери ветеринарних послуг. Матеріали Всеукраїнської наукової

конференції студентів і аспірантів, присвяченої Міжнародному дню студента – (13-17 листопада 2023 р.). – Суми, 2023. – С. 188

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури, яка складає 40 найменувань, додатків. Основний текст розміщений на 68 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 13 таблиць, 3 рисунки, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КЛІНІКИ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ

В умовах глобалізації світової економіки, реалізації євроінтеграційної політики в Україні актуалізується питання створення ефективної системи державного управління ветеринарною медициною, що відповідала б світовим стандартам, була здатною оперативно вирішувати численні завдання, зумовлені викликами трансформаційних перетворень як глобального, так і національного характеру. За цих умов значно вимоги до підвищення ефективності та результативності діяльності державної ветеринарної служби (далі – ДВС) України, кадрового складу, своєчасності прийняття та якості управлінських рішень. Це потребує запровадження новітніх науково обґрунтованих підходів до державного управління галуззю.

Багатоаспектність такого складного суспільного явища, як «управління», зумовлює наявність у спеціальних наукових і навчальних виданнях значної кількості варіантів його визначення. Слід зауважити, що вони не є суперечливими, їхня різноманітність залежить від кута зору, під яким розглядається управління тим чи іншим автором або аспекту, що обрано за пріоритетний.

На нашу думку, державне управління ветеринарною медициною, необхідно розглядати як вид державного управління, що має свої особливості, обумовлені складністю, багатоаспектністю, соціально-економічним характером галузі як об'єкта дослідження.

Ветеринарна медицина як окрема галузь існує в умовах реформування системи державного управління в країні, у рамках конкретного правового поля та системи державно-управлінських відносин. Як суспільний інститут ветеринарна медицина сприймає правила і набуває форм, створених державою і суспільством, для якого вона функціонує.

Результати аналізу наукових джерел свідчать про відсутність в сучасній

науковій літературі однозначності в тлумаченні терміну «ветеринарна медицина». До Закону України «Про ветеринарну медицину», що був уперше прийнятий 25 червня 1992 р. (№ 2498-XII) [21], впродовж років незалежності України було внесено низку змін і доповнень. Вони стосувались також поняття ветеринарної медицини.

У цьому законі поняття «ветеринарна медицина (ветеринарія)» було використано в такому значенні: «...комплекс заходів щодо профілактики захворювань тварин, їх лікування, скорочення втрат від хвороб, неплідності і падежу, підвищення якості сировини і продуктів тваринного походження, попередження та боротьби з хворобами, спільними для тварин і людей, одержання екологічно чистих продуктів харчування» [2]. Це ж поняття у наказі Міністерства агропромислової політики України «Про затвердження Положення про функціональну підсистему захисту сільськогосподарських тварин і рослин єдиної державної системи запобігання і реагування на надзвичайні ситуації техногенного та природного характеру» від 25 травня 1999 р. № 214 трактується як галузь, що охоплює систему наук про хвороби тварин, їх профілактику, діагностику, лікування, визначення якості харчових продуктів і сировини тваринного походження та діяльність, спрямовану на збереження здоров'я і продуктивності тварин, запобігання хворобам і захисту людей від захворювань, спільних для тварин і людей.

Державне управління в галузі ветеринарної медицини – «організаційна, планово-прогнозна, обліково-статистична, контрольна та правова діяльність уповноважених органів державної влади, спрямована на регулювання суспільних відносин щодо забезпечення ветеринарно-санітарного та епізоотичного благополуччя на території України відповідно до вимог чинного законодавства, міжнародних актів, встановлених норм і стандартів» [11, с. 4].

На нашу думку, державне управління ветеринарною медициною доцільно розглядати як діяльність органів виконавчої влади та інших закладів, які формують і реалізують державну політику у даній галузі з метою досягнення суспільно важливих цілей і завдань щодо захисту здоров'я тварин, людей і території держави від збудників небезпечних хвороб, а також гарантування

безпе́чності і я́кості продо́вольчої проду́кції.

Державне управління ветеринарною медициною можна визначити також як особливий вид управлінської діяльності, спрямованої на досягнення органами виконавчої влади та іншими установами, які реалізують державну політику у галузі ветеринарної медицини, оптимальних результатів з метою захисту національних інтересів і суспільних потреб у захисті здоров'я тварин, гарантування якості та безпе́чності продо́вольчої проду́кції, охоро́ні здо́ров'я на́селення від хвороб, спільних для людей і тварин, досягнення інших цілей і завдань держави у галузі шляхом раціонального використання наявних ресурсів на основі досягнень ветеринарної медицини із застосуванням відповідних загальноприйнятих та специфічних принципів, підходів, форм, методів, засобів та функцій управління у відповідності з галузевими потребами.

Аналіз теоретико-методологічних основ понять «менеджмент» і «менеджмент у ветеринарній медицині» дозволив сформулювати принципово нове визначення менеджменту у ветеринарній медицині як виду професійної діяльності, спрямованої на досягнення комплексної мети щодо захисту здоров'я тварин і людей від спільних збудників небезпечних хвороб, реалізації ветеринарних товарів і надання ветеринарних послуг, здійснення клінічних, лікувально-профілактичних, ветеринарно-санітарних, терапевтичних, хірургічних, акушерсько-гінекологічних, протиепізоотичних та інших ветеринарних заходів, проведення всіх видів лабораторних досліджень, виробництва та торгівлі ветеринарними товарами, досягнення інших організаційних цілей і завдань шляхом раціонального використання наявних, а також залучення необхідних ресурсів із застосуванням наукових управлінських підходів, загальних і специфічних управлінських засобів, методів та інструментів, досягнень науки і практики в умовах розвитку соціально орієнтованих ринкових відносин. Метою менеджменту у ветеринарній медицині є підвищення ефективності функціонування ветеринарних організацій, залучення необхідних ресурсів для її досягнення і виконання завдань із застосуванням наукових підходів, психологічних та етичних норм керівництва. Сутність менеджменту у ветеринарній медицині полягає в

координації дій персоналу ветеринарних організацій щодо раціонального використання наявних, а також залучення необхідних ресурсів.

Державне управління ветеринарною медициною включає державно-управлінську, інституціональну і галузеву змістовні складові, а менеджмент – галузеву і практичну складові ветеринарної медицини.

Аналіз джерел літератури свідчить про широке застосування термінів «система державних органів ветеринарної медицини», «державні установи ветеринарної медицини», «державна ветеринарна служба» та «ветеринарна служба».

Ветеринарна медицина є специфічною галуззю суспільної діяльності, що існує у вигляді мережі організацій (підприємств, фірм, установ) різного розміру, масштабу, підпорядкування і різних форм власності. Об'єктом державного управління є діяльність ветеринарних організацій, а управління власне цими організаціями є об'єктом менеджменту.

З метою реалізації процесу надання ветеринарних послуг і здійснення функцій державного ветеринарно-санітарного контролю й нагляду працівники галузі ветеринарної медицини об'єднуються в організації. Законодавчо визначеним є поняття закладів ветеринарної медицини, якими є «установи, підприємства, організації, де працює принаймні один лікар ветеринарної медицини, які засновані суб'єктом господарювання, що має кваліфікацію лікаря ветеринарної медицини та здійснює ветеринарну діяльність за ліцензією, у тому числі з ветеринарної практики (профілактика, діагностика та лікування хвороб тварин), виробництва ветеринарних препаратів, роздрібної, оптової торгівлі ветеринарними препаратами, проведення дезінфекційних, дезінсекційних та дератизаційних робіт» [23]. На нашу думку, це визначення стосується здебільшого суб'єктів господарювання, тобто приватних ветеринарних організацій. За офіційними даними в Україні зареєстровано 3527 таких організацій – суб'єктів, які здійснюють господарську діяльність з ветеринарної практики, виробництва, оптової, роздрібної торгівлі ветеринарними медикаментами і препаратами [18].

Крім вищезазначених приватних підприємств, існує значна кількість

державних ветеринарних організацій, які здійснюють функції державного ветеринарно-санітарного контролю і нагляду на державному кордоні та транспорті, установ діагностичного профілю (районних, міжрайонних, обласних лабораторій державної ветеринарної медицини), органів виконавчої влади у галузі ветеринарної медицини. У Законі України «Про ветеринарну медицину» вживається також термін «ветеринарна адміністрація», яка розглядається як державна служба ветеринарної медицини, що має повноваження на всій території країни щодо координації, організації та здійснення ветеринарно-санітарних заходів, перевірки відповідності товарів вимогам, визначеним країною призначення, видачі міжнародних ветеринарних сертифікатів згідно з рекомендаціями та інструкціями відповідних міжнародних організацій, а також щодо нагляду та перевірки їх виконання [20]. Таке визначення стосується органів виконавчої влади, які реалізують функції держави у галузі ветеринарної медицини на центральному і територіальному рівнях.

Відтак, у рамках даного дослідження «ветеринарні організації» пропонується розглядати як узагальнююче поняття для:

- органів виконавчої влади, які реалізують державну політику у галузі ветеринарної медицини на територіальному рівні;
- державних установ і організацій, які здійснюють функції державного ветеринарно-санітарного контролю та нагляду;
- науково-дослідних закладів, створених для вирішення науково-практичних завдань ветеринарного забезпечення тваринництва;
- навчальних закладів, які надають освітні послуги за напрямком «Ветеринарія»;
- закладів ветеринарної медицини, заснованих суб'єктами господарювання, що мають кваліфікацію лікаря ветеринарної медицини та здійснюють ветеринарну діяльність за ліцензією;
- громадських організацій, створених з метою представлення і захисту професійних інтересів фахівців ветеринарної медицини;
- установ, підприємств і організацій, що надають консультативні,

діагностичні, фармацевтичні та інші послуги з питань ветеринарної медицини.

Основною рисою суб'єкта державного управління у галузі ветеринарної медицини є його цільова спрямованість на задоволення такої суспільно важливої потреби, як охорона здоров'я населення від небезпечних захворювань, спільних для тварин і людей, шляхом забезпечення ветеринарно-санітарного благополуччя території й довкілля країни. Специфіка суб'єкта державного управління ветеринарною медициною пов'язується зі спрямованістю його функцій та повноважень на здійснення державного ветеринарно-санітарного контролю та нагляду.

Управлінський вплив суб'єкта управління поширюється на діяльність підприємств, установ, організацій всіх форм власності, фізичних та юридичних осіб, які перебувають та/або мешкають на території України, незалежно від громадянства: сільгосптоваровиробників, власників тварин, власників потужностей, де здійснюється забій тварин, молоко- і м'ясопереробка, об'єктів з виробництва, змішування та приготування ветеринарних препаратів, кормових добавок, преміксів, кормів. Тому об'єктом управління є діяльність юридичних та фізичних осіб, які займаються розведенням племінних тварин, вирощуванням, утриманням, тренуванням, транспортуванням, продажем тварин, проведенням виставок і конкурсів, а також виготовленням, переробленням та/або обігом тварин і продукції тваринного і рослинного походження. Діяльність перерахованих установ, підприємств та осіб також може бути віднесеною до об'єктів державного управління ветеринарною медициною.

Таким чином, до об'єктів державного управління в галузі ветеринарної медицини відноситься діяльність: територіальних органів, підпорядкованих установ, організацій та закладів ветеринарної медицини, фізичних та юридичних осіб, офіційних лікарів ветеринарної медицини, громадських ветеринарних організацій, сільгосптоваровиробників; організацій, установ, підприємств, організацій, окремих громадян (власників тварин), яка пов'язана з утриманням, вирощуванням, транспортуванням тварин та виготовленням та/або обігом продукції тваринного походження.

До об'єктів державного регулювання в галузі ветеринарної медицини

також доцільно віднести такі процеси: міжнародна торгівля тваринами та іншими товарами, обіг тварин та репродуктивного матеріалу; виробництво й обіг неїстівних продуктів тваринного походження; виробництво, обіг, транспортування, застосування та знищення ветеринарних препаратів та інших товарів тощо.

З позиції теорії систем і системного підходу, соціальна система повинна мати мету, яка відокремлює її від зовнішнього середовища і відображає її майбутній бажаний стан. Аналіз правових актів з питань ветеринарної медицини свідчить про відсутність чітко визначеної мети функціонування органів державного управління у галузі ветеринарної медицини. Результати досліджень об'єктивно зумовлюють необхідність формування мети системи державного управління ветеринарною медициною, яку доцільно визначити як створення відповідних правових, фінансових, кадрових, матеріально-технічних, інформаційних та інших умов, необхідних для ефективного функціонування і розвитку об'єкта управління. Також потребує з'ясування ступеня відповідності завдань у галузі ветеринарної медицини встановленій меті, що розглядається у наступних розділах даної дисертації.

Для ефективного функціонування управлінської системи важливе значення має з'ясування потреб, специфічних рис та особливостей об'єкта управління, оскільки вони значною мірою визначають вибір цілей, форм і методів діяльності суб'єкта управління.

У процесі управління реалізуються інтереси держави і громадян, а тому до особливостей об'єкта управління доцільно віднести загальнодержавні інтереси і суспільну значущість його діяльності. Ідентифікація об'єкта управління з точки зору керованої системи, елементами якої можуть бути люди, соціальні групи, що взаємодіють між собою з приводу загальнодержавних і приватних інтересів [16], дозволяє виокремити такі елементи об'єкта управління у системі державного управління ветеринарною медициною в Україні, як : громадські організації, стейк-холдери, сільгосптоваровиробники, фахівці ветеринарної медицини, органи виконавчої влади, власники тварин, громадяни (населення як джерело цілей, замовник і споживач послуг),

біологічні фабрики, освітні заклади, науково-дослідні установи, приватні ветеринарні заклади.

Досить широке коло об'єктів управління вказує на складність об'єкта управління та різноманітність управлінських впливів, що зумовлює потребу в удосконаленні механізмів державного управління. До складу основних елементів об'єкта управління у системі державного управління ветеринарною медициною можна віднести: органи виконавчої влади, власників тварин, освітні заклади, науково-дослідні установи, приватні ветеринарні підприємства, громадські організації, стейк-холдерів, фахівців ветеринарної медицини.

Результати досліджень дозволили з'ясувати, що до особливостей та характерних рис об'єктів державного управління в галузі ветеринарної медицини доцільно віднести:

- суспільний та загальнодержавний характер інтересів (потреби державі населення);
- масштабність (державно-управлінський вплив суб'єкта поширюється на територію всієї країни та її адміністративно-територіальні одиниці);
- транскордонний характер діяльності (вплив суб'єкта поширюється на державний кордон і транспорт);
- складність і різноманітність (велика кількість соціальних груп та інститутів, об'єкти управління є системами, що складаються з елементарних систем);
- природно-монопольний характер ветеринарних послуг щодо профілактики та лікування небезпечних хвороб тварин;
- необхідність бюджетного фінансування ветеринарно-санітарних заходів.

Ці особливості мають враховуватись при визначенні структурної побудови та обранні форм і методів управлінського впливу суб'єктами державного управління ветеринарною медициною.

Суб'єкт державного управління ветеринарною медициною доцільно визначати як сукупність державних органів, їхніх структурних підрозділів та посадових осіб, які реалізують цілі та завдання держави у галузі ветеринарної

медицини шляхом здійснення керівного впливу на підпорядковані та підконтрольні об'єкти. Об'єктами державного управління та регулювання в галузі ветеринарної медицини є: діяльність підпорядкованих установ, організацій і закладів ветеринарної медицини, в тому числі територіальних органів, їх структурних підрозділів та посадових осіб, офіційних лікарів ветеринарної медицини, та інших установ, підприємств, організацій, сільгосптоваровиробників, окремих громадян (власників тварин); процеси захисту здоров'я тварин, охорони здоров'я населення від антропозоонозів; гарантування якості та безпечності продовольчої продукції; міжнародної торгівлі (експорту, імпорту) тваринами та іншими товарами, охорони території держави від занесення збудників хвороб тварин з території інших країн на державному кордоні та транспорті; міжнародної торгівлі (експорту, імпорту) тваринами та іншими товарами; утримання, вирощування, транспортування тварин та виробництва та/або обігом тварин, репродуктивного матеріалу, продукції тваринного походження, ветеринарних препаратів та інших товарів; захисту навколишнього природного середовища шляхом забезпечення його ветеринарно-санітарного благополуччя; надання ветеринарних послуг; професійної підготовки фахівців ветеринарної медицини; наукового забезпечення ветеринарної медицини.

Елементи системи ветеринарної медицини знаходяться в оточенні та під впливом різноманітних сил, що формують їхнє макро- і мікросередовище та визначають характер діяльності. Установу ветеринарної медицини в такому разі репрезентують різні структурні підрозділи, що взаємодіють з відповідними чинниками мікросередовища (вище керівництво, бухгалтерія, виробничі підрозділи, служба постачання, служба маркетингу тощо). Чинники прямої дії зовнішнього середовища закладів ветеринарної медицини безпосередньо впливають на функціонування підприємств, на визначення стратегічно важливих для нього рішень. Серед чинників прямого впливу ветеринарних організацій доцільно виділити діяльність споживачів, постачальників, конкурентів, трудових ресурсів, органів державної влади, громадських організацій, фінансових інститутів, засобів масової інформації. Впливаючи на

діяльність організацій, ці чинники створюють певні умови функціонування ветеринарних закладів у зовнішньому середовищі і можуть сприяти або загрожувати їхньому розвитку. Отже, діагностувати зовнішнє середовище ветеринарних організацій доцільно шляхом оцінювання й аналізу чинників мікросередовища, для яких характерною є безпосередня взаємодія з підприємствами. Під мікросередовищем закладів ветеринарної медицини слід розуміти сукупність чинників прямої дії, що безпосередньо впливають на функціонування організацій та відчують на собі їхній вплив, визначають стратегічно важливі рішення та формують систему відносин (зв'язків) між організацією та постачальниками, конкурентами, клієнтами (споживачами ветеринарних товарів і послуг), трудовими ресурсами, фінансовими інститутами, органами державної влади, громадськими організаціями та ЗМІ.

Безпосереднє відношення до ветеринарних підприємств з їхніми можливостями щодо обслуговування клієнтури мають *споживачі* – власники тварин, приватні підприємці, сільськогосподарські підприємства, що споживають вироблену продукцію або користуються ветеринарними послугами. Сегментація ринку за групами споживачів зумовлює вибір цільових ринків і маркетингової стратегії.

П. Друкер зазначав, що виживання й виправдання існування організації залежить від її здатності знаходити споживача та задоволення його потреб. Усе розмаїття зовнішніх чинників певною мірою позначається на споживачах і через них впливає на організацію, визначення її цілей та стратегії [27].

Споживачами ветеринарних товарів та/або послуг є власники тварин, селянські господарства, що користуються ветеринарними послугами або споживають вироблену продукцію. Споживач ветеринарних послуг – це громадянин, який має намір замовити або придбати чи використати ветеринарні товари та послуги виключно для особистих, сімейних, домашніх та інших потреб, не пов'язаних зі здійсненням підприємницької діяльності.

До ветеринарних послуг належать: клінічні, лікувально-профілактичні, ветеринарно-санітарні, терапевтичні, хірургічні, акушерсько-гінекологічні, протиепізоотичні заходи, імунізація, дезінфекція, дезінсекція, дератизація,

дегельмінтизація; усі види лабораторних досліджень, ветеринарно-санітарна експертиза продовольчої сировини та харчових продуктів тваринного походження, харчових продуктів тваринного та рослинного походження непромислового виготовлення, призначених для продажу на продовольчих ринках; дослідження та інші ветеринарні заходи, пов'язані з продажем племінних тварин, участю їх у виставках і змаганнях; визначення вагітності усіх видів тварин, отримання і трансплантація ембріонів та інші заходи, пов'язані з розмноженням тварин, птиці, риб, бджіл та їхнім транспортуванням; оформлення та видача ветеринарних документів (свідоцтв, сертифікатів, довідок, паспортів, посвідчень та ін.); кремація, евтаназія та інші ветеринарні послуги. Споживачами ветеринарних товарів та/або послуг можуть бути окремі особи та організації, які купують товари для особистого споживання або перепродажу, державні та громадські організації, споживачі, які знаходяться за межами країни.

Таким чином, оцінювання й урахування результатів аналізу охарактеризованих чинників зовнішнього середовища дозволить визначити оптимальні стратегію і тактику, пріоритети розвитку, адаптувати внутрішню структуру до умов сьогодення, посилити конкурентоспроможність, віднайти власну «нішу» в ринковому просторі. Здатність ветеринарних організацій забезпечувати адекватність реагування на зміни в динамічному і мінливому зовнішньому середовищі є запорукою успішної діяльності підприємств усіх форм власності у галузі ветеринарної медицини. Подальші розвідки у цьому напрямі доцільно спрямовувати на з'ясування ступеня впливу окремих чинників макро- і мікросередовища на ветеринарні установи, на визначення взаємозалежності цих чинників, їхнє системне вивчення й оцінювання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КЛІНІКИ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ

2.1 Дослідження ринку ветеринарних послуг в Харківській області

Перш ніж визначити потреби споживачів ветеринарних послуг, варто дослідити регіональний ринок ветеринарних послуг у місті Харків. З огляду на те, що статистика діяльності суб'єктів господарювання у цій сфері не є загальнодоступною, ми не можемо провести ґрунтовний аналіз ефективності діяльності підприємств на загальноукраїнському рівні. Проте, використовуючи доступні онлайн-ресурси, можемо узагальнити інформацію на рівні міста Харків.

До суб'єктів господарювання, які працюють у сфері надання ветеринарних послуг, відносять ті, які мають зареєстрований КВЕД 75.0 «Ветеринарна діяльність». Цей розділ включає діяльність із лікування тварин та контролю за станом сільськогосподарських тварин і домашніх улюбленців. Цю діяльність здійснюють кваліфіковані ветеринари у ветеринарних лікарнях, на фермах, псарнях або розплідниках, у власних консультаційних приміщеннях, в операційних або інших місцях. Цей розділ також включає амбулаторне лікування тварин.

На офіційному веб-сайті Державної служби статистики міститься інформація про обсяг послуг, наданих у сфері ветеринарної діяльності за період з четвертого кварталу 2022 року по перший квартал 2024 року. Раніше така інформація не була доступна публічно. У розділі «Економічна статистика/Економічна діяльність/Послуги» можна ознайомитися з даними по Україні та в розрізі регіонів. Всю доступну інформацію ми узагальнили у таблиці 2.1.

Вивчення цієї статистики дозволяє нам зрозуміти основні тенденції та динаміку розвитку ринку ветеринарних послуг у Харкові та регіоні. Це є

важливим етапом для подальшого аналізу потреб споживачів та визначення стратегічних напрямків розвитку ветеринарного обслуговування. Дані показують, що попит на ветеринарні послуги зростає, що відкриває нові можливості для розвитку підприємств у цій сфері. Водночас, важливо враховувати, що для повного розуміння ринку необхідно не лише спиратися на доступні статистичні дані, але й проводити додаткові дослідження, включаючи опитування споживачів та аналіз конкурентного середовища.

Навіть за короткий період зібраних статистичних даних можна зробити наступні висновки:

Таблиця 2.1 – Ветеринарна діяльність в Україні та Харківської області

Показники	2021	2022	2023
Україна			
Обсяг реалізованих послуг, тис. грн.	206531	160943	187854
Частка послуг, реалізованих населенню, %	48,3	36,2	43,2
Харківська область			
Обсяг реалізованих послуг, тис. грн.	16053,7	11994,8	15298,1
Частка послуг, реалізованих населенню, %	41,7	23	32,7
Обсяг послуг в Харківській області по відношенню до України, %	7,77	7,45	8,14

Джерело: складено автором за даними [6]

Протягом 18 місяців обсяг ветеринарних послуг по всій Україні в середньому становив практично 190,5 млн. гривень на квартал, що означає близько 63,5 млн. гривень на місяць і приблизно 2,1 млн. гривень на день, що є високим показником ефективності цієї галузі.

У Харківській області за аналогічний період відзначається значення в 15,1 млн. гривень на квартал, 5 млн. гривень на місяць і близько 167,5 тисяч гривень на день. Ці цифри свідчать про важливість розвитку ветеринарної сфери в області.

Частка Харківської області в загальному обсязі ветеринарних послуг України в середньому становить 7,9%, і спостерігається тенденція до зростання цього показника. Це свідчить про потенціал регіону у даній галузі.

Варто відзначити, що спостерігається певна сезонність в наданні ветеринарних послуг, хоча статистично підтвердити цю тенденцію через короткий період спостережень складно.

У структурі споживачів ветеринарних послуг в Харківській області, так само як і в Україні в цілому, переважають послуги для підприємств. В Харківській області ця тенденція є ще більш вираженою, ніж у решті країни (див. рис. 1)

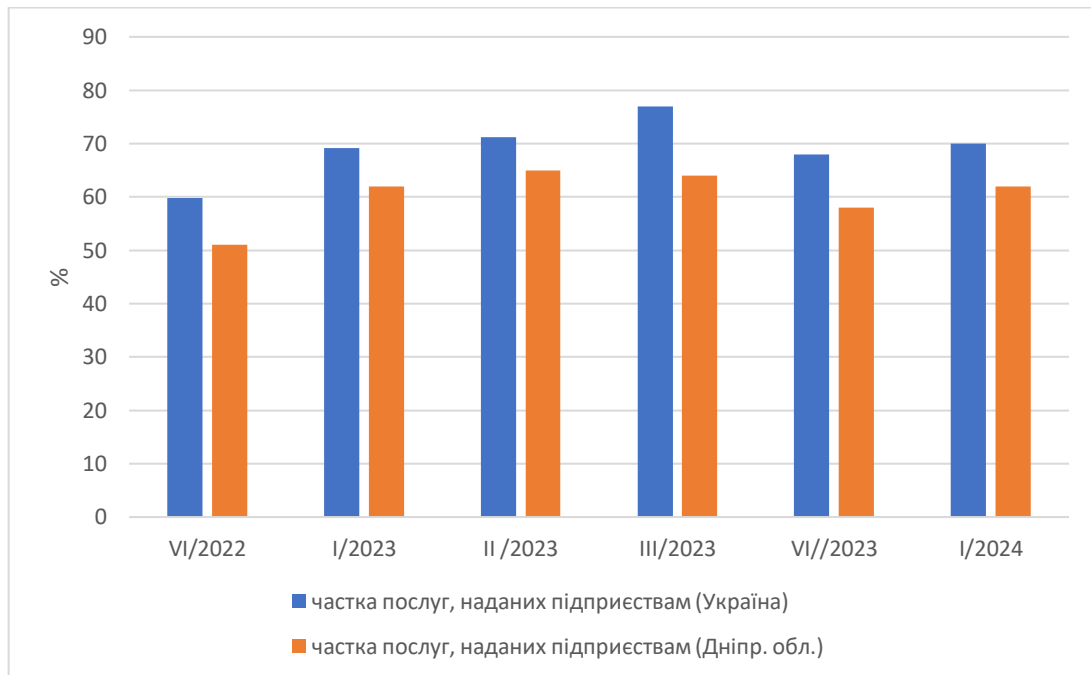


Рисунок 2.1 – Частка ветеринарних послуг, наданих підприємствам в Україні та Харківській області від загальної кількості ветеринарних послуг (2022-2024 роки)

Джерело: складено автором за даними [6]

На наш погляд, цей феномен можна пояснити наявністю значної кількості тваринницьких підприємств у Харківській області, які є основними клієнтами ветеринарних послуг. Станом на 1 січня 2024 року в області фіксується наступна кількість тварин:

- 112 тисяч голів великої рогатої худоби, з них 64,8 тисячі корів;
- 332,8 тисяч голів свиней;
- 54,1 тисячі голів овець і кіз;
- 19,6 мільйона голів свійської птиці.

Порівняно з 2023 роком кількість тварин зменшилась на 3%.

Особливістю є структура власників тварин:

- Велику рогату худобу в утриманні тримають на підприємствах 28,7 тисяч голів, а 83,3 тисячі голів - в приватних господарствах, включаючи 11,5 тисяч корів (на підприємствах) і 53,3 тисяч корів (у приватних господарствах).
- У свинарстві більшість тварин також утримується на підприємствах - 81% від загальної кількості.
- у вівчарстві та козівництві - навпаки, у господарствах населення (85,2%);
- 80% птиці утримується на підприємствах [7].

Ця інформація є важливою для розуміння того, які клієнти найбільше користуються послугами ветеринарної медицини і які саме типи тварин є пріоритетними для цих клієнтів (див. рис. 2.2).

Переважає сфера інтересів щодо ветеринарного обслуговування для сільськогосподарських підприємств:

Переважає сфера інтересів щодо ветеринарного обслуговування для господарств населення:



Рисунок 2.2 – Сфера ветеринарних інтересів сільськогосподарських підприємств та господарств населення Харківської області

Джерело: складено автором за даними [7]

Але очевидно, що база пацієнтів ветеринарних клінік не обмежується лише сільськогосподарськими тваринами; значний сегмент складають домашні улюбленці. Згідно з даними соціологічного опитування компанії Research & Branding Group [24], більше половини українців тримають вдома собак і кішок.

Станом на 01.12.2022 року в Харківській області проживає 3 мільйони 146 тисяч 125 осіб, з них у місті Харків - 1 мільйон 684 тисячі 434 особи.

Середній розмір домогосподарства становить 2,37 особи. Таким чином, у Харкові можна виокремити близько 415 тисяч домогосподарств, що означає близько 200 тисяч домашніх тварин.

За даними Українського об'єднання захисників тварин [28] та порталу Animal-ID [16], у місті Харкові нараховується 2965 бездомних тварин. Всі ці категорії тварин (сільськогосподарські, домашні, бездомні) є потенційними споживачами послуг ветеринарної медицини, а їх власники - клієнтами комерційних та соціальних сервісів. На нашу думку, у випадку бездомних тварин їх власником є суспільство, громада міста чи села, і послуги ветеринарної медицини - це соціальні послуги, які повинні реалізовуватись через проекти соціальної відповідальності з контролем за використанням ресурсів. У Харківській області функціонує 45 державних ветеринарних лікарень, які входять до складу Держпродспоживслужби [6], зокрема у місті Харкові є 3 такі лікарні (обласна, міська та районна). Крім того, у місті діє Комунальне підприємство «Зоосервіс» Харківської міської ради [10], яке надає широкий спектр ветеринарних послуг, включаючи стерилізацію, ветеринарну допомогу, вакцинацію від сказу безпритульних тварин, реєстрацію домашніх тварин, адоптацію безпритульних тварин та утилізацію трупів тварин. Якщо використати пошукову систему з запитом «ветеринарні клініки Харкова», ми отримаємо приблизно 90 результатів, хоча точне число клінік важко визначити.

2.2 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства

Дільнична державна лікарня ветеринарної медицини № 3 - знаходиться в Харкові, вул. Кемеровська, 1. Громадяни мають можливість записати свою домашню тварину на прийом до наступних спеціалістів: хірург; стоматолог; терапевт; акушер-гінеколог; реабілітолог; дієтолог.

Тут проводять щеплення вихованців перевіреними препаратами. Також у ветклініці улюбленець може отримати курс щеплення. Хірург може виконати стерилізацію та кастрацію тварини. Є можливість оформлення ветеринарного

паспорту тварини. У діагностичному кабінеті є можливість зробити рентген, УЗД, кардіограму. Тварини, що знаходяться у критичному стані приймаються у першу чергу.

Заклад здійснює свою діяльність згідно з Конституцією України та законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, наказами Держпродспоживслужби України, розпорядженнями голови Харківської обласної державної адміністрації, рішеннями Харківської обласної ради, розпорядженнями голови Харківської обласної ради та Статутом.

Заклад є юридичною особою, має самостійний баланс, поточний та інші рахунки в органах державної казначейської служби України та установах банків, печатку зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом, бланк зі своїм найменуванням та інші необхідні реквізити.

Головною метою діяльності Підприємства є забезпечення висококваліфікованою стаціонарною і консультативною поліклінічною ветеринарної допомогою тварин м. Харків. Керівництво підприємством здійснює начальник.

Майно Закладу становлять основні фонди та оборотні засоби, кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі Закладу. Майно Закладу є спільною власністю територіальних громад сіл, селищ, міст Харківської області та закріплюється за ним на праві оперативного управління з укладенням відповідного договору, в якому визначаються права та обов'язки сторін щодо господарського використання майна спільної власності територіальних громад області, у порядку, визначеному чинним законодавством України та Власником.

Джерелами утворення майна Закладу є: грошові та матеріальні внески Власника; капітальні вкладення і дотації з бюджетів; безоплатні та благодійні внески, пожертвування юридичних та фізичних осіб; інші джерела, не заборонені законом.

Проаналізуємо джерела фінансування Дільничної державної лікарні ветеринарної медицини за даними табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Склад та структура джерел фінансування:

Вид джерела	Затверджено за кошторисом						2023р. до 2021р., %
	2021р.		2022р.		2023р.		
	сума, тис. грн.	%	сума, тис. грн.	%	сума, тис. грн.	%	
Загальний фонд - всього	112593,75	75,1	153118,88	91,4	165475,34	96,5	+47
Надходження з бюджету на капітальні видатки (спец. фонд)	24444,80	16,3	7496,00	4,5	489,10	0,3	- у 50 разів
Інші джерела власних надходжень	11811,90	7,9	6070,00	3,6	4892,74	2,9	- у 1,6 рази
Плата за послуги	1163,80	0,7	886,29	0,5	635,52	0,3	-45
Разом	150014,25	100,0	167571,17	100,0	171492,70	100,0	-

Джерело: складено автором за даними [6]

Проаналізувавши дані таблиці 2.2, можна зробити висновок, що діяльність Дільничної державної лікарні ветеринарної медицини фінансувалася переважно з бюджету. Згідно затвердженого Статуту, і після перетворення, заклад залишається неприбутковим. Структура джерел фінансових надходжень для поточної діяльності установи свідчить, що бюджетні кошти складають 91-97%. Є в тому числі джерелом для фінансування капітальних видатків на придбання основних фондів, також є обласний бюджет. При цьому, частка цього джерела значно зменшилась з 16,3% у 2021 році до 4,5% у 2022 та до 0,3% у 2023 році.

Крім цього, з фінансової звітності видно, що у закладі були і власні знаходження, зокрема благодійна допомога, та плата за послуги. Благодійні внески можуть надавати лікувальному закладу фізичні та юридичні особи. Плату за послуги даний заклад отримує на підставі укладання договорів оренди, на проходження інтернатури, від реалізації металообробки чи іншого майна. Ці джерела разом протягом трьох років складали від 8,6% до 3,2%. Отже, діяльність даної установи, як і будь-якої бюджетної організації (і некомерційного підприємства), фінансувалась переважно з бюджету.

Що стосується динаміки коштів, то з таблиці бачимо, що обсяги фінансування даного лікувального закладу збільшилися в 2021 році порівняно з

2023 роком. Так, сума загального фонду склала в 2023 році 165475340,9 грн., що на 47% більше, ніж у 2021 році, що пояснюється інфляційними процесами, які відбуваються в економіці в цілому, та впливають на номінальні суми коштів. Фінансування з бюджету капітальних вкладень навпаки, значно зменшено. Проаналізуємо надходження та використання коштів по кожному із джерел фінансування (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Надходження та використання бюджетних коштів, грн.

Показники	2021р.	2022р.	2023р.
<i>Загальний фонд</i>			
Затверджено на рік	112593753,00	153118880,00	165475340,90
Надійшло за рік	112112234,54	137842800,50	162673021,32
Касові видатки за рік	112112234,54	137842800,50	162673021,32
Відношення суми використаних коштів до кошторису, %	99,6	90,0	99%
Відношення суми використаних коштів до надходжень, %	100,00	100,00	100,00
<i>Надходження з бюджету на капітальні видатки (спеціальний фонд)</i>			
Затверджено на рік	24444800,00	7496000,00	489100,00
Надійшло за рік	24277261,00	7496000,00	483980,00
Касові видатки за рік	24277261,00	7496000,00	483980,00
Відношення суми використаних коштів до кошторису, %	99,3	100,0	99%
Відношення суми використаних коштів до надходжень, %	100,00	100,00	100,00

Джерело: складено автором за даними [6]

Аналіз таблиці 2.3 свідчить, що бюджетні кошти як загального, так і спеціального фонду, використовуються майже повністю, оскільки комунальні організації не мають права вільно розпоряджатися наданими їм бюджетними коштами. Такі організації складають кошторис на фінансування своєї діяльності, у відповідності до якого державним органом виділяється необхідна сума. Незначне відхилення між сумою запланованих та використаних коштів, пояснюється тим, що кошторис складався на початку періоду, а протягом року могли відбуватися коригування через зміну цін на матеріали, послуги, оплату праці тощо. Призначення джерел фінансування, вказаних у таблиці 3 наступні: кошти загального фонду використовуються на фінансування поточних видатків, таких як оплата праці, придбання матеріалів, оплата комунальних платежів та

ін., а кошти спеціального фонду спрямовуються на капітальні видатки, наприклад, придбання обладнання медичним закладом. З вище відміченого видно, що відбулося зростання обсягів бюджетного фінансування по загальному фонду, та зменшення по спеціальному, що пояснюється інфляційними процесами в державі та недостатністю коштів при проведенні їх розподілу на місцевому рівні. А це підтверджує необхідність проведення реформування ветеринарної галузі та оптимізації закладів охорони здоров'я тварин.

Надходження та використання коштів по іншим джерелам фінансування проаналізовані в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Надходження та використання коштів інших джерел власних надходжень, грн.

Показники	2021р.	2022р.	2023р.
<i>Кошти, отримані як плата за послуги</i>			
Затверджено на рік	1163795,00	886289,00	633515,20
Надійшло за рік	915183,54	773687,95	627419,98
в т. ч. від надання послуг закладом	369529,37	258361,79	171637,59
від реалізації майна	36863,54	46679,13	27571,57
від оренди майна	508790,63	468647,03	428210,82
Касові видатки за рік, усього-	1031031,54	877792,21	633515,20
Відношення суми використаних коштів до кошторису, %	88,06	99,0	100,0
Відношення суми використаних коштів до надходжень, %	112,7	113,5	101%
<i>Кошти, отримані за іншими джерелами власних надходжень (благодійна допомога)</i>			
Затверджено на рік	11811899,57	6070000,36	4892740,64
Надійшло за рік	11811899,57	6070000,36	4892740,64
в т. ч. благодійні внески	11811899,57	6070000,36	4892740,64
залишок попереднього року	-	-	-
Касові видатки за рік	11811899,57	6070000,36	4892740,64
Відношення суми використаних коштів до кошторису, %	100,00	100,00	100,00
Відношення суми використаних коштів до надходжень, %	100,00	100,00	100,00

Джерело: складено автором за даними [6]

Дані таблиці 2.4 свідчать про те, що використання коштів від власних надходжень не так жорстко регламентується, як використання бюджетних коштів, сума використання яких має дорівнювати сумі надходження. При використанні ж коштів від власних надходжень, можуть лишатися перехідні

залишки з попереднього року, як це видно з таблиці про кошти, отримані від надання послуг: сума витрат більша за суму надходжень.

Фінансові позабюджетні джерела не є основними видами фінансування, оскільки суми надходжень по них від загальної потреби складають загалом менше 10%. Отже, незважаючи на перетворення комунальної установи в некомерційне підприємство, основне джерело фінансування поточної діяльності закладу та капітальних вкладень є обласний бюджет.

Здійснити оцінку фінансово-господарського стану досліджуваного лікувального закладу можемо в наступній таблиці згідно показників його майнового стану, фінансової стійкості та ліквідності.

Таблиця 2.5 – Показники майнового та фінансового стану Державної ветеринарної клініки

Показник	Рік			Середній темп росту (приросту)	Критичне значення
	2021	2022	2023		
Частка основних засобів в активах	39,6	69,4	89,7	У 2 рази	
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,6	0,3	0,2	У 3 рази	зменшення
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,99	0,81	1,0	1	$\geq 0,5$
Показник співвідношення короткострокової дебіторської і кредиторської заборгованості	1,2	2,0	2,3	1,9	$\approx 1,0$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	40,5	14,7	2,3	У 7 разів	0,2-0,3
Коефіцієнт термінової ліквідності	30,1	12,3	2,2	У 15 разів	0,7-0,8
Коефіцієнт поточної ліквідності	30,1	12,3	2,3	У 15 разів	> 1

Джерело: складено автором за даними [6]

Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить, що частка основних засобів за три роки зросла у 2 рази та переважає в структурі активів закладу і складає 89,7% проти 39,6% за 2021 рік. Це свідчить про оновлення обладнання для закладу, а також внаслідок внутрішньовідомчої безоплатної передачі приміщень. Поточна діяльність фінансується з бюджету. Коефіцієнт зносу основних засобів поступово зменшувався і становить 0,2 (при нормативі 0,5 для коефіцієнту зносу), при цьому відбулося збільшення коефіцієнта придатності. Отже, основні засоби в Державній ветеринарній клініці поступово оновлюються.

Коефіцієнт автономії збільшився протягом трьох років і склав 1,0. Отже, за умови безперебійного фінансування державою, бюджетні організації залишаються завжди фінансово стійкими.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу був позитивним за всі три роки, що свідчить про достатність власного капіталу для фінансування необоротних і оборотних активів. Фінансування оборотних фондів відбувається з інших джерел, а саме: бюджетних коштів, що виділяються кожного року на фінансування поточних потреб лікувального закладу. Коефіцієнт маневреності власного капіталу майже відповідає нормі, що свідчить про достатність коштів.

Показник співвідношення короткострокової дебіторської і кредиторської заборгованості у 2021 році знаходився на рівні нормативу. Коштів, які надходили від ліквідації дебіторської заборгованості вистачало на погашення кредиторської. В 2022 та 2023 роках значення цього показника були найвищими, але для лікарні це не критично, оскільки підприємство є некомерційним і фінансується з бюджету, а не від виробництва і продажу продукції.

Відмічається значне зниження коефіцієнтів ліквідності (абсолютної, поточної та термінової). Це свідчить про те, що найбільш ліквідних коштів вистачає на покриття заборгованості.

Таким чином, Державна ветеринарна клініка м. Харків була фінансово стійкою та платоспроможною закладом, завдяки державному бюджетному фінансуванню.

2.3 Аналіз управління розвитком Державної клініки ветеринарної медицини

Для безперебійного здійснення своєї діяльності установа має бути забезпечена ресурсами. Головними ресурсами лікувального закладу є основні фонди та персонал.

Проаналізуємо склад та структуру основних засобів даного закладу.

Таблиця 2.6 – Склад та структура основних засобів (за залишковою вартістю на кінець року)

Групи основних засобів	2021р.		2022р.		2023р.		Відношення 2023 р. до 2021 р., %
	сума,	%	сума,	%	сума,	%	
	грн.		грн.		грн.		
Машини та обладнання	49300211	66,8	67728327	35,9	165156000	43,8	335,0
Транспортні засоби	2040336	2,8	2040336	1,1	74777000	19,8	3664,9
Інструменти, прилади, інвентар	883167	1,2	1699916	0,9	3720000	1	421,2
Малоцінні необоротні матеріальні активи	4003600	5,4	6686230	3,5	8176000	2,2	204,2
Білизна, постільні речі, одяг та взуття	406508	0,6	425076	0,2	-	-	
Інші (будівлі, земельні ділянки тощо)	17130172	23,2	110087451	58,4	125653000	33,2	733,5
Разом	73763994	100,0	188667336	100,0	377482000	100	511,7

Джерело: складено автором за даними [6]

Проаналізувавши дані таблиці 2.6 можна зробити висновки, що вартість основних засобів за три роки зросла у 5 разів за рахунок всіх позицій, але найбільше - транспортних засобів, будівель.

Щодо структури основних засобів, то на кінець аналізованого періоду найбільшу питому вагу мають машини та обладнання (43,8), тобто спеціалізоване медичне обладнання, що використовується для проведення діагностичних обстежень та лікування пацієнтів, і яке є дорогівартісним. На другому місці у структурі основних засобів є будівлі, земельні ділянки тощо – 33,2%; транспортні засоби складають 19,8% і займають третє місце у структурі. Решта основних засобів мають незначну питому вагу, що не перевищує 1-3%.

Проаналізуємо динаміку персоналу організації в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Динаміка руху робочої сили Державної ветеринарної клініки м. Харків

Показники	2021	2022	2023	Відношення 2023 р. до 2021 р., %
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	1133	1142	1137	+0,3%
в т.ч. жінки	937	947	946	+0,96%
Прийнято працівників, осіб	129	143	156	+20%
Вибуло працівників, осіб	117	150	170	+45,2%
Коефіцієнт обороту щодо прийому	0,11	0,13	0,14	+27%
Коефіцієнт обороту щодо вибуття	0,10	0,13	0,15	+ 1,5 рази
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	1,1	0,95	0,92	-16%

Джерело: складено автором за даними [6]

Дані таблиці 2.7 свідчать, що середньооблікова кількість штатних працівників зросла на 4 особи, або на 0,3%. Персонал закладу представлений переважно жінками, частка яких від загальної чисельності складає понад 80%, що відповідає структурі персоналу вітчизняних лікувальних закладів.

Протягом трьох років спостерігається рух робочої сили, який посилюється на кінець періоду. Так, коефіцієнт обороту з прийняття збільшився з 0,11 у 2021 році до 0,14 у 2023 році, або на 27%. При цьому, коефіцієнт обороту з вибуття зріс з 0,10 у 2021 році до 0,15 у 2023 році, у 1,5 рази. Коефіцієнт плинності кадрів відповідав коефіцієнту з вибуття, оскільки працівники звільнялися за власним бажанням. Процеси руху персоналу є наслідком від'ємного коефіцієнту співвідношення прийнятих і звільнених працівників, який на кінець аналізованого періоду знизився на 16%, що в свою чергу є результатом оптимізації. Поряд з проведенням заходів оптимізації процесів надання медичної допомоги, як то перепрофілізація ліжкового фонду та скорочення деяких штатних посад, залишається дефіцит щодо фінансового забезпечення закладу відповідно потреби, і як наслідок є низькою заробітна плата, а отже матеріальна зацікавленість працівників. Про це свідчать дані в наступних двох таблицях.

Таблиця 2.8 – Склад та структура фонду оплати праці штатних працівників Державної ветеринарної клініки м. Харків

Показники	2021р.		2022р.		2023р.		Відноше ння 2023 р. до 2021 р., %
	сума, тис. грн.	%	сума, тис. грн.	%	сума, 3, тис. грн.	%	
Фонд оплати праці штатних працівників, усього	65343100,0	100	74467300,0	100	83664200,0	100	128,0
Фонд основної заробітної плати	47124700,00	72,1	42894200,0	57,6	66136200,0	79,0	140,0
Фонд додаткової заробітної плати	15925400,0	24,4	28365140,0	38,1	14643400,0	17,5	92,0
в т.ч. надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	10161400,0	15,6	21562800,0	29,0	6057600,0	7,2	60,0
виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	636,4	0,97	212,0	0,3	348,5	0,4	55,0
Заохочувальні та компенсаційні виплати	2293000,0	3,5	3208000,0	4,3	2884600,0	3,5	125,0
в т.ч. матеріальна допомога	2293000,0	3,5	3208000,0	4,3	2884600,0	3,5	125,0

Джерело: складено автором за даними [6]

Дані таблиці 8 свідчать, що загальний фонд оплати праці штатних працівників збільшився в зв'язку зі зростання мінімальної заробітної плати в Україні.

В структурі фонду оплати праці протягом трьох років понад 50% становить основна заробітна плата, від 17 до 38 відсотків (у різні роки) додаткова заробітна плата і 3,5-4% - заохочувальні та компенсаційні виплати. Позитивним є збільшення частки заохочувальних та компенсаційних виплат на 25%. Однак поряд із цим, зменшилася питома вага додаткової заробітної плати, тобто надбавок та доплат до тарифних ставок та посадових окладів на 40% проти 2021 року та більше ніж у 1,5 рази

проти 2022 року. Це свідчить про зменшення матеріальної зацікавленості працівників. В таблиці 2.9 представлена інформація про рівень заробітної плати в Державній ветеринарній клініці.

Таблиця 2.9 – Розподіл штатних працівників за розмірами заробітної плати

Назва показників	2021р.		2022р.		2023р.		Відношення 2023 р. до 2021р., %
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць	1106	100	1106	100	1106	100	-
до 5000,00	544	49,1	543	49,1	543	49,1	-
від 5000,01 до 10000,00	552	50,0	553	50,0	540	48,8	-2,1%
від 10000,01 до 15000,00	7	0,6	7	0,6	20	1,8	+1,8 рази
понад 15000,00	3	0,3	3	0,3	3	0,3	-
понад 20000,00	-	-	-	-	-	-	-
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	4132,9 3	X	5126,9 2	X	5938,3 2	X	+43,7%

Джерело: складено автором за даними [6]

Дані таблиці 2.9 свідчать, що, незважаючи на підвищення рівня мінімальної заробітної плати по Україні в цілому, у даному закладі, як і по більшості інших лікувальних закладів області, заробітна плата залишається досить низькою. Майже половина працівників, а саме 49,1%, стабільно отримували заробітну плату меншу, ніж 5000 гривень за місяць. При цьому, у 25 з них заробітна плата протягом останніх трьох років була меншою за мінімальну, а у 45-46 осіб – на рівні мінімальної заробітної плати за місяць. Заробітну плату в розмірі від 5000 до 10000 грн за місяць отримували близько 50% персоналу лікарні, а вище 10000 грн. – від 0,6% працівників у 2021-2022рр. до 1,8% у 2023 році. І лише 3 особи мали понад 15000 грн заробітної плати в місяць, або 0,3%. Вищевідзначене свідчить про низьку матеріальну зацікавленість працівників закладу. Необхідно відмітити збільшення середньомісячної заробітної плати на 43,7%, але за рахунок підвищення урядом мінімальної заробітної плати в цілому в державі. Поряд з

чим, частка працівників, які отримували до 5000 грн., залишилась незмінною. Дещо зросла питома вага працівників, які отримували від 10000 до 15000 грн. за місяць з 0,6% у 2021 році до 1,8% у 2023 році. Отже, незважаючи на деякі позитивні зміни в оплаті праці, у більшості працівників закладу заробітна плата залишається низькою. В наступній таблиці проаналізуємо фінансові результати діяльності Державній ветеринарної клініки.

Таблиця 2.10 – Фінансові результати діяльності закладу:

Показники	2021	2022	2023	Відношення 2023 р. до 2021 р., %
Бюджетні асигнування	112784235	137842801	114575411	101,6
Доходи від надання послуг	369529	258362	-	
Доходи від продажу активів	36864	46679	27571	74,8
Інші доходи від обмінних операцій	508791	430335	74473	14,6
<i>Усього доходів від обмінних операцій</i>	<i>113699419</i>	<i>138578177</i>	<i>114677455</i>	<i>100,9</i>
Інші доходи від необмінних операцій	9236461	5228208	4164525	45,1
<i>Усього доходів від необмінних операцій</i>	<i>9236461</i>	<i>5228208</i>	<i>4164525</i>	<i>45,1</i>
Усього доходів	122935880	143806385	118841980	96,7
Витрати на виконання бюджетних програм	112498993	150100755	102016421	90,7
Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	1103654	2239505	894414	81,0
Інші витрати за обмінними операціями	260308	358193	197122	75,7
<i>Усього витрат за обмінними операціями</i>	<i>113862855</i>	<i>152698453</i>	<i>103107957</i>	<i>90,6</i>
Інші витрати за необмінними операціями	12501466	7267883	4671512	37,4
<i>Усього витрат за необмінними операціями</i>	<i>12501466</i>	<i>7267883</i>	<i>4671512</i>	<i>37,4</i>
Усього витрат	126364321	159966336	107779469	85,3
Профіцит (дефіцит) за звітний період (+,-)	3428441	-16159951	11062511	322,7

Джерело: складено автором за даними [6]

Дані таблиці 2.10 свідчать, що загальна сума доходів зросла з 122935880 грн. у 2021 році до 143806385 грн. у 2022 році, або на 17%, а за 8 міс. 2023р. склала 118841980. Витрати закладу також збільшились. Фінансування, як уже було вказано вище, здійснюється майже повністю з бюджету. Більший темп росту витрат, ніж темп росту доходів обумовив те, що підприємство замість профіциту у 2021 та 2022 роках отримало дефіцит коштів, що свідчить про збільшення нестачі коштів для фінансування закладу.

В зв'язку з перетворенням закладу в 2023 році у комунальне некомерційне підприємство, змінилася і форма звітності. За 4 останні місяці 2023 року доходи склали 49368 грн., а витрати – 68281, отже збиток відповідно 18917 грн.

Як і в попередні 2 роки, на кінець 2023 року кількість розгорнутих ліжок в лікарні не змінилась - 645 ліжок, з них 55,8% хірургічного профілю та 44,2% - терапевтичного. Але в результаті проведення моніторингу потреби в наданні медичної високоспеціалізованої допомоги в лікарні закуплено високотехнологічне обладнання, що дозволить надавати своєчасну кардіохірургічну допомогу жителям області. Як результат, відкрито відділення кардіохірургічної допомоги, внаслідок чого відбулося деяке перепрофілювання.

За звітний період у лікарні зросла летальність з 0,68% у 2021 році (померло 148 пацієнтів) до 0,74% у 2023 році (162 померлих), проте залишається значно нижче середнього показника по іншим лікарням України (1,12%). Летальність у 2022 році складала 0,68% або 138 померлих.

Структура летальності відображена в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Структура летальності за різними причинами

Причини	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	абс. число	%	абс. число	%	абс. число	%
Хвороби кровообігу	35	23,8	36	26,1	43	26,5
Хвороби органів травлення	35	23,8	37	26,8	39	24,1
Травми	29	19,7	31	22,5	32	19,8
Новоутворення	26	17,7	19	13,8	25	15,4
Інші	23	15,0	15	11,0	23	14,2
Всього	148	100	138	100	162	100

Джерело: складено автором за даними [7]

Структура причин летальності хворих залишається сталою: 86% усіх випадків займає 4 основних класи: хвороби системи кровообігу – 26,5% (43 тв.); хвороби органів травлення – 24,1% (39 тв.); травми та їх наслідки 19,8% (32 тв.) та клас новоутворень 15,4% (25 тв.)

Серед летальності внаслідок хвороб системи кровообігу переважають цереброваскулярні хвороби, друге місце займають хвороби органів травлення, серед яких переважає цироз печінки ускладнений кровотечами, на третьому місці знаходяться травми та їх наслідки, серед яких від травм несумісних з життям (переломів кісток черепа, хребта, кісток тулуба, множинних та внутрішньочерепних травм). Структура госпіталізованих хворих до Державної ветеринарної клінічної лікарні представлена в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Структура госпіталізованих хворих тварин до Державної клінічної ветеринарної лікарні, %

Класи хвороб	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Кістково-м'язева система	14,6	14,4	14,9
Органи травлення	15,4	15,3	13,8
Хвороби очей	10,5	11,0	11,7
Органи дихання	9,1	9,7	9,4
Травми, отруєння та їх наслідки	9,4	8,8	7,8
Інші	41,0	40,8	42,4
Всього	100,0	100,0	100,0

Джерело: складено автором за даними [7]

Серед найпоширеніших причин госпіталізації провідне місце займають хвороби кістково-м'язевої системи (14,9%), органів травлення (13,8%), хвороби ока та придаткового апарату (11,7%), хвороби органів дихання (9,4%), травми, отруєння та їх наслідки (7,8%).

Таким чином, можемо зробити висновок, що основними проблемними питаннями залишається готовність закладу до нових механізмів фінансового забезпечення, а саме: приведення матеріально-технічного стану закладів охорони здоров'я тварин відповідно вимогам мінімального обсягу послуг за Програмою ветеринарних гарантій; опрацювання питання щодо встановлення додаткових соціальних гарантій, у тому числі запровадження мотиваційних пакетів для працівників ветеринарної медицини.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КЛІНІКИ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ

3.1 Визначення іміджевої складової ветеринарної діяльності

Державна клініко-діагностична ветеринарна клініка була заснована у 1976 році. Спеціалісти клініки мають широкий спектр знань і вмінь у сфері сучасної діагностики та лікування інфекційних та внутрішніх хвороб сільськогосподарських, дрібних домашніх, екзотичних тварин та птахів. Вони активно взаємодіють зі студентами факультету ветеринарної медицини Харківського зооветеринарного академічного університету, додаючи до теоретичного навчання практичну складову клінічної підготовки. Це дозволяє майбутнім лікарям ветеринарної медицини здобувати досвід у курації хворих тварин, використовуючи комплексний підхід до встановлення діагнозу, включаючи експрес-методи діагностики та сучасні схеми лікування. Після одужання студенти складають епікрізи, що сприяє їхньому професійному розвитку у сфері ветеринарної медицини.

Маючи необхідні знання та сучасне обладнання, клініка пропонує широкий спектр ветеринарних послуг:

- Профілактичні ветеринарні процедури з використанням сучасних ветеринарних препаратів і біопрепаратів.
- Хірургічна допомога тваринам з різними захворюваннями.
- Експрес-лабораторна діагностика патологічного та біологічного матеріалу.
- Ультразвукова діагностика, ехокардіографія, цифрова рентгенографія (портативна та стаціонарна).

Клініка постійно вдосконалює свої професійні навички та підвищує кваліфікацію свого персоналу.

Лікарі надають різноманітні ветеринарні послуги з урахуванням спеціалізації:

- Ортопедичні та травматологічні операції.
- Нейрохірургія та неврологічна допомога.
- Кардіологічна підтримка тварин у геріатричному віці.
- Акушерство, гінекологія та андрологія.
- Дерматологічні консультації та процедури.

Оперативні втручання проводяться в стерильній, професійно обладнаній операційній залі під контролем спеціалізованих апаратів, що дозволяє хірургам та анестезіологам ефективно моніторити стан тварини під час наркозу.

Хірурги виконують різноманітні оперативні втручання:

- У головній ділянці (9 видів).
- У грудній клітці (8 видів).
- У черевній та тазовій ділянках (12 видів).
- На хребті (4 види операцій).
- На кістках та суглобах (7 видів).

Діагностичні послуги клініки охоплюють широкий спектр і виконуються на сучасному обладнанні.

Рентгенографія включає оглядові знімки черевної порожнини, грудної порожнини, кінцівок, голови та хребта, спеціальні методи рентгенографії, такі як прицільні знімки для діагностики ДКС, ДЛС, а також контрастні методи, наприклад контрастування ШКТ, подвійне контрастування ШКТ, мієлографія, урографія, фістулографія та інші.

Ультразвукова діагностика включає сканування черевної порожнини, окремих органів, ехокардіографію, доплерографію, УЗД головного мозку, а також залоз та суглобів.

Команда клініки - це її головне багатство. Тут працюють як досвідчені фахівці, так і молоді лікарі-ветеринари, які відчують себе комфортно в умовах співпраці. Вони отримують підтримку від студентів факультету ветеринарної медицини, які часто приносять нові ідеї та проєкти для клініки. Клініка активно просуває свої послуги через власний сайт, а також на

соціальних мережах, таких як *Facebook* та *Instagram*. Крім того, вона створює відеоконтент, який допомагає клієнтам краще ознайомитися з наданими послугами.

Останній досягнення - програма *Jet.vet*, що є інноваційним рішенням для управління ветеринарним бізнесом. Це додаток до смартфона, який спрощує процес реєстрації на прийом та нагадує про нього в календарі. Адміністратор може швидко створити картку клієнта і пацієнта, а лікарі можуть мінімізувати час, витрачений на адміністративні обов'язки, що дозволяє їм більше уваги приділяти безпосередньому лікуванню тварин. Крім того, програма *Jet.vet* дозволяє створювати електронну картотеку клієнтів з контактними даними та інформацією про їх тварин. Вона включає систему акцій для клієнтів та можливість придбання абонементів.

Клієнти також можуть керувати запасами ветеринарних препаратів та ліків через особистий кабінет, переглядати історію відвідувань своїх улюбленців у режимі реального часу зі свого телефону, планшета або комп'ютера безкоштовно.

Керівництво клініки зручно веде управлінський облік, використовуючи статистику відвідувань та обсягів продажів. Доступні моментальні звіти про залишки на складі та інші аспекти. Лідерство відіграє ключову роль у успіху клініки.

Головний ветеринарний лікар, систематично працюю над підвищенням професійного іміджу нашої команди. Два рази на тиждень проводяться внутрішні клінічні семінари, під час яких обговорюються нові технології та методи лікування.

Активно використовується електронна клінічна бібліотека з близько 40 тисячами примірників спеціалізованої світової літератури на англійській мові для підтримки нашої науково-практичної діяльності. Поєднуючи посаду менеджера підприємства, головний лікар систематично аналізує ефективність роботи персоналу, впроваджує мотиваційні системи та організовує семінари з емоційного інтелекту, що дозволяє нам краще розуміти та задовольняти потреби різних типів клієнтів.

Для порівняльного аналізу іміджу нашої клініки ветеринарної медицини та КП «Зоосервіс» ми обрали основні критерії, які є важливими для наших клієнтів і впливають на їх вибір місця надання ветеринарних послуг:

1. Спектр послуг та їх комплексність.
2. Доступність послуг (цілодобово, без вихідних).
3. Фахова підготовка лікарів та персоналу клініки.
4. Обладнання та асортимент ветеринарних препаратів, кормів, супутніх товарів.
5. Привабливі цінові пропозиції та акції.
6. Зручність та якість комунікацій.
7. Репутація серед клієнтів (відгуки, нагороди, участь в проєктах тощо).

Отримані результати узагальнені в таблиці 3.1.

Проведений порівняльний аналіз ефективності діяльності комунального підприємства «Зоосервіс» Харківської міської ради та Державної ветеринарної клініки показав, що остання відзначається найвищим рівнем іміджевої складової. Клініка активно працює над створенням та підтримкою доброзичливих відносин і взаєморозуміння між установою та громадськістю, що є важливим аспектом її успіху. Крім того, вона стала піонером в Харкові у впровадженні програми Jet.vet, що значно збільшило продуктивність ветеринарного обслуговування, прискорило процес діагностики та поліпшило комунікацію з клієнтами. Головний ветеринарний лікар клініки не тільки виконує обов'язки менеджера підприємства, але й активно розвиває професійні навички своєї команди через регулярні семінари з емоційного інтелекту та правил поведінки взаємодії з різними категоріями клієнтів. Він також вивчає ефективність творчої діяльності персоналу та систему їх мотивації, що сприяє підвищенню загального рівня обслуговування в клініці.

Ці фактори сприяють формуванню позитивного іміджу клініки, що є важливим для приваблення та утримання клієнтів у ветеринарній медицині.

Таблиця 3.1 – Результати порівняльного аналізу іміджевої складової

Критерії	Клініка ветеринарна	КП «Зоосервіс»
Спектр послуг	Широкий, програма Jet.vet. - розумне рішення для управління ветеринарним бізнесом	Вузький
Доступність послуг	Нецілодобова. Запис на прийом з 8.00 до 19.00; субота, неділя з 9.00 до 17.00. Без вихідних	Нецілодобова. Запис на прийом з 9.00 до 17.00; субота, неділя - вихідні
Фахова підготовка лікарів	Висока кваліфікація, постійне самовдосконалення (організація семінарів, практичних конференцій)	Висока кваліфікація
Сучасне обладнання	УЗД прилад, ЕХО кардіограф, цифровий рентгенограф, приладіекспрес-діагностики	Інформація на сайті відсутня
Асортимент ветеринарних препаратів, супутніх товарів	Гнучкий	Постійний стабільний
Цінові пропозиції	Привабливі цінові пропозиції та система акцій для клієнтів, абонемент	Відсутність акцій
Зручність та якість комунікацій	Висока ефективність раціонального поєднання використання електронного сайту клініки з соціальною мережею Facebook, Instagram	Один номер телефону для запису на прийом
Репутація	Висока (4,5)	Середня (4,0)

Джерело: складено автором за даними [6]

Однак, крім іміджевої складової, значущою є економічна результативність діяльності. Для оцінки ефективності ветеринарної діяльності важливо проаналізувати результати публічної звітності. Наразі це завдання ускладнене для ветеринарної клініки, оскільки вона є структурним підрозділом міської ветеринарної лікарні і не веде окремий управлінський облік.

Доходи та витрати обліковуються через бухгалтерські рахунки відповідно до нормативних вимог, але не систематизуються в окрему внутрішню управлінську звітність. Це може ускладнювати ефективне управління і визначення стратегій розвитку.

3.2 Сучасні підходи та інноваційні технології управління розвитком клініки ветеринарної медицини

Однією з актуальних проблем регулювання розвитку АПК України, що зумовлюється послідовним здійсненням державної політики євроінтеграції, є оновлення механізму забезпечення ветеринарно-санітарної якості та безпеки продукції. Важливим інструментом цього механізму державного регулювання є простежуваність (трейсабільність) сільськогосподарських тварин та тваринницьких продуктів [36].

Необхідність у розробленні й упровадженні ефективної системи трейсабільності, що є однією з необхідних передумов вступу до ЄС, а також підґрунтям виробництва конкурентоспроможної продукції тваринного походження і виходу з нею на зовнішній ринок, підтверджується зацікавленістю України у поглибленні співпраці з країнами ЄС у питаннях модернізації та розвитку АПК, його інтегруванні у європейський простір [36].

Для розуміння концепції трейсабільності (простежуваності) та з'ясування перспектив застосування трейсабільності як інструмента реалізації регуляторних заходів державної санітарної політики в умовах українських реалій доцільно звернутися до визначення сутності та складників понять «трейсабільність», «ідентифікація», «реєстрація» та взаємозв'язку між ними.

Що ж являють собою ідентифікація, реєстрація та трейсабільність і який взаємозв'язок існує між якістю тваринницької продукції й системою ідентифікації та реєстрації тварин? Згідно з визначенням Міжнародної організації зі стандартизації, трейсабільність (від англ. *traceability*, *trace* – стежити, *ability* – здатність) – це спроможність відновлення історії, використання або місцезнаходження діяльності, процесу, продукту, організації, особи, системи або будь-якої їх комбінації за допомогою методів реєстрації та ідентифікації [37]. Трейсабільність як один з компонентів аналізу ризику і відіграє важливу роль у гарантуванні якості та безпеки продукції тваринництва, контролі епізоотичної ситуації області, регіону або країни через можливість простеження розповсюдження епізоотій, оперативного пошуку

джерела інфекції, полегшення епізоотичних та епідемічних розслідувань. Її також можна використовувати для селекційної роботи з тваринами, покращання їх м'ясної та молочної продуктивності, загального підвищення ефективності виробництва [36].

Індивідуальна ідентифікація тварин, яку використовують понад 100 років, у минулому давала відповіді на такі запитання: «Яка це тварина (її вид, вік, стать)? Звідки вона походить? Хто її власник?» З перебігом часу населення країн та численність популяції тварин зросли, разом з цим виникла необхідність у виробництві більших обсягів харчових продуктів, зросла потреба у різноманітності продуктів тваринництва, підвищилась інтенсивність переміщення тварин та торгівлі тваринами, сировиною і м'ясо-молочними продуктами як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. У зв'язку з цим, призначення ідентифікації та реєстрації тварин значно розширилось і нині орієнтується не тільки на період господарчого використання тварин, а й на відслідковування їх переміщення *post mortem*. Такий підхід до визначення згаданих понять є новим і актуальним навіть для зарубіжних вчених, які вже декілька років працюють над розробками та вдосконаленням національних програм ідентифікації та трейсабільності. Сучасний споживач потребує гарантій якості отриманого продукту, тому вимогою ефективною системи ідентифікації та реєстрації тварин є здатність відслідковувати походження кожного продукту переробки м'яса, який потрапляє на стіл споживача [23].

У сучасному розумінні, ідентифікація – це процес ототожнювання тварини (її нумерація та присвоєння клички), що включає прикріплення спеціальних засобів з ідентифікаційним номером, внесення інформації до книги обліку тварин господарства, видачу паспорта тварини та ветеринарної картки. Для ідентифікації тварин використовуються різні методи, вибір яких залежить від виду тварини, цілей ідентифікації, рівня упровадження технологічних розробок, інших чинників. Найпоширеніші ідентифікаційні методи і засоби оцінюються за 5-бальною шкалою, при цьому, найважливішими характеристиками є зручність та простота використання, нешкідливість для здоров'я тварини, безпечність з точки зору уникнення ризику для здоров'я

людини, можливість підробки, вартість. До менш поширених або додаткових методів, що використовуються для ідентифікації тварин (наприклад, елітних порід коней), належать дослідження зразків крові, ДНК-типування, сканування роговиці та райдужної оболонки [39].

Таблиця 3.2 - Характеристика методів і засобів ідентифікації тварин

Засіб ідентифікації	Зручність введення	Легкість для читання	Міцність, довговічність	Здоров'я тварини	Нешкідливість для харчових продуктів	Випробування на підробку	Схвалення виробництвом	Вартість
Пластикові бірки	4	5	3	3	5	2	4	4
Металеві бірки	3	3	4	4	5	3	3	5
Бірки на хвості	5	5	1	5	5	0	4	5
Пластикові бірки з чіпами	4	5	3	3	5	2	4/5	1
Пластикові бірки з «бар-кодом»	4	5	3	3	5	2	4/5	4
Татуювання	2	1	4	2	4	5	2	3
Клеймування	2	3	4	5	5	5	2	2
Таврування рогів	3	3	3	4	5	3	2	3
Таврування шкіри	3	3	3	4	5	3	2	4
Маркування фарбою	5	4	1	4	4	1	3	5
Підшкірні імплантанти	2	5	4	2	2	5	3	1

Джерело: складено автором за даними [7]

Ідентифікація тварин може бути як індивідуальною, що використовується переважно для великої рогатої худоби, так і груповою – застосовується для інших видів тварин (свиней, птиці).

Система ідентифікації та трейсабільності будується за такими принципами: обов'язкова реєстрація господарств, тварин, операторів (осіб, які контактують з тваринами або продукцією), кожного переміщення тварин; облік епізоотологічних даних (визначення статусу господарства щодо інфекційних захворювань, обстеження продукції на наявність залишків, гормонів, контамінантів) [23].

Отже, трейсабільність та основне знаряддя її досягнення – індивідуальна ідентифікація використовується як засіб моніторингу тварин та тваринницької продукції, документації, процесів переробки, переміщення, торгівлі.

Взаємозв'язок між якістю тваринницької продукції та трейсабільністю простежується через такі ланки харчового ланцюга: тварина – виробник

(тваринницьке господарство, ферма, птахофабрика) – переробне підприємство – кінцевий продукт (який бачить споживач). Упевненість та задоволення потреб споживачів гарантується через відповідність кожної ланки ланцюга визначеним параметрам якості.

У країнах ЄС потреба в системах трейсабільності визначилась у процесі становлення єдиного ринку. У 1992 р. введено перші правила ідентифікації та реєстрації, що поширювались на чистопорідних тварин [36]. У 1997 р. Директивою ЄС № 820/97 введені Правила щодо ідентифікації та реєстрації ВРХ, поновлені у 2000 р. [31]. У 2003 р. визначено мінімальні вимоги щодо рівня контролю, який повинен здійснюватись у рамках системи ідентифікації та реєстрації ВРХ для країн – учасниць ЄС [30].

Увага до цієї проблеми в країнах Західної Європи зумовлюється також процесами глобалізації: по-перше, наявність подібних систем є пререквізитом для міжнародної торгівлі тваринами та тваринницькою продукцією, що має стійку тенденцію до зростання; по-друге, з'являється можливість ефективного управління епідемічним та епізоотичним станом на території країни та, зрештою, упровадження так званих систем якості, що мають на меті задовольнити потреби споживачів щодо ветеринарно-санітарної безпеки продукції.

Процес наукового розроблення цієї концепції розпочався наприкінці ХХ ст. (перша всесвітня наукова конференція з питань ідентифікації тварин відбулась у Буенос-Айресі в 1998 р.). Чинні стандарти з питань трейсабільності були розроблені ВООЗТ спільно з Комісією Кодекс Аліментаріус у межах Угоди СОТ «Про застосування санітарних та фітосанітарних заходів» і прийняті Міжнародним комітетом ВООЗТ у травні 2007 р. [38].

На території країн ЄС діє єдина система трейсабільності, ідентифікації та реєстрації САНІТЕЛ (SANITEL). Крім того, країни мають власні національні системи (рис.3). Наприклад, у Бельгії поряд зі САНІТЕЛ упроваджено системи БЕЛТРЕЙС (BELTRACE – BELgian TRACEability) та КОНСУМ (CONSUM – CONtaminant SURveillance systeM), першу з яких призначено для відстежування кожного переміщення тварин і одержаних від них продуктів,

друга – для аналізу ризиків та моніторингу наявності контамінантів (діоксинів, афлатоксинів і важких металів), що здійснюється по відношенню до п'яти видів об'єктів: живих тварин, інгредієнтів і кормів тваринного призначення, молока та молочних продуктів, яєць та яєчних продуктів, інших харчових продуктів [37].

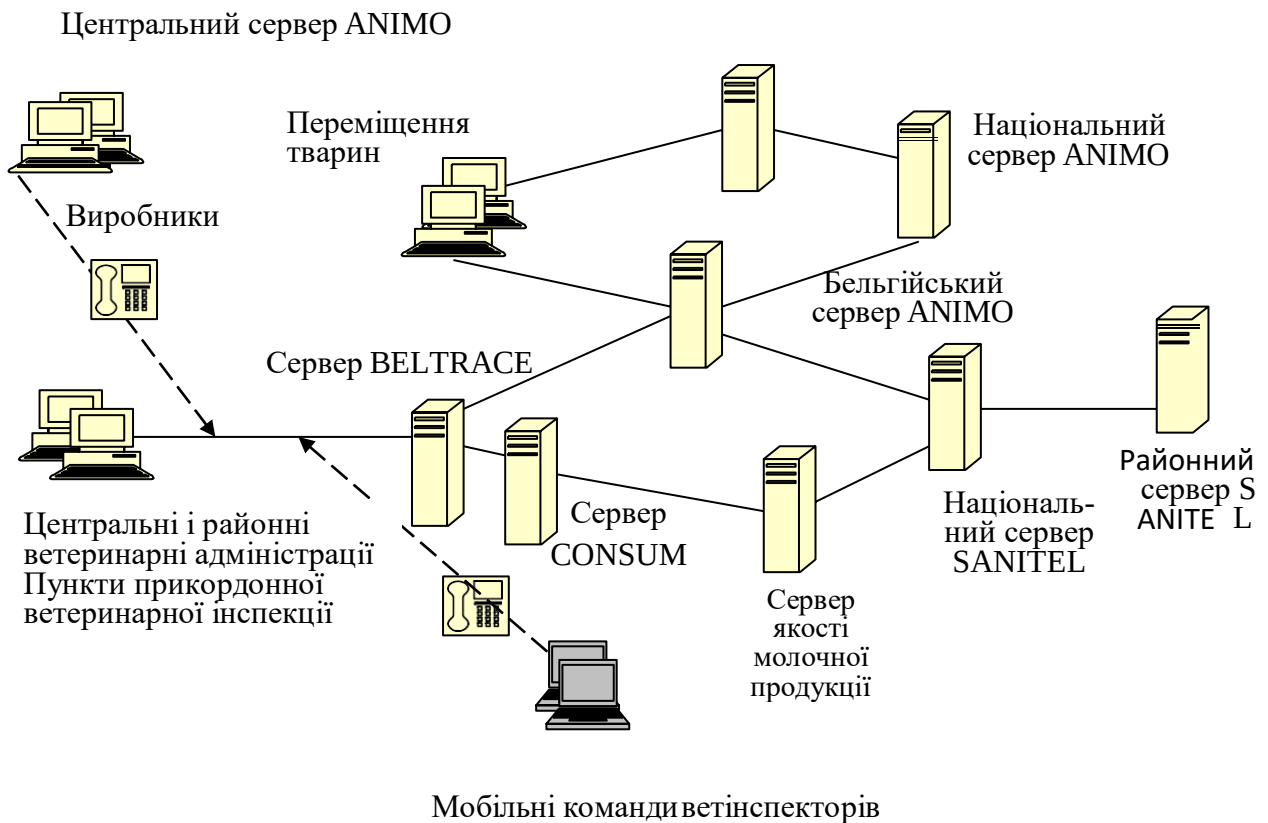


Рисунок 3.1 - Схема державного регулювання трейсабільності тварин, тваринницької продукції, залишків і контамінантів на прикладі Бельгії

Джерело: адаптовано автором на основі [37]

Одним з основних завдань державної ветеринарної медицини в Україні є забезпечення виробництва доброякісних щодо ветеринарно-санітарних показників продуктів та сировини тваринного походження. Реалізація цього завдання здійснюється за допомогою державного контролю й нагляду за надходженням, забоєм тварин, переробкою, зберіганням, транспортуванням та реалізацією продукції; ветеринарно-санітарної експертизи, включаючи лабораторні дослідження зразків тваринницької продукції, визначені ветеринарними вимогами, встановленими законодавством, стандартами,

технологічними інструкціями [14].

З метою ефективної реалізації законодавчих актів відповідними наказами Мінагрополітики України запроваджено обов'язкову ідентифікацію і реєстрацію ВРХ [21]; затверджено «Положення про Єдиний державний реєстр тварин» [26]. Відповідно до ст. 8 Закону України «Про ідентифікацію та реєстрацію тварин», в Україні затверджено порядки ідентифікації та реєстрації свиней [24], овець і кіз [25]. Проте, сучасної системи реєстрації птахогосподарств та ідентифікації птиці на цей час в Україні не упроваджено, хоча потреба в них актуалізується у зв'язку із загостренням епізоотичної ситуації у світі та зростанням вірогідності занесення на територію України збудників небезпечних хвороб.

Організацію та виконання робіт щодо запровадження й забезпечення функціонування цієї системи здійснюють державне підприємство «Агентство з ідентифікації та реєстрації тварин» та його територіальні органи [22]. Слід зазначити, що вплив регуляторних заходів поширюється, переважно, на період життя тварини, тому наступним кроком може стати розроблення та упровадження системи трейсабільності м'яса великої рогатої худоби.

Система трейсабільності тварин має велике значення для епізоотичного статусу певної територіальної одиниці як своєрідний гарант безпеки та якості сировини і продукції тваринного походження. Ідентифікація тварин та їх трейсабільність можуть суттєво поліпшити ефективність: вакцинаційних програм, ліквідації спалахів хвороб і інцидентів харчової безпеки, зонування й компартменталізації, нагляду, систем нотифікації хвороб, контролю переміщення тварин, інспекції та сертифікації. Управління системою трейсабільності значною мірою залежить від функціонування всього харчового ланцюга та від ефективності діяльності ветеринарних служб. Основними інструментами трейсабільності є індивідуальна ідентифікація тварин та реєстрація господарств. Розроблення системи трейсабільності тваринницької продукції в Україні, що передбачає вдосконалення ідентифікації тварин, може стати дієвим важелем державного регулювання якості й безпеки тваринницької продукції та, взагалі, благополуччя України щодо інфекційних захворювань

тварин. Всебічне вивчення аспектів трейсабільності тваринницької продукції є перспективним напрямом досліджень чималого наукового та практичного значення.

Поступова зміна управлінської парадигми в державному управлінні в Україні щодо переходу на нові методи і форми управлінської діяльності, впровадження принципів публічного управління, нового публічного менеджменту, врядування в діяльність владних суб'єктів актуалізує дослідження розвитку менеджменту у ветеринарній медицині. Основними ознаками оновленої системи державного управління стають застосування досвіду менеджменту приватних установ у діяльності органів влади, активна взаємодія приватного, громадського і державного секторів, ефективне використання ресурсів, підвищення результативності діяльності органів публічної влади, урахування потреб громадян як замовників управлінських послуг.

Вплив сучасних трансформаційних процесів, що відбуваються в Україні у зв'язку з перспективою вступу до ЄС (перехід галузі ветеринарної медицини на міжнародні та європейські стандарти, гармонізація законодавства з питань ветеринарної медицини, реформування органів системи виконавчої влади в галузі ветеринарної медицини, особливості національної економіки, складна політична ситуація та ін.) значно ускладнюють умови функціонування ветеринарних підприємств. У зв'язку з цим, працівники державних органів ветеринарної медицини, представники малого і середнього бізнесу в галузі ветеринарної медицини у своїй повсякденній діяльності стикаються з низкою управлінських проблем – наприклад, таких:

- недостатня поінформованість про зміни у ветеринарному, митному, податковому законодавстві;
- нераціональне використання людських і матеріальних ресурсів;
- недоліки у доборі кадрів і їх висока плинність;
- перенапруження керівника внаслідок неефективної організації робочого дня;
- відсутність навичок публічної комунікації;

– брак знань стосовно можливостей і переваг застосування маркетингових підходів, стратегічного планування в організаціях та ін.

Саме це й зумовлює потребу у подальшому розвитку ветеринарного менеджменту як важливого складника успіху сучасного ветеринарного підприємництва. Стрімкий розвиток економіки США та країн Західної Європи упродовж минулого століття пов'язується з використанням напрацювань однієї з найсучасніших наук, яка вважається стародавнім мистецтвом, – науки управління або менеджменту. Як науковий напрям, менеджмент розпочав формуватись наприкінці XIX ст. – на початку XX ст., пройшовши складний шлях розвитку від особливого виду людської діяльності до окремої галузі знань, однієї з форм суспільної свідомості, яка об'єктивно віддзеркалює специфіку процесу і технології управління організаціями.

Під впливом різних наук (психології, соціології, комп'ютерних технологій, теорії систем та ін.) у менеджменті сформувались такі нові напрями, як біхевіоризм, системний, ситуаційний, процесний, кількісний та ін. Застосування підходів і методів цих наук дозволяє ефективно вирішувати нагальні практичні проблеми управління сучасними організаціями незалежно від специфіки їх діяльності.

Зростаючі потреби у підвищенні ефективності управління організаціями різного галузевого спрямування зумовили розвиток відгалужень менеджменту, що сформувалися в його окремі види – адміністративний, антикризовий, ситуаційний, інноваційний, кадровий, ризик-менеджмент та ін., а також галузеві види: екологічний, транспортний, соціальний, медичний, фінансовий. У науковій літературі вирізняють і такі види менеджменту, як стратегічний, міжнародний, виробничий, менеджмент маркетингу, менеджмент персоналу, якості та ін. [18].

З огляду на те, що ветеринарний менеджмент, або менеджмент у ветеринарній медицині, як самостійний вид менеджменту відокремився порівняно не давно, наукові, методологічні, прикладні та концептуальні підходи до його розгляду є предметом досліджень небагатьох вчених. Щоб говорити

про перспективи розвитку державного управління та ветеринарного менеджменту в Україні, необхідно, передусім, розкрити змістовну сутність самих понять «менеджмент» і «менеджмент у ветеринарній медицині» та їх науково-теоретичні основи.

Вважаємо, що менеджмент на ветеринарному підприємстві означає управління в ринкових умовах і включає:

- орієнтацію підприємства на попит і потреби ринку, запити конкретних споживачів і організацію виробництва тих видів товарів, продукції та послуг, що користуються попитом;
- постійне прагнення до підвищення ефективності виробництва, отримання оптимальних результатів з меншими витратами;
- господарську самостійність, що забезпечує свободу прийняття рішень тими, хто відповідає за діяльність підприємства та його підрозділів;
- постійне коригування цілей і програм в залежності від стану ринку;
- з'ясування кінцевого результату діяльності підприємства або його підрозділів на ринку;
- використання сучасної інформаційної бази для розрахунків з метою прийняття оптимальних рішень [28].

Отже, окремі закордонні дослідники розглядають менеджмент у ветеринарній медицині як економічне поняття, існування й ефективність якого обґрунтовується суто економічними результатами діяльності.

Специфічні риси або особливості менеджменту (як і державного управління) у ветеринарній медицині зумовлюються особливостями галузі. Ветеринарна медицина означає діяльність, спрямовану на діагностику, профілактику та лікуванням тварин, збереження їх здоров'я і продуктивності. Звідси впливають цілі ветеринарних організацій, і, відповідно, мета і завдання управління в організаціях. Виходячи з цього, менеджмент у ветеринарній медицині можна розглядати як вид діяльності в організаціях ветеринарної медицини з метою досягнення певних (організаційних) цілей і задач, які виходять з цілей і задач функціонування галузі ветеринарної медицини.

Основними цілями і задачами менеджменту у ветеринарній медицині є

прийняття і реалізація управлінських організаційних (створення ветеринарного підприємства, кадрові питання, планування діяльності, аренда, фінансування та ін.) і оперативних (планування поточних ветеринарних заходів, термінів, діагностичних досліджень, обробок, виробництва лікувальних препаратів и т.д.) рішень. На його думку, кінцевою метою менеджменту є забезпечення прибутковості діяльності ветеринарного закладу шляхом раціональної організації виробничого процесу, включаючи управління виробництвом і розвиток техніко-технологічної бази, ветеринарного обслуговування власників тварин, ефективне використання кадрового потенціалу і творчої активності кожного ветеринарного спеціаліста [18]. Ця думка цілком узгоджується з обґрунтуванням нами положень щодо цілей і задач ветеринарного менеджменту, доповнює їх з точки зору теорії прийняття управлінських рішень.

Отже, менеджмент у ветеринарній медицині доцільно розглядати як вид діяльності, спрямований на підвищення ефективності управління ветеринарними організаціями з метою досягнення та реалізації певних цілей і завдань шляхом використання наявних ресурсів.

Засобом досягнення цілей ветеринарних організацій є надання якісних ветеринарних послуг, до яких належать клінічні, лікувально-профілактичні, ветеринарно-санітарні, терапевтичні, хірургічні, акушерсько-гінекологічні, протиепізоотичні заходи, імунізація, дезінфекція, дезінсекція, дератизація, дегельмінтизація, всі види лабораторних досліджень, дослідження та інші ветеринарні заходи, пов'язані з продажем племінних тварин, їх участю у виставках і змаганнях; визначення вагітності усіх видів тварин, отримання і трансплантація ембріонів та інші заходи, пов'язані з розмноженням тварин, птиці, риб, бджіл та їх транспортуванням; кремація, евтаназія тощо.

Надання ветеринарних послуг невідривно пов'язується з реалізацією специфічних ветеринарних товарів, а саме – з виробництвом, зберіганням і реалізацією (оптовою, роздрібною торгівлею) ветеринарними медикаментами і препаратами, преміксами, кормовими добавками.

У зв'язку з вищевикладеним, можна виокремити основні специфічні риси, особливості та інші аспекти ветеринарного менеджменту (надання

ветеринарних послуг, реалізація ветеринарних товарів, управління ветеринарними організаціями), які дозволяють класифікувати відповідні види менеджменту у ветеринарній медицині:

- менеджмент організацій у галузі ветеринарної медицини;
- менеджмент (управління наданням населенню) ветеринарних послуг;
- менеджмент ветеринарних товарів (препаратів, медикаментів та ін.).

Розглядаючи особливості менеджменту у ветеринарній медицині, необхідно враховувати його зв'язок з ветеринарними, економічними, юридичними, екологічними, управлінськими та іншими суспільними науками. Найбільше ветеринарний менеджмент, як інтеграційний науковий напрям, у методологічному і категорійно-понятійному змістах наближається до економіки та організації ветеринарної справи, а також до державного управління в галузі ветеринарної медицини [18].



Рисунок 3.2 - Міждисциплінарна природа менеджменту у ветеринарній медицині

Джерело: власна розробка автора

Менеджмент у ветеринарній медицині, як самостійний науковий напрям, має міждисциплінарну природу. Він є продуктом синтезу таких наук, як

ветеринарна медицина, економіка й організація ветеринарної справи, право і державне управління. Одним з напрямів методології ветеринарного менеджменту можна пропонувати системний підхід до вивчення об'єкта, що виник як загальнонауковий метод на основі загальної теорії систем [12]. У найбільш загальному трактуванні сутність системного підходу полягає в розгляді об'єкта дослідження в єдності його зовнішніх і внутрішніх зв'язків.

У загальноприйнятому розумінні, системний підхід, як нормативна методологія прийняття управлінських рішень, означає процес підготовки і прийняття рішення на основі аналізу елементів системи, що знаходяться у взаємозв'язку та взаємодії, а також чинників зовнішнього впливу на ефективність взаємодії складників системи як цілісного явища і впливу системи на зовнішнє середовище та розташовані вище за ієрархією системи. Це в рівній мірі стосується і методології дослідження менеджменту у ветеринарній медицині.

Результати досліджень дозволяють виокремити декілька підходів до визначення поняття менеджменту у ветеринарній медицині, які сформувались в Україні впродовж останніх 20-30 років: науковий, дисциплінарний, маркетинговий, організаційний.

З точки зору *наукового підходу*, менеджмент у ветеринарній медицині розглядається, як:

- інтеграційний науковий напрям, що виник на стику ветеринарних (економіка та організація ветеринарної справи) та управлінських (державне управління ветеринарною медициною) наук; взаємопов'язаний також з економічними, юридичними, аграрними, екологічними, біологічними та іншими суспільними та медичними науками;

- окремий галузевий вид управління, що сформувався на рубежі XX – XXI століть;

- один з видів менеджменту, який має у своєму складі такі основні підвиди, як менеджмент організацій у галузі ветеринарної медицини, менеджмент (управління наданням населенню) ветеринарних послуг, менеджмент ветеринарних товарів (препаратів, медикаментів та ін.).

З точки зору *дисциплінарного підходу*, ветеринарний менеджмент – це галузь спеціальних знань, окрема дисципліна, вивчає наукові концепції, теорії, принципи, способи та форми управління і спирається на розвиток особистісних управлінських якостей фахівців ветеринарної медицини, їх здібностей застосовувати набуті знання у практичній роботі з організації власної підприємницької діяльності, з надання ветеринарних послуг та/або виробництва реалізації ветеринарних товарів.

З точки зору *організаційного підходу*, менеджмент у ветеринарній медицині - це діяльність, пов'язана з управлінням людьми в організаціях (підприємствах, установах, закладах) ветеринарної медицини, що включає в себе функції планування, організації, мотивації і контролю, здійснення яких дозволяє створити сприятливі умови для ефективної праці та досягнення цілей організації щодо захисту здоров'я тварин.

Менеджмент у ветеринарній медицині, з точки зору *маркетингового підходу*, доцільно розглядати як діяльність з керівництва персоналом в організаціях, спрямовану на об'єднання людей з метою виробництва і реалізації ветеринарних товарів і надання ветеринарних послуг, пов'язаних з профілактикою, клінічною діагностикою та лікуванням хвороб тварин і консультуванням з питань ветеринарної медицини. Зокрема, надання власникам тварин ветеринарних послуг передбачає здійснення клінічних, лікувально-профілактичних, ветеринарно-санітарних, терапевтичних, хірургічних, акушерсько-гінекологічних, протиєпізоотичних та інших ветеринарних заходів, проведення усіх видів лабораторних досліджень, виробництво та торгівлю ветеринарними товарами, медикаментами і препаратами, преміксами, кормовими добавками.

Таким чином, менеджмент у ветеринарній медицині є особливим видом менеджменту, одним з напрямів менеджменту, що сформувався на початку ХХІ ст. як окремий галузевий вид. Враховуючи відсутність фундаментальних теоретичних розробок у сфері менеджменту у ветеринарній медицині в Україні, питання наукового обґрунтування його теоретичних основ можна вважати малодослідженими. В Україні й за кордоном ще не сформувались усталена

система поглядів і спосіб розуміння менеджменту у ветеринарній медицині як наукового напрямку, відсутнє загальноприйняте трактування ветеринарного менеджменту як поняття та явища. Сучасна концепція менеджменту у ветеринарній медицині перебуває на стадії зародження. Менеджмент у ветеринарній медицині має особливості, зумовлені складністю, багатоаспектністю, соціально-економічним характером галузі. У якості методології ветеринарного менеджменту доцільно використовувати ситуаційний і процесний підходи, що є перспективою для подальших досліджень.

3.3 Визначення ефективності ветеринарної діяльності за результатами публічної звітності

Для розуміння важливості систематизації результатів діяльності через управлінський облік, проведемо аналіз на прикладі Державної клініки ветеринарної медицини, яке публікує офіційну фінансову звітність та іншу економічну інформацію на своєму сайті. Наприклад, інформації про цінові пропозиції на сайті ветеринарної клініки ми не знайшли, що може розглядатися як недолік у комунікації з клієнтами.

У нашому дослідженні ми зосередимося на наступних аспектах діяльності ветклініки:

- фінансування операційної діяльності та інвестиційні витрати;
- фінансова стійкість підприємства;
- платоспроможність;
- наявність та стан основних засобів (див. таблицю 14).

Форми фінансової звітності можна знайти на офіційному сайті підприємства.

На основі результатів нашого дослідження ми приходимо до таких висновків:

1. Підприємство є повністю дотаційним і залежить від фінансування з міського бюджету, яке за останні 4 роки збільшилося в 4,1 рази. Це свідчить про значне зростання фінансової підтримки з боку міської влади.

2. У той же час, спостерігається зростання обсягу виручки, отриманої з інших джерел, таких як реалізація послуг населенню. В структурі доходів ця частка в 2023 році склала 12,2%.

3. Підприємство демонструє нестабільний фінансовий результат. Навіть за умов комунальної моделі фінансування, яка передбачає вирівнювання фінансових результатів до нуля, у 2021 та 2023 роках було зафіксовано від'ємний фінансовий результат.

4. Вартість активів підприємства зростає, однак спостерігається також збільшення зносу основних засобів, що свідчить про необхідність нових інвестиційних вкладень. Це може призвести до додаткового навантаження на міський бюджет.

Ці висновки відображають ключові аспекти фінансового стану підприємства і викликають необхідність удосконалення стратегій управління та фінансування для забезпечення стабільності і ефективності його діяльності.

Таблиця 3.3 – Економічні індикатори ефективності роботи Державної ветеринарної клініки

Показники	2020	2021	2022	2023	Динаміка зміни
Реалізація послуг, тис. грн.	2499	8113	8387	10237	в 4,1 рази
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	0	-432	4	-31	X
Цільове фінансування операційної діяльності, тис. грн.	2326	8113	8387	10237	в 4,4 р.
Інші доходи, тис. грн.	173	748	1221*	1251	в 7,23 р.
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,01	0,05	0,17	0,27	+0,26 п.
Вартість активів	7410	10560	11140	20914	в 2,8 рази

Джерело: складено автором за даними [8]

Це ілюструє фактори, які впливають на нерентабельність діяльності підприємства. Значне та постійне зростання адміністративних витрат, супроводжуване зменшенням валового прибутку, призводить до негативних фінансових результатів на кінець фінансового року.

Можливо, ветеринарній клініці слід розглянути можливості оптимізації чисельності та функцій адміністративного персоналу, зокрема за допомогою електронного документообігу. Це може допомогти знизити витрати на адміністрування та покращити ефективність управлінських процесів, що сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Державне управління ветеринарною медициною доцільно розглядати як діяльність органів виконавчої влади та інших закладів, які формують і реалізують державну політику у даній галузі з метою досягнення суспільно важливих цілей і завдань щодо захисту здоров'я тварин, людей і території держави від збудників небезпечних хвороб, а також гарантування безпечності і якості продовольчої продукції.

2. Встановлено, що протягом 18 місяців обсяг ветеринарних послуг по всій Україні в середньому становив практично 190,5 млн. гривень на квартал, що означає близько 63,5 млн. гривень на місяць і приблизно 2,1 млн. гривень на день, що є високим показником ефективності цієї галузі. У Харківській області за аналогічний період відзначається значення в 15,1 млн. гривень на квартал, 5 млн. гривень на місяць і близько 167,5 тисяч гривень на день. Ці цифри свідчать про важливість розвитку ветеринарної сфери в області.

3. Діяльність дільничної Державної клінічної лікарні ветеринарної медицини фінансується переважно з бюджету. Структура джерел фінансових надходжень для поточної діяльності установи свідчить, що бюджетні кошти складають 91-97%. При цьому, частка цього джерела значно зменшилась з 16,3% у 2021 році до 4,5% у 2022 та до 0,3% у 2023 році.

4. Оцінка фінансово-господарського стану досліджуваного лікувального закладу показала що частка основних засобів за три роки зросла у 2 рази та переважає в структурі активів закладу і складає 89,7% проти 39,6% за 2021 рік. Це свідчить про оновлення обладнання для закладу, а також внаслідок внутрішньовідомчої безоплатної передачі приміщень. Поточна діяльність фінансується з бюджету. Таким чином, Державна ветеринарна клініка м. Харків фінансово стійка та платоспроможний заклад, завдяки державному бюджетному фінансуванню.

5. Загальний фонд оплати праці штатних працівників збільшився в зв'язку зі зростання мінімальної заробітної плати в Україні. В структурі фонду оплати праці протягом трьох років понад 50% становить основна заробітна

плата, від 17 до 38 відсотків (у різні роки) додаткова заробітна плата і 3,5-4% - заохочувальні та компенсаційні виплати. Позитивним є збільшення частки заохочувальних та компенсаційних виплат на 25%.

6. Проведений порівняльний аналіз ефективності діяльності комунального підприємства «Зоосервіс» Харківської міської ради та Державної ветеринарної клініки показав, що остання відзначається найвищим рівнем іміджевої складової, впровадженні програми Jet.vet, що значно збільшило продуктивність ветеринарного обслуговування, прискорило процес діагностики та поліпшило комунікацію з клієнтами.

7. Сучасна концепція менеджменту у ветеринарній медицині перебуває на стадії зародження. Менеджмент у ветеринарній медицині має особливості, зумовлені складністю, багатоаспектністю, соціально-економічним характером галузі. У якості методології ветеринарного менеджменту доцільно використовувати ситуаційний і процесний підходи, що є перспективою для подальших досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко В. І., Ткаченко, В. В. Соціальна відповідальність бізнесу: теорія і практика. Київ: Видавничий дім "Київський університет". 2019. 219 с.
2. Аранчій Я.С. Організаційно-економічні засади розвитку ветеринарних послуг у тваринництві URL: <http://www.pdaa.edu.Ua/sites/default/files/nppdaa/4.2/027.pdf> (дата звернення 01.07.24)
3. Баєва О. О. Основи управління проєктами. Харків: Вид-во "Фактор". 2020. 111 с.
4. Бегас В. Л. Майбутнє служби ветеринарної медицини України /Аграрна наука, освіта, виробництво: європейський досвід для України. 2015 С. 297 – 300.
5. Вартанова О. Сучасні підходи до оцінювання іміджу підприємства / Економічні науки, 43 (1). 2012 С. 35-41.
6. Державна служба статистики України. Статистичний збірник "Ветеринарна медицина в Україні". Київ: Державна служба статистики України. 2023. 59 с.
7. Державна ветеринарна та фітосанітарна служба URL: <http://www.vet.gov.ua/node/95>. (дата звернення 01.07.24)
8. Державна служба статистики України // Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. - 8.12.2020. – Назва з екрана. (дата звернення 01.07.24)
9. Долгих Т. А. Корпоративна соціальна відповідальність: концепції, досвід, проблеми. Донецьк: Донецький національний університет. 2018. 121 с.
10. Ілларіонов С. В., Печенкін, В. П. Управління проєктами в соціальній сфері. Одеса: Одеський національний університет ім. І. І. Мечникова. 2021 С. 17-29.
11. Караченцев С. А. Ветеринарна практика: стандарти і відповідальність. Львів: Львівська політехніка. 2022. 71с.

12. Короленко Н. М. Етика та соціальна відповідальність бізнесу. Київ: Видавництво "Києво-Могилянська академія". 2017. 109 с.
13. Макаренко Ю. А. Інструменти управління проєктами. Харків: ХНУРЕ. 2020. 154 с.
14. Охріменко В. М. Ветеринарні послуги в Україні: тенденції та перспективи розвитку. Дніпро: Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет. 2019. 41 с.
15. Петров І. В., Савченко Л. М. Соціальна відповідальність підприємств: методологія та практика. Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2021. 37 с.
16. Пономаренко А. О. Управління проєктами: підходи та інструменти. Київ: КНЕУ ім. Вадима Гетьмана. 2018. 34 с.
17. Радченко В. П. Управління корпоративною соціальною відповідальністю: сучасні виклики та можливості. Чернівці: Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича. 2021. 43 с.
18. Савчук М. М. Соціальна відповідальність бізнесу: український контекст. Полтава: Полтавський університет економіки і торгівлі. 2017. 65 с.
19. Соловей, Д. О. Проєктний менеджмент у ветеринарії. Харків: ХНУВС. 2019. 71 с.
20. Шевченко О. В. Економіка ветеринарних послуг: аналіз та перспективи розвитку. Київ: Видавничий дім "Аграрна наука". 2020. 98 с.
21. Carroll A. B., Buchholtz A. K. (2014). *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*. Stamford: Cengage Learning. 2014. 67 с.
22. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman. 1984. 69 с.
23. International Organization for Standardization (ISO). (2010). *ISO 26000: Guidance on Social Responsibility*. Geneva: ISO.
24. Kerzner H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Hoboken: Wiley. 2017. 21 с.

25. Kotler P., Lee N. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken: Wiley. 2005. 64 c.
26. McWilliams A., & Siegel D. Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1), 2001 C. 117-127.
27. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12). 2006 C. 78-92.
28. Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition*. Newtown Square: Project Management Institute. 2021. 54 c.
29. Schwartz M. S., Carroll A. B. Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4). 2003 C. 503-530.
30. Elkington J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing. 1997. 89 c.
31. Epstein M. J. *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. 2008. 76 c.
32. Crane A., Matten D., & Spence, L. J. *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context*. London: Routledge. 2013. 56 c.
33. Campbell J. L. Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3). 2007 C. 946-967.
34. Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4). 1991 C. 39-48.
35. European Commission. *A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Brussels: European Commission. 2011. 148 c.
36. Davis K. The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2). 1973 C. 312-322.

37. World Bank. *Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies*. Washington, D.C.: World Bank Group. 2019. 151 c.
38. Heal G. *When Principles Pay: Corporate Social Responsibility and the Bottom Line*. New York: Columbia University Press. 2008. 67 c.
39. Waddock S. *The Difference Makers: How Social and Institutional Entrepreneurs Created the Corporate Responsibility Movement*. Sheffield: Greenleaf Publishing. 2008. 54 c.
40. Visser W. *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*. Chichester: Wiley. 2011. 49 c.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК Б

Самооцінювання кваліфікаційної роботи

Назва: «Удосконалення управління розвитком клініки ветеринарної медицини»

Автор: Назаров Дмитро Олександрович

Спеціальність: 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент»

Критерій	Рівень			Коментар
Огляд літератури побудовано навколо основної проблеми, використано найактуальніші сучасні дослідження за темою, чітко відображено зв'язок між завданнями, поставленими в роботі, та попередніми дослідженнями				
Надана конкретна та точна інформація про методи та дані (кількість, температура, тривалість, послідовність, умови, розташування, розміри тощо), методи пов'язані з іншими дослідженнями.				
Наведено конкретні результати з поясненнями та аналізом, порівняння з результатами інших досліджень, показано чіткий зв'язок проблеми з отриманими результатами,				
Надано пропозиції щодо удосконалення, що підкріплено відповідними обґрунтуваннями (прогноз, модель тощо)				
Висновки містять зв'язок з найважливішими аспектами попередніх розділів, підсумок ключових результатів, продемонстровано зв'язок між цією роботою та наявними дослідженнями зосереджена увага на суттєвих результатах, зазначено їх можливе застосування; подано обмеження, на які слід спрямувати майбутні дослідження.				
Перелік посилань є повним та достатнім для вирішення завдань дослідження				
Робота оформлена повністю відповідно до вимог				
Робота не містить друкарських та граматичних помилок				

Підтверджую, що робота виконана мною самостійно, не містить академічного плагіату. Зокрема, у моїй роботі немає запозичення текстів, ідей чи розробок, результатів досліджень інших авторів без посилань на них, у тому числі буквального перекладу з іноземних мов чи перефразування, що видаються за свій текст, вирваних із контексту тверджень, цитат без лапок, фабрикації (вигаданих) даних чи фальсифікації (вигаданих і модифікованих на догоду бажаному висновку) результатів досліджень.

17.08.24

ДОДАТОК В

Декларація академічної доброчесності

Я, Назаров Дмитро Олександрович, студент/ка групи АДМ 2301м ВН Сумського національного аграрного університету зобов'язуюсь дотримуватися принципів академічної доброчесності під час виконання кваліфікаційної роботи. Я поінформований(а), що у разі порушення мною академічної доброчесності під час виконання кваліфікаційної роботи повинен/нна буду нести академічну та/або інші види відповідальності і до мене можуть бути застосовані заходи дисциплінарного характеру за порушення академічної доброчесності та етики академічних взаємовідносин, в тому числі, кваліфікаційна робота може бути анульована з наступним відрахуванням із університету.

Також усвідомлюю, що до мене у майбутньому може бути застосована процедура позбавлення ступеня вищої освіти та відповідної кваліфікації, якщо свідомо вчинене порушення академічної доброчесності не буде виявлено під час перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень відповідно до встановленої в університеті процедури з використанням ліцензованих програмних продуктів.

17.08.24

Назаров Д.О.