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
« 28 » серпня 2025 року

ПОГОДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри
менеджменту та маркетингу

_____Юлія ГОЛОВЧУК
« 28 » серпня 2025 року

СИЛАБУС
обов'язкової навчальної дисципліни ОК 5

«ОРГАНІЗАЦІЯ, ЕКОНОМІКА ТА ФІНАНСУВАННЯ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»

Спеціальність	D3 «Менеджмент»
Освітній рівень	Магістр
Освітня програма	ОПП «Менеджмент в охороні здоров'я»
Навчальний рік	2025-2026
Кафедра	Менеджменту та маркетингу
Лектор	доцент, к.е.н. Інна ЛЕПЕТАН
Контактна інформація	*mgmt@vnmu.edu.ua,* *вул. Пирогова, 56 (морфологічний корпус), 1 поверх каб. 61а*
Укладач силабусу	доцент, к.е.н. Інна ЛЕПЕТАН

1. Статус та структура дисципліни

Статус дисципліни	Обов'язкова
Код дисципліни в ОПП та місце дисципліни в ОПП	ОК 5
Курс/семестр	1 курс (1 семестр)
Обсяг дисципліни (загальна кількість годин/ кількість кредитів ЄКТС)	120 годин /4 кредити ЄКТС
Структура дисципліни	Заочна форма навчання
	Лекційні заняття, год
	4
	Практичні заняття, год.
	6
	Самостійна робота
	110
	В цілому: аудиторні заняття – 8%, самостійна поза аудиторна робота – 92%
Кількість змістових модулів	3
Мова викладання	українська
Форма навчання	заочна

2. Опис дисципліни

Коротка анотація курсу, актуальність. Програма навчальної дисципліни «Організація, економіка та фінансування охорони здоров'я» складена відповідно до порядку підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня освіти у вищих медичних навчальних закладах освіти 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 4 кредити, які здобувачі освіти засвоюють протягом І семестру на 1 році навчання.

Основним фокусом програми є отримання знань з дисципліни «Організація, економіка та фінансування охорони здоров'я», вивчення якої необхідне для отримання знань щодо загальних засад економіки та фінансування у сфері охорони здоров'я, особливостей державного регулювання ресурсного забезпечення та фінансування охорони здоров'я, а також оволодіння знаннями та навичками щодо забезпечення реалізації окремих напрямів економічної діяльності в закладах та системі охорони здоров'я, аналізу стану та підготовки пропозицій щодо їх фінансування.

Мета курсу та його значення для професійної діяльності. оволодіння здобувачами вищої освіти сучасними знаннями з теоретичних основ організації, економіки і фінансування охорони здоров'я, а також набуття практичних вмінь та навичок з планування та організації і фінансового забезпечення діяльності в сфері охорони здоров'я, а також здійснення аналізу економічної ефективності діяльності

як сфери охорони здоров’я загалом, так і медичних закладів охорони здоров’я та окремих заходів і проєктів.

Основними **завданнями** вивчення навчальної дисципліни «Організація, економіка та фінансування охорони здоров’я» є:

– ознайомлення здобувачів з принципами організації та функціонування системи охорони здоров’я в Україні та світі;

– формування знань про правові, економічні та організаційні основи діяльності закладів охорони здоров’я;

– вивчення засад підприємницької діяльності у сфері охорони здоров’я та фармації, особливостей її організації й фінансового забезпечення;

– опанування теоретичних і практичних аспектів ресурсного забезпечення закладів охорони здоров’я, у тому числі управління матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами;

– засвоєння сучасних підходів до оплати праці, мотивації персоналу та системи ціноутворення на медичні послуги;

– розвиток навичок проведення економічного аналізу діяльності закладів охорони здоров’я та застосування інструментів оцінки ефективності;

– вивчення моделей фінансування охорони здоров’я, включаючи бюджетне, страхове та приватне фінансування, а також аналіз міжнародного досвіду;

– ознайомлення з основами фінансової звітності закладів охорони здоров’я та вимогами національних і міжнародних стандартів;

– розкриття економічної сутності медичного страхування та його перспектив у вітчизняній системі охорони здоров’я;

– аналіз впливу цифровізації на ефективність діяльності закладів охорони здоров’я та вивчення сучасних цифрових інструментів управління.

Постреквізити. Основні положення навчальної дисципліни можуть застосовуватися при вивченні таких дисциплін: «Операційний менеджмент закладу охорони здоров’я», «Маркетинг-менеджмент закладу охорони здоров’я», проходженні виробничої, переддипломної практик та підготовці кваліфікаційної роботи.

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 непередбачуваних умовах.

– ПРН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

– ПРН 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

Результати навчання для дисципліни:

В результаті вивчення дисципліни здобувачі повинні:

Знати:

– організаційно-правові форми підприємницької діяльності в охороні здоров'я, їх переваги та недоліки;

– вимоги та порядок отримання ліцензії на ведення господарської діяльності з медичної практики;

– основні методи та прийоми сучасного ціноутворення в практиці закладів охорони здоровр'я;

– особливості оподаткування ПДВ медичних послуг;

– методи економічного аналізу для оцінки економічної ефективності роботи закладів охорони здоров'я;

– шляхи підвищення фінансової ефективності роботи закладів охорони здоровр'я;

– економічну сутність медичного страхування;

– особливості податкової політика в сфері медичного страхування.

Вміти:

– розробляти бізнес-план підприємницької діяльності у сфері надання медичних послуг;

– розрахувати вартість надання медичної послуги;

– розробити цінову політику, спрямовану на реалізацію стратегічних і оперативних завдань закладів охорони здоровр'я;

– визначати та оцінювати основні показники діяльності закладу з метою оцінки економічної ефективності його роботи;

– визначати страховий тариф при добровільному медичному страхуванні.

3. Зміст та логістика дисципліни

Структура навчальної дисципліни	Всього годин/ кредитів ECTS	Заочна форма навчання
Модуль 1 **Організація, економіка та фінансування охорони здоров'я**	1 семестр 120 год/ 4 кредити	Лекції № 3, 10 Практичні заняття № 6, 10. Теми для самостійного опрацювання № 1-12

Дисципліна включає 12 тем, які поділені на 3 змістових модулі.

Модуль 1. Організація, економіка та фінансування охорони здоров'я

Змістовий модуль 1. Організація охорони здоров'я

Тема 1. Загальні принципи організації охорони здоров'я в Україні. Принципи розвитку національних систем охорони здоров'я згідно з рекомендаціями ВООЗ. Національна служба здоров'я України. Властивості закладу охорони здоров'я як організації. Принципи функціонування закладу охорони здоров'я як організації. Заклад охорони здоров'я як соціальна організація. Внутрішнє середовище закладу охорони здоров'я як організаційної системи. Зовнішнє середовище закладу охорони здоров'я як організаційної системи. Організація діяльності закладу охорони здоров'я як система процесів. Поняття структури закладу охорони здоров'я та принципи її побудови.

Тема 2. Підприємницька діяльність в галузі охорони здоров'я. Організаційно-економічні форми підприємництва в Україні. Особливості організації підприємницької діяльності в галузі охорони здоров'я. Система оподаткування. Структура ринку медичних послуг (аналіз конкурентного середовища). Регуляторні вимоги для підприємств у сфері охорони здоров'я. Інвестиції в медичну галузь – джерела фінансування та ризики. Управління якістю медичних послуг у підприємницькій діяльності. Етика підприємництва в охороні здоров'я: баланс між прибутком та добробутом пацієнтів. Використання технологій для підвищення ефективності підприємницької діяльності в охороні здоров'я. Підприємницька діяльність у сфері фармацевтики – виробництво та продаж лікарських засобів. Аналіз ризиків у підприємницькій діяльності закладів охорони здорорв'я. Сучасні тренди та інновації розвитку підприємництва в охороні здоров'я. Бізнес-моделі в охороні здоров'я: приватні клініки, медичні центри, телемедицина.

Змістовий модуль 2. Економіка охорони здоров'я

Тема 3. Ресурсне забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я. Характеристика та види ресурсів у галузі охорони здоров'я. Управління матеріальними ресурсами в закладах охорони здоров'я. Необоротні активи закладів охорони здорорв'я, основні засоби, нематеріальні активу, амортизація та знос. Оборотні активи закладів охорони здорорв'я. Показники використання матеріальних ресурсів закладів охорони здорорв'я. Управління трудовими ресурсами в ЗОЗ. Основні показники, які характеризують ефективність використання трудових ресурсів.

Тема 4. Система оплати праці медичних працівників, її особливості. Визначення розміру фонду оплати праці. Види заробітної плати. Моделі оплати праці медичного персоналу. Способи мотивації працівників. Нарахування на заробітну плату. Податок на доходи фізичних осіб. Єдиний соціальний внесок. Податкова соціальна пільга. Нарахування та виплата відпусток і лікарняних.

Тема 5. Ціноутворення медичних послуг. Особливості ціноутворення медичних послуг. Сутність, принципи та функції ціноутворення. Складові ціни, рентабельність медичної послуги. Загальна класифікація і характеристика витрат на медичні послуги. Формування вартості медичних послуг. Методи ціноутворення в охороні здоров'я: аналіз витрат, ціноутворення на основі попиту та конкурентного середовища. Роль державного регулювання в ціноутворенні медичних послуг. Економічні та соціальні фактори, що впливають на ціноутворення медичних послуг:

аналіз впливу демографічних змін та потреб населення. Оцінка ефективності ціноутворення медичних послуг – індикатори, якість надання послуг та задоволеність пацієнтів.

Тема 6. Економічний аналіз в системі охорони здоров'я. Економічний аналіз в системі охорони здоров'я: сутність, завдання, види і методи. Сучасні методи економічного аналізу в системі охорони здоров'я. Методика проведення ABC-аналізу, VEN-аналізу, частотного аналізу. Види економічного аналізу в системі охорони здоров'я: фінансовий, ресурсний, витратний аналіз. Сучасні методи економічного аналізу: компаративний, факторний, трендовий аналіз. Методика проведення ABC-аналізу в закладів охорони здороврв'я: принципи, етапи та приклади застосування. Використання VEN-аналізу для оцінки витрат на медичні послуги: значення та практичні аспекти.

Тема 7. Бізнес-планування в системі охорони здоров'я. Бізнес-план як інструмент обґрунтування підприємницької ідеї. Види бізнес-планів, структура, логіка розробки. Презентація бізнес-плану, шляхи підвищення її ефективності. Сутність та значення бізнес-планування в охороні здоров'я. Етапи розробки бізнес-плану. Аналіз ринку в бізнес-плануванні: дослідження конкурентів та потреб пацієнтів. Фінансове планування в бізнес-плані закладів охорони здороврв'я: розрахунок витрат, доходів та прибутковості. Оцінка ризиків у бізнес-плануванні: ідентифікація, аналіз та управління ризиками. Соціальна відповідальність в бізнес-планах закладів охорони здороврв'я: інтеграція етичних особливостей у підприємницькі стратегії. Моніторинг та оцінка реалізації бізнес-плану.

Змістовий модуль 3. Фінансування охорони здоров'я

Тема 8. Системи фінансування ЗОЗ. Системи фінансування ОЗ. Особливості фінансування первинної медичної допомоги. Фінансування вторинної та третинної медичної допомоги. Визначення системи фінансування охорони здоров'я: основні компоненти та принципи. Типи фінансування закладів охорони здороврв'я: бюджетне, страховка, приватні інвестиції. Фінансування первинної медичної допомоги: механізми, виклики та перспективи. Системи фінансування вторинної медичної допомоги: роль спеціалізованих закладів охорони здороврв'я. Фінансування третинної медичної допомоги: особливості високоспеціалізованих послуг. Вплив державних програм на фінансування охорони здоров'я. Міжнародний досвід фінансування системи охорони здоров'я: порівняння моделей різних країн.

Тема 9. Недержавне та державне фінансування охорони здоров'я. Бюджетне та позабюджетне фінансування охорони здоров'я. Особливості кошторисного фінансування лікувально-профілактичних закладів (ЛПЗ). Визначення недержавного та державного фінансування в охороні здоров'я: ключові характеристики та відмінності. Процес формування бюджету та його вплив на закладів охорони здороврв'я. Позабюджетне фінансування закладів охорони здороврв'я: джерела та механізми. Фінансування лікарень і клінік через програму медичних гарантій. Роль державного регулювання у фінансуванні охорони здоров'я: нормативні акти та їхній вплив. Порівняння державного та недержавного фінансування охорони здоров'я: аналіз переваг і недоліків обох систем.

Тема 10. Фінансова звітність закладів охорони здоров'я. Сутність та значення фінансової звітності закладів охорони здоров'я. Склад і структура фінансової звітності закладів охорони здоров'я. Методика складання окремих форм

фінансової звітності. Роль фінансової звітності у системі управління ЗОЗ. Користувачі фінансової звітності. Баланс (звіт про фінансовий стан). Звіт про фінансові результати. Звіт про рух грошових коштів. Звіт про власний капітал. Примітки до фінансової звітності. Особливості складання фінансової звітності у закладах різних форм власності. Використання фінансової звітності у процесі управління закладом охорони здоров'я. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку (НП(С)БО). Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ). Базові законодавчі акти, що регулюють формування фінансової звітності.

Тема 11. Основи медичного страхування і перспективи його впровадження в Україні. Зміст медичного страхування. Види медичного страхування та особливості їх організації. Економічна сутність медичного страхування. Економічний аналіз систем медичного страхування деяких розвинутих країн. Місце і роль лікаря загальної практики в системі медичного страхування. Організація контролю якості медичних послуг в умовах страхової медицини. Фінансова надійність страховика. Страхові резерви. Методика визначення страхового тарифу.

Тема 12. Ефективність діяльності системи і закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації. Цифровізація як фактор підвищення ефективності закладів охорони здороврв'я: огляд основних технологій. Впровадження електронних медичних карток, вплив на якість обслуговування пацієнтів. Цифрові платформи для управління закладів охорони здороврв'я: переваги та виклики. Ефективність дистанційного моніторингу здоров'я пацієнтів: досвід та результати. Кібербезпека в охороні здоров'я, забезпечення захисту даних пацієнтів в умовах цифровізації. Взаємодія між закладами охорони здоров'я та пацієнтами через цифрові технології. Економічний вплив цифровізації на фінансування системи охорони здоров'я: аналіз витрат і вигод. Майбутнє цифровізації в охороні здоров'я, нові тренди та їхній вплив на ефективність закладів охорони здороврв'я. Аналіз даних у охороні здоров'я, які покращують ухвалення рішень.

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

Теми лекцій розкривають проблемні питання відповідних курсу «Організація, економіка та фінансування 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 поза аудиторної роботи опубліковані на сайті кафедри.

Маршрут отримання матеріалів: Кафедра менеджменту та маркетингу/Здобувачу/Заочна форма навчання/ Менеджмент/ 1 курс/ Організація, економіка та фінансування охорони здоров'я/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.

4. Форми та методи контролю успішності навчання

Поточний контроль на практичних заняттях	Методи: усне або письмове опитування, тестування, розв'язання ситуаційний задач.
Підсумковий контроль (диференційований залік) по завершенню вивчення дисципліни (1 семестр)	Згідно з Положенням про організацію освітнього процесу у Вінницькому національному медичному університеті ім. М. І. Пирогова (https://surli.cc/bljzhy)
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 про організацію освітнього процесу у Вінницькому національному медичному університеті ім. М.І. Пирогова (https://surli.cc/bljzhy)

Поточний контроль	За системою традиційних оцінок: 5 «відмінно», 4 «добре», 3 «задовільно», 2 «незадовільно»
Контроль практичних навичок	За системою традиційних оцінок: 5 «відмінно», 4 «добре», 3 «задовільно», 2 «незадовільно»
Диференційований залік (підсумковий контроль)	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)

Шкала оцінювання дисципліни: 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**	
60-121,99	**FX**	не зараховано з можливістю повторного складання
0-59,99	**F**	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 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 контролю засвоєння тем відповідного змістового модулю на підставі усної відповіді на теоретичне питання, тестування та розв'язання ситуаційних задач з теми для самостійного опанування, оцінювання демонстрації виконання практичної навички згідно практичних цілей певного практичного заняття.

Оцінювання індивідуальної роботи здобувача освіти

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

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.

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 і науки України 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 Наказу № 505 від 30.08.2023 р.).

1. Викладч 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 курити, 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 питаннях, тестові завдання до поточної теми мають бути розв’язані, схеми та таблиці заповнені.

На заняття слід приходити вчасно, без запізнення.

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 та корпоративної етики Вінницького національного медичного університету ім. М.І. Пирогова (https://surl.li/dwuspg). 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 Вінницькому національному медичному університеті ім. М.І. Пирогова (https://surli.cc/bljzhy) у час, визначений графіком відпрацювань (опублікований на сайті кафедри

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 Вінницькому національному медичному університеті ім. М.І. Пирогова (https://surli.cc/bljzhy). 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 Вінницькому національному медичному університеті ім. М.І. Пирогова (https://surl.li/itgrmm).

Політика в умовах змішаного навчання. Порядок змішаного навчання регулюється Положенням про запровадження елементів дистанційного навчання у Вінницькому національному медичному університеті ім. М.І. Пирогова (https://surl.li/sgdief). Основними навчальними платформами для проведення навчальних занять є Microsoft Teams, Google Meet. 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/ Здобувачу або 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) у 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/ Здобувачу, Консультації проводять згідно графіку консультацій.

8. Рекомендована література

Основна

1. Борщ В.І., Рудінська О.В., Кусик Н.Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоровя: навч. посіб. Херсо:. Олді+. 2022. 264 с. URL: https://emed.library.gov.ua/wp-content/uploads/tainacan-items/26427/80708/Menedzhment-ta-marketynh-v-okhoroni-zdorovia.pdf
2. Голованова І.А., Бєлікова І.В., Ляхова Н.О. Організація та економіка охорони здоров'я: навч. Посіб. Полтава, 2021. 236 с. URL: https://repository.pdmu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5e13e278-d3db-4996-bc6b-de1cda86b67f/content
3. Парій В.Д. Економіка охорони здоров'я: підручник. Національний медичний університет імені О. О. Богомольця. Житомир: ТОВ «Видавничий діл «Бук-Друк», 2021. 288 с. URL: http://library.vnmu.edu.ua/new/ekonomika-ohoroni-zdorov-ya-pidruchnik-v-d-parij-ta-in-red-v-d-parij-nats-mu-im-o-o-bogomoltsya-zhitomir-buk-druk-2021-288-s/
4. 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» / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: 2022. 200 с. URL: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/50666
5. Шкільняк М.М., Желюк Т.Л. Організація діяльності закладу охорони здоров'я: нав. посібник, Тернопіль, Крок. 2021. 516 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48106
6. Folland, S., Goodman, A.C., Stano, M., & Danagoulian, S. The Economics of Health and Health Care (9th ed.). *Routledge.* 2024. P. 772. DOI: https://doi.org/10.4324/9781003308409

9. Допоміжна

1. Irtyshcheva I., Boiko Y., Kramarenko I., Romanenko S., Sirenko I., N. Tubaltseva, Hryshyna N., Ishchenko O. Development of socialization of the economy on the conditions of financing sports and health activities *International Journal of Health Sciences.* Т. 6. №. S5. С. 2819-2826. DOI: 10.53730/ijhs.v6nS5.9252
2. D'Alessandro C. et al. Exploring circular economy practices in the healthcare sector: a systematic review and bibliometric analysis *Sustainability*. 2024. Т. 16. № 1. С. 401. DOI: https://doi.org/10.3390/su16010401
3. Goodair B., Reeves A. The effect of health-care privatisation on the quality of care *The Lancet Public Health*. 2024. Т. 9. № 3. С. 199-206. DOI: 10.1016/S2468 2667(24)00003-3
4. Hanmer S. B. et al. Modelling the economic constraints and consequences of anaesthesia associate expansion in the UK National Health Service: a narrative review *British Journal of Anaesthesia*. 2024. Т. 132. № 5. С. 867-876. https://doi.org/10.1016/j.bja.2024.01.015
5. Holovchuk Yu., Dybchuk L. Marketing research of enterprise activities on the market of advertising services. Digital macro trends and technologies of the XXI century : monograph. Praha : Oktan print. 2023. P. 2. P. 34-43. URL: https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/6763

6. Hsiao W. C., Yip W. Financing and provision of healthcare for two billion people in low-income nations: Is the cooperative healthcare model a solution? *Social Science* & Medicine. 2024. Т. 345. DOI: https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2023.115730

7. Oso O. B. et al. Blended financing models for healthcare development: Unlocking capital for sustainable infrastructure in frontier markets *International Journal of Management and Organizational Research.* 2025. Т. 4. № 1. С. 63-81. DOI: https://doi.org/10.54660/IJMOR.2025.4.1.63-81

8. Zharlinska R., Trynchuk (Mishchuk) A., Lepetan I. The Paradigm Shift in Healthcare Marketing at the Current Stage of Healthcare System Transformation. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 7. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14750503

9. Башлай С.В., Павловський М.В., Лизак М.П. Розвиток фінансового менеджменту в умовах цифровізації економіки. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.52

10. Благун І.І. Розвиток системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 325-331. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001458847

11. Варіс І.О., Кравчук О.І., Бацман І.С. Концептуальні основи цифровізації менеджменту персоналу. *Приазовський економічний вісник*. 2023. Вип. 4. С. 32-41. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-4-5

12. Воровський О.О. Проблемні соціо-економіко- екологічні питання сучасної діяльності системи управління служби охорони здоров'я населення Вінничини. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 2. С. 32-43. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-32-43

13. Гавриченко Д.Г. Механізм фінансування охорони здоров'я України в умовах трансформацій. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 1. С. 125-133. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3674

14. Головчук Ю.О. Адаптація європейського досвіду впровадження цифрових технологій в освітні та медичні заклади України. Цифровізація як інструмент забезпечення якості ндання освітніх послуг з урахуванням європейського досвіду [колективна монографія] / за ред. А.В. Череп, І.М. Дашко, Ю.О. Огренич, О.Г. Череп: Запоріжжя: ФОП Мокшанов В.В., 2024. С. 240-289. URL: https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/24081

15. Головчук Ю.О. Цифровізація медицини як ключовий фактор ефективного управління закладами охорони здоров'я. Цифрова трансформація економіки України шляхом інтеграції європейського досвіду в умовах війни та повоєнного відновлення : колективна монографія / за ред. А.В. Череп, І.М. Дашко, Ю.О. Огренич, О. Г. Череп, В. М. Гельман. Рига, Латвія : Baltija Publishing, 2025. 396 с. С. 113-162. URI: https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10185

16. 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 лютого 2024. Харків, 2024. С. 119-121. URL: https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10092

17. Головчук Ю.О., Вергелес К.М., Назарчук О.А., Ночвіна О.А., Мазур Г.М. Інновації в електронній охороні здоров'я як складова менеджменту в Україні. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 2. С. 61-69. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.61

18. 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

19. 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

20. Головчук Ю.О., Карачина Н.П., Дибчук Л.В., Рисинець Т.П., Середницька Л.П. Роль менеджменту у забезпеченні транспарентності як основного принципу маркетингу у медичній сфері. *Ефективна економіка.* 2025. № 2. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.22

21. Головчук Ю.О., Карачина Н.П., Ночвіна О.А. Роль маркетингового консалтингу в системі бізнес-консалтингових послуг. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.7

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., Лепетан І.М. Комунікаційний менеджмент як складова стратегічного управління організацією. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 13. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.31

24. Головчук Ю.О., Поліщук С.С., Палагнюк Г.О. Імплементація Програми медичних гарантій у стратегічне планування закладів охорони здоров'я. *Інвестиція: практика та досвід.* 2025. № 14. С. 30-38. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.30

25. 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 лютого 2024. Харків, 2024. С. 292-294. URL: https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10093

26. Грінка Т.І. Цифровізація менеджменту: актуальні проблеми теорії та практики *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* 2023. Вип. 9. С. 100-107. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).100-107

27. Грінка Т.І., Немченко Т.А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9. С. 49-57. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).49-57

28. Дибчук Л.В., Головчук Ю.О. Особливості формування сучасного менеджменту в медичних установах. *Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я*: матер. ІІ міжнарод. наук.-практ. internet-конференції з міжнар. участю, Харків, 19 січня 2024. С. 51-61. URL: https://quality.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2024/01/materialy-konferentsii_19.01.2024.pdf

29. Зеліч В.В., Гарькава В.Ф., Матвеєв М.Е. Цифровізація системи менеджменту підприємства в умовах глобалізаційних змін. *Ефективна економіка.* 2023. № 2. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.42

30. Іванова В.В. Методологічні засади економіки охорони здоров'я. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Соціальні та поведінкові науки. Серія: Управління та адміністрування*. 2023. Вип. 24. С. 72-93. DOI: https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-24(53)-72-93

31. Іліка В. В. Цифрова трансформація в медичній сфері україни: здобутки та перспективи. *Digital Transformations of Modernity: Proceedings of the Multidisciplinary International Scientific-Practical Conference (January 24, 2022. Coimbra, Portugal). Chernihiv*, 2022. С. 78-81. URL: https://reicst.com.ua/asp/article/view/211/185

32. Корчинський І., Фірман Н. Цифрова медицина: особливості та проблеми становлення в Україні. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2022. № 1 (01). С. 100-105. URI: https://repository.sspu.edu.ua/handle/123456789/13373

33. Кулініч Т. В., Стернюк О.Б. Управлінські моделі в менеджменті підприємства: виклики цифровізації. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 101-106. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-17

34. Лепетан І.М., Романенко С.В. Стратегії розвитку кадрового потенціалу в закладах охорони здоров'я. *Стратегічне управління конкурентоспроможністю в контексті євроінтеграційних процесів:* матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Дніпро, 19 березня 2025 р. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2025. С. 131-133. URL: https://duan.edu.ua/wpcontent/uploads/2025/04/zbirnyk_konferentsiya_19_03 2025_universytet_imeni_alfreda_nobelya.pdf

35. Лепетан І.М. Інтеграція науки та практики в освітньому процесі для майбутніх менеджерів в охороні здоров'я. *Модернізація освітніх програм підготовки здобувачів вищої освіти відповідно до тенденцій розвитку українського і світового ринків праці:* тези доповідей навчально-методичної конференції, 26 лютого 2025 р., м. Вінниця, ВНМУ ім. М.І. Пирогова. С. 149-151. URL: https://www.vnmu.edu.ua/downloads/pdf/tezy_konf_26-02-2025.pdf

36. Лепетан І.М. Кібербезпека в охороні здоров'я: забезпечення захисту даних пацієнтів в умовах цифровізації. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні:* матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Вінниця, 6-7 березня 2025 р. URL: https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2025/paper/viewFile/24536/20286

37. Лепетан І.М. Сталий розвиток в охороні здоров'я. *Theoretical and applied aspects of sustainable development of Ukrainian regions: scientific monograph.* Volume 2. Riga, Latvia: Baltija Publishing. 2025. С. 345-372. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-539-6-42

38. Лепетан І.М. Телемедицина в Україні: економічні переваги та бар'єри впровадження. *Digital transformation of Ukraine's economy by integrating european experience in the context of war and post-war recovery: collective monograph*. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2025. p. 210-235 DOI: 10.30525/978-9934-26-577-8

39. Лепетан І.М. Телемедицина як частина цифрового бренду медичних послуг. *Інформаційні технології і автоматизація – 2024:* матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції. Одеса, 31 жовтня – 1 листопада 2024 року. С. 813-814. ULI: https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/6775

40. Лепетан І.М., Жарлінська Р.Г. Глобальні моделі фінансування охорони

здоров’я: порівняння та перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 3. С. 107-114. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.107

41. Лисяк Л.В. Потенціал публічно-приватного партнерства у фінансуванні охорони здоров’я. *Агросвіт*. 2023. № 5-6. С. 43-53. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.5-6.43

42. Ляшов Д.О. Вплив поведінкової економіки на охорону здоров’я: аналіз принципів та застосування. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров’я України*. 2023. № 3. С. 70-75. DOI: 10.11603/1681-2786.2023.3.14225

43. Матківська Х. С., Зачко О.Б. Моделі цифровізації систем HR-менеджменту безпеко-орієнтованих організацій. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості.* 2024. № 1. С. 204-214. DOI: https://doi.org/10.30837/ITSSI.2024.27.204

44. Мельник А. Економіко-аналітична діагностика в системі управління фінансовою діяльністю сучасного закладу охорони здоров’я. *Вісник економіки*. 2022. Вип. 4. С. 28-43. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2022.04.028

45. Музика-Стефанчук О.А. Система охорони здоров’я в умовах цифровізації та реформування фінансування. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 5. С. 359-365. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.05.64

46. Романенко С.В., Марчук І.А., Жарлінська Р.Г., Лепетан І.М. Психологічна підтримка медичного персоналу: управлінські рішення для зменшення рівня емоційного вигорання. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 6. С. 87-94. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.6.87

47. Романенко С.В. Особливості управління медичними закладами в умовах військових дій: досвід України. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.58

48. Романенко С.В. Впровадження електронної медицини в управлінні медичними закладами: переваги та виклики. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 4. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.4.256

49. Сальникова Т.В. Результати реформування системи фінансування охорони здоров’я в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 78. С. 118-123. DOI: https://doi.org/10.32782/bses.78-18

50. Хаджинов І.В. Вплив сучасних процесів цифровізації на бізнес та його менеджмент. *Економіка і організація управління.* 2023. Вип. 4. С. 72-81. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.8

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. Електронна адреса сайту кафедри. URL: https://www.vnmu.edu.ua/department/department/64#
4. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 № 236/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр
5. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-III. URL: https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2210-14
6. Закон України «Про захист прав споживачів». URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text

7. Закон України «Про електронну комерцію». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text
8. Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: http://www.who.int/en/
9. Центр громадського здоров'я МОЗ України https://phc.org.ua/kontrol-zakhvoryuvan
10. Prometheus – найбільша платформа онлайн-курсів в Україні. URL: https://prometheus.org.ua/
11. МОЗ України. База знань кращих практик. Менеджмент. URL: https://moz.gov.ua/menedzhment
12. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. URL: http://www.nbuv.gov.ua/
13. Державна науково-педагогічна бібліотека України ім. В. О. Сухомлинського. URL: http://www.dnpb.gov.ua/
14. Наукова бібліотека Харківського національного медичного університету. URL: https://libr.knmu.edu.ua/
15. Студія онлайн-освіти Educational Era. URL: https://ed-era.com
16. Дія. Освіта. URL: https://osvita.diia.gov.ua
17. Освітня онлайн-платформа. URL: https://sendpulse.ua
18. Платформа онлайн-освіти. URL: https://impactorium.org
19. Освітній хаб – EduHub.in.ua. URL: https://eduhub.in.ua

Силабус з дисципліни «Організація, економіка та фінансування охорони здоров'я» обговорено та затверджено на засіданні кафедри менеджменту та маркетингу.

Протокол № 1 від «28» серпня 2025 року.

Відповідальний за курс доцент ЗВО Інна ЛЕПЕТАН

В.о. завідувача
кафедри менеджменту та маркетингу д.е.н. Юлія ГОЛОВЧУК