

О. Н. ЛИТВИНОВА, Л. В. ТРУЩЕНКОВА, Л. М. АГАФОНОВА, П. Г. ЛИХАЦЬКИЙ,
Ю. М. ПЕТРАШИК, Л. П. ЗАПОРОЖАН

ОСНОВНІ ФУНКЦІОНАЛЬНІ СФЕРИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В СУЧАСНОМУ ДИНАМІЧНОМУ ПРОСТОРІ

Тернопільський національний медичний університет імені І. Я. Горбачевського МОЗ України,
м. Тернопіль, Україна

Мета: обґрунтування основних функціональних сфер менеджменту в закладі охорони здоров'я в сучасному динамічному просторі.

Матеріали і методи. У дослідженні здійснено аналіз основних функціональних сфер менеджменту в закладі охорони здоров'я з огляду на критичні динамічні зміни сьогодення. Використано аналітичний, семантичний методи та метод системного підходу.

Результати. Сучасний менеджмент розглядає управління організацією як одну з ключових функцій, оскільки зміни на ринку вимагають швидкості та гнучкості в прийнятті й реалізації управлінських рішень.

Однією з найважливіших сфер менеджменту в закладі охорони здоров'я є HR-менеджмент (Human Resources Management, HRM), що являє собою комплекс заходів та стратегій, спрямованих на управління людськими ресурсами в організації та охоплює всі аспекти взаємодії з працівниками: від набору і навчання персоналу до забезпечення його мотивації та розвитку. У медичних установах HR-менеджмент має особливе значення через специфіку галузі, де від кваліфікації та взаємодії персоналу залежить не лише успіх організації, а й здоров'я пацієнтів. У сучасних динамічних умовах, що зумовлені воєнним вторгненням в нашу країну, спостерігається значний брак кваліфікованих лікарів, медичних сестер та іншого персоналу, і це стає все більш вираженим в умовах усе вищих вимог до якості медичних послуг. Відповідно, перевантаження медичних працівників, зокрема в кризові періоди, веде до високого рівня стресу та професійного вигорання, що може вплинути на якість обслуговування пацієнтів.

Висновки. Динамічне сьогодення, включаючи економічні, соціальні, технологічні та політичні фактори, ставить перед закладами охорони здоров'я певні виклики, і найчастіші з них – це зміни в законодавстві та політиці охорони здоров'я, реформування системи охорони здоров'я тощо. У сучасному динамічному просторі, де регулярно запроваджуються нові технології, відбуваються зміни в законодавстві, зміни потреб та економічної ситуації, фінансовий менеджмент повинен бути гнучким і здатним оперативно реагувати на таке середовище.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: менеджмент; заклади охорони здоров'я; операційний менеджмент; фінансування; кадровий менеджмент; бюджетне планування.

Вступ. Сучасний менеджмент нині вважає управління організацією однією з основних функцій, оскільки ринкові зміни вимагають гнучкості та швидкості в прийнятті й реалізації управлінських рішень. Ці рішення розробляються, приймаються, впроваджуються та контролюються через систему менеджменту організації, яка є інтеграцією кількох функціональних складників: операційного менеджменту, HR-менеджменту, фінансового, інвестиційного, інноваційного, маркетингового, стратегічного та зв'язків між ними. Тому успішність, результативність і ефективність закладу охорони здоров'я прямо залежать від ефективності роботи цієї системи [1].

Для успішної діяльності закладу охорони здоров'я слід звернути особливу увагу на такі важливі властивості процесу менеджменту, як: неперервність, нерівномірність, циклічність, мінливість і сталість, які забезпечать ефективність діяльності закладу та його стабільність.

Враховуючи швидкоплинність сьогодення, слід робити акценти на реалістичному баченні майбутнього. Джон Зіммерман говорить, що «в разі зменшення ресурсів, наявності світової конкуренції та зростання витрат навіть найбільш ефективна організація не може довго витримати без ясного стратегічного планування».

Мета: обґрунтування основних функціональних сфер менеджменту в закладі охорони здоров'я в сучасному динамічному просторі.

Матеріали і методи. У дослідженні здійснено аналіз основних функціональних сфер менеджменту в закладі охорони здоров'я з огляду на критичні динамічні зміни сьогодення. Використано аналітичний, семантичний та метод системного підходу.

Результати та їх обговорення. Центральною функціональною сферою менеджменту є операційний менеджмент, у нашому випадку – у закладі

охорони здоров'я в сучасному динамічному просторі.

Операційний менеджмент – це діяльність, пов'язана з розробленням, використанням і вдосконаленням виробничих систем, на основі яких виробляються основні послуги організації. У закладах охорони здоров'я він є важливим складником для ефективної роботи медичних установ в умовах швидких змін та динамічного розвитку. Це включає організацію процесів, управління ресурсами, підвищення якості надання медичних послуг, оптимізацію витрат та забезпечення безпеки послуг.

Динамічне сьогодення, включаючи економічні, соціальні, технологічні та політичні фактори, ставить перед закладами охорони здоров'я певні виклики, і найчастіші з них – це зміни в законодавстві та політиці охорони здоров'я, реформування системи охорони здоров'я тощо. Постійні зміни в нормативно-правовій базі вимагають гнучкості в управлінських рішеннях та здатності адаптуватися до нових вимог, створюють труднощі в адаптації медичних установ до нових умов.

Прикладом екстремального операційного менеджменту була пандемія COVID-19, яка збільшила навантаження на систему охорони здоров'я і заклад зокрема, що потребувало неабияких зусиль управлінської структури для налагодження оптимальної роботи закладу.

Продовжуючи тему операційного менеджменту в закладах охорони здоров'я, важливо виділити ще кілька аспектів, які впливають на ефективність оперативного управління медичними закладами в умовах постійних змін. Вагомим навиком у цьому напрямі є інтеграція даних і аналітика. У сучасному операційному менеджменті медичних установ більше уваги приділяється збору, аналізу та використанню даних. Сюди входить медична інформація, дані окремих пацієнтів, операційні та фінансові показники, а також ефективність лікувальних процесів. За допомогою аналітики виявляють проблеми на різних стадіях захворювань, прогнозують попит на послуги та визначають ключові фактори, що впливають на якість надання медичних послуг. За допомогою великих даних (big data) та штучного інтелекту можна прогнозувати розвиток захворювань, удосконалювати персоналізовану медицину, а також оптимізувати розподіл ресурсів.

У медичному середовищі операційний менеджмент спрямований також на управління різноманітними ризиками: клінічними, юридичними, фінансовими та операційними. Наприклад, медичні помилки, затримки в обслуговуванні, несвоєчасне постачання медикаментів чи обладнання можуть призвести до серйозних наслідків щодо надання допомоги хворому. Тому важливо створити системи моніторингу та реагування, які б дозволили знизити ймовірність таких інцидентів і швидко реагувати на них.

Однією із найважливіших сфер менеджменту в закладі охорони здоров'я є HR-менеджмент (Human Resources Management, HRM), що являє собою комплекс заходів та стратегій, спрямованих на управління людськими ресурсами в організації. Він охоплює всі аспекти взаємодії з працівниками: від набору і навчання персоналу до забезпечення його мотивації та розвитку. У медичних установах HR-менеджмент має особливе значення через специфіку галузі, де від кваліфікації та взаємодії персоналу залежить не лише успіх організації, а й здоров'я пацієнтів. У сучасних динамічних умовах, що зумовлені воєнним вторгненням у нашу країну, спостерігається значний брак кваліфікованих лікарів, медичних сестер та іншого персоналу, і це стає все більш вираженим в умовах усе вищих вимог до якості медичних послуг. Відповідно, перевантаження медичних працівників, зокрема в кризові періоди, веде до високого рівня стресу та професійного вигорання, що може вплинути на якість обслуговування пацієнтів.

Уже майже десять років минуло, як скасовано наказ МОЗ, який регулював штатні нормативи та типові штати медичних закладів. Нині питання кадрового забезпечення вирішується з огляду на реальні умови роботи закладу охорони здоров'я, коли керівники медичних установ самостійно визначають кадрові планування, хоча натепер це право залишається значно обмеженим. Причина в тому, що штатний розпис, який складається та функціонує в медичному закладі, тісно пов'язаний із системою фінансування установи.

HR-менеджмент у закладі охорони здоров'я в сучасному динамічному просторі зумовлений швидкими змінами в галузі, щораз вищими вимогами до якості обслуговування та інноваціями в медичних технологіях.

Система охорони здоров'я в Україні все більше стикається з проблемою нестачі кваліфікованих медичних працівників. Аналіз тенденцій зменшення кількості медичних кадрів та подальша екстраполяція даних показує, що до 2030 року медичні установи України будуть забезпечені лікарями лише на 75%, а середнім та молодшим медичним персоналом – на 73,6% [2].

Медичні заклади потребують висококваліфікованих медичних працівників, що вимагає ефективних стратегій рекрутингу, використання нових платформ для пошуку кандидатів, а також створення привабливих умов праці. Медичні працівники повинні мати спеціалізовану освіту та постійно підвищувати кваліфікацію. HR-менеджмент у цій сфері зосереджений на наймі висококваліфікованих фахівців і організації програм для їх професійного розвитку. Пошук і підбір медичних працівників – це одне з основних завдань HR-менеджера. Оскільки медичні спеціалісти мають специфічні навички і кваліфікації, процес відбору потребує високої

точності. Важливо проводити ретельний аналіз кандидатів, щоб вибрати найкращих для конкретної медичної установи. Також важливо, щоб нові співробітники могли швидко влитися в колектив і зрозуміти специфіку роботи медичного закладу. HR-менеджери розробляють програми адаптації, які включають навчання, ознайомлення з внутрішньою політикою та правилами, а також соціальну підтримку на першому етапі роботи. У медичному секторі важливо не лише найняти хороших працівників, а й забезпечити їх довгострокове перебування в організації. HR-менеджери працюють над створенням мотиваційних програм, які можуть включати гнучкі умови праці, систему бонусів, пільги для медичних працівників і можливості для кар'єрного зростання. HR-менеджмент включає регулярне оцінювання роботи медичного персоналу через різні інструменти, як-от відгуки пацієнтів, оцінки професійних досягнень, самооцінка співробітників і аналіз продуктивності. Це дозволяє виявити сильні сторони працівників і визначити області для розвитку.

Інтеграція цифрових технологій у медичну практику (електронні медичні карти, телемедицина, автоматизація процесів) ставить нові вимоги до HR-менеджменту. Персонал потребує адаптації до нових інструментів, і тому важливо підтримувати культуру постійного навчання та взаємодії з інформаційними технологіями. Постійне професійне вдосконалення медичного персоналу є критичним для забезпечення високоякісного обслуговування пацієнтів. HR-менеджери організовують тренінги, курси підвищення кваліфікації, а також заходи, які сприяють розвитку м'яких навичок (комунікації, стресостійкості, роботи в команді).

На фоні такого підвищеного навантаження на медичний персонал HR-менеджмент має завдання запобігання емоційного вигорання шляхом створення програм підтримки психічного здоров'я, гнучких трудових умов і регулярних перерв, що дозволяє працівникам зберегти баланс між навантаженням та відновленням. Оскільки медичні працівники часто працюють із життям і здоров'ям людей, важливо, щоб вони мали не лише професійну кваліфікацію, а й відповідні моральні якості. HR-менеджмент в охороні здоров'я сприяє створенню команди з високими етичними стандартами. Найбільша питома вага у розв'язанні цих питань припадає на створення корпоративної культури, яка би підтримувала командну роботу, співпрацю між службовими відділами та сприяла високій якості медичного обслуговування. Працівники медичних установ мають працювати відповідно до високих етичних стандартів, адже від цього залежить не тільки їхня професійна репутація, а й імідж закладу. HR-менеджери проводять навчання, яке включає етичні норми та правила взаємодії з пацієнтами. Коли персонал закладу

працює скоординовано та ефективно, це знижує витрати та підвищує якість надання медичних послуг. HR-менеджмент сприяє створенню оптимальної робочої атмосфери та організації командної роботи. В умовах швидких змін, як-от впровадження нових медичних технологій, цифровізація та зміни в законодавстві, HR-менеджмент у медичних установах має швидко адаптуватися до нових умов. Важливою тенденцією є розвиток цифрових інструментів для управління персоналом, таких як системи для планування робочого часу, навчання онлайн, використання штучного інтелекту для моніторингу ефективності праці [4].

Водночас поряд із креативними підходами HR-менеджменту слід підтримувати строгі законодавчі вимоги, зокрема щодо трудових прав працівників, умов праці та медичних стандартів. HR-менеджмент повинен орієнтуватися на актуальні норми та вимоги для забезпечення прав працівників та підтримку високих етичних стандартів.

Саме тому значення фінансового менеджменту в сучасному світі постійно зростає, особливо в умовах глобалізаційних процесів та соціально-економічних змін. Сучасні вимоги до фахівців є комплексними: вони повинні отримати теоретичні знання, практичні навички, а також розвинути професійні орієнтири й освоїти різноманітні методики управління для ефективної діяльності.

Фінансова діяльність є головною формою ресурсного забезпечення економічного розвитку та поточної діяльності медичного закладу. Майже всі завдання з розширення та вдосконалення медичної допомоги населенню потребують фінансових ресурсів. Слід урахувати, що фінансова діяльність медичного закладу має підпорядкований характер відносно мети та завдань, що стоять перед медичним закладом, а операції, пов'язані з фінансовою діяльністю, здійснюються регулярно і мають систематичний характер. Форми та обсяги фінансової діяльності медичного закладу залежать від його організаційно-правової форми діяльності, форми власності на майно та рівня і напряду спеціалізації медичної допомоги. Також необхідно зважати на те, що операції, пов'язані з фінансовою діяльністю, створюють специфічні види ризиків, що об'єднуються поняттям «фінансовий ризик».

Натепер багато закладів охорони здоров'я стикаються з проблемами фінансування через зростання витрат, обмежені ресурси та необхідність покращення інфраструктури [3].

Фінансовий менеджмент у закладах охорони здоров'я є критично важливим аспектом для забезпечення ефективного функціонування установи в умовах швидких змін і постійних викликів. У сучасному динамічному просторі, де регулярно запроваджуються нові технології, зміни в законодавстві, відбуваються зміни потреб та зміни економічної ситуації, фінансовий менеджмент

повинен бути гнучким і здатним оперативно реагувати на таке середовище. Саме тому в медичних установах важливо мати чітке розуміння бюджету та контролювати витрати, щоб забезпечити якісні медичні послуги за обмежених фінансових ресурсів.

Фінанси медичного закладу покращують декілька ключових функцій. Ресурсозабезпечувальна функція порушена в регулярному формуванні деяких фінансових ресурсів з різних джерел для забезпечення поточної діяльності закладу та досягнення стратегічних цілей розвитку медичних послуг. Розподільча функція відповідає за розподіл загальної суми фінансових ресурсів між ефективними цільовими фондами, які фінансують конкретні напрями медичної допомоги та програми розвитку охорони здоров'я. Контрольна функція забезпечує дотримання фінансових планів та ефективне використання ресурсів.

У ході своєї діяльності медичний заклад налагоджує як зовнішні, так і внутрішні фінансові відносини. Зовнішні фінансові відносини включають взаємодію з органами вищого рівня управління (обласними та міськими управліннями охорони здоров'я), з бюджетами різних рівнів, позабюджетними фондами, податковою службою, а також з інфраструктурою товарних та фінансових ринків (постачальниками медикаментів, медичного обладнання, банками, страховими компаніями), іншими лікувальними закладами. Внутрішні фінансові відносини стосуються організації зв'язків між структурними підрозділами, персоналом, власниками та засновниками лікувального закладу.

Бюджетне планування, планування набору пакету медичних послуг, які може надавати

лікарня, та контроль витрат у медичних закладах є критично важливим для забезпечення ефективної роботи закладів охорони здоров'я. Це включає планування фінансів, управління ресурсами та контроль витрат для того, щоб забезпечити функціонування закладу, заробітну плату персоналу та доступність якісних медичних послуг за обмежених фінансових ресурсів.

Висновки. Динамічне сьогодення, включаючи економічні, соціальні, технологічні та політичні фактори, ставить перед закладами охорони здоров'я певні виклики, і головними з них є зміни в законодавстві та політиці охорони здоров'я, реформування системи охорони здоров'я тощо. У сучасному динамічному просторі, де регулярно запроваджуються нові технології, відбуваються зміни в законодавстві, в потребах та економічній ситуації, фінансовий менеджмент повинен бути гнучким і здатним оперативно реагувати на таке середовище.

Перспективи подальших досліджень основних функціональних сфер менеджменту в закладі охорони здоров'я полягають у глибшому аналізі взаємодії між стратегічним, операційним і цифровим управлінням в умовах швидких змін. Актуальним є дослідження впливу інноваційних технологій, штучного інтелекту та телемедицини на ефективність управлінських процесів. Також перспективним напрямом є розроблення адаптивних моделей управління персоналом і ресурсами в умовах кризових ситуацій. На особливу увагу заслуговує вивчення ролі пацієнтоцентричності, якості сервісу та комунікацій у зміцненні конкурентоспроможності медичних закладів у динамічному середовищі.

Список літератури

1. Алькема В.Г., Сумець О.М., Кириченко О.С. Менеджмент закладу охорони здоров'я : навчальний посібник. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2023. 244 с.
2. Власенко Р.В. Щодо кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-09/ohorona-zdorovya.pdf>
3. Мороз О.О., Мороз Є.О., Катілова Т.О. Стратегічний підхід у системі антикризового фінансового менеджменту в закладах охорони здоров'я. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/09/vknu-es-2021-4-32.pdf>
4. Рамки цифрової компетентності працівника охорони здоров'я «Делойт Консалтинг». 2023. URL: <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%91%D0%B0%D0%B7%D0%B0%20%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%8C%20ЕНЕАЛТН/%D0%A0%D0%B0%D0%BC%D0%BA%D0%B0%20%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%97/%D0%A0%D0%B0%D0%BC%D0%BA%D0%B0%20%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%97%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D0%BE%D1%85%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%B8%20%D0%B7%D0%B4%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2%E2%80%99%D1%8F%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8.%20%D0%92%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%96%D1%8F%201.0.pdf>

References

1. Alkema, V. H., Sumets, O. M., & Kyrychenko, O. S. (2023). *Menedzhment zakladu okhorony zdorovia: navchalnyi posibnyk* [Healthcare Institution Management: Textbook]. Kyiv: VNZ "Universytet ekonomiky ta prava "KROK". [in Ukrainian].
2. Vlasenko, R. V. (n.d.). *Shchodo kadrovoho zabezpechennia haluzi okhorony zdorovia* [On Human Resource Provision in the Healthcare Sector]. Retrieved from <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-09/ohorona-zdorovya.pdf> [in Ukrainian].

3. Moroz, O. O., Moroz, Ye. O., & Katilova, T. O. (n.d.). Stratehichniy pidkhid v systemi antykrizovoho finansovoho menedzhmentu v zakladakh okhorony zdorovia [Strategic Approach in the System of Anti-Crisis Financial Management in Healthcare Institutions]. Retrieved from <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/09/vknu-es-2021-4-32.pdf> [in Ukrainian].
4. Deloitte Consulting. (2023). Ramky tsyvrovoi kompetentnosti pratsivnyka okhorony zdorovia [Digital Competency Framework for Healthcare Workers]. Retrieved from <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/База%20знань%20ЕHEALTH/Рамка%20цифрової/Рамка%20цифрової%20компетентності%20працівника%20охорони%20здоров'я%20України.%20Версія%201.0.pdf> [in Ukrainian].

THE MAIN FUNCTIONAL DOMAINS OF MANAGEMENT IN A HEALTHCARE FACILITY IN THE MODERN DYNAMIC ENVIRONMENT

O. N. Lytvynova, L. V. Trushchenkova, L. Ahafonova, P. H. Lykhatskyi, Yu. M. Petrashyk, L. P. Zaporozhan
Ivan Horbachevsky Ternopil National Medical University of the Ministry of Health of Ukraine, Ternopil, Ukraine

Purpose: to substantiate the main functional domains of management in a healthcare facility in the modern dynamic environment.

Materials and Methods. The study analyzes the main functional areas of management in a healthcare facility in view of the critical dynamic changes of the present. The analytical, semantic and systematic approach methods were used.

Results. Modern management considers the management of an organization as one of the key functions, since changes in the market require speed and flexibility in making and implementing management decisions.

One of the most important areas of management in a healthcare facility is Human Resources Management (HRM), which is a set of measures and strategies aimed at managing human resources in an organization and covers all aspects of interaction with employees: from recruiting and training staff to ensuring their motivation and development. HR management is of particular importance in healthcare institutions due to the specifics of the industry, where not only the success of the organization but also the health of patients depends on the qualifications and interaction of the staff. In today's dynamic environment caused by the military invasion of our country, there is a significant shortage of qualified doctors, nurses and other staff, and this is becoming increasingly pronounced in the face of growing demands on the quality of medical services. Accordingly, the overload of healthcare workers, particularly in times of crisis, leads to high levels of stress and professional burnout, which can affect the quality of patient care.

Conclusions. The dynamic present, including economic, social, technological and political factors, poses certain challenges to healthcare institutions, and the most common of them are changes in healthcare legislation and policy, healthcare system reform, etc. In today's dynamic space, where new technologies, changes in legislation, changing needs and changes in the economic situation are regularly introduced, financial management must be flexible and able to respond quickly to such an environment.

KEY WORDS: management; healthcare facility; operational management; financing; human resources management; budget planning.

Рукопис надійшов до редакції 07.04.2025

Відомості про авторів:

Литвинова Ольга Несторівна – кандидатка медичних наук, доцентка кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я Тернопільського національного медичного університету імені І.Я. Горбачевського МОЗ України, E-mail lytvynova@tdmu.edu.ua ORCID <https://orcid.org/0000-0003-1039-3904>

Трущенко Людмила Вікторівна – кандидатка економічних наук, доцентка кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я Тернопільського національного медичного університету імені І.Я. Горбачевського Міністерства охорони здоров'я України; E-mail lyshtabalv@tdmu.edu.ua ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5396-3973>.

Агафонова Людмила Миколаївна – здобувачка вищої освіти 1 року навчання за спеціальністю 073 «Менеджмент» медичного факультету Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського Міністерства охорони здоров'я України. E-mail agafonova_lyumyk@tdmu.edu.ua

Лихацький Петро Григорович – доктор біологічних наук, професор кафедри медичної біохімії Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського Міністерства охорони здоров'я України; ORCID <https://orcid.org/0000-0002-0021-782X>

Петрашик Юрій Миколайович – кандидат філологічних наук, доцент кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я Тернопільського національного медичного університету імені І.Я. Горбачевського МОЗ України, E-mail yurii.m.petrashyk@tdmu.edu.ua ORCID <https://orcid.org/0000-0003-1286-110X>

Запорожан Лариса Петрівна – кандидатка географічних наук, доцентка кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського Міністерства охорони здоров'я України; E-mail zaporozhanlp@tdmu.edu.ua ORCID <https://orcid.org/0009-0008-5588-0224>.

Електронна адреса для листування: lytvynova@tdmu.edu.ua