

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
ДНТ «ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ДАНИЛА ГАЛИЦЬКОГО»



ЗАТВЕРДЖУЮ

Ректор ДНТ «Львівський національний
медичний університет імені Данила
Галицького»

 проф. Орест ЧЕМЕРИС
протокол № 4 від 26.03. 2026 р.

ПРОГРАМА
фахового вступного випробування
(предметний тест з управління та адміністрування)
для спеціальності D3 «Менеджмент»

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Програму фахового іспиту складено для осіб, які вступають на навчання до Львівського національного медичного університету імені Данила Галицького для здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра за спеціальністю D3 «Менеджмент» на основі здобутого раніше ступеня бакалавра або магістра (освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста) відповідно до Програми предметного тесту з управління та адміністрування єдиного фахового вступного випробування, затвердженої наказом МОН України № 157 від 11 лютого 2022 р.

Характеристика змісту програми. Змістом програми є питання з менеджменту, маркетингу та підприємництва, які охоплюють знання, необхідні для засвоєння нової інформації за спеціальністю «Менеджмент», а саме знання теоретичних основ менеджменту, знання функцій та етапів планування в менеджменті; сучасні уявлення про маркетингове середовище, основні поняття та класифікацію маркетингу, маркетингову цінову політику; знання основних принципів та функцій підприємницької діяльності, організацію та планування підприємницької діяльності.

ПРОГРАМА

РОЗДІЛ Менеджмент.

Тема 1. Теоретичні основи менеджменту.

- 1.1. Сутність та функціональні сфери менеджменту. Суб'єкти менеджменту. Процес менеджменту. Властивості процесу менеджменту. Функціональні сфери менеджменту: операційний, HR-менеджмент, фінансовий, інвестиційний, інноваційний, маркетинговий, стратегічний.
- 1.2. Організація та її середовище в менеджменті. Поняття "організації" як соціального утворення. Внутрішнє середовище організації, елементи внутрішнього середовища організації: Ознаки зовнішнього середовища організації: взаємопов'язаність чинників, чинники середовища прямої дії та опосередкованої дії.
- 1.3. Рівні менеджменту в організації (вищий, середній, низовий) та їх завдання: менеджери вищої ланки, середньої та низової ланки. Управлінська праця.
- 1.4. Методи менеджменту: адміністративні; економічні; соціально-психологічні. Управління за процесним підходом. Функції менеджменту в процесному підході.
- 1.5. Сутнісна характеристика процесного, системного та ситуаційного підходів у менеджменті. Відкрита і замкнута системи. Модель організації як відкритої системи

Тема 2. Функція планування в менеджменті.

- 2.1. Визначення планування та його завдання.
- 2.2. Система планів організації, етапи процесу планування за Р. Акоффом
- 2.2. Стратегічний план, тактичний план, операційний план, етапи процесу планування.
- 2.3. Визначення і функціональне призначення стратегічного планування. Етапи стратегічного планування. Місія організації, цілі (SMART) та вимоги до них. Управління реалізацією стратегічного плану.
- 2.5. Методи оцінювання середовища організації (SWOT- та PEST- аналізи),
- 2.6. Аналіз стратегічних альтернатив (матриця Бостонської консалтингової групи (BCG))
- 2.7. Управління реалізацією стратегічного плану

Тема 3. Функція організування в менеджменті.

- 3.1. Функція організування та її місце в системі менеджменту. Організування та організаційна діяльність. Форми реалізації організування: адміністративно-організаційне та оперативне управління. Складові організаційної діяльності: диференціація, поділ праці.
- 3.2. Делегування повноважень у менеджменті: поняття, елементи процесу делегування, типи повноважень (лінійні, штабні, функціональні)

- 3.3. Етапи проектування організаційної структури: поділ організації на блоки на горизонтальному рівні, визначення співвідношення повноважень різних посад, визначення посадових обов'язків.
- 3.4. Основні складові організаційної структури: ступінь складності, ступінь формалізації, ступінь централізації.
- 3.5. Централізація і децентралізація як спосіб зосередження організаційних повноважень на вищому, середньому та низовому рівнях менеджменту.
- 3.6. Основні елементи та склад організаційної структури управління.
- 3.7. Типи організаційних структур управління: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична, мережева.

Тема 4. Мотивування як функція менеджменту.

- 4.1. Головні поняття мотивування: потреба, мотив, спонукання, стимул, винагорода, цінність.
- 4.2. Види мотивування: внутрішнє та зовнішнє мотивування. Змістові та процесуальні теорії мотивування.

Тема 5. Контролювання як функція менеджменту.

- 5.1 Основні види контролювання: попередній, поточний, завершальний. Етапи процесу контролювання: формування контрольованих показників, вимірювання досягнутих результатів, регулювання.

Тема 6. Інформація і комунікації в менеджменті.

- 6.1. Інформація та її види. Управлінська інформація. Види інформації за функціональним призначенням: планова, нормативно-правова, облікова, звітна, масова, інформація про особу, довідково-енциклопедична, соціологічна.
- 6.2. Вимоги до управлінської інформації: точність, своєчасність (оперативність), повнота, корисність, доступність.
- 6.3. Поняття комунікації, її види та засоби. Види комунікацій: організаційні (формальні) комунікації: комунікації між організацією та зовнішнім середовищем, міжрівневі комунікації в організації, горизонтальні комунікації, комунікації між керівником і підлеглими; міжособистісні (неформальні) комунікації: вербальні та невербальні комунікації.
- 6.4. Засоби комунікацій: вербальні засоби комунікації (презентація, переговори); невербальні засоби комунікації (візуальні; тактильні).
- 6.5. Перешкоди в комунікаціях. Комунікаційний процес.

Тема 7. Управлінські рішення.

- 7.1. Управлінські рішення в менеджменті. Характеристика управлінських рішень: запрограмовані та незапрограмовані управлінські рішення, інтуїтивні управлінські рішення, управлінські рішення, що ґрунтуються на судженнях, раціональні управлінські рішення. Чинники впливу на процес прийняття управлінських рішень.
- 7.2. Зміст основних етапів прийняття управлінських рішень (за М. Месконом):

- 7.3. Методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Призначення кількісних та якісних методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.
- 7.4. Характеристика загальнонаукових підходів до прийняття управлінських рішень

Тема 8. Вплив, влада і лідерство в менеджменті. Стилi керівництва.

- 8.1. Форми впливу у менеджменті. Типи влади у менеджменті: влада примусу; влада винагороди; законна (традиційна) влада; влада експерта; еталонна влада (влада прикладу).
- 8.2. Лідерство, підходи до лідерства: підхід з позицій особистих якостей, поведінковий підхід, ситуаційний підхід.
- 8.3. Стилi керівництва. Класифікація стилів керівництва (за Куртом Левінім). авторитарний, демократичний, ліберальний.

РОЗДІЛ. Маркетинг.

Тема 9. Теоретичні основи маркетингу.

- 9.1. Основні поняття та класифікація маркетингу. Визначення маркетингу за Ф. Котлером. Підходи комерційних організацій до управління маркетингом. Поведінка споживача. Чинники поведінки споживачів на ринку

Тема 10. Аналіз маркетингового середовища.

- 10.1. Поняття маркетингового середовища: мікромаркетингове та макромаркетингове середовище.
- 10.2. Місткість ринку і ринкова частка підприємства: сутність, визначення і основні методи вимірювання. Сегментування ринку: сегмент, ознаки і критерії сегментування, вибір цільового сегменту ринку.
- 10.3. Цільовий ринок. Ринкові можливості. Маркетингова можливість.
- 10.4. Система маркетингової інформації. Класифікація підсистем: підсистема внутрішньої звітності, підсистема збору зовнішньої інформації, підсистема маркетингових досліджень, підсистема аналізу маркетингової інформації. Схема маркетингового дослідження:
- 10.5. Маркетингова інформація: її сутність, види, джерела.
- 10.6. Методи маркетингових досліджень: спостереження, опитування, експеримент. Інструменти дослідження: анкета, технічні засоби.
- 10.7. Комплекс маркетингу та система організації служби маркетингу. Поняття комплексу маркетингу та його сучасна інтерпретація.

Тема 11. Маркетингова товарна політика.

- 11.1. Класифікація товарів. Концепція життєвого циклу товару. Види кривих життєвого циклу товару. Розроблення товару. Класифікація товарів за рівнем реалізації концепції товару: товар за задумом, товар у реальному виконанні, товар з підкріпленням. Товарна марка: марочна назва, марочний знак, товарний знак. Упакування товару: функції упакування, тара, маркування.

Тема 12. Маркетингова цінова політика.

- 12.1. Процес та етапи ціноутворення. Завдання ціноутворення. Чинники ціноутворення: мета продавця, собівартість, ціни конкурентів, еластичність попиту (еластичний та нееластичний попит). Методи маркетингового ціноутворення: "середні витрати плюс прибуток"; беззбитковості та забезпечення цільового прибутку; сприйнятої цінності товару; на основі рівня поточних цін, на основі закритих торгів. Підходи до ціноутворення

Тема 13. Маркетингова політика розподілу.

- 13.1. Визначення каналів розподілу. Функції каналів розподілу: стимулювання збуту, встановлення контактів, пристосування товарів, проведення перемовин, організація товароруху, фінансування, прийняття ризиків.
- 13.2. Визначення стратегії розподілу: інтенсивний маркетинг, вибіркове проникнення, широке проникнення, пасивний маркетинг.

Тема 14. Маркетингова політика комунікацій.

- 14.1. Комплекс маркетингових комунікацій: поняття та структура (реклама, зв'язки з громадськістю, стимулювання продажу, особисті продажі).
- 14.2. Види комунікаційних каналів: канали особистої комунікації та канали неособистої комунікації. Чинники, що визначають структуру комплексу стимулювання.

РОЗДІЛ. Підприємництво.

Тема 15. Теоретичні засади підприємництва.

- 15.1. Сутність підприємництва. Класифікація цілей підприємництва: за масштабом охоплення (глобальні цілі, локальні цілі); за характером діяльності (цілі розвитку, цілі функціонування, цілі підтримки, цілі забезпечення виходу з кризи); за спрямованістю дій (зовнішні, внутрішньофірмові). Суб'єкти підприємницької діяльності. Об'єкти підприємницької діяльності.
- 15.2. Основні принципи та функції підприємницької діяльності.

Тема 16. Види підприємництва.

- 16.1. Виробниче підприємництво.
- 16.2. Види виробничого підприємництва за спрямуванням: традиційне (класичне), інноваційне, частково інноваційне. Види виробничого підприємництва за характером: основне, допоміжне.
- 16.3. Торговельне (комерційне) підприємництво, його види. Біржове підприємництво. Підприємництво у сфері послуг.
- 16.4. Біржове підприємництво.
- 16.5. Підприємництво у сфері послуг

Тема 17. Підприємство як форма організації підприємницької діяльності.

Види підприємств.

- 17.1. Види підприємств за метою й характером діяльності: комерційні (з одержанням прибутку) та некомерційні (без одержання прибутку). Види підприємств за способом створення (заснування) та формування статутного капіталу.

- 17.2. Види підприємств за формами власності майна: (приватні підприємства, колективні підприємства, комунальні підприємства, державні підприємства, підприємства, засновані на змішаній формі власності)
- 17.3. Види підприємств за національною належністю капіталу: національні підприємства, закордонні підприємства, змішані підприємства
- 17.4. Види підприємств за технологічною цілісністю і ступенем підпорядкування: головні, дочірні підприємства, асоційовані підприємства.

Тема 18. Організація та планування підприємницької діяльності

- 18.1. Способи створення бізнесу. Реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності.
- 18.2. Бізнес-планування. Функції бізнес-планування (аналітична, прогностична, інформаційна, мотиваційна); принципи (гнучкість, багатоваріантність, інтерактивність, безперервність, комунікаційність). Розроблення бізнес-плану.

Тема 19. Ресурсне забезпечення підприємницької діяльності.

- 19.1. Матеріальні та нематеріальні ресурси. Трудові і фінансові ресурси. Інвестиції в підприємницькій діяльності.

Тема 20. Соціальна відповідальність бізнесу та ділова етика.

- 20.1. Основні вимоги до соціальної відповідальності бізнесу. Складові соціальної відповідальності: економічна, екологічна, соціальна.
- 20.2. Ділова етика підприємця, характерні ознаки ділової етики підприємця.

**Критерії оцінювання, структура оцінки і порядок оцінювання
підготовленості навчальних досягнень вступників, які складають вступне
випробування до ДНТ «Львівський національний медичний університет
імені Данила Галицького»**

1. Вступне випробування проводять у вигляді фахового іспиту шляхом складання письмового тестування.
2. Кожен екзаменаційний білет письмового тестового іспиту включає 25 тестів з конкурсного предмету. Тестові завдання представляють собою питання, що передбачають одну правильну відповідь, яку абітурієнт має обрати. Оцінювання здійснюється за шкалою від 100 до 200.
3. Кожне тестове завдання екзаменаційного білету письмового тестового іспиту оцінюється так:

1 бал – правильна відповідь на поставлене питання;

0 балів – відповідь неправильна, відсутня або вибрано більше ніж одну відповідь.

Тривалість письмового тестування – 90 хвилин.

4. Максимальна кількість балів, що може бути набрана абітурієнтом, який правильно виконав всі тестові завдання, складає 25. Вважається, що абітурієнт успішно склав іспит, якщо він дав 5 і більше правильних відповідей, а кількість набраних балів становить, відповідно, 100 і більше відповідно до Таблиці 1.
5. Бал, яким оцінюється результат іспиту, є кількістю правильних відповідей на білет з 25-ти тестових питань, переведеною у шкалу 100 –200 балів у відповідності до Таблиці 1.

Таблиця переведення тестових балів до шкали 100 – 200

Тестовий бал	Бал за шкалою 100-200
1	не складено
2	не складено
3	не складено
4	не складено
5	100
6	105
7	110
8	115
9	120
10	125
11	130
12	135
13	140
14	145
15	150
16	155
17	160
18	165
19	170
20	175
21	180
22	185
23	190
24	195
25	200

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Менеджмент

1. Менеджмент у системі медичної допомоги населенню: навч. Посібник / ВишнIVEцький І.І., Гур'янов В.Г., Жила А.В., Журавель В.І., Кожемякіна Т.В., Короткий О.В., Парій В.Д., Матукова Г.І., Матукова-Ярига Д.Г., Юнге В.І./ За заг. ред. д. мед. н., проф. Парія В.Д. і д. мед. н., проф. Журавля В.І.; Національний медичний університет імені О.О. Богомольця. - Київ: [Електронний посібник], 2023. - 1289 с.
2. Економіка охорони здоров'я: підручник / За заг. ред. д.м.н., проф. Парія В.Д.; Національний медичний університет імені О.О. Богомольця. - Житомир: ТОВ «Видавничий дім «Бук-Друк»», 2021. - 288 с.
3. Шутурміпський В.Г. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навч. посіб./В.Г. Шутурміпський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. - Одеса: Видавничий дім "Гельветика", 2020. - 176 с.
4. Менеджмент: навчальний посібник/ Матукова Г.І., Кожемякіна Т.В., Матукова-Ярига Д.Г. - НУ«Києво-Могилянська Академія».- Київ, 2020. – 557

Маркетинг

1. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства : навч. посібн. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. - К. : Центр учбової літератури, 2020.-612 с.
2. Балабанова Л. В. Паблікрилейшнз : навч. посібн. / Л. В. Балабанова, К. В. Савельєва. - К. : ВД "Професіонал", 2018. - 528 с.
3. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій : навч. посібн. / Т. І. Лук'янець. - К. : КНЕУ, 2018. - 380 с.
4. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підруч. К.: Лібра, 2022. -712

Підприємництво

1. Основи підприємництва: Підручник / [Біляк Т.О., Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., та ін.] ; під заг. ред. П.В. Валінкевич. - Житомир : ЖДТУ, 2019.-493 с.

2. Основи підприємницької діяльності : підручник / за редакцією д.е.н., проф. В. М. Марченко. — Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. -515 с
3. Економіка охорони здоров'я : Підручник / За заг. ред. д.м.н., проф. Парія В.Д.; Національний медичний університет імені О.О. Богомольця. - Житомир: ТОВ «Видавничий дім «Бук-Друк»», 2021. - 288 с.
4. Економічний аналіз використання ресурсів у системі охорони здоров'я / За загальною редакцією проф. В.Д.Парія І Навч. посібн. — Житомир: Полісся, 2018. - 148 с.

Електронні ресурси:

1. www.who.int
2. www.cebm.net
3. Закон України Основи законодавства України про охорону здоров'я [Електронний ресурс].— Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>
4. Рішення Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку реалізації державних гарантій медичного обслуговування населення за програмою медичних гарантій для первинної медичної допомоги на 2018 рік» 25.04.2018 [Електронний ресурс].— Режим доступу: <https://www.obozrevatel.com/ukr/health/medical/teper-ofitsijno-vukraini-zatverdilitarifi-na-medposlugi-dlya-patsientiv.htm>
5. Наказ МОЗ від 31.10.2018 № 1977 «Зміни до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 «Охорона здоров'я» [Електронний ресурс].— Режим доступу: <http://moz.gov.ua/article/ministry-mandates/nakaz-moz-ukrainivid-31102018--1977-pro-vnesennja-zmin-do-dovidnika-kvalifikacijnih-harakteristik-profesijpracivnikiv-vipusk-78-ohorona-zdorovja>
6. Постанова КМ України від 27 грудня 2017 р. № 1094 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посади керівника державного, комунального закладу охорони здоров'я» [Електронний ресурс].— Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1094-2017-%D0%BF#n9>

7. Management standards [Електронний ресурс] / International Organization for Standardization 2008. Режим доступу до документа: www.iso.org/iso/management_standards.htm.
8. Новий порядок проходження атестації на присвоєння кваліфікаційної категорії за реформою МОЗ [Електронний ресурс].— Режим доступу: <https://medprosvita.com.ua/novijporyadok-prohodzhennya-atestatsiyi-na/>

Голова фахової
атестаційної комісії

проф. Андрій ЗІМЕНКОВСЬКИЙ

Програму вступного випробування у формі фахового іспиту (письмового тестування), структуру тестів, критерії оцінювання і порядок оцінювання підготовленості знань, вмінь та навичок для вступників, які вступають для здобуття освітнього ступеня магістра обговорено та затверджено на засіданні приймальної комісії (протокол № 4 від 26 березня 2026 року).