

УДК 338.46

DOI: 10.18384/2949-5024-2024-3-69-77

## ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ВЕТЕРИНАРНЫХ УСЛУГ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Желтенков А. В.<sup>1</sup>, Межевов А. Д.<sup>2</sup>, Степанов Г. Р.<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Государственный университет просвещения  
105005, г. Москва, ул. Радио, д. 10А, Российская Федерация

<sup>2</sup> Государственный университет управления  
109542, г. Москва, Рязанский пр-т, д. 99, Российская Федерация

<sup>3</sup> Московский практический форум «Компаньон»  
117216, г. Москва, ул. Грина, д. 1, корп. 5, Российская Федерация.

### **Аннотация**

**Цель.** Исследование путей повышения качества ветеринарных услуг в Российской Федерации.

**Процедура и методы.** Методика исследования основывается на методах индукции и дедукции, контент-анализа документов, номинальных групп, анализа, сопоставления и некоторых других.

**Результаты.** Выявлены особенности оказания ветеринарных услуг домашним животным, определены требования к росту качества услуги, направленные на повышение эффективности функционирования отрасли.

**Теоретическая и/или практическая значимость** заключается в том, что наличие в этой сфере двух субъектов получения услуги – владельцев мелких домашних животных (клиентов) и самих животных (пациентов) – предопределяет особые требования к ветеринарным клиникам. Кроме оценки качества медицинской составляющей и оценки комфортности пребывания в клинике своего питомца, оцениваются: чистота в клинике; наличие современного медицинского оборудования; удобство зоны ожидания; наличие парковки для автомобиля и другие.

**Ключевые слова:** менеджмент, качество ветеринарной услуги, окупаемость затрат, мелкие домашние животные, ветеринарное обслуживание, обучение персонала

## PROBLEMS OF IMPROVING THE QUALITY OF VETERINARY SERVICES IN THE RUSSIAN FEDERATION

**A. Zheltenkov<sup>1</sup>, A. Mezhevov<sup>2</sup>, G. Stepanov<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Federal State University of Education  
ul. Radio 10a, Moscow, 105005, Russian Federation

<sup>2</sup> The State University of Management  
pr. Ryazanskiy prospect 99, Moscow 109542, Russian Federation

<sup>3</sup> Moscow Practical Forum Companion  
ul. Grina 1–5, Moscow 117216, Russian Federation

### **Abstract**

**Aim.** Research on ways to improve the quality of veterinary services in the Russian Federation.

**Methodology.** The research methodology is based on the methods of induction and deduction, content analysis of documents, nominal groups, analysis, comparison and some others.

**Results.** The peculiarities of the provision of veterinary services to pets are revealed, the requirements for the growth of the quality of services aimed at improving the efficiency of the industry are determined.

**Research implications** lies in the fact that the presence in this area of two subjects of receiving services – owners of small pets (customers) and the animals themselves (patients), determines special requirements for veterinary clinics. In addition to evaluating the quality of the medical component and evaluating the comfort of your pet's stay in the clinic, the following are also evaluated: cleanliness in the clinic; availability of modern medical equipment; convenience of the waiting area; parking for a car, and others.

**Keywords:** management, quality of veterinary services, cost recovery, pets, veterinary services, staff training

### Введение

Одним из важнейших критериев успешности работы любой организации, вне зависимости, выпускает ли она какую-либо продукцию или предоставляет услуги, является их качество. В тех сферах деятельности, где предоставляются высокопрофессиональные услуги, где успешность работы организации непосредственно связана с её репутацией и репутацией её работников, вопросы управлением качеством услуги, выходят на первый план в работе организации [2]. Необходимо обеспечивать окупаемость затрат программ повышения качества ветеринарной услуги. Особенно важно предоставление высококачественных услуг в сферах деятельности, связанных со здоровьем. Именно в сфере медицины, в т. ч. и ветеринарной медицины, вопросы сохранения здоровья, а зачастую и жизни требуют рассмотрения вопросов качества медицинской услуги уже не столько как средства конкурентной борьбы, но и как важнейшего и необходимого элемента работы. Менеджмент в этой сфере сталкивается с различными специфическими проблемами, являющимися следствием наличия разнообразной клиентуры (владельцы мелких домашних животных), самих клиентов (животных), уровня подготовки персонала [4], условий предоставления услуг и сервисного обслуживания, роста затрат на мероприятия по повышению качества услуг.

### Качество материальных товаров и продукции и качество услуг

При рассмотрении вопросов качества, следует условно разделить их на разные группы: 1) группа материальных товаров и продукции; 2) группа услуг, что обусловлено различиями в подходах к определению качества.

**Группа материальных товаров, продукции.** В данном случае рассматриваются произведённые товары или продукция, обладающие конкретными потребительскими свойствами. Рассматривая определение, данное в Межгосударственном стандарте управления качеством продукции (ГОСТ 15467-79), что качество продукции – это совокупность свойств продукции, обуславливающих её пригодность удовлетворять определённые потребности в соответствии с её назначением, мы можем определить основные показатели качества продукции [1; 5]:

- соответствие продукции своему назначению;
- надёжность;
- технологичность;
- эстетичность;
- безопасность и др.

В ветеринарии данные показатели качества относятся к лекарствам и медицинскому оборудованию. Все эти показатели достаточно легко могут быть оценены и характеризуют конкретные свойства непосредственно предлагаемого товара или продукции. В данном случае для поддержания высокого качества ветеринарной услуги и её улучшения необходимы лекарственные материалы, соблюдение условий их хранения, оборудование и т. п. Можно сказать, что основным направлением работы по управлению качеством является наличие всех заявленных качеств и свойств лекарств, направленных на удовлетворение конкретных потребностей лечения мелких домашних животных.

**Группа услуг.** Данную группу возможно условно разделить на две подгруппы. Первая – это услуги, оказываемые непосредственно потребителю услуги. Например, когда потребителю необходимо приобрести новые знания или навыки, он приобретет услугу по дополнительному образованию, в рамках которой потребитель сможет получить необходимые ему лично знания или навыки. Вторая подгруппа – профессиональные услуги; их качество услуги следует оценивать по двум параметрам:

- профессиональное качество выполненной работы по предоставленной услуге;
- сервисная составляющая (в сфере ветеринарных услуг это в т. ч. и послеоперационное сопровождение).

В ветеринарии мелких домашних животных, как и в гуманной медицине, имеет смысл разделить понятия качества организации помощи (включая доступность, деонтологические аспекты, санитарно-бытовые условия), которое существенно влияет на уровень субъективной оценки, и, собственно, качества медицинской помощи [6].

В ветеринарии заказчик не всегда в состоянии правильно оценить качество профессиональной составляющей услуги (особенно учитывая тот факт, что реакция организма на стороннее вмешательство не всегда точно прогнозируема и зачастую итоговая оценка заказчиком будет основываться именно на сервисной составляющей услуги) [8].

В ветеринарии мы должны применять более сложный подход и учитывать в борьбе за повышение качества услуги медицинскую и сервисную составляющую услуги – как для пациента (животного), так и для клиента (владельца животного, он же заказчик).

За последние годы произошли качественные и количественные изменения в части отношения владельцев к своим питомцам. В апреле 2024 г. на XXXII Московском международном ветеринарном конгрессе и IX Московском практическом форуме «Компаньон» Центром питания и благополучия животных был представлен доклад «Всероссийская перепись домашних животных 2023. Статистика на службе качества». Данные исследования также были представлены профессиональным объединениям и прессе<sup>1</sup>. Согласно проведённому исследованию, был отмечен очередной рекордных рост количества мелких домашних животных, животных-компаньонов – за последние три года их число выросло на 11% и достигло 74,7 млн особей. Поскольку Россия считается страной кошек, не удивительно, что популяция кошек увеличилась на 13% и достигла 49,2 млн кошек, а популяция собак увеличилась на 7% и стала 25,5 млн. При этом уже в 56% семей есть домашние животные, а количество граждан России старше 14 лет, являющихся собственниками мелких домашних животных, достигло 68 млн человек. Если сравнить эти

<sup>1</sup> Результаты Всероссийского исследования популяции домашних животных // Союз предприятий зообизнеса: [сайт]. URL: <https://spzoo.ru/cntnt/default/n8154.html> (дата обращения: 12.04.2024).

данные с мировыми, Российская федерация по количеству кошек занимает третье место в мире, а по количеству собак – четвёртое. В вышеуказанном исследовании отмечается, что отношение к домашним животным у жителей России распределено следующим образом:

- воспринимают как члена семьи (42% владельцев кошек и 34% владельцев собак);
- воспринимают как друга (26% владельцев кошек и 36% владельцев собак);
- воспринимают как ребёнка (19% владельцев кошек и 16% владельцев собак).

Таким образом, можно сделать вывод, что 87% владельцев кошек и 86% владельцев собак «очеловечивают» своих питомцев и, следовательно, будут ожидать предоставления услуг своим животным на самом высоком уровне и предъявлять к качеству данных услуг высокие требования, на уровне медицины человека.

Очевидно, что требования к качественной медицинской помощи являются основополагающими. К сожалению, в России сегодня в большинстве случаев отсутствуют утверждённые стандарты лечения многих патологий животных, которые были бы обязательными для применения всеми ветеринарными врачами [9]. А оценка качества медицинской составляющей зачастую носит субъективный характер, даже со стороны профессионального сообщества. При этом непосредственно владелец животного в большинстве случаев не может объективно оценить качество медицинской составляющей услуги, особенно в том случае, если видимых улучшений в состоянии животного не наступает.

Как уже отмечалось, владелец животного может объективно оценить качество именно сервисной составляющей ветеринарной услуги. И это накладывает отпечаток на менеджмент ветеринарных клиник. Учитывая, что в подавляющем большинстве случаев владелец относится к своему животному либо как к члену семьи, либо как к другу, трендом последних нескольких лет стала оценка комфортности пребывания в ветеринарной клинике непосредственно животного. Оборудование специальных зон ожидания только для кошек и получение знака «Здесь комфортно кошкам» от Национальной ассоциации медицины кошек становятся дополнительным конкурентным преимуществом ветеринарных клиник, которые стремятся оказывать более качественные услуги и расширить свою клиентскую базу за счёт более чем 49 млн владельцев кошек.

При этом клиент (владелец животного), помимо оценки качества медицинской составляющей и оценки комфортности пребывания в клинике своего питомца, также оценивает качество ветеринарной услуги (не медицинская составляющая), исходя из следующих характеристик:

- чистота в клинике;
- наличие современного медицинского оборудования;
- удобство зоны ожидания;
- наличие парковки для автомобиля;
- внимательность персонала;
- доходчивость объяснений врача;
- доступность врача для консультаций после приёма в клинике и т. д.

Несмотря на очевидную значимость сервисной составляющей в оценке качества ветеринарной услуги, на деле количество клиник, достигших в этом существенного прогресса, в настоящее время невелико, что говорит о недостаточном внимании к данному вопросу со стороны менеджмента. Особенно обозначенная проблема относится к региональным клиникам. При опросах клиентов ведущих ветеринарных клиник выявляется закономерность, что качеством медицинской составляющей большинство клиентов удовлетворено, а вот качеством общения с персоналом, как

врачебным, так и вспомогательным, в общем случае клиенты в большей степени не удовлетворены. В отзывах клиентов отмечается, что персонал клиники недостаточно внимательно слушал их, при общении не в полной мере подробно и понятно объяснял происходящее, использовал жаргонизмы, не относился к животному, как к уникальному пациенту, не давал понять, что владелец и его питомец важны для них, и т. д. Всё это подтверждает, что ветеринарные клиники при организации своей работы должны не только делать упор на медицинскую составляющую услуги, но и не забывать о важности сервисной составляющей.

Таким образом, менеджмент, работающий в сфере ветеринарных услуг мелким домашним животным, взаимодействует:

- с клиентом (он же владелец, он же заказчик) и пациентом;
- с персоналом клиники.

Менеджменту ветеринарных клиник необходимо обеспечивать надлежащее качество услуги и повышать её уровень в следующих направлениях:

- обслуживание клиентов – наличие автостоянки, транспортная доступность, изолированность животных друг от друга (отдельные зоны для собак, кошек, домашней птицы);
- обслуживание пациентов – изолированность, индивидуальное обслуживание;
- внешняя и внутренняя обстановка – чистота в помещениях, информированность (стенды), удобства ожидания приёма, ветаптека;
- послеоперационное обслуживание (в ветклинике и на дому);
- персонал – повышение квалификации, особенно в части обретения навыков общения со специфическими клиентами и пациентами.

Для улучшения качества медицинской составляющей ветеринарной услуги необходимо выполнение следующих требований на уровне профессионального сообщества: добиться принятия единых стандартов лечения; обновлять медицинское оборудование на более современное; обеспечивать реализацию программ непрерывного обучения ветеринарных врачей и персонала клиник; внедрить алгоритмы работы, максимально исключающие ошибки.

Для улучшения сервисной составляющей ветеринарной услуги необходимо: создать комфортные условия для пребывания в клинике животного и его владельца [7]; внедрить систему обязательного исполнения высоких стандартов обслуживания; создавать систему регулярной оценки удовлетворённости клиента; наладить реальную обратную связь с клиентом на уровне менеджмента клиники; разработать систему показателей, в которой должны присутствовать медицинские и сервисные показатели ветеринарной услуги [3], и связать её с материальным и моральным стимулированием персонала.

### **Экономические вопросы повышения качества ветеринарных услуг**

Институт Гэллага США провёл опрос около 700 фирм, работающих в сфере обслуживания. Опрос показал, что руководители стали больше внимания уделять вопросам качества: 57% из них заявили, что вопросы качества предпочтительнее вопросов затрат и прибыли, однако 32% опрошенных поставили прибыль на первое место. Более 70% руководителей показали незнание основ экономики руководимых ими фирм, заявив, что затраты на обеспечение качества составляют от 5 до 10% валового объёма продаж, в то время как в действительности они составляют

от 20 до 30%. Каждый шестой руководитель вообще ответил, что понятия не имеет о величине затрат, обеспечивающих качество услуг<sup>1</sup>.

На удовлетворённость клиентов влияет работа персонала при оказании услуг: его компетентность, оперативность, вежливость, что помогает сократить количество встречающихся конфликтных ситуаций. Работая с клиентами, персонал должен соблюдать требования должностных инструкций и стандарты деятельности. Между сотрудниками и клиентами необходимо устанавливать дружественный контакт, располагающий к свободному общению.

В настоящее время в России нет единой системы показателей эффективности сферы услуг. Для оценки эффективности одних и тех же мероприятий применяются разные методики, иногда не связанные между собой, дающие различные результаты. В ряде методик отсутствует необходимая сопоставимость показателей. Всё это затрудняет оценку эффективности функционирования организаций сферы ветеринарных услуг.

Учитывая обязательный расчёт ряда экономических показателей при планировании и проведении программ повышения качества оказания ветеринарных услуг, а также их краткосрочность, на первом этапе возможно предложить использовать срок окупаемости затрат ( $T_0$ ), т. е. провести расчёты по формуле:

$$T_0 = OZ/ЧП,$$

где  $T_0$  – срок окупаемости;

$OZ$  – общие затраты на программу;

$ЧП$  – чистая прибыль ветеринарного центра за время реализации программы.

Для программ, носящих комплексный характер, предлагается использовать требуемый перечень показателей эффективности – чистый дисконтируемый доход, индекс доходности, рентабельность проекта и др.

### Заключение

Таким образом, выделяя качество профессиональных услуг в отдельную группу, мы можем определить, что для оценки качества ветеринарной услуги, которая, безусловно, относится к профессиональным услугам, следует определять её качество по крайней мере по двум параметрам:

- профессиональное качество – качество выполненной работы по предоставленной услуге;
- сервисная составляющая – качество того, как обслужили непосредственно заказчика услуги.

Решая вопросы повышения качества, менеджмент центров оказания ветеринарных услуг должен уделить пристальное внимание подготовке и повышению квалификации кадров и эффективности программ повышения качества. Разрабатывая программы для решения проблем развития ветеринарных центров, необходимо обеспечивать окупаемость затрат.

*Статья поступила в редакцию 27.05.2024.*

<sup>1</sup> Варакута С. А. Управление качеством продукции: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2005. 207 с.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Достижение высоких показателей качества продукции в современных условиях / Р. Р. Гайдай, В. В. Трубчанин, Р. Д. Хусаинов, О. В. Дымченко // Современная экономика и управление: новые вызовы и возможности: сборник научных трудов. Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2023. С. 77–83.
2. Качество ветеринарных услуг / Л. А. Федык, И. С. Пундель, Г. С. Гусева, Н. А. Ульяновченко, О. Б. Крупина // Компетентность. 2022. № 7. С. 37–41. DOI: 10.24412/1993-8780-2022-7-37-41
3. Межевов А. Д., Степанов Г. Р. Роль персонала в повышении эффективности ветеринарных услуг обслуживания мелких домашних животных // Вестник МИРБИС. 2023. № 4 (36). С. 105–112. DOI: 10.25634/MIRBIS.2023.4.13
4. Межевов А. Д., Степанов Г. Р. Развитие человеческого потенциала: тренды, тенденции, перспективы // Развитие человеческого потенциала как условие модернизации экономики: монография. М.: ГУУ, 2024. С. 55–67.
5. Оценка конкурентоспособности продукции на основе многомерного исследования показателей качества / В. Н. Козловский, Д. В. Айдаров, Д. И. Панюков, Р. Р. Гафаров // Методы менеджмента качества. 2019. № 4. С. 30–38.
6. Орлов А. Е. Современные проблемы качества медицинской помощи (обзор литературы) // Вестник новых медицинских технологий (электронный научный журнал). 2015. № 1. URL: <http://vnmt.ru/Bulletin/E2015-1/4979.pdf> (дата обращения: 21.07.2024). DOI: 10.12737/8114
7. Повышение качества обслуживания владельцев животных в вашей клинике / Баралон Ф., Блеттнер А., Меркадер П., Самуэль С. // Veterinary Focus. Международный журнал по ветеринарии мелких домашних животных (электронный журнал). Специальный выпуск. 2018. Март. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/Veterinary%20Focus%202018%20SP1ru.pdf> (дата обращения: 12.04.2024).
8. Рыхлов А. А. К вопросу о понятии ветеринарной услуги // Новый юридический вестник. 2022. № 4 (37). С. 16–19.
9. Степанов Г. Р., Межевов А. Д. Формирование партнёрства научного и экспертного сообщества для подготовки специалистов в области ветеринарии мелких домашних животных // Основные направления исследований проблем модернизации России: материалы международной научно-практической конференции. Москва, 23–25 октября 2023 г. / под ред. Е. В. Конеевой. М.: Социально-культурная инициатива, 2023. С. 49–56.

## REFERENCES

1. Gaidai R. R., Trubchanin V. V., Khusainov R. D., Dymchenko O. V. [Achieving High Product Quality Indicators in Modern Conditions]. In: *Sovremennaiia ekonomika i upravlenie: novye vyzovy i vozmozhnosti* [Modern Economics and Management: New Challenges and Opportunities]. Rostov-on-Don, Don State Technical University Publ., 2023, pp. 77–83.
2. Fedyk L. A., Pundel I. S., Guseva G. S., Ulyanchenko N. A., Krupina O. B. [Quality of Veterinary Services]. In: *Kompetentnost* [Competence], 2022, no. 7, pp. 37–41. DOI: 10.24412/1993-8780-2022-7-37-41
3. Mezhevov A. D., Stepanov G. R. [The Role of Personnel in Improving the Effectiveness of Veterinary Services for Small Pets]. In: *Vestnik MIRBIS* [Bulletin of MIRBIS], 2023, no. 4 (36), pp. 105–112. DOI: 10.25634/MIRBIS.2023.4.13

4. Mezhevov A. D., Stepanov G. R. [Human Potential Development: Trends, Trends, Prospects]. In: *Razvitie chelovecheskogo potentsiala kak uslovie modernizatsii ekonomiki* [Human Potential Development as A Condition for Economic Modernization]. Moscow, State University of Management Publ., 2024, pp. 55–67.
5. Kozlovsky V. N., Aidarov D. V., Panyukov D. I., Gafarov R. R. [Evaluation of The Competitiveness of Products Based on a Multidimensional Study of Quality Indicators]. In: *Metody menedzhmenta kachestva* [Methods of Quality Management], 2019, no. 4, pp. 30–38.
6. Orlov A. E. [Modern Problems of Quality of Medical Care (Literature Review)]. In: *Vestnik novykh meditsinskikh tekhnologii (elektronnyi nauchnyi zhurnal)* [Bulletin of New Medical Technologies (electronic scientific journal)], 2015, no. 1. Available at: <http://vnmt.ru/Bulletin/E2015-1/4979.pdf> (accessed: 21.07.2024). DOI: 10.12737/8114
7. Baralon F., Blettner A., Mercader P., Samuel S. [Improving the Quality of Service for Animal Owners in Your Clinic]. In: *Veterinary Focus. Mezhdunarodnyi zhurnal po veterinarii melkikh domashnikh zhivotnykh: elektronnyi zhurnal. Spetsialnyi vypusk* [Veterinary Focus. International Journal of Veterinary Medicine of Small Pets. Special Issue (electronic journal)], 2018, march. Available at: <file:///C:/Users/User/Downloads/Veterinary%20Focus%202018%20SP1ru.pdf> (accessed: 21.07.2024).
8. Rykhlov A. A. [On the Question of The Concept of Veterinary Services]. In: *Novyi iuridicheskii vestnik* [New Legal Bulletin], 2022, no. 4 (37), pp. 16–19.
9. Stepanov G. R., Mezhevov A. D. [Formation of a Partnership of The Scientific and Expert Community for The Training of Specialists in The Field of Veterinary Medicine of Small Domestic Animals]. In: Koneva E. D., ed. *Osnovnye napravleniia issledovaniia problem modernizatsii Rossii: materialy mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Moskva, 23–25 oktiabria 2023 g.* [Main Directions of Research on The Problems of Modernization of Russia: Materials of The International Scientific and Practical Conference, Moscow, October 23–25, 2023]. Moscow, Socio-cultural Initiative Publ., 2023, pp. 49–56.

---

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Желтенков Александр Владимирович – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры государственных закупок, менеджмента и государственного управления Государственного университета просвещения;  
e-mail: al-jel@mail.ru

Межевов Александр Дмитриевич – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры управления персоналом Государственного университета управления;  
e-mail: amegevov@mail.ru

Степанов Геннадий Романович – генеральный директор Московского практического форума «Компаньон»;  
e-mail: stepanovgr@mail.ru

### INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Alexander V. Zheltenkov – Dr. Sci. (Economics), Prof., Department of Public Procurement, Management and Public Administration, Federal State University of Education;  
e-mail: al-jel@mail.ru

Alexander D. Mezhevov – Dr. Sci. (Economics), Prof., Personnel Management Department, State University of Management;  
e-mail: amegevov@mail.ru

Gennadiy R. Stepanov – General Director, Moscow Practical Forum “Companion”,  
e-mail: stepanovgr@mail.ru

---

### ПРАВИЛЬНАЯ ССЫЛКА НА СТАТЬЮ

Желтенков А. В., Межевов А. Д., Степанов Г. Р. Проблемы повышения качества ветеринарных услуг в Российской Федерации // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. 2024. № 3. С. 69–77.

DOI: 10.18384/2949-5024-2024-3-69-77

### FOR CITATION

Zheltenkov A. V., Mezhevov A. D., Stepanov G. R. Problems of improving the quality of veterinary services in the Russian Federation. In: *Bulletin of Federal State University of Education. Series: Economics*, 2024, no. 3, pp. 69–77.

DOI: 10.18384/2949-5024-2024-3-69-77