



**СИЛАБУС
НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В
МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ»**

Галузь знань	D Бізнес, адміністрування та право
Спеціальність	D3 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма	«Міжнародний менеджмент»
Рівень вищої освіти	Другий (магістерський)
Назва кафедри	Менеджменту та маркетингу
Тип дисципліни	Обов'язкова
Семестр	1
Мова викладання	Українська
Керівник курсу	Кириленко Оксана Миколаївна , доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та маркетингу
Профайл керівника курсу	http://nasoa.edu.ua/spivrobitnyky/kirilenko-oksana-mikolayivna/
Контактна інформація керівника курсу (e-mail)	E-mail: Kyrylenko@nasoa.edu.ua
Передумови для вивчення навчальної дисципліни	Наявність базових знань з менеджменту, управління персоналом та організаційної поведінки, сформованих на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти. Вивчення дисципліни передбачає використання та поглиблення знань, які здобувачі отримують під час паралельного опанування освітніх компонентів «Міжнародний менеджмент» і «Психологія управління».

ОПИС ДИСЦИПЛІНИ

Обсяг:	Кредитів ECTS	Годин	За видами занять:			
			Лекцій	Практичних та семінарських занять	Самостійна підготовка	Вид підсумкового контролю
	Денна форма навчання					
	5	150	28	28	94	Екзамен
	Заочна форма навчання					
	5	150	2	4	144	Екзамен

Опис дисципліни	Навчальна дисципліна: «Антикризове управління людськими ресурсами в міжнародному бізнесі» є обов'язковим освітнім компонентом навчального плану. Мета вивчення навчальної дисципліни полягає у формуванні системи знань, умінь і практичних навичок щодо управління людськими ресурсами міжнародних компаній в умовах криз. Йдеться про
------------------------	---

	передбачення та діагностику кадрових ризиків, обґрунтування антикризових управлінських рішень у сфері персоналу, а також збереження людського капіталу, організаційної стійкості та ефективності діяльності компанії в мінливому міжнародному бізнес-середовищі. Завдання дисципліни «Антикризове управління людськими ресурсами в міжнародному бізнесі» полягає у формуванні у здобувачів вищої освіти теоретичних знань і практичних навичок щодо: • діагностики кризових явищ та кадрових ризиків у міжнародних компаніях; • розроблення антикризової HR-стратегії та планів безперервності діяльності щодо персоналу; • управління чисельністю, структурою та релокацією персоналу, зокрема в умовах воєнного стану, з урахуванням правових і соціальних наслідків; • збереження ключових працівників і талантів, утримання залученості та мотивації персоналу; • антикризових комунікацій і лідерства, управління змінами та опором змінам; • управління мультикультурними та розподіленими командами, психологічною стійкістю і благополуччям працівників; • використання цифрових технологій і HR-аналітики, зокрема інструментів штучного інтелекту, в антикризовому управлінні персоналом; • оцінювання результативності антикризових заходів у сфері управління людськими ресурсами та їх адаптації до змін міжнародного бізнес-середовища. Формат проведення дисципліни: лекції, практичні (семінарські) заняття, самостійна робота. Здобувачі вищої освіти мають змогу отримати індивідуальні консультації.
Професійні компетентності	СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани. СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту; СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації. СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління; СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми; СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом. СК 11. Здатність аналізувати вплив кризових явищ і змін міжнародного бізнес-середовища на діяльність міжнародних компаній та обґрунтовувати управлінські рішення щодо забезпечення їх стійкості й адаптації.
Програмні результати навчання	ПРН2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення. ПРН5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах. ПРН7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.

	ПРН10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач. ПРН11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу. ПРН12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом). ПРН13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу). ПРН14. Аналізувати кризові явища та зміни міжнародного бізнес-середовища, оцінювати їх вплив на діяльність міжнародних компаній і визначати напрями забезпечення їх стійкості й адаптації.
Програма навчальної дисципліни	Змістовий модуль 1. Теоретико-методичні засади та інструментарій антикризового управління людськими ресурсами в міжнародному бізнесі 1. Концептуальні засади антикризового управління людськими ресурсами в міжнародному бізнесі. 2. Кризи в міжнародному бізнес-середовищі та їх вплив на людські ресурси. 3. Діагностика кадрових ризиків і планування чисельності персоналу. 4. Антикризова HR-стратегія та кадрова політика в міжнародному бізнесі. 5. Забезпечення безперервності діяльності та релокація персоналу. 6. Оптимізація чисельності та рекрутинг персоналу. Змістовий модуль 2. Організаційні та цифрові інструменти антикризового управління людськими ресурсами в міжнародному бізнесі 7. Утримання, мотивація та залученість персоналу в кризових умовах. 8. Ключові показники ефективності (KPI) в антикризовому управлінні персоналом. 9. Управління навчанням та розвитком персоналу в умовах криз. 10. Організація роботи HR-департаменту в міжнародному бізнесі в кризових умовах. 11. Управління стресом, психологічна стійкість, благополуччя та безпека персоналу. 12. Цифрові технології, HR-аналітика та оцінювання результативності антикризового управління людськими ресурсами.
Методи навчання	Для досягнення мети та завдань навчальної дисципліни, впродовж лекційних та семінарських занять застосовуються такі методи навчання: словесні (розповідь, пояснення, лекція, консультація, дискусія, диспут); наочні (демонстрація, ілюстрація, презентація, відео). Застосовуються стратегії активного навчання, які визначаються такими методами та технологіями: методи проблемного навчання (дослідницький метод); особистісно-орієнтовані технології, засновані на таких формах і методах навчання як кейс-технологія і проектна технологія; візуалізація та інформаційно-комунікаційні технології, зокрема електронні презентації для лекційних занять. Під час практичних (семінарських) занять застосовуються ігрові методи, тестування, методи «мозкового штурму», дослідницькі методи, аналіз ситуацій у професійній діяльності, елементи роботи в командах та групових дискусіях.

Матеріально-технічне забезпечення навчальної дисципліни	Аудиторія, мультимедійний проектор, комп'ютер або ноутбук. Програми Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint, Microsoft Teams, Zoom та платформи Moodle для дистанційного навчання.
Політики навчальної дисципліни	Політика щодо академічної доброчесності. Дотримання академічної доброчесності здобувачами вищої освіти НАСОО є передумовою для ефективного опанування результатами навчання і отримання позитивної оцінки з поточного та підсумкового контролів. Складові політики академічної доброчесності регламентуються: <i>Положенням про академічну доброчесність Національної академії статистики, обліку та аудиту, затвердженим рішенням Вченої ради НАСОО, 26 червня 2026 р., протокол № 15.</i> Відповідно до Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти в НАСОО та Положення про академічну доброчесність НАСОО у разі виявлення викладачем порушення студентом норм та правил академічної доброчесності, викладач зобов'язаний застосувати норми п.4.17.2 Положення про академічну доброчесність НАСОО. Політика щодо відвідування занять. Здобувачі вищої освіти денної форми навчання зобов'язані відвідувати заняття. Поважними причинами для відсутності на заняттях є хвороба, академічна мобільність або інші випадки відсутності, які підтверджені документально. Якщо здобувач вищої освіти відсутній на заняттях з поважної причини, він презентує виконані завдання під час самостійної підготовки та відповідно до графіку консультацій викладача. Політика щодо перескладання. Здобувачі вищої освіти повинні дотримуватися термінів виконання усіх завдань, передбачених програмою навчальної дисципліни. Ліквідація академічної заборгованості та перескладання екзамену проводиться після закінчення екзаменаційної сесії за окремим розкладом, складеним навчально-методичним відділом не пізніше наступного тижня після сесії. Політика щодо оскарження результатів оцінювання. Якщо здобувач вищої освіти не згоден з оцінюванням рівня його знань він може оскаржити виставлену викладачем оцінку у встановленому порядку відповідно до Положення про організацію освітнього процесу у Національній академії статистики, обліку та аудиту, затвердженим рішенням Вченої ради НАСОО, 24 квітня 2020 р., протокол № 8.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Вергун В. А., Приятельчук О. А., Ступницький О. І. Міжнародний бізнес : підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : Київський університет, 2024. 703 с.
2. Крисоватий А. І., Зварич Р. Є., Баглей Р. Р. та ін. Міжнародний менеджмент : підручник / за заг. ред. А. І. Крисоватого, Р. Є. Зварича. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. 511 с.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371 с.
4. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. 3-тє вид., допов. і перероб. Київ : Кондор, 2020. 396 с.
5. Dowling P. J., Festing M., Engle A. D. International Human Resource Management. 7th ed. London : Cengage Learning, 2017. 347 p.
6. Caligiuri P., De Cieri H., Minbaeva D., Verbeke A., Zimmermann A. International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. Journal of International Business Studies. 2020. Vol. 51, No. 5. P. 697–713. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>.

7. Collings D. G., Nyberg A. J., Wright P. M., McMackin J. Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age. *Human Resource Management Journal*. 2021. Vol. 31, No. 4. P. 819–833. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12343>.
8. Collings D. G., McMackin J., Nyberg A. J., Wright P. M. Strategic Human Resource Management and COVID-19: Emerging Challenges and Research Opportunities. *Journal of Management Studies*. 2021. Vol. 58, No. 5. P. 1378–1382. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12695>.
9. Branicki L., Kalfa S., Brammer S. Surviving Covid-19: The Role of Human Resource Managers in Shaping Organizational Responses to Societal Paradox. *British Journal of Management*. 2022. Vol. 33, No. 1. P. 410–434. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12570>.
10. Budhwar P., Chowdhury S., Wood G., Aguinis H. et al. Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT. *Human Resource Management Journal*. 2023. Vol. 33, No. 3. P. 606–659.
11. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
12. Серета Г., Паламарчук К. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20>.
13. Хлебнікова Т., Темченко О. та ін. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>.
14. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20>.

КРИТЕРІЇ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

<i>За результатами семестру студент отримує підсумкову оцінку за 100-бальною системою, яка розраховується як накопичена сума отриманих балів за всі види поточного, модульного та підсумкового контролю.</i> <i>Умовою допуску до підсумкового контролю є набрання здобувачем вищої освіти 35 балів у сукупності за всіма темами дисципліни.</i> <i>Якщо за результатами модульно-рейтингового контролю студент отримав сумарну кількість балів, що не перевищує 34 бали, то студент вважається таким, що не виконав усі види робіт, які передбачаються навчальним планом з дисципліни «Антикризове управління людськими ресурсами в міжнародному бізнесі» і направляється на повторний курс вивчення дисципліни.</i>		
Форми контролю	Види навчальної роботи	Оцінювання
ПОТОЧНИЙ КОНТРОЛЬ	Робота на лекціях	-
	Робота на практичних заняттях, у т.ч.:	
	розв'язання практичного / ситуаційного завдання, написання обґрунтованих аналітичних висновків - обґрунтована відповідь на теоретичне завдання (в тому числі відповідь/презентація на вибіркове питання до самостійного вивчення)	Максимальна оцінка – 4 бали (4 б x 12 завдань = 48 балів)
МОДУЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ	Модульний контроль № 1	Максимальна оцінка – 10 балів

	Модульний контроль № 2	Максимальна оцінка – 12 балів
ПІДСУМКОВИЙ КІЛЬКІСТЬ	Екзамен	Максимальна оцінка – 30 балів
Заочна форма навчання		
ПОТОЧНИЙ КІЛЬКІСТЬ	Робота на лекціях	-
	Робота на практичних заняттях, у т.ч.:	
	- розв'язання практичного / ситуційного завдання, написання обґрунтованих аналітичних висновків	Максимальна оцінка – 10 балів
	Контрольна робота	Максимальна оцінка – 60 балів
ПІДСУМКОВИЙ КІЛЬКІСТЬ	Екзамен	Максимальна оцінка – 30 балів

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Засобами оцінювання та методами демонстрування результатів навчання є: завдання розрахункового характеру; розв'язок ситуційних завдань, презентації результатів виконаних завдань та досліджень.

Практичні заняття передбачають обговорення питань теми, розгляд нормативно-правової бази, проведення дискусій з основних проблем і питань, які розглядаються на практичному занятті. Робота на практичному занятті передбачає усне та письмове опитування. Максимальна кількість балів, отримана здобувачем вищої освіти на практичному занятті становить 4 бали. Самостійна робота здобувачів вищої освіти полягає в опрацюванні проблемних теоретичних та практичних питань. Виконання самостійної роботи оцінюється під час проведення практичних занять у вигляді опитування в тому числі за питаннями, які виносяться на самостійну роботу.

Шкала оцінювання роботи здобувачів вищої освіти на практичних заняттях

Кількість балів	Критерії оцінювання
4	В повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому літературу.
1-3	Не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності.
0	Не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його викласти, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань.

Критерії оцінювання модульного контролю

Формою модульного контролю є модульні контрольні роботи, які проводяться у формі тестових завдань закритої форми, що формуються та виконуються в системі Moodle. Модульна контрольна робота № 1 оцінюється від 0 до 10 балів, модульна контрольна робота № 2 — від 0 до 12 балів.

Критерії оцінювання підсумкового контролю

Формою підсумкового контролю є екзамен, який проводиться у формі тестових завдань закритої форми, що формуються та виконуються в системі Moodle, та оцінюється від 0 до 30 балів.

ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Оцінка за національною шкалою Екзамен	Оцінка в балах	Оцінка за шкалою ECTS	
		Оцінка	Пояснення
Відмінно	90-100	A	Здобувач вищої освіти демонструє високий рівень знань навчального матеріалу в обсязі, що відповідає програмі дисципліни, достатньо реалізовує теоретичні положення дисципліни в практичних розрахунках, виконав практичні завдання відмінно або з незначною кількістю помилок. За час навчання при проведенні практичних занять проявив вміння самостійно вирішувати поставлені завдання, активно включатись в дискусії, може відстоювати власну позицію в питаннях та рішеннях, що розглядаються
Добре	82-89	B	Здобувач вищої освіти демонструє гарні знання, добре володіє матеріалом, що відповідає програмі дисципліни, робить на їх основі аналіз можливих ситуацій та вміє застосовувати теоретичні положення при вирішенні практичних задач, але допускає окремі неточності. Вміє самостійно виправляти допущені помилки, кількість яких є незначною
Добре	74-81	C	Здобувач вищої освіти в загальному добре володіє матеріалом, знає основні положення матеріалу, що відповідає програмі дисципліни, робить на їх основі аналіз можливих ситуацій та вміє застосовувати при вирішенні типових практичних завдань, але допускає окремі неточності. Помилки у відповідях та розрахунках не є системними. Знає характеристики основних положень, що мають визначальне значення при проведенні практичних занять та поясненні прийнятих рішень, в межах дисципліни, що вивчається.
Задовільно	64-73	D	Здобувач вищої освіти засвоїв основний теоретичний матеріал, передбачений програмою дисципліни. При вирішенні практичних завдань допускає значну кількість недоліків і суттєвих помилок
Задовільно	60-63	E	Здобувач вищої освіти має певні знання, передбачені в програмі дисципліни, володіє основними положеннями, що вивчаються на рівні, який визначається як мінімально допустимий. З використанням основних теоретичних положень, здобувач вищої освіти з труднощами пояснює правила вирішення практичних завдань дисципліни, відсутнє розуміння порядку виконання завдання та взаємозв'язків з іншими дисциплінами.
Незадовільно	35-59	FX	Здобувач вищої освіти може відтворити окремі фрагменти з курсу. Незважаючи на те, що програму дисципліни здобувач вищої освіти виконав, працював він пасивно, його відповіді під час практичних робіт в більшості є неправильними, необґрунтованими. Цілісність розуміння матеріалу з дисципліни у здобувача вищої освіти відсутня. Здобувач вищої освіти має можливість повторного складання
	1-34	F	Здобувач вищої освіти повністю не виконав вимоги програми навчальної дисципліни. Його знання на підсумкових етапах навчання є фрагментарними. Обов'язковий повторний курс

Розглянуто та затверджено на засіданні кафедри менеджменту та маркетингу.

Протокол № 1 від 28 серпня 2026 р.