

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ  
МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМЕНІ С.З. ГЖИЦЬКОГО

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. ректора університету

Іван ПАРУБЧАК

« \_\_\_\_\_ » 2025 р.



**ПРОГРАМА**

вступного **фахового** випробування для здобуття  
освітнього ступеня **Бакалавр** за спеціальністю

**D3 Менеджмент**

**(ОПП «Менеджмент»)**

Програму розглянуто на засіданні  
Приймальної комісії ЛНУВМБ  
імені С.З.Гжицького  
(протокол №6 від 09.04.2025 р.)

Львів – 2025

## ПЕРЕДМОВА

До вступних випробувань для здобуття освітнього ступеня бакалавр зі спеціальності D3 Менеджмент допускаються вступники, які мають ступінь вищої освіти бакалавр/спеціаліст/магістр.

У сучасному динамічному світі, що стрімко змінюється під впливом глобалізації, цифровізації та нових викликів економічного розвитку, професія менеджера набуває особливої актуальності. Висококваліфіковані фахівці з управління є основою успішного функціонування підприємств, установ та організацій в усіх сферах діяльності — від державного управління до приватного бізнесу.

Програма вступних іспитів за спеціальністю «Менеджмент» розроблена з метою забезпечення об'єктивного, всебічного та якісного оцінювання рівня підготовки абітурієнтів, які бажають здобути вищу освіту в цій перспективній галузі. Вона охоплює основоположні знання з економіки, логіки управління, організації підприємницької діяльності, а також елементи аналітичного мислення й практичної компетентності, необхідні для подальшого навчання за освітньою програмою.

Актуальність програми зумовлена потребою в підготовці менеджерів нового покоління — відповідальних, мобільних, готових приймати ефективні рішення в умовах невизначеності та конкуренції. Саме тому програма орієнтована не лише на перевірку базових знань, але й на виявлення потенціалу до стратегічного мислення, комунікаційних здібностей і готовності до командної роботи.

Ця програма є інструментом відбору абітурієнтів, які мають мотивацію до навчання та прагнуть стати компетентними лідерами у сфері управління. Її завдання — дати рівні шанси кожному вступнику та забезпечити високі стандарти академічної доброчесності, об'єктивності й відкритості під час вступної кампанії.

Програма вступного фахового випробування для осіб, які вступають для здобуття ОС бакалавр, базується на знаннях, отриманих при вивченні наступних дисциплін: основи менеджменту, менеджмент, тайм-менеджмент, комунікативний менеджмент.

## ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

**Загальні засади менеджменту.** Сутність управління. Види управління. Суб'єкти і об'єкти управління. Умови ефективної взаємодії суб'єкта і об'єкта управління. Управління і менеджмент. Менеджмент як мистецтво, наука,

функція, процес, категорія людей. Класифікація функцій менеджменту. Організація, менеджери і успішне керівництво.

**Еволюція управлінської думки.** Практика управління давня, а наука управління нова. Школи управлінської думки. Процесний підхід. Системний підхід. Ситуаційний підхід. Сутність і класифікація методів управління організацією

**Внутрішнє середовище організації.** Внутрішні змінні: суть, значення в менеджменті. Взаємозв'язки внутрішніх змінних.

**Зовнішнє середовище організації.** Організація та її середовище. Характеристики зовнішнього середовища. Середовище прямого впливу. Середовище побічного впливу. Міжнародне оточення.

## МЕНЕДЖМЕНТ

**Суть, роль і методологічні основи менеджменту.** Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Суть, зміст менеджменту й управління. Менеджмент як система наукових знань і як мистецтво управління. Менеджери та підприємці — ключові фігури ринкової економіки. Рівні управління. Групи менеджерів.

**Функції менеджменту.** Поняття функцій процесу управління. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Класифікація функцій менеджменту. Процес організації управління та його складові. Взаємозв'язок елементів управління.

**Планування як загальна функція менеджменту.** Суть планування. Оцінка сильних і слабких сторін організацій. Місія організації та цілі в управлінні. Стратегічне планування та розробка стратегії. Планування реалізації стратегії. Загальна характеристика бізнес-планування. SWOT-аналіз. PEST-аналіз.

**Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту.** Владні повноваження, відповідальність і делегування. Процес делегування повноважень і відповідальність. Організаційний механізм і структура управління. Характеристика структур управління.

**Мотивація як загальна функція менеджменту.** Зміст і еволюція поняття мотивації. Змістовні теорії мотивації. Процесуальні теорії мотивації. Мотивація та компенсація. Сучасні підходи до мотивації персоналу.

**Контроль як загальна функція менеджменту.** Суть і зміст контролю. Види контролю. Процес контролю. Поведінкові аспекти контролю. Характеристики ефективного контролю. Контроль і вимірювання результатів роботи персоналу.

**Управлінські рішення.** Суть і види управлінських рішень. Основні підходи до прийняття рішень. Процес прийняття рішень. Етапи раціонального вирішення проблем. Моделі та методи прийняття рішень. Організація та контроль виконання рішень.

**Інформація та комунікації в менеджменті.** Інформація, її види й роль у менеджменті. Класифікація інформації. Елементи системи обміну інформацією. Поняття й роль комунікації. Види й форми комунікацій. Перешкоди в організаційних комунікаціях. Комунікаційний процес, елементи й етапи процесу комунікацій.

**Соціальна відповідальність і етика управління.** Сутність відповідальності й етики в менеджменті. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Етична поведінка як сукупність вчинків і дій людей. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки.

**Управління конфліктами, стресами та змінами.** Природа конфлікту в організації, типи конфліктів. Управління конфліктною ситуацією. Структурні методи вирішення конфліктів. Природа організаційних змін. Міжособистісні стилі вирішення конфліктів. Організаційний розвиток. Природа стресу.

## **ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ**

**Аналіз витрат часу в системі тайм-менеджменту.** Хронометраж як система обліку і контролю витрат часу. Методи інвентаризації особистого та організаційного часу. Аналіз щоденних перешкод часу.

**Планування і контроль власного часу.** Принципи і пропорції планування часу. Метод Парето. Матриця Ейзенхауера. Метод ABC – аналіз. Методи складання короткострокових і оперативних планів. Техніки оперативного планування.

**Підвищення ефективності використання часу.** Заходи проти нераціонального використання часу. Підвищення ефективності роботи. Ефективне використання позаробочого часу. Технічні засоби як елемент системи підвищення ефективності роботи. Вибір інструменту тайм - менеджменту. Outlook як диспетчер особистої інформації й організатор. Корпоративна система обміну повідомленнями й організація спільної роботи. Ключові функції заощадження часу. Формування якостей ефективного менеджера.

**Організація системи спостереження та мотивації.** Організація системи спостереження на підприємстві. Делегування. Принципи делегування. Технологія делегування. Правила делегування. Страхи делегування.

Мотивування в тайм-менеджменті. Моніторинг власної актуальної мотивації. Технології управління стресами. Управління роботою. Встановлення пріоритетів. Технології прийняття рішень у робочих стресових ситуаціях.

## **КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Процес та види комунікації.** Процес комунікації. Види комунікацій. Форми комунікації. Структура спілкування. Бар'єри спілкування.

**Ведення комерційних переговорів.** Підготовка до переговорів. Порядок ведення переговорного процесу. Техніка ведення переговорів. Стратегія ведення переговорів. Стилi ведення переговорів.

**Організація та проведення ділових зустрічей.** Правила та норми проведення ділових зустрічей. Домовленість про ділову зустріч. Підготовка та проведення ділової зустрічі.

**Види й особливості проведення нарад.** Класифікація ділових нарад. Організація ділової наради у підприємстві. Особливості проведення нарад різних видів

### **Рекомендована література**

1. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Тайм-менеджмент як метод управління часом категорійного менеджера. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". 2018. Вип. 30. Ч. 3. С. 83– 87.
2. Campbell G. Time Management: The 8 Laws of Time Management / G. Campbell. – N.Y.: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2017. 68 p.
3. Davis R. Time Management: How to Find the Time and Motivation to be Productive and Get Things Done. / Russell Davis. N.Y.: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2017. 66 p.
4. Godefroy Ch. The Complete Time Management System. / Ch. Godefroy. N.Y.: Positive Club, 2016. 282 p.
5. Gopi S. Time Management: Step by Step Skill. Development Guide to Increase Productivity, Focus and End Procrastination. / S.Gopi. – Nashville (Indiana): Unlimited, 2016. 58 p.
6. Баєва О.В. Основи менеджменту: практикум: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури. 2007. 524 с.
7. Бесєдін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підручник. Київ: Центр видавничої літератури, 2005. 496с.

8. Білецька Л. В., Білецький О. В., Савич В. І. Економічна теорія (Політекономія. Мікроекономіка. Макроекономіка). Навч. пос. 2-ге вид. перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури. 2009. 688 с.
9. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. Управління персоналом: підручник/ за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666с.
10. Євтушевська О. Тайм-менеджмент як вияв світогляду сучасної людини. // ВІСНИК Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2017. №3 (192). С. 15-18
11. Євтушенко Г.І., Дерев'янка В.М. Аналіз стану управління робочим часом та шляхи підвищення ефективності застосування «тайм-менеджменту» в організації. Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. 2014. № 1. С. 88–96.
12. Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Толочій Р.М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання. 2018. Вип. 21. С. 288–292. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/58.pdf>
13. Ізюмцева Н.В., Недождій В.В. Тайм-менеджмент як основа ефективного функціонування сучасного підприємства. Інфраструктура ринку : електронний науково-практичний журнал. 2018. № 25. С. 305–309. URL: <http://dspace.ubs.edu.ua/jspui/handle/123456789/1696>
14. Калініченко Л. Л., Гаврилова А. О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. Молодий вчений. 2017. №4.4 (44.4). С. 60-63.
15. Комунікативний менеджмент : навч. посібник. Наталія Жигайло : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 368 с.
16. Лазоренко Т.В., Дідченко Ю.О., Михайлова Є.Д. Правила успішного використання тайм-менеджменту. Молодий вчений. 2017. № 1(41). С. 632–635.
17. Любченко Н.В. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності керівника навчального закладу. Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series Management and administration. 2016. №1(30). С. 82–97.
18. Макаренко С.М., Олійник Н.М., Лущик К.І. Визначення оптимального виробничого навантаження як основи підвищення продуктивності праці працівників підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія “Економіка і менеджмент”. 2017. № 26/2. С. 51–54.
19. Маслюківська А.О. Значення тайм-менеджменту для підвищення персональної ефективності. Молодий вчений. 2018. № 11(63). С. 467–471.

20. Мостенська Т.Л., Луцький О.В., Ільєнко О.В. Менеджмент: підручник. Київ: Кондор-Видавництво, 2013. 758с.
21. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті: Курс лекцій. К.: Кондор, 2016. 664 с.
22. Осовська Г.В., Копитова І.В. Комунікації в менеджменті. Практикум. Ж.: ЖІТІ, 2002. 320с
23. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: підручник. Київ: Кондор, 2009. 680с.

## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ВСТУПНИКІВ

Оцінювання вступного фахового випробування для здобуття освітнього ступеня Бакалавр проводиться за 200-бальною шкалою (від 100 до 200 балів). Позитивна оцінка становить не менше 100 балів. Екзаменаційний білет містить чотири питання, кожне з яких оцінюється по 25 балів максимально.

За повну та правильну відповідь на всі запитання вступник може набрати максимально 200 балів (за 200-бальною шкалою).

При цьому до участі в конкурсному відборі допускаються особи, які отримали за результатами вступного фахового випробування не менше 100 балів.

**Критерії оцінювання** відповідей на питання фахового вступного випробування:

- відповідь у 90–100% від кількості балів оцінюється, якщо вступник у повному обсязі розкрив зміст питання; здатен формувати висновки й узагальнення, вільно оперувати фактами та відомостями; правильно розв'язав завдання;
- відповідь у 70–80% від кількості балів оцінюється, якщо вступник достатньо повно розкрив зміст відповіді, але при викладанні деяких аспектів не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки; правильно розв'язав завдання, але допустив незначні неточності;
- відповідь у 50–60% від кількості балів оцінюється, якщо вступник у цілому розкрив основний зміст питання, але без обґрунтування та аргументації, допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки; завдання розв'язав не повністю;
- відповідь до 50% від кількості балів оцінюється, якщо вступник недостатньо розкрив зміст теоретичних питань і практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності; завдання розв'язав частково або неправильно.