

## МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47)'. С. 206–211  
Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47)': 206–211

Научная статья  
УДК: 338.46; 378.09:619  
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.22

### Взаимодействие ветеринарных клиник для мелких домашних животных и образовательных учреждений с целью подготовки специалистов необходимого для отрасли качества

Александр Дмитриевич Межевов<sup>1</sup>, Геннадий Романович Степанов<sup>2</sup>

**Аннотация.** В статье исследуются вопросы взаимодействия ветеринарных клиник для мелких домашних животных (далее МДЖ) и образовательных учреждений при подготовке квалифицированных специалистов для этой, специфической, сферы оказания услуг. Актуальность исследования обусловлена растущим спросом на ветеринарные услуги МДЖ со стороны потребителей и необходимостью интеграции теории с практикой при подготовке квалифицированных специалистов — ветеринарных врачей. Представлен сравнительный анализ региональных моделей сотрудничества, подчеркнуты специфические особенности мегаполисов, промышленных, аграрных и удаленных территорий, а также дана квалификация основных форматов партнерства, включая учебную практику, научные исследования и целевое обучение. Особое внимание уделено проблемным аспектам: юридическим рискам, этическим проблемам и не соответствию части учебных программ современным подходам к диагностике и лечению. Рассмотрено влияние экономических факторов на доступность практической базы. Обоснована роль клиник как центров дополнительного профессионального образования в регионах с дефицитом кадров. Предложены перспективные модели развития, такие как ветеринарные симуляторы и университетские клиники. Сформулированы рекомендации по совершенствованию нормативно-правовой базы для регулирования статуса студентов-практикантов. Результаты показывают необходимость перехода к стратегическому партнерству для обеспечения качества ветеринарного образования.

**Ключевые слова:** ветеринарная клиника, мелкие домашние животные, образовательные учреждения, региональная специфика, профессиональная подготовка, партнерство

**Для цитирования:** Межевов А. Д. Взаимодействие ветеринарных клиник для мелких домашних животных и образовательных учреждений с целью подготовки специалистов необходимого для отрасли качества / А. Д. Межевов, Г. Р. Степанов. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.22 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:206–211.

JEL: L26, M21

Original article

### Interaction of veterinary clinics for small pets and educational institutions in order to ensure high-quality training of specialists

Alexander D. Mezhevov<sup>3</sup>, Gennady R. Stepanov<sup>4</sup>

**Abstract.** The article examines the system of interaction between veterinary clinics for small pets and educational institutions in the context of training qualified specialists. The relevance is due to the growing demand for veterinary services and the need for deep integration of theory with practice. A comparative analysis of regional cooperation models has been carried out, and specific features of megacities, industrial, agricultural, and remote territories have been identified. The main partnership formats are classified, including educational practice, scientific research and targeted training. Special attention is paid to problematic aspects: legal risks, ethical issues, and the inconsistency of some curricula with modern approaches to diagnosis and treatment. The influence of economic factors on the availability of a practical base is considered. The role of clinics as centers of additional professional education in regions with a shortage of personnel is substantiated. Promising development models such as veterinary simulators and university clinics are proposed. Recommendations on improving the regulatory framework for regulating the status of student interns are formulated. The results show the need to move towards a strategic partnership to ensure the quality of veterinary education.

- 1 Государственный университет управления (Москва, Россия). [amegegov@mail.ru](mailto:amegegov@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0003-3674-1188>
- 2 ООО «МПФ Компаньон» (Москва, Россия). [stepanovgr@mail.ru](mailto:stepanovgr@mail.ru), <https://orcid.org/0009-0003-9475-9842>
- 3 State University of Management (Moscow, Russia). [amegegov@mail.ru](mailto:amegegov@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0003-3674-1188>
- 4 Moscow Practical Forum Companion, LLC (Moscow, Russia). [stepanovgr@mail.ru](mailto:stepanovgr@mail.ru), <https://orcid.org/0009-0003-9475-9842>

**Key words:** veterinary clinic, small pets, educational institutions, regional specifics, professional training, partnership

**For citation:** Mezhevov A. D. Interaction of veterinary clinics for small pets and educational institutions in order to ensure high-quality training of specialists. By A. D. Mezhevov, G. R. Stepanov. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.22. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 3:206–211 (in Russ.).

JEL: L26, M21

## Введение

Взаимодействие ветеринарных клиник и образовательных учреждений (вузов, колледжей) является критически важным элементом системы профессиональной подготовки специалистов [Сидорова 2019] в области ветеринарной медицины. Особенно важно это в части качественной подготовки практикующих специалистов [Желтенков 2024; Межевов 2023]. Однако характер и интенсивность данного взаимодействия существенно варьируются в зависимости от региональных социально-экономических условий. На процесс интеграции образования и практики влияют уровень экономического развития региона, плотность населения, структура животноводства (доминирование сектора мелких домашних или сельскохозяйственных животных) [Александрова 2017] и наличие профильных научных школ.

Целью данной работы является анализ существующих моделей сотрудничества, выявление проблемных зон и определение перспективных направлений развития партнерства между организациями реального бизнеса и образовательными учреждениями в сфере ветеринарии мелких домашних животных (МДЖ).

## Результаты исследования

Ниже представлен анализ региональных особенностей такого сотрудничества в контексте мелких домашних животных (МДЖ). Данный анализ позволяет выделить несколько типов регионов, каждый из которых характеризуется уникальной моделью сотрудничества между ветеринарными клиниками и вузами.

### Мегаполисы и столичные регионы (Москва, Санкт-Петербург)

В крупнейших городах взаимодействие носит наиболее интенсивный, конкурентный и инновационный характер [Малинин 2025]. Высокая конкуренция за кадры на существующем рынке услуг мотивирует клиники активно участвовать

в образовательном процессе для формирования лояльного кадрового резерва. Наличие ведущих профильных вузов (СПбГУВМ, МГАВМиБ — МВА им. Скрябина, РУДН) создает мощную базу для научного и технологического сотрудничества [Степанов 2025; Межевов 2023]. Формы взаимодействия включают различные виды стажировок в ведущих ветеринарных клиниках, в том числе узкоспециализированные стажировки (кардиология, офтальмология, онкология и др.), практические мастер-классы, вовлечение практикующих специалистов из реального бизнеса и студентов в научную деятельность

### Промышленные регионы и города-миллионники (Екатеринбург, Новосибирск, Казань)

Ситуация близка к столичной, но с меньшей концентрацией ресурсов. Местные вузы выступают основными поставщиками кадров, что вынуждает клиники к тесному сотрудничеству с ними, в том числе в связи с тем, что привлечь специалистов из федеральных центров является чрезвычайно сложной задачей. При крупных и сетевых клиниках создаются собственные учебные центры или создаются структурные единицы по работе с персоналом, которые взаимодействуют с профильными кафедрами вузов. Фокус взаимодействия смещен на отработку прикладных навыков (хирургия, УЗИ-диагностика), так как имеющиеся ресурсы [Сидорова 2020] и материально-техническая база ветеринарных клиник, как правило превосходит университетскую.

### Аграрные и сельскохозяйственные регионы (Краснодарский край, Ставрополье, Черноземье)

Ветеринарное образование здесь исторически ориентировано на сельскохозяйственных животных. Сектор МДЖ развит слабее, что создает специфические особенности. Институци-

1 © А. Д. Межевов, Г. Р. Степанов, Институт МИРБИС, 2026  
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 206–211.

2 © A. D. Mezhevov, G. R. Stepanov, Institute MIRBIS, 2026  
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp. 206–211

ональная поддержка сектора МДЖ со стороны профильных учебных заведений является низкой [Степанов 2026]. Вузы готовят ветеринарных врачей общей практики, которые хорошо знают эпизоотологию и лечение продуктивных животных, но слабо владеют современными методами диагностики и лечения мелких животных (УЗИ, ЭхоКГ, КТ, сложная хирургия и др.). Поскольку в ВУЗе существует дефицит преподавателей-практиков по МДЖ, ведущие ветеринарные клиники региона берут на себя функцию последиplomного образования. Они проводят стажировки для студентов и курсы повышения квалификации для выпускников [Замордueva 2025]. Применяется модель наставничества, когда опытный практикующий врач курирует группу студентов или молодых специалистов, компенсируя недостаток знаний и навыков в узкой специализации или в базовом образовании.

#### **Отдаленные и северные территории (Дальний Восток, Сибирь, Якутия)**

Взаимодействие определяется транспортной удаленностью и кадровым голодом. Это толкает клиники к сотрудничеству с единственным в округе ВУЗом или колледжем. Применяется система целевого обучения, когда клиника обязуется трудоустроить будущего выпускника. В таких регионах, для привлечения ведущих специалистов к преподаванию активно используются дистанционные формы взаимодействия (телемосты, онлайн-лекции или консультации), в том числе для разбора сложных клинических случаев из практики. Врачей готовят к работе в условиях ограниченных ресурсов (универсализация компетенций), когда один врач должен уметь все от проведения первичного приема до сложной хирургической манипуляции и выезда в отдаленные районы.

#### **Курортные и туристические зоны (Черноморское побережье, Крым, Кавказские Минеральные воды)**

Характерна сезонность нагрузки, создающая спрос на сезонных работников из числа студентов. Наблюдается повышенный спрос на услуги для экзотических животных. Формы взаимодействия включают летние производственные практики и стажировки с возможностью последующего трудоустройства.

Взаимодействие ветеринарных клиник для мелких домашних животных и различных об-

разовательных учреждений, таких как государственные ВУЗы, готовящих специалистов высшей категории, колледжи, готовящие специалистов среднего медицинского персонала, а также корпоративные университеты, является важной составляющей профессиональной подготовки ветеринарного врача, позволяют решить проблему кадрового голода. Благодаря такой системе взаимодействия образовательных учреждений, обучающиеся осваивают практические навыки работы, а ветеринарные клиники готовят для себя кадровый резерв, который настроен по окончании обучения устроиться на работу по приобретенной специальности ветеринара в клинике, а учебные заведения имеют возможность формировать программы обучения, не только соответствующие образовательному стандарту, но и учитывающие современные требования рынка.

#### **Форматы взаимодействия и существующие риски**

Сотрудничество между ветеринарными клиниками и образовательными учреждениями можно условно разделить на три основных направления: сотрудничество в учебной деятельности, в научной работе, а так же кадровое партнерство. Учебный процесс. В соответствии с Федеральным Государственным Образовательным Стандартом (ФГОС) происходит освоение базовых дисциплин, В учебный процесс интегрируется учебная и производственная практику для отработки манипуляций под контролем наставника. Продвинутой модель — создание базовых кафедр на базе крупных клиник, где часть занятий проводится на реальном потоке пациентов. Для младших курсов целесообразны ознакомительные экскурсии для погружения в профессию, для старших — тематические мастер-классы от ведущих практикующих врачей клиники по узким направлениям обучения (хирургия, стоматология, офтальмология, УЗИ-диагностика). Научно-исследовательская работа. Такая работа наиболее актуальна для многопрофильных ветеринарных клиник и университетов. Она может включать совместные исследования (анализ реальных историй болезней ретроспективных данных клиники для написания диссертаций, научных статей или выпускных квалификационных работ), клинические испытания новых препаратов, лечебных кормов, разработка новых методов лечения.

Коммерческое и кадровое партнерство. Включает целевое обучение (например, оплата обучения студента с последующей отработкой определенного срока в данной клинике), освоение программ интернатуры и программ последипломного образования, а также повышение квалификации преподавателей вузов на базе ведущих ветеринарных клиник для актуализации знаний и освоения современных методов лечения.

Несмотря на очевидный синергетический эффект, существует ряд проблем и рисков взаимодействия [Меликян 2024]:

- конфликт интересов «Обучение — Бизнес». Для частной клиники время — экономический ресурс. Обучение замедляет работу, увеличивает расход материалов и риски. Не все клиники готовы инвестировать в обучение без очевидной или неочевидной компенсации возможных затрат;
- этические вопросы. Владельцы животных часто отказываются от присутствия студентов на приеме, опасаясь снижения качества лечения или нарушения приватности;
- юридические аспекты. Статус студента-практиканта в ветеринарии законодательно не определен. По сути, не имея диплома ветеринарного врача или фельдшера, студент не может оказывать ветеринарные услуги. Неясность в вопросе ответственности за возможный вред животному сдерживает клиники от допуска студентов к приему животного и тем более к сложным манипуляциям, особенно в регионах с низкой платежеспособностью населения;
- разрыв между теорией и практикой. Преподаватели вузов могут использовать устаревшие методики, тогда как клиники применяют современные протоколы лечения, диагностики и используют современное оборудование. Это может вызывать профессиональный стресс у студентов

#### Перспективные модели развития

Для повышения эффективности взаимодействия в мире и в Российской Федерации внедряются следующие модели:

- ветеринарные симуляторы. Использование макетов, муляжей, ветеринарных симуляторов, виртуальных тренажеров (УЗИ, интубация, лапароскопия, постановка инъ-

екций и катетеров и т. п.) позволяет отработать навыки до допуска к живому пациенту;

- университетские клиники. Модель, где ветеринарная клиника является частью учебного заведения и полностью интегрирована в учебный процесс. Учебный процесс первичен, коммерческая составляющая вторична. В мире именно университетские клиники являются экспертными, предоставляющими высококачественные услуги, особенно в сложных случаях. В России данная модель ограничена высокими затратами на необходимое оборудование экспертного класса, отсутствием необходимых трудовых ресурсов и высокой стоимостью эксплуатационных расходов;
- аккредитация клиник. Введение системы аккредитации ветеринарных клиник, желающих принимать студентов. Статус аккредитованной университетом клиники, в рамках которой проходит часть учебного процесса может предоставлять налоговые преференции, грантовую поддержку или другие преференции от государства.

#### Заключение (Выводы)

В настоящее время наблюдается качественный трансформационный процесс в формате коммуникации «ветеринарная клиника — ВУЗ». Взаимодействие переходит от модели локального взаимодействия в части предоставления клиниками места для практики или направления в ВУЗ ведущих сотрудников в качестве преподавателей к формату полноценного стратегического партнерства. Современный специалист в области ветеринарии мелких домашних животных должен обладать не только клиническими навыками, но и развитыми коммуникативными компетенциями, что невозможно сформировать без интеграции в реальную профессиональную среду в период обучения. Наиболее глубокая интеграция образования и бизнеса наблюдается в столичных регионах, Москве и Санкт-Петербурге, где на базе ведущих ветеринарных клиник образуются базовые кафедры университетов, а корпоративные университеты тесно сотрудничают с ВУЗами в части повышения квалификации преподавателей и студентов. В промышленных центрах взаимодействие прагматично и направлено на закрытие кадровых потребностей. В аграрных и удаленных регионах ветеринарные клиники ча-

сто вынуждены брать на себя образовательные мышленного комплекса. Дальнейшее развитие функции, которые не может полностью обеспе- требует совершенствования нормативно-право- чить государственная система образования, ори- вой базы и внедрения механизмов государствен- ентированная на подготовку кадров для агропро- ной поддержки.

### Список источников

- Александрова, Л. А. Интеграция вузов и сельскохозяйственных предприятий в рамках инновационной квадроспирали / Л. А. Александрова, Е. Н. Павлова // Аграрный научный журнал = The Agrarian Scientific Journal. 2017; 4:75–80. EDN YNBIUN.
- Желтенков, А. В. Проблемы повышения качества ветеринарных услуг в Российской Федерации / А. В. Желтенков, А. Д. Межевов, Г. Р. Степанов // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика = Bulletin of State University of Education. Series: Economics. 2024; 3:69–77. DOI 10.18384/2949-5024-2024-3-69-77. EDN RXSGYX.
- Замордueva, Е. Д. Практика в современном вузе и коммуникации между бизнесами и вузами // Студенческий. 2025; 15-4:53–58. EDN SBZTXB.
- Малинин, А. М. Взаимодействие университетов и бизнеса как фактор развития инновационной экосистемы // Экономические и социально-гуманитарные исследования = Economic and Social Research. 2025; 12(3):6–15. DOI 10.24151/2409-1073-2025-12-3-m08s01a15. EDN WQAUBN.
- Межевов, А. Д. Роль персонала в повышении эффективности ветеринарных услуг обслуживания мелких домашних животных / А. Д. Межевов, Г. Р. Степанов // Вестник МИРБИС. 2023; 4:105–112. DOI 10.25634/MIRBIS.2023.4.13. EDN AISWFZ.
- Меликян, А. В. Факторы результативности научно-исследовательского сотрудничества вузов и бизнеса // Университетское управление: практика и анализ = Journal University Management: Practice and Analysis. 2024; 28(2):96–110. DOI 10.15826/umpa.2024.02.018. EDN CXXBPQ.
- Сидорова, А. А. Сотрудничество университетов и бизнеса: направления взаимодействия // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика = RUDN Journal of Economics. 2019; 27(2):290–302. DOI 10.22363/2313-2329-2019-27-2-290-302. EDN EEKUZE.
- Сидорова, А. А. Сотрудничество университетов и бизнеса: pro et contra // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество) = Moscow University Bulletin. Series 21. Public Administration. 2020; 2:61–76. EDN WHOBSH.
- Степанов, Г. Р. Основные тренды развития ветеринарии в Северо-Западном регионе Российской Федерации // Актуальные проблемы экономики и управления : сборник материалов Всероссийского научно-практического форума, посвященного 95-летию университета, Брянск, 23 апреля 2025 года. Брянск : Брянский государственный инженерно-технологический университет, 2025. 900 с. С. 214–217. ISBN: 978-5-98573-373-0. EDN NQECJS.
- Степанов, Г. Р. Особенности управления развитием человеческого капитала в организациях малого бизнеса // Финансовые рынки и банки = Financial Markets and Banks. 2026; 3:566–568. EDN JCLRLA.

### References

- Aleksandrova, L. A. Integratsiya vuzov i sel'skokhozyaystvennykh predpriyatiy v ramkakh innovatsionnoy kvadrospirali [Integration of Universities and Agricultural Enterprises within the Framework of an Innovative Quad Helix]. By L. A. Aleksandrova, E. N. Pavlova. *The Agrarian Scientific Journal*. 2017; 4:75–80. EDN YNBIUN (in Russ.).
- Zheltenkov, A. V. Problemy povysheniya kachestva veterinarnykh uslug v Rossiyskoy Federatsii [Problems of Improving the Quality of Veterinary Services in the Russian Federation]. By A. V. Zheltenkov, A. D. Mezhevov, G. R. Stepanov. *Bulletin of the State University of Education. Series: Economics*. 2024; 3:69–77. DOI 10.18384/2949-5024-2024-3-69-77. EDN RXSGYX (in Russ.).
- Zamordueva, E. D. Praktika v sovremennom vuze i kommunikatsii mezhdu biznesami i vuzami [Practice in a modern university and communications between businesses and universities]. *Studencheskiy*. 2025; 15-4: 53–58. EDN SBZTXB (in Russ.).
- Malinin, A. M. Vzaimodeystviye universitetov i biznesa kak faktor razvitiya innovatsionnoy ekosistemy [Interaction between universities and businesses as a factor in the development of an innovation ecosystem]. *Economic and Social Research*. 2025; 12(3): 6–15. DOI 10.24151/2409-1073-2025-12-3-m08s01a15. EDN WQAUBN (in Russ.).
- Mezhevov, A. D. Rol' personala v povyshenii effektivnosti veterinarnykh uslug obsluzhivaniya melkikh domashnikh

zhivotnykh [The role of personnel in improving the efficiency of veterinary services for small pets]. By A. D. Mezhevov, G. R. Stepanov. *Vestnik MIRBIS*. 2023; 4: 105–112. DOI 10.25634/MIRBIS.2023.4.13. EDN AISWFZ (in Russ.).

Melikyan, A. V. Faktory rezul'tativnosti nauchno-issledovatel'skogo sotrudnichestva vuzov i biznesa [Factors of the Performance of Research Cooperation between Universities and Business]. *Journal University Management: Practice and Analysis*. 2024; 28(2):96–110. DOI 10.15826/umpa.2024.02.018. EDN CXXBPQ (in Russ.).

Sidorova, A. A. Sotrudnichestvo universitetov i biznesa: napravleniya vzaimodeystviya [Cooperation between universities and business: areas of interaction]. *RUDN Journal of Economics*. 2019; 27(2):290–302. DOI 10.22363/2313-2329-2019-27-2-290-302. EDN EEKUZE (in Russ.).

Sidorova, A. A. Sotrudnichestvo universitetov i biznesa: pro et contra [Cooperation between universities and business: pro et contra]. *Moscow University Bulletin. Series 21. Public Administration*. 2020; 2:61–76. EDN WHOBSh (in Russ.).

Stepanov, G. R. Osnovnyye trendy razvitiya veterinarii v Severo-Zapadnom regione Rossiyskoy Federatsii [Main trends in the development of veterinary medicine in the North-West region of the Russian Federation]. *Aktual'nyye problemy ekonomiki i upravleniya* [Actual problems of economics and management] : Proceedings of the All-Russian scientific and practical forum dedicated to the 95th anniversary of the university, Bryansk, April 23, 2025. Bryansk : Bryansk State University of Engineering and Technology Publ., 2025. 900 p. P. 214–217. ISBN: 978-5-98573-373-0. EDN NQECJS (in Russ.).

Stepanov, G. R. Osobennosti upravleniya razvitiyem chelovecheskogo kapitala v organizatsiyakh malogo biznesa [Features of managing human capital development in small businesses]. *Financial Markets and Banks*. 2026; 3:566–568. EDN JCLRLA (in Russ.).

#### Информация об авторах:

**Межевов Александр Дмитриевич** — доктор экономических наук, профессор, Член-корреспондент РАН, SPIN-код: 3187-7035, AuthorID: 579642, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет управления» (ГУУ), Рязанский проспект, 99, Москва, 109542, Россия. ИИН: 7721037218;

**Степанов Геннадий Романович** — SPIN-код: 2108-0957, AuthorID: 1215022, генеральный директор, ООО «МПФ Компаньон», ул. Грина, 1/5, Москва, 117216, Россия. ИИН: 7727404023.

#### Information about the authors:

**Mezhevov Alexander D.** — Corresponding Member of the Russian Academy of Natural Sciences, Doctor of Economics, Professor, SPIN-code: 3187-7035, AuthorID: 579642, State University of Management (SUM), 99 Ryazansky prospect, Moscow, 109542, Russia;

**Stepanov Gennady R.** — General Director, Moscow Practical Forum Companion, LLC, 1/5 Grina st., Moscow, 117216, Russia.

Статья поступила в редакцию 25.07.2026; одобрена после рецензирования 06.08.2026; принята к публикации 26.06.2026.  
The article was submitted 07/25/2026; approved after reviewing 08/06/2026; accepted for publication 06/26/2026.