


МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
БУКОВИНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЗАТВЕРДЖУЮ
Проректор закладу вищої освіти
з науково-педагогічної роботи
Володимир ХОДОРОВСЬКИЙ


30 _____ 08 2024 р.

ДОВІДНИК ДЛЯ СТУДЕНТА
(СИЛАБУС)

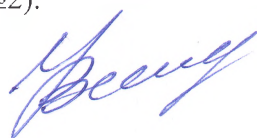
з вивчення курсу за вибором

ОГАНІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ В МЕДИЦИНІ

Галузь знань	22 Охорона здоров'я
Спеціальність	222 «Медицина»
Освітній ступінь	«Магістр»
Курс навчання	VI
Форма навчання	денна
Кафедра	соціальної медицини та організації охорони здоров'я

Схвалено на методичній нараді кафедри соціальної медицини та організації охорони здоров'я «29» серпня 2024 року (протокол №2).

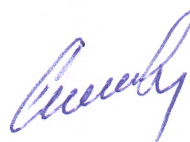
Завідувач кафедри



Ігор НАВЧУК

Схвалено предметною методичною комісією з дисциплін гігієнічного профілю «30» серпня 2024 року (протокол №1).

Голова предметної методичної комісії



Святослав ДЕЙНЕКА

Чернівці – 2024



1. ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ ПРО НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ, ЯКІ ВИКЛАДАЮТЬ КУРС ЗА ВИБОРОМ

Кафедра	Соціальної медицини та організації охорони здоров'я
Прізвище, ім'я, по батькові науково-педагогічних працівників, посада, науковий ступінь, вчене звання, e-mail	1. Навчук Ігор Васильович – зав.кафедри, к.мед.н., доцент, navchuk.igor@bsmu.edu.ua 2. Бідучак Анжела Степанівна – к.мед.н., доцент, biduchak.anzhela@bsmu.edu.ua 3. Чорненко Жанетта Анатоліївна – к.мед.н., доцент, chornenka.zhanetta@bsmu.edu.ua 4. Ясинська Ельвіра Цезарівна – к.мед.н., доцент, yasynska.elvira@bsmu.edu.ua
Веб-сторінка кафедри на офіційному веб-сайті університету	https://www.bsmu.edu.ua/sotsialnoyi-meditsini-ta-ooz/
Веб-сайт кафедри	http://ozo.bsmu.edu.ua/
E-mail	ozo@bsmu.edu.ua
Адреса	м. Чернівці, вул. Федьковича, 16
Контактний телефон	-

2. ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ПРО НАВЧАЛЬНУ ДИСЦИПЛІНУ

Статус дисципліни	нормативна
Кількість кредитів	3,0
Загальна кількість годин	90
Лекції	-
Практичні заняття	30
Самостійна робота	60
Вид заключного контролю	залік

3. ОПИС КУРСУ ЗА ВИБОРОМ (АНОТАЦІЯ)

Курс за вибором «Організація бізнесу в медицині» спрямований на вивчення ключових економічних аспектів функціонування системи охорони здоров'я, необхідних для ефективного ведення підприємницької діяльності. У рамках курсу розглядаються організаційно-правові форми медичних підприємств, джерела фінансування, методи економічного аналізу медичних послуг у ринкових умовах. Студенти опановують розробку бізнес-моделей для впровадження інноваційних та грантових проєктів у практику, а також алгоритми започаткування власної справи та ефективного управління бізнесом у сфері охорони здоров'я.

4. ПОЛІТИКА КУРСУ ЗА ВИБОРОМ

4.1. Перелік нормативних документів:

- Положення про організацію освітнього процесу (<https://www.bsmu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/polozhennya-pro-organizacziyu-osvitnogo-proczesu-u-vdnz-u-bukovinskij-derzhavnij-medichnij-universitet.pdf>);
- Інструкція щодо оцінювання навчальної діяльності студентів БДМУ в умовах впровадження Європейської кредитно-трансферної системи організації навчального процесу (<https://www.bsmu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/bdmu-instrukciya-shhodo-ocziyuvannya-%D1%94kts-2014-3.pdf>);
- Положення про порядок відпрацювання пропущених та незарахованих занять (<https://www.bsmu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/reworks.pdf>);
- Положення про апеляцію результатів підсумкового контролю знань здобувачів вищої освіти (<https://www.bsmu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/07/polozhennya-pro-apelyacziyu-rezultativ-pidsumkovogo-kontrolyu-znan.pdf>);

- Кодекс академічної доброчесності (https://www.bsmu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/kodeks_academic_faith.pdf);
- Морально-етичний кодекс студентів (https://www.bsmu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/ethics_code.docx);
- Положення про запобігання та виявлення академічного плагіату (<https://www.bsmu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/antiplagiat-1.pdf>);
- Положення про порядок та умови обрання студентами вибіркових дисциплін (https://www.bsmu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/04/nakaz_polozhennyz_vybirkovi_dyscypliny_2020.pdf);
- Правила внутрішнього трудового розпорядку Вищого державного навчального закладу України «Буковинський державний медичний університет» (<https://www.bsmu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/17.1-bdmu-kolektivnij-dogovir-dodatok.doc>).

4.2. Політика щодо дотримання принципів академічної доброчесності здобувачів вищої освіти:

- самостійне виконання навчальних завдань поточного та підсумкового контролів без використання зовнішніх джерел інформації;
- списування під час контролю знань заборонені;
- самостійне виконання індивідуальних завдань та коректне оформлення посилань на джерела інформації у разі запозичення ідей, тверджень, відомостей.

4.3. Політика щодо дотримання принципів та норм етики та деонтології здобувачами вищої освіти:

- дії у професійних і навчальних ситуаціях із позицій академічної доброчесності та професійної етики та деонтології;
- дотримання правил внутрішнього розпорядку університету, бути толерантними, доброзичливими та виваженими у спілкуванні зі студентами та викладачами, медичним персоналом закладів охорони здоров'я;
- усвідомлення значущості прикладів людської поведінки відповідно до норм академічної доброчесності та медичної етики.

4.4. Політика щодо відвідування занять здобувачами вищої освіти:

- присутність на всіх навчальних заняттях (лекціях, практичних (семінарських) заняттях, підсумковому контролі) є обов'язковою з метою поточного та підсумкового оцінювання знань (окрім випадків з поважних причин).

4.5. Політика дедлайну та відпрацювання пропущених або незарахованих занять здобувачами вищої освіти:

- відпрацювання пропущених занять відбувається згідно з графіком відпрацювання пропущених або незарахованих занять та консультацій.

5. ПЕРЕКВІЗИТИ І ПОСТРЕКВІЗИТИ КУРСУ ЗА ВИБОРОМ (МІЖДИСЦИПЛІНАРНІ ЗВ'ЯЗКИ)

Перелік навчальних дисциплін, на яких базується вивчення навчальної дисципліни	Перелік навчальних дисциплін, для яких закладається основа в результаті вивчення навчальної дисципліни
Соціальна медицина, громадське здоров'я	зкладає основи вивчення діяльності системи охорони здоров'я щодо забезпечення збереження, зміцнення, та відновлення здоров'я населення, у т.ч. організації медичної допомоги та системи громадського здоров'я
Інформатика та статистика	забезпечує вивчення правових і організаційних засад галузі охорони здоров'я

Біостатистика	здійснює дослідження, аналіз та оцінку показників здоров'я населення, організації, ресурсне забезпечення та діяльність системи охорони здоров'я, розробку з позицій доказової медицини рекомендацій з попередження і усунення шкідливого впливу чинників.
Основи економічної теорії	сприяє формуванню економічного світогляду та основних компетентнісних характеристик щодо методології економічного аналізу діяльності медичних закладів в сучасних умовах

6. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ КУРСУ ЗА ВИБОРОМ:

6.1. Метою вивчення курсу є формування сучасного економічного мислення, а також набуття спеціальних знань і практичних навичок, необхідних для ефективного управління та організації діяльності у сфері охорони здоров'я.

6.2. Основними завданнями вивчення дисципліни є:

- набуття знань про ключові компоненти ефективного функціонування медичних закладів незалежно від форми власності;
- освоєння принципів організації підприємницької діяльності в медицині, а також особливостей надання якісних медичних послуг у контексті реформування галузі;
- вивчення економічних основ бізнес-планування;
- ознайомлення з принципами цінової політики, стратегічного і тактичного планування економічного розвитку медичних установ;
- набуття практичних навичок розробки бізнес-плану для медичного бізнесу;
- оцінка економічної доцільності використання основних елементів бізнес-моделі в сфері охорони здоров'я;
- аналіз ефективності вибору організаційно-правової форми ведення бізнесу та системи оподаткування;
- вивчення процедур державної реєстрації підприємницької діяльності у медичній сфері;
- розгляд механізмів фінансового забезпечення бізнесу у сфері охорони здоров'я;
- аналіз особливостей створення бізнес-моделі та бізнес-плану для медичних закладів;
- вивчення міжнародних стандартів внутрішнього контролю та їх впровадження у діяльність медичних установ;
- засвоєння принципів прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування закладів охорони здоров'я.

7. КОМПЕТЕНТНОСТІ, ФОРМУВАННЮ ЯКИХ СПРИЯЄ КУРС ЗА ВИБОРОМ:

7.1. *Інтегральна компетентність:*

Здатність розв'язувати складні задачі, у тому числі дослідницького та інноваційного характеру у сфері медицини. Здатність продовжувати навчання з високим ступенем автономії.

7.2. *Загальні компетентності:*

ЗК 3.Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК 4.Знання та розуміння предметної галузі та розуміння професійної діяльності.

ЗК 11.Здатність до пошуку, опрацювання та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК 12. Визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків.

7.3. Фахові (спеціальні) компетентності:

ФК 1. Здатність збирати медичну інформацію про пацієнта і аналізувати клінічні дані.

ФК 16. Здатність до ведення медичної документації, в тому числі електронних форм.

ФК 23. Здатність розробляти і реалізовувати наукові та прикладні проекти у сфері охорони здоров'я.

8. РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ.

В результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач повинен:

Знати:

- економічну природу бізнесу і підприємництва у сфері охорони здоров'я; етапи
- започаткування власної справи;
- оподаткування підприємств різних форм власності;
- законодавче забезпечення трудових відносин суб'єктів підприємницької діяльності;
- організацію фінансового обслуговування власної справи;
- особливості сучасного менеджменту в бізнесі;
- маркетинг у практичній діяльності;
- методiku складання бізнес-плану та бізнескультуру ведення власної справи.

Вміти:

- визначати раціональну стартову стратегію;
- підготувати засновницькі документи, аналізувати фінансову діяльність підприємництва;
- аналізувати ринок, конкурентів та мати маркетингову орієнтацію власної справи; обирати організаційно-правову форму та систему оподаткування;
- розробляти бізнес-план.

9. ПРОГРАМНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ.

ПРН 1. Мати ґрунтовні знання із структури професійної діяльності. Вміти здійснювати професійну діяльність, що потребує оновлення та інтеграції знань. Нести відповідальність за професійний розвиток, здатність до подальшого професійного навчання з високим рівнем автономності.

ПРН 16. Формувати раціональні медичні маршрути пацієнтів; організовувати взаємодію з колегами в своєму та інших закладах, організаціях та установах; застосовувати інструменти просування медичних послуг на ринку, на підставі аналізу потреб населення, в умовах функціонування закладу охорони здоров'я, його підрозділу, в конкурентному середовищі.

ПРН 28. Приймати ефективні рішення з проблем охорони здоров'я, оцінювати потрібні ресурси, враховувати соціальні, економічні та етичні наслідки.

10. ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Опис кожного модуля дисципліни:

Дисципліна вивчається на 6-му курсі, на вивчення навчальної дисципліни відводиться 90 годин 3 кредити ЄКТС*.

Структура навчальної дисципліни	Кількість годин, з них			СРС	Рік навчання
	годин/ кредитів ЄКТС	аудиторних			
		лекцій	практичних занять		
Модуль 1. Організація бізнесу в медицині	90 / 3	-	30	60	6-й
Всього	90 / 3	-	30	60	

*Примітка: 1 кредит ECTS – 30 годин

МОДУЛЬ 1. ОРГАНІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ В МЕДИЦИНІ

Тема 1. Планування бізнесу в системі охорони здоров'я.

Зміст та методи фінансового планування в системі охорони здоров'я. Перспективне фінансове планування діяльності закладу охорони здоров'я. Поточне фінансове планування в системі охорони здоров'я. Оперативне планування фінансової діяльності в охороні здоров'я. Бюджетування в системі оперативного фінансового планування охорони здоров'я. Сутність, цілі та інформаційне забезпечення бізнес-плану в охороні здоров'я.

Тема 2. Теоретичні основи економіки охорони здоров'я в сучасних умовах.

Економіка охорони здоров'я: предмет, мета, завдання. Здоров'я – як соціально-економічна категорія. Цілі, цінності, основні складові ефективної системи функціонування закладів охорони здоров'я. Типи систем охорони здоров'я, їх характеристики, переваги та недоліки. Бюджет, механізм його формування в системі охорони здоров'я. Визначення основних проблем та розробка напрямів удосконалення у системі охорони здоров'я. Реформа в системі охорони здоров'я: визначення терміну, передумови впровадження. Значення підприємництва в умовах реформування галузі охорони здоров'я.

Тема 3. Економіка, бізнес та підприємництво в охороні здоров'я.

Історичний розвиток поняття «підприємництво». Сутнісна характеристика бізнесу та підприємництва: основні відмінності. Основні якості медика-підприємця. Принципи підприємницької діяльності в медичній сфері. Підприємницьке середовище та його складові елементи. Функції та рушійні сили підприємництва. Суб'єкти та об'єкти підприємницької діяльності в охороні здоров'я. Стадії розвитку та життєвий цикл підприємництва. Розробка концепції бізнесу. Сфери підприємницької діяльності у медицині. Обмеження у здійсненні підприємницької діяльності. Особливості застосування інновацій в організації бізнесу.

Тема 4. Зміст, структура та технологія розробки бізнес-плану в охороні здоров'я.

Прогнозування, планування й регулювання діяльності закладів охорони здоров'я. Планування успіху підприємницького проекту. Генерування ідеї послуги. Методи та способи перевірки життєздатності ідеї. Роль та значення бізнес-планування в медичній сфері. Основні положення бізнес-планування. Форми та види планування в медицині. Визначення раціональної стартової стратегії. Основні вимоги до стратегічних цілей медичного закладу. Принципи і методи планування діяльності підприємства.

Тема 5. Бізнес-планування в організації підприємницької діяльності закладів охорони здоров'я.

Стратегічне планування розвитку підприємства. Тактичне і оперативне планування. Механізм взаємодії стратегічних і тактичних планів медичної організації. Системні компоненти планування роботи медичного закладу. Реалізація стратегічних планів. Планування роботи за допомогою Діаграми Ганта. Бізнес-план підприємства: поняття, структура, приклади. Ідеї бізнес-плану. Мета та основні елементи бізнес-плану.

Тема 6. Бізнес-моделі для закладів охорони здоров'я.

Моделі в охороні здоров'я. Сутність бізнес-моделі «CANVAS». Види та основні елементи бізнес-моделей в сфері охорони здоров'я. Структура бізнес-моделі. Відмінності бізнес-моделі та Бізнес-плану.

Тема 7. Дослідження галузі охорони здоров'я та ринку медичних послуг.

Значення маркетингу в бізнес-плануванні. Соціальний маркетинг. Характеристика медичних послуг як товару. Недосконалість ринку медичних послуг. Державне регулювання ринку медичних послуг. Оцінка інвестиційної привабливості вибраного напрямку

інвестування. Оцінка інвестиційної привабливості регіонів країни. Дослідження ринку медичних послуг.

Тема 8. Бізнес-менеджмент у медичній галузі.

Сучасний менеджмент в бізнесі: стратегії, моделі, технології. Менеджмент людських ресурсів: оплата праці та забезпечення мінімального розміру. Підбір кадрів в закладах охорони здоров'я. Зміст, переваги, недоліки та особливості застосування методів оцінювання персоналу. Соціально- психологічні способи мотивації. Методи прямого та непрямого впливу. Тайм-менеджмент у діяльності керівника. Бізнес-коучинг та його застосування в розвитку персоналу організації. Стили керівництва в медичних установах. Методи управління медичним закладом.

Тема 9. Маркетингова орієнтація приватного закладу охорони здоров'я.

Маркетинг-план інвестиційного проекту. Технології зовнішнього маркетингу. Технології внутрішнього маркетингу. Маркетингова тактика та стратегічні цілі. Зміст та етапи процесу управління маркетингом. Загальні властивості медичних послуг. Сегменти ринку охорони здоров'я (B2B, B2C). Суб'єкти ринку охорони здоров'я. Попит на здоров'я та охорону здоров'я. Бенчмаркінг: сутність, мета та основні етапи застосування. Складові маркетинг-міксу.

Тема 10. Інноваційний маркетинг у практичній діяльності ведення бізнесу.

Поняття інновації і інноваційної діяльності в медицині. Інноваційний процес і його етапи. Інноваційний маркетинг в сфері охорони здоров'я: сутність та основні принципи. Види маркетингу в охороні здоров'я.

Тема 11. Бізнес культура в охороні здоров'я.

Імідж персоналу. Спілкування з пацієнтами. Візуальний імідж практики. Конкуренція в сфері охорони здоров'я. Матриця конкурентів. Сучасний стиль медика-підприємця та концептуальні положення етичних норм у бізнесі. Корпоративна культура та створення сильної команди. Кодекс етики бізнесу. Соціальна відповідальність організації бізнесу в медицині.

Тема 12. Конкуренція та бізнес-культура підприємництва в медичній сфері.

Основні фактори конкурентоспроможності. Основні параметри, які аналізуються в матриці конкурентів Сучасний медичний підприємець - менеджер, який розуміє економічні, правові та організаційні аспекти бізнесу. Основні положення етичних норм у бізнесі. Основні положення етики бізнесу.

Тема 13. Політика ціноутворення в приватних закладах охорони здоров'я.

Ціна як грошовий вираз вартості. Класифікація цін: вільні (ринкові), регульовані, фіксовані. Особливості формування та регулювання цін в галузі охорони здоров'я. Етапи формування ціни. Структура ціни медичної послуги та аналіз її елементів. Методика розрахунку вартості медичних послуг.

Тема 14. Ціна та ціноутворення в системі охорони здоров'я.

Ціноутворення в охороні здоров'я. Фактори ціноутворення. Методи ціноутворення. Етапи ціноутворення та їх сутнісна характеристика. Класифікація витрат. Формування собівартості медичної послуги. Вибір цінової стратегії. Стратегія проникнення на ринок. Особливість застосування стратегії диференційованих цін. Специфіка стратегії зняття вершків. Цінове наслідування.

Тема 15. Організаційно-правові форми реалізації бізнес-проекту в охороні здоров'я.

Організаційний план. Державні (комунальні) медичні підприємства в охороні здоров'я. Господарські товариства в охороні здоров'я. Орендні підприємства в охороні здоров'я. Особливості законодавчого регулювання діяльності закладів охорони здоров'я. Існуючі в Україні організаційно-правові форми організації власної справи. Переваги та недоліки різних організаційно-правових форм.

Тема 16. Законодавче забезпечення діяльності приватного сектора охорони здоров'я.

Сутність ліцензування та порядок отримання ліцензії з медичної практики. Засновницькі документи та їх підготовка. Статутний фонд, його формування. Наймані працівники. Трудовий договір, контракт. Права, обов'язки та відповідальність підприємця. Умови укладання договору з Національною службою здоров'я України.

Тема 17. Механізми реєстрації власної справи.

Державна реєстрація суб'єктів підприємництва в Україні: сутність, порядок, терміни. Документи, що подаються на реєстрацію ФОП (фізичної особи-підприємця). Порядок державної реєстрації юридичної особи. Алгоритм реєстрації. Підстави для відмови у реєстрації. Підключення до електронної системи охорони здоров'я та ведення пацієнтів. Поетапне відкриття рахунка в банку. Електронний цифровий підпис: суть та призначення. Проведення розрахунків за допомогою системи клієнт-банк.

Тема 18. Приватна медична практика без організації юридичної особи (підприємства). Кадрова політика та стратегія Підбір кадрів в закладах охорони здоров'я. Зміст, переваги, недоліки та особливості застосування методів оцінювання персоналу. Соціально- психологічні способи мотивації. Методи прямого та непрямого впливу. Тайм-менеджмент у діяльності керівника. Бізнес-коучинг та його застосування в розвитку персоналу організації. Стили керівництва в медичних установах. Методи управління медичним закладом. Міжнародний менеджмент.

Тема 19. Оподаткування підприємств різних форм власності у сфері охорони здоров'я.

Сутність податків, їх характерні ознаки та класифікація податків згідно Податкового Кодексу України. Вибір системи оподаткування: загальна чи спрощена системою оподаткування. Особливості вибору форми оподаткування. Оподаткування ПДВ послуг у сфері охорони здоров'я. Єдиний податок та єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування.. Податки та звітність на спрощеній системі оподаткування. Особливості сплати податку на додану вартість фізичною особою – підприємцем, яка надає медичні послуги. Реєстратор розрахункових операцій. Податки та звітність за найманих працівників. Ведення бухгалтерії фізичної особи – підприємця. Реєстрація та ведення книги обліку доходів та витрат. Податки та звітність на загальній системі оподаткування.

Тема 20. Організація внутрішнього контролю діяльності закладів охорони здоров'я різних форм власності відповідно до європейських стандартів.

Система контролінгу в сучасному бізнесі. Міжнародні стандарти внутрішнього контролю (COSO, INTOSAI). Основні елементів внутрішнього середовища та процесів організації закладу. Формулювання цілей (SMART). Ідентифікація та оцінка ризиків. Способи реагування на ризик, управління ними. Зміст та функції підприємницького ризику. Оцінювання підприємницьких ризиків. Методи захисту від ризиків. Механізм заходів контролю. Організація інформаційного та комунікаційного забезпечення. Здійснення

моніторингу системи внутрішнього контролю та відслідковування результатів реалізації контрольних заходів.

Тема 21. Зміст та основні розділи фінансового бізнес-плану в охороні здоров'я.

Фінансовий план. Зміст та основні розділи фінансового плану. Забезпечення прибутковості надання медичних послуг. Показники рентабельності поточної діяльності закладу охорони здоров'я. Аналіз прибутковості надання комплексу медичних послуг. Аналіз прибутковості надання медичних послуг за наявності змішаних витрат. Ефект виробничого важеля.

Тема 22. Оцінка ризиків провадження бізнесової діяльності в закладах охорони здоров'я.

Ризики у фінансово-господарській діяльності суб'єктів господарювання. Умови виникнення ризиків. Класифікація фінансових ризиків. Вимірювання рівня ризику - показники фінансової стійкості та ліквідності. Управління фінансовими ризиками. Оцінка ризику та механізм реагування. Основні методи нейтралізації фінансових ризиків.

Тема 23. Клініко-економічна ефективність інноваційних та грантових проєктів в охороні здоров'я.

Народногосподарська ефективність лікувально-профілактичних заходів. Розрахунок економічної ефективності лікувально-профілактичних заходів. Клініко-економічний аналіз інноваційних та грантових проєктів.

Тема 24. Аналіз інвестиційних доходів та видатків у часі

Тимчасова вартість грошей та відсоткові ставки. Оцінка вартості грошей у часі за простим відсотком. Оцінка вартості грошей за складним відсотком. Оцінка вартості грошових коштів при анuitеті. Оцінка фінансових активів з урахуванням інфляції. Еквівалентність відсоткових ставок різного типу.

Тема 25. Інвестиційна ефективність бізнес-плану.

Особливості інвестиційної діяльності. Формування інвестиційного прибутку. Розрахунок показників економічної ефективності інвестиційних проєктів.

Тема 26. Приклади бізнес-планів.

Бізнес-план організації приватного стоматологічного кабінету. Бізнес-план впровадження цифрової контактної термомонографії в приватній медичній установі. Бізнес-план організації кабінету планування сім'ї з використанням допоміжних репродуктивних технологій. Бізнес-план організації ендокринологічної аптеки у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Бізнес-план організації виробництва захисного медичного одягу в центральній районній лікарні.

Тема 27. Методика оформлення презентації бізнес-плану в охороні здоров'я.

Сутність та види інвестицій в медицині. Економічна сутність інвестування та його класифікація. Ознаки інвестиційної діяльності. Характеристики інвестиційної діяльності. Особливості джерел фінансування інвестиційних проєктів і програм. Основні правила розробки презентацій для участі в стартап-проєктах. Теоретичні основи розвитку стартапів. Стадії життєвого циклу стартап-проєктів. Аналіз ризиків стартап-проєктів. Ринкові дослідження сучасних і найпопулярніших стартап-проєктів.

Тема 28. Підсумкове залікове заняття.

Виконання ІРС, що передбачає підготовку студентами презентаційного проєкту організації бізнесу в медицині за обраним видом діяльності.

Перелік питань до залікового заняття «Організація бізнесу в медицині»

1. Предмет, методи, мета, основні завдання економіки охорони здоров'я.
2. Здоров'я, як медико-соціальна, економічна категорія та особлива споживча вартість.
3. Основні складові функціонування ефективної системи охорони здоров'я.
4. Бюджет, механізм його формування в системі охорони здоров'я.
5. Економічна сутність бізнесу та підприємництва в медичній сфері, їх відмінності.
6. Методи вибору бізнес-ідей та визначення раціональної стартової стратегії.
7. Основні принципи діяльності для медика-підприємця.
8. Суб'єкти, об'єкти та рушійні сили підприємницької діяльності в системі охорони здоров'я.
9. Інноваційний маркетинг в системі охорони здоров'я: функції та основні принципи.
10. Сегменти ринку охорони здоров'я (B2B, B2C).
11. Цифровий маркетинг та інтернет-комунікації.
12. Бенчмаркінг: сутність, мета та основні етапи застосування.
13. Ринковий механізм послуг охорони здоров'я і його основні елементи.
14. Особливості електронного бізнесу в медицині.
15. Сутність та методологія бізнес-планування в системі охорони здоров'я.
16. Бізнес-модель: сутність та основні елементи в соціальній сфері.
17. Бізнес-план як інструмент регулювання підприємницької діяльності.
18. Ціна та етапи ціноутворення в медичній сфері. Особливості формування та регулювання цін в медичній сфері.
19. Методика розрахунку собівартості медичної послуги.
20. Тайм-менеджмент в підприємницькій діяльності медика-керівника.
21. Бізнес-коучинг та його застосування в розвитку персоналу організації.
22. Менеджмент людських ресурсів: оплата праці та забезпечення мінімального розміру.
23. Організаційно-правові форми підприємницької діяльності, їх порівняльна характеристика.
24. Алгоритм реєстрації підприємницької діяльності закладів охорони здоров'я.
25. Державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення України.
26. Джерела формування фінансових ресурсів підприємства.
27. Оплата медичних послуг і вимоги до постачальників медичних послуг.
28. Ліцензія на медичну практику: сутність та основні етапи реєстрації.
29. Умови укладання договору з Національною службою здоров'я України.
30. Суть і порівняльна характеристика методів економічного аналізу з метою прийняття управлінських рішень.
31. Фінансовий стан медичного підприємства та механізм його оцінки.
32. Джерела залучення фінансових ресурсів для ведення підприємницької діяльності.
33. Основні показники результативності фінансової діяльності медичних підприємств.
34. Конкуренція в сфері охорони здоров'я та її види.
35. SWOT-аналіз в діяльності закладів охорони здоров'я.
36. Сучасний стиль медика-підприємця та концептуальні положення етичних норм у бізнесі.
37. Соціальна відповідальність організації бізнесу в медицині.
38. Сутність та види інвестицій в медицині. Характеристики інвестиційної діяльності.
39. Обґрунтуйте у чому полягає сутність сприятливості середовища для розвитку підприємницької діяльності в медичній сфері.
40. Обґрунтуйте роль бізнесу в сучасній системі охорони здоров'я.

11. СТРУКТУРА КУРСУ ЗА ВИБОРОМ

Назва теми	Кількість годин				
	Усього	у тому числі			
		Аудиторні		Самос- тійна робота студен- та	Інди- ві- дуаль- на робота
		Лекції	Прак- тичні занят- тя		
1	2	3	4	5	6
ОРГАНІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ В МЕДИЦИНІ					
Планування бізнесу в системі охорони здоров'я.	2		2		
Теоретичні основи економіки охорони здоров'я в сучасних умовах	2			2	
Економіка, бізнес та підприємництво в охороні здоров'я.	2			2	
Зміст, структура та технологія розробки бізнес-плану в охороні здоров'я.	2		2		
Бізнес-планування в організації підприємницької діяльності закладів охорони здоров'я.	2			2	
Бізнес-моделі для закладів охорони здоров'я	4			4	
Дослідження галузі охорони здоров'я та ринку медичних послуг.	2		2		
Бізнес-менеджмент у медичній галузі.	2			2	
Маркетингова орієнтація приватного закладу охорони здоров'я.	2		2		
Інноваційний маркетинг у практичній діяльності ведення бізнесу в охороні здоров'я.	4			4	
Бізнес культура в охороні здоров'я.	2		2		
Конкуренція та бізнес-культура підприємництва в медицині.	4			4	
Політика ціноутворення в приватних закладах охорони здоров'я .	2		2		
Ціна та ціноутворення в системі охорони здоров'я.	4			4	
Організаційно-правові форми реалізації бізнес-проекту в охороні здоров'я.	2		2		
Законодавче забезпечення діяльності приватного сектора охорони здоров'я	2			2	
Механізми реєстрації власної справи в медичній галузі.	4			4	
Приватна медична практика без організації юридичної особи (підприємства).	2		2		
Оподаткування підприємств різних форм	4			4	

власності у сфері охорони здоров'я.					
Організація внутрішнього контролю діяльності закладів охорони здоров'я різних форм власності відповідно до європейських стандартів.	2			2	
Зміст та основні розділи фінансового бізнес-плану в охороні здоров'я.	2		2		
Організація фінансового обслуговування бізнесу в медицині.	2			2	
Оцінка ризиків провадження бізнесової діяльності в закладах охорони здоров'я	2		2		
Клініко-економічна ефективність інноваційних та грантових проєктів в охороні здоров'я.	2		2		
Аналіз інвестиційних доходів та видатків у часі	2		2		
Інвестиційна ефективність бізнес-плану	2		2		
Приклади бізнес-планів.	2		2		
Методика оформлення презентації бізнес-плану в охороні здоров'я	4			4	
Індивідуальна робота (за наявності)	14				14
Залікове заняття	6		2	4	
УСЬОГО ГОДИН	90		30	46	14

12. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ЛЕКЦІЙ

Лекції на 6-му курсі навчання не передбачено навчальним планом.

13. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ПРАКТИЧНИХ (СЕМІНАРСЬКИХ) ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми	К-сть год.
ОРГАНІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ В МЕДИЦИНІ		
1	Планування бізнесу в системі охорони здоров'я.	2
2	Зміст, структура та технологія розробки бізнес-плану в охороні здоров'я.	2
3	Дослідження галузі охорони здоров'я та ринку медичних послуг.	2
4	Маркетингова орієнтація приватного закладу охорони здоров'я.	2
5	Бізнес культура в охороні здоров'я.	2
6	Політика ціноутворення в приватних закладах охорони здоров'я .	2
7	Організаційно-правові форми реалізації бізнес-проєкту в охороні здоров'я.	2
8	Приватна медична практика без організації юридичної особи (підприємства).	2
9	Зміст та основні розділи фінансового бізнес-плану в охороні здоров'я.	2
10	Оцінка ризиків провадження бізнесової діяльності в закладах охорони здоров'я.	2
11	Клініко-економічна ефективність інноваційних та грантових проєктів в охороні здоров'я.	2
12	Аналіз інвестиційних доходів та видатків у часі	2

13	Інвестиційна ефективність бізнес-плану	2
14	Приклади бізнес-планів.	2
15	Залікове заняття	2
УСЬОГО ГОДИН		30

14. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	ОРГАНІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ В МЕДИЦИНІ	К-сть год.
1	Теоретичні основи економіки охорони здоров'я в сучасних умовах	2
2	Економіка, бізнес та підприємництво в охороні здоров'я.	2
3	Бізнес-планування в організації підприємницької діяльності закладів охорони здоров'я.	2
4	Бізнес-моделі для закладів охорони здоров'я	4
5	Бізнес-менеджмент у медичній галузі.	4
6	Інноваційний маркетинг у практичній діяльності ведення бізнесу в охороні здоров'я.	4
7	Конкуренція та бізнес-культура підприємництва в медицині.	4
8	Ціна та ціноутворення в системі охорони здоров'я.	2
9	Законодавче забезпечення діяльності приватного сектора охорони здоров'я	2
10	Механізми реєстрації власної справи в медичній галузі.	4
11	Оподаткування підприємств різних форм власності у сфері охорони здоров'я.	4
12	Організація внутрішнього контролю діяльності закладів охорони здоров'я різних форм власності відповідно до європейських стандартів.	2
13	Організація фінансового обслуговування бізнесу в медицині.	2
14	Методика оформлення презентації бізнес-плану в охороні здоров'я.	4
15	Виконання ІР	14
16	Підготовка до залікового заняття.	4
УСЬОГО ГОДИН		60

15. ПЕРЕЛІК ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ.

Індивідуальні завдання. До кожної теми практичного заняття та для теми самостійної роботи передбачено виконання індивідуального ситуаційного завдання.

16. ТЕМИ ІНДИВІДУАЛЬНИХ НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНИХ ЗАВДАНЬ (пошукові, дослідницькі й аналітичні роботи)

Виконання ІРС передбачає підготовку студентами презентаційного проєкту організації бізнесу в медицині за обраним видом діяльності.

Оцінювання ІРС здійснюється викладачем у форматі «зараховано» або «не зараховано».

17. МЕТОДИ ТА ФОРМИ ПРОВЕДЕННЯ КОНТРОЛЮ

Система організації навчального процесу як технологія ECTS включає:

- вивчення навчальних дисциплін (проходження практик), структурованих на дисципліні як задокументовані, логічно завершені частини навчальної програми, що реалізуються за допомогою відповідних форм організації навчального процесу і закінчуються підсумковим контролем;
- впровадження кредитів ECTS (ЄКТС) як одиниць виміру навчального навантаження студента, необхідного для засвоєння навчальної дисципліни;

Кредити (Credit) призначаються кваліфікаціям або навчальним програмам в цілому, а також їхнім навчальним (освітнім) компонентам (таким як: навчальні курси, курсова робота, виробнича практика та лабораторна робота).

Кредит включає усі види робіт студента, передбачені у затвердженому індивідуальному плані: аудиторну, самостійну, підготовку до державної атестації, складання ліцензійних інтегрованих іспитів „Крок1" і „Крок 2", практично орієнтованого державного іспиту, виробничу практику, виконання курсових робіт тощо. Один кредит ECTS становить 30 (36) академічних годин.

- здійснення зарахування кредитів студентам зі складових навчального плану (навчальних дисциплін, практик, курсових та кваліфікаційних робіт) на підставі отримання позитивних оцінок підсумкового контролю. Встановлення кредитів студентам здійснюється у повному обсязі відповідно до кредитів, встановлених навчальній складовій, і лише після повного їх виконання;

- відсутність у графіку навчального процесу екзаменаційних сесій, адже здійснюється контроль засвоєння студентом навчальної дисципліни;

- застосування декількох шкал оцінювання, включаючи рейтингову шкалу оцінювання ECTS, які конвертуються одна в одну за певними правилами.

ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТА З КУРСУ ЗА ВИБОРОМ

Оцінювання поточної навчальної діяльності

Під час оцінювання засвоєння кожної теми заліку студенту виставляються оцінки за 4-бальною (традиційною) шкалою та за 200-бальною шкалою з використанням прийнятих та затверджених критеріїв оцінювання для відповідної дисципліни. При цьому враховуються усі види робіт, передбачені методичною розробкою для вивчення теми. Студент повинен отримати оцінку з кожної теми. Виставлені за традиційною шкалою оцінки конвертуються у бали залежно від кількості тем у заліку.

Кількість навчальних годин/кількість кредитів ECTS	Кількість практичних занять	Конвертація у бали традиційних оцінок					Мінімальна кількість балів*
		Традиційні оцінки				Бали за виконання індивідуального завдання	
		"5"	"4"	"3"	"2"		
Залік 90/3	15	12	10	8	0	0-20	120

Вага кожної теми у межах заліку в балах має бути однаковою, але може бути різною для різних заліку однієї дисципліни і визначатися кількістю тем у заліку.

Форми оцінювання поточної навчальної діяльності мають бути стандартизованими і включати контроль теоретичної та практичної підготовки.

Підсумковий бал за поточну діяльність визнається як арифметична сума балів за кожне заняття та за індивідуальну роботу.

Максимальна кількість балів, яку може набрати студент при вивченні дисципліни, вираховується шляхом множення кількості балів, що відповідають оцінці «5», на кількість тем у дисципліні з додаванням балів за індивідуальну самостійну роботу та дорівнює 120 балам (12 балів x 15 тем=180+20 балів за індивідуальну роботу=200 балів).

Мінімальна кількість балів, яку може набрати студент при вивченні дисципліни, вираховується шляхом множення кількості балів, що відповідають оцінці «3», на кількість тем у дисципліні з додаванням балів за індивідуальну самостійну роботу (8 балів x 15 тем=120 балів).

Оцінювання індивідуальних завдань студента

Бали за індивідуальні завдання нараховуються студентові лише за умов успішного їх виконання та захисту.

Кількість балів, яка нараховується за різні види індивідуальних завдань, залежить від їхнього обсягу та значимості, але не більше 8 балів. Вони додаються до суми балів, набраних студентом на заняттях під час поточної навчальної діяльності. **В жодному разі загальна сума балів за поточну навчальну діяльність не може перевищувати 120 балів.**

Оцінювання самостійної роботи студентів

Самостійна робота студентів, яка передбачена темою заняття поряд із аудиторною роботою, оцінюється під час поточного контролю теми на відповідному занятті. Засвоєння тем, які виносяться лише на самостійну роботу, перевіряється під час підсумкового контролю.

Залікове заняття

Залікове заняття здійснюється після завершення вивчення усіх тем заліку на останньому контрольному занятті.

До залікового заняття допускаються студенти, які відвідали усі передбачені навчальною програмою з дисципліни аудиторні навчальні заняття та одержали на них позитивні оцінки («5», «4», «3»), а також при вивченні дисципліни набрали кількість балів, не меншу за мінімальну.

Студенту, який з поважних чи без поважних причин мав пропуски навчальних занять, дозволяється відпрацювати академічну заборгованість до певного визначеного терміну.

Форми проведення залікового заняття мають бути стандартизованими і включати контроль теоретичної та практичної підготовки.

Оцінювання дисципліни та курсу за вибором

Оцінка за залік визначається як сума підсумкового балу за поточну навчальну діяльність та балу за залік і відображається за 200-бальною шкалою.

Оцінка з дисципліни виставляється лише студентам, яким зараховані усі заліки з дисципліни.

Визначення кількості балів, яку студент набрав з курсу за вибором

Кількість балів, яку студент набрав з курсу за вибором, визначається як середнє арифметичне кількості балів з усіх дисципліни (сума балів за усі дисципліни ділиться на кількість дисципліни).

Об'єктивність оцінювання навчальної діяльності студентів має перевірятися статистичними методами (коефіцієнт кореляції між поточною успішністю та результатами заліку).

За рішенням Вченої ради університету до кількості балів, яку студент набрав із дисципліни, можуть додаватися заохочувальні бали (не більше 8 балів) за призове місце на міжнародних олімпіадах та II етапі Всеукраїнської студентської олімпіади, але у жодному разі загальна сума балів за дисципліну не може перевищити 200 балів.

Оцінка за дисципліну вноситься екзаменатором до «Відомості результатів поточного та підсумкового контролю» (Форма № Н-5.03-2), «Індивідуального навчального плану студента», «Журналу обліку відвідувань та успішності студентів».

Оцінка з курсу за вибором вноситься екзаменатором до «Відомості обліку успішності» (Форма № Н-5.03-1), «Журналу обліку відвідувань та успішності студентів», «Індивідуального навчального плану студента» та «Залікової книжки».

Конвертація кількості балів з дисципліни в оцінки за шкалою ECTS та за чотирибальною (традиційною) шкалою

Бали з курсу за вибором незалежно конвертуються як у чотирибальну шкалу, так і у шкалу ECTS.

Бали шкали ECTS у чотирибальну шкалу НЕ КОНВЕРТУЮТЬСЯ і навпаки.

Бали з курсу за вибором для студентів, які успішно виконали програму з дисципліни, конвертуються **кафедрою** у традиційну чотирибальну шкалу за абсолютними критеріями як нижченаведено у таблиці.

Оцінка за 200-бальною шкалою	Оцінка за чотирибальною шкалою
Від 180 до 200 балів	«5»
Від 150 до 179 балів	«4»
Від 149 до мінімальної кількості балів, яку повинен набрати студент	«3»
Нижче мінімальної кількості балів, яку повинен набрати студент	«2»

Примітка Ці критерії також застосовуються при визначенні оцінки за залік за необхідності.

Студенти, які навчаються на одному факультеті, курсі, за однією спеціальністю, на основі кількості балів, набраних з курсу за вибором, ранжуються за шкалою ECTS таким чином:

Оцінка ECTS	Статистичний показник
«A»	Найкращі 10 % студентів
«B»	Наступні 25 % студентів
«C»	Наступні 30 % студентів
«D»	Наступні 25 % студентів
«E»	Останні 10 % студентів

Ранжування з присвоєнням оцінок «A», «B», «C», «D», «E» проводиться **деканатами** для студентів відповідного курсу та факультету, які навчаються за однією спеціальністю і **успішно** завершили вивчення дисципліни.

Студенти, які одержали оцінки «FX» та «F» («2») не вносяться до списку студентів, що ранжуються, навіть після перескладання дисципліни. Такі студенти після перескладання автоматично отримують бал «E».

Оцінки з дисципліни «FX», «F» («2») виставляються студентам, яким не зараховано хоча б одна тема з дисципліни після завершення її вивчення.

Оцінка «FX» виставляється студентам, які набрали мінімальну кількість балів за поточну навчальну діяльність, але яким не зарахований залік. Ця категорія студентів має право на перескладання заліку за затвердженим графіком (але не пізніше початку наступного семестру). Повторне складання заліку дозволяється не більше двох разів.

Оцінка «F» виставляється студентам, які відвідали усі аудиторні заняття з заліку, але не набрали мінімальної кількості балів за поточну навчальну діяльність і не допущені до заліку. Ця категорія студентів має право на повторне вивчення заліку.

За дозволом ректора студент може підвищити оцінку з курсу за вибором шляхом перескладання залікового заняття (не більше трьох разів за весь період навчання).

Оцінка ECTS у традиційну чотирибальну шкалу НЕ конвертується, оскільки шкала ECTS та чотирибальна шкала є незалежними.

200-бальна та чотирибальна шкали характеризують фактичну успішність кожного студента із засвоєння курсу за вибором. Шкала ECTS є відносною, порівняльною, рейтинговою, яка встановлює належність студента до групи кращих чи гірших серед референтної групи однокурсників (факультет, спеціальність). Тому оцінка «A» за шкалою ECTS не може дорівнювати оцінці «відмінно», а оцінка «B» - оцінці «добре» тощо. Як правило, при конвертації з багатобальної шкали межі оцінок «A», «B», «C», «D», «E» за шкалою ECTS не співпадають з межами оцінок «5», «4», «3» за традиційною шкалою.

N.B. Оцінювання поточної навчальної діяльності, залікового заняття та курсу за вибором в цілому здійснюється відповідно до «Інструкції щодо оцінювання навчальної діяльності студентів Буковинського державного медичного університету в умовах впровадження Європейської кредитно-трансферної системи організації навчального процесу» (схваленої рішенням Вченої ради від 29 травня 2014 року, протокол № 9).

N.B. Оцінювання поточної навчальної діяльності, залікового заняття та курсу за вибором в цілому здійснюється відповідно до «Інструкції щодо оцінювання навчальної діяльності студентів Буковинського державного медичного університету в умовах впровадження Європейської кредитно-трансферної системи організації навчального процесу» (схваленої рішенням Вченої ради від 29 травня 2014 року, протокол № 9).

18. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова

1. Вороненко Ю.В., Пащенко В.М. Бізнес-планування в охороні здоров'я. Навчально-методичний посібник. Київ: Генеза; 2016. 336с.
2. Мельников А.М. Основи організації бізнесу. Навчальний посібник. А.М. Мельников, О.А. Коваленко, Н.Б. Пундяк редактори. Київ: «Центр учбової літератури»; 2013. 200с.
3. Зарубіжний досвід розвитку публічно-приватного партнерства у сфері професійної освіти і навчання: практичний посібник. Радкевич В. О., Попова В.В., Джурило А. П., Вороніна-Пригодій Д. А.; за голов. ред. В. О. Радкевич. Київ: Інститут професійної освіти НАПН України, 2023. 164 с.
4. Черненко Н. М., Соловейчук О. М. Організація start-up: навчальний посібник для слухачів, які проходять навчання за мікрокредитною програмою «Бізнес та технології: новий старт в рамках виконання міжнародного проєкту Erasmus + TURBO (101129315- TURBO-Erasmus-EDU2023-CBHE) / Н. М. Черненко, О. М. Соловейчук. Одеса : Університет Ушинського, 2024. 180 с.
5. Система управління якістю в медицині: Практичні роботи [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 163 «Біомедична інженерія» / О. К. Білошицька; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 2,13 Мбайт). – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 63 с.

Допоміжна

1. Board Review in Preventive Medicine and Public Health. Gregory Schwaid. - ELSEVIER., 2017. – 450 p.
2. Donaldson`s Essential Public Health, Fourth Edition. Liam J. Donaldson, Paul Rutter – CRC Press, Taylor&Francis Group, 2017 – 374 p.
3. Jekel`s epidemiology, biostatistics, preventive medicine and public health. Fourth edition. DavidL. Katz, Joann G. Elmore, Dorothea M.G. Wild, Sean C. Lucan. – ELSEVIER., 2014. – 405 p.
4. Oxford Handbook of Public Health Practice, Fourth Edition. Charles Guest, Walter Ricciardi, Ichiro Kawachi, Iain Lang. – Oxford University Press, 2012. – 656 p.
5. Health economics: textbook. – Vinnitsia: Nova Knyga, 2010. – 112 p.

Інформаційні ресурси

- Всесвітня організація охорони здоров'я www.who.int
- Міністерство здоров'я України <https://moz.gov.ua/>
- Рада національної безпеки і оборони України <http://www.rainbow.gov.ua/>
- Постійне представництво України при ООН <http://www.uamission.org/>
- Північноатлантичний альянс (НАТО) <http://www.nato.int/>
- Національна служба здоров'я України <https://nszu.gov.ua/>
- Національна медична бібліотека США – MEDLINE www.ncbi.nlm.nih.gov/PubMed
- Центр контролю та профілактики захворювань www.cdc.gov
- Центр громадського здоров'я МОЗ України www.phc.org.ua
- Журнал British Medical Journal www.bmj.com

- Журнал Evidence-Based Medicine www.evidence-basedmedicine.com

19. УКЛАДАЧІ ДОВІДНИКА ДЛЯ СТУДЕНТА (СИЛАБУСУ)

доц. Ігор НАВЧУК

доц. Жанетта ЧОРНЕНЬКА

доц. Анжела БІДУЧАК