

Вінницький національний медичний університет ім. М.І.Пирогова

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Проректор ЗВО з науково-педагогічної  
роботи і міжнародних зв'язків

Інна АНДРУШКО  
“ 06 ” 09 2024 року

“ПОГОДЖЕНО”

В.о.завідувача кафедри менеджменту  
та маркетингу

Юлія ГОЛОВЧУК  
“ 03 ” 09 2024 року

СИЛАБУС  
навчальної дисципліни  
«Управління проєктами в медицині і фармації»

Спеціальність	073 Менеджмент
Освітній рівень	Магістр
Освітня програма	«Менеджмент в охороні здоров'я», 2023
Навчальний рік	2024-2025
Кафедра	Менеджменту та маркетингу
Лектор	В.о.завідувача кафедри менеджменту та маркетингу Юлія ГОЛОВЧУК
Контактна інформація	mgmt@vntu.edu.ua, вул.Пирогова, 56
Укладач силабусу	В.о.завідувача кафедри менеджменту та маркетингу Юлія ГОЛОВЧУК

## 1. Статус та структура дисципліни

Статус дисципліни	Обов'язкова	
Код дисципліни в ОПП та місце дисципліни в ОПП	ОК 14	
Курс/семестр	1 курс (1 та 2 семестри)	
Обсяг дисципліни (загальна кількість годин/ кількість кредитів ЄКТС)	90 годин /3 кредити ЄКТС	
Структура дисципліни	Денна форма навчання	Заочна форма навчання
	Лекційні заняття, год	
	4	12
	Практичні заняття, год.	
	46	16
	Самостійна робота	
	40	62
	В цілому: аудиторні заняття – 55,6%, самостійна позааудиторна робота – 44,4%	В цілому: аудиторні заняття – 31,1%, самостійна позааудиторна робота – 68,9%
Кількість змістових модулів	2	
Мова викладання	українська	
Форма навчання	Очна (при впровадженні карантинних заходів та воєнного стану - дистанційна очна)	Заочна (при впровадженні карантинних заходів та воєнного стану - дистанційна заочна)

## 2. Опис дисципліни

**Коротка анотація курсу, актуальність.** Програма навчальної дисципліни «Управління проектами в медицині і фармації» складена відповідно до порядку підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня освіти у медичних ЗВО України у відповідності до вимог Європейської 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.

Дисципліна є обов'язковим компонентом освітньо-професійної програми «Менеджмент в охороні здоров'я», циклу професійної підготовки магістра менеджменту, розрахована на 3 кредити, які здобувачі освіти засвоюють протягом 1 та 2 семестрів на 1 році навчання.

Основним фокусом програми є отримання знань з дисципліни «Управління проектами в медицині і фармації», вивчення якої необхідне для успішного засвоєння дисциплін професійної підготовки. Предметним напрямком програми є підготовка фахівців, здатних ефективно керувати організаціями та системами охорони здоров'я, програма орієнтована на отримання знань про закономірності здійснення проектної діяльності загалом та в охороні здоров'я зокрема; процеси управління проектами в медицині і фармації; механізм реалізації функцій управління на різних стадіях життєвого циклу проекту; методи управління підсистемами проектів в охороні здоров'я; методи життєздатності проектів в медицині і фармації в умовах невизначеності та ризику.

**Мета курсу та його значення для професійної діяльності.** Метою дисципліни є підготовка фахівців для самостійного вирішення професійних завдань щодо розробки і впровадження ідеї проекту на основі вивчення та контролю стадій процесу реалізації

проєкту за заздальгідь розробленими правилами в рамках бюджету і тимчасових обмежень та формування у здобувачів освіти здібностей сучасного управлінського мислення, систематизування спеціальних знань з підприємництва в медицині і фармації.

Основними **завданнями** вивчення дисципліни «Управління проєктами в медицині і фармації» є

- засвоєння знань з розробки та структурування проєктів загалом та у сфері охорони здоров'я, а саме медицині і фармації, а також щодо їх організації і техніки здійснення управління проєктом;
- здобуття навичок: розробки та обґрунтування концепції проєкту; оцінки ефективності та ризиків проєкту; планування усіх фаз життєвого циклу проєкту;
- розробка кошторису витрат та бюджету проєкту в сфері медицини і фармації;
- підбір виконавців проєкту в сфері медицини і фармації;
- організація управління матеріально-технічним забезпеченням проєкту в сфері медицини і фармації;
- застосування інструментів системного управління якістю продукту проєкту в сфері медицини і фармації;
- визначення напрямів використання продукту проєкту в сфері медицини і фармації.

**Передреквізити.** Для успішного засвоєння дисципліни здобувачу необхідні знання, отримані в процесі вивчення такої дисципліни професійного спрямування, як «Менеджмент закладу охорони здоров'я». Управління проєктами в медицині і фармації розкриває зміст та концепції проєктного менеджменту, що передбачають інтеграцію з іншими дисциплінами та формування правильного розуміння і практичного застосування знань з управління проєктами у процесі подальшого навчання й у професійній діяльності..

**Постреквізити (Postrequisite).** Основні положення навчальної дисципліни можуть застосовуватися при вивченні таких дисциплін: «Стратегічний менеджмент в охороні здоров'я», «Операційний менеджмент закладу охорони здоров'я», «Маркетинг медичних послуг», «Маркетинг-менеджмент закладу охорони здоров'я», «Правові засади кадрового менеджменту в охороні здоров'я».

### **Результати навчання:**

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

ПРН 1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в охороні здоров'я в непередбачуваних умовах;

ПРН 2. Ідентифікувати проблеми в галузі охорони здоров'я та обґрунтовувати методи їх вирішення;

ПРН 3. Проєктувати ефективні системи управління ЗОЗ;

ПРН 4. Обґрунтовувати та управляти проєктами, генерувати підприємницькі ідеї;

ПРН 5. Планувати діяльність організації охорони здоров'я в стратегічному та тактичному розрізах;

ПРН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в організації охорони здоров'я, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

ПРН 7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;

ПРН 8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією;

ПРН 9. Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами;

ПРН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;

ПРН 11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу;

ПРН 12. Вміти делегувати повноваження та керівництво ЗОЗ (підрозділом ЗОЗ);

ПРН 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, правове, методичне, матеріальне, фінансове, кадрове та маркетингове забезпечення ЗОЗ (підрозділу ЗОЗ).

ПРН 14. Демонструвати навички діагностування кадрових проблем, формування рекомендацій по їх вирішенню та впровадження кадрових управлінських рішень.

ПРН 15. Вміти ідентифікувати та розв'язувати складні задачі і проблеми надання медичних послуг ЗОЗ усіх організаційно-правових форм на різних сегментах ринку.

ПРН 16. Виконувати управлінські функції з надання якісних послуг у сфері охорони здоров'я.

ПРН 17. Критично оцінювати результати наукових досліджень та здійснювати пошук потрібної наукової інформації у сфері менеджменту в охороні здоров'я, аналізувати інформацію, здійснювати дослідження, формулювати за його результатами висновки та рекомендації щодо їх впровадження.

ПРН 18. Визначати та аргументувати перспективні напрями власної наукової роботи.

ПРН 19. Презентувати результати власних досліджень у формі доповідей, презентацій та наукових публікацій державною та англійською мовами.

#### **Результати навчання для дисципліни:**

В результаті вивчення дисципліни здобувачі вищої освіти повинні:

Знати:

- понятійний апарат управління проєктами в медицині і фармації;
- систему й сутність управління проєктами;
- структуру проєкту;
- особливості розробки та структурування проєктів в медицині і фармації;
- організацію і техніку здійснення управління проєктом;

Вміти:

- розробляти проєкти та здійснювати управління ними;
- здійснювати управління окремими стадіями розробки проєкту;
- розробляти проєкти програм та інших програмних документів із реалізації державної політики у сфері медицини і фармації;
- розробляти програми змін у сфері медицини і фармації.

#### **3.Зміст та логістика дисципліни**

Денна форма

Модуль 1. Загальні засади управління проєктами	1 семестр 45 год/1,5 кредити	Лекції №№ 1,5 Практичні заняття №№ 1-8 Теми для самостійного опрацювання №№1-8
Модуль 2. Базові складові процесу управління проєктами в медицині і фармації	2 семестр 45 год/1,5 кредити	Практичні заняття №№ 1-8 Теми для самостійного опрацювання №№ 1-8

Заочна форма

Модуль 1. Загальні засади управління проєктами	1 курс 90 год/3 кредити	Лекції №№ 1,5,6 Практичні заняття №№ 2,3,4,7 Теми для самостійного опрацювання №№1-8
--	----------------------------	--

Модуль 2. Базові складові процесу управління проєктами в медицині і фармації		Лекція №4 Практичні заняття №№ 1,2,8 Теми для самостійного опрацювання №№ 1-8 Практичні заняття №№ 1-8 Теми для самостійного опрацювання №№ 1-8
--	--	---

Дисципліна включає 16 тем, які поділені на 2 змістових модулі.

## **Модуль 1. Загальні засади управління проєктами**

**Змістовий модуль 1. Теоретичні основи управління проєктами в медицині та фармації.**

**Тема 1. Загальна характеристика та концепції управління проєктами.** Проєкт та специфіка проєктної діяльності в медицині та фармації. Історія становлення управління проєктами. Сучасний світ управління проєктами. Перспективи розвитку управління проєктами. Поняття проєкту. Основні поняття проєктного менеджменту. Еволюція підходів до розуміння проєкту. Цілі управління проєктами. Процесний підхід до розуміння проєкту. Принципи і функції управління проєктами. Методи управління проєктами. Концепції управління проєктами. Системи, підсистеми управління проєктами. Міжнародні проєктні організації.

**Тема 2. Класифікація проєктів та організація проєктної діяльності в охороні здоров'я.** Основні напрямки класифікації проєктів. Базова схема класифікації проєктів. Виокремлення проєктів за такими ознаками, як масштаб, складність, термін реалізації, вимоги щодо якості, вимоги щодо обмеження ресурсів, рівень учасників, характер цільового завдання, головна причина виникнення проєкту. Організація проєктної діяльності в медицині і фармації. Система та рівні управління проєктами в медицині і фармації. Вибір організаційної структури управління. Форми структур управління проєктами. Відокремлена, матрична, функціональна форми проєкту. Переваги та недоліки форм проєктів.

**Тема 3. Системний підхід в управлінні проєктами в медицині і фармації.** Еволюція системних уявлень. Поняття і визначення системного аналізу. Властивості систем. Компоненти систем. Системи управління проєктом (СУП). Компоненти СУП. Системні властивості проєкту. Групи процесів управління проєктами. Системний і локальний підхід управління проєктами. Системне управління проєктами. Структура системи управління проєктом. Офіс управління проєктами (ОУП). Центр управління проєктами. Процеси планування, виконання та аналізу проєкту.

**Тема 4. Складові проєктного аналізу в медицині і фармації.** Розробка концепції проєкту. Структура проєктного аналізу. Загальна характеристика та значення структуризації проєкту. Основні завдання структуризації проєкту. Поняття структури розбиття робіт та її значення в управлінні проєктом. Основні параметри, за якими може здійснюватись декомпозиція проєкту. Методологічні основи структуризації проєктів. Правила та основні етапи структуризації. Основні підходи до структуризації проєкту: «зверху-вниз» та «знизу – вверху». Поєднання структур проєкту. Оцінка ефективності проєктів. Стадії ініціації проєктів. Стандарти бізнес-планування. Комерційний аналіз. Технічний аналіз. Фінансовий аналіз. Економічний аналіз. Інституціональний аналіз. Аналіз ризику.

**Тема 5. Середовище управління проєктами в медицині і фармації. Учасники проєктів.** Сучасна організаційна парадигма. Фактори та змінні зовнішнього і внутрішнього середовища проєкту. Внутрішнє середовище проєкту. Методи дослідження внутрішнього середовища. Мікрооточення. Макрооточення. Зовнішній моніторинг. Визначення структури проєкту на етапі планування. Управління окремими компонентами проєкту. Завдання структуризації проєкту. Послідовність здійснення структуризації.

Оточення та учасники проєкту. Класифікація учасників проєкту згідно з РМВОК. Ролі учасників проєкту.

## **Змістовий модуль 2. Загальні підходи до планування та контролю проєктів в медицині і фармації**

**Тема 6. Життєвий цикл та фази проєкту.** Етапи життєвого циклу проєкту (ЖЦП). Основна та забезпечувальна діяльність по проєкту. Фази ЖЦП згідно з концепцією Світового банку. Доінвестиційна фаза, її етапи. Інвестиційна фаза проєкту. Експлуатація проєкту. Етапи розробки концепції проєкту та оцінки його життєздатності. Фази ЖЦП згідно з інформаційною концепцією. Фази ЖЦП згідно з послідовною концепцією. Інші концепції фаз ЖЦП. Аналіз проєкту на основі комплексної експертизи. Критерії оцінки проєктної ефективності.

**Тема 7. Планування проєкту у часі. Календарне планування проєкту.** Управління часом проєкту (Project Time Management). Визначення переліку робіт. Методи та засоби визначення переліку робіт. Календарне планування проєкту. Сітьове планування проєкту. Алгоритм розрахунку сітьової моделі. Побудова діаграми Ганту. Ресурсна діаграма. PERT-діаграма. Оптимізація проєкту. Програмні засоби автоматизації календарного планування проєкту.

**Тема 8. Процес управління проєктом. Автоматизація процесів управління проєктами в медицині і фармації.** Інформаційні технології управління проєктами. Критерії вибору програмного забезпечення управління проєктами. Огляд програмного забезпечення щодо управління проєктами. Впровадження процесів інформатизації та цифровізації в управління проєктами в сфері охорони здоров'я. Вибір автоматизованих інформаційних систем для управління проєктами. Етапи формування і основні характеристики цифрової інформаційної системи. Перспективи впровадження цифрових інформаційних систем. Цифровізація процесів управління проєктами в сфері охорони здоров'я.

## **Модуль 2. Базові складові процесу управління проєктами в медицині і фармації**

### **Змістовий модуль 1. Управління ефективністю проєктів в медицині і фармації**

**Тема 1. Управління проєктом за часовими параметрами.** Оптимізація часових параметрів проєкту. Ідентифікація основних часових параметрів проєкту. Залежність основних агрегованих характеристик проєкту від його часових параметрів. Математична модель встановлення оптимальних часових параметрів проєкту. Поняття майбутньої і теперішньої вартостей грошей. Номінальна та реальна процентні ставки. Фактори, що впливають на вартість грошей. Оцінка й прийняття проєктних рішень в умовах ризику і невизначеності. Джерела та види невизначеності.

**Тема 2. Управління проєктними витратами, фінансування та бюджетування.** Project Cost Management. Матеріально-технічна підготовка проєкту. Сутність та правове регулювання матеріально-технічної підготовки проєкту. Організаційні форми закупівель. Етапи матеріально-технічної підготовки. Вимоги до управління матеріально-технічною підготовкою проєкту. Категорії витрат проєкту. Класифікація витрат проєкту. Порядок планування витрат за проєктом. Розробка бюджету проєкту. Можливості внесення змін до проєктного бюджету.

**Тема 3. Планування cash-flow та управління грошовими потоками.** Поняття грошового потоку. Амортизація та її вплив на грошовий потік. Застосування коефіцієнтів дисконтування та компаундування. Методологія розрахунку додаткового грошового потоку. Розрахунок кумулятивного грошового потоку. Вплив інфляційних процесів на величину грошового потоку. Поняття cash-flow проєкту та необхідність його планування. Складання балансу грошових потоків. Види грошових потоків проєкту. Аналіз грошових

потоків проєкту. Виявлення основних проблем планування проєкту за допомогою аналізу cash-flow. Планування руху грошових коштів. Прогноз руху грошових коштів.

**Тема 4. Бізнес-план та оцінка ефективності проєкту.** Зміст та предмет бізнес-планування медичної та фармацевтичної діяльності закладу охорони здоров'я. Функції та цілі розробки бізнес-плану. Формування інформаційного поля бізнес-плану. Загальна методологія розробки бізнес-плану. Підготовча стадія розробки бізнес-плану. Структура, логіка розробки та оформлення бізнес-плану. Календарне планування проєкту у бізнес-плані. Вибір кращої альтернативи реалізації бізнес-плану. Програмні засоби створення бізнес-планів. Маркетинговий план. Оцінка ризиків реалізації бізнес-плану. Презентація бізнес-плану.

**Змістовий модуль 2. Управління проєктними ризиками, якістю проєктів, проєктною командою. Контроль реалізації проєктів в медицині і фармації**

**Тема 5. Управління проєктними ризиками.** Сутність і види ризику в підприємстві. Види ризиків, що виникають на різних стадіях життєвого циклу проєкту. Проєктні ризики та їх класифікація. Причини виникнення, ознаки та наслідки різних функціональних ризиків проєктів в медицині і фармації. Принципи управління проєктними ризиками. Процеси управління проєктними ризиками згідно з РМВОК. План управління ризиками. Ідентифікація ризиків. Методи ідентифікації ризиків. Аналіз ризиків проєкту. Методика оцінки впливу ризиків та напрями їх мінімізації. Кількісний та якісний аналіз ризику.

**Тема 6. Управління якістю проєктів. Контроль якості проєкту.** Поняття якості в контексті проєктного менеджменту. Основні вимірювачі якості в медицині і фармації. Концепція управління якістю проєктів. Класичні і нові методи менеджменту якості. Загальне управління на основі якості (Total Quality Management (TQM)). Система норм і стандартів. Сертифікація. Управління якістю в проєкті. Процеси управління якістю. Контроль якості в проєкті. Методи планування якості в проєкті. Метод системного управління якістю. Види витрат щодо забезпечення якості проєкту.

**Тема 7. Контроль виконання проєкту. Методи контролю реалізації проєкту.** Контроль як основа управління проєктною діяльністю. Контроль ходу проєкту. Інформаційне забезпечення контролю реалізації проєкту. Види контролю виконання проєкту. Технологія оцінки проєктної діяльності. Сутність регулювання процесу реалізації проєкту. Регулювання процесу реалізації проєкту. Причини внесення змін у процес реалізації проєкту та оцінка наслідків. Моніторинг проєкту. Вимірювання прогресу виконання робіт проєкту. Управління заробленою вартістю Earned Value Management (EVM). Звітність у системі контролю проєкту в медицині і фармації.

**Тема 8. Формування і розвиток проєктної команди в умовах цифровізації.** Людський чинник в управлінні проєктами. Мета створення проєктної команди і завдання проєкт-менеджера. Етапи формування проєктних груп. Координаційна група проєкту. Види конфліктів. Вирішення конфліктів і подолання криз. Цифрові інструменти для формування проєктної команди. Необхідні навички для ефективної роботи в цифровому середовищі. Інструменти для онлайн-спілкування, обміну файлами та віртуальних нарад. Методи вирішення конфліктів та забезпечення злагодженої роботи у віртуальному середовищі. Використання цифрових технологій для збору даних та аналітики для ухвалення рішень. Використання цифрових інструментів для управління часом, ресурсами та завданнями.

Згідно з програмою основними видами навчальних занять є а) лекції, б) практичні заняття, в) самостійна робота здобувачів.

Теми лекцій розкривають проблемні питання відповідних розділів менеджменту в сфері охорони здоров'я.

Практичні заняття передбачають теоретичне обґрунтування основних питань теми і засвоєння практичних навичок через розв'язання ситуаційних задач і тестів.

Самостійна робота здобувача передбачає підготовку до практичних занять та опрацювання практичних навичок, вивчення тем для самостійної поза аудиторної роботи, підготовку презентацій, опрацювання наукової літератури та виконання індивідуальної роботи. Контроль засвоєння тем самостійної поза аудиторної роботи здійснюється на практичних заняттях та підсумковому контролі з дисципліни.

Тематичні плани лекцій, практичних занять, самостійної позааудиторної роботи опубліковані на сайті кафедри.

Маршрут отримання матеріалів: Кафедра менеджменту та маркетингу/Здобувачу/Очна (заочна) форма навчання/ Менеджмент/ 1 курс/ Управління проєктами в медицині і фармації/ Навчально-методичні матеріали/ або за посиланням <https://www.vnmu.edu.ua/> кафедра менеджменту та маркетингу#. Доступ до матеріалів здійснюється з корпоративного акаунту здобувача s000XXX@vnmu.edu.ua.

### 3. Форми та методи контролю успішності навчання

Поточний контроль на практичних заняттях	Методи: усне або письмове опитування, тестування, розв'язання ситуативних задач.
Проміжний контроль (залік, 1 семестр)	Для оцінювання проміжного контролю проводять підрахунок середньої арифметичної традиційної оцінки за семестр
Підсумковий контроль (по завершенню вивчення дисципліни (іспит, 2 семестр)	Згідно положення про організацію освітнього процесу у ВНМУ ім. М.І.Пирогова (посилання <a href="https://www.vnmu.edu.ua/">https://www.vnmu.edu.ua/</a> загальна-інформація/основні-документи)
Засоби діагностики успішності навчання	Теоретичні питання, тести, практичні завдання, демонстрація практичних навичок.

### 5. Критерії оцінювання

Оцінювання знань здійснюється згідно чинного Положення про організацію освітнього процесу у ВНМУ ім. М.І. Пирогова (посилання <https://www.vnmu.edu.ua/> загальна-інформація/основні-документи)

Поточний контроль	За системою традиційних оцінок: 5 «відмінно», 4 «добре», 3 «задовільно», 2 «незадовільно»
Проміжний контроль (залік)	За 200-бальною шкалою (середня арифметична оцінка за семестр конвертується в бали) Зараховано: від 122 до 200 балів Не зараховано: менше 122 балів (див. Шкалу оцінювання)
Підсумковий контроль (іспит)	Оцінка за іспит: 71-80 балів – «відмінно» 61-70 балів – «добре» 50-60 балів – «задовільно» Менше 50 балів – «незадовільно»
Оцінювання дисципліни	Поточна успішність – від 120 до 200 балів Індивідуальна робота – від 6 до 12 балів

### Шкала оцінювання дисципліни: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для іспиту	для заліку
180-200	A	відмінно	зараховано
170-179,99	B	добре	
160-169,99	C		
141-159,99	D	задовільно	



<b>122-140,99</b>	<b>E</b>	задовільно	
<b>60-121,99</b>	<b>FX</b>	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
<b>0-59,99</b>	<b>F</b>	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

### **Критерії оцінювання знань здобувача**

#### **Оцінювання усної/письмової відповіді під час поточного контролю**

Оцінка «**відмінно**» виставляється здобувачу освіти, який глибоко і всебічно засвоїв теоретичний матеріал, грамотно і логічно його викладає. Він чітко відповідає на нестандартні питання за темою заняття, уміє пов'язати матеріал даної теми з вивченими раніше розділами, що свідчить про опанування рекомендованої літератури та здатність аналізувати вивчений матеріал, а також чітко демонструє значення засвоєних теоретичних та практичних знань.

Оцінка «**добре**» виставляється здобувачу освіти, який знає і добре володіє теоретичним матеріалом, грамотно його викладає, не допускає неточностей при відповіді, уміє розкрити тему з позицій її значення та практичного застосування, але при цьому відповіді не виходять за межі підручника, методичних рекомендацій.

Оцінка «**задовільно**» виставляється здобувачу освіти, який знає базові поняття та визначення з вивченої теми, але допускає значні неточності або має труднощі при формулюванні відповіді, не розуміє економічних аспектів теми, не може пов'язати теоретичний матеріал із практикою.

Оцінка «**незадовільно**» виставляється здобувачу освіти, який не знає теоретичних основ теми, допускає грубі помилки при відповіді, не розуміє базових понять та визначень, не може пояснити значення теоретичного та практичного матеріалу.

#### **Оцінювання виконання практичних навичок під час поточного контролю**

Оцінка «**відмінно**» виставляється здобувачу освіти, який, знає хід та послідовність самостійної навчально-дослідницької роботи для виконання практичного завдання, демонструє правильне виконання необхідних практичних навичок, та вірно з чіткими формулюваннями узагальнень та висновків.

Оцінка «**добре**» виставляється здобувачу освіти, який допускає неточності при виконанні дослідження, але здатний самостійно виявити допущені помилки та може продемонструвати виконання практичної навички в цілому, акуратно оформлює результати практичного заняття.

Оцінка «**задовільно**» виставляється здобувачу освіти, який знає основи практичного завдання, але зазнає труднощів при виконанні дослідження, не може продемонструвати повну правильну послідовність практичних навичок, не може трактувати в повному обсязі результати проведених досліджень.

Оцінка «**незадовільно**» виставляється здобувачу освіти, який не може продемонструвати виконання практичної навички, зазнає значних труднощів при виконанні досліджень, порушує порядок виконання практичної роботи.

#### **Оцінювання виконання тестових завдань та ситуаційних задач під час поточного контролю**

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

Оцінка «**добре**» виставляється здобувачу освіти, який під час тестового контролю допускає не більше 20% помилок (обсяг правильних відповідей 80-89 %). Під час

розв'язання тестових завдань надає правильні відповіді на більшість питань до тесту.

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

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

#### **Оцінювання самостійної роботи здобувача вищої освіти**

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 задач, відповідно до тем для самостійного опанування.

#### **Оцінювання проміжного контролю (заліку) та усної відповіді під час підсумкового контролю (диференційованого заліку)**

**Оцінювання проміжного контролю (залік)** Проміжний контроль зараховують, якщо здобувач засвоїв певний розділ дисципліни в повному обсязі, про що свідчить поточне оцінювання кожного практичного заняття. Для оцінювання проміжного контролю проводять підрахунок середньої арифметичної традиційної оцінки за семестр.

#### **Оцінювання усної відповіді під час підсумкового контролю (диференційований залік)**

Оцінка «**відмінно**» виставляється здобувачу освіти грамотно та в логічній послідовності надає відповіді на питання білету. Під час відповіді демонструє здатність аналізувати теоретичний матеріал, робить ґрунтовні висновки щодо значення теоретичного та практичного матеріалу, надає чіткі правильні відповіді на додаткові нестандартні питання.

Оцінка «**добре**» виставляється ЗО, який добре володіє теоретичним матеріалом та в логічній послідовності надає відповіді на питання білету, але допускає незначні неточності, які швидко виправляє при відповіді на уточнюючі запитання екзаменатора.

Оцінка «**задовільно**» виставляється здобувачу вищої освіти, який при відповіді на питання білету демонструє знання базових понять та визначень, допускає значні неточності або має труднощі при відповіді на питання, допускає неточності при відповіді на конкретизуючі питання екзаменатора.

Оцінка «**незадовільно**» виставляється здобувачу освіти, який не знає відповіді на одне з питань білету, допускає грубі помилки при відповіді на питання, не може пояснити базові поняття та визначення, не знає відповіді на додаткові уточнюючі запитання екзаменатора.

#### **Оцінювання індивідуальної роботи здобувача освіти**

Індивідуальна робота здобувача вищої освіти оцінюється від 1 до 12 балів.

### **6. Політика навчальної дисципліни/курсу**

Здобувач освіти має право на отримання якісних освітніх послуг, доступ до сучасної наукової та навчальної інформації, кваліфіковану консультативну допомогу під час вивчення дисципліни та опанування практичними навичками. Політика кафедри під час надання освітніх послуг є студентоцентрованою, базується на нормативних документах Міністерства освіти та Міністерства охорони здоров'я України, статуті університету та порядку надання освітніх послуг, регламентованого основними

положеннями організації освітнього процесу в ВНМУ ім. М.І. Пирогова та засадах академічної доброчесності.

**Дотримання правил розпорядку ВНМУ, техніки безпеки** на практичних заняттях. Інструктаж з техніки безпеки, поводження під час сигналу «Повітряна тривога» проводиться на першому практичному занятті викладачем. Проведення інструктажу реєструється в Журналі інструктажу з техніки безпеки. Здобувач освіти, який не пройшов інструктаж, не допускається до виконання практичних робіт.

Перед проведенням кожного практичного заняття викладач ознайомлює здобувачів освіти із місцем розташування укриття, правилами поведінки під час переміщення до укриття та перебування в ньому, пояснює всі дії, передбачені Планом реагування на надзвичайні ситуації (згідно з Наказом № 505 від 30.08.2023 р.).

1. Викладач перериває заняття і повідомляє здобувачів освіти про надходження сигналу «Повітряна тривога» або інших сигналів оповіщення.

2. негайно припиняється практична робота здобувачів.

3. Викладач ознайомлює здобувачів із маршрутом переміщення в укриття згідно прийнятої схеми евакуації.

4. Черговий здобувач виключає світло, закриває вікно та двері.

5. Здобувачі освіти швидко та організовано під керівництвом викладача, проходять в укриття цивільного захисту (цокольний поверх корпусу), де перебувають до скасування сигналу оповіщення.

6. Не допускається скупчення, паніка на виході із аудиторії, кафедри та маршрутом евакуації.

7. Відповідальні особи кафедри після оголошення сигналу оповіщення перевіряють всі приміщення кафедри на відсутність у них учасників освітнього процесу та співробітників і по завершенню перевірки прямують до укриття.

8. Якщо сигнал тривоги пролунав під час перерви, потрібно негайно без паніки просуватися до укриття.

9. В укритті учасники освітнього процесу знаходяться до отримання сигналу «Відбій повітряної тривоги». У приміщенні забороняється палити, шуміти, мати зі собою небезпечні засоби, які можуть спричинити пожежу; не допускається пересування приміщеннями без особливої потреби; необхідно дотримуватися дисципліни та якнайменше рухатися. Також забороняється приносити до укриття легкозаймисті речовини або речовини, що мають сильний запах.

Після відміни сигналу оповіщення викладач інформує здобувачів освіти про продовження заняття в учбових кімнатах кафедри, або самостійне доопрацювання матеріалу з опитуванням на наступному занятті.

**Вимоги щодо підготовки до практичних занять.** Здобувач освіти повинен бути підготовленим до практичного заняття згідно наведених в методичних рекомендаціях питань, тестові завдання до поточної теми мають бути розв'язані, схеми та таблиці заповнені.

На заняття слід приходити вчасно, без запізнення. Здобувач освіти, який запізнився більше, ніж на 10 хвилин на заняття, не допускається до останнього і повинен його відпрацювати в установленому порядку.

Здобувач освіти повинен дотримуватись правил безпеки на практичних заняттях та під час знаходження у приміщеннях кафедри.

Під час обговорення теоретичних питань здобувачі мають демонструвати толерантність, ввічливість та повагу до своїх колег та викладача; при виконанні практичних завдань робоче місце має зберігатись у порядку та бути прибраним після виконання практичної роботи.

**Використання мобільних телефонів та інших електронних девайсів.** Використання мобільних телефонів та інших електронних пристроїв на занятті допускається тільки під час електронного тестування або опитування.

**Академічна доброчесність.** Під час вивчення дисципліни здобувач має керуватись Кодексом академічної доброчесності ВНМУ ім. М.І. Пирогова (<https://www.vnmu.edu.ua/загальна-інформація/основні-документи> / Кодекс академічної доброчесності). При порушенні норм академічної доброчесності під час поточного та підсумкових контролів здобувач отримує оцінку «2» та повинен її відпрацювати своєму викладачу в установленому порядку протягом не менш ніж два тижні після завершення курсу.

**Пропуски занять.** Пропущені заняття відпрацьовуються в порядку, установленому в Положенні про організацію освітнього процесу у ВНМУ ім. М.І. Пирогова (посилання <https://www.vnmu.edu.ua/загальна-інформація/основні-документи>) у час, визначений графіком відпрацювань (опублікований на сайті кафедри [https://www.vnmu.edu.ua/кафедра-менеджменту та маркетингу#](https://www.vnmu.edu.ua/кафедра-менеджменту-та-маркетингу#)) викладачу, який проводить практичні заняття в групі. Для відпрацювання пропущеного заняття здобувач освіти має відповісти усно з відповідної теми та розв'язати практичні завдання.

**Порядок допуску до підсумкового контролю** з дисципліни наведений в Положенні про організацію освітнього процесу у ВНМУ ім. М.І. Пирогова (посилання <https://www.vnmu.edu.ua/загальна-інформація/основні-документи>). До підсумкового контролю допускаються здобувачі, які не мають пропущених невідпрацьованих практичних занять та отримали середню традиційну оцінку не менше «3».

**Вирішення конфліктних питань.** При виникненні непорозумінь та претензій до викладача через якість надання освітніх послуг, оцінювання знань та інших конфліктних ситуацій, здобувач повинен подати спершу повідомити про свої претензії викладача. Якщо конфліктне питання не вирішено, то здобувач має право подати звернення до завідувача кафедри згідно Положення про розгляд звернень здобувачів вищої освіти у ВНМУ ім. М.І. Пирогова (<https://www.vnmu.edu.ua/загальна-інформація/основні-документи>).

**Політика в умовах змішаного навчання.** Порядок змішаного навчання регулюється Положенням про запровадження елементів дистанційного навчання у ВНМУ ім. М.І. Пирогова (<https://www.vnmu.edu.ua/загальна-інформація/основні-документи>). Основними навчальними платформами для проведення навчальних занять є Microsoft Team, Google Meets. Порядок проведення практичних занять, відпрацювань та консультацій під час змішаного навчання оприлюднюється на веб-сторінці кафедри ([https://www.vnmu.edu.ua/ кафедра менеджменту та маркетингу/](https://www.vnmu.edu.ua/кафедра-менеджменту-та-маркетингу/) Здобувачу або [https://www.vnmu.edu.ua/ кафедра менеджменту та маркетингу/ Новини](https://www.vnmu.edu.ua/кафедра-менеджменту-та-маркетингу/Новини)).

**Зворотній зв'язок** з викладачем здійснюється через месенджери (Viber, Telegram) або електронну пошту (на вибір викладача) в робочий час.

## **7. Навчальні ресурси**

Навчально-методичне забезпечення дисципліни (методичні рекомендації до практичних занять та СРС) оприлюднено на сайті кафедри. Маршрут отримання матеріалів [https://www.vnmu.edu.ua/ кафедра менеджменту та маркетингу/](https://www.vnmu.edu.ua/кафедра-менеджменту-та-маркетингу/)Здобувачу. Консультації проводять згідно з графіком консультацій.

## **8. Рекомендована література**

### **Основна**

1. Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
2. Логачова Л.М., Логачова О.М. Управління проєктами: навч. посібник. Київ: Університетська Книга, 2023. 208 с.
3. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проєктами: підручник. Тернопіль, 2021. 416с.

4. Ноздріна Л.В. Управління проектами: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 432 с.
5. Філдінг Пол Дж. Як керувати проектами. Київ: Фабула, 2021. 240с.
6. Schwalbe K. Healthcare Project Management. Third Edition: Predictive, Agile, and Hybrid Approaches. Minneapolis, Minnesota: Schwalbe Publishing in Minneapolis, MN, 2021. 538 p.

#### Допоміжна

1. Алькема В.Г., Сумець О.М., Кириченко О.С. Менеджмент закладу охорони здоров'я: Навч. посібник. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2023. 244с.
2. Березін О. В. Безпарточний М. Г. Управління проектами : навч. посібник. Суми : Університетська книга, 2020. 272 с.
3. Борщ В.І., Рудінська О.В., Кусик Н.Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: Підручник. Херсон: Олді Плюс, 2022. 264 с.
4. Бояринова К. О. Невизначеність та ризики в управлінні реалізацією інвестиційно-інноваційних проектів підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 4-9.
5. Бушуєв С. Д. Управління проектами розвитку фінансових систем із вбудованими імунними механізмами в умовах глобальної кризи / С. Д. Бушуєв, Д. А. Бушуєв. *Фінанси України*. 2020. № 5 (294). С. 29-49.
6. В'юник О.В., Кіріченко О.В. Трансформація концепцій логістичного і проектного менеджменту в контексті цифровізації та євроінтеграції. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. №9(42).С. 279- 289.
7. Бушуєв С. Д., Козир Б. Ю. Гібридизація методологій управління інфраструктурними проектами та програмами. *Вісник Одеського національного морського університету*. 2020. Випуск 1 (61). С. 187-208. doi: <https://doi.org/10.47049/2226-1893-2020-1-5-26>
8. Бушуєв Д. А., Козир Б. Ю. Hybrid infrastructure project management methodologies. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2020. № 1 (11). С. 35-44. doi: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2020.11.035>
9. Галушка В. Теоретико-методичні засади управління проектами. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 7. С. 430-434.
10. 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.
11. Головчук Ю.О., Герцун І.А. Аналіз середовища та стратегічне планування як основа управління підприємством. Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: матеріали двадцятої наук.-практ. міжнар. конф. (6-7 червня 2024 р. м. Харків). - Харків: УкрДУЗТ, 2024. С. 192-194.
12. Головчук Ю.О., Струшинська В. Використання цифрового маркетингу у фармацевтичній галузі. Бізнес-моделі для сталого розвитку: виклики та цифрова трансформація : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків. 15-16 лют. 2024. Харків, 2024. С. 292-294.
13. Гриценко І. Розвиток підприємницького таланту майбутніх кваліфікованих кадрів у процесі проєктної діяльності. *Вища школа*. 2020. № 4 (189). С. 95-103.
14. Деренська Я.М. Аспекти впровадження проєктно-орієнтованого управління в діяльність закладів охорони здоров'я. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. №21.С.42-47.

15. Дудник О. В., Полякова О. М. Сучасні тенденції та підходи в проєктному управлінні. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. №1. С. 60-66.
16. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Місце процесу управління проєктами в стратегії розвитку підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2022. Iss. 3. С. 8-13.
17. Жарлінська Р.Г., Гель А.П., Адамчук О.Ф. Правові засади забезпечення інформаційної безпеки пацієнтів на основі технології блокчейн. Медичне право України: сучасні досягнення та перспективи розвитку. Збірник наукових статей міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 10-річчю з дня створення першої в Україні кафедри медичного права. Упоряд. д.ю.н., проф. І.Я. Сенюта, к.ю.н., доц. Х.Я.Терешко. Львів. Вид-во ЛОБФ «Медицина і право», 2023. С.48-51
18. Жарлінська Р.Г., Пилипчук В.Л., Адамчук О.Ф., Тринчук А.А. Шляхи формування етичної маркетингової поведінки фармацевтичних представників. Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи: матер. VIII Міжнар. наук.-практ. дистанційної конференції (27 квітня 2024 р., м. Харків) / ред. кол.: А. А. Котвіцька та ін. Харків: НФаУ, 2024. С. 224-231
19. Живко З. Б., Снітко Є. О., Джегур Г. В., Руда І. І. Управління проєктами в інноваційно орієнтованих організаціях у контексті сталого розвитку та формування регіональної політики активізації громадянського суспільства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. №1. С. 131-137.
20. Задорожна Р. П. Проєкти соціальної відповідальності компаній та їх роль в комунікації бренду. *Ефективна економіка*. 2021. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8536/>.
21. Керівництво з управління проєктами розвитку: інтерактивний навчальний посібник / колектив авторів; за заг. ред. І. Є. Цепенди, С. О. Кропельницької. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2021. 352 с.
22. Ковшун Н.Е., Левун О.І. Аналіз та реалізація проєктів: навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2022. 350 с.
23. Назаркевич І. Б. Державне регулювання структурних змін в економіці України: проблеми та перспективи : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 356 с.
24. Марченко В. М., Мезенцева О.О. Оптимізація застосування гнучких методик менеджменту в ІТ-проєктах. *Ефективна економіка*. 2020. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7568/>.
25. Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф., Булуй О. Г. Управління якістю проєктних рішень. *Ефективна економіка*. 2022. №12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_12\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_23).
26. Самойленко В. В. Удосконалення управління проєктною діяльністю на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2022. №11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_11\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_18).
27. Самсоненко М. С., Передало. Х.С. Проєктний менеджмент як інструмент управління економічною конкуренцією. *Ефективна економіка*. №11. 2021. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8552/>
28. Тарасюк Г.М. Розвиток проєктного менеджменту: основні методології та тренди. *Економіка, управління та адміністрування*, 2024. 4(106), С.26–32. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-4\(106\)-26-32](https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-26-32)
29. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: Підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2024. 286с.
30. Черчик Л. М. Проєктний менеджмент. Практичний курс : навч. посіб. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 190 с.

31. Bushuyeva N., Achkasov I., Bushuyeva V., Kozur B., Elmas E. Managing infrastructure projects driven by global trends. *Proceedings of the first International Workshop IT Project Management (ITPM 2020)*. 2020. 10 p.
32. Darr K., Nowicki M. Managing Health Services Organizations and Systems. Health Professions Press, Inc., 2021. 720 p.
33. Functional Overview of the CA Clarity Project and Portfolio Management System *Transforming IT Management*. URL: [http://www.ca-clarity.com/cms/upload/EN/pdf/CA\\_Clarity\\_Functional\\_Overview.pdf](http://www.ca-clarity.com/cms/upload/EN/pdf/CA_Clarity_Functional_Overview.pdf)
34. HP Project and Portfolio Management Center: Deliver consistent business outcomes. *Technology for better business outcomes*. URL: [http://www.hp.com/hpinfo/newsroom/press\\_kits/2020/lasvegasevents2020/HPPPMOverview.pdf](http://www.hp.com/hpinfo/newsroom/press_kits/2020/lasvegasevents2020/HPPPMOverview.pdf)
35. Shirley D. Project Management for Healthcare. Taylor & Francis Group. 2020. 254p.
36. Stoian O., Petrychenko S., Netudykhata K., Buzhykov R. General analysis of the polyclinic personnel management system components. *Administrative and socio-economic systems: scientific and practical aspects of sustainable development*. Monograph. Opole : The Academy of Management and Administration in Opole, 2021. P. 132–140. URL: <http://libs.mfknu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/1968/1/1.14.pdf>.
37. Wagner R. Deferent stages of organizational development during projectification. *International project management organizational*. URL: <http://blog.ipma.world/wpcontent/cache/supercache/blog.ipma.ch/dierent-stages-of-organisational-developmentduringprojectifcation/index.html.gz>
38. Zadorozhna R. New trends in project management in the digital economy context”. I International scientific-practical conference «Economic and business administration development: scientific currencies and solutions». National Aviation University, Kyiv, Ukraine, 2020. October 22, pp. 316–318.

## 17. Інформаційні ресурси

1. Електронна адреса сайту університету. URL: <http://vnmu.edu.ua>
2. Електронна адреса сайту бібліотеки університету. URL: <http://library.vnmu.edu.ua>
3. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: <http://www.who.int/en/>
4. Центр тестування. URL: <https://www.testcentr.org.ua/uk/>
5. МОЗ України. URL: <https://moz.gov.ua/>
6. Центр громадського здоров'я МОЗ України. URL: <https://phc.org.ua/kontrol-zakhvoryuvan>
7. МОЗ України База знань кращих практик. Менеджмент. URL: <https://moz.gov.ua/menedzhment>
8. Міністерство цифрової трансформації. URL: <https://thedigital.gov.ua>
9. Онлайн-курси Prometheus. URL: <https://prometheus.org.ua/>
10. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>
11. Студія онлайн-освіти Educational Era. URL: <https://ed-era.com>
12. Дія. Освіта. URL: <https://osvita.diia.gov.ua>
13. Освітня онлайн-платформа. URL: <https://sendpulse.ua>
14. Платформа онлайн-освіти. URL: <https://impactorium.org>
15. Освітній хаб – EduHub.in.ua. URL: <https://eduhub.in.ua>
16. Microsoft Office Project Portfolio Server URL: <https://products.office.com/uk-ua/project/project-and-portfolio-management-software>
17. Oracle's Primavera Portfolio Management. URL: <https://www.oracle.com/applications/primavera/products/portfolio-management/index.html>

18. Planview Enterprise – Enterprise Portfolio Management. URL: <https://www.planview.com/resources/enterprise-portfolio-management-uk/>
19. Project Management Institute (PMI). URL: <https://www.pmi.org/>
20. Worksection: українська система управління проектами URL: <http://worksection.com/ua/>
21. Питання до підсумкового контролю дисципліни опубліковані на веб-сторінці кафедри ((<https://www.vnmu.edu.ua/> кафедра менеджменту та маркетингу/Здобувачу).

Силабус з дисципліни «Управління проектами в медицині і фармації» обговорено та затверджено на засіданні кафедри менеджменту та маркетингу.

Протокол № 1 від «03» вересня 2024 року.

Відповідальний за курс

доцент ЗВО, к.е.н. Раїса ЖАРЛІНСЬКА

В.о. завідувача

кафедри менеджменту та маркетингу

к.е.н. Юлія ГОЛОВЧУК