

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри
міжнародної економіки і
менеджменту
Протокол № 21 від 30.08.2025 р.

ПОГОДЖЕНО

Проректор з навчально-методичної
роботи

Каріна НЕМАШКАЛО



УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)

Галузь знань	D Бізнес, адміністрування та право
Спеціальність	D3 Менеджмент
Освітній рівень	перший (бакалаврський)
Освітня програма	Міжнародний менеджмент

Статус дисципліни	обов'язкова
Мова викладання, навчання та оцінювання	українська

Розробник:
к.е.н., доцент

Маріанна ГОРОБИНСЬКА

Завідувач кафедри
міжнародної економіки
і менеджменту

Олена КОТ

Гарант програми

Інна ДИБАЧ

Харків
2025

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації бізнесу, цифрової трансформації економіки та посилення міжнародної конкуренції управління персоналом у міжнародних компаніях набуває стратегічного значення як ключовий чинник формування стійких конкурентних переваг, інноваційного розвитку та довгострокової ефективності організацій. Специфіка діяльності міжнародних компаній, що характеризується мультикультурністю робочого середовища, зростанням мобільності трудових ресурсів, поширенням дистанційної зайнятості, використанням цифрових HR-технологій та впливом глобальних ринкових ризиків, зумовлює необхідність застосування сучасних підходів до стратегічного HRM, управління талантами, розвитку людського капіталу та формування корпоративної культури.

Для українських підприємств та фахівців, інтегрованих у міжнародний бізнес-простір, особливо в умовах воєнного стану та адаптації до вимог глобального ринку праці, ефективне управління персоналом є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності, забезпечення організаційної стійкості та успішної міжнародної експансії.

Метою курсу є формування системи знань, умінь і практичних навичок щодо теоретичних засад і методико-практичного інструментарію управління персоналом у міжнародних компаніях з урахуванням міжкультурної специфіки, глобальних HR-трендів і цифрових трансформацій.

Основними завданнями викладання курсу «Управління персоналом у міжнародних компаніях» є вивчення особливостей формування міжнародної HR-стратегії; опанування сучасних методів рекрутингу, адаптації, оцінювання та розвитку персоналу в мультикультурному середовищі; обґрунтування систем мотивації та утримання талантів; ознайомлення з інструментами управління ефективністю міжнародних команд, побудови корпоративної культури та застосування HR-аналітики; формування практичних навичок використання цифрових HR-технологій і прийняття управлінських рішень у глобальному бізнес-середовищі.

Предметом курсу є сукупність соціально-економічних, організаційних і управлінських відносин, що виникають у процесі формування, розвитку та використання персоналу в міжнародних компаніях.

Об'єктом курсу є процеси управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях у контексті глобальної цифрової економіки.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач повинен уміти розробляти міжнародну HR-стратегію; застосовувати сучасні методи рекрутингу та оцінювання персоналу; формувати системи мотивації й розвитку талантів; управляти мультикультурними командами; аналізувати ефективність HR-процесів із використанням HR-метрик; впроваджувати цифрові інструменти управління людським капіталом та приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах міжнародної діяльності.

Навчальна дисципліна «Управління персоналом у міжнародних компаніях» належить до обов'язкових дисциплін професійного циклу.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна, представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

Результати навчання	Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти
РН 3	СК 4, СК5
РН 4	СК10
РН 6	СК10
РН 7	СК 1, СК2
РН 8	СК 5, СК7
РН 9	СК 15
РН10	СК4, ЗК11
РН 12	СК 14
РН 14	СК 13, СК15
РН 15	СК 14
РН 18	ЗК14
РН 19	ЗК14
РН 20	ЗК14

де: ЗК 11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 14.Здатність працювати у міжнародному контексті.

СК 1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.

СК 2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК 4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

СК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК 10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

СК 13. Розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності.

СК 14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.

СК 15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички

РН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

РН4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

РН6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

РН7. Виявляти навички організаційного проектування.

РН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

РН9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

РН10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

РН12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.

РН14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.

РН15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та оцінювання.

РН18. Застосовувати новітні методи, прийоми, технології діагностики зовнішньоекономічної діяльності із використанням сучасних інформаційних технологій.

РН19. Здійснювати проектну та інноваційну діяльність, застосовуючи аналітичні методи та моделі, знання новітніх управлінських технологій та механізмів у міжнародному бізнес-середовищі.

РН20. Володіти методами обґрунтування управлінських рішень у міжнародній діяльності на макро-, мезо- та мікрорівнях на основі комплексних економічних та фінансових розрахунків.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Зміст навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні та стратегічні засади управління персоналом у міжнародних компаніях

Тема 1. Сучасна парадигма міжнародного HRM

1.1. Еволюція управління персоналом у міжнародному бізнесі

Поняття міжнародного управління персоналом (International Human Resource Management, IHRM). Основні етапи еволюції HRM: від адміністративного управління кадрами (Personnel Management) до стратегічного HRM та HRM 5.0. Трансформація ролі HR-функції від операційної підтримки до стратегічного бізнес-партнера. Вплив глобалізації на формування міжнародних ринків праці, мобільність персоналу та розвиток транснаціональних команд. Особливості управління людськими ресурсами в

багатонаціональних компаніях: координація діяльності між штаб-квартирою та філіями, управління експатріатами, стандартизація й локалізація HR-процесів. Формування глобальних HR-стратегій та інтеграція локальних практик у єдину систему управління персоналом.

1.2. Вплив цифровізації, глобалізації та Industry 5.0 на міжнародний HRM

Цифрова трансформація HR-процесів: впровадження E-HRM, HRIS, систем управління талантами та HR-аналітики. Застосування штучного інтелекту у рекрутингу, оцінюванні персоналу та управлінні результативністю. Роль big data та People Analytics у прийнятті управлінських рішень. Вплив Industry 5.0 на зміну характеру праці, зростання значення людського капіталу та синергії людини і технологій. Поширення дистанційної та гібридної зайнятості, формування віртуальних міжнародних команд. Виклики кібербезпеки, захисту персональних даних та цифрової етики в управлінні персоналом. Адаптація HR-практик до умов глобальної нестабільності, геополітичних ризиків і кризових явищ.

1.3. Людиноцентричний підхід та HRM 5.0 у міжнародних компаніях

Концепція HRM 5.0 як інтеграція технологічних інновацій та людиноцентричної філософії управління. Орієнтація на розвиток потенціалу працівників, формування позитивного employee experience та забезпечення психологічної безпеки. Роль корпоративної культури, цінностей і соціальної відповідальності у створенні стійких міжнародних організацій. Впровадження принципів Diversity & Inclusion, ESG та Sustainable HRM. Значення емоційного інтелекту, інклюзивного лідерства та well-being програм у підвищенні залученості персоналу. Перехід від управління ресурсами до управління людським капіталом як ключовим чинником довгострокової конкурентоспроможності міжнародних компаній.

Тема 2. Людський капітал як стратегічний ресурс міжнародної компанії

2.1. Персонал як об'єкт і суб'єкт управління в міжнародних компаніях

Сутність поняття «людський капітал» у системі міжнародного менеджменту. Відмінність між трудовими ресурсами та людським капіталом. Персонал як об'єкт управління (планування чисельності, розподіл функцій, регламентація діяльності) та як суб'єкт управління (участь у прийнятті рішень, ініціативність, відповідальність за результати діяльності). Особливості управління людським капіталом у багатонаціональних компаніях: координація діяльності працівників різних країн, інтеграція локальних команд у глобальні бізнес-процеси, управління різноманітністю персоналу. Роль людського капіталу у формуванні конкурентних переваг міжнародної компанії.

2.2. Компетентнісний підхід та управління знаннями в міжнародному середовищі

Поняття компетенцій і компетентнісної моделі. Формування професійних, управлінських та міжкультурних компетенцій персоналу міжнародних компаній. Використання competency framework для підбору, оцінювання та розвитку працівників. Управління знаннями (Knowledge Management) як складова стратегічного HRM: створення, накопичення, поширення та використання знань в організації. Інструменти управління знаннями: корпоративні портали, внутрішні навчальні платформи, спільноти практик, менторство та коучинг. Значення організаційного навчання та безперервного професійного розвитку в умовах швидких технологічних змін. Роль цифрових технологій у забезпеченні доступу до знань та підтримці колективної експертизи.

2.3. Employee experience як фактор ефективності використання людського капіталу

Сутність концепції employee experience (досвід співробітника) та її значення для міжнародних компаній. Основні етапи життєвого циклу працівника: залучення, адаптація, розвиток, утримання та завершення співпраці. Формування позитивного досвіду працівників через умови праці, корпоративну культуру, систему комунікацій і можливості професійного зростання. Вплив employee experience на залученість, продуктивність і лояльність персоналу. Використання HR-аналітики та опитувань задоволеності для оцінювання якості досвіду співробітників. Інтеграція well-being програм, гнучких форматів роботи та інклюзивних практик як інструментів підвищення ефективності управління людським капіталом у міжнародному середовищі.

Тема 3. Ресурсне та цифрове забезпечення HRM

3.1. HRIS та E-HRM як основа цифрового управління персоналом

Поняття HRIS (Human Resource Information System) та E-HRM (Electronic Human Resource Management) і їх роль у міжнародних компаніях. Функції HRIS: облік персоналу, автоматизація адміністративних процесів, управління даними про працівників, формування звітності. E-HRM як платформа для цифрового рекрутингу, навчання, оцінювання та розвитку персоналу. Переваги використання цифрових HR-систем: швидкий доступ до інформації, централізація даних, інтеграція HR-процесів, підвищення точності управлінських рішень. Виклики впровадження: адаптація персоналу до нових систем, безпека даних, інтеграція локальних та глобальних платформ.

3.2. AI-інструменти та автоматизація HR-процесів

Використання штучного інтелекту у рекрутингу (парсинг резюме, підбір кандидатів), оцінюванні персоналу (аналітика ефективності, прогнозування плинності кадрів), управлінні навчанням та розвитку талантів. Роботизація рутинних HR-процесів (чат-боти, автоматизовані опитування, планування робочих графіків). Інструменти автоматизації дозволяють HR-фахівцям

зосередитися на стратегічних завданнях, підвищують оперативність та якість прийняття рішень. Етичні аспекти застосування AI: недопущення упереджень у відборі персоналу, прозорість алгоритмів, дотримання конфіденційності.

3.3. HR-аналітика, dashboards та Data-driven HR

Сутність data-driven HR: прийняття управлінських рішень на основі аналітики даних про персонал. Методи HR-аналітики: descriptive analytics (описова), predictive analytics (прогнозна), prescriptive analytics (рекомендаційна). Використання dashboards (панелей управлінської інформації) для візуалізації ключових HR-показників: залученість, продуктивність, плинність кадрів, ефективність навчання, ROI від HR-ініціатив. Вплив аналітики на оптимізацію HR-стратегії, планування ресурсів та підвищення конкурентоспроможності міжнародної компанії. Значення інтеграції HR-даних із бізнес-аналітикою для стратегічного управління людським капіталом.

Тема 4. Міжкультурний менеджмент, лідерство та корпоративна культура

4.1. Сутність міжкультурного менеджменту та кроскультурні моделі управління

Поняття міжкультурного менеджменту та його роль у діяльності міжнародних компаній. Вплив національних культур на управлінські стилі, комунікацію та прийняття рішень. Кроскультурні моделі як інструмент аналізу культурних відмінностей: модель Г. Хофстеде (дистанція влади, індивідуалізм–колективізм, уникнення невизначеності, маскулінізм–фемінізм, довгострокова орієнтація, стриманість), модель GLOBE та її виміри лідерства. Практичне застосування кроскультурних моделей у міжнародному бізнесі. Типові міжкультурні бар'єри (мовні, поведінкові, ціннісні) та способи їх подолання. Значення культурної чутливості й адаптивності менеджерів у глобальному середовищі.

4.2. Інклюзивне лідерство та Diversity & Inclusion у міжнародних компаніях

Поняття Diversity & Inclusion (різноманіття та інклюзія) та їх значення для ефективності міжнародних команд. Основні аспекти різноманіття: культурне, гендерне, вікове, професійне. Інклюзивне лідерство як стиль управління, орієнтований на залучення всіх працівників до спільної діяльності та прийняття рішень. Компетенції інклюзивного лідера: емпатія, відкритість, міжкультурна комунікація, управління упередженнями. Вплив інклюзивного середовища на інноваційність, продуктивність і лояльність персоналу. Практики D&I у міжнародних компаніях: антидискримінаційні політики, програми розвитку різноманіття, навчання міжкультурній взаємодії.

4.3. Формування глобальної корпоративної культури в багатонаціональних організаціях

Поняття корпоративної культури та її елементи: цінності, норми поведінки, традиції, символи та комунікаційні практики. Співвідношення глобальної корпоративної культури й локальних культурних особливостей.

Механізми формування єдиної корпоративної ідентичності: місія, бачення, кодекси поведінки, внутрішні комунікації. Роль лідерів у підтримці та розвитку корпоративної культури. Вплив цифрових технологій і дистанційної роботи на трансформацію організаційної культури. Значення сильної корпоративної культури для інтеграції міжнародних команд, підвищення залученості персоналу та досягнення стратегічних цілей компанії.

Тема 5. HR-стратегія та кадрова політика міжнародних компаній

5.1. HR-стратегія як складова загальної стратегії міжнародної компанії

Поняття HR-стратегії та її місце в системі стратегічного управління міжнародною компанією. Узгодження HR-цілей із корпоративною та бізнес-стратегіями. Основні типи HR-стратегій (орієнтація на розвиток талантів, оптимізацію витрат, інноваційність, залученість персоналу). Вплив глобалізації та цифрової трансформації на формування HR-стратегії. Особливості стратегічного планування персоналу в багатонаціональних компаніях: прогнозування потреб у кадрах, формування глобального кадрового резерву, управління мобільністю працівників. Роль HR-стратегії у забезпеченні сталого розвитку та конкурентоспроможності міжнародної організації.

5.2. Кадрова політика міжнародних компаній: принципи та інструменти реалізації

Сутність кадрової політики та її взаємозв'язок з HR-стратегією. Основні принципи кадрової політики міжнародних компаній: прозорість, рівність можливостей, дотримання етичних норм, орієнтація на результат і розвиток персоналу. Напрями кадрової політики: підбір і адаптація персоналу, оцінювання результативності, система винагород, кар'єрне планування, навчання та розвиток. Баланс між глобальними стандартами та локальними практиками управління персоналом. Використання HR-аналітики та цифрових HR-платформ для підтримки кадрових рішень. Роль корпоративних цінностей у формуванні єдиного підходу до управління персоналом у різних країнах.

5.3. Управління талантами та розвиток людського потенціалу в міжнародному середовищі.

Поняття talent management та його значення для міжнародних компаній. Виявлення, залучення й утримання високопотенційних працівників. Формування глобальних програм розвитку лідерства та наступництва (succession planning). Індивідуальні траєкторії професійного розвитку, міжнародні ротації та проєктна мобільність персоналу. Роль навчання, коучингу та менторства у розвитку людського потенціалу. Значення HR-бренду роботодавця та корпоративної культури для підвищення привабливості міжнародної компанії на глобальному ринку праці.

Змістовий модуль 2. Технології роботи з персоналом та оцінювання ефективності в міжнародних компаніях

Тема 6. Глобальний рекрутинг, онбординг і управління мобільністю персоналу

6.1. Глобальний рекрутинг у міжнародних компаніях: стратегії та інструменти залучення талантів.

Поняття глобального рекрутингу та його роль у формуванні конкурентоспроможного людського капіталу міжнародних компаній. Особливості пошуку та відбору персоналу на міжнародному ринку праці. Використання цифрових платформ, соціальних мереж та професійних спільнот для залучення кандидатів. Employer branding як інструмент підвищення привабливості компанії для потенційних працівників. Методи оцінювання кандидатів у мультикультурному середовищі: компетентнісні інтерв'ю, асесмент-центри, онлайн-тестування. Забезпечення рівності можливостей та недискримінаційного підходу в процесі відбору персоналу.

6.2. Онбординг персоналу в міжнародному середовищі: адаптація та інтеграція нових працівників.

Сутність онбордингу та його значення для швидкої інтеграції співробітників у корпоративне середовище. Етапи процесу онбордингу: попередня підготовка (preboarding), введення в посаду, соціальна та професійна адаптація. Особливості онбордингу в міжнародних компаніях з урахуванням культурних відмінностей та мовних бар'єрів. Використання цифрових HR-платформ, навчальних порталів і віртуального менторства. Роль керівника та команди у формуванні відчуття приналежності нових працівників. Вплив ефективного онбордингу на продуктивність, залученість і утримання персоналу.

6.3. Управління міжнародною мобільністю персоналу та глобальними кар'єрними траєкторіями

Поняття міжнародної мобільності персоналу та її значення для розвитку глобальних компетенцій. Форми мобільності: короткострокові та довгострокові відрядження, релокація, віртуальна мобільність, міжнародні проекти. Планування та підтримка мобільності працівників: юридичні, податкові, соціальні та адаптаційні аспекти. Управління експатріатами та репатріація персоналу. Формування глобальних кар'єрних траєкторій і системи наступництва. Роль HR у координації мобільності та забезпеченні балансу між потребами бізнесу й особистими інтересами працівників.

Тема 7. Управління результативністю та розвитком персоналу

7.1. Система управління результативністю персоналу в міжнародних компаніях

Поняття управління результативністю (Performance Management) та його роль у досягненні стратегічних цілей організації. Основні елементи системи performance management: постановка цілей, оцінювання результатів діяльності, зворотний зв'язок, коригування індивідуальних планів розвитку. Використання KPI, OKR та інших інструментів вимірювання ефективності праці. Особливості оцінювання результативності в мультикультурному середовищі. Роль керівника у підтримці високої продуктивності та формуванні культури постійного вдосконалення. Застосування цифрових HR-систем для моніторингу показників та аналітики персоналу.

7.2. Навчання та професійний розвиток персоналу в умовах глобалізації.

Значення безперервного навчання для підтримки конкурентоспроможності міжнародних компаній. Види корпоративного навчання: формальне, неформальне та інформальне. Розроблення програм підвищення кваліфікації, розвитку soft skills і міжкультурних компетенцій. Використання e-learning платформ, мікронавчання, вебінарів і віртуальних тренінгів. Формування індивідуальних планів розвитку (Individual Development Plans). Роль коучингу, менторства та навчання на робочому місці (learning by doing). Вплив цифрових технологій на доступність знань і масштабування навчальних програм.

7.3. Кар'єрне планування та розвиток талантів у міжнародному середовищі.

Поняття кар'єрного менеджменту та його значення для утримання ключових працівників. Вертикальні, горизонтальні та проєктні кар'єрні траєкторії. Системи наступництва та підготовка кадрового резерву. Виявлення високопотенційних співробітників (HiPo) та розроблення програм розвитку лідерства. Узгодження особистих кар'єрних цілей працівників із потребами бізнесу. Підтримка залученості персоналу через можливості професійного зростання. Роль HR-бренду та корпоративної культури у формуванні довгострокової лояльності працівників.

Тема 8. Мотивація, винагороди та well-being у міжнародному середовищі

8.1. Мотивація персоналу в міжнародних компаніях: теорії та практичні підходи

Поняття мотивації та її значення для ефективності діяльності міжнародних організацій. Класичні та сучасні теорії мотивації (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд, теорія очікувань Врума, теорія справедливості Адамса). Особливості мотивації працівників у мультикультурному середовищі з урахуванням національних цінностей та соціальних норм. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів у системі управління персоналом. Роль

керівника у формуванні мотиваційного клімату та підтримці залученості співробітників.

8.2. Системи винагород у міжнародному бізнесі: структура та принципи побудови

Поняття total rewards та її складові: базова заробітна плата, бонуси, пільги, нематеріальні заохочення та можливості розвитку. Формування конкурентоспроможних систем оплати праці з урахуванням локальних ринків і глобальних стандартів. Диференціація винагород залежно від результативності, компетенцій та внеску працівника. Використання грейдингових систем, КРІ-орієнтованих бонусів та довгострокових стимулюючих програм. Забезпечення внутрішньої та зовнішньої справедливості винагород. Вплив прозорості компенсаційної політики на довіру та лояльність персоналу.

8.3. Well-being та підтримка балансу між роботою і особистим життям у глобальних командах

Поняття employee well-being та його складові: фізичне, психологічне, соціальне та фінансове благополуччя. Програми підтримки добробуту працівників у міжнародних компаніях: гнучкий графік, дистанційна робота, корпоративні медичні програми, психологічна підтримка, заходи зі зниження стресу. Значення work-life balance для запобігання професійному вигоранню. Використання цифрових інструментів для моніторингу залученості та стану персоналу. Вплив well-being стратегій на продуктивність, утримання кадрів і репутацію роботодавця.

Тема 9. Цифрові HR-технології та штучний інтелект

9.1. Цифрова трансформація HR-функції в міжнародних компаніях

Поняття цифрової HR-трансформації та її роль у підвищенні ефективності управління персоналом. Основні напрями диджиталізації HR-процесів: рекрутинг, адаптація, оцінювання результативності, навчання та розвиток персоналу. Використання HRIS, HCM-платформ та хмарних сервісів для автоматизації кадрових процедур. Перехід від адміністративної до стратегічної ролі HR завдяки цифровим інструментам. Вплив дистанційної роботи та глобальних команд на розвиток цифрових HR-рішень. Значення data-driven підходу у прийнятті управлінських рішень щодо людського капіталу.

9.2. Застосування штучного інтелекту та HR-аналітики в управлінні персоналом

Сутність HR-аналітики та штучного інтелекту в контексті міжнародного бізнесу. Використання AI-алгоритмів у підборі персоналу (скринінг резюме, чат-боти, відеоінтерв'ю), прогнозуванні плинності кадрів, оцінюванні продуктивності та персоналізації навчання. Предиктивна аналітика як інструмент виявлення ризиків і планування розвитку персоналу. Переваги та обмеження використання AI у HR-процесах. Етичні аспекти автоматизованих рішень: прозорість алгоритмів, уникнення упередженості, захист персональних

даних. Роль HR-фахівця у поєднанні технологічних можливостей із людиноцентричним підходом.

9.3. Майбутнє HR: цифрові компетенції та людиноорієнтований підхід

Формування нових вимог до HR-професіоналів у цифрову епоху: аналітичне мислення, робота з даними, цифрова грамотність, управління змінами. Інтеграція технологій із розвитком емоційного інтелекту, лідерства та міжкультурних компетенцій. Концепція Human-centric HR як поєднання інновацій та турботи про працівника. Вплив Індустрії 5.0 на трансформацію HR-моделей управління. Роль цифрових технологій у підтримці well-being, залученості та безперервного навчання персоналу. Значення стратегічного партнерства HR і бізнесу для сталого розвитку міжнародних компаній.

Тема 10. Оцінювання ефективності HRM та стратегічний контролінг персоналу

10.1. Сутність оцінювання ефективності HRM у міжнародних компаніях

Поняття ефективності HRM та її значення для досягнення стратегічних цілей організації. Основні підходи до оцінювання результативності управління персоналом: економічний, соціальний та стратегічний. Ключові показники ефективності HR (HR KPI): плинність кадрів, рівень залученості, продуктивність праці, витрати на персонал, ефективність навчання. Взаємозв'язок HR-результатів із фінансовими та нефінансовими показниками діяльності компанії. Особливості оцінювання HRM у багатонаціональних структурах із урахуванням різних ринкових і культурних умов.

10.2. HR-аналітика та стратегічний контролінг персоналу

Поняття стратегічного HR-контролінгу та його роль у підтримці управлінських рішень. Використання HR-аналітики для збору, обробки та інтерпретації даних про персонал. Рівні HR-аналітики: описова, діагностична, предиктивна та прескриптивна. Формування HR-дашбордів і систем звітності для моніторингу ключових показників. Інтеграція HR-даних із загальною системою корпоративного контролінгу. Значення data-driven підходу у прогнозуванні потреб у персоналі, управлінні ризиками та оптимізації витрат на людський капітал.

10.3. Вплив HRM на бізнес-результати та сталий розвиток організації

Оцінювання внеску HRM у створення доданої вартості компанії. Зв'язок між розвитком людського капіталу та конкурентними перевагами міжнародних компаній. Використання збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) для узгодження HR-цілей із бізнес-стратегією. Роль HR у реалізації ESG-стратегій та забезпеченні соціальної відповідальності бізнесу. Формування культури безперервного вдосконалення та навчання на основі результатів HR-оцінювання. Значення стратегічного партнерства HR і топ менеджменту для довгострокової стійкості організації.

Перелік практичних та лабораторних занять / завдань за навчальною дисципліною наведено в табл. 2

Таблиця 2

Перелік практичних (лабораторних) завдань

Назва теми та завдання	Зміст
Тема 1. Завдання 1.	Розгляд особливостей та проведення порівняльного аналізу японської, американської та європейської моделей управління персоналом у міжнародних компаніях.
Тема 2. Завдання 2.	Аналіз компетенції (Hard & Soft Skills) в резюме. Складання персонального плану розвитку HR менеджера.
Тема 3. Завдання 3.	Розробка HR-дашборду для оцінювання компетенцій персоналу.
Тема 4. Завдання 4.	Застосування культурних вимірів Хофстеде в управлінні персоналом міжнародних компаній
Тема 5. Завдання 5.	Ділова гра для визначення можливих, необхідних і достатніх якостей для керівника і їхня кількісна оцінка; засвоєння методики кількісної оцінки якостей керівника і її практичне застосування в конкретних сучасних умовах.
Тема 6. Завдання 6.	Розробка стратегії глобального рекрутингу для міжнародної компанії. Проектування програми онбордингу для мультикультурної команди
Тема 7. Завдання 7.	Розроблення комплексної Performance Management System та опанування KPI та OKR для оцінки ефективності персоналу
Тема 8. Завдання 8.	Використання грейдингових систем та розгляд диференціації винагород залежно від результативності, компетенцій та внеску працівника
Тема 9. Завдання 9.	Опанування AI-алгоритмів у підборі персоналу (скринінг резюме, чат-боти, відеоінтерв'ю), прогнозування плинності кадрів, оцінювання продуктивності та персоналізація навчання.
Тема 10. Завдання 10.	Оцінка ефективності управління персоналом за визначеними показниками та розробка шляхів підвищення ефективності управління персоналом.

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл. 3.

Перелік самостійної роботи

Назва теми	Зміст
Тема 1 – 11	Вивчення лекційного матеріалу, пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою
Тема 1 – 11	Підготовка до практичних занять
Тема 1 – 10	Підготовка до поточної контрольної роботи
Тема 1 – 11	Підготовка до колоквиуму
Тема 1 – 9	Виконання есе

Кількість годин лекційних, практичних (семінарських) та / або лабораторних занять та годин самостійної роботи наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання навчальної дисципліни для набуття визначених результатів навчання, активізації освітнього процесу передбачено застосування таких методів навчання, як:

Проблемна лекція (Тема 1 – 10), лекція-діалог (Тема 8)).

Наочні (демонстрація (Тема 1 – 10)).

Практичні (індивідуальні завдання (Тема 3-7), есе (Тема 5-9), кейс-метод (Тема 3-10)).

ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Університет використовує 100-бальну накопичувальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

Поточний контроль здійснюється під час проведення лекційних, практичних, лабораторних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретної роботи і оцінюється сумою набраних балів для дисциплін з формою семестрового контролю залік: максимальна сума – 100 балів; мінімальна сума – 60 балів.

Підсумковий контроль включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти.

Семестровий контроль проводиться у формах семестрового диференційованого заліку або заліку.

Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною визначається для дисциплін з формою семестрового контролю залік – сумуванням всіх балів, отриманих під час поточного контролю.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

Поточний контроль: Індивідуальні завдання (15 балів), письмова контрольна робота (50 балів), колоквиуми (20 балів), есе (15 балів).

Семестровий контроль: Залік.

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/62c3e322-b0b4-4c76-bd18-1716f974282f/content>

2. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / уклад.: О. Г. Козлова, І. О. Захарова, С. С. Денежников, В. І. Статівка; за заг. ред. І. О. Захарової. Суми : СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2023. 178 с. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi76/0056505.pdf>

3. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зєніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0e630926-51ea-4151-b217-ff2864a67898/content>

4. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. / О. П. Дяків, А. С. Коцур, В. М. Островерхов та ін.; за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 334 с. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi70/0050907.pdf>

5. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. 2-ге вид., перероб. і доп. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi78/0058086.pdf>

6. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом : навч. посіб. – Київ : Ямчинський О. В., 2022. – 371 с. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi72/0053034.pdf>

Додаткова

1. HR менеджмент: конспект лекцій / КПП ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Л.П. Артеменко, М.А. Пічугіна. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 320 с. URL: https://utek.uz.ua/wp-content/uploads/2025/05/L.P.-Artemenko-HR_menedzhment.pdf

2. Новікова М. М., Швед А. Б. HR-менеджмент : конспект лекцій. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi67/0049321.pdf>

3. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навчально-методичний комплекс дисципліни / М. В. Шкробот. – Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/87324de2-07d3-4742-a715-454fc28117ad/content?utm_source=chatgpt.com

4. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Дзямулич М. І. та ін. Економіка та управління персоналом: магістерський курс : навч. посіб. Луцьк : Надстир'я, 2024. 344 с. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi78/0058070.pdf>
5. Горобинська М. В., Бестужева С. В. Вплив E-HRM на результативність персоналу міжнародних компаній // *Інфраструктура ринку*. – 2023. Вип. 71. С. 115–120. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure71-21>
6. Gorobynskaya M. Innovative transformation of enterprise HR policy towards green human resource management. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики* : матеріали XX Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 21 листопада 2025 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2025. С. 525–529.
7. Піддубна Л. І., Горобинська М. В. Цифрові технології як інструмент управління персоналом ІТ-компаній. Збірник тез. 2023. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/31598/1/%>
8. Горбачова І. В., Аксьонова О. В. Інновації у HR-менеджменті: сучасні тенденції та системний підхід міжнародних компаній. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. Вип. 50. С. 37–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-50-6>.

Інформаційні ресурси

1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. HURMA – преміальний сервіс для HR та рекрутерів. URL: <https://hurma.work/>
3. Блог HRM-системи HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/>
4. HR Zone — блог і портал для HR-експертів із практичними порадами. URL: <https://empxtrack.com/blog/top-25-hr-websites/>
5. IHR Blog — блог Академії інноваційного HR з актуальними статтями про HR-стратегії, аналітику, тренди та технології. URL: <https://www.aihr.com/blog/hr-blogs/>
6. Personnel Today — портал з HR-новинами, керівництвами, аналітикою та матеріалами про стратегічне управління персоналом. URL: <https://www.personneltoday.com/>
7. Сайт персональних навчальних систем ХНЕУ ім. С. Кузнеця. Дисципліна «Управління персоналом в ІТ-компанії». URL: <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=10990#section-14>
8. Talent Culture — сайт про HR-стратегії, управління талантами, корпоративну культуру. URL: <https://empxtrack.com/blog/top-25-hr-websites/>
9. United Nations Human Resources Portal — міжнародний ресурс із HR-політиками, керівництвами та кар'єрними можливостями. URL: <https://hr.un.org/en>
10. Український професійний HR-Хаб. URL: <https://hrtoday.ua/>
11. Workology — HR ресурс із трендами, кейсами та інструментами. URL: <https://avahr.com/top-hr-blogs-and-podcasts/>