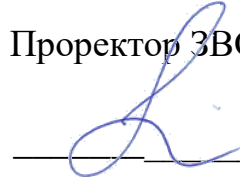


Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова
Навчально-науковий Інститут громадського здоров'я, біології,
контролю та профілактики хвороб
Кафедра менеджменту та маркетингу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор ЗВО з науково-педагогічної
та навчальної роботи


Інна АНДРУШКО

«09» вересня 2025 року

РОБОЧА ПРОГРАМА
вибіркової навчальної дисципліни ВК 1.5

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

підготовки третій (освітньо-науковий) рівень
галузі знань І «Охорона здоров'я та соціальне забезпечення»
спеціальності І2 «Медицина»

2025 рік

Робоча програма з дисципліни «Стратегічний менеджмент» підготовки фахівців третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, галузі знань І «Охорона здоров'я та соціальне забезпечення», освітньої кваліфікації доктор філософії за спеціальністю І2 «Медицина».

«08» вересня 2025 року. 20 с.

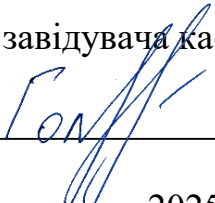
Розробник:

Юлія ГОЛОВЧУК – доктор економічних наук, в.о. завідувача кафедри менеджменту та маркетингу

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту та маркетингу навчально-наукового Інституту громадського здоров'я, біології, контролю та профілактики хвороб

Протокол від «08» вересня 2025 року № 2

В.о. завідувача кафедри менеджменту та маркетингу


Юлія ГОЛОВЧУК

«08» вересня 2025 року

Схвалено методичною радою з медико-теоретичних дисциплін Вінницького національного медичного університету ім. М.І. Пирогова за напрямом підготовки третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, галузі знань І «Охорона здоров'я та соціальне забезпечення, освітньої кваліфікації доктор філософії за спеціальністю І2 «Медицина».

Протокол від «08» вересня 2025 року № 2

Голова


Олександр ОЧЕРЕДЬКО

«08» вересня 2025 року

ВСТУП

Програма вивчення навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» складена відповідно до ОНП «Медицина», третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, галузі знань І «Охорона здоров'я та соціальне забезпечення» спеціальності І2 «Медицина».

Анотація навчальної дисципліни

Програма дисципліни «Стратегічний менеджмент» складена відповідно до порядку підготовки здобувачів третього (освітнього-наукового) рівня освіти у вищих медичних навчальних закладах освіти України у відповідності до вимог кредитно-трансферної системи організації навчального процесу ECTS, примірного навчального плану підготовки здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти галузі знань І «Охорона здоров'я та соціальне забезпечення» спеціальності І2 «Медицина».

Дисципліна є вибірковим компонентом освітньо-наукової програми «Медицина», циклу загальної підготовки доктора філософії, розрахована на 1,5 кредити, які здобувачі освіти засвоюють протягом 1 семестру на першому році навчання.

Основним фокусом програми є отримання знань з дисципліни «Стратегічний менеджмент», вивчення якої необхідне для успішного засвоєння дисциплін загальної підготовки. Предметним напрямком програми є вивчення методів стратегічного планування та управління закладами охорони здоров'я, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, розробка та реалізація стратегій розвитку, управління ресурсами, конкурентоспроможністю та якістю медичних послуг, а також прийняття ефективних управлінських рішень для забезпечення сталого функціонування закладів охорони здоров'я..

Робоча програма складена на основі:

освітньо-наукової програми «Медицина» підготовки здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кваліфікації «Доктор філософії», галузі знань І «Охорона здоров'я та соціальне забезпечення» спеціальності І2 «Медицина» у ВНМУ ім. М.І. Пирогова;

робочого навчального плану спеціальності І2 «Медицина» на 2025-2026 навчальний рік;

чинного Положення про організацію освітнього процесу у Вінницькому національному медичному університеті ім. М.І. Пирогова.

1. Опис навчальної дисципліни

Програма навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» призначена для закладів вищої освіти МОЗ України у відповідності до вимог кредитно-трансферної системи організації навчального процесу ECTS, заснованої на поєднанні технологій навчання за розділами та залікових кредитів оцінки – одиниць виміру навчального навантаження здобувача освіти необхідного для засвоєння дисципліни або її розділу.

Видами навчальних знань згідно з навчальним планом є: а) лекції, б) практичні заняття, в) самостійна робота здобувачів вищої освіти.

Поточна навчальна діяльність здобувачів контролюється на практичних заняттях у відповідності з конкретними цілями. Рівень підготовки здобувачів: визначається на підставі результатів тестування, письмової або усної відповіді на контрольні питання, розв'язуванні ситуаційних завдань.

Підсумковий контроль засвоєння дисципліни здійснюється по її завершенню у формі заліку згідно навчального плану для спеціальності І2 «Медицина».

Предметом вивчення навчальної дисципліни є теоретичні засади та практичні механізми формування, обґрунтування й реалізації стратегій розвитку організацій в умовах динамічного середовища, методи стратегічного аналізу та прогнозування, управління конкурентоспроможністю, ресурсним потенціалом, ризиками та змінами, а також прийняття стратегічних управлінських рішень для забезпечення сталого розвитку закладу охорони здоров'я.

Міждисциплінарні зв'язки. Основні положення навчальної дисципліни можуть застосовуватися при вивченні таких дисциплін: «Методологія наукових досліджень та основи написання наукових проєктів», «Медична статистика. Належна статистична практика», підготовці дисертаційної роботи.

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

2.1. Метою викладання навчальної дисципліни є підготовка фахівців, здатних аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище закладів охорони здоров'я, визначати їхні конкурентні переваги, розробляти та впроваджувати ефективні стратегії розвитку з урахуванням сучасних тенденцій, економічних умов, ресурсів та змін у системі охорони здоров'я, а також забезпечувати стійкість організації в умовах динамічного середовища, включаючи процеси цифровізації, реформ та управління змінами.

2.2. Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» є:

- формування у здобувачів системного бачення стратегічного управління як ключового інструменту забезпечення сталого розвитку закладів охорони здоров'я в умовах трансформації галузі.

- опанування сучасних теорій, концепцій і моделей стратегічного менеджменту та їх адаптація до специфіки функціонування системи охорони здоров'я.

- набуття навичок комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища закладів охорони здоров'я з урахуванням політичних, економічних, соціальних, технологічних та інституційних факторів.

– розвиток умінь стратегічного планування діяльності закладів охорони здоров'я, включаючи формування місії, бачення, стратегічних цілей і показників результативності.

– оволодіння методами вибору, формулювання та обґрунтування стратегій розвитку закладів охорони здоров'я з урахуванням ризиків, ресурсних обмежень і вимог стейкхолдерів.

– формування компетентностей у сфері інноваційного стратегічного управління, зокрема щодо впровадження цифрових технологій, організаційних та управлінських інновацій у закладі охорони здоров'я.

– розвиток дослідницьких навичок аспірантів, необхідних для проведення наукових досліджень у сфері стратегічного менеджменту в охороні здоров'я, підготовки наукових публікацій та дисертаційних робіт.

– формування здатності до критичного аналізу стратегічних управлінських рішень, оцінювання їх ефективності та соціально-економічних наслідків для закладу охорони здоров'я.

2.3. Компетентності та результати навчання, формуванню яких сприяє дисципліна.

Інтегральна (ІК): Здатність розв'язувати комплексні проблеми в галузі професійної медичної діяльності, проводити оригінальне наукове дослідження та здійснювати дослідницько-інноваційну діяльність в галузі охорони здоров'я на основі глибокого переосмислення наявних та створення нових цілісних теоретичних або практичних знань та/або професійної практики.

Загальні компетентності (ЗК):

- ЗК 1. Здатність до підвищення професійної кваліфікації.
- ЗК 2. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.
- ЗК 3. Здатність виявляти, ставити та вирішувати проблеми, генерувати ідеї.
- ЗК 5. Здатність до спілкування у професійному середовищі та з представниками інших професій у національному та міжнародному контексті.
- ЗК 6. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.
- ЗК 7. Здатність ухвалювати рішення та діяти, дотримуючись принципу неприпустимості корупції та будь-яких інших проявів недоброчесності.

Спеціальні (фахові) компетентності (ФК):

- ФК10. Здатність до лідерства, керування колективом.

Результати навчання:

Інтегративні кінцеві програмні результати навчання, формуванню яких сприяє навчальна дисципліна:

ПРН 1. Демонструвати безперервний розвиток власного інтелектуального та загальнокультурного рівня, самореалізації.

ПРН 2. Інтерпретувати та аналізувати інформацію з використанням новітніх інформаційних технологій.

ПРН 3. Виявляти невирішені проблеми у предметній області, формулювати питання та визначати шляхи їх рішення.

ПРН 10. Впроваджувати результати наукових досліджень у освітній процес, медичну практику та суспільне життя.

ПРН 12. Розвивати комунікації в професійному середовищі й громадській сфері.

ПРН 14. Організовувати роботу колективу (здобувачів вищої освіти, колег, міждисциплінарної команди).

ПРН 15. Дотримуватися етичних принципів при роботі з пацієнтами, лабораторними тваринами; дотримуватися академічної доброчесності, нести відповідальність за достовірність отриманих наукових результатів

Результати навчання для дисципліни:

В результаті вивчення дисципліни здобувачі вищої освіти повинні:

Знати:

- теоретичні засади, еволюцію та сучасні концепції стратегічного менеджменту;
- специфіку стратегічного управління в закладах охорони здоров'я в умовах реформування та глобальних викликів;
- методи та інструменти аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища закладів охорони здоров'я;
- підходи до стратегічного планування, формування місії, бачення та стратегічних цілей закладів охорони здоров'я;
- класифікацію та особливості стратегій розвитку закладів охорони здоров'я;
- принципи розроблення та реалізації інноваційних стратегій в закладах охорони здоров'я;
- сучасні тенденції цифровізації, інновацій та сталого розвитку закладів охорони здоров'я;
- науково-методичні підходи до оцінювання ефективності стратегічних управлінських рішень.

Вміти:

- застосовувати теоретичні положення стратегічного менеджменту для розв'язання практичних і наукових завдань у закладах охорони здоров'я;
- здійснювати комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища закладів охорони здоров'я з використанням сучасних аналітичних інструментів;
- формулювати місію, бачення та стратегічні цілі розвитку закладів охорони здоров'я;
- обґрунтовувати вибір стратегій розвитку закладів охорони здоров'я з урахуванням ресурсних можливостей та ризиків;
- розробляти стратегічні плани та програми розвитку закладів охорони здоров'я;
- інтегрувати інноваційні та цифрові рішення у стратегії розвитку закладів охорони здоров'я;
- оцінювати ефективність реалізації стратегій та коригувати стратегічні управлінські рішення.

3. Інформаційний обсяг навчальної дисципліни

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 45 годин 1,5 кредити ЄКТС.

Опис навчального плану з дисципліни

Структура навчальної дисципліни	Кількість годин			СРС	Рік навчання	Вид контролю
	Всього годин/ кредитів ECTS	Аудиторних				
		Лекцій	Практичних			
	45 годин/ 1,5 кредити	10	10	25	1-й	
Модуль 1 «Стратегічний менеджмент в закладах охорони здоров'я: аналіз, планування та інновації» Змістових модулів 1	45 годин/ 1,5 кредити	10	10	25	1-й	ПК - залік

Примітка: 1 кредит ЄCTS становить – 30 академічних годин.

Аудиторне навантаження становить – 44%, СРС – 56%.

Модуль 1. Стратегічний менеджмент в закладах охорони здоров'я: аналіз, планування та інновації

Змістовий модуль 1. Стратегічне управління закладами охорони здоров'я: підходи, аналіз та розвиток

Тема 1. Сутність та значення стратегічного менеджменту в закладах охорони здоров'я. Визначення та основні концепції стратегічного менеджменту. Історія розвитку стратегічного менеджменту в охороні здоров'я. Особливості стратегічного управління в закладах охорони здоров'я. Роль стратегічного менеджменту в закладах охорони здоров'я. Стратегічний аналіз: зовнішнє та внутрішнє середовище закладу охорони здоров'я. Визначення стратегічних цілей та місії закладу охорони здоров'я. Формулювання та вибір стратегії розвитку закладів охорони здоров'я. Управління стратегічними змінами в закладах охорони здоров'я. Сучасні виклики стратегічного менеджменту в умовах цифровізації та реформ. Вплив стратегічного менеджменту на ефективність медичних послуг. Взаємозв'язок між стратегічним та операційним менеджментом у закладах охорони здоров'я. Основні етапи процесу стратегічного управління в закладах охорони здоров'я.

Тема 2. Аналіз зовнішнього середовища закладів охорони здоров'я. Поняття та значення аналізу зовнішнього середовища в стратегічному менеджменті. Основні компоненти зовнішнього середовища закладу охорони здоров'я. Методології та інструменти для аналізу зовнішнього середовища (PESTELI-FAMIL(Y), SWOT, Five Forces). Аналіз політичних факторів, що впливають на охорону здоров'я. Вплив економічних умов на медичну галузь. Соціальні та культурні фактори, що визначають потреби в медичних послугах. Технологічні тренди та їх вплив на заклади охорони здоров'я. Екологічні аспекти та вимоги до охорони здоров'я. Правові та нормативні фактори, що регулюють медичну

практику. Конкуренція на ринку медичних послуг та аналіз конкурентного середовища. Взаємодія з зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) закладів охорони здоров'я. Практичні кейси аналізу зовнішнього середовища закладів охорони здоров'я.

Тема 3. Стратегічне планування закладів охорони здоров'я. Поняття та важливість стратегічного планування закладів охорони здоров'я. Основні етапи процесу стратегічного планування. Визначення місії та візії закладу охорони здоров'я. Формулювання стратегічних цілей та завдань. Методики розробки стратегічних планів. Вибір стратегії, аналіз альтернатив та прийняття рішень. Участь ключових стейкхолдерів у процесі стратегічного планування. Інтеграція стратегічного планування в операційне управління. Розробка бюджетів і ресурсного забезпечення для реалізації стратегічних планів. Оцінка ризиків та управління ними в процесі стратегічного планування. Моніторинг та контроль виконання стратегічного плану. Практичні приклади стратегічного планування в закладах охорони здоров'я.

Тема 4. Вибір та формулювання стратегій для закладів охорони здоров'я. Поняття та значення стратегій для закладів охорони здоров'я. Основні типи стратегій в охороні здоров'я: диференціація, зниження витрат, фокусування. Процес формулювання стратегій: етапи та методи. Визначення конкурентних переваг закладу охорони здоров'я. Стратегічне позиціонування на ринку медичних послуг. Вибір між стратегіями зростання та скорочення. Використання SWOT-аналізу для вибору стратегії. Інноваційні стратегії в охороні здоров'я та роль технологій і цифровізації. Розробка стратегій для спеціалізованих закладів охорони здоров'я. Розгляд міжнародного досвіду в стратегічному управлінні охороною здоров'я. Оцінка ефективності стратегій та їх ключові показники і метрики. Практичні кейси формулювання та реалізації стратегій в закладах охорони здоров'я.

Тема 5. Інноваційні стратегії закладу охорони здоров'я. Вплив дистанційного надання медичних послуг та віртуальних консультацій на сучасну медицину. Використання великих масивів даних для прогнозування, управління здоров'ям населення та персоналізованої допомоги. Вплив смарт-годинників, фітнес-трекерів та інших технологій на догляд за пацієнтами. Поліпшення захисту та управління даними пацієнтів за допомогою децентралізованих технологій. Використання 3D-друку для створення протезів, імплантатів та тканин на замовлення. Технологія блокчейн для захисту медичних даних. Екологічно чисті практики в управлінні лікарнями, зниження відходів та енергоефективність. Використання систем штучного інтелекту для допомоги лікарям у діагностиці та виборі методів лікування. Інновації у фармацевтиці та системах доставки ліків. Використання інноваційних технологій для створення реалістичних навчальних симуляцій (AR, VR). Нові підходи до страхування, моделі оплати за результатами лікування та орієнтовані на пацієнта. Персоналізована медицина.

4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин			
	Очна, вечірня форма, поза аспірантурою			
	всього	у тому числі		
		л	п	СРС
1	2	3	4	5
Модуль 1. « Стратегічний менеджмент в закладах охорони здоров'я: аналіз, планування та інновації »				
<i>Змістовий модуль 1. «Стратегічне управління закладами охорони здоров'я: підходи, аналіз та розвиток»</i>				
Тема 1. Сутність та значення стратегічного менеджменту в закладах охорони здоров'я СРС. Вплив стратегічного управління на якість медичного обслуговування	9	2	2	5
Тема 2. Аналіз зовнішнього середовища закладів охорони здоров'я СРС. Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на ефективність закладів охорони здоров'я	9	2	2	5
Тема 3. Стратегічне планування закладів охорони здоров'я СРС. Роль довгострокового планування у розвитку закладів охорони здоров'я	9	2	2	5
Тема 4. Вибір та формулювання стратегій для закладів охорони здоров'я СРС. Методи розробки та впровадження ефективних стратегій в закладах охорони здоров'я	9	2	2	5
Тема 5. Інноваційні стратегії закладу охорони здоров'я. Залік СРС. Впровадження інноваційних технологій як стратегічний напрям розвитку закладів охорони здоров'я	9	2	2	5
Всього за змістовим модулем 1	45	10	10	25
Всього з дисципліни	45	10	10	25

Аудиторне навантаження – 44 %, СРС – 56 %

5. Теми лекцій

№	Тема заняття	Кількість годин
		Очна, вечірня форма, поза аспірантурою
1.	Тема 1. Сутність та значення стратегічного менеджменту в закладах охорони здоров'я	2
2.	Тема 2. Аналіз зовнішнього середовища закладів охорони здоров'я	2
3.	Тема 3. Стратегічне планування закладів охорони	2

	здоров'я	
4.	Тема 4. Вибір та формулювання стратегій для закладів охорони здоров'я	2
5.	Тема 5. Інноваційні стратегії закладу охорони здоров'я	2
Всього		10

6. Теми практичних занять

№	Тема заняття	Кількість годин
		Очна, вечірня форма, поза аспірантурою
1.	Тема 1. Сутність та значення стратегічного менеджменту в закладах охорони здоров'я	2
2.	Тема 2. Аналіз зовнішнього середовища закладів охорони здоров'я	2
3.	Тема 3. Стратегічне планування закладів охорони здоров'я	2
4.	Тема 4. Вибір та формулювання стратегій для закладів охорони здоров'я	2
5.	Тема 5. Інноваційні стратегії закладу охорони здоров'я. Залік	2
Всього		10

7. Теми лабораторних занять

Лабораторні заняття не передбачені програмою.

8. Самостійна робота

№	Тема	Кількість годин
		Очна, вечірня форма, поза аспірантурою
1.	Тема 1. Вплив стратегічного управління на якість медичного обслуговування	5
2.	Тема 2. Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на ефективність закладів охорони здоров'я	5
3.	Тема 3. Роль довгострокового планування у розвитку закладів охорони здоров'я	5
4.	Тема 4. Методи розробки та впровадження ефективних стратегій в закладах охорони здоров'я	5
5.	Тема 5. Впровадження інноваційних технологій як стратегічний напрям розвитку закладів охорони здоров'я	5
Всього		25

9. Індивідуальні завдання

Підготовка доповідей до участі у засіданнях СНТ, наукових конференціях, написання наукових статей та тез за результатами наукового практичного дослідження або огляду наукових джерел з певної наукової або практичної проблеми і т.д.

Основні напрямки для науково-дослідницької роботи здобувача освіти:

1. Вплив стратегічного менеджменту на ефективність роботи закладів охорони здоров'я.
2. Аналіз стратегічних рішень у кризовому управлінні закладами охорони здоров'я.
3. Цифровізація закладів охорони здоров'я як елемент стратегічного менеджменту.
4. Розробка та впровадження інноваційних стратегій в охороні здоров'я.
5. Управління ризиками в стратегічному менеджменті закладів охорони здоров'я.
6. Стратегічне управління людськими ресурсами в закладах охорони здоров'я.
7. Лідерство у стратегічному управлінні закладів охорони здоров'я.
8. Вивчення стратегічних особливостей розвитку партнерства між державним та приватним секторами в медичній сфері.
9. Інтеграція стратегічного менеджменту в управлінні якістю медичних послуг.
10. Аналіз фінансових стратегій, спрямованих на забезпечення стійкості закладів охорони здоров'я.
11. Управління змінами в рамках стратегічного менеджменту закладів охорони здоров'я.
12. Стратегічне партнерство закладів охорони здоров'я із міжнародними організаціями.
13. Екологічна стійкість у стратегічному менеджменті закладів охорони здоров'я.
14. Вплив стратегічного менеджменту на доступність медичних послуг.

10. Завдання для самостійної роботи

Самостійна робота здобувачів включає теоретичну підготовку до практичних занять, опанування практичними навичками під час аудиторних занять відповідно до теми, самостійне здобуття знань по темам, які не входять до плану аудиторних занять, аналіз та узагальнення інформації при підготовці до підсумкових занять з модулів дисципліни та підсумкового контролю з дисципліни.

11. Форма і методи навчання

Форма навчання: очна, вечірня форма, поза аспірантурою. В умовах воєнного стану, надзвичайних ситуацій або надзвичайного стану (особливого періоду) форма здобуття освіти може бути змінена.

Традиційні методи навчання: словесні; наочні; практичні.

Методи контролю як методи навчання (контролю з боку викладача, самоконтролю, взаємоконтролю, самокорекції, взаємокорекції).

12. Методи контролю та критерії оцінювання

Поточний контроль здійснюється на кожному практичному занятті відповідно конкретним цілям з кожної теми. Рівень підготовки здобувачі: визначається на підставі результатів тестування, письмової або усної відповіді на контрольні питання, розв'язуванні ситуаційних завдань.

Знання здобувача з теми та певного розділу оцінюють традиційною оцінкою (5-ти бальна система) згідно з Положенням про організацію освітнього процесу у Вінницькому національному медичному університеті ім. М.І. Пирогова.

Підсумковий контроль засвоєння дисципліни проводиться у вигляді заліку.

Критерії оцінювання засвоєння теоретичних знань та виконання практичних навичок під час поточного контролю

Оцінювання усної/письмової відповіді під час поточного контролю

Оцінка «відмінно»

Оцінка «добре»

Оцінка «задовільно»

Оцінка «незадовільно».

Оцінювання виконання практичних навичок під час поточного контролю

Оцінка «відмінно».

Оцінка «добре».

Оцінка «задовільно».

Оцінка «незадовільно».

Оцінювання виконання тестових завдань під час поточного контролю

Оцінка «відмінно» виставляється здобувачу, який при проведенні тестового контролю допускається не більше 10% неправильних відповідей (обсяг правильних відповідей 90-100%). Під час розв'язування тестових завдань надає правильні відповіді на всі питання до тесту.

Оцінка «добре» виставляється здобувачу, який під час тестового контролю допускає не більше 20% помилок. (обсяг правильних відповідей 80-89%). Під час розв'язування тестових завдань надає правильні відповіді на більшість питань до тесту.

Оцінка «задовільно» виставляється здобувачу, який робить помилки не більш, ніж в 40% тестових завдань (обсяг правильних відповідей 60,5-79%). Під час розв'язування тестових завдань надає правильні відповіді тільки на деякі питання до тесту.

Оцінка «незадовільно» виставляється здобувачу, який при тестовому опитуванні правильно розв'язує менше 60% тестових завдань. Під час розв'язання тестових завдань не може надати правильні відповіді на питання до тесту.

Оцінювання самостійної роботи здобувача

Оцінювання самостійної роботи здобувача здійснюється під час поточного та підсумкового контролю засвоєння тем відповідного модулю або дисципліни на підставі оцінювання демонстрації виконання практичних навичок, усної відповіді на

теоретичне питання, тестування або розв'язання ситуаційних завдань, відповідно до тем для самостійного опанування.

Оцінювання індивідуальної роботи здобувача освіти

Індивідуальна робота здобувача вищої освіти оцінюється від 6 до 12 балів.

13. Форма підсумкового контролю успішності навчання

Підсумковий контроль засвоєння дисципліни здійснюється у вигляді заліку. Підсумковий контроль зараховують, якщо здобувач засвоїв дисципліну в повному обсязі, про що свідчить поточне оцінювання кожного практичного заняття.

14. Схема нарахування та розподіл балів, які отримують здобувачі

Нарахування балів за дисципліну проводять згідно чинного положення про організацію освітнього процесу у ВНМУ ім. М.І. Пирогова шляхом конвертації середньої арифметичної оцінки поточної успішності здобувача освіти за універсальною 200-бальною шкалою. До нарахованих балів за поточну успішність додаються індивідуальні бали (за умови їх зарахування на підставі успішного виконання індивідуальних завдань).

Максимальна кількість балів, яку може отримати здобувач освіти після засвоєння дисципліни – 200 балів. Мінімальна кількість балів становить 122 бали.

Результати складання здобувачами заліку фіксуються у відомості успішності із зазначеною кількістю балів та відміткою «зараховано» або «незараховано». Здобувачу освіти не зараховують дисципліну, якщо кількість отриманих балів менше 122, або вивчення дисципліни виконано в неповному обсязі, про що свідчить академічна заборгованість.

Бали за підсумковий контроль та поточну успішність здобувачів деканат вносить у програму Контингент і ранжує їх. Ранжування проводять на підставі отриманих балів за дисципліну згідно національної шкали та шкали ЄКТС (див. чинне Положення про організацію освітнього процесу).

Отримані бали за дисципліну конвертуються згідно національної шкали та ЄКТС (для заліку) наступним чином:

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
		для заліку
180-200	A	зараховано
170-179,99	B	
160-169,99	C	
141-159,99	D	
122-140,99	E	
40-121,99	FX	не зараховано з можливістю повторного складання
0-39,99	F	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

15. Методичне забезпечення дисципліни

1. Силабус.
2. Робоча програма.
3. Лекційний матеріал з мультимедійним забезпеченням.
4. Методичні рекомендації для практичних занять.
5. Методичні рекомендації для самостійної роботи здобувачів.
6. Тести для контролю засвоєння тем практичних занять.

16. Рекомендована література

Основна

1. Алексеєнко Л., Брич В., Борисяк О. Менеджмент персоналу: підручник. За заг. ред. В. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49018>
2. Алькема В. Г., Сумець О. М., Кириченко О. С. Менеджмент закладу охорони здоров'я: навчальний посібник. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2023. 244 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0036.pdf
3. Борщ В. І., Рудінська О. В., Кусик Н. Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник. Херсон: Олді+, 2022. 264 с. URL: <https://emed.library.gov.ua/wp-content/uploads/tainacan-items/26427/80708/Menedzhment-ta-marketynh-v-okhoroni-zdorovia.pdf>
4. Балабаниць А.В., Горбашевська М.О., Кислова Л.А., Мацука В.М., Перепадя Ф. Л. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Маріуполь: МДУ, 2022. 343 с. URL: https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9069/1/strateg_upr_navch_posib_2022.pdf
5. Вишнівецький І.І., Гур'янов В.Г., Жила А.В., Журавель В.І., Кожемякіна Т.В., Короткий О. В., Парій В. Д., Матукова Г. І., Матукова-Ярига Д.Г., Юнгер В.І. Менеджмент у системі медичної допомоги населенню: навчальний посібник. За заг. ред. д. мед. н., проф. Парія В.Д. і д. мед. н., проф. Журавля В.І.; Національний медичний університет імені О.О. Богомольця. Київ:, 2023. 1289 с. URL: <http://ir.librarynmu.com/handle/123456789/7203>
6. Сидоров О.А., Фісуненко Н.О., Альошина Т. В., Фоменко А.Є. Стратегічний менеджмент: підручник; Сидоров О.А., Фісуненко Н.О., Альошина Т.В., Фоменко А.Є. Дніпро: Арт-Прес, 2024, 352 с.
7. Худецький І. Ю., Антонова-Рафі Ю. В, Пономарьов Е.Е. Основи менеджменту, маркетингу та економіки в галузі охорони здоров'я: навчальний посібник до вивчення дисципліни «Основи менеджменту, маркетингу та економіки галузі охорони здоров'я» / КПП ім. Ігоря Сікорського. Київ: 2022. 200 с. URL: <https://ela.kpi.ua/items/564de540-fd83-4995-b1b4-505e456fc246>

Допоміжна

1. Adedoyin Tolulope Oyewole, Chinwe Chinazo Okoye, Onyeka Chrisanctus Ofodile, Olubusola Odeyemi, Omotoya Bukola Adeoye, Wihelmina Afua Addy, Yinka James Ololade. Human resource management strategies for safety and risk mitigation in the oil and gas industry: a review. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, Volume 6, Issue 3, March 2024. P. 623-633. DOI: 10.51594/ijmer.v6i3.875

2. Dr. Glenn R. Andrin, Osias Kit T. Kilag, Dr. Elma S. Groenewald, Dr. Janelle Benitez, Faith P. Dagala, LPT, MAEd, Redgie G. Ubay. Borderless Learning Environments: Impacts on Educational Management Strategies. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence*. 2024. Volume 1, Issue Volume. 2. P. 43-49. URL: https://www.researchgate.net/publication/378498277_Borderless_Learning_Environments_Impacts_on_Educational_Management_Strategies
3. Griva A. et al. Making space for time: Strategies for the design of time-aware hybrid work. *Information Systems Journal*. 2025. T. 35. Volume 2. P. 611-645. DOI: <https://doi.org/10.1111/isj.12552>
4. Naamati-Schneider L., Arazi-Fadlon M., Daphna-Tekoah S. Strategic technological processes in hospitals: Conflicts and personal experiences of healthcare teams. *Nursing ethics*. 2025. T. 32. Volume 1. P. 236-252. DOI: <https://doi.org/10.1177/09697330241252876>
5. Oso O. B. et al. Private equity and value creation in healthcare: A strategic model for emerging markets'. *International Journal of Medical and All Body Health Research*. 2025. T. 6. Volume 1. P. 55-73. DOI: <https://doi.org/10.54660/IJMBHR.2025.6.1.55-73>
6. Snigdha E. Z. et al. Cybersecurity in Healthcare IT Systems: Business Risk Management and Data Privacy Strategies. *The American Journal of Engineering and Technology*. 2025. T. 7. Volume 03. P. 163-184. DOI: <https://doi.org/10.37547/tajet/Volume07Issue03-15>
7. Wang, R. Safeguarding Enterprise Prosperity: An In-depth Analysis of Financial Management Strategies. *J Knowl Econ*. 2024. T. 15. P. 17676-17704. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01752-z>
8. Willie M. M. Strategies for Enhancing Training and Development in Healthcare Management. *Advances in Human Resource Management Research*. 2025. T. 3. Volume 1. P. 44-59. DOI: <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v3i1.408>
9. Боковня А.О., Бурцева Т.І., Пепчук С.М., Ганжала І.В. Використання методів проєктного менеджменту при реалізації стратегічних маркетингових рішень підприємствами малого бізнесу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 68. С. 5-18. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.284524>
10. Боняр С.М., Харчук О.Г. Особливості функціональних завдань офіс-менеджера для стратегічного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 167-172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_4_25
11. Вовк М.О., Прилуцька А.Є., Заяц О.В., Артемчук В.О. Безпекова діагностика системи технологічного менеджменту інноваційно орієнтованого підприємства: маркетинговий аспект. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.19>
12. Головчук Ю.О. Вивчення стратегій раціонального використання ресурсів закладів охорони здоров'я для забезпечення сталого функціонування. Матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. «Екологічно сталий розвиток урбосистем: виклики та рішення в контексті євроінтеграції України».м. Харків. 05-06 листопада 2024 р. С. 135-138. URL: <https://dspace.vntu.edu.ua/123456789/10501>
13. Головчук Ю.О. Менеджмент у медичному туризмі: стратегічні напрямки, міжнародний досвід та перспективи розвитку. Матеріали III міжнар. наук.-практ.

конф. «Відновлення та модернізація економіки України: виклики, пріоритети, практики». Харків, 3 квітня 2025 р. – Харків : ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ». 2025. С.117-119. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/9953>

14. Головчук Ю.О. Управління розробкою бізнес-моделей у сфері приватних медичних закладів. Бізнес-моделі для сталого розвитку: виклики та цифрова трансформація: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків. 15-16 лют. 2024. Харків, 2024. С. 119-121. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10092/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8.15.02.24.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

15. Головчук Ю.О., Боровик А. Стратегічне управління комунікаційними процесами в закладах охорони здоров'я. Матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. «Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку», Київ, 10 квітня. 2025 р. / за ред. Захарченко П. В. Київ : видавець КНУБА, 2025. 768 с. С. 202-204. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/9874>

16. Головчук Ю.О., Бурдейний О.О. Стратегії мотивації медичного персоналу в умовах постійного стресу та навантаження. Збірник матеріалів Всеукраїнської наук.-практ. конференції молодих вчених «Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки». м. Одеса, 18 жовтня 2024 р. С. 151-152. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10178>

17. Головчук Ю.О., Галаченко О.О., Ночвіна О.А., Дибчук Л.В., Мазур Г.М. Кадровий менеджмент та стратегічне планування у сфері охорони здоров'я в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 44-52. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.44>

18. Головчук Ю.О., Галаченко О.О., Палагнюк Г.О., Трет'яков М.С. Стратегії менеджменту для впровадження цифрових технологій у сфері охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7>

19. Головчук Ю.О., Герцун І.А. Аналіз середовища та стратегічне планування як основа управління підприємством. Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика: матеріали двадцятої наук.-практ. міжнар. конф. (6-7 червня 2024 р. м. Харків). - Харків: УкрДУЗТ, 2024. 367с. С. 192-194. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10179>

20. Головчук Ю.О., Дибчук Л.В., Палагнюк Г.О. Медична резилієнтність в умовах воєнного стану: стратегії та планування для оптимізації системи охорони здоров'я України. Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я : матеріали II наук.-практ. internet-конф. з міжнар. уч., м. Харків, 19 січ. 2024. Харків, 2024. С. 29-38. URL: https://quality.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2024/01/materialy-konferentsii_19.01.2024.pdf

21. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Рисинець Т.П. Формування психологічної стійкості кадрів в умовах стратегічних змін. *Ефективна економіка*. 2025. № 7. DOI: [10.32702/2307-2105.2025.7.14](https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.14)

22. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Лепетан І.М. Операційний менеджмент як інструмент реалізації стратегічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 15. С. 33-40. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.15.33>

23. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Рисинець Т.П., Мазур Г.М. Соціальний менеджмент як інструмент запобігання міжвіковим конфліктам у проектному

середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 16. С. 79-86. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.16.79>

24. Головчук Ю.О., Поліщук С.С., Палагнюк Г.О. Імплементация програми медичних гарантій у стратегічне планування закладів охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 14. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.30>

25. Головчук Ю.О., Прохорова Ю.В. Стратегії маркетингу для підвищення конкурентоспроможності медичних закладів. Матеріали IV міжн. наук.-практ. конференції «Стратегії ЄС щодо конкурентоспроможності, зростання та добробуту: Стратегічне управління конкурентоспроможністю в контексті євроінтеграційних процесів». м. Дніпро, 19 березня 2025 р. С. 217-219. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/9876>

26. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О., Дибчук Л.В. Стратегічні напрями маркетингової діяльності бізнесу в умовах транспарентності середовища. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 88-93. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.3.88](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.88)

27. Головчук Ю.О., Стасенко А.О. Зв'язок маркетингових комунікацій із загальною маркетинговою стратегією: важливий аспект успішного маркетингу. Вплив креативності на успішність маркетингових комунікацій. м. Полтава. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Маркетинг в умовах діджиталізації економіки країни» 02-03 листопада 2023 р. Полтавський університет економіки і торгівлі. С. 42-45. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10184>

28. Гладкова О.В. Впровадження інструментів lean-менеджменту в управління закладом охорони здоров'я. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 145-152. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-35>

29. Гусаревич Н.В., Смирнова І.М., Папп В.В. Цифрове управління підприємницькою діяльністю. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 3-7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-1>

30. Денисенко М.П., Бреус С.В. Інновації як інструмент адаптації стратегічного менеджменту суб'єкта господарювання. *Ефективна економіка*. 2023. № 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.3>

31. Домчук О.М., Богуславська С.І. Вплив сучасних тенденцій у медичному менеджменті на підбір і розвиток управлінського персоналу: аналіз і перспективи. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 303-313. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-303-313>

32. Зборовська О.М., Луговий О.С. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стратегічної стійкості промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 17. С. 39-43. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.17.39>

33. Кулініч Т., Білецька Н., Галаченко О. Стале підприємництво: аналіз тенденцій цифрового обліку, менеджменту та маркетингу в регіональному та глобальному вимірі. *Економічний простір*. 2023. № 186. С. 54-61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/186-10>

34. Лепетан І.М. Бренд-менеджмент та комунікаційні стратегії в охороні здоров'я: ключові аспекти та значення. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.34>

35. Лепетан І.М. Організація діловодства в управлінській діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-49>

36. Лепетан І.М., Гайворонюк О.О. Основні елементи системи управління витратами підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.69>

37. Мороз О.О., Мороз Є.О., Катілова Т.О. Стратегічний підхід в системі антикризового фінансового менеджменту в закладах охорони здоров'я. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 4. С. 185-188. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-296-4-30

38. Мудра М.С., Цзін Ц. Сучасні технології формування стратегій маркетингового менеджменту підприємств як імператив їх інноваційного розвитку. *Просторовий розвиток*. 2023. № 4. С. 176-185. DOI: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2023.4.176-185>

39. Олексієнко Р., Скорупич А., Володіна Д. Ключові аспекти інтеграції стратегічного планування в маркетингу з проєктним менеджментом. *Вісник економіки*. 2024. № 2. С. 68-81. DOI: <https://doi.org/10.35774/>

40. Пестун І.В., Мнушко З.М., Бабічева Г.С., Жадько С.В. Розвиток менеджменту та вплив на медицину і фармацію. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2024. № 2(10). С. 23-39. DOI: 10.24959/sphhscj.24.324

41. Петрашик Ю.М., Трущенко Л.В., Повражек І.В. Особливості формування лідерських якостей фахівців у сфері охорони здоров'я та менеджерів охорони здоров'я. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2024. № 2. С. 82-89. DOI: <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2024.2.14792>

42. Сумець О. Оцінка результативності реалізації управлінського рішення в загальній системі менеджменту закладу охорони здоров'я. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1(73). С. 147-157. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-147-157>

43. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків: ХНУВС, 2021. 208 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/pidruchniki/sumets_0004.pdf

44. Трущенко Л.В., Теренда Н.О., Вахновський В.В., Петрашик Ю.М. Методологічні особливості оцінки компетентностей фахівців громадського здоров'я та менеджерів у системі охорони здоров'я. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2024. № 1. С. 64-68. DOI: 10.11603/1681-2786.2024.1.14627

45. Тягунова З.О., Кручак Л.В. Цифровий менеджмент як платформа стійкого розвитку підприємства в умовах сучасних криз. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 87-91. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-16>

46. Хмурова В. В., Волкова Я. О. Вдосконалення системи якості менеджменту персоналу у сфері охорони здоров'я в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1. С. 135-140. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-19>

47. Чумаченко О., Плетенецька С., Антонєць Т. Управління фінансовим станом підприємств у системі стратегічного менеджменту. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1(73). С. 54-65. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-54-65>

48. Угрин Д.І., Ушенко Ю.О., Шевчук С.Ф., Довгунь А.Я., Ковальчук М.Л., Івашко В.В., Карачевцев А.О. Ризик-менеджмент та маркетинг в ІТ-галузі для аналізу курсу і прогнозування товарних грошей. *Оптико-електронні інформаційно-*

енергетичні технології. 2024. № 1. С. 17-27. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001494632>

49. Шишка І.В. Визначення сильних і слабких сторін внутрішнього середовища системи охорони здоров'я України. *Entrepreneurship and Innovation*. 2023. № 28. С. 87-91. DOI: 10.32782/2415-3583/28.14

50. Шевчук А. Використання ІІІ для захисту цифрового активу щодо управління бізнес процесами в умовах цифрових трансформацій: еволюція та майбутнє. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 244-249. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-40>

17. Інформаційні ресурси

1. Електронна адреса сайту ВНМУ ім. М.І. Пирогова. URL: <http://vnmu.edu.ua>
2. Електронна адреса сайту бібліотеки ВНМУ ім. М.І. Пирогова. URL: <http://library.vnmu.edu.ua>

3. Репозиторій ВНМУ ім. М.І. Пирогова. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/>
4. Електронна адреса сайту кафедри менеджменту та маркетингу. URL: <https://new.vnmu.edu.ua/department/64>

5. Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» від 19.11.1992 р. № 2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>

6. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19.10.2017 р. № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>

7. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р. № 2210-III. URL: <https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>

8. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року» № 34-р від 17.01.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80>

9. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: <http://www.who.int/en/>

10. Центр громадського здоров'я МОЗ України. URL: <https://phc.org.ua/kontrol-zakhvoryuvan>

11. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuiv.gov.ua/>

12. Державна науково-педагогічна бібліотека України ім. В.О. Сухомлинського. URL: <http://www.dnpb.gov.ua/>

13. Центральна наукова бібліотека Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. URL: <http://www-library.univer.kharkov.ua/>

14. Наукова бібліотека Львівського національного університету ім. І.Я. Франка. URL: <https://www.lnlibrary.lviv.ua/resources/electronic-libraries/>

15. Наукова бібліотека Черкаського національного університету ім. М. Максимовича. URL: <https://biblioteka.cdu.edu.ua/>

16. Наукова бібліотека Харківського національного медичного університету. URL: <https://lib.knmu.edu.ua/>

17. Prometheus – платформа онлайн-курсів. URL: <https://prometheus.org.ua/>

18. МОЗ України. База знань кращих практик. Менеджмент. URL: <https://moz.gov.ua/menedzhment>

19. Студія онлайн-освіти Educational Era. URL: <https://ed-era.com>

20. Дія. Освіта. URL: <https://osvita.diia.gov.ua>
21. Освітня онлайн-платформа. URL: <https://sendpulse.ua>
22. Платформа онлайн-освіти. URL: <https://impactorium.org>
23. Освітній хаб – EduHub.in.ua. URL: <https://eduhub.in.ua>