

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА  
УПРАВЛІННЯ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та маркетингу

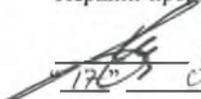
**“ПОГОДЖЕНО”**

Декан факультету  
ТВПШТСБ

  
\_\_\_\_\_ Михайло ГИЛЬ  
“17” 06 2022 р.

**“ЗАТВЕРДЖУЮ”**

Перший проректор,

  
\_\_\_\_\_ Дмитро БАБЕНКО  
“17” 06 2022 р.

**РОБОЧА ПРОГРАМА**  
з навчальної дисципліни  
**«Менеджмент у ветеринарній медицині»**

освітньо-професійна програма «Ветеринарна гігієна, санітарія і експертиза»  
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти  
3-го року  
очної (денної) форми навчання  
на 2022-2023 навчальний рік

Освітній ступінь – магістр

Галузь знань 21 Ветеринарна медицина

Спеціальність 212 Ветеринарна гігієна, санітарія і експертиза

Мова викладання: українська

Миколаїв  
2022

Робоча програма відповідає меті та особливостям освітньо-професійної програми підготовки здобувачів вищої освіти «Ветеринарна гігієна, санітарія і експертиза» другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 212 Ветеринарна гігієна, санітарія і експертиза галузі знань 21 Ветеринарна медицина, затвердженої вченою радою Миколаївського національного аграрного університету 26.02.2020 р. (протокол №6).

Розробник програми: кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та маркетингу В.М.Стамат, Миколаївський національний аграрний університет

Програма розглянута та обговорена на засіданні кафедри менеджменту та маркетингу МНАУ, протокол № 14 від "09" червня 2022 року

В.о. завідувача кафедри  
д-р екон. наук, доцент



Анастасія ПОЛТОРАК

Схвалено науково-методичною комісією факультету менеджменту МНАУ,  
протокол № 11 від "16" червня 2022 року

Голова науково-методичної комісії,  
канд. екон. наук, старший викладач  
кафедри економіки підприємств



Ганна ТАБАЦКОВА



## **1. Анотація**

У робочій програмі показано структуру та зміст курсу «Менеджмент у ветеринарній медицині», у якому висвітлюються предмет, зміст, завдання дисципліни, складові середовища підприємств, комунікаційний процес та прийняття рішень. Особлива увага приділяється здійсненню функцій менеджменту у ветеринарній медицині: плануванню, організації, мотивації, контролю, а також соціально-психологічним аспектам менеджменту: груповій динаміці, керівництву та лідерству, управлінню конфліктами. Опанування зазначених питань дозволяє сформуванню визначеної системи компетентностей та досягти програмних результатів навчання з дисципліни.

## **Annotation**

In the working program of display structure and the maintenance of a course «Management in Veterinary Medicine» in which are shown a subject, the problems of course, making the environments of enterprises, communication process and making decision. The especial attention is given to realization of management functions in veterinary medicine: planning, organization, motivation, controlling, social and practical aspects of management: to group dynamics, leadership, conflict management. Mastering these issues allows you to develop a set of competencies and achieve program learning outcomes of the discipline.

## 2. Опис навчальної дисципліни

### Менеджмент у ветеринарній медицині

Галузь знань 21 Ветеринарна медицина

Спеціальність 212 Ветеринарна гігієна, санітарія і експертиза

Освітній ступінь магістр

Обов'язкова (вибіркова) компонента вибіркова

Семестр п'ятий (5)

Кількість кредитів ЄКТС 4,0

Кількість модулів 1

Кількість змістовних модулів 4

Загальна кількість годин 120

**Види навчальної діяльності та види навчальних занять, обсяг годин та кредитів:**

Лекції 16 / 0,53

Практичні заняття 30 / 1,0

Самостійна робота 74 / 2,47

Форма підсумкова контрольного заходу екзамен у 5 семестрі

У процесі вивчення дисципліни застосовуються інноваційні педагогічні технології, а саме цілеспрямований системний набір прийомів, засобів організації навчальної діяльності, що охоплює весь процес навчання від визначення мети до одержання результатів: комп'ютерні презентації, система дистанційної освіти Moodle, технології JeetSi, вбудовані в курс на платформі Moodle, ZOOM та інші.

#### **Якісні зміни до робочої програми:**

У 2022 р. порівняно з 2021 р. – структурні зміни за темами 8,9 щодо змісту теми та обсягів самостійної роботи здобувачів вищої освіти.

Підстава: результат вивчення сучасних тенденцій розвитку менеджменту та ветеринарної медицини, гігієни, санітарії, експертизи..

**Можливості набуття програмних результатів в умовах інклюзивної освіти.** Набуття програмних результатів в умовах інклюзивної освіти здійснюється відповідно до Положення про організацію інклюзивного навчання осіб з особливими освітніми потребами у Миколаївському національному аграрному університеті із застосуванням особистісно орієнтованих методів навчання та з урахуванням індивідуальних особливостей навчально-пізнавальної діяльності усіх здобувачів вищої освіти, рекомендацій індивідуальної програми реабілітації особи з інвалідністю (за наявності) та/або висновку про комплексну психолого-педагогічну оцінку розвитку здобувачів вищої освіти (за наявності), що надається інклюзивно-ресурсним центром.

В університеті вхід облаштовано пандусом. Є кнопка виклику чергового. Є відповідальні особи, які організують освітній процес (декан, заступники декана, куратор). Для навчання, професійної підготовки або перепідготовки осіб з особливими освітніми потребами застосовуються види та форми здобуття освіти, що враховують їхні потреби та індивідуальні можливості. Передбачено використання індивідуальної форми навчання для здобувачів за допомогою:

- дистанційної системи Moodle  
<https://moodle.mnau.edu.ua/course/view.php?id=2802>: лекційний матеріал, матеріал для практичних занять та самостійної роботи;

- платформи онлайн-занять JeetSi Meet: для проведення лекційних занять, індивідуальних практичних занять, консультацій тощо;

- електронного репозитарію МНАУ – для використання інформаційних матеріалів;

- аудіо- та відеоповідомлень з лекційним матеріалом, пояснень особливостей завдань та напрямів їх виконання тощо;

- спілкування через електронну пошту [vmkolesnyk@ukr.net](mailto:vmkolesnyk@ukr.net) та телефонний зв'язок;

- індивідуального підходу до викладення матеріалу навчальної дисципліни;

- можливостей залучення до освітнього процесу куратора академічної групи та людини, яка знаходиться поряд з здобувачем вищої освіти з особливими освітніми потребами.

У процесі навчання всі учасники освітнього процесу зобов'язані дотримуватися принципів *академічної доброчесності* – сукупності етичних принципів та визначених правил провадження освітньої та наукової діяльності, які є обов'язковими для всіх учасників такої діяльності та мають на меті забезпечувати довіру до результатів навчання та наукової діяльності, з урахуванням вимог Закону України «Про вищу освіту», «Про освіту», методичних рекомендацій Міністерства освіти і науки України для закладів вищої освіти з підтримки принципів академічної доброчесності, Кодексу академічної доброчесності у Миколаївському національному аграрному університеті та інших документів.

Усі академічні тексти (освітні та наукові) здобувачів вищої освіти обов'язково перевіряються щодо їх відповідності принципам академічної доброчесності, у тому числі за допомогою програми Unicheck.

### ***Дотримання вимог академічної доброчесності під час створення академічних текстів***

Автором (співавтором) освітнього (освітньо-наукового, наукового) твору є особа, яка зробила особистий інтелектуальний внесок до проведення дослідження, безпосередньо брала участь у його створенні та несе відповідальність за його зміст.

Під час оприлюднення освітнього (освітньо-наукового, наукового) твору мають бути зазначені всі його автори. Не допускається зазначати як автора освітнього (освітньо-наукового, наукового) твору особу, яка не відповідає критеріям, визначеним абзацом першим цієї частини. Якщо у проведенні дослідження або створенні освітнього (освітньо-наукового, наукового) твору брали участь інші особи, що не вказані як його автори, це має бути зазначено у творі із визначенням внеску кожної такої особи.

Освітній (освітньо-науковий, науковий) твір має містити достовірні відомості про використані методи, джерела даних, результати дослідження та отримані наукові (науково-технічні) результати.

Якщо під час проведення дослідження та/або створення освітнього (освітньо-наукового, наукового) твору були використані розробки, наукові (науково-технічні) результати, що належать іншим особам, це має бути зазначено в освітньому (освітньо-науковому, науковому) творі з посиланням на джерело їх оприлюднення.

Використання загальновідомих фактів чи ідей не потребує окремого зазначення.

Всі текстові запозичення, що використовуються в освітньому (освітньо-науковому, науковому) творі (окрім стандартних текстових кліше), мають бути позначені з посиланням на джерело запозичення.

Текстові запозичення мають бути позначені у спосіб, який дозволяє чітко відокремити їх від власного тексту автора (авторів).

У разі використання автором (авторами) власних, розробок, наукових (науково-технічних) результатів, які були оприлюднені раніше, він (вони) мають зазначити це в освітньому (освітньо-науковому, науковому) творі.

#### ***Дотримання вимог академічної доброчесності для здобувачів освіти***

Здобувачі освіти зобов'язані виконувати вступні, навчальні, контрольні, кваліфікаційні, конкурсні та інші види завдань самостійно. Самостійність у виконанні завдання означає, що воно має бути виконане:

1) для індивідуальних завдань – особисто здобувачем, а для групових завдань – лише визначеною групою здобувачів, без втручання інших осіб, під керівництвом та контролем викладачів, що визначені як керівники, та затверджені відповідно до нормативної документації закладу вищої освіти з урахуванням індивідуальних потреб і можливостей осіб з особливими освітніми потребами;

2) якщо умови або характер завдання передбачають обмеження у можливих джерелах інформації – без використання недозволених джерел інформації.

Здобувачі вищої освіти зобов'язані поважати гідність, права, свободи та законні інтереси всіх учасників освітнього процесу, дотримуватися етичних норм.

#### ***Дотримання вимог академічної доброчесності під час оцінювання***

Оцінювання у сфері вищої освіти і науки відповідає вимогам об'єктивності, валідності та справедливості. Оцінювання є об'єктивним, якщо воно ґрунтується на заздалегідь визначених критеріях. Оцінювання є валідним, якщо воно здійснюється відповідно до критеріїв, що визначаються законодавством України та суб'єктом внутрішнього забезпечення якості освіти. Оцінювання є справедливим, якщо воно проводиться за відсутності конфлікту інтересів, дискримінації та неправомірного впливу на оцінювача.

### 3. Мета вивчення дисципліни

Ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства та його працівників. Управлінська діяльність є одним із найважливіших чинників функціонування й розвитку підприємств в умовах ринкової економіки. Дана діяльність постійно вдосконалюється відповідно до об'єктивних вимог виробництва та реалізації товарів, складності господарських зв'язків, чинників зовнішнього середовища, яке характеризується складністю, мінливістю, невизначеністю. Успіх підприємства багато у чому залежить від здатності менеджера – керівника передбачити можливі ситуації на підприємстві та на цій основі змінювати організаційну структуру, вводити нові види продукції або послуг, планувати їх обсяги, доходи, прибуток й інвестиції для досягнення найбільшого ефекту, здійснювати соціально-психологічний вплив на працівників. Менеджмент є однією з найважливіших умов ефективної діяльності підприємств.

Ветеринарна медицина є невід'ємною частиною економіки нашої країни. Галузь ветеринарної медицини забезпечує здоров'я, відтворення та високу продуктивність у промисловому тваринництві та птахівництві, обслуговування продуктивних тварин та домашніх улюбленців населення. На ветеринарну медицину покладено захист території України від занесення збудників інфекційних хвороб та захист населення від хвороб, спільних для тварин і людей, контроль за безпекою та якістю продукції тваринного походження, а на ринках – і рослинного.

Виходячи із завдань ветеринарної медицини, стає зрозумілим її величезне соціальне та економічне значення. Водночас сучасна економіка вимагає реорганізації як системи ветеринарної медицини так і механізму її управління у нашій країні. Особливістю ветеринарної галузі в Україні є сильна, розгалужена система державних установ, які забезпечують стабільність епізоотичної ситуації, контроль за дотриманням ветеринарно-санітарних вимог та обслуговують населення на основі ветеринарного сервісу. Менеджмент у ветеринарній медицині висвітлює фундаментальні питання менеджменту, його суті, ролі, функцій, опанування яких дозволяє сформувати визначену систему компетентностей та досягти програмних результатів навчання з дисципліни.

**Метою дисципліни** є опанування майбутніми фахівцями науково-методичних знань та управлінських навичок у сфері менеджменту ветеринарної медицини в цілому та у розрізі його окремих функцій (планування, організації, мотивації та контролю) зокрема, а також набуття вміння працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань; ознайомлення з особливостями впровадження менеджменту у комерційній та державній ветеринарній медицині.

**Основними завданнями дисципліни є:**

- вивчення сутності менеджменту, його принципів, законів, закономірностей, основних понять та сфер діяльності; оволодіння сучасними підходами до менеджменту (системний, ситуаційний, процесний);
- демонструвати вміння описувати характеристики внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства (організації);

- засвоєння суті та основних вимог до менеджера, його ролей та рівнів управління;
- засвоєння знань та набуття практичних навичок зі здійснення планування, організації, мотивації та контролю як основних функцій менеджменту у ветеринарній медицині, експертизі та гігієні;
- засвоєння знань та набуття практичних навичок зі здійснення ефективних комунікацій та прийняття рішень в установах ветеринарної медицини, санітарії, гігієні та експертизи;
- оволодіння навичками командної роботи та лідерства з метою досягнення ефективної діяльності підприємств.

**Предметом дисципліни** є загальні закономірності, принципи формування, функціонування та розвитку системи управління організаціями у сфері ветеринарної медицини, гігієни, санітарії та експертизи; управлінські відносини, **об'єктом** вивчення дисципліни є система відносин, що виникають в процесі управління роботою установ у сфері ветеринарної медицини, гігієни, санітарії та експертизи. Об'єктами управління є різноманітні форми суспільних відносин, поведінка та діяльність людей в організаціях сфери ветеринарної медицини, матеріали та грошові ресурси.

До системи компетентностей належать такі:

**Інтегральна компетентність:** здатність розв'язувати складні проблеми і задачі у галузі ветеринарної гігієни, санітарії і експертизи, що передбачає проведення досліджень, упровадження інновацій та характеризується невизначеністю умов.

**Загальні компетентності відповідно до ОПП:**

ЗК9. Визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків.

**Фахові компетентності відповідно до ОПП:**

ФК1. Аналізувати основні принципи гарантування безпечності харчового ланцюга, контролювати, оцінювати та управляти ризиками під час виробництва та обігу харчових продуктів, проводити відбір, консервування, пакування і пересилання проб тваринного, рослинного та біотехнологічного походження для досліджень, проводити ветеринарний облік, оформляти звітну документацію.

ФК5. Здатність досліджувати харчові продукти і корми органолептичними та інструментальними методами для визначення їх безпечності та якості.

ФК6. Володіти методиками клінічних і лабораторних досліджень для контролю стану здоров'я тварин та дотримання порядку виробництва та обігу харчових продуктів, одержаних від тварин, підданих лікуванню та профілактичним обробкам, відповідно до концепції «Єдиного здоров'я».

ФК7. Здатність планувати і здійснювати контроль та проводити моніторинг виробництва, зберігання, переробки та реалізації харчових продуктів і кормів, кормових добавок, преміксів, побічних продуктів, ветеринарних препаратів, засобів ветеринарної медицини та оцінювати їх безпечність і якість.

ФК9. Здатність проводити державний аудит на підконтрольних потужностях з виробництва, переробки, обігу харчових продуктів, кормів, кормових добавок, преміксів, ветеринарних препаратів, побічних продуктів згідно із системою менеджменту безпечності харчових продуктів (НАССР/ISO 22000) та

контролювати систему моніторингу для кожної критичної точки управління (КТУ) під час виробництва продукції.

ФК10. Здатність планувати санітарні заходи, розробляти процедури та контролювати дотримання гігієнічних вимог на потужностях для випуску безпечних харчових продуктів, кормів і кормових добавок тощо.

ФК12. Проводити державний (внутрішній) ветеринарно-санітарний контроль на потужностях з виробництва та обігу м'яса і м'ясних продуктів, молока і молочних продуктів, напівфабрикатів, харчових гідробіонтів; заготівлею, зберіганням та обігом харчових рослинних продуктів, меду і апіпродуктів, харчових яєць та яйцепродуктів, а також інших продуктів, володіти методами відбору проб, поводження з ними та результатів їх випробувань (досліджень).

ФК19. Здатність вирішувати питання загальної ветеринарної превенції на підприємствах з виробництва і переробки продукції тваринництва, яка охоплює ветеринарно-санітарне оцінювання систем і способів утримання тварин, безпечності кормів, кормових добавок тощо, технологічного обладнання, способів догляду, годівлі, а також забезпечення належного санітарного стану тваринницьких потужностей.

ФК21.2. Здатність виконувати ветеринарно-санітарну експертизу та гігієну молока і молочних продуктів.

ФК22.2. Здатність забезпечувати заходи ветеринарної санітарії і гігієни у підприємствах галузі скотарства.

#### ***Програмні результати навчання відповідно до ОПШ:***

ПРН1. Застосовувати способи аналізу, синтезу та подальшого сучасного навчання в галузі ветеринарної гігієни, санітарії і експертизи.

ПРН2. Розуміти структуру фахової діяльності та використовувати методи наукових досліджень у галузі ветеринарної гігієни, санітарії і експертизи.

ПРН5. Проводити відбір, консервування, пакування і пересилання проб тваринного, рослинного та біотехнологічного походження для досліджень харчових продуктів, кормів, кормових добавок, преміксів тощо за органолептичними та лабораторними методами для визначення їх безпечності та якості відповідно до нормативно-правових актів, використовуючи необхідні реактиви, прилади та обладнання.

ПРН18. Здійснювати судово-ветеринарну експертизу у випадках, передбачених чинним законодавством та гарантувати достовірність її результатів.

ПРН19. Проводити контроль санації на підконтрольних об'єктах згідно з вимогами національних та міжнародних нормативно-правових актів.

#### **4. Передумови для вивчення дисципліни**

Здобувачі вищої освіти вже мають володіти базовими знаннями та компетентностями окремих дисциплін циклу загальної підготовки та дисциплін циклу професійної підготовки, які заплановані до вивчення освітньо-професійною програмою підготовки здобувачів вищої освіти «Ветеринарна гігієна, санітарія і експертиза».

До переліку дисциплін, які мають бути вивчені раніше, належать: дисципліни циклу загальної підготовки (філософія, українська мова (за професійним спрямуванням), іноземна мова (за професійним спрямуванням), безпека життєдіяльності та основи охорони праці, анатомія тварин, цитологія, гістологія, ембріологія, біохімія тварин з основами фізичної та колоїдної хімії) та дисципліни циклу професійної підготовки (ветеринарна деонтологія, санітарна екологія, ветеринарна мікробіологія, ветеринарна радіологія, годівля тварин, ветеринарна імунологія, ветеринарна вірусологія).



**6. Структурно-логічна схема навчальної дисципліни  
«Менеджмент у ветеринарній медицині»**



**Обсяги годин у розрізі тем з навчальної дисципліни  
«Менеджмент у ветеринарній медицині»**

Змістовний модуль і тема		Обсяги годин для окремих видів навчальних занять та самостійної роботи			
№	назва	лекції	практичні заняття	самостійна робота	разом
<b>Модуль 1. Менеджмент у ветеринарній медицині</b>					
<b>Змістовний модуль 1. Елементи організацій та процесу управління</b>					
1.1.1.	Тема 1. Сутність менеджменту у ветеринарній медицині	2	4	6	12
1.1.2.	Тема 2. Історія розвитку менеджменту	-	2	4	6
1.1.3.	Тема 3. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації у ветеринарній медицині	2	2	6	10
<b>Разом за змістовним модулем 1</b>		<b>4</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>28</b>
<b>Змістовний модуль 2. Єднальні процеси у менеджменті</b>					
1.2.1.	Тема 4. Комунікації у менеджменті	2	2	6	10
1.2.2.	Тема 5. Прийняття рішень у менеджменті	2	2	4	8
<b>Разом за змістовним модулем 2</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>18</b>
<b>Змістовний модуль 3. Функції менеджменту у сфері ветеринарної медицини</b>					
1.3.1.	Тема 6. Планування ветеринарних заходів	-	4	8	12
1.3.2.	Тема 7. Організація діяльності менеджера	2	4	8	14
1.3.3.	Тема 8. Організація ветеринарної справи на різних рівнях суб'єктів господарювання	-	4	8	12
1.3.4.	Тема 9. Державний ветеринарно-санітарний контроль та нагляд	2	2	8	12
<b>Разом за змістовним модулем 3</b>		<b>4</b>	<b>14</b>	<b>32</b>	<b>50</b>
<b>Змістовний модуль 4. Соціально-психологічні аспекти менеджменту у ветеринарній медицині</b>					
1.4.1.	Тема 10. Групова динаміка	2	-	4	6
1.4.2.	Тема 11. Керівництво та лідерство	2	2	6	10
1.4.3.	Тема 12. Управління конфліктами	-	2	6	8
<b>Разом за змістовним модулем 4</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>24</b>
<b>Усього годин</b>		<b>16</b>	<b>30</b>	<b>74</b>	<b>120</b>

## 7. Зміст навчальної дисципліни

### 7.1. Загальний розподіл годин

Види занять	Загальна кількість годин / кредитів	Аудиторна кількість годин
Лекції	16 / 0,53	16
Практичні	30 / 1,0	30
Самостійна робота	74 / 2,47	-
Разом по дисципліні	120 / 4,0	46

### 7.2. Склад, обсяг і терміни виконання змістовних модулів

Змістовні модулі дисципліни		Теми змістовних модулів	Розподіл навчального часу			Термін виконання, тиждень	Термін контрольного заходу
Найменування	обсяг, годин / кредитів		лекції	практичні	самостійна робота		
Змістовний модуль 1. Елементи організацій та процесу управління	28 / 0,93	Сутність менеджменту у ветеринарній медицині; історія розвитку менеджменту; внутрішнє та зовнішнє середовище організації у ветеринарній медицині	4	8	16	1,2,3	3
Змістовний модуль 2. Єднальні процеси у менеджменті	18 / 0,60	Комунікації у менеджменті; прийняття рішень у менеджменті	4	4	10	4,5	4,5
Змістовний модуль 3. Функції менеджменту у сфері ветеринарної медицини	50 / 1,67	Планування ветеринарних заходів; організація діяльності менеджера; Організація ветеринарної справи на різних рівнях суб'єктів господарювання; державний ветеринарно-санітарний контроль та нагляд	4	14	32	6,7,8,9,10, 11,12	7,9,12
Змістовний модуль 4. Соціально-психологічні аспекти менеджменту у ветеринарній медицині	24 / 0,80	Групова динаміка; керівництво та лідерство; управління конфліктами	4	4	16	13, 14,15	14,15
<b>Всього</b>	<b>120 / 4,0</b>		<b>16</b>	<b>30</b>	<b>74</b>	<b>x</b>	

### 7.3. Перелік та короткий зміст лекцій

#### МОДУЛЬ 1. Менеджмент у ветеринарній медицині

##### Змістовний модуль 1. Елементи організацій та процесу управління

###### Тема 1. Сутність менеджменту у ветеринарній медицині

Сутність менеджменту, менеджмент як самостійний вид професійної діяльності, предмет, об'єкт і завдання менеджменту. Поняття «менеджмент» та «управління», основні поняття менеджменту. Об'єкти ветеринарної діяльності. Особливості ветеринарної справи в Україні.

Ролі менеджерів та завдання підприємців. Менеджер у системі управління: вимоги до менеджера, рівні управління, ролі менеджерів за Мінцбергом та їх характеристика.

Наукові основи менеджменту: загальні принципи та методи дослідження, закони та закономірності менеджменту, принципи менеджменту.

Ключові слова: менеджмент, менеджер, управлінська компетентність, підприємець, підприємництво, роль менеджера, рівень управління, ветеринарна медицина, ветеринарна гігієна, санітарія.

Keywords: management, manager, managerial competency, entrepreneur, entrepreneurship, role of manager, management level, veterinary medicine, veterinary hygiene, sanitation.

###### Тема 2. Історія розвитку менеджменту

Школи менеджменту: школа наукового управління, адміністративна (класична) школа, школа людських стосунків та поведінкова школа, кількісна школа менеджменту (школа науки управління).

Процесний підхід до управління. Системний підхід до управління. Ситуаційний підхід до управління. Сучасні напрями розвитку менеджменту.

Ключові слова: школи менеджменту, процесний підхід у менеджменті, системний підхід у менеджменті, ситуаційний підхід до менеджменту. Сучасна модель менеджера.

Keywords: management schools, processing approach to management, system approach to management, situational approach to management.

###### Тема 3. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації у ветеринарній медицині

Поняття організації як об'єкту управління, її цілі та завдання. Складові організації. Організація як відкрита динамічна система: керуюча та керована підсистеми. Модель організації як відкритої системи: параметри «входу», процес перетворення, параметри «виходу».

Внутрішнє середовище організації: цілі, структура, завдання, технологія та персонал.

Загальні характеристики зовнішнього середовища: об'єктивність, взаємозв'язок чинників, складність, динамічність, невизначеність.

Зовнішнє середовище організації прямого впливу: постачальники, посередники, споживачі, конкуренти, закони й установи державного регулювання; зовнішнє середовище організації непрямого впливу: стан економіки, науково-технічний прогрес, соціально-культурні та політичні чинники, міжнародні події та оточення; взаємодія: організація – зовнішнє середовище.

Ключові слова: організація, відкрита система, внутрішні змінні організації, зовнішнє середовище, персонал.

Keywords: organization, open system, organization internal variables, external environment, personnel.

## **Змістовний модуль 2. Єднальні процеси у менеджменті**

### **Тема 4. Комунікації у менеджменті**

Поняття і роль комунікацій. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Зворотній зв'язок у процесі комунікації. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу.

Інформаційні потоки: горизонтальні, вертикальні по низхідній, вертикальні по висхідній. Комунікаційний процес, його елементи та етапи. Зворотний зв'язок, комунікаційні перешкоди.

Ключові слова: комунікація, канал зв'язку, контроль зворотного зв'язку, контроль прямого зв'язку.

Keywords: communication, communication channel, feedback control, feedforward control.

### **Тема 5. Прийняття рішень у менеджменті**

Сутність та значення прийняття рішень в менеджменті. Види управлінських рішень. Вимоги до прийняття управлінських рішень. Чинники, що впливають на процес прийняття рішень.

Підходи до прийняття рішень: системний, комплексний, моделювання, експеримент, методи соціологічних досліджень. Етапи раціонального прийняття рішення.

Ключові слова: дослідження дії, обмежена раціональність, бізнес-інтелект, певне середовище, помилка підтвердження, консультативне рішення, планування на випадок непередбачених ситуацій, криза, рішення.

Keywords: action research, bounded rationality, business intelligence, certain environment, confirmation error, consultative decision, contingency planning, crisis, decision.

## **Змістовний модуль 3. Функції менеджменту у сфері ветеринарної медицини**

### **Тема 6. Планування ветеринарних заходів**

Сутність планування як функції менеджменту. Планування у ветеринарній справі. Об'єкти планування у ветеринарії. Напрям планів ветеринарних заходів

Системи планування у ветеринарній практиці: перспективна, поточна, оперативна.

Планування профілактичних протиепізоотичних заходів. Розділи плану: діагностичні дослідження; профілактична імунізація; лікувально-профілактичні обробки. Хвороби, при яких планують масові діагностичні дослідження. Особливості планування діагностичних заходів по групах тварин. Планування щеплень (перелік хвороб). Лікувально-профілактичний план.

Планування ліквідації інфекційних та інвазійних хвороб. Перспективні плани оздоровлення господарств, неблагополучних інфікованих тварин.

План заходів з незаразних хвороб (план профілактики): організаційно-господарські, зоотехнічні та ветеринарні заходи. Текстова частина і власне план з розподілом по кварталах.

Планування ветеринарних заходів на тваринницьких комплексах. Складання річного плану загальних профілактичних заходів. Аналіз ситуації ветеринарного стану у господарстві. План загальних та спеціальних профілактичних епізоотичних заходів. Технологічна карта (схема) ветеринарних обробок тварин.

Ключові слова: планування, планування профілактичних епізоотичних заходів, планування ліквідації інфекційних і інвазійних хвороб, лікувально-профілактичний план, діагностичні дослідження, технологічна карта обробки тварин.

Keywords: planning, planning preventive epizootic measures, planning the elimination of infectious and invasive diseases, treatment and prevention plan, diagnostic studies, technological map of animal processing.

## **Тема 7. Організація діяльності менеджера**

Сутність та зміст управлінської праці, особливості управлінської праці. Напрями організації діяльності менеджера: участь у рішенні виробничих завдань, організація особистої роботи, організація роботи з підлеглими. Типи проблемних менеджерських стилів.

Участь у рішенні виробничих завдань: основні види розподілу та кооперації праці; планування у рішенні виробничих завдань; розподіл функцій між менеджером і працівниками; делегування обов'язків та повноважень; участь у виконанні функцій апарату управління.

Організація особистої роботи менеджера: планування особистої роботи менеджера; облік та аналіз витрат робочого часу; організація робочого місця менеджера та використання технічних засобів управління; встановлення оптимального режиму роботи менеджера.

Організація роботи менеджера з підлеглими: проведення ділових нарад; особисті контакти менеджера з підлеглими на робочих місцях; приймання працівників і відвідувачів; порядок проведення бесід з відвідувачами.

Розпорядка діяльність менеджера. Організація роботи менеджера з документами та контролю за їх виконанням. Робота персоналу з комерційною таємною інформацією.

Ключові слова: управлінська праця, організація особистої роботи, планування особистої роботи, робота менеджера з підлеглими.

Keywords: administrative labour, organization of private labour, manager work with inferiors.

### **Тема 8. Організація ветеринарної справи на різних рівнях суб'єктів господарювання**

Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління. Державне управління в галузі ветеринарної медицини. Організаційна структура ветеринарної медицини та керівництво ветеринарною справою в Україні. Система державної ветеринарної медицини. Державні органи управління ветеринарною медициною та їх компетенції. Відповідальність суб'єктів господарювання за правопорушення у галузі ветеринарної медицини.

Організація ветеринарної справи у місті. Організація роботи служби ветеринарної медицини у господарствах різних форм власності. Відповідальність, обов'язки та права спеціалістів ветеринарної медицини господарств. Організація ветеринарної справи у промислових тваринницьких комплексах: молочних комплексах, комплексів з вирощування та відгодівлі великої рогатої худоби, свинарських комплексів, птахофабрик.

Ключові слова: державне управління ветеринарною справою, ветеринарна служба, лабораторія.

Keywords: veterinary state governance, veterinary service, laboratory.

### **Тема 9. Державний ветеринарно-санітарний контроль та нагляд**

Сутність контролю та його необхідність. Причини необхідності контролю. Широта контролю. Види контролю. Сфери попереднього контролю: людські ресурси, матеріальні ресурси, фінансові ресурси. Система зворотного зв'язку. Процес контролю.

Основи ветеринарно-санітарного контролю та нагляду. Організація ветеринарно-санітарного контролю у тваринницьких господарствах. Організація ветеринарно-санітарного контролю та нагляду на транспорті та державному кордоні України. Організація ветеринарно-санітарного контролю та нагляду на підприємствах м'ясопереробної та сировинної промисловості.

Поведінкові аспекти контролю. Рекомендації науки про поведінку щодо здійснення ефективного контролю. Характеристики ефективного контролю.

Ключові слова: контроль, санітарний контроль, ветеринарний контроль, ветеринарний нагляд.

Keywords: controlling, sanitary control, veterinary control, veterinary supervision.

## **Змістовний модуль 4. Соціально-психологічні аспекти менеджменту у ветеринарній медицині**

### **Тема 10. Групова динаміка**

Групи та їх значення. Формальні та неформальні групи. Хоторнські експерименти.

Розвиток неформальних організацій та їх характеристики. Причини вступу людей в неформальні організації. Характеристики неформальних організацій (груп).

Управління неформальними організаціями. Модель Джорджа Хоманса. Труднощі та вигоди, пов'язані з неформальними організаціями.

Підвищення ефективності груп. Чинники, що впливають на ефективність груп. Рекомендації щодо ефективного проведення зборів. Управління за допомогою комітетів.

Ключові слова: згуртованість, комітет, міжфункціональна команда, розподілена команда, ефективна команда, офіційна група, групове рішення, груповий процес, групове мислення.

Keywords: cohesiveness, committee, cross-functional team, distributed team, effective team, formal group, group decision, group process, groupthink.

### **Тема 11. Керівництво та лідерство**

Поняття влади, впливу та лідерства. Керівництво в організаціях. Баланс влади.

Форми влади та впливу. Влада, що базується на примусі. Вплив через страх. Недоліки методу впливу через страх. Влада, що базується на винагороді. Вплив через позитивне підкріплення. Недоліки позитивного підкріплення. Законна влада. Вплив через традиції. Недоліки методу, що спирається на традицію. Влада прикладу. Вплив за допомогою харизми. Влада експерта. Вплив через розумну віру. Обмеженість методу розумної віри.

Переконання та участь. Вплив шляхом переконання. Переваги та недоліки впливу шляхом переконання. Вплив через участь (залучення) робітників в управлінні. Використання впливу на практиці.

Огляд теорій лідерства: підхід з позиції особистих якостей; поведінковий підхід; ситуаційний підхід.

Поведінковий підхід до лідерства. Авторитарне та демократичне керівництво. Керівництво, зосереджене на роботі і на людині. Чотири системи Лайкерта. Двовірний трактове стилів лідерства університету штату Огайо.

Вплив стилю керівництва та задоволення керівника на продуктивність праці. Теорія «Х», теорія «У».

Ситуаційні підходи до ефективного лідерства. Ситуаційна модель керівництва Фідлера. Підхід «шлях-мета» Мітчела та Хауса. Теорія життєвого циклу. Модель прийняття рішень керівником Врума-Йетона. Адаптивне керівництво.

Ключові слова: примусова сила, постійне підкріплення, залучення працівників, експертна влада, харизматичний лідер, колективні переговори.

Keywords: coercive power, continuous reinforcement, Employee engagement, expert power, charismatic leader, collective bargaining.

### **Тема 12. Управління конфліктами**

Поняття конфлікту, його структурні елементи (сторони, предмет, мотиви сторін, образ конфліктної ситуації, позиції сторін), функції конфліктів. Механізми виникнення конфліктів: ескалація конфліктогенів, конфліктна ситуація, інцидент. Види конфліктів. Причини конфліктів.

Управління конфліктами в організаціях: поняття та види діяльності (прогнозування, попередження, регулювання, вирішення конфлікту), чинники конструктивного вирішення конфліктів.

Методи вирішення конфліктів: стратегії поведінки особистості у конфлікті (сітка Томаса-Кілмена), медіація, переговори, методи вирішення внутрішньоособистісних конфліктів, міжособистісних конфліктів, групових конфліктів, конфліктів в організаціях.

Ключові слова: конфлікт, дисфункціональний конфлікт, емоційний конфлікт, функціональний конфлікт, конкуренція, компроміс, пристосування, співробітництво, медіація, переговори, вирішення конфлікту.

Keywords: conflict, dysfunctional conflict, emotional conflict, functional conflict, competition, compromise, adaptation, collaboration, mediation, negotiations, conflict resolution.

### Зміст лекцій

№ п/п	Назва змістовних модулів та тем	Кількість годин
<b>Модуль 1. Основи менеджменту</b>		
<b>Змістовний модуль 1. Елементи організацій та процесу управління</b>		
1.	<b>Тема 1. Сутність менеджменту у ветеринарній дисципліні</b> - менеджмент як специфічна сфера людської діяльності; - сутність ветеринарної медицини, об'єкти ветеринарної діяльності - основні поняття менеджменту - менеджер та підприємець: їх функції та особливості. Вимоги до менеджера - рівні управління, ролі менеджерів, їх характеристика	2
2.	<b>Тема 3. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації у ветеринарній медицині</b> 1. Поняття організації як соціально-економічної системи. 2. Внутрішнє середовище організації та її компоненти. 3. Зовнішнє середовище прямого впливу. 4. Зовнішнє середовище непрямого впливу.	2
	<b>Разом за змістовним модулем 1</b>	<b>4</b>
<b>Змістовний модуль 2. Єднальні процеси у менеджменті</b>		
3.	<b>Тема 4. Комунікації у менеджменті</b> 1. Інформація, її види та роль у менеджменті. 2. Поняття та види комунікацій. 3. Комунікаційний процес. 4. Перешкоди у комунікаційному процесі.	2
4.	<b>Тема 5. Прийняття рішень у менеджменті</b> 1. Суть та класифікація управлінських рішень. 2. Вимоги до прийняття управлінських рішень. 3. Процес прийняття управлінських рішень. 4. Методи прийняття управлінських рішень.	2
	<b>Разом за змістовним модулем 2</b>	<b>4</b>
<b>Змістовний модуль 3. Функції менеджменту у сфері ветеринарної медицини</b>		
5.	<b>Тема 7. Організація діяльності менеджера</b> 1. Сутність та зміст управлінської праці. Напрями організації діяльності менеджера. 2. Участь у рішенні виробничих завдань. 3. Організація особистої роботи менеджера. 4. Організація роботи менеджера з підлеглими.	2

6.	<b>Тема 9. Державний ветеринарно-санітарний контроль та нагляд</b> 1. Сутність та значення контролю для організації. 2. Види управлінського контролю. 3. Процес контролю, система контролю. 4. Основи ветеринарно-санітарного контролю та нагляду.	2
	<b>Разом за змістовним модулем 3</b>	<b>4</b>
<b>Змістовний модуль 4. Соціально-психологічні аспекти менеджменту у ветеринарній медицині</b>		
7.	<b>Тема 10. Групова динаміка</b> 1. Групи та їх класифікація, причини виникнення груп. 2. Розвиток неформальних груп та їх характеристика. 3. Етапи формування та розвитку груп.	2
8.	<b>Тема 11. Керівництво та лідерство</b> 1. Поняття влади, впливу, лідерства. Форми впливу та влади. 2. Стилi керівництва.	2
	<b>Разом за змістовним модулем 4</b>	<b>4</b>
	<b>Усього годин</b>	<b>16</b>

#### 7.4. Перелік та план практичних занять

Практичні завдання з курсу «Менеджмент у ветеринарній медицині» виконуються здобувачами вищої освіти протягом семестру відповідно до програми курсу з метою закріплення теоретичних знань. Викладачем, який веде практичні заняття, здійснюється поточний контроль виконання практичних завдань шляхом перевірки наявності виконаних завдань та індивідуальної співбесіди зі здобувачем вищої освіти за кожним завданням. Кожне завдання оцінюється окремо відповідно до встановлених критеріїв оцінки.

Виконання практичних завдань має творчий характер. Попередньо здобувач вищої освіти повинен вивчити відповідні теми за рекомендованою літературою, список якої наведено у кінці робочої програми. З незрозумілих питань курсу здобувач вищої освіти може одержати консультацію викладача дисципліни у відповідні дні, за графіком, встановленим кафедрою.

№ п/п	Назва змістовних модулів та тем	Кількість годин
<b>Модуль 1. Менеджмент у ветеринарній медицині</b>		
<b>Змістовний модуль 1. Елементи організацій та процесу управління</b>		
1.	<b>Тема 1. Сутність менеджменту у ветеринарній медицині</b> <b>Практичне заняття 1.</b> Обговорення питань по темі: сутність менеджменту як специфічної сфери людської діяльності, основні поняття менеджменту, його сфери та принципи. Виконання завдань відповідно до теми	2
2.	<b>Тема 1. Сутність менеджменту у ветеринарній медицині</b> <b>Практичне заняття 2.</b> Обговорення питань по темі: особливості ветеринарної справи в Україні, об'єкти ветеринарної медицини; менеджер у системі управління; ролі менеджера; рівні управління. Виконання завдань відповідно до теми	2
3.	<b>Тема 2. Історія розвитку менеджменту</b> <b>Практичне заняття 3.</b> 1. Школи менеджменту. 2. Підходи до управління: процесний, системний, ситуаційний. 3. Сучасні напрями розвитку менеджменту. Обговорення питань по темі: передумови виникнення науки управління; школи менеджменту; підходи до менеджменту. Виконання вправ за питаннями практичного заняття. Тест 1.	2
4.	<b>Тема 3. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації у ветеринарній медицині</b> <b>Практичне заняття 4.</b> Обговорення питань по темі: організація як соціально-економічна система, елементи внутрішнього середовища організації; чинники прямого та непрямого впливу зовнішнього середовища організації. Презентація характеристик внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств та організацій сфери ветеринарної медицини, гігієни, санітарії, експертизи. Тест 2.	2
<b>Разом за змістовним модулем 1</b>		<b>8</b>
<b>Змістовний модуль 2. Єднальні процеси у менеджменті</b>		
5.	<b>Тема 4. Комунікації у менеджменті</b> <b>Практичне заняття 5.</b> Обговорення питань по темі: поняття, види комунікацій; комунікаційний процес; перешкоди у комунікаційному процесі. Ділова гра «Юлій Цезарь»; мета: проаналізувати канали	2

	сприйняття інформації у комунікаційному процесі. Тест 3.	
6.	<p><b>Тема 5. Прийняття рішень у менеджменті</b>  <b>Практичне заняття 6.</b>          Обговорення питань по темі: поняття «управлінські рішення», види управлінських рішень; вимоги до прийняття управлінських рішень; процес прийняття управлінських рішень.          Виконання вправ за питаннями практичного заняття. Тест 4.</p>	2
	<b>Разом за змістовним модулем 2</b>	<b>4</b>
<b>Змістовний модуль 3. Функції менеджменту у сфері ветеринарної медицини</b>		
7.	<p><b>Тема 6. Планування як функція менеджменту</b>  <b>Практичне заняття 7.</b>          1. Поняття та класифікація функцій менеджменту.          2. Планування профілактичних протиепізоотичних заходів          3. Планування ліквідації інфекційних та інвазійних хвороб.          Виконання вправ за питаннями практичного заняття. Тест 5.</p>	2
8.	<p><b>Тема 6. Планування як функція менеджменту</b>  <b>Практичне заняття 8.</b>          Обговорення питань по темі:          1. План заходів з незаразних хвороб (план профілактики).          2. Планування ветеринарних заходів на тваринницьких комплексах.          Виконання вправ за питаннями практичного заняття.</p>	2
9.	<p><b>Тема 7. Організація діяльності менеджера</b>  <b>Практичне заняття 9.</b>          Обговорення питань по темі: сутність управлінської праці, типи проблемних менеджерських стилів; напрями організації діяльності менеджера; участь менеджера у рішенні виробничих завдань.          Виконання вправ за питаннями практичного заняття.</p>	2
10.	<p><b>Тема 7. Організація діяльності менеджера</b>  <b>Практичне заняття 10.</b>          Обговорення питань по темі: організація особистої роботи менеджера; організація роботи менеджера з підлеглими.          Виконання вправ за питаннями практичного заняття.</p>	2
11.	<p><b>Тема 8. Організація ветеринарної справи на різних рівнях суб'єктів господарювання</b>  <b>Практичне заняття 11.</b>          Обговорення питань по темі:          1. Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління.          2. Державне управління в галузі ветеринарної медицини.          3. Організація ветеринарної справи у місті.</p>	2

	Виконання вправ за питаннями практичного заняття. Тест 6	
12.	<p><b>Тема 8. Організація ветеринарної справи на різних рівнях суб'єктів господарювання</b>  <b>Практичне заняття 12.</b>  Обговорення питань по темі:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Організація роботи служби ветеринарної медицини у господарствах різних форм власності.</li> <li>2. Організація ветеринарної справи у промислових тваринницьких комплексах.</li> </ol> <p>Презентації за питаннями практичного заняття.</p>	2
13.	<p><b>Тема 9. Державний ветеринарно-санітарний контроль та нагляд</b>  <b>Практичне заняття 13.</b>  Обговорення питань по темі:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Організація ветеринарно-санітарного контролю у тваринницьких господарствах.</li> <li>2. Організація ветеринарно-санітарного контролю та нагляду на транспорті та державному кордоні Україні.</li> </ol> <p>Виконання вправ за питаннями практичного заняття.</p>	2
	<b>Разом за змістовним модулем 3</b>	<b>14</b>
<b>Змістовний модуль 4. Соціально-психологічні аспекти менеджменту у ветеринарній медицині</b>		
14.	<p><b>Тема 11. Керівництво та лідерство</b>  <b>Практичне заняття 14.</b>  Обговорення питань по темі: сутність понять «влада», «вплив», «лідерство»; форми впливу та влади; стилі керівництва.  Тренінг «Побудова мосту»; мета: розвиток командної роботи, навичок взаємодії та розуміння один одного.</p>	2
15.	<p><b>Тема 12. Управління конфліктами</b>  <b>Практичне заняття 15.</b>  Обговорення питань по темі: сутність конфлікту, механізми його виникнення; види конфліктів та причини їх виникнення; сутність та процес управління конфліктами; методи вирішення конфліктів.  Тест 7.  Комплексна контрольна робота по дисципліні. Перша частина – тестові завдання по всьому курсу. Друга частина – аналіз ситуацій.</p>	2
	<b>Разом за змістовним модулем 3</b>	<b>4</b>
	<b>Усього годин</b>	<b>30</b>

## 7.5. Самостійна робота

Самостійна робота здобувачів вищої освіти в обсязі 74 годин складається з вивчення матеріалу за допомогою конспектів лекцій, підручників, допоміжної літератури, а також підготовки до практичних занять.

Теми, які виносяться для самостійного відпрацювання, здобувачі вищої освіти вивчають у вільний від занять час. Вони зазначені у методичних рекомендаціях для практичних занять та самостійної роботи з даної дисципліни.

### 7.5.1 Теми обов'язкового самостійного опрацювання

№ п/п	Назва змістовних модулів та тем	Кількість годин
<b>Модуль 1. Менеджмент у ветеринарній медицині</b>		
<b>Змістовний модуль 1. Елементи організацій та процесу управління</b>		
1.	<b>Тема 1. Сутність менеджменту у ветеринарній медицині</b> Вивчення теоретичного матеріалу по питаннях: - закони та закономірності менеджменту; - етика та соціальна відповідальність у менеджменті.	6
2.	<b>Тема 2. Історія розвитку менеджменту</b> Вивчення теоретичного матеріалу по питаннях: - типи моделей організації менеджменту: японська, американська, маркетингова (модель Z).	4
3.	<b>Тема 3. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації у ветеринарній медицині</b> Вивчення теоретичного матеріалу по питаннях: - еволюція організації.	6
<b>Разом за змістовним модулем 1</b>		<b>16</b>
<b>Змістовний модуль 2. Єднальні процеси у менеджменті</b>		
4.	<b>Тема 4. Комунікації у менеджменті</b> Вивчення теоретичного матеріалу по питаннях: - види комунікацій в управлінні виробничо-господарською діяльністю підприємства.	4
5.	<b>Тема 5. Прийняття рішень у менеджменті</b> Вивчення теоретичного матеріалу по питаннях: - класифікація методів творчого пошуку альтернативних варіантів; - порівняльна характеристика інтуїтивної та раціональної технологій прийняття рішень (сутність, основні переваги та недоліки, сфери застосування).	6
<b>Разом за змістовним модулем 2</b>		<b>10</b>
<b>Змістовний модуль 3. Функції менеджменту у сфері ветеринарної медицини</b>		
6.	<b>Тема 6. Планування як функція менеджменту</b> Вивчення теоретичного матеріалу по питаннях: - стратегічне планування, процес його здійснення; тактичне	8

	<p>планування; бізнес-планування;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- управлінські процедури, особливості процесу управління;</li> <li>- концепція управління за цілями; змістовна характеристика та послідовність етапів процесу управління за цілями.</li> </ul>	
8.	<p><b>Тема 7. Організація діяльності менеджера</b> Вивчення теоретичного матеріалу по питаннях:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розпорядча діяльність менеджера;</li> <li>- тайм-менеджмент;</li> <li>- організація роботи менеджера з документами та контролю за їх виконанням;</li> <li>- робота персоналу з комерційною таємною інформацією.</li> </ul>	8
7.	<p><b>Тема 8. Організація ветеринарної справи на різних рівнях суб'єктів господарювання</b> Вивчення теоретичного матеріалу по питаннях:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципи побудови організаційних структур;</li> <li>- чинники, що впливають на побудову організаційної структури управління;</li> <li>- організація ветеринарної справи у районі</li> </ul>	8
10.	<p><b>Тема 9. Державний ветеринарно-санітарний контроль та нагляд</b> Вивчення теоретичного матеріалу по питаннях:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- процес контролю поведінки працівників;</li> <li>- параметри ефективної системи контролю, поняття «дисфункціональний ефект системи контролю».</li> </ul>	8
	<b>Разом за змістовним модулем 3</b>	<b>32</b>
<b>Змістовний модуль 4. Соціально-психологічні аспекти менеджменту ветеринарній медицині</b>		
11.	<p><b>Тема 11. Групова динаміка</b> Вивчення теоретичного матеріалу по питаннях:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення ефективності груп;</li> <li>- управління за допомогою комітетів;</li> <li>- team-building, team-management</li> </ul>	4
12.	<p><b>Тема 12. Керівництво та лідерство</b> Вивчення теоретичного матеріалу по питаннях:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основні положення ситуаційної моделі керівництва Ф. Фідлера (основна ідея моделі; перелік ситуаційних факторів; основні висновки);</li> <li>- характеристика теорії "життєвого циклу" П. Херсі та К. Бланшара (основна ідея моделі; поняття "ступінь зрілості виконавця"; графічна інтерпретація моделі; основні висновки).</li> </ul>	6
13.	<p><b>Тема 13. Управління конфліктами</b> Вивчення теоретичного матеріалу по питаннях:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- особливості та причини виникнення міжособистісних конфліктів;</li> </ul>	6

	- особливості та причини виникнення групових конфліктів; - причини виникнення конфліктів в організаціях та у сфері управління; - медіація як засіб вирішення конфліктів.	
	<b>Разом за змістовним модулем 4</b>	<b>16</b>
	<b>Усього годин</b>	<b>74</b>

### Індивідуальні завдання

Самостійні індивідуальні завдання передбачають аналіз практичних ситуацій на основі опрацювання літературних джерел з метою набуття навичок практичного розв'язання ситуацій з менеджменту у ветеринарній медицині. Всього по дисципліні здобувач вищої освіти може виконати 2 індивідуальних завдання. Самостійні індивідуальні завдання представлені у методичних рекомендаціях. Кожне індивідуальне завдання оцінюється у 5 балів.

#### 7.5.2 Перелік тем наукової роботи здобувачів вищої освіти

1. Сучасна модель менеджера.
2. Феномен лідерства. Керівництво та лідерство
3. Комунікації у менеджменті. Вербальні та невербальні комунікації.
4. Управління групами. Формування ефективних команд.
5. Організація діяльності менеджера.
6. Тайм-менеджмент як одна із сучасних технологій менеджменту.
7. Конфлікт-менеджмент як один із сучасних напрямів (тенденцій) розвитку менеджменту.
8. Маніпулятивні технології у конфліктах.
9. Гендерні особливості управління конфліктами.
10. Роль кризових ситуацій у формуванні особистості лідерства.
11. Творча активність людини в психології управління.
12. Гендерні особливості в управлінській діяльності.
13. Комунікабельність керівника як умова його професійного росту.
14. Психологічні особливості впливу керівника на підлеглих.
15. Психологічні особливості жіночого та чоловічого стилів управління.
16. Психологічний стрес у роботі керівника та шляхи його подолання.

Завдання з наукової діяльності передбачають такі види робіт:

- підготовку тез доповідей на міжнародні, всеукраїнські, внутрівузівські конференції;
- написання статей відповідно до тематики дослідження.

## 7.6. Питання для поточного та підсумкового контролю

### а) для поточного контролю

#### Змістовний модуль 1.

1. Поняття «менеджмент». Менеджмент як наука та мистецтво.
2. Розвиток ветеринарної справи в Україні.
3. Внесок «Школи наукового управління» в теорію менеджменту.
4. Внесок «Класичної школи управління» в теорію менеджменту.
5. Внесок «Школи людських відносин» та «Школи поведінкових наук» в теорію менеджменту.
6. Процесний підхід до управління.
7. Системний підхід до управління.
8. Ситуаційний підхід до управління.
9. Поняття та загальні характеристики організацій.
10. Поняття управлінських рівнів та їх класифікація.
11. Внутрішнє середовище організації.
12. Зовнішнє середовище організації.

#### Змістовний модуль 2.

1. Поняття комунікацій та їх значення для організацій.
2. Комунікаційний процес.
3. Міжособистісні та організаційні перешкоди на шляху комунікацій.
4. Поняття організаційних рішень та їх види.
5. Підходи до прийняття управлінських рішень.
6. Чинники, що впливають на прийняття управлінських рішень.
7. Методи прийняття рішень.

#### Змістовний модуль 3.

1. Сутність функції планування.
2. Планування профілактичних протиепізоотичних заходів
3. Планування ліквідації інфекційних та інвазійних хвороб.
4. Планування ветеринарних заходів на тваринницьких комплексах.
5. Складання річного плану загальних профілактичних заходів.
6. Поняття делегування, відповідальності та повноваження.
7. Лінійні та апаратні повноваження.
8. Ефективна організація розподілу повноважень.
9. Суть контролю та його необхідність для організації.
10. Види контролю.
11. Процес контролю.
12. Характеристика ефективного контролю.

#### Змістовний модуль 4.

1. Поняття «група», види груп.
2. Управління неформальними групами.

3. Поняття влади. Форми влади та впливу.
4. Вплив через переконання та участь в управлінні.
5. Поведінковий підхід до лідерства.
6. Залежність продуктивності від стилю керівництва та задоволеністю.
7. Ситуаційна модель Фідлера та її застосування на практиці.
8. Конфлікт в організації, його типи та причини. Структурні елементи конфлікту.
9. Управління конфліктами.

**б) для підсумкового контролю знань  
(питання до екзамену)**

1. Сутність менеджменту у ветеринарній медицині.
2. Основні поняття менеджменту.
3. Менеджер та підприємець: їх функції та особливості.
4. Вимоги до менеджера у ветеринарній медицині.
5. Рівні управління.
6. Ролі менеджерів та їх характеристика.
7. Сфери менеджменту.
8. Принципи менеджменту.
9. Процесний підхід до управління.
10. Системний підхід до управління.
11. Поняття та характеристики організації як соціально-економічної системи.
12. Внутрішнє середовище організації та її компоненти.
13. Зовнішнє середовище прямого впливу.
14. Зовнішнє середовище непрямого впливу.
15. Інформація, її види та роль у менеджменті.
16. Поняття та види комунікацій.
17. Комунікаційний процес.
18. Перешкоди у комунікаційному процесі, зворотній зв'язок.
19. Суть управлінських (організаційних) рішень, їх класифікація.
20. Вимоги до прийняття управлінських рішень.
21. Підходи до прийняття управлінських рішень.
22. Процес прийняття раціональних рішень (управлінських).
23. Сутність та зміст управлінської праці.
24. Напрями організації діяльності менеджера (коротка характеристика).
25. Участь менеджера у рішенні виробничих завдань.
26. Делегування обов'язків та повноважень у менеджменті.
27. Організація особистої роботи менеджера (планування робочого часу).
28. Групи та їх класифікація, причини виникнення груп.
29. Розвиток неформальних груп та їх характеристика.
30. Фактори, що впливають на ефективність роботи групи.
31. Поняття влади, впливу, лідерства.
32. Форми впливу та влади.
33. Стили керівництва: авторитарний, демократичний, ліберальний.

## **8. Рейтингова оцінка знань з дисципліни та схема поточного та підсумкового контролю знань здобувачів вищої освіти**

**Поточний контроль** знань слугує засобом виявлення ступеня сприйняття (засвоєння) навчального матеріалу, це систематична перевірка знань здобувачів вищої освіти викладачем під час занять.

**Підсумковий контроль** з дисципліни являє собою екзамен здобувачів вищої освіти з метою оцінки їх знань і навиків відповідно до моделі спеціаліста, вміння застосовувати їх у практичній діяльності.

Засоби оцінювання успішності навчання:

- вибіркоче усне, індивідуальне опитування перед початком на практичних заняттях;
- тестування здобувачів вищої освіти (відповідно до програми у дисципліні передбачено сім тестових контрольних заходів), оцінюються в 0,1,2,3 бали, не переписуються, за винятком ситуації, якщо здобувач набрав 0 балів – він повинен переписати тестове завдання після повторного вивчення матеріалу на 1,2 або 3 бали;
- участь в активних формах обговорення (ділові ігри, кейс-метод, дискусії), оцінка активності здобувача вищої освіти у процесі занять, внесених пропозицій, оригінальних рішень, уточнень і визначень, доповнень попередніх відповідей;
- комплексна контрольна робота оцінюється від 4 до 10 балів, складається з двох частин: перша – тестові питання (2-6 балів), друга частина – аналіз ситуацій (2-4 балів).

**Підсумковий контроль:** екзамен у вигляді надання письмової відповіді на два теоретичних питання та аналіз практичної ситуації.

За всі види робіт впродовж семестру (аналіз практичних ситуацій, ділові ігри, тестування, індивідуальні завдання) здобувач вищої освіти може отримати від 36 до 60 балів (табл.1).

Рейтингова оцінка знань забезпечує:

- мотивацію здобувачів вищої освіти до систематичної роботи впродовж семестру;
- підвищенню ролі самостійної роботи та ролі індивідуального навчання;
- розширення можливостей для розкриття здібностей здобувачів вищої освіти, розвитку їх творчого мислення; підвищення ефективності роботи викладача.

Неформальна освіта (тренінги, майстер-класи, семінари, майстерні, дистанційні курси, вебінари) доповнює формальні освітні заходи, допомагає швидко і вчасно отримати необхідні знання відповідно до потреб тут і зараз. Здобувач має право самостійно обирати напрям і вид неформальних освітніх заходів, які оцінюються в залежності від специфіки неформального заходу, обсягу годин та кредитів ECTS. Оцінка цих результатів відбувається за наявності документального підтвердження (сертифікат, свідоцтво тощо). Перезарахування окремих тем відбувається за бажання здобувача на підставі нормативної внутрішньої документації та Положень МНАУ.

**Таблиця 1 Поточний та підсумковий контроль знань здобувачів вищої освіти**

№ змістового модулю	Кількість годин		Форма контролю	Кількість заходів	Оцінка за один захід		Сума балів	
	ЛЗ	ПЗ			min	max	min	max
1	4	8	Практичні заняття: - аналіз ситуацій - ПЗ 4 (презентація характеристики внутрішнього і зовнішнього середовища підприємств, організацій ветеринарної медицини)* Тестування <b>Разом</b>	4 1  3	1 5  1	1 5  3	4 5  3	4 5  9
2	4	4	Практичні заняття: - аналіз ситуацій, ділова гра Тестування <b>Разом</b>	2  2	1  1	1  3	2  2	2  6
3	4	14	Практичні заняття: - аналіз ситуацій - ПЗ 12 (презентація організації ветеринарної справи)* Тестування <b>Разом</b>	7 1  1	1 5  1	1 5  3	7 5  1	7 5  3
4	4	4	Практичні заняття: - аналіз ситуацій Тестування Комплексна контрольна робота (тести + ситуації) <b>Разом</b>	2 1  1	1 1  4	1 3  10 (6+4)	2 1  4 (2+2)	2 3  10 (6+4)
Додаткові бали за наукову діяльність							-	4
<b>Всього по навчальній дисципліні за семестр</b>							<b>36</b>	<b>60</b>
<b>Екзамен</b>							<b>24</b>	<b>40</b>
<b>Разом по дисципліні</b>							<b>60</b>	<b>100</b>

\* підготовка матеріалу до практичного заняття вважається індивідуальним завданням

Здобувачі вищої освіти, які набрали 36-60 балів, складають підсумковий семестровий екзамен у письмовій формі під час заліково-екзаменаційної сесії відповідно до навчального плану.

Екзаменаційна оцінка складається із балів, набраних протягом семестру, та балів, отриманих за складання екзамену. За семестр здобувач вищої освіти повинен набрати від 36 до 60 балів (табл.1); на екзамені повинен набрати від 24 до 40 балів (табл.2). Бали додаються, загальна оцінка проставляється відповідно до шкали оцінювання, яка представлена у табл.3. Якщо кількість балів, отриманих на екзамені, менше 24 балів, то здобувач отримує незадовільну оцінку.

Здобувачі вищої освіти, що набрали менше 36 балів до сесії не допускаються. До складання екзамену такі здобувачі можуть бути допущені тільки після того, як наберуть необхідну кількість балів.

**Таблиця 2 Шкала переведення балів, отриманих під час складання екзамену, у традиційні (національні) оцінки успішності**

Традиційна 4-бальна оцінка успішності (національна)	За шкалою оцінювання ЄКТС	Оцінка у балах
Незадовільно – 2	FX	0-23
Задовільно – 3	DE	24-30
Добре – 4	BC	31-36
Відмінно – 5	A	37-40

**Таблиця 3 Загальна шкала оцінювання ЄКТС за результатами курсу**

Сума балів за всі види освітньої діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90 – 100	A	Відмінно
82 – 89	B	Добре
75 – 81	C	
64 – 74	D	Задовільно
60 – 63	E	
35 – 59	FX	Незадовільно
0 – 34	F	

**9. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачає навчальна дисципліна**

**Навчально-наукова лабораторія «Менеджменту та консалтингу»**

№ 207 (49,78 м<sup>2</sup>)

Навчальний корпус № 5,  
вул. Георгія Гонгадзе, 3а

*Спеціальне технічне обладнання:*

Комп'ютери на базі процесора  
AMD Sempron NF 6150/1Gb/17 – 10 шт.

Комп'ютери на базі процесора  
AMD Athlon 200GE/8GB/SSD240GB/Radeon Vega 3. – 2 шт.

Телевізор LG 47LIV540V – 1 шт.

*Прикладне програмне забезпечення:*

Корпоративне ліцензування «Volume Licensing», Parent program: OPEN  
93947897ZZE1608, Software Assurance (SA) №63986644, 63986649, 63986652:

MS Windows 7 Home Premium – 10 од.

MS Windows 10 Home – 2 од.

Google Chrome – 12 од.

Mozilla Firefox – 10 од.

MS Office 2007 Professional – 10 од.

MS Office 2013 Professional – 2 од.

модуля: CRM та Персонал

Доступ до мережі Internet.

Онлайн-сервіс відеозв'язку (на власних серверах) на базі Jitsi Meet.

*Інформаційне забезпечення:*

Навчальні фільми.

Презентації у режимі PowerPoint.

*Устаткування:*

Столи:

комп'ютерні – 12 шт.

учнівські – 12 шт.

Стільці комп'ютерні – 12 шт.

Учнівські лавки – 12 шт.

Стіл для викладача – 1 шт.

Стілець для викладача – 1 шт.

Трибуна – 1 шт.

Фліпчарт – 1 шт.

Дошка для крейди темно-зеленого кольору – 1 шт.

## 10. Перелік рекомендованих літературних джерел та законодавчо-нормативних актів

### 10.1 Базова література

1. Голуб Ю.С., Недосєков В.В., Абулов О.І. Менеджмент та маркетинг у ветеринарній медицині : основи управління біологічними процесами та імунобіологічними засобами : навчальний посібник. Херсон : Видавництво Гринь Д.С., 2020. 660 с.
2. Корнієнко Л.Є., Ярчук Б.М., Тирсін Р.В., Царенко Т.М., Сокольська Т.В. Менеджмент та маркетинг у ветеринарній медицині : навчальний посібник. Київ : Аграрна освіта, 2013. 349 с.
3. Корнієнко Л.М., Корнієнко Л.Є., Ярчук Б.М. Планування ветеринарних заходів : навчальний посібник. Біла Церква : Білоцерківський НАУ, 2016. 320 с.
4. Менеджмент та маркетинг у ветеринарній медицині : конспект лекцій. Уклад. Симоненко С.І. Харків : Харківська державна зооветеринарна академія, 2015. 74с.
5. Михайлов С. І. Менеджмент : підручник. Вінниця: НОВА КНИГА, 2016. 416 с.
6. Мазаракі А.А., Мошек Г. Є., Гомба Л. Л., Погодаєв І. К., Поканевич Ю. В., Семенчук Н. В. Менеджмент : теорія і практика : навчальний посібник. Київ : Атіка, 2017. 564 с.
7. Недосєков В.В., Хаунхорст Е., Ситнік В.А., Шевчук В.М., Жуковський М.О. Організація і економіка ветеринарної справи : навчальний посібник. Київ : НУБіП, 2019. 396с.
8. Стамат В.М. Менеджмент у ветеринарній медицині : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «Магістр» спеціальності 212 «Ветеринарна гігієна, санітарія і експертиза» денної форми навчання / уклад. В. М. Стамат. Миколаїв : МНАУ, 2021. 118 с.
9. Стамат В.М. Лідерство як сучасна вимога професійного зростання менеджера. *Українознавчий вимір у сучасній науці: гуманітарний аспект*: матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф. (29 квітня 2022 р., м.Миколаїв). Миколаїв : МНАУ, 2022. С. 16-19.
- 10.Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент : теорія та практика. Тернопіль : Карт-бланш, 2016. 490 с.
- 11.Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Кондор, 2016. 434 с.

### 10.2 Допоміжна література

1. Стамат В.М. Стратегічний аналіз як етап стратегічного підходу до управління підприємством. *Глобальні принципи фінансового, облікового та аналітичного забезпечення аграрного сектора економіки* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м.Харків, 8-9 листопада 2018 р. Харків, 2018. С. 305-308.
2. Cal Newport. (2019). Digital Minimalism: Choosing a Focused Life in a Noisy World. 328 p.

3. Steven Rogelberg. (2019). The Surprising Science of Meeting : How You Can Lead Your Team to Peak Performance. 293 p.
4. Mark Villareal. (2020). Leadership Crisis Management: Understanding the 3-Stages of Crisis Management. 256 p.
5. Julie Zhuo. (2020). The Making of a Manager: What to Do When Everyone Looks to You. 186 p.
6. Patric Graupp, Skip Steward and Brad Parsons. (2020). Creating an Effective Management System: Integrating Policy Deployment, TWI, and Kata. 245p.
7. Emmitt Nantz Veterinary Practice Management. URL : <https://galaxyvets.com/learning-center/veterinary-practice-management-101/> (дата звернення 31.05.2022).

### 10.3 Інформаційні ресурси

1. Офіційний сайт Верховної ради України. URL: <http://portal.rada.gov.ua>.
2. Офіційний сайт Державної фіскальної служби України. URL: <http://sfs.gov.ua/>.
3. Офіційний сайт Державної митної служби України. URL: <http://www.customs.gov.ua>.

### 10.4 Законодавчо-нормативні акти

1. Про ветеринарну медицину та благополуччя тварин : Закон України від 04.02.2021 №1206-IX. Дата оновлення 27.05.2022. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1206-20#Text> (дата звернення: 31.05.2022)
2. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР. Дата оновлення 21.10.2021. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 31.05.2022)
3. Про державний контроль за дотримання законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин : Закон України від 18.05.2017 №2042-VIII. Дата оновлення 12.05.2022. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2042-19#Text> (дата звернення 31.05.2022).
4. Про захист населення від інфекційних хвороб : Закон України від 06.04.2000 №1645-III. Дата оновлення 02.06.2021. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1645-14#Text> (дата звернення 31.05.2022)
5. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності : Закон України від 05.04.2007 №877-V. Дата оновлення 01.04.2022. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16#Text> (дата звернення 31.05.2022).
6. Податковий кодекс України : закон України від 02.12.2010 р. №2755-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 31.05.2022).

7. Митний кодекс України : закон України від 13.03.2012 р. № 4495-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення: 31.05.2022).
8. Бюджетний кодекс України : закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 31.05.2022).

## ДОДАТОК

до робочої програми 2022-2023 н.р. навчальної дисципліни  
«Менеджмент у ветеринарній медицині»

Перелік внесених змін на 2022-2023 н.р.

№ з/п	Зміст змін	Підстави	Примітки
1.	Структурні зміни за темами 8,9 щодо збільшення обсягів самостійної роботи здобувачів вищої освіти	Результат вивчення сучасних тенденцій розвитку ветеринарної медицини та менеджменту у цій сфері	

Розробник програми:  
канд.екон.наук, доцент



Вікторія СТАМАТ

В.о.завідувача кафедри:  
д-р екон. наук, доцент



Анастасія ПОЛТОРАК



