

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Махаева Наталья Юрьевна

Должность: Проректор по учебной и воспитательной работе, молодежной политике ФГБОУ ВО «Ярославский ГАУ»

Дата подписания: 17.12.2025 13:46:20

Уникальный программный ключ:

fa349ae3f25a45643d89cfb67187284ea10f48e8

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Ярославский государственный аграрный университет»
(ФГБОУ ВО «Ярославский ГАУ»)

УТВЕРЖДАЮ
проректор по учебной и воспитательной
работе, молодежной политике
ФГБОУ ВО «Ярославский ГАУ»,
Махаева Н.Ю.
30 июня 2023 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.04 «Менеджмент в ветеринарии»

Индекс дисциплины «Наименование дисциплины»

Код и направление подготовки	<u>36.03.01 Ветеринарно-санитарная экспертиза</u>
Направленность (профиль)	<u>Лечебное дело</u>
Квалификация	<u>бакалавр</u>
Форма обучения	<u>очная</u>
Год начала подготовки	<u>2023</u>
Факультет	<u>Ветеринарии и зоотехнии</u>
Выпускающая кафедра	<u>Ветеринарно-санитарная экспертиза</u>
Кафедра-разработчик	<u>Экономика и менеджмент</u>
Объем дисциплины, ч. / з.е.	<u>144 / 4</u>
Форма контроля (промежуточная аттестация)	<u>экзамен</u>

Ярославль, 2023 г.

СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

№	Наименование раздела (подраздела)	Стр.
1	Цель и задачи освоения дисциплины	5
2	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	5
2.1	Универсальные компетенции и индикаторы их достижения	5
3	Место дисциплины в структуре образовательной программы	6
4	Структура дисциплины и распределение ее трудоемкости (на одного обучающегося)	7
5	Содержание дисциплины	7
5.1	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий	7
5.2	Разделы дисциплины по видам аудиторной (контактной) работы и формы контроля	8
5.3	Практические занятия	8
6	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	8
6.1	Виды самостоятельной работы обучающихся (СР)	8
6.2	Методические указания (для самостоятельной работы)	9
7	Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	9
7.1	Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО	9
7.2	Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания	10
7.3	Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы	12
7.3.1	Типовые задания для проведения текущего контроля и рубежного тестирования	12
7.3.2	Типовые задания для проведения промежуточной аттестации (экзамена)	13
7.4	Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций	14
8	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	16
8.1	Основная учебная литература	16
8.2	Дополнительная учебная литература	16
9	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет	17
9.1	Перечень электронно-библиотечных систем	17

№	Наименование раздела (подраздела)	Стр.
9.2	Перечень рекомендуемых интернет-сайтов по дисциплине	17
10	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	18
11	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем	18
11.1	Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения учебного процесса	18
11.2	Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем	18
11.3	Доступ к сети Интернет	19
12	Материально-техническое обеспечение обучения по дисциплине	19
12.1	Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности	19
13	Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья	21
	Приложения	22
	Приложение 1. Аннотация рабочей программы дисциплины	22

1 Цель и задачи освоения дисциплины

Целью изучения дисциплины «Менеджмент в ветеринарии» является приобретение студентами теоретических знаний по основам менеджмента, а также практических навыков выполнения основных функций менеджмента, овладение методами менеджмента, ознакомление с механизмом принятия решений и оценкой их эффективности.

Задачи:

- изучение понятия, закономерностей, принципов, основных категорий менеджмента и эволюции его теории и практики, изучение особенностей российского менеджмента;
- разработка и совершенствование стратегического управления организацией, ее формальных и неформальных групп, основных функций (планирования, организации, мотивации, контроля);
- приобретение навыков принятия решений, управления конфликтами, стрессами, изменениями и оценки эффективности управления.

2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Изучение данной дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих универсальных (УК-9), компетенций:

2.1 Универсальные компетенции и индикаторы их достижения

Категория (группа) универсаль- ных компе- тенций	Код компе- тен- ции	Содержание компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции		
			знать	уметь	владеть
Разработка и реализация проектов	УК-9	Способен прини- мать обоснован- ные экономиче- ские решения в различных обла- стях жизнедея- тельности	УК-9.1 Понимает базовые принципы функцио- нирования экономики, цели и механизмы основ- ных видов социально-экономической политики и ее влияние на индивида.		
			- основы ме- неджмента	- выявлять про- блемы при ана- лизе факторов внутренней и внешней среды организации	- методикой при- нятия управлен- ческих решений
			УК-9.2 Применяет методы планирования для дос- тижения текущих и долгосрочных экономических и финансовых целей, использует финансовые ин- струменты и методы экономических расчетов.		
			- основные це- ли, принципы и функции ме- неджмента	- применять методы плани- рования для достижения текущих и долгосрочных экономических и финансовых целей; - использовать финансовые инструменты и методы эконо- мических рас- четов	- навыками рас- чета экономиче- ской эффектив- ности в профес- сиональной дея- тельности
			УК-9.3 Обосновывает экономические решения по сферам жизнедеятельности		
			- роль и функ- ции управлен- ческих реше- ний; - методологию и организацию процесса раз- работки управленче- ских решений	- применять подходы к вы- бору управ- ленческих ре- шений в раз- личных эконо- мических ус- ловиях	- отдельными методами и на- выками приня- тия управленче- ских решений

3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Менеджмент в ветеринарии» относится к обязательной части образовательной программы бакалавриата.

4 Структура дисциплины и распределение ее трудоемкости (на одного обучающегося)

Вид учебной работы	Всего	За 4 семестр
	часов	часов
1. Контактная работа при проведении учебных занятий, всего (Лек + Лаб + Пр + КСР) в том числе:	51,85	51,85
Лекционные занятия (Лек)	17	17
-Лабораторные занятия (Лаб)	-	-
Практические занятия (Пр)	34	34
Проведение консультаций по учебной дисциплине (КСР)	0,85	0,85
2. Самостоятельная работа, всего (СР + контроль) в том числе:	88,85	88,85
Самостоятельная работа при выполнении расчетно-графической работы, типового расчета, реферата, контрольной работы, эссе и др.	-	-
Самостоятельная работа при выполнении курсовой работы (проекта)	-	-
Самостоятельная работа при подготовке к экзамену	23,7	23,7
Самостоятельная работа при подготовке к зачету	-	-
Прочие виды самостоятельной работы (подготовка к лекциям, лабораторным, практическим занятиям)	65,15	65,15
3. Контактная работа при проведении промежуточной аттестации, всего	3,3	3,3
Групповые консультации перед экзаменом и сдача экзамена по дисциплине (Кэ)*	3,3	3,3
Сдача зачета по дисциплине (К)*	-	-
Защита курсовой работы (проекта) (К)*	-	-
Общая трудоёмкость дисциплины в часах:	144	144
в том числе в форме практической подготовки	-	-
Общая трудоёмкость дисциплины в зачётных единицах:	4	4

5 Содержание дисциплины

5.1 Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

№ раздела	Наименование и содержание раздела дисциплины (перечень дидактических единиц: рассматриваемых подтем, вопросов)	Формируемые компетенции	Виды учебной работы и их трудоемкость, часы							
			Контактная работа при проведении учебных занятий					Самостоятельная работа		Всего часов
			Лек	Лаб	Пр	в т.ч. в форме практической подготовки	КСР	СР	Контроль	
1	Организация и управление	УК-9	4	-	8	-	0,2	15	5	32,2
2	Функции управления	УК-9	4	-	8	-	0,2	20	6	38,2
3	Связующие процессы в управлении	УК-9	4	-	8	-	0,2	15	5	32,2
4	Искусство управления	УК-9	5	-	10	-	0,25	15,15	7,7	38,1
	Промежуточная аттестация (экзамен):	УК-9	-	-	-	-	-			3,3
	Итого по дисциплине:		17	-	34	-	0,85	65,15	23,7	144

5.2 Разделы дисциплины по видам аудиторной (контактной) работы и формы контроля

№ п/п	№ семестра	Наименование раздела дисциплины	Виды учебных занятий (в часах)			Формы текущего контроля успеваемости ¹
			Л	ЛР	ПЗ	
1	4	Организация и управление	4	-	8	Т, Д
2	4	Функции управления	4	-	8	Т, Д
3	4	Связующие процессы в управлении	4	-	8	Т, Д
4	4	Искусство управления	5	-	10	Т, Д
		Итого за семестр:	17	-	34	-
		ИТОГО:	17	-	34	-

Т – тестирование, Д- подготовка доклада

5.3 Практические занятия

№ ПЗ	№ се- местра	Наименование раз- дела дисциплины	Наименование практических занятий	Всего часов
1	4	Организация и управление	Руководитель в системе управления	4
			Методы исследование внешней и внутренней среды организации	4
2	4	Функции управления	Планирование как функция управления	2
			Организация как функция управления	2
			Мотивация как функция управления	2
			Контроль и координация как функции управления	2
3	4	Связующие процессы в управлении	Коммуникации в современной фирме	4
			Методы принятия управленческих решений	4
4	4	Искусство управле- ния	Командообразование	2
			Конфликты в организации	2
			Власть и влияние в организации	2
			Стили руководства. Управление стрессами	2
			Управление стрессами	2
Итого за 4 семестр:				34
Итого:				34

6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1 Виды самостоятельной работы обучающихся (СР)

№ п/п	№ семестра	Наименование раздела дисциплины	Виды СР	Всего часов
1	4	Организация и управление	Проработка конспектов лекций и вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение	5
			Подготовка к докладу	5
			Подготовка к тестированию	5
2	4	Функции управления	Проработка конспектов лекций и вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение, изучение литературы	10
			Подготовка к докладу	5
			Подготовка к тестированию	5
3	4	Связующие процессы в управлении	Проработка конспектов лекций и вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение, изучение литературы	5
			Подготовка к докладу	5
			Подготовка к тестированию	5
4	4	Искусство управле-	Проработка конспектов лекций и вопросов, вынесенных	5

		ния	на самостоятельное изучение	
			Подготовка к докладу	5
			Подготовка к тестированию	5,15
Самостоятельная работа при подготовке к экзамену				23,7
Итого часов в семестре				88,85

6.2 Методические указания (для самостоятельной работы)

Для самостоятельного изучения материалов по дисциплине «Менеджмент в ветеринарии» обучающиеся могут воспользоваться следующими авторскими методическими указаниями:

1. Быкова, Н.В. Менеджмент и маркетинг [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие для обучающихся по укрупненным группам направлений подготовки 35.00.00 Сельское, лесное и рыбное хозяйство / Н.В. Быкова. – Электрон. дан. – Ярославль: ФГБОУ ВО Ярославская ГСХА, 2023. – 160 с. // Электронная библиотека ФГБОУ ВО Ярославский ГАУ.– Режим доступа <https://biblio-yaragrovuz.jimdo.com/электронный-каталог>
2. Шинакова Н.Ю., Иванихин А.А. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие для обучающихся по укрупненным группам направлений подготовки 35.00.00 Сельское, лесное и рыбное хозяйство, 36.00.00 Ветеринария и зоотехния / Н.Ю. Шинакова, А.А. Иванихин. – Электрон. дан. – Ярославль: ФГБОУ ВО Ярославская ГСХА, 2020. – 110 с. // Электронная библиотека ФГБОУ ВО Ярославский ГАУ.– Режим доступа <https://biblio-yaragrovuz.jimdo.com/электронный-каталог>

7 Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Фонд оценочных средств по дисциплине «Менеджмент в ветеринарии» – комплект методических и контрольно-измерительных материалов, предназначен для оценивания уровня сформированности компетенции УК-9 на разных стадиях обучения на соответствие индикаторам достижения компетенции.

Фонд оценочных средств включает контрольные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по завершению периода обучения.

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины и проводится в виде бланочного тестирования, оценки участия обучающихся в опросах, подготовки докладов.

Промежуточная аттестация имеет целью определить степень достижения запланированных результатов обучения по дисциплине за определенный период обучения (4 семестр) и проводится в форме экзамена.

7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО

№ семестра	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
УК-9 - Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	
УК-9.1 - Понимает базовые принципы функционирования экономики, цели и механизмы основных видов социально-экономической политики и ее влияние на индивида.	
4	Менеджмент в ветеринарии
8	Организация и экономика ветеринарного дела
8	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена
УК-9.2 - Применяет методы планирования для достижения текущих и долгосрочных эко-	

номических и финансовых целей, использует финансовые инструменты и методы экономических расчетов	
4	Менеджмент в ветеринарии
8	Организация и экономика ветеринарного дела
8	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена
УК-9.3 - Обосновывает экономические решения по сферам жизнедеятельности	
4	Менеджмент в ветеринарии
8	Организация и экономика ветеринарного дела
8	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена

7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Компетенции	Индикатор достижения компетенции (планируемые результаты обучения)	Образовательные технологии формирования компетенции	Форма оценочного средства	Уровень сформированности компетенции			
				высокий	средний	ниже среднего (пороговый)	низкий (пороговый уровень не достигнут)
				Шкалы оценивания			
Код	Формулировка			отлично/зачтено	хорошо/зачтено	удовлетворительно/зачтено	неудовлетворительно/не зачтено
УК - 9	Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-9.1 Понимает базовые принципы функционирования экономики, цели и механизмы основных видов социально-экономической политики и ее влияние на индивида.					
		Знать: - основы менеджмента Уметь: - выявлять проблемы при анализе факторов внутренней и внешней среды организации Владеть: - методикой принятия управленческих решений	Лекция-визуализация, проблемная лекция, лекция-дискуссия, технология анализа конкретной ситуации (метод кейса)	Тестовые задания, темы докладов, вопросы к экзамену	Знает: Основы менеджмента Умеет: Выявлять проблемы при анализе факторов внутренней и внешней среды организации Владеет: Методикой принятия управленческих решений Способен: перечислить базовые принципы функционирования экономики, цели и механизмы основных видов социально-экономической политики	Знает: Базовые основы менеджмента Умеет: С незначительными ошибками выявлять проблемы при анализе факторов внутренней и внешней среды организации Владеет: Основными навыками принятия управленческих решений Понимает: базовые принципы функционирования экономики, цели и механизмы основных видов социально-экономической политики и ее влияние на индивида	Знает: Отдельные базовые понятия менеджмента Умеет: С помощью преподавателя выявлять проблемы при анализе факторов внутренней и внешней среды организации Владеет: Отдельными навыками принятия управленческих решений Не знает: Базовых понятий менеджмента Не умеет: выявлять проблемы при анализе факторов внутренней и внешней среды организации Не владеет: Навыками принятия управленческих решений
		УК-9.2 Применяет методы планирования для достижения текущих и долгосрочных экономических и финансовых целей, использует финансовые инструменты и методы экономических расчетов.					
		Знать: - основные цели, принципы и	Лекция-визуализация,	Тестовые задания	Знает: Основные цели, принципы и	Знает: Основные цели и функции ме-	Знает: Основные функции Не знает: Основные функции

		функции менеджмента Уметь: - применять методы планирования для достижения текущих и долгосрочных экономических и финансовых целей; - использовать финансовые инструменты и методы экономических расчетов Владеть: - навыками расчета экономической эффективности в профессиональной деятельности	проблемная лекция, лекция-дискуссия, технология анализа конкретной ситуации (метод кейса)	ния, темы докладов, вопросы к экзамену	функции менеджмента <i>Умеет:</i> Применять методы планирования для достижения текущих и долгосрочных экономических и финансовых целей; - использовать финансовые инструменты и методы экономических расчетов <i>Владеет:</i> Навыками расчета экономической эффективности в профессиональной деятельности <i>Способен:</i> применять методы планирования для достижения текущих и долгосрочных экономических и финансовых целей, использует финансовые инструменты и методы экономических расчетов	менеджмента <i>Умеет:</i> Применять методы планирования для достижения текущих и долгосрочных целей; - использовать некоторые методы экономических расчетов <i>Владеет:</i> Некоторыми навыками расчета экономической эффективности в профессиональной деятельности <i>Понимает:</i> необходимость планирования для достижения текущих и долгосрочных экономических и финансовых целей	менеджмента <i>Умеет:</i> С помощью преподавателя применять методы планирования для достижения текущих и долгосрочных целей и использовать некоторые методы экономических расчетов <i>Владеет:</i> Отдельными навыками расчета экономической эффективности в профессиональной деятельности	менеджмента <i>Не умеет:</i> применять методы планирования для достижения текущих и долгосрочных целей и использовать методы экономических расчетов <i>Не владеет:</i> навыками расчета экономической эффективности в профессиональной деятельности
УК-9.3 Обосновывает экономические решения по сферам жизнедеятельности								
		Знать: - роль и функции управленческих решений; - методологию и организацию процесса разработки управленческих решений Уметь: - применять подходы к выбору управленческих решений в различных экономических условиях Владеть: - отдельными методами и навыками принятия управленческих решений	Лекция-визуализация, проблемная лекция, лекция-дискуссия, технология анализа конкретной ситуации (метод кейса)	Тестовые задания, темы докладов, вопросы к экзамену	<i>Знает:</i> Роль и функции управленческих решений; методологию и организацию процесса разработки управленческих решений <i>Умеет:</i> Применять подходы к выбору управленческих решений в различных экономических условиях <i>Владеет:</i> Отдельными методами и навыками принятия управленческих решений	<i>Знает:</i> Роль управленческих решений; методологию процесса разработки управленческих решений <i>Умеет:</i> Применять отдельные подходы к выбору управленческих решений в различных экономических условиях <i>Владеет:</i> Некоторыми навыками принятия управленческих решений	<i>Знает:</i> Роль и методологию процесса разработки управленческих решений <i>Умеет:</i> Применять некоторые подходы к выбору управленческих решений в различных экономических условиях <i>Владеет:</i> Некоторыми навыками	<i>Не знает:</i> Методологию процесса разработки управленческих решений <i>Не умеет:</i> Применять подходы к выбору управленческих решений в различных экономических условиях <i>Не владеет:</i> Навыками

					тия управленческих решений <i>Способен:</i> обосновать экономические решения по сферам жизнедеятельности	<i>Понимает:</i> Необходимость обоснования экономических решений по сферам жизнедеятельности	принятия управленческих решений	принятия управленческих решений
--	--	--	--	--	--	---	---------------------------------	---------------------------------

7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

7.3.1 Типовые задания для проведения текущего контроля и рубежного тестирования

Примерная тематика докладов:

1. Современные подходы менеджмента: процессный, ситуационный, системный.
2. Школы управления
3. Методы управления
4. Внутренняя и внешняя среда организации
5. Планирование как функция менеджмента
6. Организация, координация и регулирование как функция менеджмента
7. Мотивация как функция менеджмента. Содержательные теории мотивации.
8. Мотивация как функция менеджмента. Процессуальные теории мотивации.
9. Контроль как функция менеджмента
10. Коммуникации в организации: основные проблемы.
11. Виды управленческих решений
12. Культура ведения переговоров.
13. Формы власти.
14. Формальное и неформальное лидерство (Теории лидерства).
15. Стили руководства.
16. Методы разрешения конфликтов. Последствия конфликтов.
17. Управление стрессами в организации.

Примеры тестовых заданий для проведения текущего контроля и рубежного тестирования:

Задание № 1. К внутренним переменным организации относятся:

- а) законы
- б) приказы
- в) цели
- г) распоряжения

Задание № 2. Процесс делегирования - это:

- а) передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение
- б) возложенная на должностное лицо обязанность выполнять поставленные задачи
- в) ограничения права использовать ресурсы предприятия и направлять усилия подчиненных на выполнение задания
- г) выбор рациональной организационной структуры.

Задание № 3. Коммуникации в системе управления – это:

- а) коммуникабельность специалистов аппарата управления;
- б) деловые и межличностные связи в организации;

- в) технические установки передачи управленческой информации;
- г) способ передачи распоряжений руководителя.

Задание № 4. Миссия организации выражает ее:

- а) ближайшие планы
- б) долгосрочные цели
- в) средства достижения целей
- г) смысл существования, высшее предназначение

Задание № 5. Контроль в маркетинге как общая функция менеджмента включает контроль:

- а) за деятельностью работников службы или отдела маркетинга
- б) финансовой деятельности
- в) уровня рентабельности маркетинговой деятельности
- г) за деятельностью акционеров и собственников предприятия

7.3.2 Типовые задания для проведения промежуточной аттестации (экзамена)

Компетенции:

УК-9 - Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности

Вопросы к экзамену:

1. Организация как основа менеджмента.
2. Общие характеристики организаций.
3. Основные виды разделения управленческого труда: сущность, содержание.
4. Менеджмент: наука и искусство.
5. Основные роли, выполняемые современными менеджерами.
6. Планирование, подготовка и принятие управленческого решения как функция менеджмента.
7. Организация реализации принятых решений как функция менеджмента.
8. Мотивация персонала как функция менеджмента.
9. Сущность контроля как функции менеджмента.
10. Школа научного управления как этап в развитии менеджмента.
11. Административная (классическая) школа управления.
12. Школа человеческих отношений и поведенческие науки: общая характеристика.
13. Современные школы управления: общая характеристика.
14. Миссия организации: сущность, содержание.
15. Цели и задачи в системе современного менеджмента.
16. Дерево целей.
17. Организационные структуры органов управления: общие понятия.
18. Механистические и органические структуры управления.
19. Соотношение централизации и децентрализации в структуре органов управления.
20. Коммуникации в современной фирме: сущность, элементы, этапы процесса.
21. Основные виды коммуникаций.
22. Пути улучшения системы коммуникаций в современной фирме.
23. Особенности методов коллективного решения проблем.
24. Конфликты в организациях.
25. Причины и последствия конфликтов в организациях.
26. Способы разрешения конфликтных ситуаций.
27. Преодоления сопротивления изменениям персонала фирмы.
28. Управление неформальными организациями.
29. Власть и влияние в организации.
30. Управление стрессами в организации.

Практические задания для проведения экзамена

Задание 1. Предприятие по производству кормов для животных решило провести эксперимент – предложить выпустить новый корм для собак. Участвующим в опросе был задан один и тот же вопрос: каким будет спрос и доходность от продажи. Какой метод при этом был использован:

1. метод номинальной групповой техники;
2. метод Дельфи;
3. метод мозговой атаки;
4. все перечисленные.

Обоснуйте свой ответ.

Задание 2. По предлагаемому списку управленческих решений произведите классификацию каждого решения (к какой управленческой функции относится, воздействует на внешнюю или внутреннюю среду предприятия, запрограммированное или незапрограммированное и т.д.). Список решений:

- доведение мастером до рабочих дневного задания;
- дача руководителем согласия на принятие выпускника ветеринарного факультета на работу;
- дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации;
- выбор печатного издания для размещения рекламы о новом товаре.
- выбор правления сети ветеринарных клиник места для открытия новой клиники.

Задание 3. Финансовый директор производственной компании принимает решение о привлечении заемных средств в виде банковского кредита сроком на 5 лет для финансирования приобретения новой производственной линии, позволяющей освоить выпуск новой продукции.

Проведите классификацию данного управленческого решения по основным признакам.

7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций

Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся на зачете производится в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования.

Теоретический опрос

Критерии оценки знаний обучаемых при проведении опроса.

Оценка «*отлично*» выставляется за полный ответ на поставленный вопрос с включением в содержание ответа лекции, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов.

Оценка «*хорошо*» выставляется за полный ответ на поставленный вопрос в объеме лекции с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими положительными ответами на наводящие вопросы преподавателя.

Оценка «*удовлетворительно*» выставляется за ответ, в котором озвучено более половины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов.

Оценка «*неудовлетворительно*» выставляется за ответ, в котором озвучено менее половины требуемого материала или не озвучено главное в содержании вопроса с отрицательными ответами на наводящие вопросы или студент отказался от ответа без предварительного объяснения уважительных причин.

Доклад

Критерии оценки доклада

Оценка **«отлично»** – содержание доклада соответствует заявленной в названии тематике; оформление соответствует общим требованиям написания и техническими требованиями оформления доклада; доклад имеет чёткую композицию и структуру; в тексте доклада отсутствуют логические нарушения в представлении материала; корректно оформлены и в полном объёме представлены список использованной литературы и ссылки на использованную литературу в тексте доклада; отсутствуют орфографические, пунктуационные, грамматические, лексические, стилистические и иные ошибки в авторском тексте; доклад представляет собой самостоятельное исследование, представлен качественный анализ найденного материала, отсутствуют факты плагиата;

Оценка **«хорошо»** – содержание доклада соответствует заявленной в названии тематике; доклад оформлен в соответствии с общими требованиями написания реферата, но есть погрешности в техническом оформлении; реферат имеет чёткую композицию и структуру; в тексте доклада отсутствуют логические нарушения в представлении материала; в полном объёме представлены список использованной литературы, но есть ошибки в оформлении; корректно оформлены и в полном объёме представлены ссылки на использованную литературу в тексте доклада; отсутствуют орфографические, пунктуационные, грамматические, лексические, стилистические и иные ошибки в авторском тексте; доклад представляет собой самостоятельное исследование, представлен качественный анализ найденного материала, отсутствуют факты плагиата;

Оценка **«удовлетворительно»** – содержание доклада соответствует заявленной в названии тематике; в целом доклад оформлен в соответствии с общими требованиями написания доклада, но есть погрешности в техническом оформлении; в целом доклад имеет чёткую композицию и структуру, но в тексте доклада есть логические нарушения в представлении материала; в полном объёме представлен список использованной литературы, но есть ошибки в оформлении; некорректно оформлены или не в полном объёме представлены ссылки на использованную литературу в тексте доклада; есть единичные орфографические, пунктуационные, грамматические, лексические, стилистические и иные ошибки в авторском тексте; в целом доклад представляет собой самостоятельное исследование, представлен анализ найденного материала, отсутствуют факты плагиата;

Оценка **«неудовлетворительно»** – содержание доклада соответствует заявленной в названии тематике; в докладе отмечены нарушения общих требований написания реферата; есть погрешности в техническом оформлении; в целом доклад имеет чёткую композицию и структуру, но в тексте доклада есть логические нарушения в представлении материала; в полном объёме представлен список использованной литературы, но есть ошибки в оформлении; некорректно оформлены или не в полном объёме представлены ссылки на использованную литературу в тексте доклада; есть частые орфографические, пунктуационные, грамматические, лексические, стилистические и иные ошибки в авторском тексте; доклад не представляет собой самостоятельного исследования, отсутствует анализ найденного материала, текст доклада представляет собой не переработанный текст другого автора.

Тестовые задания

Критерии оценки знаний обучающихся при проведении тестирования

Оценка **«отлично»** выставляется при условии правильного ответа обучающегося не менее чем 85 % тестовых заданий;

Оценка **«хорошо»** выставляется при условии правильного ответа обучающегося не менее чем 70 % тестовых заданий;

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа обучающегося не менее 51 % тестовых заданий;

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа обучающегося менее чем на 50 % тестовых заданий.

Экзамен

Критерии оценивания экзамена

Оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов экзаменационного билета и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимыми на экзамен, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания выносимых на экзамен вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

8.1 Основная учебная литература

№ п/п	Наименование	Используется при изучении разделов	Се-местр	Количество экземпляров в библиотеке
1	Рожкова, А. В. Менеджмент : учебное пособие / А. В. Рожкова, Э. В. Степанов. — Красноярск : КрасГАУ, 2019. — 376 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/149592 (дата обращения: 15.05.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.	1-4	4	Электронный ресурс
2	Шинакова Н.Ю., Иванихин А.А. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие для обучающихся по укрупненным группам направлений подготовки 35.00.00 Сельское, лесное и рыбное хозяйство, 36.00.00 Ветеринария и зоотехния / Н.Ю. Шинакова, А.А. Иванихин. — Электрон.дан. — Ярославль: ФГБОУ ВО Ярославская ГСХА, 2020. — 110 с. // Электронная библиотека ФГБОУ ВО Ярославский ГАУ.— Режим доступа https://biblio-yaragrovuz.jimdo.com/электронный-каталог , требуется авторизация.	1-4	4	Электронный ресурс

8.2 Дополнительная учебная литература

№ п/п	Наименование	Используется при изучении разделов	Се-местр	Количество экземпляров в библиотеке
1	Менеджмент в АПК [Текст]: Учебное пособие / Зелинский Ю.И., Борисова Л.А., Быкова Н.В. [и др.]-Ярославль, ИД «Канцлер», 2011 –192 с	1-4	4	45
2	Менеджмент в АПК [Электронный ресурс]: Учебное пособие / Зелинский Ю.И., Борисова Л.А., Быкова Н.В. [и др.]– Электрон. дан. -Ярославль, ИД «Канцлер», 2011 –192 с. // Электронная библиотека ФГБОУ ВО Ярославский ГАУ. –Режим доступа: https://biblio-yaragrovuz.jimdo.com/электронный-каталог , требуется авторизация	1-4	4	Электронный ресурс

Доступ обучающихся к электронным ресурсам (ЭР) библиотеки ФГБОУ ВО «Ярославский ГАУ» осуществляется посредством электронной информационной образовательной среды университета и сайта по логину и паролю (<https://biblioyaragrovuz.jimdo.com/электронный-каталог>).

9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет

9.1 Перечень электронно-библиотечных систем

№ п/п	Наименование	Тематика	Режим доступа
1.	Электронно-библиотечная система Издательства «Лань»	Универсальная	https://e.lanbook.com/
2.	Электронно-библиотечная система «iBooks.ru»	Универсальная	http://ibooks.ru/
3.	Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU	Универсальная	http://elibrary.ru/

9.2 Перечень рекомендуемых интернет-сайтов по дисциплине

1. Министерство образования и науки Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа. – <https://minobrnauki.gov.ru/>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.

2. Федеральный портал «Российское образование» [Электронный ресурс]. – Режим доступа. – <http://www.edu.ru>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.

3. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» [Электронный ресурс]. – Режим доступа. – <http://window.edu.ru>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.

4. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов [Электронный ресурс]. – Режим доступа. – <http://fcior.edu.ru>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.

5. Министерство сельского хозяйства РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа. – <http://mcx.ru/>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.

6. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU [Электронный ресурс]. – Режим доступа. – <http://elibrary.ru/>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.

7. Сельскохозяйственная электронная библиотека знаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cnshb.ru/akdil/>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.

8. Центральная научная сельскохозяйственная библиотека Россельхозакадемии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cnshb.ru/>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.

9. Информационно-справочный портал. Проект Российской государственной библиотеки для молодежи [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.library.ru, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.

10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Вид учебных занятий	Организация деятельности обучающегося
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.
Практическое занятие	Выполняется групповое или индивидуальное задание по разработке альтернатив и принятию оптимального управленческого решения в различных экономических условиях.
Подготовка к экзамену	Работа с конспектами лекций, основной и дополнительной литературой, ресурсами сети Интернет. Проработка решенных на практических занятиях задач.

11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют: обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети Интернет, в том числе с использованием электронной информационно-образовательной среды академии; фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы; организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов; контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

11.1 Перечень лицензионного программного обеспечения учебного процесса

№	Наименование	Тематика
1.	Microsoft Windows	Операционная система
2.	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений

11.2 Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

№ п/п	Наименование	Тематика	Электронный адрес
1.	Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»	Универсальная	http://www.consultant.ru Доступ с компьютеров электронного читального зала библиотеки ЯрГАУ.
2.	Информационно-правовой портал «Гарант»	Универсальная	https://www.garant.ru/ Доступ с компьютеров электронного чи-

			тального зала библиотеки ЯрГАУ.
3.	База данных Polpred.com Обзор СМИ	Универсальная	https://polpred.com/ Локальная сеть ФГБОУ ВО «Ярославский ГАУ» / индивидуальный неограниченный доступ из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет по логину и паролю.
4.	Национальная электронная библиотека (НЭБ)	Универсальная	https://нэб.рф/ К произведениям, перешедшим в общественное достояние доступ свободный. К произведениям, охраняемым авторским правом доступ с компьютеров электронного читального зала библиотеки ЯрГАУ.
5.	База данных AGRIS	Специализированная	http://agris.fao.org/agris-search/index.do Доступ свободный
6.	Информационно-справочная система «Сельскохозяйственная электронная библиотека знаний» (СЭБиЗ)	Специализированная	http://www.cnshb.ru/AKDIL/ Доступ свободный.
7.	База данных Spriner Nature eBook Collections	Специализированная	https://link.springer.com

11.3 Доступ к сети Интернет

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом (удаленным доступом) к сети Интернет и к электронной информационно-образовательной среде ФГБОУ ВО Ярославский ГАУ.

12 Материально-техническое обеспечение обучения по дисциплине

По всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины «Менеджмент в ветеринарии» используются помещения – учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных учебным планом, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения. Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду университета.

12.1 Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

Наименование специальных помещений	Оснащенность специальных помещений
Учебная аудитория для проведения учебных занятий Помещение № 240. Количество посадочных мест: 120. Адрес (местоположение) помещения: 150052, Ярославская обл., г. Ярославль, ул. Е. Колесовой, 70	Специализированная мебель – учебная доска, учебная мебель; технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий - микрофон Shurec 606, компьютер E6300/2Gb/160Gb/AOC, проектор - BenQ SP920P, акустика - Microlab H 600, экран с электроприводом ClassicLyra 366*274; программное обеспечение - Microsoft Windows, Microsoft Office
Учебная аудитория для проведения учебных занятий	Специализированная мебель – учебная доска, учебная

Наименование специальных помещений	Оснащенность специальных помещений
занятий Помещение № <u>213</u> . Количество посадочных мест: <u>32</u> . Адрес (местоположение) помещения: 150042, Ярославская обл., г. Ярославль, ул. Е. Колесовой, 70	мебель; технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий - ноутбук, мультимедиа-проектор, акустическая система, экран настенный; программное обеспечение - Microsoft Windows, Microsoft Office
Помещение для самостоятельной работы Помещение № <u>109</u> . Количество посадочных мест: <u>12</u> . Адрес (местоположение) помещения: 150052, Ярославская обл., г. Ярославль, ул. Е. Колесовой, 70.	Специализированная мебель – учебная мебель; технические средства обучения – компьютеры персональные – 12 шт. с лицензионным программным обеспечением, выходом в сеть «Интернет» и локальную сеть, доступом к информационным ресурсам, электронной информационно-образовательной среде ФГБОУ ВО Ярославский ГАУ, к базам данных и информационно-справочным системам; кондиционер – 1 шт.; программное обеспечение – MicrosoftWindows, MicrosoftOffice, специализированное лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, предусмотренное в рабочей программе дисциплины.
Помещение для самостоятельной работы Помещение № <u>318</u> . Количество посадочных мест: <u>12</u> . Адрес (местоположение) помещения: 150042, Ярославская обл., г. Ярославль, Тутаевское шоссе, 58.	Специализированная мебель – учебная мебель; технические средства обучения – компьютеры персональные – 12 шт. с лицензионным программным обеспечением, выходом в сеть «Интернет» и локальную сеть, доступом к информационным ресурсам, электронной информационно-образовательной среде ФГБОУ ВО Ярославский ГАУ, к базам данных и информационно-справочным системам, копир-принтер – 1 шт.; кондиционер – 1 шт.; программное обеспечение – MicrosoftWindows, MicrosoftOffice, специализированное лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, предусмотренное в рабочей программе дисциплины
Помещение для самостоятельной работы Помещение № <u>341</u> . Количество посадочных мест: <u>6</u> . Адрес (местоположение) помещения: 150042, Ярославская обл., г. Ярославль, Тутаевское шоссе, 58.	Специализированная мебель – учебная мебель; технические средства обучения – компьютеры персональные – 6 шт. с лицензионным программным обеспечением, выходом в сеть «Интернет» и локальную сеть, доступом к информационным ресурсам, электронной информационно-образовательной среде ФГБОУ ВО Ярославский ГАУ, к базам данных и информационно-справочным системам, копир-принтер – 1 шт.; кондиционер – 1 шт.; программное обеспечение – MicrosoftWindows, MicrosoftOffice, специализированное лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, предусмотренное в рабочей программе дисциплины
Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования Помещения № <u>210</u> , № <u>328</u> . Адрес (местоположение) помещения: 150052, Ярославская обл., г. Ярославль, ул. Е. Колесовой, 70.	Специализированная мебель; стеллажи для хранения учебного оборудования; компьютер с лицензионным программным обеспечением, выходом в Интернет и локальную сеть, доступом к информационным ресурсам, электронной информационно-образовательной среде университета, к базам данных и информационно-справочным системам; наушники; сканер/принтер; специальный инструмент и инвентарь для обслуживания учебного оборудования

13 Организация образовательного процесса лиц с ограниченными возможностями здоровья

Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется на основе адаптированной рабочей программы с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

В целях освоения учебной программы дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья университет обеспечивает:

- для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению: размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме справочной информации о расписании учебных занятий; присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь; выпуск альтернативных форматов методических материалов (крупный шрифт или аудиофайлы);

- для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху: надлежащими звуковыми средствами воспроизведения информации;

- для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата: возможность беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, туалетные комнаты и другие помещения кафедры, а также пребывание в указанных помещениях.

Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья. Образование обучающихся с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах или в отдельных организациях.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Ярославский государственный аграрный университет»

Факультет ветеринарии и зоотехнии

УТВЕРЖДАЮ
проректор по учебной и воспитательной
работе, молодежной политике
ФГБОУ ВО «Ярославский ГАУ»,
Махаева Н.Ю.
30 июня 2023 г.



АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.04 «Менеджмент в ветеринарии»

Индекс дисциплины «Наименование дисциплины»

Код и направление подготовки	36.03.01 Ветеринарно-санитарная экспертиза
Направленность (профиль)	Лечебное дело
Квалификация	бакалавр
Форма обучения	очная
Год начала подготовки	2023
Факультет	Ветеринарии и зоотехнии
Выпускающая кафедра	Ветеринарно-санитарной экспертизы
Кафедра-разработчик	Экономики и менеджмента
Объем дисциплины, ч. / з.е.	144 / 4
Форма контроля (промежуточная аттестация)	экзамен

Декан факультета

(подпись)

к.с.-х.н. Бушкарева А.С.

(учёная степень, звание, Фамилия И.О.)

Председатель УМК

(подпись)

к.б.н., доцент Скворцова Е.Г.

(учёная степень, звание, Фамилия И.О.)

И.о. заведующего выпускающей кафедрой

(подпись)

к.б.н., доцент Тимаков А.В.

(учёная степень, звание, Фамилия И.О.)

Ярославль, 2023 г.

Лекции – 17 ч.
 Лабораторные занятия – - ч.
 Практические занятия – 34 ч.
 Самостоятельная работа – 88,85 ч.

Место дисциплины в структуре образовательной программы:

Дисциплина «Менеджмент в ветеринарии» относится к обязательной части образовательной программы бакалавриата.

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций:

- универсальные компетенции и индикаторы их достижения

Категория (группа) универсальных компетенций	Код компетенции	Содержание компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции		
			знать	уметь	владеть
Разработка и реализация проектов	УК-9	Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-9.1 Понимает базовые принципы функционирования экономики, цели и механизмы основных видов социально-экономической политики и ее влияние на индивида.		
			- основы менеджмента	- выявлять проблемы при анализе факторов внутренней и внешней среды организации	- методикой принятия управленческих решений
			УК-9.2 Применяет методы планирования для достижения текущих и долгосрочных экономических и финансовых целей, использует финансовые инструменты и методы экономических расчетов.		
			- основные цели, принципы и функции менеджмента	- применять методы планирования для достижения текущих и долгосрочных экономических и финансовых целей; - использовать финансовые инструменты и методы экономических расчетов	- навыками расчета экономической эффективности в профессиональной деятельности
			УК-9.3 Обосновывает экономические решения по сферам жизнедеятельности		
			- роль и функции управленческих решений; - методологию и организацию процесса разработки управленческих решений	- применять подходы к выбору управленческих решений в различных экономических условиях	- отдельными методами и навыками принятия управленческих решений

Краткое содержание дисциплины:

При изучении дисциплины «Менеджмент в ветеринарии» рассматриваются теоретические основы менеджмента, роль, принципы, функции менеджмента, методология принятия управленческих решений, управление конфликтами в организации, совершенствования коммуникационного процесса, управление стрессами.