

НАРОДНА УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ

**МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ
(INTERNATIONAL HR MANAGEMENT):**

Методичні рекомендації
для студентів спеціальності 054 Соціологія
освітньої програми «Соціально-психологічний супровід
управління персоналом»
рівня освіти – перший (бакалаврський)

Видавництво НУА

НАРОДНА УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ

**МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ
(INTERNATIONAL HR MANAGEMENT)**

Методичні рекомендації
для студентів спеціальності 054 Соціологія
освітньої програми «Соціально-психологічний супровід
управління персоналом»
рівня освіти – перший (бакалаврський)

Харків
Видавництво НУА
2026

УДК 331.108:005.96
М13

*Затверджено на засіданні кафедри соціології та гуманітарних дисциплін
Народної української академії
протокол № 3 від 05.10.2026 р.*

Автор-укладач: К. Б. Баннікова, канд. соціол. наук

Рецензенти: Д. В. Недогонов, канд. соціол. наук

М13 Міжнародний менеджмент персоналу (International HR Management): методичні рекомендації для студентів спеціальності 054 Соціологія освітньої програми «Соціально-психологічний супровід управління персоналом» першого (бакалаврського) рівня освіти / Нар. укр. акад., каф. соціології та гуманітар. дисциплін; авт.-укл. К. Б. Баннікова. Харків : Вид-во НУА, 2026. 48 с.

Методичні рекомендації містять зміст тем, методичні рекомендації до вивчення кожної теми з розподілом рекомендованої літератури, ключові поняття за темами, питання для обговорення, практичні завдання, методичні вказівки щодо виконання індивідуального завдання, перелік рекомендованої літератури та додатки з кейсами і тестовими завданнями. Призначено для організації аудиторної та самостійної роботи студентів.

УДК 331.108:005.96

© Народна українська академія, 2026

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Навчальна програма дисципліни.....	7
Методичні рекомендації	9
Тема 1. Сутність і моделі міжнародного менеджменту персоналу	9
Тема 2. Культурний контекст міжнародного менеджменту персоналу	13
Тема 3. Організаційний контекст: стандартизація і локалізація HR-практик ...	18
Тема 4. Міжнародний підбір і укомплектування персоналу	22
Тема 5. Міжнародні призначення, винагорода та оцінювання результатів	27
Тема 6. Розвиток персоналу, трудові відносини та етика в міжнародній компанії	32
Методичні вказівки щодо виконання індивідуального завдання	37
Критерії оцінювання результатів навчання	38
Рейтингова система оцінювання навчальних досягнень	39
Рекомендована література	41
Додатки	43

ВСТУП

Інтернаціоналізація бізнесу докорінно змінює зміст управління персоналом. Українські компанії виходять на зовнішні ринки, працюють із розподіленими командами та наймають фахівців у різних країнах; міжнародні роботодавці відкривають в Україні центри розробки й обслуговування; після 2022 року мільйони українців працюють за кордоном, а компанії мусять релокувати персонал і зберігати безперервність роботи в умовах війни. Для HR-фахівця це означає роботу одночасно з кількома правовими системами, культурами та ринками праці.

Предметом вивчення дисципліни є закономірності та практики управління персоналом в організаціях, що діють у двох і більше країнах: залучення, адаптація, мотивація, оцінювання й розвиток працівників з урахуванням культурного, інституційного та організаційного контекстів.

Вивчення дисципліни ґрунтується на знаннях і вміннях, набутих під час опанування освітніх компонентів «Соціальна психологія», «Економічна соціологія», «Соціологія управління», «Соціологія організацій та трудових відносин»; пов'язане з ОК «Психологія управління», ОК «Практикум по роботі з персоналом», ОК «Трудове право».

Компетентності, формування яких забезпечує дисципліна:

- ЗК 01. Здатність застосовувати знання в практичних ситуаціях.
- ЗК 03. Здатність працювати в команді.
- ЗК 05. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).
- ЗК 09. Здатність використовувати інформаційні та комунікаційні технології.
- ЗК 10. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).
- ЗК 13. Здатність ухвалювати рішення та діяти, дотримуючись принципу неприпустимості корупції та будь-яких інших проявів недоброчесності.
- ЗК 15. Здатність інтегрувати у професійну діяльність базові знання у галузі гуманітарних і соціально-поведінкових наук.
- СК 11. Здатність врегульовувати соціальні процеси, у тому числі у соціальній взаємодії, використовуючи аналіз соціально-економічних та соціокультурних факторів, що їх визначають.
- СК 15. Здатність здійснювати критичний аналіз соціальної інформації при виконанні професійних функцій.
- КСП 1. На основі соціологічних, психологічних, правових та інших знань здійснювати комплекс заходів щодо управління персоналом організації.
- КСП 2. Використовуючи закономірності соціальної взаємодії, приймати рішення у ситуаціях, що виникають у процесі професійної діяльності.

– КСП 3. На основі соціологічних, психологічних та інших знань здійснювати комплекс заходів щодо ефективної комунікації (міжособистісної, організаційної тощо).

Програмні результати навчання:

– РН 08. Обґрунтовувати власну позицію, робити та аргументувати самостійні висновки за результатами досліджень і аналізу професійної літератури.

– РН 12. Знати та дотримуватися етичних норм професійної діяльності соціолога, принципу неприпустимості корупції та будь-яких інших проявів недоброчесності.

– РН 14. Розробляти і реалізовувати соціальні та міждисциплінарні проекти у сфері управління з урахуванням соціальних, економічних, правових, культурних та інших аспектів суспільного життя.

– РН 18. Знати та вміти застосовувати існуючі технології управління персоналом.

Завдання вивчення дисципліни:

– вивчення основних понять, моделей і підходів міжнародного менеджменту персоналу;

– вивчення крос-культурних моделей (Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса, Е. Холла, Е. Мейер, GLOBE) та їх застосування в HR;

– вивчення стратегій укомплектування, винагороди, оцінювання та розвитку персоналу в міжнародних компаніях;

– оволодіння навичками аналізу кейсів і підготовки обґрунтованих рекомендацій для міжнародної компанії.

Програмні результати досягаються такими методами навчання:

Очікувані результати навчання	Методи навчання	Форми оцінювання / засоби діагностики результатів навчання	Теми
РН 08. Обґрунтовувати власну позицію, робити та аргументувати самостійні висновки за результатами досліджень і аналізу професійної літератури.	лекції проблемного характеру; навчальні дискусії; аналіз професійної літератури та міжнародних досліджень (Gartner, Deloitte, CIPD, SHRM); підготовка есе	обговорення питань на семінарських заняттях; есе (теми 1, 2); аргументація рішень у кейсах; захист індивідуального завдання	1–6
РН 12. Знати та дотримуватися етичних норм професійної діяльності соціолога, принципу неприпустимості корупції	лекції проблемного характеру; аналіз етичних дилем; навчальні дискусії; рольова гра (структуроване	практичні завдання з таблицями (етичні дилеми, когнітивні упередження у підборі, справедливість винагороди); дотримання	4–6

Очікувані результати навчання	Методи навчання	Форми оцінювання / засоби діагностики результатів навчання	Теми
та будь-яких інших проявів недоброчесності.	інтерв'ю без упереджень)	академічної доброчесності в індивідуальному завданні; залік	
РН 14. Розробляти і реалізовувати соціальні та міждисциплінарні проекти у сфері управління з урахуванням соціальних, економічних, правових, культурних та інших аспектів суспільного життя.	проектна робота; кейс-метод; PESTLE-аналіз; робота з відкритими даними та онлайн-інструментами (Country Comparison, Culture Map); презентації	кейси (ABC Tech, Додатки А, Б); плани укомплектування, репатріації та підтримки працівників; індивідуальне завдання – проект «HR-стратегія виходу компанії на міжнародний ринок» та його презентація	1, 3–6
РН 18. Знати та вміти застосовувати існуючі технології управління персоналом.	лекції проблемного характеру; кейс-метод; тренувальні вправи з таблицями; розрахункові завдання; рольові ігри (зворотний зв'язок, співбесіда)	практичні завдання з таблицями (профіль експатріанта, пакет винагороди, адаптація оцінювання 360°, програма навчання); тести для самоконтролю; індивідуальне завдання; залік	2–6

Засоби діагностики результатів навчання:

поточна діагностика результатів навчання здійснюється за допомогою таких методів і форм роботи: участь в обговоренні проблемних питань на лекційних і семінарських заняттях; виконання практичних завдань з таблицями, розрахунків і рольових ігор; аналіз кейсів; підготовка есе; самоконтроль за тестовими завданнями до кожної теми;

періодична (обов'язкова) діагностика здійснюється у формі письмового аналізу кейсів «Релокація команди» і «Один бонус для всіх» (Додатки А, Б) та виконання і захисту індивідуального завдання;

підсумкова діагностика результатів навчання здійснюється у формі заліку.

Методичні рекомендації побудовано на матеріалах курсу «International HR Management», який викладається в ХГУ «НУА», та на результатах власних досліджень автора управління персоналом міжнародних компаній. До кожної теми наведено ключові поняття, питання для обговорення та практичні завдання; таблиці практичних завдань студенти заповнюють самостійно. Частину джерел подано англійською мовою, оскільки основна фахова література з міжнародного менеджменту персоналу видається саме нею.

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1. Контекст міжнародного менеджменту персоналу

Тема 1. Сутність і моделі міжнародного менеджменту персоналу

Поняття міжнародного менеджменту персоналу (IHRM). Інтернаціоналізація бізнесу та її вплив на управління персоналом. Три підходи до вивчення IHRM: крос-культурний менеджмент, порівняльний HRM, HRM у транснаціональних компаніях.

Модель П. Моргана: види HR-діяльності, типи країн, категорії працівників (HCN, PCN, TCN). Відмінності національного та міжнародного HRM. Чинники, що зменшують ці відмінності. PESTLE-аналіз зовнішнього середовища міжнародної компанії. Пріоритети HR-лідерів у глобальному середовищі.

Тема 2. Культурний контекст міжнародного менеджменту персоналу

Поняття культури. Рівні організаційної культури за Е. Шейном. Культурні виміри Г. Хофстеде. Дослідження GLOBE. Модель Ф. Тромпенаарса і Ч. Хемпден-Тернера. Культурні виміри Е. Холла. «Карта культур» Е. Мейер.

Вплив національної культури на підбір, оцінювання, винагороду та комунікацію. Конвергенція і дивергенція культур. Мікс-культура міжнародної компанії. Обмеження моделей національної культури.

Тема 3. Організаційний контекст: стандартизація і локалізація HR-практик

Стандартизація і локалізація HR-практик. Етапи інтернаціоналізації компанії. Типи міжнародних компаній за К. Бартлеттом і С. Гошалом. Організаційні структури міжнародних компаній.

Механізми контролю й координації: формальні та неформальні. Організаційна культура як механізм координації. Star Model Дж. Гелбрейта.

Змістовий модуль 2. Функції міжнародного менеджменту персоналу

Тема 4. Міжнародний підбір і укомплектування персоналу

Підходи до укомплектування за Г. Перлмуттером: етноцентричний, поліцентричний, регіоцентричний, геоцентричний. Експатріанти, місцеві працівники, працівники з третіх країн. Глобальний рекрутинг, віддалений найм, Employer of Record.

Бренд роботодавця та ціннісна пропозиція роботодавця (EVP). Культурна компетентність рекрутера. Когнітивні упередження в міжнародному підборі. Структуроване поведінкове інтерв'ю.

Тема 5. Міжнародні призначення, винагорода та оцінювання результатів

Види міжнародних призначень. Відбір і підготовка експатріантів. Причини невдалих призначень. Культурний шок та адаптація.

Управління винагородою: принципи, внутрішня й зовнішня винагорода, total rewards. Підходи до винагороди експатріантів: balance sheet, going rate, глобальні грейди. Податкове вирівнювання. Міжнародне оцінювання результатів.

Тема 6. Розвиток персоналу, трудові відносини та етика в міжнародній компанії

Розвиток людських ресурсів (HRD) у міжнародній компанії: формальне і неформальне навчання, теорії навчання, перенесення навчання. Глобальні лідерські програми. Репатріація.

Трудові відносини та трудове право в різних країнах. Профспілки й ради працівників. Захист персональних даних працівників. Етика, різноманіття, інклюзія та добробут у міжнародній компанії. Управління персоналом в умовах кризи та війни.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

КОНТЕКСТ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Тема 1

СУТНІСТЬ І МОДЕЛІ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Методичні рекомендації до вивчення теми. Вивчення теми варто почати з розмежування трьох підходів до IHRM (крос-культурний менеджмент, порівняльний HRM, HRM у транснаціональних компаніях): саме від обраного підходу залежить, які питання ставить дослідник і які дані збирає. Основний акцент теми – модель П. Моргана. Її слід не просто запам'ятати, а навчитися застосовувати: для будь-якої ситуації визначати вид HR-діяльності, тип країни та категорію працівників (HCN, PCN, TCN).

Типова помилка – вважати міжнародний HRM «звичайним HRM, лише в кількох країнах». Зверніть увагу на чинники, які роблять його складнішим: ширший набір HR-функцій, більша залученість у приватне життя працівників, вищі ризики та вплив зовнішнього середовища. Під час PESTLE-аналізу уникайте загальних фраз: кожен чинник має завершуватися конкретним наслідком для HR-політики. Матеріал теми є основою для всіх наступних тем курсу.

Рекомендована література до теми: 1, 3, 4, 5, 6, 7, 13, 23, 26, 31, 32 (номери джерел за списком рекомендованої літератури).

Ключові поняття теми: управління персоналом (HRM), міжнародний менеджмент персоналу (IHRM), інтернаціоналізація, транснаціональна компанія (MNE), крос-культурний менеджмент, порівняльний HRM, модель П. Моргана, приймаюча країна, країна базування, треті країни, громадяни приймаючої країни (HCN), громадяни країни базування (PCN), громадяни третіх країн (TCN), експатріант, міжнародне призначення, PESTLE-аналіз, глобальна робоча сила, розподілена команда.

Питання для обговорення:

1. Що таке міжнародний менеджмент персоналу і чим він відрізняється від управління персоналом в одній країні?
2. Як інтернаціоналізація бізнесу змінює завдання HR-служби?
3. Чим відрізняються три підходи до вивчення IHRM? Наведіть приклад для кожного.
4. Розкрийте зміст трьох вимірів моделі П. Моргана.
5. Хто такі HCN, PCN і TCN? Які переваги та ризики найму кожної категорії?
6. Які види HR-діяльності потрібні транснаціональній компанії, але не потрібні компанії, що працює лише в одній країні?
7. Чому HR у міжнародній компанії більше залучений в особисте життя працівників?

8. Які чинники зменшують відмінності між національним і міжнародним HRM?
9. Як війна в Україні змінила міжнародний менеджмент персоналу українських компаній?
10. Які пріоритети HR-лідерів у глобальному середовищі ви вважаєте найважливішими і чому?

Практичні завдання:

Завдання 1. Заповніть таблицю, порівнявши національний і міжнародний менеджмент персоналу за наведеними ознаками. Для кожної ознаки наведіть приклад з практики відомої вам компанії.

Порівняння національного та міжнародного HRM

Ознака	Національний HRM	Міжнародний HRM	Приклад
Набір HR-функцій			
Експертиза HR-фахівця			
Склад працівників за громадянством			
Участь HR в особистому житті працівників			
Рівень ризиків			
Зовнішній вплив (уряди, профспілки)			

Завдання 2. Кейс «ABC Tech». Українська IT-компанія ABC Tech (300 працівників, Харків) отримала великого клієнта в Німеччині та протягом року планує відкрити офіс продажів у Берліні і центр розробки в Польщі. Визначте, яких працівників потрібно найняти для кожної ролі, які HR-процеси змінюються та які ризики виникають. Результати оформіть у таблиці.

Укомплектування нових підрозділів ABC Tech

Роль	Категорія (HCN / PCN / TCN)	Обґрунтування	Ризики та способи їх зменшення
Директор офісу в Берліні			
Менеджери з продажу (Берлін)			
Керівник центру розробки (Польща)			
Розробники (Польща)			
HR-партнер для нових офісів			

Завдання 3. Застосуйте модель П. Моргана до компанії ABC Tech. Заповніть таблицю: які HR-дії (залучення, розміщення, використання персоналу) компанія здійснює в кожному типі країн.

Модель П. Моргана для ABC Tech

HR-діяльність	Країна базування (Україна)	Приймаючі країни (Німеччина, Польща)	Треті країни
Залучення персоналу			
Розміщення персоналу			
Використання персоналу			

Завдання 4. PESTLE-аналіз. Оберіть країну, у якій українська компанія могла б відкрити підрозділ. Заповніть таблицю та визначте два чинники, що найбільше вплинуть на HR-політику компанії.

PESTLE-аналіз країни для HR-політики

Чинник	Характеристика країни	Наслідки для HR-політики
Політичні		
Економічні		
Соціальні		
Технологічні		
Правові		
Екологічні		

Завдання 5. Пріоритети HR-лідерів. Ознайомтеся з актуальним щорічним опитуванням Gartner «Top Priorities for HR Leaders». У парах обговоріть: які ініціативи стосуються кількох країн одночасно, з якими труднощами стикнеться HR і як їх подолати. Представте позицію партнера (до 5 хв).

Завдання 6. Підготуйте коротке есе (1–2 с.) на тему «Чим робота HR-менеджера в міжнародній компанії відрізняється від роботи в національній».

Завдання 7. Етапи інтернаціоналізації. Пригадайте етапи розвитку міжнародної компанії (експорт, торгове представництво, дочірня компанія, транснаціональна мережа). Для кожного етапу визначте, які HR-завдання стають головними і хто їх виконує.

HR-завдання на етапах інтернаціоналізації

Етап	Головні HR-завдання	Хто відповідає за HR	Типові помилки
Експорт без закордонних підрозділів			
Торгове представництво			
Дочірня компанія			
Транснаціональна мережа			

Завдання 8. Порівняння підходів до укомплектування. Порівняйте етноцентричний, поліцентричний, регіоцентричний і геоцентричний підходи за наведеними критеріями. Наведіть приклад компанії (з відкритих джерел) для кожного підходу.

Порівняння підходів до укомплектування

Критерій	Етноцентричний	Поліцентричний	Регіоцентричний	Геоцентричний
Хто обіймає ключові посади				
Витрати на персонал				
Контроль з боку штаб-квартири				
Знання місцевого ринку				
Кар'єрні можливості місцевих працівників				
Приклад компанії				

Завдання 9. Карта стейкхолдерів. Для компанії ABC Tech (Завдання 2) визначте зацікавлені сторони міжнародної HR-політики, їхні очікування та способи взаємодії з ними.

Стейкхолдери міжнародної HR-політики

Стейкхолдер	Очікування	Спосіб взаємодії
Топменеджмент штаб-квартири		
Місцеві менеджери		
Працівники в Україні		
Працівники за кордоном		
Державні органи приймаючої країни		
Клієнти		

Завдання 10. Кейс «Перший закордонний офіс». Харківська компанія з розроблення ПЗ для агросектору (180 працівників) у 2024 році отримала контракт із румунським агрохолдингом і вирішила відкрити в Бухаресті офіс підтримки клієнтів на 15 осіб. Генеральний директор пропонує відрядити туди трьох досвідчених українських менеджерів, HR-директорка – найняти місцевих фахівців, а керівника знайти серед працівників польського партнера компанії. За даними Deloitte Ukraine (2025), 37 % українських компаній уже мають дефіцит кадрів, тому відрядження досвідчених людей послабить і харківську команду.

Запитання: 1) Які категорії працівників (PCN, HCN, TCN) розглядає компанія? 2) Які HR-функції з'являться в компанії вперше? 3) Яке рішення ви запропонуєте і чому? 4) Які ризики треба врахувати в перші шість місяців?

Тестові завдання для самоконтролю:

1. Працівник, громадянин приймаючої країни, позначається аббревіатурою: а) TCN; б) MNE; в) PCN; г) HCN.
2. Модель П. Моргана розглядає три виміри: а) види HR-діяльності, типи країн, категорії працівників; б) підбір, оцінювання, винагороду; в) ринок, клан, ієрархію; г) культуру, структуру, стратегію.
3. Що з переліченого НЕ є підходом до вивчення IHRM? а) HRM у транснаціональних компаніях; б) бухгалтерський облік персоналу; в) крос-культурний менеджмент; г) порівняльний HRM.
4. PESTLE-аналіз використовують для аналізу: а) мотивації працівників; б) внутрішніх процесів HR; в) зовнішнього середовища країни; г) компетентностей кандидата.
5. Більша залученість HR в особисте життя працівників у міжнародній компанії пов'язана насамперед із: а) обліком робочого часу; б) корпоративними святами; в) веденням особових справ; г) релокацією працівників і їхніх сімей.

Відповіді: 1 – г; 2 – а; 3 – б; 4 – в; 5 – г.

Тема 2

КУЛЬТУРНИЙ КОНТЕКСТ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Методичні рекомендації до вивчення теми. Центральне завдання теми – навчитися пояснювати поведінку людей у міжнародній команді через культурні виміри, а не через особисті риси. Порівнюючи моделі Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса, Е. Холла, GLOBE та Е. Мейер, звертайте увагу на емпіричну базу кожної моделі, одиницю аналізу та обмеження. Для практичних завдань найзручніша «Карта культур» Е. Мейер, для наукового аргументування – дані Г. Хофстеде та проекту GLOBE.

Головний «підводний камінь» – стереотипізація. Індекси національної культури описують середні значення для країни, а не конкретну людину, тому їх не можна механічно переносити на окремого працівника. Пам'ятайте також про відмінності всередині країн і про вплив організаційної культури, яка може пом'якшувати або посилювати національні відмінності (мікс-культура). Тема пов'язана з дисциплінами «Соціальна психологія», «Соціологія культури» та «Міжкультурний менеджмент», а в межах курсу – з темами 4–6, де культурні виміри застосовуються до підбору, оцінювання й навчання.

Рекомендована література до теми: 2, 3, 8, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 27, 28 (номери джерел за списком рекомендованої літератури).

Ключові поняття теми: культура, організаційна культура, рівні культури за Е. Шейном (артефакти, проголошені цінності, базові уявлення), культурні виміри Г. Хофстеде (дистанція влади, індивідуалізм – колективізм, маскулінізм – фемінізм, уникнення невизначеності, довгострокова орієнтація, поблажливість – стриманість), дослідження GLOBE, виміри Ф. Тромпенаарса і Ч. Хемпден-Тернера (універсалізм – партикуляризм, індивідуалізм – комунітаризм, нейтральність – емоційність, специфічність – дифузність, досягнення – приписування статусу, сприйняття часу, контроль над середовищем), висококонтекстна та низькоконтекстна комунікація, монохронне та поліхронне сприйняття часу, «карта культур» Е. Мейер, культурний шок, конвергенція та дивергенція культур, мікс-культура.

Питання для обговорення:

1. Що таке культура? Чим національна культура відрізняється від організаційної?
2. Охарактеризуйте три рівні культури за Е. Шейном. Чому базові уявлення важко змінити?
3. Розкрийте зміст шести вимірів культури Г. Хофстеде.
4. Як показник дистанції влади впливає на систему оцінювання та зворотний зв'язок?
5. Як показник уникнення невизначеності впливає на трудові договори, правила та процедури?
6. Чим модель Ф. Тромпенаарса доповнює модель Г. Хофстеде?
7. Що таке висококонтекстна і низькоконтекстна комунікація? Як це враховувати на співбесіді?
8. Які вісім шкал містить «карта культур» Е. Мейер?
9. Чому прямий негативний зворотний зв'язок, звичний у Нідерландах, може зруйнувати довіру в Японії?
10. Що таке мікс-культура міжнародної компанії і як вона формується?
11. Чи відбувається конвергенція культур у глобальних ІТ-компаніях? Аргументуйте.
12. Які обмеження мають моделі національної культури?

Практичні завдання:

Завдання 1. Кейс за Хофстеде. За допомогою інструменту Country Comparison (theculturefactor.com) знайдіть показники України та двох країн: однієї з ЄС та однієї з Азії. Заповніть таблицю та поясніть, як різниця вплине на проведення співбесіди, щорічне оцінювання та систему бонусів.

Культурні виміри Г. Хофстеде

Вимір	Україна	Країна ЄС	Країна Азії	Наслідки для HR-практик
Дистанція влади				
Індивідуалізм – колективізм				
Маскулінність – фемінність				
Уникнення невизначеності				
Довгострокова орієнтація				
Поблажливість – стриманість				

Завдання 2. Рівні культури. Оберіть організацію, яку ви знаєте (місце роботи, університет). Заповніть таблицю: не менше п'яти артефактів, трьох цінностей і двох базових уявлень. Поясніть, де рівні узгоджені, а де суперечать один одному.

Рівні культури організації за Е. Шейном

Рівень	Прояви в організації	Узгодженість з іншими рівнями
Артефакти		
Проголошувані цінності		
Базові уявлення		

Завдання 3. Культурний вплив на HR-практики. Заповніть таблицю, описавши, як будуть відрізнятися HR-практики в культурах з різними характеристиками.

Вплив культури на HR-практики

HR-практика	Низька дистанція влади, індивідуалізм	Висока дистанція влади, колективізм
Зворотний зв'язок		
Винагорода		
Підбір персоналу		
Прийняття рішень		
Навчання та розвиток		

Завдання 4. Ваш культурний профіль. Пройдіть опитувальник Е. Мейер «What's Your Cultural Profile?» (Harvard Business Review). Порівняйте свій профіль з профілем країни, у якій ви хотіли б працювати, та заповніть таблицю.

Порівняння культурних профілів за Е. Мейер

Шкала	Мій профіль	Профіль країни	Можливе непорозуміння і як його уникнути
Комунікація			
Оцінювання (зворотний зв'язок)			
Переконавання			
Лідерство			
Прийняття рішень			
Довіра			
Незгода			
Планування часу			

Завдання 5. Рольова гра «Зворотний зв'язок». Українська тімлідка має повідомити колезі з Німеччини і колезі з Індії, що проєкт затримується через їхні помилки. Розіграйте обидві розмови та обговоріть, що змінювалося в стилі комунікації і чому.

Завдання 6. Підготуйте есе (2 с.) на тему «Як культурні виміри Г. Хофстеде пояснюють особливості управління персоналом в Україні».

Завдання 7. Порівняння культурних моделей. Порівняйте моделі Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса і проєкту GLOBE: хто автор, на яких даних побудована модель, які виміри виділено, у чому її обмеження для HR-практики.

Порівняння моделей культурних відмінностей

Критерій	Г. Хофстеде	Ф. Тромпенаарс і Ч. Хемпден-Тернер	GLOBE (Р. Хаус та ін.)
Емпірична база			
Кількість і назви вимірів			
Одиниця аналізу			
Сильні сторони для HR			
Обмеження			

Завдання 8. Культура і HR-функції. На основі шкал Е. Мейер визначте, як відрізнятимуться HR-практики в Україні та обраній вами країні. Заповніть таблицю і сформулюйте по одній рекомендації для HR-менеджера.

Вплив культури на HR-функції

HR-функція	Україна	Обрана країна	Рекомендація HR-менеджеру
Співбесіда			
Зворотний зв'язок			
Ухвалення рішень			
Наради			
Оцінювання результатів			
Мотивація			

Завдання 9. Культурні інциденти. Проаналізуйте три ситуації непорозуміння в міжнародній команді (з власного досвіду, інтерв'ю або відкритих джерел). Поясніть їх за допомогою культурних вимірів і запропонуйте спосіб запобігання.

Аналіз культурних інцидентів

Опис ситуації	Культурний вимір	Пояснення	Як запобігти
1.			
2.			
3.			

Завдання 10. Кейс «Зворотний зв'язок по-нідерландськи». Українська дизайн-студія працює з клієнтом з Амстердама. Після першого спринту нідерландський менеджер надіслав команді лист: «Прототип слабкий, навігація незрозуміла, кольори не відповідають бренду». Молодші дизайнери сприйняли лист як образу й запропонували відмовитися від клієнта. Керівник студії вважає, що клієнт задоволений співпрацею, адже він одразу погодив наступний етап.

Запитання: 1) Поясніть ситуацію за шкалою «зворотний зв'язок» Е. Мейер. 2) Які виміри Г. Хофстеде допомагають зрозуміти поведінку сторін? 3) Що має зробити HR-менеджер студії, щоб такі ситуації не повторювалися?

Тестові завдання для самоконтролю:

- Рівні організаційної культури за Е. Шейном: а) цінності, норми, символи; б) артефакти, проголошувані цінності, базові уявлення; в) клан, ринок, ієрархія; г) місія, візія, стратегія.

2. Висококонтекстна культура за Е. Холлом передбачає: а) письмову фіксацію всіх домовленостей; б) пряму і явну комунікацію; в) значну роль контексту і невербальних сигналів; г) відсутність ієрархії.
3. Вимір «дистанція влади» належить до моделі: а) Е. Шейна; б) Дж. Гелбрейта; в) Е. Мейер; г) Г. Хофстеде.
4. Проєкт GLOBE досліджує передусім: а) культуру і лідерство в різних суспільствах; б) системи оплати праці; в) трудове законодавство; г) структуру компаній.
5. «Карта культур» Е. Мейер включає шкалу: а) чисельності персоналу; б) зворотного зв'язку; в) масштабу компанії; г) податкового навантаження.

Відповіді: 1 – б; 2 – в; 3 – г; 4 – а; 5 – б.

Тема 3

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОНТЕКСТ: СТАНДАРТИЗАЦІЯ І ЛОКАЛІЗАЦІЯ HR-ПРАКТИК

Методичні рекомендації до вивчення теми. Ключова дилема теми – стандартизація чи локалізація HR-практик. Відповідь «залежить від ситуації» правильна, але недостатня: потрібно вміти обґрунтувати, які саме практики компанія стандартизує (цінності, етичні норми, система грейдів), а які локалізує (відпустки, пільги, трудові відносини), і чому. Для цього використовуйте типологію К. Бартлетта і С. Гошала та Star Model Дж. Гелбрейта.

Зверніть увагу на роль організаційної культури як неформального механізму координації: у міжнародних компаніях вона часто важить більше, ніж формальні регламенти. Поширена помилка – ототожнювати тип міжнародної компанії з її розміром або кількістю країн присутності; насправді тип визначається співвідношенням глобальної інтеграції та локального реагування. Тема продовжує матеріал теми 2 і пов'язана з дисциплінами «Соціологія організацій та трудових відносин» і «Соціологія управління».

Рекомендована література до теми: 1, 3, 4, 6, 13, 20, 21 (номери джерел за списком рекомендованої літератури).

Ключові поняття теми: стандартизація HR-практик, локалізація HR-практик, етапи інтернаціоналізації (експорт, збутовий підрозділ, міжнародний підрозділ, глобальні продуктові та регіональні підрозділи, матрична та мережева структури), типи міжнародних компаній за К. Бартлеттом і С. Гошалом (міжнародна, мультинаціональна, глобальна, транснаціональна), механізми контролю та координації (формальні, неформальні), організаційна культура як механізм координації, Star Model Дж. Гелбрейта (стратегія, структура, процеси, винагорода, люди), глобальні HR-системи, центр експертизи, HR-бізнес-партнер.

Питання для обговорення:

1. Які аргументи на користь стандартизації HR-практик, а які на користь локалізації?
2. Які HR-практики зазвичай стандартизують, а які локалізують? Чому?
3. Охарактеризуйте етапи інтернаціоналізації компанії. Як на кожному етапі змінюються завдання HR?
4. Чим мультинаціональна компанія відрізняється від транснаціональної з погляду HR?
5. Які формальні механізми контролю використовують міжнародні компанії?
6. Які неформальні механізми координації найважливіші для розподілених команд?
7. Чому організаційна культура може слугувати механізмом контролю?
8. Розкрийте зміст п'яти елементів Star Model Дж. Гелбрейта.
9. Що відбувається, коли елементи Star Model не узгоджені між собою?
10. Як організувати HR-функцію міжнародної компанії: централізовано чи децентралізовано?

Практичні завдання:

Завдання 1. Глобально чи локально? Компанія з офісами в Україні, Польщі та Португалії впроваджує єдину політику гібридної роботи. Розподіліть елементи політики на стандартизовані й локалізовані та обґрунтуйте вибір з урахуванням законодавства і культури.

Стандартизація і локалізація політики гібридної роботи

Елемент політики	Глобально / локально	Обґрунтування
Кількість днів в офісі		
Робочий час і право на відключення		
Компенсація витрат на домашній офіс		
Правила роботи з іншої країни		
Інструменти комунікації		
Оцінювання результатів віддалених працівників		
Корпоративні події та зустрічі команд		

Завдання 2. Star Model. Оберіть міжнародну компанію (наприклад, EPAM, Grammarly, Nestlé, IKEA). За відкритими джерелами опишіть п'ять елементів її Star Model. Визначте, де елементи не узгоджені, і запропонуйте одну зміну.

Star Model компанії

Елемент	Опис у компанії	Узгодженість з іншими елементами
Стратегія		
Структура		
Процеси		
Винагорода		
Люди		

Завдання 3. Етапи інтернаціоналізації. Для обраної компанії побудуйте схему етапів її інтернаціоналізації та заповніть таблицю HR-завдань.

HR-завдання на етапах інтернаціоналізації

Етап	Роки / приклад з історії компанії	Ключові HR-завдання
Експорт		
Збутовий підрозділ за кордоном		
Міжнародний підрозділ		
Глобальні продуктові / регіональні підрозділи		
Матрична або мережева структура		

Завдання 4. Механізми координації. Заповніть таблицю: які механізми контролю і координації використовує обрана компанія і наскільки вони ефективні для розподілених команд.

Механізми контролю та координації

Механізм	Як використовується в компанії	Оцінка ефективності (1–5)
Організаційна структура		
Бюджети та фінансова звітність		
HR-політики та процедури		
Корпоративна культура і цінності		
Міжнародні призначення		
Неформальні мережі та спільноти		

Завдання 5. Цінності як механізм координації. Проаналізуйте декларовані цінності двох міжнародних компаній на їхніх сайтах. Як ці цінності працюють як механізм координації? Чи можна їх однаково застосувати в усіх країнах?

Завдання 6. Матриця І–Р. Розташуйте вказані HR-практики на матриці «глобальна інтеграція – локальне реагування» (модель К. Бартлетта і С. Гошала). Поясніть свій вибір.

HR-практики в матриці інтеграції і локалізації

HR-практика	Глобальна інтеграція (високий / низький рівень)	Локальне реагування (високий / низький рівень)	Обґрунтування
Кодекс етики			
Система грейдів			
Пільги і соціальний пакет			
Програма лідерства			
Робочий час і відпустки			
Бренд роботодавця			

Завдання 7. Роль HR-функції. Порівняйте роль HR-функції в штаб-квартирі та в дочірній компанії. Визначте розподіл відповідальності між ними.

Розподіл HR-відповідальності

Напрямок	HR штаб-квартири	HR дочірньої компанії
HR-стратегія		
Політики і стандарти		
Підбір персоналу		
Винагорода		
Навчання і розвиток		
Трудові відносини		
HR-аналітика		

Завдання 8. Трансфер практик. Оберіть одну HR-практику, яку міжнародна компанія перенесла з країни базування в іншу країну (з відкритих джерел). Опишіть, що змінилося під час перенесення і чому.

Аналіз трансферу HR-практики

Параметр	Країна базування	Приймаюча країна
Назва і зміст практики		
Хто ініціював		
Що змінено		
Реакція працівників		
Результат		

Завдання 9. Кейс «Одна політика для всіх?». Українська ІТ-компанія після 2022 року має працівників в Україні, Польщі, Португалії та Іспанії. Щоб уникнути хаосу, штаб-квартира затвердила єдину політику: однакові грейди, однакова кількість днів відпустки (24), однакові пільги і щорічна оцінка за єдиною формою. Через пів року HR-менеджери з Іспанії та Португалії повідомили про скарги: місцеве законодавство й звичаї передбачають інші підходи до відпусток, бонусів і медичного страхування.

Запитання: 1) Які елементи політики доцільно стандартизувати, а які – локалізувати? 2) До якого типу міжнародних компаній за К. Бартлеттом і С. Гошалом належить ця компанія? 3) Запропонуйте механізм координації між HR штаб-квартири і локальними HR.

Тестові завдання для самоконтролю:

1. Транснаціональна компанія за К. Бартлеттом і С. Гошалом поєднує: а) централізацію фінансів; б) лише глобальну інтеграцію; в) лише локальне реагування; г) глобальну інтеграцію і локальне реагування.
2. Star Model Дж. Гелбрейта не включає елемент: а) курс валют; б) стратегію; в) структуру; г) процеси.
3. Організаційна культура як механізм координації належить до: а) формальних механізмів; б) неформальних механізмів; в) фінансових механізмів; г) правових механізмів.
4. Локалізація HR-практик означає: а) передачу HR на аутсорсинг; б) однакові практики в усіх країнах; в) пристосування практик до умов приймаючої країни; г) відмову від HR-політики.
5. Найменш доцільно локалізувати: а) тривалість відпусток; б) пільги з медичного страхування; в) свята і вихідні; г) кодекс етики компанії.

Відповіді: 1 – г; 2 – а; 3 – б; 4 – в; 5 – г.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2

ФУНКЦІЇ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Тема 4

МІЖНАРОДНИЙ ПІДБІР І УКОМПЛЕКТУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Методичні рекомендації до вивчення теми. Вивчаючи тему, спершу засвойте чотири підходи до укомплектування за Г. Перлмуттером, а потім розгляньте сучасні інструменти, що змінили міжнародний підбір: дистанційний найм, Employer of Record, глобальний бренд роботодавця. Важливо розуміти, що вибір підходу – це стратегічне рішення, яке впливає на витрати, контроль, знання місцевого ринку та кар'єрні можливості місцевих працівників.

Особливу увагу приділіть когнітивним упередженням у міжнародному підборі: оцінюванню кандидата за акцентом, манерою самопрезентації чи «схожістю на нас». Те, що в одній культурі вважається впевненістю, в іншій може сприйматися як нескромність. Структуроване поведінкове інтерв'ю

зменшує, але не усуває ці ризики. Під час виконання завдань зважайте на правові обмеження (дозволи на роботу, захист персональних даних) та українську специфіку: дефіцит кадрів, зовнішню трудову міграцію, найм українців, які виїхали за кордон. Тема пов'язана з дисциплінами «Практикум по роботі з персоналом» і «Психологія управління».

Рекомендована література до теми: 3, 4, 5, 8, 9, 10, 22, 24, 26, 32 (номери джерел за списком рекомендованої літератури).

Ключові поняття теми: укомплектування персоналу (staffing), етноцентричний, поліцентричний, регіоцентричний і геоцентричний підходи (Г. Перлмуттер), експатріант, місцевий працівник, працівник з третьої країни, глобальний рекрутинг, віддалений найм, Employer of Record (EOR), бренд роботодавця, ціннісна пропозиція роботодавця (EVP), культурна компетентність рекрутера, когнітивні упередження (ефект ореолу, упередження підтвердження, ефект схожості, ефект якоря, стереотипізація), структуроване поведінкове інтерв'ю, метод STAR, відповідність людини й організації (person-organization fit).

Питання для обговорення:

1. Охарактеризуйте чотири підходи до укомплектування за Г. Перлмуттером.
2. Чому багато компаній, виходячи на новий ринок, починають з етноцентричного підходу?
3. Які переваги і недоліки геоцентричного підходу?
4. Які критерії відбору експатріанта важливіші за професійні навички?
5. Як віддалена робота та Employer of Record змінили глобальний рекрутинг?
6. Що таке бренд роботодавця і ціннісна пропозиція роботодавця (EVP)?
7. Як культура кандидата впливає на його поведінку на співбесіді?
8. Що таке культурна компетентність рекрутера і як її розвивати?
9. Які когнітивні упередження найчастіше трапляються в міжнародному підборі?
10. Чому структуроване інтерв'ю зменшує вплив упереджень?
11. Як працевлаштувати фахівця в країні, де компанія не має юридичної особи?

Практичні завдання:

Завдання 1. Заповніть таблицю, порівнявши чотири підходи до укомплектування міжнародної компанії.

Підходи до укомплектування за Г. Перлмуттером

Підхід	Хто керує підрозділами	Переваги	Недоліки
Етноцентричний			
Поліцентричний			
Регіоцентричний			
Геоцентричний			

Завдання 2. Вибір стратегії. Компанія ABC Tech (див. тему 1, завдання 2) шукає директора берлінського офісу і 20 розробників у Польщі. Оберіть для кожної ролі підхід до укомплектування, канали пошуку та форму працевлаштування.

План укомплектування ABC Tech

Роль	Підхід (Перлмуттер)	Канали пошуку	Форма працевлаштування (юрособа / EOR / підрядник)	Строк закриття
Директор офісу в Берліні				
Senior-розробники (Польща)				
Middle-розробники (Польща)				
Рекрутер для Польщі				

Завдання 3. Бренд роботодавця. Порівняйте сторінки кар'єри двох міжнародних компаній (на сайті та в LinkedIn) і заповніть таблицю. Запропонуйте три покращення для однієї з компаній, орієнтовані на українських кандидатів.

Порівняння бренду роботодавця

Критерій	Компанія 1	Компанія 2
Ціннісна пропозиція (EVP)		
Цільова аудиторія		
Мова та тон комунікації		
Історії працівників		
Інформація про винагороду і пільги		
Культурні акценти		
Що варто покращити		

Завдання 4. Когнітивні упередження. Перегляньте запропонований викладачем фрагмент співбесіди (або розіграйте його). Знайдіть упередження інтерв'юера та переписіть запитання у форматі структурованого поведінкового інтерв'ю (STAR).

Аналіз упереджень у співбесіді

Запитання або дія інтерв'юера	Упередження	Запитання у форматі STAR

Завдання 5. Профіль експатріанта. Складіть профіль кандидата на роль керівника-експатріанта для обраної країни: критерії відбору, їх вагу та методи оцінки.

Профіль кандидата-експатріанта

Критерій	Вага, %	Метод оцінки
Професійна компетентність		
Лідерські якості		
Культурна адаптивність		
Знання мови		
Готовність сім'ї до переїзду		
Стійкість до стресу		
Разом	100	

Завдання 6. Ознайомтеся зі статтею К. Баннікової та К. Михайлової «Effective Global Recruitment Strategy: Cultural Competence» (2023). Сформулюйте п'ять практичних рекомендацій для рекрутера, який вперше наймає кандидатів з іншої країни.

Завдання 7. Канали підбору. Порівняйте канали підбору для різних категорій персоналу в міжнародній компанії. Визначте, який канал найкраще підходить для кожної категорії.

Канали міжнародного підбору

Канал	Топменеджери	Експатріанти	Місцеві фахівці	Дистанційні працівники
Внутрішній кадровий резерв				
Рекрутингові агенції				
Професійні мережі (LinkedIn)				
Рекомендації працівників				
Університети і стажування				
Міжнародні job-платформи				

Завдання 8. Компетентності для міжнародної роботи. Складіть профіль кандидата на посаду менеджера проекту з розподіленою командою (Україна, Польща, Індія). Для кожної компетентності запропонуйте метод оцінювання.

Профіль компетентностей і методи оцінювання

Компетентність	Поведінкові індикатори	Метод оцінювання
Міжкультурна чутливість		
Комунікація англійською		
Управління віддаленою командою		
Стійкість до невизначеності		
Ухвалення рішень		

Завдання 9. Юридичні аспекти найму. Порівняйте варіанти оформлення працівника в іншій країні: власна юридична особа, Employer of Record, договір з підрядником. Оцініть переваги і ризики.

Варіанти оформлення працівника за кордоном

Критерій	Власна юридична особа	Employer of Record	Договір з підрядником
Швидкість запуску			
Витрати			
Контроль над працівником			
Правові ризики			
Коли доцільно			

Завдання 10. Кейс «Найм без кордонів». Львівський стартап у сфері кібербезпеки (60 осіб) шукає трьох senior-інженерів. За пів року в Україні не вдалося закрити жодну вакансію. Засновники розглядають три варіанти: найняти фахівців з Португалії через Employer of Record, залучити українців, які виїхали до ЄС, на дистанційну роботу або укласти договори з підрядниками з Індії. Бюджет обмежений, а клієнти вимагають високого рівня захисту даних.

Запитання: 1) Порівняйте варіанти за витратами, швидкістю, ризиками і контролем. 2) Який підхід до укомплектування за Г. Перлмуттером реалізує кожен варіант? 3) Якою має бути EVP компанії для кожної цільової групи кандидатів?

Тестові завдання для самоконтролю:

1. Геоцентричний підхід до укомплектування означає, що ключові посади обіймають: а) лише місцеві працівники; б) найкращі кандидати незалежно від громадянства; в) працівники з одного регіону; г) лише громадяни країни базування.
2. Employer of Record – це: а) профспілка; б) кадрова агенція для тимчасового персоналу; в) організація, що офіційно наймає працівника в іншій країні від імені компанії; г) внутрішній HR-відділ.
3. Ціннісна пропозиція роботодавця позначається аббревіатурою: а) CRM; б) ERP; в) KPI; г) EVP.
4. Структуроване поведінкове інтерв'ю допомагає: а) зменшити вплив упереджень; б) скоротити кількість вакансій; в) замінити перевірку рекомендацій; г) визначити податки.
5. Регіоцентричний підхід означає призначення на посади працівників: а) з будь-якої країни світу; б) з країн певного регіону; в) лише з країни базування; г) лише з приймаючої країни.

Відповіді: 1 – б; 2 – в; 3 – г; 4 – а; 5 – б.

Тема 5

МІЖНАРОДНІ ПРИЗНАЧЕННЯ, ВИНАГОРОДА ТА ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

Методичні рекомендації до вивчення теми. Тема охоплює повний цикл міжнародного призначення: відбір, підготовку, адаптацію, роботу за кордоном і повернення. Основний акцент – причини невдалих призначень. Дослідження показують, що найчастіше їх зумовлюють не професійні, а сімейні та культурні чинники, тому підготовка має стосуватися й родини працівника.

Під час вивчення винагороди порівняйте підходи going rate і balance sheet на конкретних розрахунках, а не лише за визначеннями. Типова помилка – вважати, що вища зарплата автоматично компенсує складність призначення. Зверніть увагу на репатріацію: компанії часто недооцінюють цей етап, і частина працівників звільняється протягом року після повернення. Оцінювання результатів експатріанта має враховувати контекст приймаючої країни та кілька джерел оцінки. Тема спирається на знання з дисциплін «Соціально-економічні основи управління персоналом» і «Трудове право» та пов'язана з темою 2 (культурний шок, комунікація).

Рекомендована література до теми: 3, 4, 5, 6, 7, 13, 29, 30 (номери джерел за списком рекомендованої літератури).

Ключові поняття теми: міжнародне призначення (тривале, короткострокове, commuter, ротаційне, віртуальне), невдале призначення, культурний шок, адаптація, управління винагородою, внутрішня та зовнішня винагорода, психологічний контракт, total rewards, balance sheet approach, going rate approach, глобальні грейди, надбавки (на житло, вартість життя, освіту

дітей), податкове вирівнювання, міжнародне оцінювання результатів, оцінювання 360°, калібрування оцінок.

Питання для обговорення:

1. Які види міжнародних призначень існують і для яких завдань використовується кожен?
2. Які причини невдалих міжнародних призначень?
3. Які етапи проходить працівник під час культурного шоку?
4. Що таке управління винагородою? Розкрийте його основні принципи.
5. Чим внутрішня винагорода відрізняється від зовнішньої?
6. Як несправедлива винагорода руйнує психологічний контракт?
7. Що входить до концепції total rewards?
8. Чим balance sheet approach відрізняється від going rate approach?
9. Чи справедливо платити фахівцям однакового рівня по-різному в Україні, Польщі та США?
10. Хто має оцінювати результати експатріанта: керівник у головному офісі чи в приймаючій країні?
11. Як культура впливає на сприйняття індивідуальних бонусів і публічного визнання?
12. Які ризики має впровадження оцінювання 360° у різних країнах?

Практичні завдання:

Завдання 1. Види призначень. Заповніть таблицю, визначивши для кожного виду міжнародного призначення типову тривалість, мету та основні HR-ризики.

Види міжнародних призначень

Вид призначення	Тривалість	Мета	HR-ризики
Тривале			
Короткострокове			
Commuter			
Ротаційне			
Віртуальне			

Завдання 2. Пакет експатріанта. Розробник з Харкова переїжджає до Лісабона на два роки з родиною (дружина та дитина 8 років). Заповніть таблицю елементів компенсаційного пакета за balance sheet approach і поясніть, які елементи компанія може не включати.

Компенсаційний пакет експатріанта

Елемент пакета	Включити (так / ні)	Орієнтовна сума на місяць, євро	Обґрунтування
Базова заробітна плата			
Надбавка на вартість життя			
Компенсація житла			
Оплата школи для дитини			
Медичне страхування сім'ї			
Податкове вирівнювання			
Витрати на переїзд			
Мовні курси для сім'ї			
Поїздки додому			
Разом			

Завдання 3. Порівняння підходів до винагороди. Заповніть таблицю та визначте, який підхід найкраще підходить компанії ABC Tech.

Підходи до винагороди в міжнародній компанії

Критерій	Balance sheet	Going rate	Глобальні грейди
Орієнтир			
Кому підходить			
Переваги			
Недоліки			
Вартість для компанії			

Завдання 4. Total rewards. Ознайомтеся з дослідженням Gartner «Building a Strategic Total Rewards Operating Model». Для міжнародної компанії з офісами у двох країнах (на вибір) заповніть таблицю: які елементи сукупної винагороди варто зробити глобальними, а які локальними.

Елементи total rewards

Елемент	Країна 1	Країна 2
Заробітна плата		
Бонуси		
Пільги		
Визнання		
Розвиток і кар'єра		
Баланс роботи та життя		

Завдання 5. Глобальне оцінювання. Компанія впроваджує оцінювання 360° в Україні, Німеччині та Японії. Визначте ризики для кожної країни і запропонуйте, як адаптувати процедуру, зберігши єдину шкалу.

Адаптація оцінювання 360°

Країна	Ризики	Адаптація процедури
Україна		
Німеччина		
Японія		

Завдання 6. Регіональні особливості управління талантами. На основі статті К. Баннікової та К. Михайлової (2025) заповніть таблицю для двох регіонів на вибір і поясніть, як міжнародна компанія має адаптувати в них програму розвитку талантів.

Регіональні особливості управління талантами

Критерій	Регіон 1	Регіон 2
Ключові технології управління талантами		
Регуляторні обмеження		
Культурні особливості		
Що стандартизувати		
Що локалізувати		

Завдання 7. Цикл міжнародного призначення. Опишіть етапи міжнародного призначення та роль HR на кожному етапі. Визначте, на якому етапі найчастіше виникають проблеми.

Цикл міжнародного призначення

Етап	Дії HR	Дії керівника	Можливі проблеми
Відбір кандидата			
Підготовка до виїзду			
Адаптація в приймаючій країні			
Робота під час призначення			
Повернення (репатріація)			
Подальша кар'єра			

Завдання 8. Підходи до винагороди експатріанта. Розрахуйте орієнтовну винагороду експатріанта за підходами going rate і balance sheet (умовні дані надає викладач). Порівняйте результати та поясніть, у яких випадках доцільний кожний підхід.

Порівняння підходів до винагороди

Складова	Going rate	Balance sheet
Базова заробітна плата		
Надбавка на вартість життя		
Житло		
Освіта дітей		
Податкове вирівнювання		
Разом		

Завдання 9. Оцінювання результатів експатріанта. Визначте, хто і за якими критеріями має оцінювати результати експатріанта. Запропонуйте ваги для кожного джерела оцінки.

Джерела оцінки результатів експатріанта

Хто оцінює	Критерії	Вага, %	Частота
Керівник у штаб-квартирі			
Керівник у приймаючій країні			
Колеги і підлеглі			
Клієнти			
Самооцінка			
Разом		100	

Завдання 10. Кейс «Повернення з Варшави». Менеджерка проєктів працювала три роки у варшавському офісі української компанії за умовами експатріантського пакета (житло, надбавка, оплата школи для дитини). Після повернення до Києва вона отримала ту саму посаду, що й до відрядження, а її зарплата зменшилася на 40 %. Через два місяці вона прийняла пропозицію конкурента. Керівництво вважає, що «зробило для неї все можливе».

Запитання: 1) Яких помилок припустилася компанія на етапах підготовки, призначення і репатріації? 2) Як мала бути побудована винагорода після повернення? 3) Розробіть чек-лист репатріації для HR-служби (8–10 пунктів).

Тестові завдання для самоконтролю:

1. Підхід balance sheet до винагороди експатріанта спрямований на: а) скорочення витрат; б) виплату лише бонусів; в) оплату на рівні приймаючої країни; г) збереження купівельної спроможності на рівні країни базування.
2. Going rate – це підхід, за якого винагорода експатріанта визначається: а) рівнем оплати в приймаючій країні; б) рівнем оплати в країні базування; в) середнім рівнем у світі; г) розміром податків.
3. Культурний шок найчастіше проявляється: а) до від'їзду; б) у перші місяці після переїзду; в) після виходу на пенсію; г) під час співбесіди.
4. Total rewards включає: а) лише соціальний пакет; б) лише базову зарплату; в) усі фінансові та нефінансові винагороди; г) лише бонуси.
5. Репатріація – це: а) звільнення працівника; б) найм місцевих фахівців; в) переведення працівника до третьої країни; г) повернення експатріанта до країни базування.

Відповіді: 1 – г; 2 – а; 3 – б; 4 – в; 5 – г.

Тема 6

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ ТА ЕТИКА В МІЖНАРОДНІЙ КОМПАНІЇ

Методичні рекомендації до вивчення теми. Тема поєднує три напрями: розвиток персоналу, трудові відносини та етику. Під час вивчення навчання й розвитку зосередьтеся на проблемі перенесення навчання: знання, отримані на тренінгу в одній країні, не завжди застосовуються в іншій через відмінності в культурі та організації праці. Для оцінювання ефективності навчання використовуйте модель Д. Кіркпатріка.

Розділ про трудові відносини вимагає уважності до інституційних відмінностей: роль профспілок, рад працівників і колективних договорів істотно різняться між країнами ЄС, США та Україною. Етичні питання (рівна оплата, моніторинг працівників, звільнення в кризі) розглядайте з позицій етичного релятивізму та універсалізму, обов'язково обґрунтовуючи власну позицію. Окремо проаналізуйте досвід українських компаній в умовах війни: підтримку безпеки, психологічного стану та безперервності роботи. Тема підсумовує курс і пов'язана з дисциплінами «Трудове право», «Психологія управління» та «Практикум по роботі з персоналом».

Рекомендована література до теми: 3, 4, 5, 7, 9, 11, 12, 25, 29, 30, 32 (номери джерел за списком рекомендованої літератури).

Ключові поняття теми: розвиток людських ресурсів (HRD), формальне та неформальне навчання, менторинг, коучинг, теорії навчання (біхевіоризм, когнітивізм, конструктивізм, конективізм), перенесення навчання (позитивне, негативне, близьке), глобальне мислення (global mindset), глобальна лідерська програма, репатріація, трудові відносини, профспілки, ради працівників,

Загальний регламент захисту даних (GDPR), різноманіття та інклюзія, добробут працівників, мультикультурна команда, управління персоналом у кризі.

Питання для обговорення:

1. Що таке розвиток людських ресурсів (HRD) і які форми він має?
2. Чим формальне навчання відрізняється від неформального?
3. Охарактеризуйте чотири теорії навчання.
4. Що таке перенесення навчання і чому навчальні програми головного офісу часто не працюють в інших країнах?
5. Які програми розвитку формують глобальне мислення?
6. Чому значна частина експатріантів звільняється протягом перших років після повернення?
7. Як відрізняються трудові відносини та роль профспілок у Німеччині, Великій Британії та Україні?
8. Які вимоги GDPR стосуються HR-даних міжнародної компанії?
9. Як забезпечити різноманіття та інклюзію, не нав'язуючи культуру головного офісу?
10. Які програми добробуту ефективні для мультикультурних команд?
11. Які HR-рішення українські компанії ухвалювали в перші місяці повномасштабної війни?

Практичні завдання:

Завдання 1. Теорії навчання. Заповніть таблицю та наведіть приклад навчальної програми міжнародної компанії, що відповідає кожній теорії.

Теорії навчання в HRD

Теорія	Сутність	Приклад програми
Біхевіоризм		
Когнітивізм		
Конструктивізм		
Конективізм		

Завдання 2. Перенесення навчання. Головний офіс у США розробив програму лідерства для менеджерів. Її треба запустити в Україні, Польщі та Індії. Визначте ризики перенесення навчання та способи адаптації.

Адаптація лідерської програми

Країна	Ризики перенесення навчання	Способи адаптації
Україна		
Польща		
Індія		

Завдання 3. Програма репатріації. Розробіть план повернення для працівниці після трьох років роботи в Сінгапурі.

План репатріації

Етап	Дії HR і керівника	Відповідальний
За 6 місяців до повернення		
За 1 місяць до повернення		
Перший місяць після повернення		
Перші 6 місяців після повернення		

Завдання 4. Трудові відносини. Порівняйте трудові відносини у трьох країнах і заповніть таблицю.

Трудові відносини в різних країнах

Критерій	Україна	Німеччина	Велика Британія
Роль профспілок			
Ради працівників			
Мінімальна щорічна відпустка			
Захист від звільнення			
Регулювання віддаленої роботи			

Завдання 5. Етика і добробут. На основі статті К. Баннікової «Ефективні програми добробуту для мультикультурних команд» (2022) розробіть програму добробуту для міжнародної команди з трьох країн: цілі, заходи, показники ефективності.

Завдання 6. Проаналізуйте кейс «Релокація команди» (Додаток А) та підготуйте відповіді на запитання кейсу.

Завдання 7. Кейс «Навчання для розподіленої команди». Компанія має 400 працівників у п'яти країнах. Опитування показало: 62 % працівників не знають, хто відповідає за їхній розвиток, а менеджери з різних країн по-різному розуміють «хорошу роботу». Частина працівників в Україні працює в умовах відключень електроенергії, тому не може відвідувати онлайн-тренінги в реальному часі. Бюджет на навчання – 300 євро на працівника на рік.

Запитання: 1) Які формати навчання доцільні для такої компанії? 2) Як урахувати культурні відмінності і безпекову ситуацію в Україні? 3) Як оцінити ефективність навчання за моделлю Кіркпатріка?

Завдання 8. Методи міжкультурного навчання. Порівняйте методи міжкультурного навчання за рівнем занурення, витратами та результатом. Підберіть метод для різних категорій працівників.

Методи міжкультурного навчання

Метод	Рівень занурення	Витрати	Очікуваний результат	Для кого
Лекції і брифінги				
Культурні асимілятори				
Рольові ігри і симуляції				
Мовні курси				
Ознайомчий візит у країну				
Менторство і коучинг				

Завдання 9. Етичні дилеми. Проаналізуйте етичні дилеми, які виникають у міжнародній компанії. Визначте, яку позицію займе компанія з погляду етичного релятивізму та етичного універсалізму.

Етичні дилеми міжнародного HR

Дилема	Релятивізм	Універсалізм	Ваше рішення
Різна оплата за однакову роботу в різних країнах			
Подарунки посадовим особам			
Понаднормова робота в підрядників			
Моніторинг працівників			
Звільнення під час війни			

Завдання 10. Добробут і війна. Складіть план підтримки працівників українського підрозділу міжнародної компанії під час війни. Використайте дані Deloitte (2022) про пріоритети працівників (безпека, безперервність роботи, психологічний стан).

План підтримки працівників

Напрям	Заходи	Відповідальний	Показник ефективності
Фізична безпека			
Безперервність роботи			
Психологічна підтримка			
Фінансова підтримка			
Релокація			
Комунікація			

Тестові завдання для самоконтролю:

1. Модель Кіркпатріка оцінює навчання на рівнях: а) вхід, процес, вихід; б) реакція, навчання, поведінка, результати; в) знання, уміння, навички; г) план, дія, контроль.
2. Етичний релятивізм передбачає, що: а) етику визначає лише штаб-квартира; б) етичні норми однакові в усіх країнах; в) етичні норми залежать від культури країни; г) етика не стосується бізнесу.
3. Захист персональних даних працівників у ЄС регулює: а) KPI; б) EVP; в) SWOT; г) GDPR.
4. Ради працівників (works councils) поширені насамперед у: а) Німеччині; б) США; в) Сінгапурі; г) ОАЕ.
5. Перенесення навчання (transfer of training) означає: а) зміну тренера; б) застосування набутих знань на робочому місці; в) перенесення тренінгу на інший день; г) переклад матеріалів.

Відповіді: 1 – б; 2 – в; 3 – г; 4 – а; 5 – б.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ЩОДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ

Індивідуальне завдання виконується у формі проєкту «HR-стратегія виходу компанії на міжнародний ринок». Студент обирає реальну українську компанію (або вигадану, погоджену з викладачем) і країну, у якій компанія відкриває підрозділ.

Обсяг роботи: 10–12 сторінок (Times New Roman 14, інтервал 1,5) або презентація 12–15 слайдів з нотатками. Робота виконується українською або англійською мовою.

Структура роботи:

1. Опис компанії та мети виходу на ринок (0,5–1 с.).
2. PESTLE-аналіз країни з висновками для HR (1–2 с.).
3. Крос-культурний аналіз: порівняння України та країни за Г. Хофстеде і ще однією моделлю на вибір; наслідки для HR-практик (2 с.).
4. Організаційна модель: етап інтернаціоналізації, що стандартизувати, а що локалізувати (1–2 с.).
5. Стратегія укомплектування: ключові ролі, підхід Г. Перлмуттера, канали пошуку, форма працевлаштування, EVP для місцевого ринку (2 с.).
6. Винагорода, оцінювання та розвиток: підхід до винагороди, адаптація оцінювання, програма адаптації працівників (2 с.).
7. Ризики та план дій на перші 12 місяців (1 с.).
8. Список використаних джерел (не менше 8, з них не менше 3 англомовних).

Критерії оцінювання (максимум 20 балів):

Критерій	Бали
Повнота розкриття всіх розділів	5
Коректне застосування моделей і понять дисципліни	5
Обґрунтованість і практичність рекомендацій	5
Використання актуальних джерел і даних	3
Оформлення, логіка, презентація	2
Разом	20

Академічна доброчесність. Роботу перевіряють на запозичення. Генеративний штучний інтелект можна використовувати лише для пошуку ідей і редагування мови; це слід зазначити наприкінці роботи. Усі факти та цифри мають посилання на джерела.

Терміни виконання: тему погоджують з викладачем до третього заняття, роботу здають за тиждень до підсумкового контролю.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Загальний обсяг дисципліни – 3 кредити ЄКТС (90 год). Максимальна кількість балів за дисципліну – 100, з них 70 балів – за поточний контроль і 30 балів – за залік.

Робота на лекційному занятті оцінюється максимально в 1 бал. Лекції з дисципліни мають проблемний характер і супроводжуються обговоренням прикладів міжнародних компаній, тому бал отримують здобувачі, які активно долучаються до дискусії й відповідають на запитання викладача.

Робота на семінарському занятті оцінюється максимально в 4 бали за критеріями:

- самостійна підготовка до заняття (опрацювання рекомендованої літератури, відкритих даних і досліджень, виконання практичних завдань з таблицями);

- якість виконаних практичних завдань (коректне застосування моделей Г. Хофстеде, П. Моргана, Г. Перлмуттера, К. Бартлетта і С. Гошала тощо, обґрунтованість висновків);

- участь у роботі на занятті (відповіді на запитання, участь в обговоренні, рольових іграх і розборі кейсів).

Аналіз кейсів «Релокація команди» (Додаток А) і «Один бонус для всіх» (Додаток Б) виконується письмово з заповненням таблиці до кейсу; кожен кейс оцінюється максимально в 5 балів (повнота відповідей на запитання кейсу, застосування понять і моделей дисципліни, практичність рекомендацій).

Індивідуальне завдання виконується у формі проєкту «HR-стратегія виходу компанії на міжнародний ринок» відповідно до розділу «Методичні вказівки щодо виконання індивідуального завдання» і оцінюється максимально в 20 балів за наведеними в ньому критеріями.

Здобувач допускається до складання заліку за умови такого мінімуму: отримання балів за результатами поточного контролю; виконання аналізу кейсів; виконання і захист індивідуального завдання.

Залік відбувається у формі письмового тестування за всіма темами дисципліни та розв'язання практичної ситуації (кейсу). Максимальна кількість балів, яку здобувач може отримати на заліку, – 30.

Загальний рейтинг здобувача з дисципліни визначається шляхом додавання балів, отриманих за результатами поточного та підсумкового контролю.

РЕЙТИНГОВА СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ

№ з/п	Назва виду діяльності та контролю	Максимальна кількість балів за вид роботи	Кількість видів роботи	Загальна кількість балів
1	Робота на лекційному занятті	1	8	8
2	Робота на семінарському занятті	4	8	32
3	Аналіз кейсів «Релокація команди» і «Один бонус для всіх» (Додатки А, Б)	5	2	10
4	Індивідуальне завдання (проект «HR-стратегія виходу компанії на міжнародний ринок»)	20	1	20
	Разом за поточний контроль			70
5	Підсумковий контроль (залік у формі тестування та розв'язання кейсу)	30	1	30
	Всього			100

Шкала оцінювання

Характеристика за національною шкалою	За національною шкалою	За шкалою ХГУ «НУА»
Програмні результати навчання досягнуті повною мірою: здобувач вільно аргументує власну позицію щодо проблем міжнародного менеджменту персоналу на основі аналізу професійної літератури й досліджень (РН 08); виявляє та розв'язує етичні дилеми міжнародного HR, дотримується принципів доброчесності, недискримінації та захисту персональних даних (РН 12); самостійно розробляє обґрунтовану HR-стратегію виходу компанії на міжнародний ринок з урахуванням культурних, правових та економічних чинників приймаючої країни (РН 14); правильно застосовує технології міжнародного підбору, винагороди, оцінювання та розвитку персоналу (РН 18).	Зараховано	90–100

Характеристика за національною шкалою	За національною шкалою	За шкалою ХГУ «НУА»
Програмні результати навчання досягнуті на достатньому рівні: здобувач аргументує власні висновки з опорою на рекомендовану літературу (РН 08); розпізнає етичні ризики HR-рішень у міжнародній компанії (РН 12); розробляє HR-проект для міжнародної компанії з урахуванням основних зовнішніх чинників, допускаючи окремі неточності в обґрунтуванні (РН 14); застосовує основні технології міжнародного управління персоналом у типових ситуаціях (РН 18).	Зараховано	70–89
Програмні результати навчання досягнуті частково: здобувач відтворює основні поняття та моделі міжнародного менеджменту персоналу, але висновки недостатньо аргументовані (РН 08); знає основні етичні норми, проте не завжди застосовує їх до конкретних ситуацій (РН 12); розробляє окремі елементи HR-стратегії без достатнього врахування культурного та правового контексту (РН 14); застосовує технології управління персоналом лише за зразком (РН 18).	Зараховано	50–69
Програмні результати навчання досягнуті фрагментарно: здобувач має уривчасті знання понять і моделей міжнародного менеджменту персоналу, не може самостійно сформулювати й аргументувати висновки (РН 08), розпізнати етичні ризики HR-рішень (РН 12), розробити елементи HR-проекту (РН 14) та застосувати технології управління персоналом (РН 18). Можливість перескладання заліку.	Не зараховано	25–49
Програмні результати навчання не досягнуті: здобувач не володіє понятійним апаратом дисципліни, не здатен аргументувати власну позицію (РН 08), не знає етичних норм міжнародного HR (РН 12), не може розробити HR-проект для міжнародної компанії (РН 14) і застосувати технології управління персоналом (РН 18). Обов'язковий повторний курс.	Не зараховано	0–24

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Баннікова К., Михайльова К. (2019). *Потенціал організаційної культури в управлінні людськими ресурсами міжнародних компаній* : монографія. Харків : Вид-во НУА. 232 с.
2. Bannikova K., Mykhaylyova K. (2024). *Organisational Culture as a Tool for Shaping Human Capital in Times of Uncertainty*. Vol. 1 : Organisational Culture: Theory with Practical Applications : monograph. Kharkiv : PUA Publishing. 162 p.
3. Bannikova K. (2023). *International Human Resources Management* : lectures. Kharkiv : HGU PUA,. URL: <http://dspace.nua.kharkov.ua/jspui/handle/123456789/2475> (дата звернення: 05.10.2026).
4. Dowling P. J., Festing M., Engle A. D. (2023). *International Human Resource Management*. 8th ed. Andover : Cengage Learning EMEA.
5. Brewster C., Sparrow P., Vernon G., Houldsworth E. (2016). *International Human Resource Management*. 4th ed. London : CIPD, Kogan Page.
6. Reiche B. S., Tenzer H., Harzing A.-W. (2022). *International Human Resource Management*. 6th ed. London : SAGE. 568 p.
7. Armstrong M., Taylor S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th ed. London : Kogan Page.

Додаткова

8. Bannikova K., Mykhaylyova K. (2023). Effective Global Recruitment Strategy: Cultural Competence. *Review of Economics and Finance*.. Vol. 21. P. 592–598.
9. Bannikova K., Mykhaylyova K. (2025). Modern talent management technologies: corporate analysis of practices and innovative methods in different regions of the world. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*. Vol. 13, No. 2. P. 459–472.
10. Bannikova K. (2022). Ukrainian refugees and the European labor market: socio-cultural markers of interaction. *Amazonia Investiga*.. Vol. 11, Issue 56. P. 9–17.
11. Баннікова К. Б. (2023). Вплив вимушеної міграції на ринок праці в Україні (аналітико-прогностичний аспект). *Бізнес Інформ*. № 5. С. 127–133.
12. Баннікова К. Б. (2022). Вивчення ролі HR у сприянні інноваціям і креативності на роботі в міжкультурних умовах. *Габітус*. Вип. 41.
13. Stahl G. K., Björkman I., Morris S. (eds.) (2012). *Handbook of Research in International Human Resource Management*. 2nd ed. Cheltenham : Edward Elgar.
14. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. New York : McGraw-Hill.
15. House R. J., Hanges P. J., Javidan M., Dorfman P. W., Gupta V. (eds.) (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks : SAGE.

16. Trompenaars F., Hampden-Turner C. (2012). *Riding the Waves of Culture*. 3rd ed. London : Nicholas Brealey.
17. Hall E. T. (1976). *Beyond Culture*. New York : Anchor Books.
18. Meyer E. (2014). *The Culture Map*. New York : PublicAffairs,.
19. Schein E. H., Schein P. A. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Hoboken : Wiley.
20. Bartlett C. A., Ghoshal S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston : Harvard Business School Press.
21. Galbraith J. R. (2014). *Designing Organizations*. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass,.
22. Perlmutter H. V. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*.. Vol. 4, No. 1. P. 9–18.
23. Morgan P. V. (1986). International Human Resource Management: Fact or Fiction? *Personnel Administrator*.. Vol. 31, No. 9. P. 42–47.
24. Kahneman D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York : Farrar, Straus and Giroux.
25. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 05.10.2026).
26. Markuts Y., Studennikova I., Mykhalyk L. et al. Ukraine Human Capital Chartbook. Kyiv : Kyiv School of Economics, 2025. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/05/Ukraine-Human-Capital-Chartbook-2025.pdf> (дата звернення: 05.10.2026).

Інтернет-ресурси

27. The Culture Factor: Country Comparison Tool. URL: <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool> (дата звернення: 05.10.2026).
28. Meyer E. What's Your Cultural Profile? *Harvard Business Review*. 2014. URL: <https://hbr.org/2014/08/whats-your-cultural-profile> (дата звернення: 05.10.2026).
29. CIPD. URL: <https://www.cipd.org> (дата звернення: 05.10.2026).
30. SHRM. URL: <https://www.shrm.org> (дата звернення: 05.10.2026).
31. Gartner: Top Priorities for HR Leaders. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources> (дата звернення: 05.10.2026).
32. Deloitte Ukraine. Результати дослідження Global Human Capital Trends 2025 та локального опитування українського професійного середовища. Київ, 2025. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends-pulse-survey-2025.html> (дата звернення: 05.10.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

КЕЙС «РЕЛОКАЦІЯ КОМАНДИ»

У березні 2022 року українська продуктова ІТ-компанія (180 працівників, офіси у Харкові та Києві) мала протягом двох тижнів забезпечити безперервність роботи. Близько 40 % команди виїхали до Польщі, Іспанії та Португалії, 55 % залишилися в Україні (переважно в західних областях), кілька працівників мобілізовано. Клієнти компанії – у США та Великій Британії; контракти передбачають штрафи за зрив термінів.

Запитання до кейсу:

1. Які HR-рішення компанія мала ухвалити в перші 14 днів, а які – у перші 6 місяців?
2. Як оформити роботу працівників, що опинилися в інших країнах (EOR, ФОП, локальна юрособа)? Які ризики кожного варіанта?
3. Як зберегти єдину корпоративну культуру в розподіленій команді?
4. Як забезпечити справедливість винагороди між тими, хто виїхав, і тими, хто залишився?
5. Які програми підтримки та добробуту потрібні кожній групі працівників?

План HR-дій компанії

Напрямок	Перші 14 днів	Перші 6 місяців
Безпека та релокація		
Оформлення працевлаштування		
Винагорода		
Комунікація		
Підтримка та добробут		
Корпоративна культура		

Додаток Б
КЕЙС «ОДИН БОНУС ДЛЯ ВСІХ»

Глобальна компанія запровадила в усіх країнах єдину систему індивідуальних бонусів з публічним рейтингом працівників. Через рік у США та Нідерландах залученість зросла, у Японії та Південній Кореї – знизилася, а в Бразилії зросла плинність кадрів.

Запитання до кейсу:

1. Поясніть результати за допомогою вимірів Г. Хофстеде і Ф. Тромпенаарса.
2. Які елементи системи варто зберегти глобальними, а які локалізувати?
3. Запропонуйте альтернативну модель винагороди для кожної країни.

Аналіз системи бонусів за країнами

Країна	Результат	Культурне пояснення	Рекомендація
США			
Нідерланди			
Японія			
Південна Корея			
Бразилія			

Додаток В

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Працівник, який є громадянином країни, де розташований підрозділ, – це: а) PCN; б) HCN; в) TCN.
 2. Модель трьох рівнів культури (артефакти, цінності, базові уявлення) запропонував: а) Г. Хофстеде; б) Е. Шейн; в) Е. Холл.
 3. Підхід до укомплектування, за якого ключові посади обіймають найкращі кандидати незалежно від громадянства: а) етноцентричний; б) поліцентричний; в) геоцентричний.
 4. Balance sheet approach орієнтований на: а) ринок приймаючої країни; б) купівельну спроможність у країні базування; в) глобальні грейди.
 5. Висококонтекстна комунікація характерна для: а) Німеччини; б) Японії; в) США.
 6. До елементів Star Model Дж. Гелбрейта не належить: а) стратегія; б) люди; в) бюджет маркетингу.
 7. Employer of Record – це: а) реєстр працівників компанії; б) провайдер, який офіційно працевлаштовує працівника від імені компанії; в) кадрова агенція.
 8. «Карта культур» Е. Мейер складається з: а) 6 шкал; б) 7 шкал; в) 8 шкал.
 9. Модель П. Моргана виділяє: а) три виміри IHRM; б) п'ять вимірів культури; в) чотири типи компаній.
 10. Тип міжнародної компанії, що поєднує глобальну інтеграцію і локальне реагування, за К. Бартлеттом і С. Гошалом: а) мультинаціональна; б) глобальна; в) транснаціональна.
 11. Перенесення навчання, коли попередні навички заважають засвоєнню нових, називається: а) позитивним; б) негативним; в) близьким.
 12. Ефект ореолу – це: а) упередження підтвердження; б) поширення одного позитивного враження на всі якості кандидата; в) перевага кандидатам, схожим на інтерв'юера.
- Відповіді:* 1 – б; 2 – б; 3 – в; 4 – б; 5 – б; 6 – в; 7 – б; 8 – в; 9 – а; 10 – в; 11 – б; 12 – б.

Додаток Г

ГЛОСАРІЙ ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ

Термін	Визначення
Міжнародний менеджмент персоналу (IHRM)	Сукупність процесів залучення, розміщення, розвитку, оцінювання, винагороди та утримання персоналу в компанії, що працює в кількох країнах.
Країна базування	Країна, у якій розташована штаб-квартира компанії.
Приймаюча країна	Країна, у якій працює дочірня компанія або підрозділ.
HCN (host-country national)	Працівник, громадянин приймаючої країни.
PCN (parent-country national)	Працівник, громадянин країни базування, направлений за кордон.
TCN (third-country national)	Працівник, громадянин третьої країни.
Експатріант	Працівник, направлений на роботу в іншу країну на тривалий строк.
Інпатріант	Працівник дочірньої компанії, переведений на роботу в штаб-квартиру.
Репатріація	Повернення експатріанта в країну базування після завершення призначення.
Культурний шок	Стан дезорієнтації та стресу під час адаптації до чужої культури.
Культурний інтелект (CQ)	Здатність ефективно діяти в різних культурних середовищах.
Етноцентричний підхід	Ключові посади обіймають працівники з країни базування.
Геоцентричний підхід	Ключові посади обіймають найкращі кандидати незалежно від громадянства.
Going rate	Підхід до винагороди за рівнем оплати в приймаючій країні.
Balance sheet	Підхід до винагороди, що зберігає купівельну спроможність експатріанта на рівні країни базування.
Employer of Record (EOR)	Організація, що офіційно наймає працівника в іншій країні від імені компанії.
EVP	Ціннісна пропозиція роботодавця: сукупність переваг, які працівник отримує від роботи в компанії.
Мікс-культура	Організаційна культура, що поєднує елементи культур кількох країн і груп персоналу.
Акультурація	Процес взаємного пристосування культур під час їх тривалого контакту.

Додаток Д
ПЛАН САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА

Тема	Вид самостійної роботи	Форма звітності	Термін
1	Підготовка до обговорення, PESTLE-аналіз країни	Таблиця	
2	Культурний профіль за Е. Мейер, аналіз культурних інцидентів	Таблиця, виступ	
3	Аналіз Star Model компанії	Таблиця	
4	Профіль кандидата-експатріанта, порівняння каналів підбору	Таблиця	
5	Розрахунок пакета експатріанта	Розрахунок	
6	План підтримки працівників, етичні дилеми	Таблиця, есе	
1–6	Індивідуальне завдання	Письмова робота, презентація	

Наукове видання

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ (INTERNATIONAL HR MANAGEMENT)

Методичні рекомендації
для студентів спеціальності 054 Соціологія
освітньої програми «Соціально-психологічний супровід
управління персоналом»
рівня освіти – перший (бакалаврський)

Автор-укладач: К. Б. Баннікова, канд. соціол. наук

В авторській редакції

Підписано до друку 14.10.2026. Формат 60×84/16.
Папір офсетний. Гарнітура «Таймс».
Ум. друк. арк. 2,79. Обл.-вид. арк. 1,83.

Видавництво
Народної української академії
Свідоцтво № 1153 від 16.12.2002

Надруковано у видавництві
Народної української академії.

Україна, 61000, Харків, МСП, вул. Майка Йогансена, 27.