

УДК 338.242 DOI: 10.14451/1.254.127 .2

Обеспечение повышения конкурентоспособности фирмы ветеринарного обслуживания в условиях цифровой экономики

© 2026 **Гореликова-Китаева Ольга Геннадьевна**

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории, региональной и отраслевой экономики. Оренбургский государственный университет.

E-mail: gkog_oren@mail.ru

© 2026 **Цыганова Ирина Юрьевна**

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры логистики и управления цепями поставок. Оренбургский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ.

E-mail: irene23_83@mail.ru

© 2026 **Бекбаева Асемгуль Искабуловна**

Магистрант кафедры экономической теории, региональной и отраслевой экономики. Оренбургский государственный университет.

E-mail: asemgul.bekbaeva@mail.ru

Ключевые слова: фирма ветеринарного обслуживания, ветеринарная клиника, цифровая экономика, цифровые технологии, конкуренция на рынке ветеринарного обслуживания, конкурентоспособность фирмы ветеринарного обслуживания.

В статье раскрываются отдельные положения обеспечения повышения конкурентоспособности фирмы ветеринарного обслуживания в условиях цифровой экономики. Рассматривается спектр доступных цифровых технологий, которые помогут обеспечить рост конкурентоспособности ветеринарной клиники в условиях жесткой конкуренции.

Сектор ветеринарного обслуживания российской экономики демонстрирует устойчивый рост на фоне увеличения числа домашних животных и растущих требований со стороны владельцев к качеству услуг. Конкуренция в данной области возрастает, что требует от ветеринарных клиник поиска и внедрения новых подхо-

дов к удовлетворению потребностей клиентов и повышению уровня конкурентоспособности в контексте развития цифровой экономики.

Согласно данным ВЦИОМ [8], 76% россиян владеют домашними животными. При этом наблюдается корреляция между численностью членов семьи и количеством питомцев, находящихся

в их владении. Анализ демографических данных в России свидетельствует о том, что в домохозяйствах, состоящих из пяти и более членов, наличие домашнего животного фиксируется в 57% случаев. В семьях, включающих четырех человек, этот показатель составляет 56%. В домохозяйствах, состоящих из трех членов, домашние животные присутствуют в 51% случаев, а в семьях, включающих двух человек, данный показатель снижается до 41%. Эти данные позволяют сделать вывод о том, что количество членов домохозяйства оказывает значительное влияние на вероятность наличия домашнего животного, что может быть связано с различными факторами, такими как социальный статус, уровень дохода и культурные традиции.

Согласно проведенному социологами всероссийскому опросу ROMIR Monitoring [5], примерно треть одиноких людей (28%) заводят питомцев. Наличие несовершеннолетних детей в семье не оказывает значительного влияния на желание обладать питомцем: среди опрошенных, имеющих детей в возрасте до 18 лет, каждый второй выразил предпочтение жизни в семье с домашним животным. Среди респондентов, не имеющих несовершеннолетних детей, каждый третий также выразил намерение завести домашнее животное.

Наиболее распространенными домашними питомцами являются кошки, занимая первое место в рейтинге популярных животных. Второе место по популярности занимают собаки, что подтверждается многочисленными исследованиями в области этологии и зоопсихологии. На третьем месте в данной иерархии находятся аквариумные рыбки, представляющие собой уникальную группу домашних животных, требующих специфического ухода и создающих особый микроклимат в жилищах своих владельцев [5].

Причины, по которым люди заводят домашних питомцев, представляют собой сложное и многогранное явление, которое зависит от множества факторов. Среди них можно выделить несколько основных:

1. стремление соответствовать модным тенденциям и социальным нормам;
2. желание исполнить детские мечты и удовлетворить потребности;
3. попытка преодолеть чувство одиночества и найти эмоциональную поддержку;
4. желание получить удовольствие и создать комфортную обстановку.

Владельцы домашних животных демонстрируют высокий уровень ответственности, стремясь обеспечить своим питомцам оптимальные условия для всестороннего развития и поддержания здоровья. Это включает в себя комплексный подход к питанию, основанный на принципах сбалансированного рациона, учитывающего физиологические потребности и индивидуальные особенности организма. Кроме того, владельцы предоставляют своим любимцам разнообразные формы физической и умственной активности, способствующие гармоничному развитию и профилактике поведенческих проблем. Важным аспектом заботы о питомцах является также обеспечение квалифицированной ветеринарной помощи, включающей регулярные профилактические осмотры, своевременную диагностику и лечение заболеваний, а также консультации по вопросам питания, ухода и воспитания.

В последние годы в России наблюдается устойчивый тренд на повышение привлекательности профессии ветеринарного врача, что обусловлено комплексом взаимосвязанных факторов. Этот феномен можно рассматривать в контексте глобальных демографических трансформаций, включая урбанизацию и рост уровня жизни населения, что, в свою очередь, приводит к увеличению спроса на ветеринарные услуги.

Ветеринарная медицина играет ключевую роль в поддержании здоровья не только домашних животных, но и их сельскохозяйственных видов, а также в предотвращении зоонозных заболеваний, которые представляют серьезную угрозу для общественного здоровья. Специалисты данной области обеспечивают безопасность пищевой продукции, что является важным аспектом

продовольственной безопасности на национальном и глобальном уровнях.

Таким образом, растущий интерес к профессии ветеринарного врача обусловлен не только экономическими факторами, но и стратегической важностью данной сферы для обеспечения здоровья животных и человека, а также для устойчивого развития сельского хозяйства и пищевой промышленности.

Эволюция данных отраслей может быть детально проанализирована через призму трех ключевых сегментов: ветеринарных клиник, аптек и зоомагазинов. Эти элементы формируют комплексную систему, обеспечивающую ветеринарную помощь, фармацевтическую поддержку и продажу зоотоваров, что в совокупности способствует улучшению качества жизни домашних животных и поддержанию их здоровья.

Ветеринарные аптеки могут находиться на территории ветеринарной клиники или существовать в формате самостоятельных аптек. В ветеринарных аптеках представлены лекарства, гигиенические и профилактические средства, витаминно-минеральные комплексы и др. При грамотном управлении и маркетинге такой бизнес достигнет точки безубыточности за 2-3 года.

В специализированных торговых точках, предназначенных для реализации зоотоваров, помимо фармакологических средств, можно обнаружить широкий ассортимент кормовых рационов, а также разнообразные аксессуары, предназначенные для обеспечения комфортных условий содержания домашних животных. В частности, в ассортименте представлены игрушки, лежанки и другие предметы, необходимые для поддержания гигиены и благополучия питомцев. В зависимости от ситуации, ветеринарные магазины могут быть частью клиники или функционировать как отдельное предприятие. Благодаря широкому ассортименту продукции и сервисов, предоставляемых магазином, он быстро (как правило, в течение года) выходит на уровень безубыточности.

Ветеринарные клиники являются медицинскими учреждениями лечебно-профилактического

профиля, предоставляющими услуги по диагностике, лечению и профилактике заболеваний у животных. Эти услуги могут оказываться как в специализированных помещениях ветеринарных клиник, так и на дому у владельцев животных посредством выезда ветеринарного врача на место. В спектр услуг, предоставляемых ветеринарными клиниками, как правило, входят: лабораторные анализы, рентгенография, ультразвуковое исследование, эндоскопия, хирургические операции, лечение зубов, кардиология, офтальмология, акушерство и другие. Спустя год после открытия ветеринарная клиника демонстрирует стабильный доход, который позволяет покрыть все затраты за 2-3 года.

Помимо ветеринарной клиники (лечебницы), существует также ветеринарный кабинет. Данное помещение имеет площадь приблизительно 20 квадратных метров и предназначено для приема пациентов несколькими ветеринарными специалистами. В отличие от полноценной ветеринарной клиники, здесь нет специализированного оборудования для диагностики и лечения различных заболеваний, что негативно сказывается на качестве предоставляемых услуг. В связи с этим, открытие ветеринарного кабинета не является выгодным вложением для начинающего предпринимателя [8].

Количество ветеринарных клиник в России к началу 2025 года выросло на 4,3% в годовом выражении, до 9,6 тыс., сообщает «Коммерсантъ» со ссылкой на данные «Яндекс Карт». Рост в 16 городах-миллионниках оказался еще больше, там число клиник увеличилось на 9,3%, до 2,3 тыс. Схожие данные приводят аналитики 2ГИС, зафиксировавшие в ноябре 2024 года рост числа ветеринарных клиник в крупных населенных пунктах на 4,9% за год, до 2,4 тыс.

Более всего число ветеринарных клиник увеличилось в Москве – на 26%, до 793 объектов. В Санкт-Петербурге рост составил 12,9%, до 376 клиник. Позитивный тренд был зафиксирован не во всех городах, например, в Перми и Екатеринбурге произошло сокращение числа ветеринарных клиник.

Глава Союза предприятий зообизнеса Татьяна Колчанова связывает положительную динамику ветеринарной отрасли с тем, что если раньше стационарные ветеринарные клиники обязаны были находиться не ближе 100 м от жилых домов, то сейчас это требование смягчили до 50 м. Кроме того, теперь клиники могут размещаться в подвалах, цоколях, а также на первых и вторых этажах жилых зданий.

По словам руководителя DNA Realty Антона Белых, количество запросов на аренду помещений под ветеринарные клиники в Москве увеличивается, однако говорить о массовой тенденции пока рано. Эксперт заметил, что ветеринарные кабинеты в последнее время часто открываются при груминг-салонах, находящихся в новых жилых комплексах. Полноценные ветеринарные клиники реже располагаются в жилых зданиях, они чаще всего арендуют площади 100–150 квадратных метров в экономичных подземных помещениях.

Согласно подсчетам оператора фискальной информации «Платформа ОФД» [2], средний счет за ветеринарные услуги в 2024 году вырос на 11% и составил 2,8 тыс. руб. Одна из популярных услуг для владельцев питомцев в России сейчас – чипирование. Оно необходимо для постановки на учет собаки. Регистрация домашних животных стала обязательной в 19 регионах страны [1].

В соответствии с предварительными данными Росстата, объем услуг в области ветеринарной деятельности в России за январь–август 2024 года достиг 31,9 млрд руб. (с учетом НДС), что на 15% превышает показатели аналогичного периода 2023 года, когда затраты россиян составили 27,7 млрд руб. В последние годы на изменении расходов в этой сфере существенно сказалась инфляция. Индекс прироста физического объема, скорректированный с учетом инфляции, колебался от 0,3% до 2,8% в течение первых восьми месяцев 2024 года. Однако общий объем средств, затрачиваемых на ветеринарные услуги, показал устойчивый двузначный рост

по сравнению с аналогичными месяцами предыдущего года. Если рассматривать сдвинутый год в промежутке с сентября 2023 года по август 2024 года, наивысший рост был зафиксирован в октябре 2023 года (+20,9%), а наименьший – в марте 2024 года (+13,6%). В абсолютном выражении пик пришелся на март и апрель 2024 года – в период высокого сезона на ветеринарном рынке. В эти месяцы потребители израсходовали на своих домашних животных 4,3 млрд руб. Минимальные показатели в исследуемый период зарегистрированы в январе нынешнего года – 3,4 млрд руб., в жаркое время года спрос в данной области немного уменьшился и составил 4,1 млрд руб. на протяжении всех летних месяцев.

Географическое распределение объема ветеринарных услуг в январе–августе 2024 года также проявило значительную неоднородность. Центральный федеральный округ занимает более 32% рынка, с общими расходами свыше 10 млрд руб. На втором месте находится Приволжский федеральный округ – 15,8% (5 млрд руб.).

Самым активным регионом была Москва, показатели которой составили свыше 13,5% рынка (4,3 млрд руб.), в то время как Московская область заняла 7,5% (2,4 млрд руб.). Жители Москвы в январе–августе 2024 года потратили на 18,2% больше, чем в тот же период 2023 года, а жители Московской области – на 9,3% больше. В Центральном округе в среднем расходы увеличились на 15% [7].

Динамика объема платных ветеринарных услуг, включая лечение, вакцинацию, лабораторные исследования, услуги по содержанию и стрижке домашних животных, в России в сентябре 2023–августе 2024 гг. отражена на рисунке 1.

Росту спроса на ветеринарные услуги в России способствует не только увеличение числа домашних животных и восприятие их как членов семьи, а также законодательные послабления для отрасли: по данным Центра исследования питания и благополучия животных [3], с 2020 года по конец 2023 года количество домашних

кошек в России выросло на 25% и достигло 49,2 млн, число собак – на 7%, до 25,5 млн. Среди постоянных посетителей ветеринарных клиник больше всего женщин (70% против 58% мужчин), людей старше 55 лет (76%), жителей городов (80%), работающих граждан (79%) и людей с высшим образованием (87%). Владельцы беспородных собак реже всего обращаются за помощью к ветеринарным специалистам (54%). Спрос на услуги по уходу за внешним видом животных, включая стрижку, вычесывание, купание, чистку ушей, глаз, зубов и когтей, а также дрессировку, консультации с зоопсихологами, временное содержание и выгул, существенно ниже, чем потребность в ветеринарных услугах.

За последние двенадцать месяцев услугами профессионального груминга, включающего специализированные процедуры по уходу за шерстью, кожей и когтями кошек и собак, воспользовались 15% владельцев животных. Анализ потребительского поведения владельцев домашних животных выявил, что 9% респондентов прибегли к услугам профессионального выгула. В свою очередь, 8% владельцев животных оплатили специализированные услуги, включая дрессуру, консультации зоопсихолога и временное содержание в период отсутствия хозяев.

Каждый четвертый владелец породистой собаки (25%) является клиентом грумеров, в то время как хозяева беспородных животных обращаются к ним значительно реже (9%). Все прочие услуги также пользуются большим спросом среди владельцев породистых домашних питомцев. Единственным исключением является лишь процедура временной изоляции животных, известная как передержка. В данной группе наиболее активно пользуются услугами те, кто обладает беспородными собаками, приобретенными из приютов или с улиц. Животные, обладающие повышенной толерантностью к социальной среде, демонстрируют более высокий уровень адаптации к совместному проживанию с другими представителями фауны. В результате, они демонстрируют меньшую степень тревожности и агрессии, что значительно упрощает процесс их временной изоляции в условиях передержки на протяжении нескольких дней [3].

Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод, что вопрос открытия и развития ветеринарных клиник становится все более актуальным. В условиях текущего вектора развития российской экономики «падение» рынка ветеринарных услуг не наблюдается, но темпы его роста замедлились и наблюдается усиление конкуренции [4].

Повысить конкурентоспособность данного вида бизнеса может различными путями, включая оптимизацию всех процессов внутри производственной цепочки, а также реализацию сопутствующих управленческих, организационных, производственно-технологических и финансово-экономических мероприятий. Кроме того, конкурентоспособность ветклиники может быть обеспечена посредством применения неэкономических методов, таких как захват источников сырья, кредитных и энергетических ресурсов, враждебное поглощение и другие действия, которые могут препятствовать развитию конкурентов. Иногда такие шаги могут быть более действенными и менее затратными, чем модернизация технологии, создание сложных программ, обучение персонала и поиск новых рынков для сбыта продукции [9].

Направления оптимизации процессов внутри производственной цепочки в ветеринарии и их содержание:

1. Законодательное регулирование.

Регламентация ветеринарных мероприятий в животноводческих хозяйствах, на предприятиях, перерабатывающих продукты животного происхождения.

Унификация правового регулирования в субъектах РФ, например, разработка законов «О ветеринарии» с учетом особенностей ветеринарной деятельности в разных регионах. Введение норм, регулирующих маркирование и учет животных, чтобы оперативно выявлять источники распространения заболеваний.

2. Технологии.

Использование систем мониторинга здоровья животных с помощью датчиков и носимых устройств.

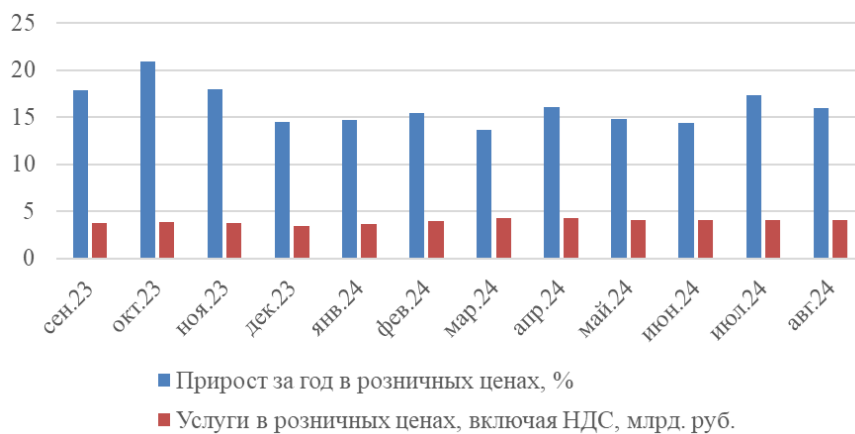


Рис. 1. Динамика объема платных ветеринарных услуг, включая лечение, вакцинацию, лабораторные исследования, услуги по содержанию и стрижке домашних животных, в России в сентябре 2023-августе 2024 гг..

Автоматизация процессов кормления и управления.

Автоматизация учета и инвентаризации животных с помощью видеосистем с искусственным интеллектом (ИИ).

Неинвазивное взвешивание и мониторинг физиологических состояний.

3. Организация.

Создание специальных подразделений в ветеринарных учреждениях, укомплектованных квалифицированными ветеринарными врачами-менеджерами.

Использование разных уровней системы управления в зависимости от объема ветеринарной работы и территориального размещения ветеринарных учреждений.

Децентрализация управления – управляющие различных подразделений самостоятельно осуществляют все функции, относящиеся к их деятельности, и несут полную ответственность за функционирование своего участка перед вышестоящим органом управления.

4. Финансирование.

Выделение бюджетных ассигнований учреждениям государственной ветеринарной службы в соответствии с государственным заданием.

Использование средств, поступающих за выполнение платных ветеринарных работ (услуг).

Контроль за рациональным расходованием средств ветеринарного назначения, составление планов финансирования и сметы расходов.

Сопутствующие оптимизации процессов внутри производственной цепочки в ветеринарии управленческие, организационные, производственно-технологические и финансово-экономические мероприятия:

- Управленческие мероприятия: контроль за состоянием и условиями хранения продукции и сырья животного происхождения, контроль за санитарной обработкой территории, производственных помещений, оборудования, транспорта, инвентаря, тары и рабочей одежды, контроль за режимами производства и переработки продукции, взаимодействие с вышестоящими органами управления, учреждениями Россельхознадзора, Роспотребнадзора, прокуратурой, органами полиции и другими надзорными органами и др.
- Организационные мероприятия: ветеринарное делопроизводство, составление планов, организация работы сотрудников ветеринарных служб, организация лечебнопрофилактических мероприятий и др.
- Производственно-технологические мероприятия: дезинфекция, дезинсекция и дератизация, создание оптимальных условий содержания и кормления животных, контроль качества

используемых кормов и питьевой воды для животных и др.

- Финансово-экономические мероприятия: учёт затрат на ветеринарные мероприятия, расчёт экономической эффективности ветеринарных мероприятий по профилактике или ликвидации конкретного заболевания и др.

В условиях высокой конкуренции значительное влияние на развитие ветеринарных клиник и продвижение их услуг оказывает эффективно реализованная коммуникационная политика, включающая в себя маркетинговую стратегию. Именно маркетинговая стратегия помогает владельцам ветеринарных клиник понять потребности клиентов и найти эффективные способы их решения. Согласно авторитетному мнению известного специалиста в сфере организации ветеринарной деятельности, И. Н. Никитина, «именно маркетинговые стратегии играют ключевую роль в повышении уровня информированности, профессиональной избирательности и продуктивности ветеринарных специалистов, занимающихся предпринимательской деятельностью» [6]. В рамках маркетингового мониторинга проводится анализ различных аспектов: оценка качества услуг, предоставляемых клиентам; уровень и стабильность выполнения взятых на себя обязательств; профессионализм ветеринарных специалистов; техническое оснащение, используемое в работе; стоимость предоставляемых услуг. Привлечение новых клиентов через эффективный маркетинг – ключевой аспект обеспечения конкурентоспособности ветеринарной клиники.

У большинства ветеринарных клиник наблюдается дефицит необходимого оборудования, что может отрицательно сказываться на эффективности и качестве предоставляемых услуг. Кроме того, в некоторых клиниках отмечается высокий уровень текучести кадров, что приводит к снижению стандартов квалификации персонала. Ветеринарные клиники осознали, что на современном рынке конкурентное преимущество принадлежит тем фирмам, которые предоставляют клиентам широкий спектр услуг, каждая из которых обладает определенными уникальными

характеристиками. Среди основополагающих факторов, формирующих конкурентную среду, необходимо выделить параметры качества и стоимости предоставляемых услуг.

В условиях современного рынка вопрос обеспечения конкурентоспособности фирм, специализирующихся на предоставлении ветеринарных услуг, приобретает ключевое значение в контексте стратегического управления организациями. Качество предоставляемых услуг является ключевым фактором конкурентоспособности. Для этого ветеринарная клиника должна:

1. нанимать квалифицированных специалистов с необходимыми сертификатами и опытом работы;
2. использовать современное оборудование и технологии для диагностики и лечения животных;
3. проводить регулярные тренинги и повышения квалификации сотрудников. Клиенты, доверяя здоровье своих питомцев, хотят быть уверенными в профессионализме ветеринаров.

Одной из ключевых тенденций в сфере ветеринарного бизнеса является активное внедрение и развитие цифровых технологий. Применение цифровых технологий в ветеринарной сфере открывает широкие возможности для продвижения услуг ветеринарных клиник. Использование современных технологий позволяет создать уникальные каналы коммуникации между клиентами и ветеринарными клиниками, что способствует более качественному и индивидуальному обслуживанию.

Внедрение современных технологий в работу, таких как электронные медицинские записи, системы управления клиентами и онлайн-запись, может значительно улучшить качество обслуживания и упростить взаимодействие с клиентами.

В рамках процесса цифровизации ветеринарные клиники активно разрабатывают и внедряют собственные мобильные приложения. Это предоставляет владельцам животных возможность

самостоятельного доступа к электронным медицинским записям, выбора основных и дополнительных услуг, а также записи на прием к ветеринарному специалисту в онлайн-формате.

Хотя применение цифровых технологий в ветеринарной практике имеет свои преимущества, их внедрение может столкнуться с определенными трудностями, которые необходимо преодолеть для достижения успеха. Одним из ключевых аспектов является проблема обеспечения кибербезопасности, связанная с защитой конфиденциальной информации клиентов. Ветеринарные клиники обязаны принимать комплексные меры для минимизации рисков, связанных с уязвимостью персональных данных. Необходимо организовать обучение персонала работе с цифровыми технологиями и обеспечить его высокий уровень.

Важно быть в курсе современных тенденций в ветеринарии, особенно в сфере применения телемедицинских технологий для оказания ветеринарных услуг, биостимуляции и других инноваций. Это поможет оставаться актуальными и привлекать новых клиентов. Отсюда цифровые технологии в области ветеринарии используются для диагностики, лечения, автоматизации работы с документацией и развития телемедицины.

Основные категории цифровых технологий, используемых в ветеринарии:

1. Диагностика.

- Анализ медицинских изображений с помощью искусственного интеллекта (ИИ). Алгоритмы обрабатывают рентгеновские снимки, МРТ и УЗИ, выявляя даже малозаметные изменения тканей. Например, ИИ обнаруживает опухоли, микропереломы костей, воспалительные процессы на ранней стадии.
- Распознавание симптомов и изменений в поведении животных с помощью ИИ. Системы анализируют фотографии и видеозаписи животных, фиксируют такие признаки, как нарушение координации движений, снижение активности или необычная поза.

- Интеграция с носимыми устройствами для животных – умными ошейниками или браслетами.

С их помощью нейросети получают данные о пульсе, дыхании, двигательной активности, что позволяет выявлять первые сигналы неблагополучия.

2. Лечение.

- Создание индивидуальных планов лечения с учетом породы, возраста, генетики и истории болезней конкретного животного. ИИ анализирует данные, собранные с носимых гаджетов и других источников, и на основе этих данных делает выводы о возможных проблемах со здоровьем.
- Виртуальные последующие наблюдения. Позволяют ветеринарам контролировать прогресс лечения и восстановления удаленно. Это обеспечивает своевременные вмешательства и корректировки планов лечения.

3. Документация.

- Использование электронных медицинских карт. Позволяет ветеринарам быстро отслеживать историю болезни каждого пациента, интегрировать данные из различных источников.
- Автоматизация рутинных процессов в ветеринарных клиниках с помощью специализированного программного обеспечения. Например, запись на прием, напоминания о вакцинации, управление запасами лекарств и материалов.
- Платформа интеллектуального анализа документов. Позволяет ветеринарам моментально обрабатывать комплекты документов – от сертификатов здоровья до ветеринарных отчетов.

4. Телемедицина.

- Дистанционные консультации с зооспециалистами через онлайн-платформы. Владельцы животных описывают симптомы питомца, предоставляют фото и/или видео, а ветеринар на основе полученных данных дает рекомендации по лечению или направляет на очный осмотр.

- Инструменты видеоконференций. Позволяют осуществлять визуальные консультации в реальном времени между ветеринарами и владельцами домашних животных.
- Виртуальные службы последующих наблюдений. Позволяют ветеринарам контролировать прогресс лечения и восстановления удаленно.

Таким образом, обеспечение конкурентоспо-

собности фирмы ветеринарного обслуживания в условиях цифровой экономики требует комплексного подхода, который включает улучшение качества услуг, расширение спектра предложений, активный маркетинг, отличный клиентский сервис и внедрение современных технологий. Успешные ветеринарные клиники, которые способны адаптироваться к изменениям на рынке и отвечать на потребности клиентов, смогут выжить и процветать в условиях усиливающейся конкуренции.

Библиографический список

1. В 19 регионах России ввели обязательную регистрацию собак / Хвост Ньюс. – URL: <https://hvest.news>.
2. В России выросло число ветеринарных клиник / Русбейс. – URL: <https://rb.ru>.
3. Владельцы беспородных животных реже пользуются услугами ветеринаров / Нафи аналитический центр. – URL: <https://nafi.ru>.
4. Всемирный экономический форум: Рейтинг глобальной конкурентоспособности 2014–2015 гг. / Центр гуманитарных технологий. – URL: <https://gtmarket.ru>.
5. Гончаренко О. Н., Краснолобова Е. П., Аганитова Л. Г. Тенденции развития регионального рынка ветеринарных услуг // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2020. – Т. 2, № 3. – С. 61–62.
6. Ильиных П. И. Менеджмент и маркетинг, организация ветеринарного дела в рыночных условиях // Аграрный вестник Урала. – 2013. – № 10. – С. 76.
7. Объем платных ветеринарных услуг в январе-августе 2024 г. вырос на 15% / RNC Pharma. – URL: <https://incph.ru>.
8. Открытие ветеринарной клиники: франшиза или собственный бренд? / Комсомольская правда. – URL: <https://www.kp.ru>.
9. Шогенов Т. М. Повышение конкурентоспособности предприятий АПК региона на основе формирования интегрированных структур : монография. – 2016.
10. Ensuring the competitiveness of veterinary services in the digital economy.