

**ПРОГРАМА  
співбесіди  
для поновлення  
здобувачів вищої освіти на навчання  
на другому освітньому рівні ступеня магістра  
за спеціальністю Менеджмент**

**СХВАЛЕНО**

Рішення кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій  
\_\_\_ червня 2025 року, протокол № \_\_\_.

Завідувачка кафедри, кандидатка  
економічних наук, доцентка

Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

\_\_\_ червня 2025 року

м. Хмельницький  
2025

## **Вступ**

Особи, які навчалися за спеціальністю Менеджмент та відраховані до завершення навчання, можуть бути поновлені на навчання в університеті за освітньо-професійною програмою «Магістр менеджменту» за спеціальністю Менеджмент у порядку, визначеному Положенням про порядок відрахування, переривання навчання, поновлення і переведення осіб, які навчаються у закладах вищої освіти, та надання їм академічної відпустки, затвердженому наказом Міністерства освіти та науки України, Положенням про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова з врахуванням вимог Стандарту вищої освіти зі спеціальності Менеджмент для другого (магістерського) рівня вищої освіти.

Програма співбесіди розроблена з метою визнання результатів попереднього навчання, кредитів ЄКТС, зарахування освітніх компонентів, сформованості загальних і спеціальних (фахових) компетентностей, мотивації до навчання та визначення здатності особи успішно виконати освітню програму «Магістр менеджменту» за спеціальністю Менеджмент.

Структура та перелік питань співбесіди залежить від того, на яку форму здобуття освіти (денну або заочну) та який курс (семестр) особа бажає поновитися і деталізується у питаннях до конкретної навчальної дисципліни.

### **Структура програми співбесіди**

#### **1. Поновлення на денну та заочну форму**

##### **1.1. Поновлення на перший рік навчання**

1. Менеджмент організацій
2. Стратегічний менеджмент
3. Управління змінами та лідерство

##### **1.2. Поновлення на другий рік навчання**

1. Менеджмент організацій
2. Стратегічний менеджмент
3. Управління змінами та лідерство
4. Інформаційні та комунікаційні технології в управлінні організацією
5. Мотиваційний менеджмент
6. Планування та організація власного бізнесу
7. Антикризовий менеджмент та управління підприємницькими ризиками

### **Менеджмент організацій**

Системна модель менеджменту організації. Організаційний механізм менеджменту організації. Організаційний інжиніринг. Організаційний дизайн. Процес і методи управління організацією. Інструменти ефективного самоменеджменту. Організаційно-комунікаційні та психологічні аспекти управління. Управлінські моделі. Управління розвитком організації.

#### **Список літератури:**

1. Бакаленко О.А. Психологія управління: посібник. Харків, ХНУРЕ. 2020. 120 с.
2. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: навчальний посібник / Л.В.Балабанова, О.В.Сардак. Київ: ВД “Професіонал”, 2004. 304с.

3. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 208 с.
4. Лугова В. М. Основи самоменеджменту та лідерства: навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
5. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
6. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Кондор, 2005. 860 с.
7. Прищак, М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник. [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця, 2016. 150 с.
8. Самоменеджмент : навчальний посібник. Г. З. Леськів, Г. Я. Левків, М. М. Бліхар, В. В. Гобела, О. П. Подра, Г. В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
9. Селютін В. М. Самоменеджмент: навч. посібник.Х. : ХДУХТ, 2017. 206 с.
10. Стадник В.В. Менеджмент: посібник К.: Академвидав, 2003. 464с.
11. Терещенко Т.В. Теорія організації: навчальний посібник. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права, 2015. 336.
12. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2003. 608с.
13. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ. 2022 р. 258 с.

### **Стратегічний менеджмент**

Стратегічні зміни в розвитку організації. Роль стратегій у плануванні організації. Технології стратегічного менеджменту. Стратегічний вибір. Реалізація та ресурсне забезпечення стратегічного менеджменту. Моніторинг у стратегічному менеджменті. Оцінювання у стратегічному менеджменті. Аналітичне забезпечення стратегічного менеджменту.

### **Список літератури:**

1. Дикань В. Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмкова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
2. Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М.. Стратегія підприємства. Частина 1: Навч. посібник. Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. 71 с.
3. Довбня С.Б., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Частина 2: Навч. посібник. Дніпро: НМетаАУ, 2021. 92 с.
4. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХП», 2017. 460 с.
5. Порохня В. М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління. навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
6. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
7. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Яценко. Х.: ХНАДУ, 2016. 252 с.
8. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
9. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
10. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник . Київ: “К.І.С.”, 2017. 932 с.

## Управління змінами та лідерство

Теоретичні основи управління змінами. Моделі управління змінами. Підготовка до змін та їх планування. Механізм реалізації змін та контроль їх здійснення. Опір змінам та управління ними. Керівництво та лідерство в управлінні змінами. Застосування управлінських технологій в процесі реалізації змін. Управління змінами в організаційній культурі. Традиційні та сучасні методи управління змінами.

### Список літератури:

1. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами : підручник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2017. 226 с.
2. Живко З.Б. Управління змінами : навч. посіб. Львів : ЛДУВС, 2016. 251 с.
3. Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами : навчальний посібник. Чернігів : ЧДІЕУ, 2013. 215 с.
4. Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Островерхов В.М. Управління змінами : навч. посібник. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 148 с.
5. Пічугіна Т.С. Управління змінами : навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с. URL: [http://megalib.com.ua/book/131\\_Upravlinnya\\_zminami.html](http://megalib.com.ua/book/131_Upravlinnya_zminami.html).
6. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами : навч. посіб. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. 131 с.
7. Управління змінами : підручник / А.А. Мазаракі, С.І. Бай, І.П. Миколайчук та ін. ; за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 544 с.

## Інформаційні та комунікаційні технології в управлінні організацією

Використання ІКТ в управлінні організацією. Комунікаційні технології в менеджменті. Комп'ютерні засоби планування подій. Інформаційно-комунікаційні технології управління проєктами. Управління персоналом засобами ІКТ. Впровадження інформаційних технологій в процес управління організацією. Кібербезпека інфраструктури організації. Електронний цифровий підпис. Принципи електронного документообігу. Системи електронного документообігу. Автоматизація бізнес-процесів. Спеціалізоване програмне забезпечення управління організацією. Системи управління відносинами з клієнтами.

### Список літератури:

1. М.Е.Дос. Посібник. URL: [https://www.softcom.ua/upload/support/M\\_E\\_Doc\\_instr\\_NEW4.pdf](https://www.softcom.ua/upload/support/M_E_Doc_instr_NEW4.pdf)
2. Автоматизація бізнес процесів: навчальний посібник до практичних занять / уклад.: О.С. Бунке. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 39 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/dea47ac2-68ef-456d-8138-6a1f74cd27b3/content>
3. Бутенко Т., Сирий В. Інформаційні системи та технології : навчальний посібник. Харків: ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2020. 207 с. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4849/1/INFO\\_SYSTEMS\\_20.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4849/1/INFO_SYSTEMS_20.pdf)
4. Василів В. Б. Інформаційні системи в менеджменті. Рівне: НУВГП, 2008. 167 с. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/2240/1/047%20zah.pdf>
5. Воронкова В. Г. Інформаційно-комунікаційний менеджмент: навч.-метод. посіб. Запоріжжя: ЗДІА, 2018. 158 с. URL: [https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/625339/mod\\_resource/content/3/%D0%86%D0%9A%D0%9C.pdf](https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/625339/mod_resource/content/3/%D0%86%D0%9A%D0%9C.pdf)
6. Електронний документообіг: конспект лекцій / уклад.: О. Шебаніна та ін. Миколаїв: МНАУ, 2021. 69 с. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9415/1/elektronnij-dokumentooibig.pdf>

7. Короткі посібники користувача Microsoft 365. URL: <https://support.microsoft.com/uk-ua/office/короткі-посібники-користувача-microsoft-365-25f909da-3e76-443d-94f4-6cdf7dedc51e>
8. Кукуарін О.Б. Електронний документообіг та захист інформації: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2015. 84 с. URL: <https://bit.ly/40L2Z54>
9. Пономаренко В. С., Журавльова І. В., Латишева І. Л. Інформаційні системи в управлінні персоналом. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 336 с. URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/1\\_1229\\_61233999.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/1_1229_61233999.pdf)

### **Мотиваційний менеджмент**

Сутність, роль та організаційні засади мотиваційного менеджменту. Формування компенсаційної політики на підприємстві. Управління персоналом організації на основі використання матеріальних стимулів. Проектування оплати праці персоналу на основі тарифної сітки. Технологія оцінювання посад та формування грейдів. Нематеріальна мотивація праці: сутність, форми та тенденції розвитку. Технології мотиваційного моніторингу. Соціальний пакет: структура, підходи до формування. Розроблення програм участі персоналу в прибутку та акціонерному капіталі. Особливості мотивації працівників окремих професійних груп та за різних економічних умов. Розробка та оцінка ефективності системи мотивації персоналу організації.

#### **Список літератури:**

1. Дмитренко Г. А. Цілеорієнтована мотивація персоналу та її моніторинг у контексті європейських стандартів якості: навч. посіб.; за заг. ред. Г.А. Дмитренка; ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти» Нац. акад. пед. наук України, Навч.-наук. ін-т менеджменту та психології. Біла Церква: Білоцерківдрук, 2015. 175 с.
2. Іллін Є.П. Мотивація і мотиви: навч. посіб. ; пер. з рос., передм. і прим. Тетяни Тадеєвої. Т. : Навчальна книга Богдан, 2013. 511 с.
3. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент : підручник; Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
4. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К. : КНЕУ, 2011. 397 с.
5. Сокур М.І. Мотивація та управління персоналом і якістю (іноземний досвід): навч. посіб.; Кременчуц. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського. Вид. 2-е, допов. Кременчук : Щербатих О. В. [вид.], 2016. 335 с.
6. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
7. Фінів О.Я. Мотивація діяльності людини: практ. посіб. Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : ЛьвДУВС, 2017. 163 с.

### **Планування та організація власного бізнесу**

Сутність підприємницької діяльності. Методи пошуку підприємницької ідеї. Обґрунтування вибору організаційно-правової форми підприємницької діяльності. Особливості господарювання суб'єкта підприємницької діяльності – фізичної особи. Методи та інструменти державного регулювання підприємництва. Джерела фінансування підприємницької діяльності. Формування команди стартап-проекту. Концепція дизайн-мислення в підприємстві. Зміст та основні принципи планування діяльності підприємства. Призначення та структура бізнес-плану. Бізнес-модель підприємства: поняття, функції, практичне значення. Види бізнес-моделей стартапів. Управління стейкхолдерами. Поняття пітчінгу. Техніки успішного пітчінгу проекту. Масштабування та стратегування стартапу. Півот стартапу

### **Список літератури:**

1. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
2. Менеджмент стартап проєктів: підручник для студентів технічних спеціальностей другого (магістерського) рівня вищої освіти / О. А. Гавриш, В. В. Дергачова, М. О. Кравченко та ін.; за заг. ред. О. А. Гавриша. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2019. 337 с.
3. Основи підприємницької діяльності: конспект лекцій : навч. посіб. для студ. денної та заочної форм навчання першого бакалаврського рівня вищої освіти спеціальності 051 «Економіка» освітньо-професійної програми «Економіка бізнес-підприємства» / КПП ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: С.В. Поліщук, О.П. Кавтиш. Електронні текстові данні (1 файл: \_\_ Кбайт). Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 153 с.
4. Управління стартапами : підручник для здобувачів вищої освіти за економічними спеціальностями / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська; за заг. ред. О. А. Гавриша. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.
5. Як розробити і оформити бізнес – план: навчально-методичний посібник для студентів ОР “бакалавр” спеціальності 076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність". / Васильченко С.М. Івано-Франківськ : ВДВ ЦІТ Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника, 2020. 52 с.

### **Антикризовий менеджмент та управління підприємницькими ризиками**

Загальна характеристика криз. Класифікація кризових явищ. Сутність та специфіка антикризового управління підприємством. Стратегічні аспекти антикризового управління підприємством. Методи діагностики та аналізу кризових явищ на підприємстві. Аналіз фінансово-економічної, операційної та управлінської діяльності підприємства. Аналітичне оцінювання вартості майна підприємства. Антикризове управління персоналом підприємства. Антикризова програма підприємства та контроль її виконання. Методологічні аспекти формування системи управління ризиками. Аналіз підприємницьких ризиків та методи їх оцінювання. Підходи та методи управління підприємницькими ризиками.

### **Список літератури:**

1. Борзенко В.І. Антикризове управління : навчальний посібник. Харків : Видавництво Іванченка І.С., 2016. 232 с.
2. Войтко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 195 с.
3. Глущенко С.В., Івахненко С.В. Антикризове управління на підприємстві : фінансово-організаційні аспекти : навчальний посібник. Київ : НаУКМА, 2020. 92 с.
4. Кодекс України з процедур банкрутства : Закон, Кодекс від 18.10.2018 № 2597-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>.
5. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє вид., доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
6. Монастирський Г.Л., Попович Т.М. Антикризове управління : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2018. 180 с.
7. Портна О.В., Єршова Н.Ю., Юр'єва І.А. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 2-ге вид., стереотипне. Львів : Магнолія 2006, 2019. 283 с.
8. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства : наказ Міністерства економіки

### Критерії оцінювання результатів співбесіди

Шкала	Критерії оцінювання	Висновок комісії
0-59 балів - недостатній рівень підготовки	<p>Заявник демонструє недостатню готовність до продовження навчання, що проявляється у таких ознаках:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- фрагментарні або поверхові залишкові знання з дисциплін професійної підготовки;</li><li>- невідповідність набутих результатів навчання вимогам чинної освітньої програми;</li><li>- відсутність чіткої мотивації до поновлення на навчання або неусвідомлення причин попереднього переривання навчального процесу;</li><li>- низький рівень навичок самостійної роботи, труднощі з плануванням навчальної діяльності;</li><li>- неструктуровані, непослідовні відповіді, слабка аргументація під час співбесіди;</li><li>- недостатня сформованість загальних компетентностей (критичне мислення, аналітичні здібності);</li><li>- ознаки психологічної неготовності до навчального навантаження.</li></ul>	поновлення на навчання є недоцільним.
60-100 балів - достатній / високий рівень підготовки	<p>Заявник демонструє готовність до продовження навчання, що підтверджується такими показниками:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- достатній або високий рівень залишкових знань з дисциплін професійної підготовки;</li><li>- загальна відповідність попередньої підготовки вимогам освітньої програми або можливість ліквідації академічної різниці;</li><li>- чітко сформульована мотивація до поновлення на навчання та усвідомлення освітніх і професійних цілей;</li><li>- здатність до самостійної організації навчальної діяльності та виконання індивідуального навчального плану;</li><li>- логічні, послідовні та аргументовані відповіді під час співбесіди;</li><li>- сформовані загальні компетентності, зокрема критичне мислення та навички роботи з інформацією;</li><li>- психологічна готовність до навчання та адаптації до освітнього середовища.</li></ul>	поновлення на навчання є доцільним (за потреби - з визначенням академічної різниці)