

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ

УДК 331.5:331.108.43(075.8)

**РЕГУЛЮВАННЯ ТА РОЗВИТОК
РИНКУ ПРАЦІ**

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Луцьк
Вежа-Друк
2024

УДК: 331.5:331.108.43(075.8)

Ц-62

Рекомендовано методичною радою
Волинського національного університету імені Лесі Українки
(протокол «16» жовтня 2024 р.)

Рецензенти:

Полінкевич Оксана, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики Луцького національного технічного університету

Павліха Наталія, доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин та управління проектами Волинського національного університету імені Лесі Українки

Регулювання та розвиток ринку праці [Текст] : навчальний посібник /
Ц-62 Ірина Олександрівна Цимбалюк. – Луцьк : Вежа-Друк, 2024. – 140 с.

Навчальний посібник призначений для підготовки бакалаврів спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент». Посібник висвітлює теоретичні основи розвитку та регулювання ринку праці, розглядаючи ключові концепції ринку праці та їх вплив на управлінські рішення. У ньому детально аналізуються питання державного регулювання ринку праці, попиту і пропозиції на ринку праці, а також вплив глобалізації, міграційних процесів і технологічних змін на ринок праці та менеджмент. Особлива увага приділяється сучасним викликам, таким як безробіття, тіньова зайнятість та конкуренція за таланти, а також стратегічному управлінню трудовими ресурсами в умовах швидких змін.

Навчальний посібник «Розвиток та регулювання ринку праці» буде корисним для студентів, викладачів, а також для всіх, хто цікавиться питаннями управління трудовими ресурсами та сучасними тенденціями розвитку ринку праці.

УДК: 331.5:331.108.43(075.8)

© Цимбалюк І. О., 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	6
ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РИНКУ ПРАЦІ ТА ЇХ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	8
1.1. Концепції ринку праці, що мають вплив на управлінські рішення	8
1.2. Попит і пропозиція на ринку праці: фактори, що впливають на рішення менеджера	17
1.3. Теорія людського капіталу та її застосування в управлінні персоналом	22
Питання для самоперевірки:	25
Тестові завдання.....	26
Задачі:	33
ТЕМА 2. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ.....	38
2.1. Основні інститути та інструменти державного регулювання ринку праці	38
2.2. Регулювання умов праці, заробітної плати та його значення для компаній	42
2.3. Політика зайнятості: роль держави та менеджменту в забезпеченні ефективної зайнятості	44
Питання для самоперевірки знань:	47
Тестові завдання.....	48
Ситуаційні задачі	52
Питання для поглибленого вивчення теми	54

ТЕМА 3. ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА РИНОК ПРАЦІ.....	56
3.1. Глобалізація як виклик та можливість для менеджменту на ринку праці.....	56
3.2. Міграційні процеси та їх вплив на трудові ресурси компаній...63	
3.3. Управлінські рішення в умовах глобальних змін на ринку праці68	
Питання для самоперевірки знань	72
Тести	73
Кейси.....	77
Задачі	79
ТЕМА 4. ТЕХНОЛОГІЧНІ ЗМІНИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РИНОК ПРАЦІ І МЕНЕДЖМЕНТ	81
4.1. Вплив цифровізації та автоматизації на ринок праці та управління персоналом.....	81
4.2. Нові технології, штучний інтелект і майбутнє ринку праці з точки зору менеджменту	87
4.3. Роль менеджера в адаптації компанії до технологічних змін ...91	
Питання для самоперевірки знань	93
Тести	94
Ситуаційні задачі	98
Задачі на розрахунок.....	100
ТЕМА 5. УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ЗМІНЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ.....	103
5.1. Сучасні виклики в управлінні трудовими ресурсами: безробіття, тіньова зайнятість, конкуренція за таланти.....	104
5.2. Політика зайнятості в країнах світу: порівняльний аналіз...108	
5.3. Взаємозв'язок між ринком праці та соціальною політикою 113	

5.4. Стратегії розвитку кадрового потенціалу в контексті національних і міжнародних тенденцій	116
Перелік питань для самоперевірки	118
Тести	119
Ситуаційні задачі	123
Задачі на розрахунок.....	125
ГЛОСАРІЙ	129
ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ НА ЗАЛІК	134
РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА	136

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку світової економіки, що супроводжується глобалізаційними процесами, технологічними змінами та структурними зрушеннями на ринку праці, ефективно управління трудовими ресурсами стає одним із найважливіших аспектів діяльності менеджерів. Ринок праці постійно змінюється, і від здатності менеджерів адаптувати свої стратегії залежить не тільки успішність компаній, а й стійкість економічної системи в цілому.

Навчальний посібник «Розвиток та регулювання ринку праці» спрямований на вивчення ключових аспектів функціонування ринку праці, включаючи питання управління трудовими ресурсами, адаптації до глобальних викликів та впровадження новітніх технологій у сфері зайнятості. Основна мета посібника – надати студентам знання та інструменти для аналізу та розвитку ринку праці, розробки управлінських стратегій в умовах змін та нестабільності.

Вступна частина окреслює основні напрями дослідження та підкреслює важливість глибокого розуміння сучасних викликів ринку праці. Огляд ключових теорій та підходів до регулювання трудових відносин дозволяє сформулювати базові знання для подальшого аналізу та прийняття ефективних управлінських рішень.

У першому розділі посібника розглянуто теоретичні основи ринку праці та їх значення для менеджменту, зокрема концепції ринку праці, попит і пропозицію, а також теорію людського капіталу, яка відіграє важливу роль у прийнятті управлінських рішень. Другий розділ присвячено державному регулюванню ринку праці, яке впливає на стратегії менеджменту компаній у питаннях заробітної плати, умов праці та зайнятості. Третій розділ аналізує вплив глобалізаційних і міграційних процесів на ринок праці, а також управлінські рішення, які необхідно приймати в умовах глобальних змін. Четвертий розділ розкриває питання впливу технологічних змін, таких як цифровізація та автоматизація, на ринок праці та менеджмент. У п'ятому розділі акцентується увага на управлінні

трудовими ресурсами в умовах змінюваного ринку праці, розглядаються сучасні виклики та стратегії розвитку кадрового потенціалу.

Посібник містить тести, практичні завдання, ситуаційні задачі, що допоможуть студентам глибше зрозуміти матеріал та застосовувати отримані знання у професійній діяльності. Вивчення матеріалів цього посібника дозволить майбутнім менеджерам краще орієнтуватися в питаннях розвитку та регулювання ринку праці, ефективно управляти трудовими ресурсами та адаптуватися до сучасних викликів.

Навчальний посібник буде корисним не лише студентам спеціальності «Менеджмент», а й фахівцям, які працюють у сфері управління людськими ресурсами, державним службовцям, зайнятим у питаннях регулювання ринку праці, аналітикам і консультантам з кадрової політики. Крім того, викладачі економічних і управлінських дисциплін можуть використовувати його як базу для підготовки навчальних курсів та семінарів.

Бажаємо читачам успішного вивчення матеріалу та натхнення для подальшого професійного зростання. Сподіваємося, що це видання стане надійним помічником у вашій навчальній та професійній діяльності, допомагаючи ефективно адаптуватися до викликів ринку праці та робити вагомий внесок у розвиток сучасного суспільства.

Д.е.н., професор Ірина ЦИМБАЛЮК

ТЕМА 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РИНКУ ПРАЦІ ТА ЇХ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Основні питання:

1. Концепції ринку праці, що мають вплив на управлінські рішення.
2. Попит і пропозиція на ринку праці: фактори, що впливають на рішення менеджера.
3. Теорія людського капіталу та її застосування в управлінні персоналом.

Практичні завдання:

1. Аналіз ринку праці з позиції менеджера компанії.
2. Оцінка впливу демографічних і економічних факторів на попит на робочу силу.

Література:

- підручники з економіки праці;
- наукові статті з управління людськими ресурсами.

1.1. Концепції ринку праці, що мають вплив на управлінські рішення

Ринок праці є складним і динамічним середовищем, у якому щодня відбуваються взаємодії між роботодавцями та працівниками. Для менеджерів, що приймають рішення в умовах сучасної економіки, розуміння основних концепцій ринку праці є не просто бажаним, а необхідним. Це дозволяє передбачати зміни, управляти ризиками та знаходити оптимальні рішення в умовах невизначеності.

1. Однією з ключових концепцій є **концепція попиту і пропозиції на ринку праці**. За цією концепцією, кількість робочих

місце і рівень заробітної плати визначаються взаємодією попиту на робочу силу з боку роботодавців і пропозиції робочої сили з боку працівників. Наприклад, у період економічного підйому, коли підприємства розширюють виробництво, попит на кваліфіковану робочу силу зростає. Це призводить до зростання заробітної плати, оскільки компанії конкурують за таланти. Так, у 2010-х роках в Україні ІТ-сектор зростав швидкими темпами, і попит на програмістів перевищував пропозицію, що спричинило суттєве підвищення зарплат у цій галузі.

Концепція попиту і пропозиції на ринку праці є фундаментальною для економічної науки, і її розвиток пов'язаний з іменами таких видатних економістів, як **Адам Сміт**, **Девід Рікардо**, **Альфред Маршалл** і **Леон Вальрас**.

Адам Сміт, засновник класичної економічної теорії, у своїй книзі «Багатство народів» (1776) заклав основи аналізу ринків, включаючи ринок праці. Він описав механізм «невидимої руки», за допомогою якого попит і пропозиція врівноважуються, встановлюючи рівноважну ціну на ринку. Для Сміта важливим було те, що працівники та роботодавці діють у власних інтересах, але їх взаємодія в кінцевому рахунку призводить до оптимального розподілу ресурсів, включаючи робочу силу.

Девід Рікардо розвив концепцію заробітної плати та ренти, доповнивши теорію попиту і пропозиції. Він стверджував, що рівень заробітної плати на ринку праці визначається рівнем мінімальних засобів існування, необхідних для підтримки життя працівника. Ця ідея стала відомою як «залізний закон заробітної плати». Хоча сучасні економісти її критикують, вона відіграла значну роль у формуванні подальших теорій ринку праці.

Альфред Маршалл, британський економіст, що вважається одним із засновників неокласичної економічної теорії, у своїй роботі «Принципи економіки» (1890) систематизував і розширив ідеї своїх попередників, створивши математичну модель попиту і пропозиції. Маршалл запропонував концепцію кривих попиту і пропозиції, що

перетинаються на рівні рівноважної заробітної плати. Його моделі дали змогу краще зрозуміти, як різні фактори, такі як зміни в технологіях або смаках споживачів, можуть впливати на ринок праці.

Леон Вальрас, французький економіст, відомий своєю роботою над загальною рівновагою, також зробив значний внесок у розвиток теорії попиту і пропозиції. Вальрас розробив модель, яка показує, як ринки праці та інші ринки одночасно досягають рівноваги. Його праці стали фундаментом для подальших досліджень у галузі макроекономіки та мікроекономіки, включаючи ринок праці.

Для сучасного менеджера важливо розуміти, що попит на робочу силу визначається не лише потребами бізнесу, але й умовами на інших ринках — товарів, послуг, капіталу. Наприклад, у 2008 році під час глобальної фінансової кризи попит на працівників у багатьох галузях значно знизився через падіння попиту на товари та послуги. Це стало прикладом того, як макроекономічні процеси можуть впливати на ринок праці.

Розуміння цих основоположних концепцій дозволяє менеджерам прогнозувати зміни на ринку праці та адаптувати стратегії управління персоналом відповідно до економічних умов.

Інша важлива концепція — **теорія людського капіталу**, яка була розроблена економістами Гері Беккером і Теодором Шульцом. Ця теорія розглядає інвестиції в освіту, навчання та розвиток навичок як інвестиції в людський капітал, які підвищують продуктивність працівника і, відповідно, його ринкову вартість. Наприклад, компанія Google інвестує значні кошти в навчання своїх співробітників, розуміючи, що висококваліфіковані працівники можуть створювати інноваційні продукти, які принесуть компанії мільярди доларів прибутку. Для менеджера важливо усвідомлювати, що витрати на навчання персоналу можуть бути більш вигідними, ніж здається на перший погляд, адже це інвестиції в майбутнє компанії.

Теорія людського капіталу є однією з центральних концепцій в економіці праці, яка розглядає інвестиції в освіту, навички та здоров'я як інвестиції в людський капітал. Вона була розроблена в середині

XX століття і стала фундаментом для розуміння того, як особисті інвестиції в себе можуть впливати на продуктивність праці та економічний розвиток загалом.

Однак, важливо також розуміти концепцію **недосконалостей ринку праці**. Цей підхід визнає, що реальний ринок праці відрізняється від ідеалізованого ринку, де всі мають рівний доступ до інформації, а угоди укладаються миттєво і без витрат. На практиці, інформаційні асиметрії, контрактні обмеження та інші бар'єри можуть суттєво впливати на ефективність ринку праці. Наприклад, у багатьох країнах світу спостерігається явище «скляної стелі» — невидимих бар'єрів, які перешкоджають жінкам займати керівні посади, незважаючи на їх кваліфікацію та досвід. Для менеджера, що працює в таких умовах, критично важливо враховувати ці фактори і розробляти стратегії, що допоможуть долати подібні бар'єри.

Концепція недосконалостей ринку праці є важливою для розуміння того, як реальний ринок праці відрізняється від ідеалізованого, де всі учасники мають повну інформацію і можуть вільно обмінюватися робочою силою. У реальності ринок праці є складною системою з численними бар'єрами і обмеженнями, що впливають на розподіл робочих місць, заробітну плату та рівень зайнятості. Ця концепція була розроблена і досліджена багатьма економістами, які внесли значний вклад у її розуміння.

Основні ідеї та науковці

Початкові ідеї про недосконалості ринку праці можна знайти в роботах *Джона Мейнарда Кейнса*. У своїй знаменитій книзі «Загальна теорія зайнятості, відсотка і грошей» (1936) Кейнс стверджував, що ринки праці, як і інші ринки, не завжди самостійно досягають рівноваги. Замість цього, на ринку праці можуть існувати тривалі періоди безробіття, оскільки заробітна плата не є достатньо гнучкою для того, щоб адаптуватися до змін у попиті і пропозиції праці. Кейнс підкреслював, що номінальні заробітні плати є «липкими» вниз, тобто вони не знижуються навіть в умовах високого безробіття, що веде до недосконалості ринку праці.

Артур Пігу, учень Кейнса, також зробив значний внесок у розвиток теорії недосконалостей ринку праці. У своїй праці «Економічна теорія добробуту» (1920) Пігу описав проблему структурного безробіття, яка виникає через невідповідність між попитом і пропозицією робочої сили. Це може бути наслідком змін у структурі економіки, коли попит на певні професії або навички зменшується, тоді як пропозиція робочої сили у цих галузях залишається стабільною. Пігу також розглядав питання «пошукового» безробіття, коли працівники перебувають у пошуку роботи, яка б відповідала їхнім очікуванням щодо заробітної плати та умов праці.

Джозеф Стігліц. Більш сучасне розуміння недосконалостей ринку праці було розвинене Джозефом Стігліцом, американським економістом і лауреатом Нобелівської премії з економіки (2001). Стігліц досліджував ринки з інформаційною асиметрією, де роботодавці і працівники мають різний доступ до інформації. У своїх роботах, зокрема у праці «Теорія екранів: Ринок використання освіти» (1975), Стігліц показав, як нерівномірний розподіл інформації може призвести до недосконалостей на ринку праці. Наприклад, роботодавці можуть не знати всіх деталей про навички або продуктивність працівника під час найму, що може призвести до найму менш кваліфікованих працівників або дискримінації. Стігліц також підкреслив роль контрактних обмежень, таких як мінімальна заробітна плата або трудові угоди, які можуть обмежувати гнучкість ринку праці. Він розглядав ситуації, коли мінімальна заробітна плата може призвести до безробіття, оскільки компанії не готові платити більше за працівників, чия продуктивність не відповідає встановленій мінімальній зарплаті.

Едмунд Фелпс, лауреат Нобелівської премії з економіки (2006), розвинув теорію очікувань і часової невідповідності на ринку праці. У своїй книзі «Інфляція і безробіття: Теорії і політика» (1972) він описав, як адаптивні очікування можуть призводити до стійкого рівня безробіття. Згідно з його теорією, якщо працівники і роботодавці

очікують зростання інфляції, вони можуть почати укладати контракти з врахуванням майбутнього підвищення цін, що веде до збільшення витрат для роботодавців і може спричинити звільнення працівників.

Основний зміст концепції недосконалостей ринку праці.

Основна ідея концепції недосконалостей ринку праці полягає в тому, що реальні ринки праці не є досконалими і мають численні бар'єри, які заважають ефективному розподілу робочої сили. Серед таких бар'єрів можна виділити:

1. *Інформаційні асиметрії* – працівники і роботодавці мають обмежений доступ до інформації про один одного, що ускладнює прийняття оптимальних рішень.

2. *Контрактні обмеження* – мінімальна заробітна плата, трудові договори і правила можуть обмежувати гнучкість ринку праці і призводити до безробіття.

3. *Структурні зміни* – економічні зміни можуть призводити до невідповідності між попитом і пропозицією на ринку праці, що веде до структурного безробіття.

4. *Тимчасова невідповідність і адаптивні очікування* – працівники і роботодавці можуть укладати угоди, враховуючи очікування майбутньої інфляції або економічних змін, що може негативно вплинути на ринок праці.

Практичне розуміння недосконалостей ринку праці є критично важливим для менеджерів, політиків та економістів. Наприклад, у багатьох країнах світу спостерігається явище «скляної стелі» – невидимих бар'єрів, що перешкоджають жінкам просуватися на вищі посади, незважаючи на їхню кваліфікацію та досвід. Це є прикладом структурних недосконалостей ринку праці, які можуть негативно впливати на ефективність організацій та економіку в цілому.

Державні політики, спрямовані на зниження недосконалостей ринку праці, такі як програми з підвищення прозорості ринку праці або підтримка перепідготовки працівників, можуть значно покращити ситуацію і сприяти більш ефективному розподілу ресурсів.

Таким чином, концепція недосконалостей ринку праці є ключовим елементом для розуміння того, чому ринок праці не завжди функціонує ефективно, і як ці недосконалості можуть бути подолані через політичні, соціальні та економічні інструменти.

Окремої уваги заслуговує концепція **плинності робочої сили**. Це явище особливо актуальне в умовах глобалізації, коли працівники можуть легко переміщатися між країнами у пошуках кращих умов праці. В сучасному світі менеджери стикаються з тим, що талановиті співробітники можуть легко покинути компанію або навіть країну, якщо знайдуть кращі умови. Наприклад, відтік медичних працівників з України до Європи став значною проблемою для української системи охорони здоров'я. Розуміння причин цього явища дозволяє менеджерам розробляти ефективні програми утримання персоналу, пропонуючи конкурентні зарплати, можливості для професійного розвитку та комфортні умови праці.

Концепція плинності робочої сили, також відома як **плинність кадрів** або **плинність робочої сили** стосується руху працівників між роботодавцями, секторами економіки, професіями або навіть країнами. Вона пояснює те, наскільки часто працівники змінюють місце роботи і які фактори впливають на ці зміни.

Основні ідеї та науковці. Одним із піонерів у дослідженні плинності робочої сили був **Джордж Стіглер**, американський економіст, лауреат Нобелівської премії з економіки 1982 року. У своїй праці «Інформація на ринку праці» (1962) він розглянув, як інформаційні асиметрії впливають на ринок праці та плинність робочої сили. Стіглер стверджував, що працівники не завжди мають повну інформацію про всі можливі вакансії, а роботодавці — про всіх потенційних працівників. Через це вони часто змінюють роботу, намагаючись знайти оптимальні умови праці, що й призводить до плинності робочої сили.

Стіглер також ввів поняття **витрат на пошук роботи**. Це включає як фінансові витрати, так і витрати часу, які працівник несе, шукаючи нову роботу. Чим вищі ці витрати, тим менш імовірною

буде зміна роботи, і навпаки. Наприклад, в умовах високої безробіття витрати на пошук роботи можуть зростати, що знижує плинність робочої сили.

Інший важливий науковець у цій галузі – **Річард Фрімен**, американський економіст, який досліджував вплив змін на ринку праці на текучість кадрів. У своїй праці «Текучість робочої сили: Причини, наслідки та політика» (1980) Фрімен розглянув, як макроекономічні зміни, такі як економічний спад або зростання, впливають на плинність робочої сили. Він підкреслив, що в періоди економічної нестабільності плинність може зростати через звільнення, реструктуризації компаній або скорочення робочих місць. Водночас у періоди економічного зростання плинність може також збільшуватися, оскільки з'являються нові можливості для працівників.

Гері Беккер, відомий своїм внеском у теорію людського капіталу, також зробив значний внесок у розуміння плинності робочої сили. У своїй книзі «Людський капітал» (1964) він розглядав плинність як наслідок інвестицій у специфічний та загальний людський капітал. Беккер стверджував, що працівники, які володіють значним специфічним людським капіталом (тобто знаннями та навичками, які цінуються лише у певній компанії або галузі), менш схильні до зміни роботи, оскільки їх вміння не будуть так само високо цінуватися в інших організаціях. З іншого боку, працівники із загальними навичками частіше змінюють роботу, оскільки їх знання та вміння легко застосовуються в різних компаніях і секторах.

Основний зміст концепції плинності робочої сили. Плинність робочої сили зазвичай вимірюється через показники, такі як коефіцієнт текучості кадрів (кількість працівників, які залишили організацію, поділена на середню чисельність персоналу за певний період). Висока плинність може свідчити про проблеми на робочому місці, такі як низька задоволеність роботою, погані умови праці, недостатні можливості для розвитку кар'єри або неадекватна оплата праці. Низька плинність, з іншого боку, може бути ознакою

стабільного робочого середовища, але також може свідчити про обмежені можливості на ринку праці, коли працівники не можуть знайти кращі умови.

Практичне застосування концепції плинності робочої сили особливо важливе для менеджерів, які повинні враховувати ці явища при управлінні персоналом. Наприклад, у високотехнологічних галузях, таких як ІТ, плинність кадрів може бути дуже високою через великий попит на кваліфікованих фахівців і численні можливості для працевлаштування. Компанії, такі як Google чи Facebook, вкладають значні кошти у створення комфортних умов праці, розробку програм професійного розвитку та підвищення лояльності співробітників, щоб знизити плинність кадрів.

З іншого боку, у секторах з низькою кваліфікацією, таких як роздрібна торгівля або громадське харчування, плинність робочої сили також може бути високою через низьку заробітну плату та обмежені можливості для кар'єрного зростання. Це змушує роботодавців створювати спеціальні програми утримання персоналу або вдосконалювати умови праці, щоб зменшити плинність і підвищити продуктивність.

Таким чином, концепція плинності робочої сили є важливим інструментом для розуміння динаміки ринку праці. Вона дозволяє прогнозувати зміни на ринку, оцінювати ефективність управлінських рішень і знаходити оптимальні стратегії для залучення та утримання талантів.

Отже, знання та розуміння основних концепцій ринку праці допомагають менеджерам приймати обґрунтовані рішення, що сприяють ефективному управлінню персоналом та стійкому розвитку компанії в умовах мінливого ринкового середовища. Завдяки цьому, менеджери можуть ефективно реагувати на виклики та використовувати можливості, які надає сучасний ринок праці.

1.2. Попит і пропозиція на ринку праці: фактори, що впливають на рішення менеджера

Ринок праці — це економічна система, де відбувається взаємодія між роботодавцями, які потребують робочої сили для виконання певних завдань, та працівниками, які пропонують свою працю в обмін на заробітну плату. На ринку праці встановлюються умови працевлаштування, визначається рівень заробітної плати та обсяг зайнятості. Цей ринок є важливим індикатором економічного стану країни, оскільки від його функціонування залежить рівень життя населення, продуктивність праці, а також загальний економічний розвиток.

Ринок праці, як і будь-який інший ринок, підкоряється основним законам економіки – законам попиту і пропозиції. Проте ринок праці має свої особливості, які роблять його більш складним і багатогранним. Розуміння того, як ці сили взаємодіють, є критично важливим для менеджерів, адже саме від цього залежить можливість забезпечення організації кваліфікованими кадрами, а також ефективне управління людськими ресурсами.

Попит на ринку праці визначається роботодавцями, які шукають працівників для виконання певних завдань. Цей попит залежить від багатьох факторів, включаючи економічну активність, технологічні зміни, рівень продуктивності, та навіть урядову політику. Наприклад, під час економічного буму, коли компанії активно розширюють свої виробництва, попит на робочу силу зростає. Це може призвести до дефіциту кваліфікованих працівників і, як наслідок, до підвищення заробітної плати.

Пропозиція на ринку праці формується з боку працівників, які пропонують свою працю в обмін на заробітну плату. Пропозиція залежить від демографічних факторів, рівня освіти, мобільності робочої сили, а також від бажань та потреб самих працівників. Наприклад, у країнах з високим рівнем міграції, таких як Польща,

пропозиція робочої сили може значно змінюватися через притік іноземних працівників.

Теоретично, коли попит на робочу силу дорівнює її пропозиції, *ринок праці знаходиться в рівновазі*. Це означає, що всі, хто хоче працювати за поточної заробітної плати, можуть знайти роботу, а всі роботодавці можуть знайти працівників, яких вони потребують. Проте в реальності такі ситуації зустрічаються рідко. Часто на ринку праці існує дисбаланс, що проявляється у вигляді безробіття або дефіциту кадрів.

Існують формули та математичні моделі, які використовуються для опису попиту і пропозиції на ринку праці. Вони допомагають краще зрозуміти, як ці дві сили взаємодіють і як визначаються рівноважні умови на ринку праці.

1. Функція попиту на працю

Функція попиту на працю показує залежність кількості робочих місць, які роботодавці готові запропонувати, від рівня заробітної плати. Загальна форма функції попиту на працю виглядає так:

$$L_D = f(W, K, A)$$

де:

- L_D — кількість праці (робочих місць), що пропонується роботодавцями (попит на працю);
- W — рівень заробітної плати;
- K — рівень капіталовкладень або капітал, доступний для виробництва;
- A — рівень технологічного прогресу або продуктивності.

Попит на працю зазвичай є спадною функцією заробітної плати. Це означає, що зі зростанням заробітної плати роботодавці будуть менш схильні наймати додаткових працівників, оскільки це підвищує їхні витрати.

Функція попиту на працю може бути виражена через лінійну залежність між кількістю працівників, яких роботодавці готові наймати, та рівнем заробітної плати. Типова лінійна функція попиту на працю виглядає так:

$$L_D = a - bW$$

a – коефіцієнт, який показує кількість праці, що роботодавці готові наймати при нульовій заробітній платі (теоретичний випадок);

b – коефіцієнт, що показує, наскільки чутливий попит на працю до змін у заробітній платі.

2. Функція пропозиції праці

Функція пропозиції праці показує, яку кількість праці працівники готові запропонувати на ринку при певному рівні заробітної плати.

Загальна форма функції пропозиції праці:

$$L_S = g(W, T, P)$$

де:

L_S – кількість праці, яку пропонують працівники (пропозиція праці);

W – рівень заробітної плати;

T – тривалість часу, який працівники можуть або готові присвятити праці (наприклад, кількість годин на тиждень);

P – інші доходи, які впливають на рішення про пропозицію праці (наприклад, соціальні виплати, пенсії тощо).

Пропозиція праці також може бути представлена у вигляді лінійної функції:

$$L_S = c + dW$$

c – постійний член, який показує мінімальну кількість праці, що пропонується при нульовій заробітній платі (теоретичний випадок);

d – коефіцієнт, що показує, наскільки пропозиція праці реагує на зміни в заробітній платі.

Пропозиція праці зазвичай є зростаючою функцією заробітної плати, тобто зі зростанням заробітної плати працівники будуть більш схильні до виходу на ринок праці або збільшення кількості відпрацьованих годин.

3. Рівноважна заробітна плата і зайнятість

Рівновага на ринку праці досягається, коли попит на працю дорівнює пропозиції праці. Точка рівноваги визначається як точка перетину кривих попиту та пропозиції на ринку праці:

$$L_D = L_S$$

При цьому рівень заробітної плати W^* і рівень зайнятості L^* визначаються рівняннями:

$$L_D(W^*) = L_S(W^*) = L^*$$

де:

$L_D(W^*)$ – кількість праці, яку роботодавці готові найняти при рівноважній заробітній платі W^* ,

$L_S(W^*)$ – кількість праці, яку працівники готові запропонувати при рівноважній заробітній платі W^* ,

L^* – рівноважний рівень зайнятості, що встановлюється на ринку праці за умови, коли попит на працю дорівнює пропозиції праці при рівноважній заробітній платі W^* .

Рівновага на ринку праці досягається, коли кількість праці, яку пропонують працівники, дорівнює кількості праці, на яку є попит з боку роботодавців:

$$L_D = L_S$$

Підставивши вирази для L_D і L_S з попередніх формул, отримаємо рівняння рівноваги:

$$a - bW^* = c + dW^*$$

Звідси можна знайти рівноважний рівень заробітної плати W^* :

$$W^* = (a - c) / (b + d)$$

Рівноважна кількість праці L^* визначається підставленням значення W^* у будь-яку з функцій попиту або пропозиції:

$$L^* = a - bW^* \text{ або } L^* = c + dW^*$$

4. Еластичність попиту і пропозиції праці

Для аналізу того, наскільки чутливий попит або пропозиція праці до змін у заробітній платі, використовується поняття еластичності:

• **Еластичність попиту на працю по заробітній платі:**

$$E_D = \partial L_D / \partial W \cdot W / L_D$$

$$E_D = \frac{\% \text{ зміна кількості праці}}{\% \text{ зміна заробітної плати}} = \frac{\Delta L_D / L_D}{\Delta W / W}$$

де:

E_D – еластичність попиту на працю;

ΔL_D – зміна кількості праці (наприклад, різниця між новою і старою кількістю праці);

L_D – початкова кількість праці;

ΔW – зміна рівня заробітної плати;

W – початковий рівень заробітної плати.

• Еластичність пропозиції праці по заробітній платі:

$$E_S = \partial L_S / \partial W \cdot W / L_S$$

$$E_S = \frac{\% \text{ зміна кількості праці}}{\% \text{ зміна заробітної плати}} = \frac{\Delta L_S / L_S}{\Delta W / W}$$

де:

E_S – еластичність пропозиції праці;

ΔL_S – зміна кількості праці;

L_S – початкова кількість праці;

ΔW – зміна рівня заробітної плати;

W – початковий рівень заробітної плати.

Якщо еластичність більше 1, то попит або пропозиція є еластичними, тобто сильно реагують на зміни в заробітній платі. Якщо еластичність менше 1, то попит або пропозиція є нееластичними, тобто слабо реагують на зміни в заробітній платі.

На практиці ці формули можуть використовуватися для аналізу ринку праці в конкретних галузях або регіонах. Наприклад, якщо уряд вводить підвищення мінімальної заробітної плати, економісти можуть використати функції попиту і пропозиції праці, щоб оцінити, як це вплине на рівень зайнятості і безробіття.

Розуміння цих математичних моделей є важливим для менеджерів і економістів, оскільки дозволяє передбачати наслідки економічних рішень, розробляти стратегії управління персоналом і проводити аналіз ринку праці.

Існують також ситуації, коли ринок праці може поводитися непередбачувано через зовнішні фактори. Наприклад, пандемія COVID-19 значно змінила попит і пропозицію на ринку праці в усьому світі. Багато секторів економіки, таких як туризм, гостинність та роздрібна торгівля, зазнали значних втрат, що призвело до зниження попиту на робочу силу. Водночас у сферах, пов'язаних із технологіями та медичним обслуговуванням, попит зріс. Це спричинило зміни в структурі ринку праці, які можуть мати довготривалий вплив.

Отже, розуміння механізмів попиту і пропозиції на ринку праці дозволяє менеджерам передбачати зміни в економічній ситуації, адаптувати стратегії управління персоналом та приймати більш обґрунтовані рішення. Наприклад, якщо менеджер бачить, що в певній галузі попит на працівників перевищує пропозицію, він може заздалегідь розробити програми залучення і утримання талантів або інвестувати в навчання персоналу, щоб забезпечити компанії конкурентні переваги на ринку.

Таким чином, попит і пропозиція на ринку праці є ключовими факторами, що визначають функціонування ринку і мають прямий вплив на всі аспекти управління персоналом. Розуміння цих процесів є критично важливим для успішної кар'єри в менеджменті.

1.3. Теорія людського капіталу та її застосування в управлінні персоналом

Теорія людського капіталу є одним із найважливіших концептів у сучасній економіці праці та управлінні персоналом. Вона пояснює, чому інвестиції в освіту, професійне навчання та розвиток навичок можуть значно підвищити продуктивність працівників і, відповідно, їхню цінність на ринку праці. Знання цієї теорії є критично важливим для менеджерів, які прагнуть ефективно керувати своїми командами та забезпечити довгостроковий успіх організації.

Поняття «людського капіталу» було вперше детально розроблено в працях Теодора Шульца та Гері Беккера в 1960-х роках.

Теодор Шульц, американський економіст і лауреат Нобелівської премії з економіки 1979 року, був одним із перших, хто сформулював поняття людського капіталу. У своїй знаковій статті «Інвестиції в людський капітал» (1961) Шульц підкреслив, що інвестиції в освіту та здоров'я населення є важливим джерелом економічного зростання. Він зазначив, що традиційні економічні моделі, які зосереджувалися виключно на фізичному капіталі (земля, машини, будівлі), недооцінювали роль людського капіталу як основного фактора виробництва.

Шульц акцентував увагу на тому, що інвестиції в людський капітал, такі як освіта, підвищують продуктивність праці, що, своєю чергою, сприяє економічному розвитку. Він також звернув увагу на те, що не всі інвестиції мають однаковий ефект: деякі види освіти та навчання можуть мати більш значущий вплив на продуктивність і заробітну плату.

Гері Беккер, також лауреат Нобелівської премії з економіки (1992), розвинув ідеї Шульца та став однією з найвпливовіших фігур у розвитку теорії людського капіталу. Його праця «Людський капітал: теоретичний та емпіричний аналіз із спеціальним акцентом на освіту» (1964) стала класичним твором у цій сфері.

Беккер розширив концепцію людського капіталу, включивши в неї не тільки освіту, але й такі аспекти, як професійне навчання, здоров'я, мобільність працівників і навіть родинні зв'язки. Беккер аргументував, що всі ці фактори впливають на продуктивність працівника і, відповідно, на його ринкову вартість.

Один з ключових аспектів теорії Беккера – це ідея, що люди приймають рішення про інвестиції в свій людський капітал, зважаючи очікувані витрати (наприклад, витрати на освіту, час, втрачений на заробіток) і очікувані вигоди (збільшення заробітної плати, кращі кар'єрні перспективи). Таким чином, освіта та навчання розглядаються як вид інвестиції з очікуваною віддачею в майбутньому.

Беккер також запропонував розділити людський капітал на **загальний** та **специфічний**. Загальний людський капітал – це знання та навички, які можуть бути застосовані в різних компаніях та галузях (наприклад, базова освіта). Специфічний людський капітал – це ті знання та навички, які є корисними лише в певній компанії або галузі (наприклад, знання специфічного програмного забезпечення). Це розділення важливе для розуміння того, чому компанії можуть бути готові інвестувати в навчання своїх працівників: якщо навчання надає специфічний людський капітал, працівники будуть менш схильні змінювати роботу, що знижує ризики для компанії.

Ключові аспекти теорії людського капіталу. Теорія людського капіталу стверджує, що працівники з вищим рівнем освіти, кращими навичками та досвідом є більш продуктивними, ніж їхні менш освічені колеги. Це означає, що інвестиції в людський капітал мають високий економічний сенс: вони підвищують ефективність праці, сприяють інноваціям і забезпечують економічне зростання.

Гері Беккер у своїй праці «Людський капітал: теоретичний та емпіричний аналіз із спеціальним акцентом на освіту» (1964) запропонував формулу, що описує повернення інвестиції в людський капітал:

$$R = \Delta W / C$$

де:

R – рівень повернення на інвестиції в людський капітал,

ΔW – приріст заробітної плати в результаті інвестицій,

C – вартість інвестицій у людський капітал (наприклад, витрати на освіту або навчання).

Ця формула показує, що інвестиції в людський капітал окупаються за рахунок підвищення заробітної плати, що свідчить про зростання продуктивності працівника.

Розуміння теорії людського капіталу має важливе значення для сучасних менеджерів. Наприклад, компанії, які інвестують у професійний розвиток своїх працівників, підвищують їх продуктивність, що, в свою чергу, сприяє конкурентоспроможності

компанії на ринку. Корпорації, такі як General Electric, мають спеціальні програми для розвитку лідерських якостей своїх працівників, розуміючи, що це не тільки підвищує ефективність роботи, але й сприяє лояльності працівників до компанії.

Крім того, теорія людського капіталу допомагає пояснити, чому деякі компанії готові інвестувати в специфічне навчання працівників, навіть якщо це означає певні витрати в короткостроковій перспективі. Наприклад, компанія **Toyota** відома своєю системою виробничої освіти, де працівники проходять спеціальні тренінги, щоб опанувати унікальні методи виробництва, використовувані на підприємствах Toyota. Ці інвестиції дозволяють компанії підтримувати високу якість продукції і зберігати конкурентні переваги на ринку.

Таким чином, теорія людського капіталу не тільки надає інструменти для кращого розуміння ринку праці, але й допомагає менеджерам і державним політикам приймати рішення, що сприяють сталому економічному розвитку та зростанню продуктивності. Теорія людського капіталу також піднімає важливі питання для менеджерів. Наприклад, як визначити, які інвестиції в навчання та розвиток будуть найбільш ефективними? Як забезпечити, щоб працівники залишалися в компанії після отримання додаткових навичок, а не йшли до конкурентів? Ці питання є актуальними, особливо в сучасному світі, де ринок праці швидко змінюється, а конкуренція за таланти стає все більш жорсткою.

Питання для самоперевірки:

1. Які основні концепції ринку праці впливають на управлінські рішення в організаціях? Наведіть приклади їхнього застосування в сучасних компаніях.

2. Що таке недосконалість ринку праці? Які фактори можуть призводити до структурного безробіття?

5. Що таке рівновага на ринку праці? Як вона визначається і які фактори можуть її порушувати?

6. Наведіть приклад ситуації, коли на ринку праці виникає дефіцит робочої сили, і поясніть, які дії може вжити менеджер для вирішення цієї проблеми.

7. Як взаємодія попиту і пропозиції на ринку праці визначає рівноважну заробітну плату та рівень зайнятості?

8. Наведіть приклади ситуацій, коли на ринку праці може виникнути дисбаланс між попитом і пропозицією. Які наслідки це може мати для роботодавців і працівників?

9. Як теорія людського капіталу пояснює зв'язок між інвестиціями в освіту і підвищенням продуктивності праці?

10. Які переваги та ризики пов'язані з інвестиціями в людський капітал з точки зору компанії? Наведіть приклади з реальних компаній.

Тестові завдання

1. Який із факторів найсильніше впливає на рівень заробітної плати на ринку праці?
 - a) Кількість пропозицій на ринку праці
 - b) Продуктивність працівників
 - c) Вік працівників
 - d) Витрати на транспорт
2. Що з наведеного характеризує попит на ринку праці?
 - a) Кількість вакансій, які готові запропонувати роботодавці
 - b) Кількість працівників, які шукають роботу
 - c) Середній рівень зарплат у галузі
 - d) Рівень мінімальної зарплати
3. Що означає «еластичність попиту на працю»?
 - a) Чутливість попиту на працю до змін у заробітній платі

- b) Розподіл праці між секторами економіки
 - c) Зміна кількості працівників при стабільній заробітній платі
 - d) Чутливість пропозиції праці до змін у зайнятості
4. Як називається теорія, що розглядає людську працю як товар на ринку?
- a) Теорія людського капіталу
 - b) Теорія попиту і пропозиції
 - c) Теорія робочого часу
 - d) Теорія рентних доходів
5. Який економіст ввів поняття «невидимої руки» для пояснення саморегулювання ринку праці?
- a) Джон Мейнард Кейнс
 - b) Альфред Маршалл
 - c) Адам Сміт
 - d) Девід Рікардо
6. Який з наведених чинників є прикладом структурного безробіття?
- a) Технологічні зміни, що роблять деякі професії непотрібними
 - b) Недостатній рівень заробітної плати
 - c) Сезонні коливання на ринку праці
 - d) Скорочення працівників через економічний спад
7. Який показник визначає рівновагу на ринку праці?
- a) Мінімальна заробітна плата
 - b) Точка перетину кривих попиту і пропозиції

- c) Рівень інфляції
 - d) Рівень безробіття
8. Який фактор найсильніше впливає на пропозицію праці?
- a) Зниження податків на роботодавців
 - b) Технологічний прогрес
 - c) Заробітна плата
 - d) Освітні програми
9. Що є основою для визначення вартості людського капіталу за теорією Гері Беккера?
- a) Рівень освіти та професійних навичок
 - b) Соціальне забезпечення
 - c) Вікові обмеження на ринку праці
 - d) Зростання кількості населення
10. Яка з концепцій ринку праці визнає, що реальні ринки часто є недосконалими?
- a) Теорія недосконалостей ринку праці
 - b) Теорія людського капіталу
 - c) Теорія загальної рівноваги
 - d) Теорія робочого часу
11. Який з економістів запропонував модель рівноважної заробітної плати, де попит і пропозиція праці перетинаються?
- a) Адам Сміт
 - b) Альфред Маршалл
 - c) Леон Вальрас
 - d) Джозеф Стігліц

12. Що вказує на високий рівень плинності робочої сили?
- a) Високий рівень мінімальної заробітної плати
 - b) Часта зміна місця роботи працівниками
 - c) Зростання кількості вакансій на ринку
 - d) Стабільний рівень зайнятості
13. Що є ознакою недосконалостей ринку праці?
- a) Відсутність змін в умовах праці
 - b) Нерівномірний розподіл інформації між працівниками та роботодавцями
 - c) Зростання попиту на працю
 - d) Підвищення рівня мінімальної заробітної плати
14. Що є прикладом «асиметрії інформації» на ринку праці?
- a) Коли працівники знають більше про свої навички, ніж роботодавці
 - b) Коли роботодавці відкрито публікують усі вакансії
 - c) Коли працівники та роботодавці обмінюються інформацією
 - d) Коли працівники мають доступ до всіх вакансій
15. Яке з наведених явищ може бути результатом недостатнього інвестування в людський капітал?
- a) Високий рівень зайнятості
 - b) Низька продуктивність праці
 - c) Підвищення заробітної плати
 - d) Ефективне управління ресурсами
16. Яка модель використовується для аналізу ринку праці в контексті одночасного досягнення рівноваги на інших ринках?

- a) Модель загальної рівноваги
 - b) Модель попиту і пропозиції
 - c) Модель людського капіталу
 - d) Модель контрактної теорії
17. Що є основним результатом інвестицій в освіту за теорією людського капіталу?
- a) Підвищення рівня заробітної плати
 - b) Зниження витрат на соціальне забезпечення
 - c) Збільшення безробіття
 - d) Зменшення рівня конкуренції
18. Як називається ситуація, коли працівники відмовляються приймати нижчу заробітну плату під час економічної кризи?
- a) Номінальні заробітні плати «липкі»
 - b) Еластичність попиту на працю
 - c) Економічна рівновага
 - d) Рівноважна заробітна плата
19. Який фактор впливає на рівень зайнятості в умовах недосконалого ринку праці?
- a) Гнучкість заробітної плати
 - b) Відсутність контрактних обмежень
 - c) Нерівномірність інформації
 - d) Ефективне управління людським капіталом
20. Хто запропонував концепцію «економіки добробуту» та розвинув теорію структурного безробіття?
- a) Артур Пігу

- b) Альфред Маршалл
- c) Леон Вальрас
- d) Джозеф Стігліц

21. Який фактор може спричинити збільшення пропозиції робочої сили на ринку?

- a) Зниження рівня зарплат
- b) Зростання рівня заробітної плати
- c) Технологічний регрес
- d) Високий рівень безробіття

22. Що вказує на високу еластичність попиту на працю?

- a) Незначна зміна попиту при зміні заробітної плати
- b) Значна зміна попиту при незначній зміні заробітної плати
- c) Збільшення кількості вакансій на ринку праці
- d) Стабільний рівень зайнятості

23. Який з наведених елементів є частиною теорії недосконалостей ринку праці?

- a) Ідеалізовані ринки з повною інформацією
- b) Інформаційна асиметрія між роботодавцями і працівниками
- c) Гнучка заробітна плата
- d) Вільний доступ до ринку праці

24. Який фактор зазвичай знижує пропозицію робочої сили?

- a) Зниження соціальних виплат
- b) Підвищення рівня освіти
- o c) Зростання рівня інфляції

- d) Зниження рівня заробітної плати
25. Що є наслідком високої плинності робочої сили для компанії?
- a) Зростання продуктивності
 - b) Збільшення витрат на навчання нових працівників
 - c) Підвищення конкурентоспроможності
 - d) Стабільний рівень заробітної плати
26. Який економіст є засновником теорії «плинності робочої сили»?
- a) Джордж Стіглер
 - b) Гері Беккер
 - c) Девід Рікардо
 - d) Адам Сміт
27. Що з наступного є показником рівноважної заробітної плати?
- a) Заробітна плата, при якій всі працівники мають роботу
 - b) Заробітна плата, при якій існує високий рівень безробіття
 - c) Заробітна плата, нижча за мінімальну
 - d) Заробітна плата, вища за ринкову
28. Що є ключовим фактором для успішного управління людським капіталом?
- a) Низька заробітна плата
 - b) Висока кваліфікація працівників
 - c) Відсутність контрактних обмежень
 - d) Низький рівень зайнятості
29. Як називається теорія, що розглядає інвестиції в освіту та навички як джерело підвищення продуктивності працівників?

- a) Теорія людського капіталу
 - b) Теорія попиту на працю
 - c) Теорія загальної рівноваги
 - d) Теорія контрактів
30. Що є ключовим фактором для зростання попиту на працю?
- a) Збільшення витрат на виробництво
 - b) Зниження рівня зайнятості
 - c) Зростання продуктивності
 - d) Стабілізація інфляції

Задачі:

Ситуаційні задачі

Задача 1: Інвестиції в людський капітал

Компанія «TechnoInnovations» вирішує розширити свій бізнес і планує найняти нових працівників для розробки програмного забезпечення. Директор компанії вважає, що навчання нових працівників буде вигіднішим, ніж наймання досвідчених спеціалістів. Однак, фінансовий директор висловлює сумніви щодо ефективності таких інвестицій. Які фактори слід врахувати при прийнятті рішення про інвестиції в людський капітал, і як теорія людського капіталу може допомогти зрозуміти, чи варто інвестувати в навчання нових працівників?

Зразок розв'язування: Для прийняття рішення варто врахувати:

1. Вартість навчання нових працівників порівняно з вартістю наймання досвідчених спеціалістів.
2. Потенційне підвищення продуктивності працівників після навчання.

3. Ризик, що нові працівники можуть залишити компанію після отримання навичок.
4. Тривалість періоду окупності інвестицій у навчання.
5. Можливі альтернативні варіанти (наприклад, часткове навчання або залучення зовнішніх експертів).

Теорія людського капіталу, розроблена Гері Беккером, показує, що інвестиції в навчання можуть підвищити продуктивність працівників і, відповідно, їхню ринкову вартість. Якщо компанія вважає, що після навчання працівники будуть приносити додаткову вартість, яка перевищує витрати на навчання, такі інвестиції будуть економічно доцільними.

Задача 2: Плинність робочої сили

Компанія «GreenTech» стикається з високою плинністю кадрів серед молодих працівників. Це призводить до значних витрат на постійне наймання та навчання нових співробітників. Менеджмент компанії вирішив провести дослідження причин плинності кадрів. Які кроки повинна зробити компанія, щоб знизити плинність робочої сили, і які фактори слід врахувати?

Задача 3: Недосконалість ринку праці

У країні Z спостерігається високе безробіття серед молоді, незважаючи на те, що багато підприємств заявляють про брак кваліфікованих кадрів. Уряд країни планує запровадити програму з надання молоді додаткових навичок через професійне навчання. Які недосконалість ринку праці можуть спричинити цю ситуацію, і як урядова програма може допомогти виправити її?

Задачі на розрахунок

Задача 1: Визначення рівноважної заробітної плати

На ринку праці країни X попит на працю описується функцією $L_D=1000-5W$, а пропозиція праці — функцією $L_S=10W-200$. Визначте рівноважну заробітну плату W^* і рівноважний рівень зайнятості L^* .

Зразок розв'язування: Для знаходження рівноважної заробітної плати прирівнюємо попит і пропозицію праці:

$$1000 - 5W = 10W - 200$$

Розв'язуємо рівняння:

$$1000 + 200 = 10W + 5W$$

$$1200 = 15W$$

$$W^* = \frac{1200}{15} = 80$$

Тепер підставимо значення W^* у будь-яку з функцій (наприклад, функцію попиту L_D) для визначення рівноважного рівня зайнятості:

$$L^* = 1000 - 5(80) = 1000 - 400 = 600$$

Отже, рівноважна заробітна плата становить $W^* = 80$, а рівноважний рівень зайнятості $L^* = 600$.



$$1000 - 5W = 10W - 200 \quad 1000 - 5W = 10W - 200 \quad 1000 - 5W = 10W - 200$$

Розв'язуємо рівняння:

$$1000 + 200 = 10W + 5W \quad 1000 + 200 = 10W + 5W \quad 1000 + 200 = 10W + 5W$$

$$1200 = 15W \quad 1200 = 15W \quad 1200 = 15W \quad W^* = \frac{1200}{15} = 80 \quad W^* = \frac{1200}{15} = 80$$

Тепер підставимо значення W^* у будь-яку з функцій (наприклад, функцію попиту L_D) для визначення рівноважного рівня зайнятості:

$$L^* = 1000 - 5(80) = 1000 - 400 = 600 \quad L^* = 1000 - 5(80) = 1000 - 400 = 600$$

Отже, рівноважна заробітна плата становить $W^* = 80$, а рівноважний рівень зайнятості $L^* = 600$.

Задача 2: Еластичність попиту на працю

Функція попиту на працю у певній галузі описується як $L_D = 2000 - 10W$. Обчисліть еластичність попиту на працю при заробітній платі $W = 100$.

Зразок розв'язування: Еластичність попиту на працю за заробітною платою визначається як:

$$E_D = \frac{\partial L_D}{\partial W} \cdot \frac{W}{L_D}$$

Спочатку обчислимо похідну:

$$\frac{\partial L_D}{\partial W} = -10$$

Знайдемо значення L_D при $W = 100$:

$$L_D = 2000 - 10(100) = 2000 - 1000 = 1000$$

Тепер обчислимо еластичність:

$$E_D = -10 \cdot \frac{100}{1000} = -1$$

Отже, еластичність попиту на працю при заробітній платі $W = 100$ дорівнює -1, що означає, що попит на працю є одинично еластичним ↓

Отже, еластичність попиту на працю при заробітній платі $W = 100$ дорівнює -1, що означає, що попит на працю є одинично еластичним.

Задача 3: Вплив мінімальної заробітної плати

Уряд країни Y планує запровадити мінімальну заробітну плату на рівні $W_{\min}=90$. Функція попиту на працю в країні: $L_D=1200-6W$, а функція пропозиції праці: $L_S=2W+300$. Визначте, чи призведе запровадження мінімальної заробітної плати до безробіття і якщо так, то на який рівень.

Задача 4: Обчислення загальної вартості людського капіталу

Компанія «SmartCorp» розглядає можливість інвестування в підвищення кваліфікації своїх працівників. Витрати на навчання одного працівника становлять \$5000. Очікується, що після навчання продуктивність працівника зросте на 20%, що збільшить його річний дохід на \$1000 протягом наступних 5 років. Визначте загальну вартість людського капіталу після навчання, якщо компанія планує навчити 50 працівників.

ТЕМА 2.

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

Основні питання:

1. Основні інститути та інструменти державного регулювання ринку праці.
2. Регулювання умов праці, заробітної плати та його значення для компаній.
3. Політика зайнятості: роль держави та менеджменту в забезпеченні ефективної зайнятості.

Практичні завдання:

4. Аналіз впливу законодавства на діяльність підприємств.
5. Оцінка державних програм зайнятості з точки зору менеджменту.

Література: Законодавчі акти, що регулюють трудові відносини. Практичні кейси з управління персоналом.

2.1. Основні інститути та інструменти державного регулювання ринку праці

Ринок праці, як і будь-який інший ринок, не є досконалим і може потребувати державного втручання для забезпечення його ефективного функціонування. Державне регулювання ринку праці включає набір інституційних механізмів та інструментів, які спрямовані на захист прав працівників, забезпечення справедливих умов праці, а також підтримку зайнятості та зниження рівня безробіття. Давайте детально розглянемо основні інститути та інструменти державного регулювання ринку праці.

Інститути державного регулювання ринку праці:

1. *Державні органи управління працею.* Державні органи, такі як Міністерства праці або аналогічні установи, відповідають за

формування та реалізацію політики на ринку праці. Вони здійснюють контроль за дотриманням трудового законодавства, регулюють питання зайнятості, оплати праці, охорони праці, соціального страхування тощо.

В Україні Міністерство економіки виконує функції регулювання ринку праці, розробляє законодавчі ініціативи, що регулюють трудові відносини, і забезпечує контроль за їх виконанням. Одним із напрямів роботи міністерства є моніторинг рівня безробіття та розробка заходів для його зниження.

2. *Служби зайнятості* надають послуги з працевлаштування, консультивання, професійної орієнтації та перепідготовки безробітних. Вони грають ключову роль у поєднанні попиту і пропозиції на ринку праці, допомагаючи безробітним знайти роботу та забезпечуючи роботодавців необхідними кадрами.

Державна служба зайнятості України забезпечує посередництво між працівниками та роботодавцями, пропонуючи різні програми підтримки зайнятості, включаючи тимчасове працевлаштування та професійну підготовку.

3. *Судові інстанції*. Судові органи забезпечують правовий захист працівників і роботодавців у випадках порушення трудового законодавства. Вони вирішують трудові спори, розглядають питання незаконного звільнення, порушення умов праці, дискримінації на робочому місці тощо.

В Україні трудові спори можуть розглядатися в судах загальної юрисдикції. Наприклад, працівник може подати позов до суду, якщо вважає, що його було незаконно звільнено, і вимагати компенсації або відновлення на посаді.

4. *Профспілки* є добровільними об'єднаннями працівників, які представляють їхні інтереси у відносинах з роботодавцями. Вони грають важливу роль у забезпеченні колективного захисту прав працівників, укладенні колективних договорів, проведенні переговорів з роботодавцями щодо умов праці та заробітної плати.

Профспілки металургійної промисловості в Україні активно захищають права своїх членів, організовуючи страйки та переговори з роботодавцями, якщо ті не дотримуються умов колективних договорів.

Інструменти державного регулювання ринку праці

1. *Трудове законодавство.* Законодавство, що регулює трудові відносини, є одним із головних інструментів державного регулювання ринку праці. Це включає закони, які визначають права і обов'язки працівників та роботодавців, мінімальні стандарти умов праці, процедури укладання та розірвання трудових договорів, вимоги до охорони праці тощо.

Кодекс законів про працю України є основним законодавчим актом, який регулює трудові відносини в країні. Він визначає умови найму, робочий час, оплату праці, права і обов'язки працівників та роботодавців.

2. *Мінімальна заробітна плата* – це важливий інструмент, який забезпечує працівникам певний мінімальний рівень доходу. Це допомагає знизити рівень бідності серед працюючого населення та забезпечити справедливу оплату праці.

В Україні мінімальна заробітна плата встановлюється на національному рівні і щорічно переглядається. Наприклад, у 2023 році мінімальна заробітна плата була встановлена на рівні 6700 гривень. Це рішення має значний вплив на всі сфери економіки, оскільки воно визначає мінімальний рівень оплати праці в державі.

3. *Програми підтримки зайнятості.* Держава може впроваджувати різні програми підтримки зайнятості, спрямовані на створення нових робочих місць, перепідготовку безробітних, підтримку малого і середнього бізнесу, а також на стимулювання зайнятості серед вразливих груп населення (молодь, люди з інвалідністю, ветерани).

В Україні діє державна програма підтримки малого та середнього бізнесу, яка передбачає фінансову допомогу підприємцям для

створення нових робочих місць. Ця програма сприяє зниженню рівня безробіття і підтримці підприємництва в країні.

4. *Субсидії та соціальні виплати.* Держава надає субсидії та соціальні виплати для підтримки тих, хто втратив роботу або не може знайти роботу. Це може включати допомогу по безробіттю, соціальні виплати для низькооплачуваних працівників або субсидії на підвищення кваліфікації.

В Україні діє система соціальних виплат, що включає допомогу по безробіттю, яка виплачується громадянам, що втратили роботу. Розмір виплат залежить від тривалості трудового стажу та рівня попередньої заробітної плати.

Приклад впливу державного регулювання на ринок праці можна знайти в історії Німеччини після Другої світової війни. Уряд Німеччини впровадив комплекс заходів, спрямованих на відновлення економіки, включаючи реформи ринку праці, такі як впровадження програми соціального страхування, регулювання умов праці та підтримку зайнятості. Ці заходи допомогли Німеччині швидко відновитися після війни та створити сильний ринок праці, що залишається одним із найсильніших у Європі до сьогодні.

Інший цікавий приклад – це програма «Новий курс» (New Deal) в США під час Великої депресії, яку впровадив президент Франклін Д. Рузвельт. Ця програма включала різні заходи з підтримки зайнятості, створення нових робочих місць, впровадження мінімальної заробітної плати та соціальних виплат. Ці заходи не тільки допомогли США подолати кризу, але й заклали основу для сучасного ринку праці в країні.

Отже, державне регулювання ринку праці є важливим інструментом забезпечення економічної стабільності та соціальної справедливості. Завдяки різним інститутам та інструментам, держава може впливати на ринок праці, забезпечуючи захист прав працівників, підтримку зайнятості та зниження рівня безробіття. Для менеджерів розуміння цих механізмів є критично важливим, оскільки вони мають прямий вплив на управлінські рішення та ефективність роботи компаній.

2.2. Регулювання умов праці, заробітної плати та його значення для компаній

Умови праці та рівень заробітної плати є ключовими факторами, що визначають не тільки добробут працівників, але й ефективність роботи компаній. Державне регулювання у цих сферах має на меті забезпечити справедливі, безпечні та належні умови праці, а також гарантувати працівникам адекватну оплату їхньої праці. Для компаній це означає необхідність дотримання встановлених стандартів, що може впливати на їхню стратегію управління персоналом та фінансові показники.

Умови праці включають всі аспекти робочого середовища, з якими стикаються працівники на своєму робочому місці, такі як безпека праці, тривалість робочого часу, відпустки, умови працевлаштування, а також захист від дискримінації та домагань. Державне регулювання у цій сфері спрямоване на створення стандартів, які забезпечують здоров'я, безпеку і комфорт працівників.

Умови праці – це сукупність факторів робочого середовища, які впливають на фізичний, психічний та соціальний стан працівників і визначають їхню продуктивність та задоволеність роботою.

Пожежа на фабриці «Траянгл» у Нью-Йорку (1911 рік) Одним із найвідоміших випадків порушення умов праці є пожежа на фабриці Triangle Shirtwaist у Нью-Йорку, що сталася у 1911 році. Через відсутність належних умов праці та засобів безпеки, зокрема заблоковані аварійні виходи, у пожежі загинуло 146 працівників, більшість з яких були жінками. Ця трагедія стала поштовхом до значних змін у трудовому законодавстві США, що стосуються умов праці та охорони праці, і є наочним прикладом того, як важливо забезпечувати належні умови на робочих місцях.

Заробітна плата – це винагорода, яку працівник отримує за виконання своїх трудових обов'язків згідно з умовами трудового договору. Вона є основним джерелом доходу для більшості людей і визначається на основі договору між роботодавцем і працівником, проте держава встановлює мінімальні стандарти для захисту прав працівників.

Держава встановлює *мінімальну заробітну плату* як нижню межу оплати праці, яка гарантує працівникам певний рівень доходу. Введення мінімальної заробітної плати має на меті захистити працівників від експлуатації, забезпечити їм гідні умови життя та зменшити рівень бідності.

Для компаній дотримання державних стандартів щодо умов праці та заробітної плати має як позитивні, так і потенційно негативні наслідки.

1. Позитивні наслідки:

- підвищення продуктивності – дотримання стандартів умов праці, зокрема забезпечення безпеки та комфортних умов на робочому місці, може підвищити мотивацію та продуктивність працівників. наприклад, компанії, які інвестують у поліпшення умов праці, можуть знизити рівень плинності кадрів і підвищити лояльність працівників;

- підвищення репутації – компанії, що дотримуються високих стандартів у сфері умов праці та оплати праці, часто мають кращу репутацію на ринку. це може допомогти їм залучати таланти і будувати міцніші стосунки з партнерами та клієнтами;

- зменшення ризику правових санкцій – недотримання державних стандартів може призвести до значних штрафів, судових позовів або навіть закриття бізнесу. Компанії, що дотримуються законодавства, мінімізують ці ризики і забезпечують свою стійкість на ринку.

2. Потенційні негативні наслідки:

- зростання витрат – дотримання високих стандартів умов праці та виплата заробітної плати, яка перевищує мінімальну, можуть збільшити витрати компанії. Це може вплинути на їхню конкурентоспроможність, особливо в галузях із високою трудомісткістю;

- складність адаптації – малий і середній бізнес можуть зіткнутися з труднощами при адаптації до нових вимог державного регулювання. Наприклад, введення нових стандартів охорони праці

може вимагати значних інвестицій у модернізацію робочих місць, що може бути фінансово важким для невеликих підприємств.

У 2021 році працівники складів компанії Amazon у США вийшли на страйк, вимагаючи поліпшення умов праці та підвищення заробітної плати. Вони заявили, що умови праці на складах є небезпечними, а заробітна плата не відповідає рівню життя в тих регіонах, де вони працюють. Цей страйк привернув увагу громадськості та викликав дискусії щодо ролі державного регулювання у забезпеченні належних умов праці та адекватної оплати. У результаті компанія Amazon змушена була переглянути свої підходи до управління персоналом, щоб забезпечити більш безпечні умови праці та підвищити заробітну плату.

Регулювання умов праці та заробітної плати є важливим інструментом державного впливу на ринок праці. Для компаній це означає необхідність дотримання встановлених стандартів, що може мати як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, це може призвести до зростання витрат, з іншого – підвищити продуктивність і лояльність працівників, знизити ризики правових санкцій та зміцнити репутацію компанії. Розуміння цих процесів і вміння адаптуватися до змін у регуляторному середовищі є ключовими для успішного управління бізнесом.

2.3. Політика зайнятості: роль держави та менеджменту в забезпеченні ефективної зайнятості

Зайнятість є одним із найважливіших аспектів соціально-економічного розвитку будь-якої країни. Ефективна політика зайнятості, яка спрямована на досягнення високого рівня зайнятості, зменшення безробіття та забезпечення гідних умов праці, є ключовою для стабільності та процвітання суспільства. Цю політику формують та реалізують як держава, так і менеджмент компаній, що відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної зайнятості.

Політика зайнятості – це сукупність заходів, що вживаються державою та іншими інституціями для регулювання ринку праці, з метою забезпечення повної зайнятості, підвищення якості робочих місць та зниження рівня безробіття. Вона включає програми

створення робочих місць, професійної підготовки та перепідготовки, стимулювання зайнятості вразливих груп населення, а також регулювання умов праці.

Держава відіграє центральну роль у формуванні та реалізації політики зайнятості. Це включає розробку законодавчих ініціатив, впровадження економічних стимулів, створення та підтримку інституцій, що сприяють зайнятості, а також здійснення контролю за виконанням прийнятих рішень.

1. Створення робочих місць. Держава може стимулювати створення нових робочих місць через прямі інвестиції в інфраструктурні проекти, підтримку малого та середнього бізнесу, а також через податкові пільги для компаній, що створюють нові робочі місця.

Під час Великої депресії у 1930-х роках, уряд США під керівництвом президента Франкліна Д. Рузвельта впровадив програму «Новий курс» (New Deal), яка включала масові інвестиції в інфраструктурні проекти. Це дозволило створити мільйони робочих місць для безробітних американців і стало важливим кроком у подоланні економічної кризи. Завдяки цій політиці, рівень зайнятості значно підвищився, що, в свою чергу, сприяло відновленню економіки.

2. Професійна підготовка та перепідготовка. Один із ключових аспектів політики зайнятості — це забезпечення працівників необхідними навичками та знаннями, які відповідають сучасним вимогам ринку праці. Держава може організовувати програми професійної підготовки та перепідготовки, які допомагають працівникам адаптуватися до змін на ринку праці, зокрема до технологічних змін.

3. Субсидії та соціальні програми підтримки. Держава може надавати субсидії для роботодавців, які наймають працівників з вразливих груп населення, таких як молодь, люди з інвалідністю або ветерани. Це стимулює компанії створювати робочі місця для таких категорій працівників, що сприяє їхній інтеграції в ринок праці.



Рис. 2.1. Роль менеджменту в забезпеченні ефективної зайнятості

Менеджмент компаній відіграє вирішальну роль у реалізації політики зайнятості на рівні окремих підприємств. Вони відповідають за створення робочих місць, організацію процесів працевлаштування, розвиток персоналу та забезпечення умов праці, що сприяють залученню та утриманню кваліфікованих працівників.

Менеджмент приймає рішення щодо створення нових робочих місць у відповідь на потреби бізнесу. Це включає аналіз ринку праці, прогнозування попиту на певні професії та визначення умов праці, які будуть конкурентними на ринку.

Менеджмент відповідає за організацію процесу навчання та розвитку працівників. Це включає проведення тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, а також створення умов для професійного зростання всередині компанії.

Компанія Google створила власну академію, де працівники можуть проходити навчання з різних дисциплін – від технічних навичок до лідерства та управління. Це дозволяє працівникам постійно вдосконалювати свої навички, адаптуватися до нових вимог ринку і розвиватися в межах компанії. Такий підхід підвищує лояльність працівників і сприяє їхньому довготривалому утриманню в компанії.

Менеджмент також відповідає за створення умов праці, що сприяють збереженню здоров'я та добробуту працівників, а також за розробку політик, що дозволяють збалансувати роботу і особисте життя.

Взаємодія держави та менеджменту у забезпеченні ефективної зайнятості. Ефективна політика зайнятості вимагає тісної співпраці між державними органами та менеджментом компаній. Держава

створює умови та надає інструменти для стимулювання зайнятості, тоді як менеджмент відповідає за реалізацію цих політик на рівні підприємств. Разом вони можуть забезпечити високу зайнятість, підвищити продуктивність праці та забезпечити соціально-економічну стабільність у суспільстві.

1. Спільні програми зайнятості. Держава та приватний сектор можуть співпрацювати в реалізації програм зайнятості, таких як програми стажування для молоді, професійна підготовка або перепідготовка працівників, створення спеціальних економічних зон з пільговими умовами для бізнесу тощо.

2. Співпраця у сфері професійного навчання. Держава може співпрацювати з бізнесом у сфері професійного навчання, забезпечуючи підприємства кваліфікованими кадрами, які відповідають вимогам сучасного ринку.

Отже, політика зайнятості є важливим аспектом державного регулювання, який має значний вплив на економічний розвиток країни та соціальну стабільність. Держава створює умови для ефективної зайнятості через законодавство, субсидії, програми професійного навчання та підтримку вразливих груп населення. Менеджмент компаній, у свою чергу, реалізує ці політики на практиці, створюючи робочі місця, розвиваючи персонал і забезпечуючи належні умови праці. Тісна співпраця між державою та бізнесом є ключем до успіху у досягненні високого рівня зайнятості та економічного процвітання.

Питання для самоперевірки знань:

1. Що таке політика зайнятості та які її основні цілі?
2. Які інститути відіграють ключову роль у державному регулюванні ринку праці? Наведіть приклади їх функцій.
3. Яким чином державні служби зайнятості сприяють зниженню рівня безробіття?

4. Що таке мінімальна заробітна плата, і які її основні функції в контексті державного регулювання ринку праці?

5. Як держава може сприяти професійній підготовці та перепідготовці працівників? Наведіть приклади з реального життя.

6. Які можливі позитивні та негативні наслідки для компаній від дотримання державних стандартів умов праці та заробітної плати?

7. Як менеджмент компанії може сприяти створенню нових робочих місць та підвищенню ефективності зайнятості?

8. У чому полягає роль держави та бізнесу в реалізації програм професійного навчання та стажування?

9. Як регулювання умов праці впливає на продуктивність працівників та загальний успіх компанії?

10. Які основні інструменти використовує держава для стимулювання зайнятості вразливих груп населення? Наведіть приклади.

Тестові завдання

1. Що таке політика зайнятості?

- a) Сукупність заходів для регулювання безробіття
- b) Система навчання працівників на підприємствах
- c) Сукупність заходів для регулювання ринку праці
- d) Програма з підвищення заробітної плати

2. Який інститут відповідає за формування та реалізацію політики на ринку праці?

- a) Профспілки
- b) Судові інстанції
- c) Державні органи управління працею
- d) Банки

3. Що є основною метою державного регулювання умов праці?

- a) Підвищення прибутковості підприємств
- b) Забезпечення справедливих та безпечних умов праці
- c) Підвищення вартості робочої сили
- d) Зниження робочого часу

Відповідь: b

4. Що є головною функцією мінімальної заробітної плати?

- a) Зниження рівня безробіття
- b) Зменшення державних витрат на соціальні виплати
- c) Забезпечення певного рівня доходу для працівників
- d) Підвищення продуктивності праці

5. Який з наведених інструментів держава використовує для стимулювання зайнятості?

- a) Зниження податків для великих підприємств
- b) Субсидії на створення нових робочих місць
- c) Зменшення пенсійного віку
- d) Збільшення тривалості робочого часу

6. Яка роль державних служб зайнятості на ринку праці?

- a) Визначення рівня заробітної плати
- b) Контроль за дотриманням трудового законодавства
- c) Посередництво між працівниками і роботодавцями
- d) Проведення профспілкових зібрань

7. Який фактор є найбільш значущим для створення робочих місць у компанії?

- a) Рівень конкуренції
- b) Попит на продукцію чи послуги
- c) Політична стабільність
- d) Мінімальна заробітна плата

8. Що таке субсидії на створення робочих місць?

- a) Виплати працівникам за надурочну роботу
- b) Фінансова допомога держави компаніям, які створюють нові робочі місця
- c) Премії для працівників
- d) Зменшення податків для громадян

9. Що є прикладом державного регулювання умов праці?

- a) Запровадження автоматизації виробництва
- b) Встановлення стандартів безпеки праці
- c) Розширення виробничих потужностей
- d) Підвищення цін на продукцію

10. Як мінімальна заробітна плата впливає на ринок праці?

- a) Підвищує рівень безробіття
- b) Знижує рівень безробіття
- c) Залишається без змін
- d) Не має впливу

11. Яка з наступних програм спрямована на підтримку зайнятості молоді?

- a) Зниження пенсійного віку
- b) Програма стажування
- c) Введення податкових пільг для старших працівників
- d) Субсидії на житло

12. Яка організація займається розглядом трудових спорів?

- a) Служба зайнятості
- b) Судові інстанції
- c) Профспілки
- d) Міністерство економіки

13. Який з нижченаведених інструментів допомагає захистити права працівників?

- a) Підвищення податків
- b) Встановлення мінімальної заробітної плати
- c) Збільшення тривалості робочого дня
- d) Зменшення соціальних виплат

14. Як держава може підтримати зайнятість вразливих груп населення?

- a) Підвищити податки на прибуток
- b) Збільшити тривалість відпусток
- c) Надати субсидії компаніям, що наймають таких працівників
- d) Збільшити робочий час

15. Що таке програма професійної перепідготовки?

- a) Державна програма підвищення заробітної плати
- b) Навчання працівників новим професіям або навичкам
- c) Зменшення робочого часу
- d) Організація відпусток для працівників

16. Яка роль менеджменту у забезпеченні ефективної зайнятості в компанії?

- a) Визначення податкових ставок
- b) Організація процесу працевлаштування та розвитку персоналу
- c) Встановлення мінімальної заробітної плати
- d) Підвищення тарифів на послуги

17. Яке з наведених тверджень правильно описує роль держави у політиці зайнятості?

- a) Держава визначає обов'язкову тривалість робочого дня
- b) Держава розробляє програми підтримки зайнятості

- c) Держава контролює продуктивність працівників
- d) Держава підвищує ціни на продукцію

18. Який із наступних факторів не є інструментом державного регулювання ринку праці?

- a) Встановлення мінімальної заробітної плати
- b) Податкові пільги для роботодавців
- c) Введення стандартів безпеки праці
- d) Зниження відсоткової ставки за кредитами

19. Як може впливати на компанію дотримання державних стандартів умов праці?

- a) Знижує лояльність працівників
- b) Підвищує репутацію компанії
- c) Знижує продуктивність
- d) Зменшує витрати на персонал

20. Що таке дуальна система професійного навчання?

- a) Підвищення заробітної плати двічі на рік
- b) Система, що поєднує навчання в освітніх закладах і на робочому місці
- c) Державна програма підвищення кваліфікації
- d) Програма зниження робочого часу

Ситуаційні задачі

Ситуаційна задача 1: Впровадження мінімальної заробітної плати

Задача: Уряд країни X планує впровадити нову мінімальну заробітну плату на рівні 1000 у.о. на місяць. Власник компанії «Альфа», що працює у сфері легкої промисловості, стурбований тим,

що нове законодавство може негативно вплинути на його бізнес. На даний момент середня заробітна плата в компанії становить 800 у.о. за місяць. Власник компанії планує скоротити кількість працівників, щоб компенсувати зростання витрат на оплату праці. Як власник компанії може діяти у цій ситуації, щоб мінімізувати негативний вплив на бізнес, а також зберегти робочі місця?

Приклад розв'язування: Власник компанії може розглянути кілька варіантів дій:

1. Підвищення продуктивності праці: Впровадження технологічних новацій та оптимізація виробничих процесів можуть підвищити продуктивність працівників. Це дозволить зберегти робочі місця, підвищивши ефективність використання трудових ресурсів.

2. Диверсифікація продукції: Компанія може розглянути можливість розширення асортименту продукції або виходу на нові ринки, що дозволить збільшити доходи і компенсувати зростання витрат на оплату праці.

3. Перегляд умов праці: Власник може запропонувати працівникам інші форми компенсації, такі як гнучкий графік роботи або додаткові соціальні пакети, що може підвищити мотивацію і лояльність працівників.

4. Залучення державної підтримки: Якщо компанія наймає працівників з вразливих груп населення, вона може звернутися до держави за субсидіями або пільгами, що зменшить фінансове навантаження на бізнес.

Завдяки цим заходам власник може зменшити ризики та зберегти конкурентоспроможність компанії.

Ситуаційна задача 2: Проблеми з умовами праці

На підприємстві «Мегаполіс» працівники почали скаржитися на погані умови праці: високу температуру на робочих місцях, недостатню вентиляцію та відсутність засобів індивідуального

захисту. Деякі працівники вже звернулися до профспілок та пригрозили подати скаргу до Державної інспекції праці. Менеджмент компанії усвідомлює, що якщо проблеми не будуть вирішені, це може призвести до серйозних правових наслідків і зупинки виробництва. Які кроки повинен зробити менеджмент компанії для вирішення цієї ситуації?

Ситуаційна задача 3: Програма перепідготовки працівників

Компанія «ТехноСервіс», що спеціалізується на виробництві електронних компонентів, вирішила автоматизувати більшість виробничих процесів. Це дозволить значно підвищити ефективність виробництва, але також призведе до скорочення чисельності працівників на деяких ділянках. Менеджмент компанії вирішив запровадити програму перепідготовки, щоб уникнути масових звільнень і зберегти кваліфіковані кадри. Які заходи повинні бути вжиті, щоб успішно реалізувати цю програму і забезпечити працевлаштування працівників?

Ситуаційна задача 4: Державна підтримка зайнятості молоді

В місті Y рівень безробіття серед молоді досяг 25%. Багато молодих людей скаржаться на брак досвіду і неможливість знайти роботу після закінчення навчання. Місцева влада вирішила запровадити програму стажувань для випускників вищих навчальних закладів у співпраці з місцевими підприємствами. Як ця програма може допомогти вирішити проблему зайнятості молоді, і які кроки потрібно здійснити для її успішної реалізації?

Питання для поглибленого вивчення теми

1. Як зміни в державній політиці зайнятості можуть впливати на стратегічні рішення компаній у різних галузях? Наведіть приклади конкретних рішень.

2. Яким чином державне регулювання мінімальної заробітної плати може сприяти або перешкоджати інноваціям у виробничих процесах? Розгляньте ситуацію в контексті малих і середніх підприємств.

3. Як міжнародний досвід у сфері державного регулювання ринку праці може бути застосований в Україні? Наведіть приклади успішних моделей і проаналізуйте їхню можливу ефективність у національному контексті.

4. Які соціально-економічні наслідки можуть виникнути внаслідок недотримання державних стандартів умов праці? Розгляньте це питання з погляду впливу на працівників, компанії та загальну економіку.

5. Яким чином співпраця між державою та приватним сектором у сфері зайнятості може підвищити конкурентоспроможність національної економіки? Розгляньте можливі моделі такої співпраці та їхній вплив на ринок праці.

ТЕМА 3.

ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА РИНОК ПРАЦІ

Основні питання:

1. Глобалізація як виклик та можливість для менеджменту на ринку праці.
2. Міграційні процеси та їх вплив на трудові ресурси компаній.
3. Управлінські рішення в умовах глобальних змін на ринку праці.

Практичні завдання:

- Розробка стратегій управління в умовах глобалізації.
- Аналіз міграційних процесів і їх вплив на кадрову політику компанії.

Література: аналітичні звіти з питань глобалізації та міграції; статті з управління людськими ресурсами в умовах глобалізації.

3.1. Глобалізація як виклик та можливість для менеджменту на ринку праці

Глобалізація – це процес інтеграції світових економік, культур та соціальних систем, який створює нові виклики та можливості для ринку праці. Вплив глобалізації на ринок праці є двозначним: з одного боку, вона відкриває нові можливості для зайнятості та розвитку бізнесу, а з іншого – створює нові ризики для працівників і менеджменту. Глобалізація – це процес зростаючої взаємозалежності та інтеграції світових економік, культур, політичних систем і соціальних структур. Вона охоплює обмін товарами, послугами, капіталом, інформацією, технологіями та навіть людськими ресурсами між країнами.

Глобалізація призвела до глибоких змін у структурі та функціонуванні ринку праці, що пов'язано з такими процесами, як

розширення міжнародної торгівлі, розвиток багатонаціональних корпорацій та збільшення трудової міграції.

Вплив глобалізації на структуру та функціонування ринку праці:

- багато компаній перенесли свої виробничі потужності до країн з низькою вартістю робочої сили, що призвело до створення нових робочих місць у країнах, що розвиваються, та втрати робочих місць у розвинених економіках;
- глобалізація стимулює зростання конкуренції на ринку праці, оскільки компанії можуть легко переміщати свої ресурси та персонал між країнами, шукаючи кращі умови праці та виробництва;
- глобалізація відкрила кордони для трудової міграції, що дозволяє працівникам знаходити кращі умови праці за кордоном, а компаніям – залучати таланти з різних країн;
- збільшення глобальної конкуренції посилило нерівність між різними регіонами та секторами економіки. кваліфіковані працівники, які володіють сучасними навичками, мають більше можливостей для кар'єрного росту, тоді як некваліфіковані працівники можуть зіткнутися з труднощами у пошуку роботи.

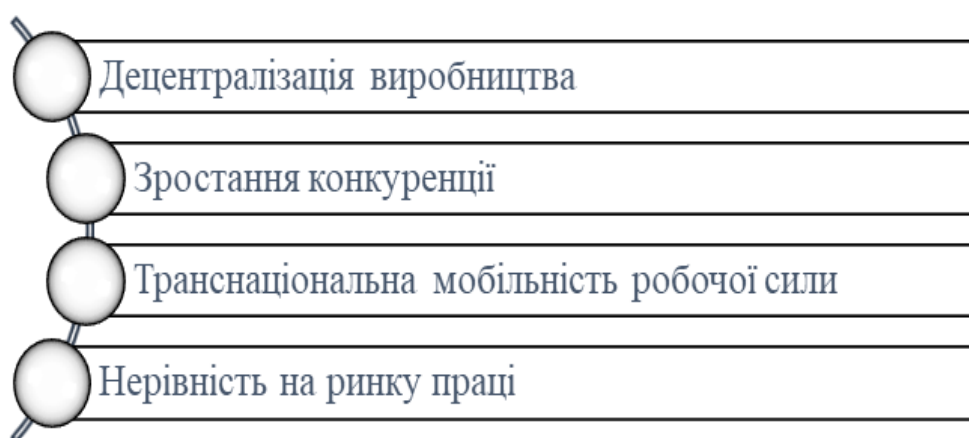


Рис. 3.1. Характерні риси ринку праці за умов глобалізації

Глобалізація має як позитивні, так і негативні наслідки для ринку праці. Вона сприяє відкриттю нових ринків, залученню іноземних інвестицій, підвищенню конкуренції та обміну знаннями та

технологіями між країнами. З одного боку, це сприяє створенню нових робочих місць і розширенню можливостей для працівників, зокрема через міжнародні корпорації та глобальні ланцюги постачання. З іншого боку, глобалізація призводить до зміщення робочих місць у ті регіони, де праця є дешевшою, що може створювати економічні та соціальні дисбаланси.

Приклад впливу глобалізації на ринок праці. Текстильна промисловість часто переносить виробництво з розвинених країн у країни з низькими витратами на працю, такі як Бангладеш, Індія або В'єтнам. Це призводить до втрати робочих місць у розвинених країнах, водночас створюючи можливості для зайнятості в країнах, що розвиваються.

Менеджмент компаній повинен бути готовим до того, що глобальні зміни можуть змінювати структуру робочих місць, вимагати від працівників нових навичок та сприяти конкуренції між працівниками на міжнародному рівні. Для того, щоб бути успішними в умовах глобалізації, компанії повинні розробляти стратегії управління персоналом, спрямовані на розвиток нових компетенцій, гнучкість у працевлаштуванні та адаптацію до глобальних тенденцій.

Технологічні зміни є невід'ємною частиною глобалізації, і їхній вплив на ринок праці є величезним. Нові технології, такі як штучний інтелект (AI), великі дані, автоматизація та цифрові платформи, змінюють характер робочих місць та вимоги до кваліфікації працівників. Роботи, які раніше виконувалися людьми, тепер можуть бути виконані машинами, що призводить до скорочення робочих місць у деяких галузях.

Вплив технологічних змін на зайнятість:

- технології автоматизації, такі як робототехніка та штучний інтелект, замінюють працівників у сферах, де потрібна низька або середня кваліфікація (наприклад, на конвеєрах або у сфері обслуговування);
- зростає попит на працівників, які мають спеціальні технічні або аналітичні навички. наприклад, програмісти, інженери та

аналітики великих даних стають все більш затребуваними на ринку праці;

- технологічні зміни вимагають від працівників постійного оновлення знань та навичок. Перепідготовка стає необхідною умовою для того, щоб залишатися конкурентоспроможним на ринку праці.

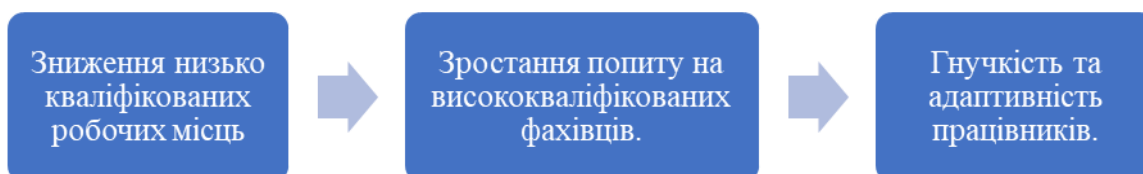


Рис. 3.2. Вплив технологічних змін на зайнятість

Для компаній технологічні зміни створюють як виклики, так і можливості. З одного боку, технології можуть підвищити продуктивність, знизити витрати та забезпечити конкурентні переваги. З іншого боку, це створює ризики для зайнятості, оскільки деякі професії можуть бути замінені автоматизованими системами.

Приклад впливу технологій на ринок праці: У виробничих галузях, таких як автомобільна індустрія, впровадження роботизованих ліній зменшило потребу в робочих місцях на виробництві, проте створило попит на високоосвічених інженерів і програмістів для обслуговування та управління новими технологіями.

Менеджери повинні враховувати ці зміни та працювати над перепідготовкою та підвищенням кваліфікації працівників, щоб вони могли відповідати новим вимогам на робочих місцях, які виникають внаслідок технологічного прогресу.

Сучасний ринок праці суттєво змінюють *автоматизація та роботизація*, замінюючи працівників на рутинних і фізично важких роботах. За оцінками деяких експертів, до 2030 року близько 20-30% робочих місць можуть бути автоматизовані. Автоматизація вже активно використовується в таких галузях, як виробництво, транспорт, логістика та навіть медицина.

Виклики для ринку праці, що створюють автоматизація та роботизація:

- Заміщення робочих місць у традиційних галузях, таких як виробництво та сільське господарство.
- Потреба в нових кваліфікаціях та компетенціях.
- Ризик соціальних напружень через скорочення робочих місць у певних секторах економіки.

Можливості для менеджменту, що створюють автоматизація та роботизація:

- Підвищення продуктивності та зниження витрат на робочу силу.
- Використання роботів для виконання небезпечних або важких завдань, що покращує умови праці та безпеку.

На складах Amazon вже давно використовуються роботи для переміщення товарів, що значно прискорює обробку замовлень, але водночас зменшує кількість робочих місць для людей, зайнятих фізичною працею. Менеджмент компанії повинен вирішувати проблему адаптації працівників до нових технологій, пропонуючи їм нові можливості для розвитку навичок або перенавчання.

Нові можливості для ринку праці відкриває також цифровізація економіки. Цифровізація змінює спосіб, у який працюють компанії та організації, і суттєво впливає на зайнятість. Поширення цифрових платформ для роботи (наприклад, онлайн-фріланс та дистанційна робота) створює нові можливості для працевлаштування, але також ставить нові виклики перед менеджментом.

Завдяки цифровим платформам працівники можуть працювати віддалено або в гнучких умовах, оптимізувати баланс між роботою і особистим життям, проте також створює нестабільність у зайнятості та відсутність соціальних гарантій.

Цифровізація сприяє появі нових професій, таких як фахівці з аналізу великих даних, розробники цифрових платформ, експерти з кібербезпеки, відкриває нові перспективи для молоді та тих, хто готовий навчатися новим технологіям.

Цифрові платформи часто працюють поза межами традиційних трудових норм, що ускладнює контроль за зайнятістю, оплатою праці та соціальними стандартами для працівників.

Наслідки цифровізації для зайнятості:

- Поява нових форм зайнятості (віддалена робота, фріланс, робота через платформи).
- Гнучкість у робочих умовах.
- Потреба в нових цифрових навичках і компетенціях.
- Скорочення робочих місць у традиційних галузях, які не змогли адаптуватися до цифрових технологій.

Приклад впливу цифровізації: У галузі медіа та комунікацій, цифрові платформи, такі як YouTube або Twitch, змінили спосіб роботи журналістів, аналітиків та інших працівників цієї сфери. Багато з них перейшли на роботу в режимі фрілансу, використовуючи цифрові платформи для просування своїх послуг.

Менеджмент компаній повинен навчитися ефективно керувати дистанційними командами, впроваджувати цифрові інструменти для оптимізації робочих процесів та розвивати нові форми співпраці.

Гіг-економіка – це економічна модель, де працівники виконують короткострокові завдання або проекти, замість традиційної постійної роботи. Приклади гіг-економіки можна знайти в таких платформах, як Uber, Upwork або Airbnb. Цей сектор стрімко зростає та має важливий вплив на ринок праці.

Приклад: Платформи, такі як Uber або Lyft, дозволяють людям працювати за гнучким графіком як водії, проте це також ставить питання щодо прав працівників і їхнього соціального захисту. Менеджмент компаній, що працюють у цій сфері, повинен розробляти політики, які враховують нові виклики гіг-економіки, зокрема захист прав працівників та створення соціальних умов.

Цифрова економіка та розвиток нових технологій сприяють виникненню нових форм зайнятості, що мають суттєвий вплив на сучасний ринок праці.

Гіг-економіка – це форма ринку праці, де працівники виконують тимчасові, короткострокові або проектні завдання, найчастіше через цифрові платформи. Цей формат зайнятості став популярним завдяки розвитку технологій та зростанню попиту на гнучкі робочі місця.

Переваги гіг-економіки:

- гнучкість для працівників, які можуть самостійно обирати робочий час та проекти;
- можливості для працевлаштування людей з різних куточків світу;
- доступ до глобального ринку праці через цифрові платформи.

Недоліки гіг-економіки:

- нестабільність зайнятості та доходів;
- відсутність соціальних гарантій, таких як медичне страхування або пенсійні виплати;
- зростання конкуренції на глобальному рівні.

Гіг-економіка створює конкуренцію для традиційних форм зайнятості, оскільки працівники можуть відмовлятися від постійної роботи на користь більш гнучких умов.

Україна адаптується до світових трендів гіг-економіки, створюючи сприятливі умови для розвитку ІТ-сектора і залучення кваліфікованих фахівців. В Україні після ухвалення законодавства, яке врегульовує такі нові форми зайнятості, почали активно укладати гіг-контракти в ІТ-секторі. Зокрема, Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» запровадив новий правовий режим «Дія City», що створює сприятливі умови для роботи ІТ-компаній та фахівців на основі гіг-контрактів.

Гіг-контракти дозволяють компаніям наймати фахівців на виконання короткострокових або проектних завдань з гнучкими умовами. В ІТ-секторі це особливо актуально, оскільки багато спеціалістів працюють над проектами для кількох компаній одночасно. Перевагами для працівників є гнучкість графіку та можливість вибору проектів, а для компаній – зниження бюрократичних обмежень і податкового навантаження.

Глобалізація, технологічні зміни та нові форми зайнятості створюють як можливості, так і виклики для ринку праці. Менеджери мають адаптуватися до нових умов, враховуючи вплив цих факторів на структуру зайнятості, соціальну нерівність

3.2. Міграційні процеси та їх вплив на трудові ресурси компаній

Міграційні процеси завжди були важливим чинником, що впливає на ринок праці як на національному, так і на міжнародному рівні. В умовах глобалізації ці процеси набули ще більшого значення, оскільки компанії все частіше залучають працівників з інших країн, що відкриває перед ними нові можливості, але водночас ставить перед викликами. Для менеджерів важливо розуміти природу міграційних процесів та їхній вплив на трудові ресурси, щоб ефективно управляти робочими силами в умовах зростаючої мобільності.

Міграція – це переміщення людей з однієї країни або регіону до іншої для тимчасового або постійного проживання і працевлаштування. Це явище є багатограним і може бути викликано різними причинами, такими як економічні можливості, політична нестабільність, зміни клімату або навіть соціальні фактори. Наприклад, економічна міграція – це один із найпоширеніших видів міграції, коли люди шукають кращі умови життя та вищі заробітки в інших країнах або регіонах.

Коли ми говоримо про трудову міграцію, то маємо на увазі, що люди переїжджають в інші країни для пошуку роботи, і цей процес може бути як тимчасовим, так і постійним. Наприклад, тисячі працівників зі Східної Європи щороку виїжджають на сезонні роботи до країн Західної Європи в сільському господарстві або будівництві. У той самий час багато висококваліфікованих спеціалістів, таких як інженери, IT-фахівці або науковці, емігрують до інших країн для тривалої роботи або навіть постійного проживання, що спричиняє так званий «витік мізків».

Приклад: Одним із найяскравіших прикладів є велика хвиля міграції з України після 2014 року. Внаслідок економічної та політичної нестабільності, значна кількість українських громадян шукала роботу в сусідніх країнах, таких як Польща, Німеччина, Чехія та інші країни Європейського Союзу. Це явище мало суттєвий вплив на ринок праці в Україні та країнах-реципієнтах, створивши як нові можливості, так і проблеми.

Види міграції та їх вплив на ринок праці. Міграція може бути класифікована за різними ознаками, такими як тимчасова або постійна, добровільна або вимушена. Кожен вид міграції має свій вплив на ринок праці. Наприклад, тимчасова міграція, яка часто пов'язана з сезонною роботою, забезпечує тимчасовий приплив робочої сили в певні галузі, але водночас не призводить до значних змін у демографічній структурі країни-реципієнта. Постійна міграція, навпаки, може мати більш тривалий вплив на ринок праці, оскільки мігранти інтегруються в суспільство, шукають постійні робочі місця і стають частиною економіки країни.

Трудова міграція може бути надзвичайно корисною для країн, що відчують нестачу робочої сили в певних секторах економіки. Наприклад, у багатьох країнах Західної Європи, таких як Німеччина чи Італія, спостерігається старіння населення та зменшення робочої сили, тому вони активно залучають мігрантів для роботи у сферах, де виникає дефіцит кадрів. Це стосується як некваліфікованої праці (будівництво, сільське господарство, сфера послуг), так і висококваліфікованих спеціалістів у таких галузях, як медицина, ІТ чи інженерія.

З іншого боку, міграція може створювати негативні наслідки для країн, що втрачають кваліфікованих працівників. «**Відтік мізків**» – це явище, коли висококваліфіковані працівники емігрують до країн з вищими заробітками та кращими умовами праці, залишаючи свої країни без необхідних спеціалістів. Це явище поширене в багатьох країнах, що розвиваються, і може сповільнювати їхній економічний розвиток.

Міграційні процеси можна класифікувати за різними ознаками:

1. За напрямком:

- внутрішня міграція – переміщення людей в межах однієї країни (з міста в село або з одного регіону в інший);
- зовнішня міграція – переміщення людей між країнами (наприклад, трудова міграція з України до Польщі).

2. За тривалістю:

- постійна міграція – люди переїжджають в іншу країну або регіон для постійного проживання;
- тимчасова міграція – люди залишають свою країну на певний час, часто для виконання сезонної або тимчасової роботи.

3. За причинами:

- економічна міграція – міграція в пошуках кращих умов життя та заробітної плати;
- політична міграція – люди залишають країну через політичну нестабільність або переслідування;
- освітня міграція – люди переїжджають за кордон для отримання освіти;
- кліматична міграція – міграція через несприятливі кліматичні або екологічні умови.

4. За правовим статусом:

- легальна міграція – міграція, що здійснюється з дотриманням законодавчих норм;
- нелегальна міграція – міграція, що порушує правові вимоги країни-реципієнта.

Міграційні процеси можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки для трудових ресурсів компаній. З одного боку, компанії, особливо в країнах з дефіцитом робочої сили, отримують доступ до нових трудових ресурсів, що дозволяє їм заповнити вакансії та підтримувати виробничі потужності. Це особливо важливо для таких галузей, як сільське господарство, будівництво або сфера обслуговування, де часто виникає потреба у працівниках на сезонні або тимчасові роботи.

Таблиця 3.1.

**Позитивні та негативні наслідки для трудових ресурсів
компаній**

<i>Позитивні аспекти міграції для компаній</i>	<i>Негативні аспекти міграції для компаній</i>
Заповнення дефіциту кадрів.	Культурні відмінності.
Підвищення інноваційної здатності.	Плинність кадрів.
Зниження витрат на працю.	Мовні бар'єри

Серед позитивних аспектів варто виділити те, що міграція дає можливість компаніям швидко залучати працівників у галузях з високим попитом на робочу силу. Наприклад, в країнах ЄС працівники з України та Польщі заповнюють вакансії у сільському господарстві та будівництві, де часто спостерігається дефіцит місцевих працівників.

Висококваліфіковані мігранти приносять із собою нові ідеї та навички, що може сприяти розвитку компаній, особливо в технологічно інтенсивних галузях. У багатьох випадках мігранти готові працювати за нижчі зарплати, ніж місцеві працівники, що дозволяє компаніям знижувати витрати.

Негативними аспектами міграції для компаній є те, що працівники з різних країн можуть мати різні уявлення про роботу, дисципліну, комунікацію, що може створювати конфлікти або труднощі в управлінні персоналом. Наприклад, менеджери повинні враховувати різні підходи до роботи та комунікації між місцевими працівниками та мігрантами.

Часто трудові мігранти працюють тимчасово або на короткострокових контрактах, що може призвести до високої плинності кадрів і створювати труднощі в довгостроковому плануванні персоналу.

Компанії можуть стикатися з труднощами в комунікації з працівниками, які не володіють мовою країни-реципієнта. Це може

вплинути на ефективність роботи, безпеку на робочому місці та загальний рівень взаєморозуміння в колективі.

В умовах війни в Україні, коли значна частина населення або виїхала за кордон, або перебуває на військовій службі, компанії стикаються з серйозними кадровими викликами. Менеджмент має адаптуватися до цих реалій, шукаючи нові способи управління та залучення робочої сили.

Виклики для менеджменту:

1. Дефіцит кадрів через мобілізацію та еміграцію. В умовах війни значна частина робочої сили мобілізована, а багато працівників, особливо жінок та молодь, виїхали за кордон. Це створює суттєвий дефіцит кадрів у багатьох галузях, таких як виробництво, логістика та послуги.
2. Пошук нових джерел кадрів. Компанії змушені активніше залучати працівників з-за кордону або адаптуватися до співпраці з тими, хто залишився на місці. Це може вимагати додаткових витрат на навчання або переорієнтацію працівників.
3. Проблеми з комунікацією та адаптацією іноземних працівників. Компанії, що залучають іноземних працівників, можуть стикатися з мовними та культурними бар'єрами, що ускладнює адаптацію нових працівників до робочого процесу.

Стратегії для подолання викликів:

- Адаптація до нових умов роботи. Компанії повинні бути гнучкими та шукати альтернативні шляхи залучення робочої сили. Наприклад, активне залучення працівників з-за кордону через програми тимчасової міграції або співпраця з фрілансерами та гіг-працівниками.
- Підтримка працівників, що залишилися. Важливо зберегти існуючих працівників, забезпечуючи їхні базові потреби, такі як безпека на робочому місці, гнучкі графіки роботи та підтримка у вигляді соціальних пакетів.
- Інвестування в перепідготовку та перекваліфікацію. Компанії можуть розглянути варіант підвищення кваліфікації працівників,

які залишилися в країні, або створити програми для швидкої адаптації іноземних працівників.

- Співпраця з державними та міжнародними організаціями. Компанії можуть скористатися програмами підтримки, що пропонуються міжнародними організаціями або державою для залучення трудових мігрантів чи вирішення кадрових проблем у країні.

У 2022-2023 роках багато українських компаній зіткнулися з дефіцитом робочої сили через масову еміграцію населення внаслідок війни. Для вирішення цієї проблеми багато підприємств почали активніше співпрацювати з іноземними компаніями, залучати фрілансерів або відкривати віддалені вакансії, які можуть бути заповнені працівниками з-за кордону. Одночасно компанії активно підтримують своїх працівників, які залишилися в Україні, забезпечуючи їх засобами для безпеки, створюючи гнучкі графіки роботи та надаючи додаткову соціальну підтримку, зокрема психологічну допомогу та можливість працювати віддалено. Це дозволяє компаніям зберігати кваліфіковані кадри та підтримувати рівень виробничої активності в умовах дефіциту робочої сили, спричиненого війною.

3.3. Управлінські рішення в умовах глобальних змін на ринку праці

Сучасний ринок праці зазнає значних змін під впливом глобальних процесів. Глобалізація, економічні кризи, пандемії, а також іноземні інвестиції значною мірою впливають на структуру та функціонування ринку праці, змушуючи компанії переглядати свої управлінські стратегії. Прийняття ефективних управлінських рішень в умовах глобальних змін вимагає від менеджерів гнучкості та здатності адаптуватися до швидкоплинних змін.

Вплив іноземних інвестицій на ринок праці. Іноземні інвестиції є важливим джерелом розвитку для будь-якої економіки. **Іноземні інвестиції** – це вкладення капіталу іноземними інвесторами

у розвиток компаній або проектів у країні-реципієнті. Їх вплив на ринок праці може бути багатостороннім та залежати від галузі, в яку надходять інвестиції, а також від загальної економічної ситуації в країні.

Основні переваги іноземних інвестицій:

- створення нових робочих місць;
- підвищення кваліфікації працівників;
- регіональний розвиток.

Завдяки вкладу іноземного капіталу в економіку країни зростає попит на робочу силу. Це може стосуватися як виробничих галузей (будівництво заводів, фабрик), так і секторів послуг (банківський сектор, ІТ-компанії).

У Польщі після залучення іноземних інвестицій в автомобільну промисловість було створено тисячі нових робочих місць. Це дозволило не тільки вирішити питання зайнятості, але й покращити рівень кваліфікації місцевих працівників через обмін досвідом з іноземними фахівцями.

Іноземні компанії часто впроваджують передові технології та нові методи управління, що підвищує професійні навички місцевих працівників. Також іноземні інвестори зазвичай пропонують програми навчання та перекваліфікації.

Багато міжнародних ІТ-компаній, що інвестують в Україну, активно навчають українських фахівців, надаючи їм можливість отримати доступ до передових технологій та глобальних стандартів роботи.

Іноземні інвестиції можуть стимулювати розвиток окремих регіонів, де раніше спостерігалася відсутність робочих місць та низький рівень життя. Це зменшує економічну нерівність між регіонами та сприяє стабілізації ситуації на місцевих ринках праці.

Виклики, пов'язані з іноземними інвестиціями:

- *Конкуренція на ринку праці.* У багатьох випадках іноземні компанії можуть пропонувати вищу заробітну плату, ніж місцеві компанії, що створює певний дисбаланс на ринку праці та

підвищує конкуренцію між роботодавцями. Це може призвести до відтоку працівників з менш конкурентоспроможних підприємств, що ускладнює ситуацію для місцевого бізнесу.

- *Витіснення місцевих компаній.* Іноземні компанії з великою кількістю фінансових ресурсів можуть витіснити з ринку праці місцеві компанії, що не можуть конкурувати з іноземним капіталом. Це може призводити до закриття місцевих підприємств і зниження зайнятості в деяких галузях.

Таким чином, іноземні інвестиції мають двоякий вплив на ринок праці. З одного боку, вони стимулюють економічний розвиток та створюють нові робочі місця, з іншого боку – можуть створювати певні соціальні та економічні виклики для місцевого бізнесу та працівників. Менеджери компаній повинні враховувати ці аспекти при прийнятті рішень щодо співпраці з іноземними інвесторами або залучення іноземних працівників.

Ринок праці в умовах криз та пандемій. Кризи та пандемії мають суттєвий вплив на ринок праці, створюючи нові виклики для компаній та працівників. **Економічні кризи** можуть спричинити масові звільнення, скорочення виробничих потужностей та зниження попиту на робочу силу. **Пандемії**, такі як COVID-19, не тільки впливають на економічну активність, але й змінюють саму структуру ринку праці, змушуючи компанії впроваджувати нові форми зайнятості, такі як віддалена робота.

Вплив економічних криз на ринок праці:

- **Зростання безробіття.** Економічні кризи часто супроводжуються зменшенням обсягів виробництва, що призводить до масових скорочень персоналу. В Україні економічна криза 2014 року, спричинена анексією Криму та військовими діями на сході країни, призвела до суттєвого зростання рівня безробіття в країні, особливо в промислових регіонах.
- **Зменшення інвестицій у працівників.** У періоди економічних криз компанії часто скорочують витрати на навчання та

розвиток персоналу, що може негативно впливати на якість працівників у довгостроковій перспективі.

Пандемія COVID-19 змусила багато компаній перейти на віддалений режим роботи. **Віддалена робота** – це форма зайнятості, коли працівники виконують свої обов'язки з дому або будь-якого іншого місця за допомогою цифрових технологій. Цей формат роботи став новою нормою для багатьох компаній і зберігається навіть після завершення активної фази пандемії. Під час пандемії багато ІТ-компаній в Україні перейшли на віддалений режим роботи, що дозволило їм не тільки зберегти своїх працівників, але й продовжити надавати послуги міжнародним клієнтам.

Пандемія також підштовхнула компанії до активнішого впровадження цифрових інструментів для управління персоналом, зокрема програм для відеоконференцій, хмарних технологій для спільної роботи та онлайн-платформ для управління проектами.

Компанії повинні адаптувати свої бізнес-процеси до нових умов. Наприклад, ресторани та кафе перейшли на доставку їжі замість обслуговування клієнтів у залах, що змінило вимоги до працівників та створило нові виклики в управлінні персоналом.

Скорочення робочого часу та заробітної плати	Оптимізація кадрових ресурсів	Підвищення гнучкості управління
<ul style="list-style-type: none"> • У періоди економічних криз компанії часто змушені йти на непопулярні заходи, такі як скорочення робочого часу або зниження заробітної плати. Це дозволяє зберегти робочі місця, але водночас знижує рівень доходів працівників. 	<ul style="list-style-type: none"> • У періоди криз менеджери часто змушені переглядати структуру своїх команд, скорочувати зайві посади або перерозподіляти обов'язки між працівниками для збереження ефективності бізнесу 	<ul style="list-style-type: none"> • В умовах кризи гнучкість у прийнятті управлінських рішень стає критично важливою. Компанії повинні швидко реагувати на зміни на ринку, адаптувати стратегії та оперативно впроваджувати нові рішення, що стосуються управління персоналом, організації робочого процесу або взаємодії з клієнтами

Рис. 3.2. Вплив криз та пандемій на управлінські рішення

Управлінські рішення в умовах глобальних змін на ринку праці повинні базуватися на гнучкості, адаптації до нових умов та швидкій реакції на зміни. Іноземні інвестиції можуть стати джерелом нових можливостей для компаній та ринку праці, однак вони потребують чіткого планування та ефективного управління. Кризи та пандемії, такі як COVID-19, вимагають перегляду традиційних підходів до управління та впровадження нових форм зайнятості, що дозволяє компаніям виживати та розвиватися в умовах економічної нестабільності.

Питання для самоперевірки знань

1. Які основні виклики створює глобалізація для ринку праці в розвинених країнах?
2. Як глобалізація впливає на мобільність робочої сили і які наслідки це має для ринку праці?
3. Чому автоматизація та роботизація найбільше впливають на низькокваліфіковані робочі місця в умовах глобалізації?
4. Як багатонаціональні корпорації впливають на ринок праці в контексті глобалізації?
5. Що таке «відтік мізків», і які його наслідки для економік країн, що розвиваються?
6. Яким чином цифровізація змінює структуру зайнятості та вимоги до працівників?
7. Як впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект, впливає на кваліфікаційні вимоги до працівників?
8. Як міграційні процеси впливають на структуру трудових ресурсів в країнах-реципієнтах і країнах-донорів?
9. Які позитивні та негативні наслідки міграції для компаній, що наймають мігрантів?
10. Як гіг-економіка змінює традиційні моделі зайнятості, і які нові виклики створює для ринку праці?

Тести

1. Який основний виклик глобалізації для ринку праці в розвинених країнах?

- а) Збільшення кількості робочих місць у промисловому секторі
- б) Переміщення виробничих потужностей у країни з нижчою вартістю праці
- в) Підвищення соціальних гарантій для працівників
- г) Збільшення частки висококваліфікованих працівників

2. Яким чином глобалізація сприяє нерівності на ринку праці?

- а) Створює нові робочі місця для некваліфікованих працівників
- б) Зменшує можливості для транснаціональної мобільності
- в) Посилює конкуренцію між працівниками з різних країн
- г) Підвищує рівень соціальних виплат у всіх країнах

3. Як технологічні зміни в рамках глобалізації впливають на ринок праці?

- а) Сприяють зникненню низькокваліфікованих робочих місць
- б) Створюють нові робочі місця в сільському господарстві
- в) Знижують потребу у висококваліфікованих спеціалістах
- г) Збільшують рівень зайнятості у виробничих галузях

4. Яка роль багатонаціональних корпорацій у глобалізації ринку праці?

- а) Вони обмежують міграційні процеси, зменшуючи попит на іноземну робочу силу
- б) Сприяють збільшенню нерівності доходів між регіонами
- в) Забезпечують соціальний захист для всіх своїх працівників
- г) Вони локалізують виробництво у високорозвинених країнах

Правильна відповідь: б) Сприяють збільшенню нерівності доходів між регіонами

5. *Яке ключове питання виникає внаслідок автоматизації праці в умовах глобалізації?*

- а) Відсутність необхідності у висококваліфікованих працівниках
- б) Зростання безробіття серед некваліфікованих працівників
- в) Поява нових робочих місць у традиційних галузях
- г) Посилення ролі фізичної праці у виробничих процесах

6. *Що є однією з основних причин «витоку мізків» у контексті глобалізації?*

- а) Політична нестабільність у розвинених країнах
- б) Високий рівень соціального захисту в країнах з низькою вартістю праці
- в) Відсутність можливостей для кар'єрного зростання в країнах, що розвиваються
- г) Надмірна регуляція трудового ринку в розвинених країнах

7. *Яке з наступних явищ найсильніше пов'язане з міграційними процесами на ринку праці?*

- а) Зменшення ролі державних регуляцій у трудових відносинах
- б) Збільшення рівня зайнятості серед мігрантів у висококваліфікованих секторах
- в) Збільшення тимчасової та сезонної зайнятості в країнах-реципієнтах
- г) Зменшення кількості робочих місць у сферах послуг

8. *Яким чином цифровізація впливає на ринок праці?*

- а) Збільшує частку фізичної праці в промисловому секторі
- б) Сприяє поширенню дистанційної роботи та фрілансу
- в) Обмежує можливості для роботи в транснаціональних корпораціях
- г) Знижує попит на висококваліфікованих фахівців

9. Яке явище найбільш пов'язане з глобальними ланцюгами постачання?

- а) Централізація виробництва у країнах із високими зарплатами
- б) Децентралізація виробництва і перенесення його в країни з дешевою робочою силою
- в) Відсутність залежності від міжнародної торгівлі
- г) Збільшення кількості робочих місць у країнах з високими зарплатами

10. Яка з нижченаведених тенденцій є наслідком автоматизації в умовах глобалізації?

- а) Збільшення зайнятості у сільському господарстві
- б) Підвищення попиту на низькокваліфіковану робочу силу
- в) Підвищення рівня безробіття серед некваліфікованих працівників
- г) Відсутність потреби у професійній підготовці працівників

11. Який аспект міграційних процесів найбільше впливає на трудові ресурси в країнах-реципієнтах?

- а) Поява великих міжнародних компаній
- б) Збільшення попиту на висококваліфікованих мігрантів
- в) Зростання конкуренції між мігрантами та місцевими працівниками
- г) Зменшення тимчасової зайнятості

12. Яким чином глобалізація сприяє появі нових професій?

- а) Збільшує кількість сезонних робочих місць у сфері послуг
- б) Стимулює розвиток нових технологій та цифрових платформ
- в) Створює попит на традиційні професії
- г) Знижує необхідність інновацій у професійній сфері

13. Яке поняття описує міграційний процес, при якому висококваліфіковані працівники покидають країну?

- а) Сезонна міграція
- б) Трудова міграція
- в) Внутрішня міграція
- г) Відтік мізків

14. Яке з наступних тверджень найбільш правильно описує вплив цифровізації на ринок праці?

- а) Цифровізація призводить до збільшення фізичної праці
- б) Цифровізація створює нові можливості для дистанційної роботи та фрілансу
- в) Цифровізація зменшує попит на технологічні професії
- г) Цифровізація обмежує можливості для роботи на глобальних ринках

15. Який процес є основним чинником скорочення робочих місць у сфері виробництва в умовах глобалізації?

- а) Підвищення рівня оплати праці
- б) Впровадження нових соціальних стандартів
- в) Автоматизація та роботизація виробництва
- г) Підвищення попиту на некваліфікованих працівників

16. Що є основною причиною залучення трудових мігрантів до країн із високим рівнем розвитку?

- а) Низька вартість робочої сили у цих країнах
- б) Високі соціальні виплати для мігрантів
- в) Недостатня кількість місцевої робочої сили в певних секторах
- г) Зменшення попиту на некваліфікованих працівників

17. Яке з тверджень є правильним щодо впливу глобалізації на кваліфікаційні вимоги до працівників?

- а) Глобалізація знижує потребу в перепідготовці кадрів
- б) Глобалізація збільшує попит на висококваліфікованих фахівців

в) Глобалізація створює більші можливості для некваліфікованих працівників

г) Глобалізація усуває потребу в навчанні нових технологій

18. Як трудова міграція впливає на країни, що є основними реципієнтами мігрантів?

а) Зменшує конкуренцію між працівниками на місцевому ринку

б) Збільшує конкуренцію за робочі місця серед місцевого населення

в) Сприяє зниженню рівня безробіття серед місцевих працівників

г) Зменшує попит на висококваліфікованих фахівців

19. Яким чином гіг-економіка змінює традиційний ринок праці?

а) Збільшує стабільність зайнятості

б) Забезпечує постійні контракти для більшості працівників

в) Створює нові можливості для тимчасової та проектної роботи

г) Знижує попит на цифрові навички

20. Яка з наступних тенденцій є найбільш характерною для цифровізації ринку праці?

а) Збільшення кількості низькооплачуваних фізичних робіт

б) Поява нових форм зайнятості, таких як дистанційна робота та фріланс

в) Зменшення кількості міжнародних робочих контрактів

г) Зростання необхідності в ручній праці

Кейси

Умова 1: У країні «А» на початку глобалізації велика кількість виробництв перемістилася до країни «Б», де вартість робочої сили є значно нижчою. В країні «А» спостерігається зростання безробіття серед некваліфікованих працівників. Які кроки повинна зробити країна «А», щоб зменшити негативний вплив глобалізації на свій ринок праці?

Приклад розв'язування:

1. Інвестувати в освітні програми для підвищення кваліфікації працівників.
2. Стимулювати розвиток високотехнологічних та інноваційних галузей економіки, де попит на кваліфіковану робочу силу зростає.
3. Запровадити соціальні програми підтримки для працівників, що втратили роботу, та програми перекваліфікації.
4. Підтримувати внутрішнє підприємництво та сприяти розвитку малого та середнього бізнесу.

Умова 2: Компанія в країні «С» активно залучає мігрантів для роботи на виробництві через дефіцит місцевої робочої сили. Проте через мовні бар'єри та культурні відмінності виникають труднощі у спілкуванні між мігрантами та місцевими працівниками. Як компанія може вирішити ці проблеми?

Умова 3: Через впровадження автоматизації у виробничому секторі в країні «D» було звільнено 30% працівників низької кваліфікації. Водночас попит на висококваліфікованих спеціалістів зріс. Як уряд країни «D» може адаптувати політику на ринку праці до таких змін?

Умова 4: У країні «E» рівень міграції збільшився внаслідок економічної нестабільності. Багато висококваліфікованих працівників виїхали на роботу за кордон. Це спричинило дефіцит спеціалістів у важливих галузях економіки. Як країна «E» може зупинити відтік кадрів і залучити фахівців назад?

Умова 5: Компанія в країні «F» планує автоматизувати більшість виробничих процесів, але стурбована можливими наслідками для своїх працівників. Як компанія може підготувати своїх працівників

до впровадження нових технологій, щоб мінімізувати соціальні ризики?

Задачі

Задача 1: Внаслідок глобалізації компанія перенесла виробничі потужності з країни «А» до країни «Б». У країні «А» було скорочено 800 робочих місць із середньою зарплатою 1500 доларів США. У країні «Б» компанія створила 1200 робочих місць із середньою зарплатою 700 доларів США. Обчисліть, на скільки знизилися загальні витрати компанії на оплату праці.

Приклад розв'язування:

1. Загальні витрати на оплату праці в країні «А»: 800 робочих місць \times 1500 доларів = 1,200,000 доларів США.
2. Загальні витрати на оплату праці в країні «Б»: 1200 робочих місць \times 700 доларів = 840,000 доларів США.
3. Зниження витрат: 1,200,000 - 840,000 = 360,000 доларів США.

Відповідь: Витрати компанії на оплату праці знизилися на 360,000 доларів США.

Задача 2: У країні «С» після впровадження автоматизації 20% робочих місць на заводі було скорочено. До автоматизації на заводі працювало 2000 працівників. Якщо середня зарплата кожного працівника становила 1800 доларів США, обчисліть, на скільки зменшилися витрати заводу на зарплату після автоматизації.

Задача 3: Міграційний потік до країни «D» склав 15,000 осіб за рік. Відомо, що 60% мігрантів працюють на тимчасових контрактах зі середньою зарплатою 1200 доларів США на місяць, а решта 40% – на постійних контрактах із середньою зарплатою 2000 доларів США на місяць. Обчисліть загальні витрати роботодавців на оплату праці мігрантів за один місяць.

Задача 4: Після впровадження автоматизації компанія скоротила витрати на оплату праці на 15%. Якщо до автоматизації витрати на

зарплату становили 5 мільйонів доларів США на рік, обчисліть нові витрати на зарплату після автоматизації.

Задача 5: Компанія в країні «Е» вирішила залучити фрілансерів для виконання проектів. На один проект було залучено 10 фрілансерів. Середня тривалість проекту – 3 місяці, а середній дохід фрілансера за місяць становить 3000 доларів США. Обчисліть загальні витрати компанії на оплату праці фрілансерів за весь проект.

ТЕМА 4. ТЕХНОЛОГІЧНІ ЗМІНИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РИНОК ПРАЦІ І МЕНЕДЖМЕНТ

Основні питання:

1. Вплив цифровізації та автоматизації на ринок праці та управління персоналом.
2. Нові технології, штучний інтелект і майбутнє ринку праці з точки зору менеджменту.
3. Роль менеджера в адаптації компанії до технологічних змін.

Практичні завдання:

- Оцінка ризиків і можливостей автоматизації для організацій.
- Розробка управлінських стратегій в умовах технологічних змін.

Література: книги та статті з питань цифрової економіки та управління персоналом; практичні кейси впровадження нових технологій в організації.

4.1. Вплив цифровізації та автоматизації на ринок праці та управління персоналом

Технологічні зміни, зокрема цифровізація та автоматизація, є ключовими рушіями трансформацій на сучасному ринку праці. Ці процеси мають як позитивні, так і негативні наслідки для працівників, компаній та управлінських практик. Глобальні тенденції демонструють, що технологічний прогрес може створювати нові робочі місця, зменшувати потребу в рутинних операціях і підвищувати ефективність, водночас викликаючи серйозні виклики для традиційних форм зайнятості.

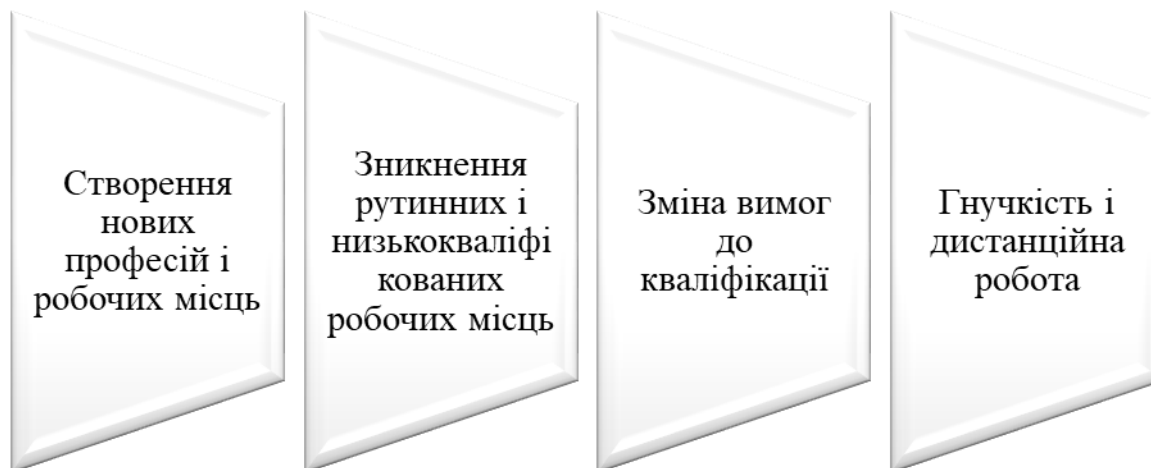


Рис. 4.1. Вплив цифровізації на ринок праці:

Цифровізація сприяє появі нових професій, пов'язаних із технологіями, такими як розробники програмного забезпечення, спеціалісти з кібербезпеки, аналітики даних тощо. Крім того, цифрові платформи для роботи (фріланс, гіг-економіка) створюють нові можливості для самозайнятості та дистанційної роботи. Сьогодні працівники можуть надавати послуги на глобальному рівні через онлайн-платформи, що радикально змінює традиційну структуру зайнятості.

Автоматизація замінює працівників на посадах, де потрібно виконувати рутинні операції. Наприклад, виробничі лінії на заводах автоматизуються, що зменшує потребу в людській праці для фізичних робіт. Багато професій у сфері обслуговування, таких як касири або оператори, піддаються ризику скорочення через впровадження автоматизованих систем. Це вимагає від працівників перенавчання і здобуття нових навичок, щоб відповідати новим умовам ринку.

Цифровізація змінює вимоги до кваліфікації працівників. Сучасний ринок праці віддає перевагу фахівцям, які володіють цифровими навичками, аналітичним мисленням, здатністю працювати з великими обсягами даних і використовувати автоматизовані системи. Крім технічних навичок, важливим є розвиток м'яких навичок, таких як адаптивність, здатність до самонавчання та робота в команді.

Цифрові технології сприяють поширенню віддаленої зайнятості та гнучких графіків роботи. Це створює можливості для балансу між роботою і особистим життям, але водночас може призводити до нестабільності в зайнятості. Дистанційна робота також ставить нові виклики перед менеджментом у сфері управління командами та підтримки ефективної комунікації.

Цифровізація та автоматизація є важливими рушіями змін на ринку праці. Вони створюють як нові можливості для компаній, так і ризики, які слід враховувати при розробці стратегій управління. У цьому розділі розглянемо основні ризики і можливості автоматизації для організацій.

Таблиця 4.1.

Ризики та можливості автоматизації для організацій

Можливості автоматизації для організацій	Ризики автоматизації для організацій
– підвищення продуктивності праці	– скорочення робочих місць та соціальна напруга
– зниження операційних витрат	– високі початкові витрати
– покращення якості продукції та послуг	– залежність від технологій
– оптимізація використання ресурсів	– втрата гнучкості
– стратегічне управління та аналітика	– проблеми з адаптацією працівників

Можливості автоматизації для організацій

Автоматизація дає можливість виконувати завдання швидше та ефективніше, ніж це можливо за допомогою людської праці. Системи автоматизації можуть працювати цілодобово без перерв і збоїв, що значно підвищує обсяг виробництва і знижує витрати на персонал.

Використання автоматизованих систем зменшує потребу в найманні працівників для виконання рутинних або низькокваліфікованих завдань. Це дозволяє компаніям знизити витрати на заробітну плату, соціальні пільги та витрати, пов'язані з помилками працівників.

Автоматизація знижує ймовірність помилок, що часто трапляються при виконанні завдань вручну, і забезпечує постійну високу якість продукції або послуг. Це особливо важливо для таких галузей, як виробництво, медицина та логістика.

Автоматизовані системи дозволяють ефективніше використовувати ресурси, такі як матеріали, енергія та час. Це сприяє зниженню витрат і збільшенню рентабельності компанії.

Використання автоматизованих систем надає доступ до великих обсягів даних, які можна аналізувати для прийняття стратегічних рішень. Інструменти для аналізу даних дозволяють прогнозувати тенденції, оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати ефективність управління.

Одним із головних аргументів на користь автоматизації є підвищення продуктивності праці та зниження витрат на персонал. Автоматизовані системи можуть працювати цілодобово без перерв, що дозволяє скоротити витрати на заробітну плату, відпустки та соціальні пільги. Це, однак, вимагає зміни підходу до управління персоналом, зокрема розробки стратегій щодо перепідготовки працівників, які можуть бути замінені автоматизованими системами.

Ризики автоматизації для організацій

Одним із найбільших ризиків автоматизації є масове скорочення робочих місць, особливо для низькокваліфікованих працівників. Це може призвести до соціальних проблем, зокрема зростання безробіття, зниження доходів населення та соціальної напруженості, що може негативно вплинути на репутацію компанії.

Впровадження автоматизованих систем потребує значних інвестицій у технології, обладнання та навчання персоналу. Для багатьох компаній це може бути великим бар'єром, особливо для малих і середніх підприємств, які не завжди мають доступ до необхідних ресурсів.

Повна автоматизація робочих процесів може призвести до високої залежності від технологій. У випадку технічних збоїв,

кібератак або відмови системи, бізнес може зазнати значних втрат, включаючи зупинку виробництва або порушення надання послуг.

Хоча автоматизація підвищує ефективність, вона може знизити гнучкість у випадку потреби швидко адаптуватися до нових умов ринку або змін в попиті. Наприклад, автоматизовані системи можуть бути менш гнучкими при зміні продукту або необхідності адаптації до нових виробничих ліній.

Впровадження автоматизації може викликати супротив з боку працівників через страх втрати роботи або зміни умов праці. Крім того, працівники можуть не мати необхідних навичок для роботи з новими технологіями, що потребуватиме додаткових витрат на навчання та адаптацію.

Функція управління персоналом (HR) у контексті автоматизації також зазнає змін. Традиційні функції рекрутингу та управління кадрами поступово інтегруються із застосуванням штучного інтелекту для підбору працівників, оцінки їхньої ефективності та автоматизації рутинних завдань. Крім того, HR повинен більше зосереджуватися на розвитку талантів і створенні програм підвищення кваліфікації, щоб забезпечити безперервне професійне зростання співробітників у нових умовах.

Автоматизація зменшує потребу в управлінні великими командами, де раніше було необхідне ретельне керівництво рутинними операціями. Тепер менеджери повинні зосередитися на стратегічному управлінні, використанні даних для прийняття рішень, мотивації та розвитку ключових талантів, які відповідають за інновації та розвиток компанії. Управління проектами, які вимагають співпраці між технологічними й управлінськими командами, набуває все більшої актуальності.

Збільшення рівня автоматизації може викликати соціальні проблеми, пов'язані із скороченням робочих місць і зростанням безробіття серед низькокваліфікованих працівників. Для уникнення соціальної нестабільності компанії повинні брати на себе відповідальність за соціальні програми підтримки працівників,

допомогу в їхньому перепрофілюванні та адаптації до нових умов ринку праці.

Перспективи розвитку управління персоналом в умовах цифровізації.

Постійне оновлення технологій вимагає від працівників регулярного підвищення кваліфікації. Менеджмент компаній повинен створювати умови для навчання, розвитку нових навичок і швидкої адаптації працівників до змін. Впровадження внутрішніх платформ для онлайн-навчання, сертифікаційних програм і тренінгів стає ключовим інструментом для підтримки конкурентоспроможності компанії.

Автоматизація процесів в HR, таких як рекрутинг, адаптація працівників, оцінка ефективності та розвиток кар'єри, стає стандартом у великих компаніях. Використання HR-систем на базі штучного інтелекту дозволяє ефективніше управляти ресурсами, відстежувати результати роботи та забезпечувати персоналізований підхід до кожного співробітника.

Компанії повинні адаптуватися до змін, пов'язаних із цифровізацією, пропонуючи гнучкі умови праці, які дозволяють залучати й утримувати таланти. Гнучкий графік, дистанційна робота та проєктна зайнятість можуть стати ключовими стратегіями для підвищення задоволеності персоналу та продуктивності праці.

Стратегії управління ризиками автоматизації

1. *Інвестиції в навчання та перекваліфікацію.* Організації повинні активно інвестувати в навчання працівників, щоб забезпечити їхню готовність працювати з новими технологіями. Програми перекваліфікації та розвитку нових навичок допоможуть працівникам адаптуватися до змін і уникнути соціальних проблем.

2. *Соціальна відповідальність компаній.* Для уникнення соціальної напруженості компанії можуть впроваджувати програми корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), спрямовані на підтримку працівників, які можуть втратити роботу через

автоматизацію. Це можуть бути програми допомоги у пошуку нової роботи або фінансова підтримка на перехідний період.

3. *Гнучкі рішення в автоматизації.* Компанії повинні прагнути до впровадження гнучких рішень в автоматизації, які дозволять легко адаптуватися до змін ринку. Це можуть бути модульні системи, які можна масштабувати або налаштовувати відповідно до змінних умов бізнесу.

4. *Резервні рішення та кібербезпека.* Для зниження ризиків, пов'язаних із технічними збоями або кібератаками, компанії повинні створювати резервні рішення та впроваджувати стратегії кібербезпеки. Це дозволить мінімізувати можливі втрати та забезпечити безперервність бізнес-процесів.

Цифровізація та автоматизація формують нові правила гри на ринку праці, змінюючи вимоги до кваліфікації працівників і підходи до управління. Успішні компанії — це ті, які зможуть швидко адаптуватися до технологічних змін, підтримувати розвиток своїх співробітників і використовувати нові інструменти управління для підвищення ефективності бізнесу.

4.2. Нові технології, штучний інтелект і майбутнє ринку праці з точки зору менеджменту

Технологічний прогрес, зокрема впровадження нових технологій і штучного інтелекту (ШІ), докорінно змінює майбутнє ринку праці та підходи до менеджменту. ШІ не просто автоматизує рутинні операції, але й сприяє впровадженню нових моделей прийняття рішень, управління персоналом і розвитку інновацій. У цьому розділі розглянемо вплив новітніх технологій і ШІ на ринок праці та їх наслідки для менеджменту.

Штучний інтелект (ШІ) — це комплекс алгоритмів і технологій, які дозволяють комп'ютерним системам виконувати завдання, що раніше вимагали людського інтелекту. Це включає машинне навчання, обробку природної мови, розпізнавання зображень, прогнозу аналітику та багато іншого. ШІ поступово входить у всі

сфери економіки, що змінює ринок праці та впливає на управлінські процеси.

Вплив ШІ на ринок праці:

1. *Автоматизація аналітичних процесів.* ШІ здатний обробляти великі обсяги даних та генерувати інсайти для прийняття рішень, що значно скорочує час, який раніше витрачався на аналіз. Наприклад, системи на базі ШІ здатні прогнозувати попит на продукцію, аналізувати ринок і створювати стратегії продажів. Це призводить до скорочення кількості робочих місць для аналітиків, водночас створюючи попит на спеціалістів із розробки та впровадження таких систем.

2. *Розвиток професій, пов'язаних із ШІ.* З появою ШІ виникає потреба у фахівцях, які можуть розробляти, тренувати й обслуговувати такі системи. Виникають нові професії, пов'язані з розробкою алгоритмів машинного навчання, керуванням процесами автоматизації, спеціалісти з кібербезпеки та експерти з етики використання ШІ.

3. *Зменшення потреби в працівниках у деяких галузях.* ШІ може замінити людей у галузях, де потрібно виконувати складні розрахунки або аналіз великої кількості інформації. Наприклад, у банківській сфері системи ШІ використовуються для прийняття рішень щодо кредитування, що знижує потребу в персоналі, відповідальному за аналіз кредитоспроможності клієнтів.

4. *Поява змішаних робочих місць.* Впровадження ШІ не завжди веде до повної автоматизації. У багатьох випадках відбувається поєднання людських і автоматизованих процесів. Це створює новий тип робочих місць, де люди працюють разом із ШІ, використовуючи його для виконання рутинних завдань, тоді як вони зосереджуються на більш креативних і стратегічних аспектах.

Крім ШІ, на ринок праці впливають такі *новітні технології*, як блокчейн, Інтернет речей (IoT), віртуальна і доповнена реальність (VR/AR), роботизація і 3D-друк. Кожна з цих технологій має свої

унікальні характеристики та впливає на різні аспекти управління працею.

Вплив нових технологій на ринок праці

1. *Інтернет речей (IoT)* – це мережа взаємопов’язаних пристроїв, які можуть збирати та обмінюватися даними. У виробничій сфері IoT дозволяє створювати «розумні» фабрики, де всі процеси автоматизовані та контролюються в реальному часі. Це зменшує потребу у фізичній праці, але створює попит на спеціалістів з управління і обслуговування таких систем.

2. *Блокчейн* – це цифрова технологія, яка дозволяє зберігати інформацію у вигляді послідовного ланцюжка блоків, де кожен блок містить дані та інформацію про попередній блок. Цей ланцюжок є децентралізованим і розподіленим між багатьма комп’ютерами в мережі. Головна особливість блокчейну – його захищеність: будь-яка зміна в одному блоці автоматично відображається у всьому ланцюжку, що робить його майже неможливим для підробки.

Ця технологія використовується, наприклад, у криптовалютах (як-от біткоїн), а також у фінансових операціях, смарт-контрактах і для зберігання важливої інформації (наприклад, даних про власність).

Технологія блокчейн змінює ринок фінансових послуг, логістики та постачання, забезпечуючи прозорість і надійність операцій. Для менеджменту це означає можливість контролювати всі етапи процесів у реальному часі та зменшити кількість посередників. Водночас зростає потреба у фахівцях із розробки блокчейн-рішень і експертів із кібербезпеки.

3. *Роботизація*. Роботи використовуються не лише в промисловості, але й у сфері обслуговування. Наприклад, роботи можуть виконувати прибирання, доставку товарів і навіть обслуговувати клієнтів у ресторанах. Це змінює ринок праці, оскільки зменшується потреба в людській праці для виконання фізичних завдань, але зростає попит на інженерів і програмістів, здатних налаштовувати та обслуговувати роботів.

4. *Віртуальна і доповнена реальність (VR/AR)*. Ці технології активно використовуються у навчанні та професійному розвитку працівників. Компанії можуть проводити тренінги за допомогою VR-симуляцій, що дозволяє знизити витрати на навчання та підвищити його ефективність. Для менеджменту це відкриває нові можливості в управлінні персоналом і розвиткові співробітників.

Вплив нових технологій і ШІ на менеджмент

1. *Прийняття рішень на основі даних*. Системи ШІ та новітні технології дають менеджерам доступ до величезних обсягів даних, що дозволяє приймати більш точні та обґрунтовані рішення. Управління персоналом і бізнес-процесами стає більш ефективним завдяки аналітиці даних, прогнозуванню ризиків і оптимізації витрат.

2. *Розвиток нових лідерських компетенцій*. З впровадженням ШІ та нових технологій змінюються вимоги до менеджерів. Вони повинні не тільки володіти технологічними знаннями, але й розвивати нові компетенції, такі як здатність до адаптації, стратегічне мислення та управління змінами. Лідери також повинні вміти мотивувати свої команди працювати у нових умовах технологічного середовища.

3. *Автоматизація управлінських процесів*. Багато управлінських функцій можуть бути автоматизовані за допомогою ШІ. Наприклад, системи на базі штучного інтелекту можуть автоматично планувати графіки роботи, відстежувати ефективність співробітників, проводити аналіз проектів і навіть проводити первинний відбір кандидатів на вакансії. Це дозволяє менеджерам більше зосередитися на стратегічних аспектах управління, а не на рутинних завданнях.

4. *Етика та відповідальність у використанні ШІ*. Менеджери повинні враховувати етичні аспекти використання ШІ в бізнесі. Зокрема, важливо забезпечити справедливість і прозорість у використанні автоматизованих систем для прийняття рішень, уникати упередженості та дискримінації. Це стосується як управління персоналом, так і роботи з клієнтами.

Штучний інтелект та новітні технології докорінно змінюють ринок праці та управлінські підходи. Для менеджменту це означає

необхідність адаптації до нових умов, розвитку нових компетенцій і ефективного використання можливостей, які надає ШІ. Майбутнє ринку праці буде залежати від того, наскільки успішно компанії зможуть інтегрувати нові технології в свої бізнес-процеси та забезпечити адаптацію своїх працівників до нових вимог.

4.3. Роль менеджера в адаптації компанії до технологічних змін

Технологічні зміни швидко трансформують бізнес-середовище, і здатність компаній адаптуватися до цих змін є вирішальною для їхнього виживання та розвитку. Успіх цієї адаптації значною мірою залежить від менеджерів, які мають виконувати стратегічну роль у процесі впровадження нових технологій, управлінні змінами та забезпеченні безперебійної роботи компанії.

Основні завдання менеджера при адаптації до технологічних змін

1. Оцінка технологічних потреб компанії: Менеджер має оцінити, які нові технології можуть підвищити ефективність роботи компанії. Це може бути автоматизація виробничих процесів, впровадження нових програмних рішень або використання цифрових платформ для поліпшення взаємодії з клієнтами.

2. Управління змінами: Технологічні нововведення часто супроводжуються змінами в організації праці та корпоративній культурі. Менеджер має розробляти чіткий план впровадження змін, пояснювати працівникам, чому ці зміни необхідні, і контролювати процес переходу до нових технологій.

3. Навчання та розвиток персоналу: Важливо, щоб працівники мали навички для роботи з новими технологіями. Менеджер повинен організовувати програми навчання та підвищення кваліфікації для співробітників, щоб вони могли адаптуватися до технологічних інновацій.

4. Моніторинг ефективності технологічних рішень: Після впровадження нових технологій необхідно постійно оцінювати їхню

ефективність. Менеджер має відстежувати, як нові технології впливають на продуктивність, скорочення витрат або покращення обслуговування клієнтів, і за необхідності коригувати стратегії.

5. Координація взаємодії між технічними фахівцями та іншими відділами: Менеджер виступає посередником між технічними фахівцями, які впроваджують нові технології, та іншими працівниками, які мають з ними працювати. Він повинен забезпечити, щоб технічні рішення відповідали потребам бізнесу та були зрозумілими для всіх залучених.

Розробка управлінських стратегій в умовах технологічних змін

Технологічні зміни потребують гнучких та адаптивних управлінських стратегій. Менеджери повинні розробляти стратегії, які дозволять компанії інтегрувати нові технології, мінімізувати ризики та використовувати можливості для зростання.

1. Орієнтація на інновації: Стратегія має включати пошук нових можливостей для інновацій. Менеджер повинен бути відкритим до тестування нових технологій та пошуку способів їх інтеграції в операційні процеси. Наприклад, використання технологій штучного інтелекту для автоматизації аналітики або обробки великих даних може надати компанії конкурентні переваги.

2. Гнучкість управління: Технологічні зміни часто супроводжуються непередбачуваними викликами, тому важливо впроваджувати гнучкі моделі управління, такі як Agile або Scrum. Це дозволяє менеджеру швидко реагувати на зміни та адаптувати стратегії до нових умов, забезпечуючи оперативне вирішення проблем.

3. Інвестиції в навчання: Менеджер повинен розробляти стратегії постійного навчання персоналу, щоб підтримувати відповідність навичок працівників сучасним вимогам. Це включає інвестування в програми професійного розвитку, перепідготовки та обмін досвідом.

4. Управління ризиками: Кожна технологічна зміна несе ризики — від технічних збоїв до опору з боку працівників. Менеджер має розробити стратегії мінімізації цих ризиків, включаючи створення резервних систем, планів дій на випадок технічних проблем і програм підтримки працівників під час змін.

5. Стратегічне партнерство: У деяких випадках компанії можуть потребувати партнерства з іншими організаціями або постачальниками технологій. Менеджер має шукати партнерів, які допоможуть прискорити процес впровадження нових технологій або нададуть необхідну експертизу.

6. Цифрова трансформація бізнес-моделі: Технологічні зміни часто вимагають трансформації всієї бізнес-моделі компанії. Менеджер повинен переглядати операційні процеси, щоб інтегрувати нові технології в основну діяльність компанії. Це може означати перехід до нових цифрових каналів продажу, автоматизацію ланцюгів постачання або впровадження інструментів для аналітики великих даних.

Роль менеджера в адаптації компанії до технологічних змін є ключовою для успішного впровадження інновацій. Менеджери повинні поєднувати стратегічне мислення з практичними заходами, які дозволять компанії не лише адаптуватися до нових технологій, але й отримати від них максимальну користь. Управлінські стратегії в умовах технологічних змін мають бути гнучкими, орієнтованими на розвиток персоналу та націленими на інновації, що дозволить компанії залишатися конкурентоспроможною в умовах стрімких змін.

Питання для самоперевірки знань

1. Які основні наслідки цифровізації для ринку праці?
2. Як автоматизація впливає на структуру зайнятості в компаніях?
3. Які ключові навички стають необхідними для працівників в умовах цифровізації?

4. Чому гнучкість є важливою складовою управлінських стратегій під час технологічних змін?

5. Як штучний інтелект впливає на прийняття управлінських рішень?

6. Які нові технології, окрім штучного інтелекту, змінюють ринок праці? Як вони впливають на організації?

7. Яку роль відіграє менеджер у впровадженні нових технологій на підприємстві?

8. Які ризики виникають для компанії під час впровадження технологій штучного інтелекту?

9. Як менеджер може забезпечити успішну адаптацію працівників до нових технологій?

10. Які основні стратегії управління змінами необхідно використовувати для адаптації компанії до технологічних інновацій?

Тести

1. Який основний вплив цифровізації на ринок праці?

- а) Зменшення потреби в дистанційній роботі
- б) Створення нових професій і форм зайнятості
- в) Зменшення рівня автоматизації в компаніях
- г) Скорочення кількості висококваліфікованих працівників

2. Що є головним ризиком автоматизації для працівників?

- а) Підвищення рівня кваліфікації працівників
- б) Зниження витрат на навчання
- в) Скорочення низькокваліфікованих робочих місць
- г) Збільшення кількості робочих місць у сфері послуг

3. Які технології найбільше впливають на автоматизацію рутинних процесів?

- а) Інтернет речей (IoT)
- б) Штучний інтелект (ШІ) і машинне навчання
- в) Віртуальна реальність

г) Блокчейн

4. Яка з наступних технологій сприяє створенню «розумних» фабрик?

- а) Блокчейн
- б) Інтернет речей (IoT)
- в) Штучний інтелект
- г) Віртуальна реальність

5. Яке з наступних тверджень найточніше описує вплив ШІ на управління персоналом?

- а) ШІ автоматично приймає всі стратегічні рішення
- б) ШІ дозволяє автоматизувати рутинні HR-процеси
- в) ШІ збільшує потребу в некваліфікованих кадрах
- г) ШІ знижує продуктивність праці

6. Що є ключовою перевагою використання нових технологій у менеджменті?

- а) Підвищення витрат на операційні процеси
- б) Автоматизація управлінських рішень і аналізу даних
- в) Скорочення необхідності в аналітичних процесах
- г) Зменшення потреби в інноваціях

7. Які нові навички стають необхідними для працівників у цифрову епоху?

- а) Виключно фізична праця
- б) Творчі та соціальні навички, робота з великими даними
- в) Уміння працювати з ручними інструментами
- г) Вміння працювати без цифрових технологій

8. Яка стратегія допоможе компанії мінімізувати ризики при впровадженні нових технологій?

- а) Ігнорування можливих ризиків

- б) Створення резервних систем і навчання персоналу
- в) Відмова від автоматизації
- г) Повна залежність від зовнішніх постачальників технологій

9. Як Інтернет речей (IoT) впливає на виробничі процеси?

- а) Знижує рівень автоматизації
- б) Сприяє віддаленій роботі працівників
- в) Забезпечує автоматичний збір і обмін даними між пристроями
- г) Використовується лише у фінансовому секторі

10. Що є основною проблемою впровадження штучного інтелекту в управління персоналом?

- а) Невміння ШІ автоматизувати рутинні процеси
- б) Етичні питання та ризик упередженості в рішеннях
- в) Неможливість застосування в HR-процесах
- г) Погіршення взаємодії між працівниками

11. Яка роль менеджера під час впровадження технологічних змін у компанії?

- а) Ухвалення одноосібних рішень без консультацій
- б) Координація процесу впровадження та підтримка працівників
- в) Зниження кваліфікаційних вимог до працівників
- г) Ігнорування технологічних змін

12. Що є ключовою вимогою для успішної адаптації працівників до нових технологій?

- а) Зменшення робочого часу
- б) Постійне навчання та перепідготовка кадрів
- в) Скорочення програм професійного розвитку
- г) Відмова від нових технологій

13. Яка стратегія управління допомагає компаніям залишатися гнучкими під час технологічних змін?

- а) Централізація всіх рішень
- б) Використання гнучких моделей управління, таких як Agile
- в) Ігнорування зворотного зв'язку від працівників
- г) Відмова від змін в організаційній культурі

14. Який тип роботи найбільш вразливий до автоматизації?

- а) Робота, що вимагає креативності та стратегічного мислення
- б) Рутинні та механічні операції
- в) Спеціалізовані технологічні розробки
- г) Управління проектами

15. Як нові технології впливають на бізнес-моделі компаній?

- а) Прискорюють трансформацію бізнес-моделей на цифрові
- б) Сприяють поверненню до традиційних моделей управління
- в) Зменшують потребу в інноваціях
- г) Не впливають на бізнес-моделі

16. Як блокчейн технології можуть змінити управління ланцюгами постачання?

- а) Підвищують роль посередників
- б) Збільшують непрозорість процесів
- в) Забезпечують прозорість і надійність операцій
- г) Зменшують можливості контролю процесів

17. Що є основним викликом для керівників під час впровадження нових технологій?

- а) Низька продуктивність технологій
- б) Опір працівників та брак навичок
- в) Неможливість оцінити ризики
- г) Недостатність технологій для автоматизації

18. Що забезпечує менеджмент в умовах цифрової трансформації?

- а) Відсутність змін в організаційних процесах
- б) Гнучкість у прийнятті рішень і адаптацію до нових умов
- в) Мінімізацію цифрових інвестицій
- г) Повернення до традиційних форм роботи

19. Яка роль штучного інтелекту в HR-процесах?

- а) Використання для створення фізичних продуктів
- б) Автоматизація рутинних HR-задач, таких як відбір резюме
- в) Ігнорування кадрових процесів
- г) Зменшення потреби в управлінні персоналом

20. Який з нижченаведених підходів допомагає знизити ризики, пов'язані з технологічними змінами?

- а) Інвестування в постійне навчання та інновації
- б) Відмова від змін
- в) Збереження традиційних моделей управління
- г) Повільне впровадження технологій

Ситуаційні задачі

Ось 5 ситуаційних задач по темі 4 «Технологічні зміни та їх вплив на ринок праці і менеджмент» з розв'язками.

Задача 1: Впровадження ШІ в управлінські процеси

Ситуація:

Компанія з обробки даних планує впровадити систему штучного інтелекту для автоматизації процесу аналізу великих даних. Однак частина співробітників висловлює занепокоєння щодо можливої втрати робочих місць. Яким чином менеджмент може впровадити ШІ без соціальної напруги серед працівників?

Приклад розв'язування:

1. Комунікація: Менеджмент повинен чітко пояснити працівникам переваги впровадження ШІ, такі як підвищення ефективності та можливості для розвитку нових напрямків діяльності.

2. Навчання: Запропонувати програми перекваліфікації для працівників, щоб вони могли виконувати завдання, пов'язані з новими технологіями або перейти на більш стратегічні ролі.

3. Гнучкість: Забезпечити гнучкі умови праці, щоб адаптуватися до змін і надати можливість працівникам розвивати нові навички.

Задача 2: Цифрова трансформація бізнес-моделі

Ситуація:

Ритейл-компанія планує перейти до цифрової моделі обслуговування клієнтів через онлайн-платформу. Проте відділ продажів побоюється, що їхня роль стане менш важливою, оскільки платформа автоматизує більшість процесів. Як менеджери можуть адаптувати стратегію, щоб забезпечити ефективний перехід?

Задача 3: Опір змінам у впровадженні автоматизації

Ситуація:

Фабрика з виробництва побутової техніки вирішила автоматизувати значну частину виробничих процесів. Співробітники, які виконують рутинну роботу, стурбовані можливими звільненнями та виступають проти автоматизації. Як менеджмент повинен діяти, щоб знизити опір?

Задача 4: Зменшення кількості робочих місць через автоматизацію

Ситуація:

Автоматизація на складі великої логістичної компанії призвела до скорочення робочих місць на 30%. Унаслідок цього компанія зіткнулася з критикою з боку працівників і громадськості. Як менеджмент може пом'якшити наслідки скорочення та покращити репутацію?

Задача 5: Управління впровадженням нових технологій у відділ HR

Ситуація:

Велика корпорація вирішила впровадити систему штучного інтелекту для автоматизації процесів рекрутингу. HR-відділ стурбований тим, що технологія замінить їхні основні функції, і опирається впровадженню нової системи. Як менеджер HR має забезпечити успішну інтеграцію технології?

Задачі на розрахунок

Задача 1: Економія від автоматизації. Компанія вирішила автоматизувати частину виробничих процесів, що дозволить скоротити 50 працівників. Кожен працівник отримував зарплату 1200 доларів США на місяць. Вартість впровадження автоматизації становить 200,000 доларів. Обчисліть, через скільки місяців компанія окупить витрати на автоматизацію за рахунок економії на зарплатах.

Задача 2: Вплив автоматизації на продуктивність

Умова:

Компанія впровадила автоматизовану систему, яка збільшила продуктивність виробництва на 25%. До автоматизації компанія випускала 400 одиниць продукції на день. Визначте, скільки одиниць продукції компанія тепер випускає на день після впровадження автоматизації.

Задача 3: Ефективність інвестицій в навчання персоналу

Умова:

Компанія вирішила інвестувати в навчання працівників для підвищення їхніх цифрових навичок. Вартість навчання одного

працівника становить 300 доларів США. Після навчання продуктивність кожного працівника зросте на 15%, що принесе додатковий прибуток у розмірі 500 доларів на одного працівника за рік. Обчисліть рентабельність інвестицій (ROI) в навчання.

Розв'язок:

1. **Дохід** від навчання:
500 доларів (додатковий прибуток) на одного працівника.

2. **Вартість** навчання:
300 доларів на одного працівника.

3. **Рентабельність інвестицій (ROI):**
 $((500 - 300) \div 300) \times 100\% = 66.67\%$.

Відповідь: Рентабельність інвестицій в навчання становить 66.67%.

Задача 4: Скорочення витрат на персонал після автоматизації

Умова:

Компанія після автоматизації скоротила 40% робочої сили. До впровадження автоматизації на виробництві працювало 200 працівників зі середньою зарплатою 1500 доларів США на місяць. Визначте, на скільки зменшилися витрати компанії на оплату праці після скорочення.

Задача 5: Визначення економії і терміну окупності інвестицій в автоматизацію

Умова:

Компанія планує інвестувати в автоматизацію виробничих процесів. Вартість автоматизації складає 500,000 доларів США. Завдяки автоматизації компанія зможе скоротити 70 працівників, середня зарплата кожного з яких становить 1800 доларів на місяць. Крім цього, автоматизація дозволить підвищити продуктивність на 20%, що принесе компанії додаткові 150,000 доларів річного доходу.

Розрахуйте:

1. Щомісячну економію на зарплатах.

2. Загальну річну економію (включаючи збільшення доходу від підвищення продуктивності).

3. Скільки часу знадобиться компанії для окупності інвестицій в автоматизацію.

Задача 6: Визначення рентабельності після цифровізації процесів

Умова:

Компанія вирішила цифровізувати процес обробки клієнтських замовлень. Вартість впровадження нової цифрової платформи становить 300,000 доларів США. Завдяки цифровізації процесу компанія зможе зменшити витрати на обслуговування клієнтів на 15%. До впровадження платформи компанія витрачала на обслуговування 800,000 доларів на рік. Крім того, цифровізація дозволить збільшити кількість клієнтів на 10%, що забезпечить додаткові 200,000 доларів річного доходу. Розрахуйте:

1. Щорічну економію на витратах після цифровізації.

2. Загальний річний прибуток з урахуванням економії та зростання доходу.

3. Рентабельність інвестицій (ROI) після впровадження платформи.

ТЕМА 5.

УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ЗМІНЮВАНОВОГО РИНКУ ПРАЦІ

Основні питання:

1. Сучасні виклики в управлінні трудовими ресурсами: безробіття, тіньова зайнятість, конкуренція за таланти
2. Політика зайнятості в країнах світу: порівняльний аналіз
3. Взаємозв'язок між ринком праці та соціальною політикою
4. Стратегії розвитку кадрового потенціалу в контексті національних і міжнародних тенденцій

Семінарське заняття: Перспективи розвитку ринку праці та регулювання зайнятості

5.1. Структурні зрушення на ринку праці. 5.2. Прогнозування розвитку ринку праці в умовах технологічних змін. 5.3. Ефективність політики зайнятості в Україні. 5.4. Регіональні особливості ринку праці. 5.5. Політика зайнятості в ЄС: порівняльний аналіз. 5.6. Тенденції зайнятості в Україні: сучасні виклики та можливості. 5.7. Взаємозв'язок між ринком праці та соціальною політикою. 5.8. Інноваційні підходи до регулювання зайнятості. 5.9. Перспективи розвитку ринку праці в умовах невизначеності.

Практичні завдання:

- розробка плану адаптації кадрової політики компанії до змін на ринку праці;
- аналіз викликів і можливостей для менеджменту в умовах нових реалій ринку праці.

Література: монографії з управління персоналом; огляди ринку праці та управлінських практик.

5.1. Сучасні виклики в управлінні трудовими ресурсами: безробіття, тіньова зайнятість, конкуренція за таланти

Управління трудовими ресурсами сьогодні є складним процесом, оскільки ринок праці динамічно змінюється під впливом глобальних тенденцій, технологічних проривів та економічних викликів. Для менеджерів стає важливим не лише розуміти природу цих змін, але й вміти швидко адаптувати свої підходи до управління персоналом. Три ключові виклики, з якими стикаються компанії у сучасних умовах, – це безробіття, тіньова зайнятість та конкуренція за таланти.

Безробіття є одним із найважливіших соціально-економічних викликів для будь-якої країни. Коли велика кількість працездатного населення не може знайти роботу, це не лише посилює економічні проблеми, але й спричиняє серйозні соціальні напруження.

Безробіття – це явище, коли частина працездатного населення не має роботи, але активно її шукає. Це явище є проблемою не лише для працівників, але й для компаній, адже воно впливає на економічну стабільність ринку праці та можливості для розвитку бізнесу.

Залежно від причин виникнення та тривалості, безробіття можна поділити на кілька основних видів:

1. *Фрикційне безробіття* – виникає через тимчасову зміну роботи або період пошуку нового місця. Це відбувається навіть на стабільному ринку праці, коли працівники переходять з одного місця роботи на інше.

Приклад: Випускники університетів можуть стикатися з фрикційним безробіттям, поки шукають своє перше робоче місце.

2. *Структурне безробіття* – пов'язане з технологічними змінами в економіці, коли деякі професії стають непотрібними через автоматизацію або зміни в потребах ринку.

Приклад: Автоматизація на фабриках скоротила потребу у кваліфікованих ручних працівниках, що призводить до структурного безробіття серед певних груп.

3. Циклічне безробіття – викликане економічним спадом, коли компанії змушені скорочувати витрати, включаючи витрати на оплату праці.

Приклад: Під час економічної кризи 2008 року багато компаній змушені були скорочувати персонал, що призвело до зростання циклічного безробіття.

Природне безробіття – це рівень безробіття, який існує в економіці навіть за умови її повної стабільності, без рецесій або криз. Воно включає фрикційне та структурне безробіття, коли люди тимчасово шукають нову роботу або коли є невідповідність між кваліфікаціями працівників і потребами ринку праці. Природне безробіття вважається неминучим і є ознакою нормального функціонування ринку праці.

Зазвичай рівень природного безробіття коливається між 3-5% у розвинених країнах. Це означає, що навіть при стабільній економіці деякий рівень безробіття буде присутнім через тимчасову зміну роботи або технологічні зміни в економіці.

У періоди високого безробіття компанії мають доступ до великої кількості кандидатів, що може спрощувати процес найму. Однак у кризові періоди через скорочення робочих місць фахівці можуть втратити мотивацію або знижувати рівень своєї кваліфікації.

Крім того, компанії можуть бути змушені переглядати свої підходи до наймання та навчання персоналу, зважаючи на те, що кваліфікації працівників можуть не відповідати вимогам нового ринку.

Тіньова зайнятість – це форма працевлаштування, яка не регулюється офіційними правовими нормами. Це означає, що працівники не мають офіційних договорів, їхня праця не оподатковується, а соціальні гарантії відсутні.

Тіньову зайнятість можна поділити на:

1. *Неформальна зайнятість* – робота без офіційного трудового договору, коли працівники не мають соціальних гарантій, таких як пенсійне або медичне страхування.

Приклад: Працівники в сільському господарстві або на будівництві часто можуть працювати без офіційних угод.

2. Частково легальна робота – коли частина заробітної плати працівника виплачується офіційно, а інша – «в конверті», щоб уникнути податків.

Приклад: Деякі компанії в умовах фінансових труднощів можуть сплачувати працівникам частину заробітної плати нелегально, щоб зменшити податкове навантаження.

Причини тіньової зайнятості. Тіньова зайнятість часто виникає в умовах, коли компанії змушені шукати шляхи зменшення витрат на оплату праці. Коли рівень оподаткування стає надто високим або економіка переживає нестабільні часи, багато роботодавців відчують тиск і звертаються до нелегальних схем працевлаштування. Це дозволяє їм обійти значну частину податкового навантаження і уникнути додаткових витрат, пов'язаних із соціальними виплатами та забезпеченням офіційних умов праці.

Крім того, важливу роль відіграє слабка захищеність працівників і недосконалість трудового законодавства. У таких умовах роботодавці можуть не боятися санкцій і відповідальності за порушення трудових норм, що сприяє поширенню неофіційних форм зайнятості. Відсутність чітких правил і механізмів їхнього дотримання дає можливість компаніям уникати офіційного працевлаштування, знижуючи при цьому власні витрати, але залишаючи працівників без соціальних гарантій.

Наслідки для бізнесу. Практика тіньової зайнятості може мати серйозні наслідки для бізнесу. Компанії, що вдаються до таких нелегальних схем, ризикують потрапити під штрафні санкції та інші покарання від державних органів. Це не тільки загрожує фінансовими втратами, але й може суттєво вплинути на репутацію компанії, адже клієнти та партнери часто віддають перевагу тим бізнесам, що працюють прозоро.

Окрім цього, нелегальна зайнятість негативно позначається на мотивації працівників. Відсутність офіційних трудових відносин означає, що люди не мають соціальних гарантій, таких як медичне

страхування, пенсійні виплати чи компенсації у разі втрати роботи. Це призводить до того, що працівники почуваються незахищеними, а отже, менш мотивованими працювати з повною віддачею або залишатися в компанії на довгостроковій основі.

У сучасних умовах, коли ринок праці стає глобальним, **конкуренція за таланти** є одним із головних викликів для компаній. Успішні компанії прагнуть залучити та утримати найкращих спеціалістів, оскільки від них залежить розвиток бізнесу та інновацій.

Чинники, що впливають на конкуренцію за кваліфіковані кадри:

1. *Глобалізація.* Завдяки розвитку технологій працівники з будь-якої точки світу можуть працювати дистанційно для компаній з інших країн. Це створює глобальну конкуренцію за кваліфікованих фахівців.

Приклад: Інженери-програмісти можуть працювати для міжнародних компаній, не залишаючи своїх країн. Це підвищує конкуренцію між роботодавцями, оскільки найкращі працівники мають вибір серед компаній з усього світу.

2. *Дефіцит кваліфікованих кадрів.* У деяких галузях, таких як інформаційні технології або медична сфера, спостерігається нестача висококваліфікованих спеціалістів, що підвищує їхню цінність на ринку праці.

Приклад: У галузі ІТ висококваліфіковані програмісти є особливо затребуваними, що змушує компанії змагатися за їх залучення.

Щоб залучити та утримати найкращих фахівців, компаніям доводиться впроваджувати різні підходи. Одним із ключових факторів є пропозиція конкурентних зарплат. Працівники шукають компанії, де їхня праця оцінюється належним чином, тому роботодавці не лише пропонують гідну заробітну плату, але й додають до неї різні бонуси чи участь у прибутку компанії. Це стимулює працівників до більшої відданості та продуктивності.

Однак, заробітна плата – не єдиний критерій. Для багатьох талантів важливі можливості для розвитку. Компанії, які інвестують у навчання своїх працівників, надають можливості для підвищення

кваліфікації, завжди виграють у конкуренції за кадри. Люди прагнуть розвиватися і бачити перспективи свого зростання, тому пропозиція курсів, тренінгів або навіть навчання за рахунок компанії є важливим фактором утримання фахівців.

Гнучкість у роботі також стає невід'ємною частиною сучасного ринку праці. У світі, де дистанційна робота та гнучкі графіки набувають популярності, компанії, які надають можливість працювати віддалено або мати індивідуально підлаштований графік, мають перевагу. Це дозволяє працівникам ефективніше поєднувати особисте життя з роботою, що позитивно впливає на їхню продуктивність і задоволення від праці.

Безробіття, тіньова зайнятість і конкуренція за таланти – це три головні виклики, які визначають сучасний ринок праці. Для того щоб компанії могли ефективно управляти своїми трудовими ресурсами, вони повинні впроваджувати інноваційні підходи до управління персоналом, забезпечуючи гнучкість, мотивацію працівників та конкурентні умови праці.

5.2. Політика зайнятості в країнах світу: порівняльний аналіз

Політика зайнятості в різних країнах розробляється на основі їхніх економічних, соціальних та культурних умов. Це формує різні моделі зайнятості, кожна з яких має свої унікальні риси та особливості. Розглянемо три основні моделі зайнятості: Американську, Японську та Європейську.

1. Американська модель зайнятості

Американська модель відзначається високою гнучкістю та невеликим рівнем регулювання ринку праці. Основна характеристика цієї моделі – це **ліберальний підхід** до регулювання трудових відносин. У США існує велика свобода для роботодавців у наймі та звільненні працівників, що створює гнучкість на ринку праці.

Основні риси:

- *Низький рівень державного втручання:* Ринок праці в США має мінімальне державне регулювання. Роботодавці мають значну свободу у визначенні умов праці та оплати праці.

- *Висока мобільність:* Працівники можуть легко змінювати місце роботи, що сприяє швидкій адаптації ринку праці до економічних змін.

- *Мінімальний соціальний захист:* Соціальні програми, такі як допомога з безробіття, є менш розвиненими порівняно з європейськими стандартами.

Переваги:

- Швидка адаптація до економічних змін.
- Сприяння інноваціям та підприємництву.

Недоліки:

- Низький рівень соціального захисту працівників.
- Високий рівень економічної нерівності.

2. Японська модель зайнятості

Японська модель характеризується стабільністю і довгостроковими трудовими відносинами. Вона базується на концепції **життєвого найму** та **системі корпоративного навчання**.

Основні риси:

- **Довгострокові трудові відносини:** У Японії компанії зазвичай намагаються утримувати працівників протягом тривалого часу. Це створює стабільність на ринку праці і забезпечує працівникам певний рівень безпеки.

- **Система корпоративного навчання:** Компанії активно інвестують у навчання та розвиток своїх працівників, що забезпечує їхню висококваліфікованість і лояльність.

- **Колективізм і корпоративна культура:** Важливу роль відіграє корпоративна культура, де акцент робиться на командній роботі та колективних досягненнях.

Переваги:

- Стабільність трудових відносин.
- Високий рівень кваліфікації працівників.

Недоліки:

- Низька мобільність робочої сили.
- Можливі проблеми з інноваційністю та адаптацією до швидких змін.

3. Європейська модель зайнятості

Європейська модель різноманітна, але багато європейських країн застосовують принципи «**Flexicurity**» (гнучкість і захищеність). Ця модель поєднує гнучкість на ринку праці з високим рівнем соціального захисту.

Основні риси:

- **Гнучкість на ринку праці:** Компанії мають можливість швидко адаптувати трудові відносини відповідно до економічних умов.
- **Високий рівень соціального захисту:** Поряд з гнучкістю, працівники отримують значну соціальну підтримку, включаючи допомогу з безробіття, медичне страхування та пенсійні виплати.
- **Активні програми підтримки:** Європейські країни часто впроваджують програми для перекваліфікації працівників та стимулювання зайнятості.

Переваги:

- Баланс між гнучкістю та соціальним захистом.
- Низький рівень безробіття та висока мобільність робочої сили.

Недоліки:

- Високі витрати на соціальні програми.
- Можливі складнощі з імплементацією змін на ринку праці.

1. Скандинавська модель ("Flexicurity")

Ця модель, широко впроваджена в Данії та Швеції, є однією з найефективніших у світі. Вона поєднує **гнучкість** на ринку праці (легкість наймання і звільнення працівників) із високим рівнем **соціального захисту**. Держава активно підтримує безробітних через програми перекваліфікації та допомогу в працевлаштуванні. Водночас працівники, які залишаються без роботи, отримують фінансову підтримку від держави.

Особливості:

- Гнучкі трудові відносини між працівниками та роботодавцями.
- Високий рівень соціального захисту та інвестицій у розвиток персоналу.

- Інтенсивна підтримка системи освіти та перекваліфікації.

Переваги:

- Низький рівень безробіття.
- Висока мобільність працівників.
- Стійкість до економічних криз.

2. Німецька модель

Німеччина відома своєю системою **професійної освіти** та **державного регулювання ринку праці**. Велике значення надається навчальним програмам для молоді та постійній перекваліфікації працівників. Німецька модель зайнятості також включає елементи партнерства між профспілками, роботодавцями та державою, що дозволяє створювати стабільні умови праці.

Особливості:

- Сильна система професійної освіти та навчання на виробництві (дуальна система).

- Розвинена співпраця між урядом, роботодавцями та профспілками.

- Високий рівень соціальної підтримки працівників.

Переваги:

- Стабільна зайнятість і низький рівень молодіжного безробіття.
- Висока продуктивність праці.
- Гарантовані соціальні права працівників.

4. Французька модель

Французька модель відрізняється **високим рівнем державного втручання** у регулювання ринку праці. Вона передбачає суворі правила щодо умов праці, включаючи 35-годинний робочий тиждень, а також строгі вимоги до звільнення працівників. Роль профспілок у захисті прав працівників є дуже значною, що забезпечує високий рівень соціального захисту та гарантії для працівників. Французька модель відзначається високим рівнем соціального захисту і наявністю

державних програм підтримки безробітних, що забезпечує працівникам певну стабільність у трудових відносинах, але водночас може обмежувати гнучкість ринку праці.

До прикладу. В Україні тривалість робочого тижня регулюється трудовим законодавством. Стандартна тривалість робочого часу не повинна перевищувати 40 годин на тиждень. Це передбачено статтею 50 Кодексу законів про працю України (КЗпП).

Особливості:

- Суворе регулювання робочого часу та умов праці.
- Високий рівень захисту працівників.
- Сильна роль профспілок у відстоюванні прав працівників.

Переваги:

- Високий рівень соціального захисту.
- Гарантії для працівників.
- Державні програми підтримки безробітних.

Таблиця 5.1.

Порівняльна таблиця європейських моделей зайнятості

Модель зайнятості	Особливості	Переваги
Скандинавська модель ("Flexicurity") гнучкість на ринку праці із високим рівнем соціального захисту	- Гнучкі трудові відносини між працівниками та роботодавцями. - Високий рівень соціального захисту та інвестицій у розвиток персоналу. - Інтенсивна підтримка системи освіти та перекваліфікації.	- Низький рівень безробіття. - Висока мобільність працівників. - Стійкість до економічних криз.
Німецька модель професійної освіти та державне регулювання ринку праці	- Сильна система професійної освіти та навчання на виробництві (дуальна система). - Розвинена співпраця між урядом, роботодавцями та профспілками. - Високий рівень соціальної підтримки працівників.	- Стабільна зайнятість і низький рівень молодіжного безробіття. - Висока продуктивність праці. - Гарантовані соціальні права працівників.
Французька	- Суворе регулювання робочого	- Високий рівень

Модель зайнятості	Особливості	Переваги
модель державна модель регулювання зайнятості	часу та умов праці. - Високий рівень захисту працівників. - Сильна роль профспілок у відстоюванні прав працівників.	соціального захисту. - Гарантії для працівників. - Державні програми підтримки безробітних.

Для України корисно впроваджувати елементи з кожної з цих моделей, щоб створити ефективну і збалансовану політику зайнятості:

1. Запровадження елементів гнучкості з європейської моделі може допомогти Україні адаптувати ринок праці до сучасних умов, забезпечуючи при цьому високий рівень соціального захисту.

2. Впровадження концепції довгострокового найму з японської моделі може сприяти стабільності на ринку праці та покращити умови праці, хоча це потребує значних змін у корпоративній культурі.

3. Підвищення гнучкості і спрощення регулювання з американської моделі може забезпечити більшу мобільність на ринку праці і підтримати розвиток малого та середнього бізнесу.

Поєднання цих елементів дозволить Україні ефективно адаптувати свою політику зайнятості до змінюваних умов ринку праці та забезпечити стійкий розвиток економіки.

5.3. Взаємозв'язок між ринком праці та соціальною політикою

Взаємозв'язок між ринком праці та соціальною політикою є важливим аспектом економічного розвитку, який впливає як на економічні, так і на соціальні показники країни. Соціальна політика охоплює комплекс заходів, спрямованих на забезпечення добробуту населення, а ринок праці відіграє ключову роль у формуванні рівня життя, зайнятості та соціальної стабільності. Для того, щоб

забезпечити ефективне функціонування ринку праці, соціальна політика повинна бути інтегрована в систему економічних і трудових відносин.

1. Ринок праці як основа для соціальної політики

Ринок праці є центральним елементом, навколо якого формується соціальна політика. Через ринок праці держави можуть впливати на зайнятість населення, рівень заробітної плати та доступ до соціальних послуг. Соціальна політика, зокрема, повинна гарантувати рівні можливості для всіх громадян у доступі до роботи, справедливу оплату праці, захист прав працівників і підтримку в періоди безробіття.

Основні інструменти соціальної політики, пов'язані з ринком праці:

- **Державне регулювання заробітної плати** – мінімальна заробітна плата та інші механізми, що забезпечують достойний рівень доходів.

- **Соціальні виплати** – компенсації під час безробіття, виплати для малозабезпечених та інші форми допомоги.

- **Регулювання умов праці** – закони, що захищають права працівників на безпечні та комфортні умови праці.

2. Соціальна політика та її вплив на ринок праці

Соціальна політика може впливати на ринок праці в кількох напрямках:

1. **Підтримка зайнятості та створення нових робочих місць.** Державні програми стимулювання зайнятості сприяють створенню нових робочих місць, особливо у періоди економічних криз або високого рівня безробіття. Наприклад, програми державних субсидій можуть мотивувати підприємства залучати більше працівників.

Приклад: У країнах Європейського Союзу активно використовуються програми, що надають підприємствам субсидії за працевлаштування молоді або довготривало безробітних.

2. **Забезпечення соціального захисту під час безробіття.** У випадках економічних спадів або скорочення робочих місць,

соціальна політика надає фінансову підтримку через виплати з безробіття та програми професійної перепідготовки. Це дозволяє людям підтримувати свій рівень життя, шукаючи нові можливості на ринку праці.

Приклад: В Україні діє програма державної допомоги під час безробіття, яка включає виплати та професійну перекваліфікацію.

3. Інвестування в людський капітал. Соціальна політика може бути спрямована на розвиток людського капіталу через освітні та навчальні програми, що підвищують кваліфікацію працівників і дають їм можливість займати високі посади або змінювати професійну сферу.

Приклад: У Німеччині існують програми підготовки та перекваліфікації для працівників, які втратили роботу через автоматизацію виробництва. Це допомагає людям адаптуватися до нових вимог ринку праці.

3. Соціальна політика як захист працівників

Важливу роль у взаємозв'язку між ринком праці та соціальною політикою відіграють механізми захисту працівників. Це включає регулювання робочого часу, забезпечення мінімального рівня заробітної плати, захист прав на відпустку, лікарняний та пенсійні виплати. Ефективна соціальна політика гарантує, що працівники не будуть експлуатовані і матимуть доступ до гідних умов праці.

Приклад: У Європі існують директиви, що регулюють максимальний робочий час (зазвичай 48 годин на тиждень) і право на щорічну оплачувану відпустку.

4. Вплив соціальної політики на нерівність і соціальну справедливість

Ефективна соціальна політика знижує рівень нерівності на ринку праці, забезпечуючи рівний доступ до можливостей для всіх громадян. Вона допомагає боротися з дискримінацією за ознакою статі, віку, раси або фізичних можливостей. Наприклад, законодавчі ініціативи щодо рівної оплати праці для чоловіків і жінок є важливим аспектом соціальної політики.

5. Виклики у взаємозв'язку ринку праці та соціальної політики

Попри те, що соціальна політика позитивно впливає на ринок праці, існують певні виклики:

- **Фінансове навантаження на державу.** Соціальні програми потребують значних бюджетних ресурсів. Високі соціальні витрати можуть стати тягарем для економіки в умовах кризи.

- **Зниження стимулів до праці.** У деяких випадках надмірна соціальна підтримка може демотивувати громадян до пошуку роботи, якщо соціальні виплати близькі до рівня заробітної плати.

Взаємозв'язок між ринком праці та соціальною політикою є надзвичайно важливим для забезпечення соціальної стабільності та економічного зростання. Ефективна соціальна політика допомагає підтримувати зайнятість, забезпечувати гідні умови праці та соціальний захист працівників, а також інвестувати в розвиток людського капіталу. Водночас важливо збалансувати соціальні витрати та стимулювати активну участь громадян у ринку праці.

5.4. Стратегії розвитку кадрового потенціалу в контексті національних і міжнародних тенденцій

Розвиток кадрового потенціалу є критично важливим аспектом управління сучасними компаніями. В умовах швидких змін на ринку праці та глобалізації компанії повинні впроваджувати ефективні стратегії, які враховують як національні, так і міжнародні тенденції. Це дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати стійкий розвиток.

1. Глобальні тенденції в розвитку кадрового потенціалу

Сьогодні однією з основних глобальних тенденцій є необхідність адаптації до цифрових технологій. Це включає:

- **Цифрові навички:** Розвиток цифрових навичок стає обов'язковим для всіх рівнів працівників. Компанії повинні забезпечувати своїм співробітникам доступ до курсів з програмування, аналітики даних та управління цифровими проектами.

• **Безперервне навчання:** Оскільки технології швидко змінюються, важливо, щоб працівники постійно вдосконалювали свої навички. Компанії повинні впроваджувати програми навчання та перекваліфікації, які дозволяють співробітникам адаптуватися до нових вимог ринку.

• **Гнучкість у роботі:** Зростання популярності віддаленої роботи і гнучкого графіка роботи вимагає від компаній адаптації своїх політик і систем управління. Це включає в себе впровадження технологій для дистанційного управління командами та забезпечення працівників необхідними інструментами для ефективної роботи з дому.

2. Національні особливості управління кадровим потенціалом

В Україні, з огляду на специфіку економічної ситуації, компанії повинні враховувати:

• **Адаптація до економічних викликів:** В умовах економічної нестабільності та військових конфліктів важливо підтримувати кадри через гнучкі умови праці, підтримку перекваліфікації та професійного розвитку.

• **Мотивація і підтримка:** Оскільки багато працівників можуть бути стурбовані безпекою та економічними труднощами, компанії повинні забезпечувати додаткові соціальні гарантії, включаючи психологічну підтримку та фінансову допомогу.

• **Залучення та утримання талантів:** В умовах дефіциту кадрів, компанії повинні розробляти стратегії, що включають конкурентні компенсаційні пакети, програми лояльності та можливості для професійного росту.

3. Інтеграція національних і міжнародних практик

Ефективна стратегія розвитку кадрового потенціалу повинна поєднувати як міжнародні практики, так і національні реалії:

• **Інтеграція міжнародних стандартів:** Компанії можуть впроваджувати передові міжнародні практики, такі як системи оцінки продуктивності, методики управління талантами і технології для

аналізу ефективності працівників. Це допомагає забезпечити високу продуктивність та конкурентоспроможність на глобальному рівні.

• **Адаптація до локальних умов:** Важливо адаптувати міжнародні практики до специфіки національного ринку праці. Наприклад, впровадження програм навчання і розвитку, які враховують локальні особливості і потреби ринку праці, а також адаптація до культурних і соціальних факторів.

4. Успішні практики і рекомендації

Варто відзначити, що компанії, які успішно реалізують стратегії розвитку кадрового потенціалу, часто демонструють високі результати в бізнесі. Наприклад, впровадження програм розвитку навичок цифрових технологій може суттєво підвищити ефективність команди. Рекомендується також використовувати інструменти менторства і коучингу для підтримки нових співробітників та забезпечення їх швидкої інтеграції в колектив.

У підсумку, ефективне управління кадровим потенціалом вимагає комплексного підходу, що включає інтеграцію глобальних і національних практик, адаптацію до мінливого середовища та орієнтацію на безперервний розвиток і навчання працівників.

Перелік питань для самоперевірки

1. Які основні виклики впливають на управління трудовими ресурсами в сучасних умовах? Поясніть явище тіньової зайнятості.
2. Які основні види безробіття існують? Як вони впливають на компанії та економіку загалом?
3. Як глобалізація та розвиток технологій впливають на конкуренцію за таланти на ринку праці?
4. Які підходи використовують компанії для залучення та утримання висококваліфікованих фахівців в умовах конкуренції за таланти?
5. Чим відрізняється американська модель зайнятості від європейської? Які переваги та недоліки кожної з них?

6. Як японська модель зайнятості зосереджується на стабільності та довгострокових трудових відносинах? Чим вона відрізняється від інших моделей?
7. Які основні елементи соціальної політики впливають на ринок праці? Як держава може підтримувати працівників у періоди економічних криз?
8. Як політика зайнятості та соціальні програми впливають на створення нових робочих місць та перекваліфікацію працівників?
9. Які ключові глобальні тенденції впливають на розвиток кадрового потенціалу в сучасних компаніях?
10. Як інтеграція міжнародних і національних практик може сприяти розвитку кадрового потенціалу в умовах змінюваного ринку праці?

Тести

1. *Який вид безробіття виникає через автоматизацію виробництва та зміни в потребах ринку?*

- A) Фрикційне
- B) Структурне
- C) Циклічне
- D) Природне

2. *Що є ключовим фактором зростання конкуренції за таланти на сучасному ринку праці?*

- A) Підвищення податків
- B) Глобалізація та дистанційна робота
- C) Зростання безробіття
- D) Розвиток виробничих галузей

3. *Яка модель зайнятості поєднує гнучкість на ринку праці з високим рівнем соціального захисту?*

- A) Японська
- B) Американська

- C) Європейська
- D) Скандинавська

4. *Який підхід використовується в Японії для забезпечення стабільності трудових відносин?*

- A) Часткова зайнятість
- B) Життєвий найм
- C) Гнучкий графік роботи
- D) Високі соціальні виплати

5. *Що є основною причиною тіньової зайнятості?*

- A) Нестача робочих місць
- B) Високий рівень оподаткування та слабе трудове законодавство
- C) Недостатня кваліфікація працівників
- D) Відсутність технологічної інфраструктури

6. *Який тип зайнятості характерний для ситуацій, коли працівники отримують частину заробітної плати офіційно, а іншу — “в конверті”?*

- A) Нелегальна зайнятість
- B) Структурна зайнятість
- C) Частково легальна робота
- D) Тимчасова зайнятість

7. *Який рівень безробіття вважається природним у стабільній економіці?*

- A) 0-2%
- B) 3-5%
- C) 5-7%
- D) Понад 7%

8. *Що є основною перевагою американської моделі зайнятості?*

- A) Висока мобільність працівників

- B) Довгострокова стабільність робочих місць
- C) Високий рівень соціального захисту
- D) Сильні профспілки

9. *Яка з цих країн використовує систему дуальної освіти для розвитку трудового потенціалу?*

- A) США
- B) Японія
- C) Німеччина
- D) Франція

10. *Що є основним викликом для компаній при зростанні тіньової зайнятості?*

- A) Низька якість продукції
- B) Штрафні санкції та репутаційні втрати
- C) Відсутність кваліфікованих працівників
- D) Підвищення податків

11. *Яка основна причина виникнення циклічного безробіття?*

- A) Зміни у технологіях
- B) Економічний спад
- C) Низький рівень освіти
- D) Збільшення тіньової економіки

12. *Який з факторів є ключовим для залучення висококваліфікованих працівників у сучасних умовах?*

- A) Висока заробітна плата
- B) Наявність вільного часу
- C) Можливість працювати за кордоном
- D) Конкуренція з боку державного сектора

13. *Що є однією з основних переваг європейської моделі «Flexicurity»?*

- A) Мінімальне втручання держави
- B) Висока гнучкість та соціальний захист
- C) Довгостроковий найм
- D) Низькі податкові ставки

14. Який виклик для ринку праці пов'язаний зі зростанням автоматизації?

- A) Підвищення рівня освіти
- B) Збільшення попиту на низькокваліфікованих працівників
- C) Структурне безробіття
- D) Підвищення рівня зайнятості

15. Яка з цих країн відома своїм суворим регулюванням умов праці, включаючи 35-годинний робочий тиждень?

- A) Німеччина
- B) Франція
- C) Японія
- D) США

16. Що є основною перевагою японської моделі зайнятості?

- A) Висока мобільність працівників
- B) Високий рівень інноваційності
- C) Стабільність трудових відносин
- D) Низька роль корпоративної культури

17. Що сприяє зниженню соціальної нерівності на ринку праці?

- A) Відсутність профспілок
- B) Справедлива заробітна плата та рівний доступ до роботи
- C) Низький рівень мінімальної заробітної плати
- D) Скасування соціальних виплат

18. Який механізм використовується для підтримки зайнятості під час економічних спадів?

- A) Зниження податків для великих компаній
- B) Соціальні виплати та програми перекваліфікації
- C) Скорочення робочого часу
- D) Підвищення пенсійних виплат

19. Який ключовий аспект є важливим для успішного залучення та утримання талантів у сучасних компаніях?

- A) Відсутність конкуренції
- B) Можливості для професійного розвитку та навчання
- C) Можливість працювати понаднормово
- D) Відсутність соціальних гарантій

20. Що є ключовою характеристикою німецької моделі зайнятості?

- A) Життєвий найм
- B) Система дуальної освіти
- C) Висока мобільність працівників
- D) Мінімальна роль профспілок

Ситуаційні задачі

Ситуаційна задача 1 (зразок розв'язування)

Велика компанія в Україні стикається з проблемою відтоку кадрів через конкуренцію на міжнародному ринку. Кваліфіковані працівники все частіше обирають роботу в іноземних компаніях, які пропонують вищі зарплати та можливість дистанційної роботи. Компанія намагається зберегти своїх фахівців і запобігти подальшим втратам.

Задача: Розробіть три заходи, які компанія може вжити, щоб утримати своїх найкращих працівників і зберегти конкурентоспроможність на ринку праці.

Відповідь:

1. Підвищення заробітної плати та бонусів – Компанія може переглянути систему оплати праці, пропонуючи конкурентні зарплати, а також додаткові бонуси, прив'язані до результатів роботи.

2. Можливості професійного розвитку – Компанія може інвестувати у програми підвищення кваліфікації, навчання та розвитку співробітників. Це дозволить фахівцям розвиватися всередині компанії, що зменшить їхній інтерес до зовнішніх пропозицій.

3. Гнучкий графік і дистанційна робота – Надавши працівникам можливість гнучкого графіку або віддаленої роботи, компанія зробить свою пропозицію більш привабливою, враховуючи сучасні тенденції на ринку праці.

Ситуаційна задача 2

Ситуація: Під час економічного спаду компанія змушена скоротити штат на 20%. Проте, керівництво розуміє, що після стабілізації ситуації знову виникне потреба у кваліфікованих кадрах. Водночас скорочення може призвести до падіння мотивації та продуктивності працівників, які залишаться в компанії.

Задача: Які три кроки можна запропонувати компанії, щоб скорочення відбулося з мінімальними негативними наслідками для бізнесу та працівників?

Ситуаційна задача 3

Ситуація: У вашій компанії 30% працівників працюють неофіційно, отримуючи заробітну плату «в конвертах». Це допомагає компанії уникати податкового навантаження, проте під час перевірки державні органи виявили це порушення, і компанії загрожують великі штрафи.

Задача: Розробіть стратегію поступової легалізації працівників, яка б зменшила фінансовий ризик для компанії і водночас покращила мотивацію працівників.

Ситуаційна задача 4

Ситуація: Невелика компанія стикається з високим рівнем фрикційного безробіття серед нових співробітників. Через кілька місяців після працевлаштування багато працівників залишають роботу, оскільки не знаходять компанію достатньо привабливою для довгострокової кар'єри.

Задача: Що компанія може зробити для зниження рівня фрикційного безробіття та утримання працівників?

Задачі на розрахунок

Задача 1. Компанія скорочує штат через економічну кризу. У компанії працює 200 співробітників, з яких планується скоротити 15%. Середня заробітна плата працівника становить 20 000 грн. Які витрати на заробітну плату компанія зекономить щомісяця після скорочення?

Приклад розрахунку:

1. Визначаємо кількість працівників яких планується скоротити:
 $200 \times 0,15 = 30$ працівників.

2. Визначаємо суму економії на зарплаті: $30 \times 20\ 000 = 600\ 000$ грн.

Відповідь: Компанія зекономить 600 000 грн на заробітній платі щомісяця після скорочення.

Задача 2. Компанія розглядає можливість підвищення заробітної плати на 10% для 50 ключових працівників, кожен з яких зараз отримує 25 000 грн на місяць. Який буде загальний місячний фонд оплати праці для цих працівників після підвищення?

Задача 3. У компанії спостерігається зростання плинності кадрів. Минулого року в компанії працювало 300 осіб. За рік з компанії

звільнилося 45 працівників. Розрахуйте рівень плинності кадрів (%) за минулий рік.

Задача 4. Компанія вирішила інвестувати в перекваліфікацію своїх працівників. Програма навчання коштує 5 000 грн на одного працівника. Якщо в компанії працює 120 осіб і планується перекваліфікація 25% з них, скільки грошей витратить компанія на навчання?

Задача 5. Компанія хоче підвищити продуктивність праці на 8% протягом наступного року. Зараз один працівник виробляє продукції на суму 200 000 грн на рік. Якщо в компанії працює 80 працівників, на яку суму компанія зможе збільшити річний обсяг виробництва після підвищення продуктивності?

Задача 6. Компанія має два підрозділи з різним рівнем продуктивності. У першому підрозділі працює 100 працівників, середня річна продуктивність яких складає 300 000 грн на одного працівника. У другому підрозділі працює 50 працівників із середньою продуктивністю 250 000 грн на одного працівника.

Компанія планує збільшити загальний річний обсяг виробництва на 10%. Для цього вони хочуть найняти 20 нових працівників у перший підрозділ і 10 нових працівників у другий підрозділ. Річна продуктивність нових працівників очікується на рівні 90% від продуктивності існуючих працівників у кожному підрозділі.

Розрахуйте, чи зможе компанія досягти збільшення обсягу виробництва на 10% після найму нових працівників.

Приклад розрахунку:

1. Поточний загальний річний обсяг виробництва:

Перший підрозділ: $100 \times 300\,000 = 30\,000\,000$ грн.

Другий підрозділ: $50 \times 250\,000 = 12\,500\,000$ грн.

Загальний обсяг виробництва: $30\,000\,000 + 12\,500\,000 = 42\,500\,000$ грн.

2. Очікуваний новий річний обсяг виробництва після збільшення на 10%:

10% від поточного обсягу: $42\,500\,000 \times 0,10 = 4\,250\,000$ грн.

Загальний обсяг виробництва після збільшення:
 $42\,500\,000 + 4\,250\,000 = 46\,750\,000$ грн.

3. Продуктивність нових працівників:

Перший підрозділ (нові працівники працюватимуть на 90% продуктивності): $300\,000 \times 0,90 = 270\,000$ грн на одного працівника.

Другий підрозділ (нові працівники працюватимуть на 90% продуктивності): $250\,000 \times 0,90 = 225\,000$ грн на одного працівника.

4. Розрахунок додаткового обсягу виробництва від нових працівників:

Перший підрозділ (20 нових працівників): $20 \times 270\,000 = 5\,400\,000$ грн.

Другий підрозділ (10 нових працівників): $10 \times 225\,000 = 2\,250\,000$ грн.

Загальний обсяг від нових працівників:
 $5\,400\,000 + 2\,250\,000 = 7\,650\,000$ грн.

5. Загальний обсяг виробництва після найму нових працівників:

Поточний обсяг виробництва: $42\,500\,000 + 7\,650\,000 = 50\,150\,000$ грн.

6. Порівняння з планованим збільшенням:

Планований обсяг після збільшення на 10%: 46 750 000 грн.

Фактичний обсяг після найму нових працівників: 50 150 000 грн.

Відповідь: Компанія не лише досягне запланованого збільшення на 10%, але й перевищить його, досягнувши обсягу виробництва 50 150 000 грн, що більше на 3 400 000 грн.

Задача 7. Компанія планує провести скорочення штату, щоб оптимізувати витрати на заробітну плату. Поточна кількість

працівників становить 500 осіб, і кожен працівник отримує середню заробітну плату 30 000 грн на місяць. Компанія вирішила скоротити 20% працівників, але водночас підвищити заробітну плату решти на 15%. Компанія хоче дізнатися, якою буде економія або збільшення витрат на заробітну плату після скорочення та підвищення.

Розрахуйте, наскільки зміняться загальні витрати на заробітну плату компанії після скорочення штату і підвищення заробітної плати решти працівників.

ГЛОСАРІЙ

Тема 1. Теоретичні основи ринку праці та їх значення для менеджменту

1. **Ринок праці** – економічна категорія, що характеризує процес купівлі та продажу праці як товару.
2. **Трудові ресурси** – сукупність людей, здатних працювати, які залучені або можуть бути залучені до процесу праці.
3. **Пропозиція праці** – кількість робочої сили, яку населення пропонує для роботи за певну заробітну плату.
4. **Попит на працю** – потреба роботодавців у робочій силі для виконання певних функцій у межах виробництва чи послуг.
5. **Зайнятість** – стан економічної активності, за якого людина має роботу і отримує за це винагороду.
6. **Безробіття** – стан, коли частина економічно активного населення не має роботи, але активно її шукає.
7. **Циклічне безробіття** – тип безробіття, викликаний економічними спадами, коли компанії скорочують працівників через зниження попиту.
8. **Фрикційне безробіття** – тимчасове безробіття, що виникає при зміні роботи або пошуку нових можливостей.
9. **Структурне безробіття** – тип безробіття, що виникає через зміни в економіці, коли певні професії стають застарілими через технологічний розвиток.
10. **Природне безробіття** – сукупність фрикційного та структурного безробіття, яке завжди існує в економіці.
11. **Державне регулювання ринку праці** – комплекс заходів уряду, спрямованих на забезпечення зайнятості та підтримку робочої сили.
12. **Мінімальна заробітна плата** – встановлена законом мінімальна сума, яку роботодавець повинен виплачувати працівникам за виконану роботу.

13. **Гнучкість ринку праці** – здатність ринку праці швидко адаптуватися до змін економічних умов.
14. **Плинність кадрів** – показник зміни працівників на підприємстві через звільнення або перехід на інше місце роботи.
15. **Трудова міграція** – переміщення людей між країнами або регіонами з метою працевлаштування.

Тема 2. Глобалізація та міграційні процеси на ринку праці

16. **Глобалізація** – процес інтеграції світових економік, культур та політичних систем.
17. **Інтернаціоналізація праці** – процес залучення працівників з інших країн або регіонів у процеси виробництва.
18. **Міграційні процеси** – рух населення через кордони з метою постійного або тимчасового проживання та працевлаштування.
19. **Трудова міграція** – переміщення людей між країнами або регіонами з метою пошуку роботи.
20. **Внутрішня міграція** – переміщення населення в межах однієї країни з метою працевлаштування або поліпшення умов життя.
21. **Зовнішня міграція** – міграція між країнами, коли людина переїжджає з однієї країни до іншої для пошуку роботи або постійного проживання.
22. **Міграційна політика** – сукупність заходів, які регулюють переміщення трудових ресурсів між країнами.
23. **Витік мізків** – масовий відтік висококваліфікованих фахівців за кордон з метою отримання кращих умов праці.
24. **Трудова мобільність** – здатність працівників переміщуватися між робочими місцями або регіонами для пошуку кращих можливостей.
25. **Культурна адаптація працівників** – процес інтеграції мігрантів у культурне середовище приймаючої країни.
26. **Соціальна інтеграція мігрантів** – процес включення мігрантів у соціальні та економічні структури приймаючої країни.
27. **Нелегальна міграція** – незаконне перетинання кордонів або працевлаштування без відповідних дозволів.

28. **Міграційний баланс** – різниця між кількістю осіб, що прибувають до країни (іммігрантів), і тими, що її залишають (емігрантів).
29. **Міграційні квоти** – обмеження, встановлені урядом на кількість мігрантів, які можуть в'їхати до країни для працевлаштування.
30. **Економічна міграція** – переміщення людей з метою покращення умов життя та пошуку роботи в країнах з вищим рівнем економічного розвитку.

Тема 3. Технологічні зміни та ринок праці

31. **Автоматизація** – процес заміни людської праці машинами або технологіями для виконання рутинних завдань.
32. **Цифровізація** – перехід від традиційних бізнес-процесів до цифрових технологій та платформ.
33. **Штучний інтелект (ШІ)** – технології, що дозволяють комп'ютерам виконувати завдання, які раніше вимагали людського інтелекту.
34. **Автоматизовані системи** – системи, які виконують завдання без участі людини, використовуючи технології автоматизації.
35. **Віддалена зайнятість** – форма роботи, при якій працівники виконують завдання з будь-якого місця, використовуючи цифрові технології.
36. **Гіг-економіка** – економічна модель, у якій працівники виконують короткострокові або проектні завдання замість постійної роботи.
37. **Роботизація** – впровадження роботів у виробничі та сервісні процеси для заміни людської праці.
38. **Віртуальна реальність (VR)** – технології, які створюють комп'ютерно-генеровані середовища для взаємодії людини з цифровим світом.
39. **Доповнена реальність (AR)** – технології, що доповнюють реальний світ цифровою інформацією.

40. **Цифрові платформи** – онлайн-платформи, що дозволяють здійснювати дистанційну зайнятість і самозайнятість через інтернет.
41. **Автоматизація рутинних процесів** – використання технологій для виконання повсякденних завдань без втручання людини.
42. **Машинне навчання** – складова штучного інтелекту, що дозволяє системам автоматично вивчати та покращувати свою продуктивність без явного програмування.
43. **Перепідготовка кадрів** – процес навчання працівників новим навичкам для відповідності новим технологіям та вимогам ринку.
44. **Ризики автоматизації** – можливі негативні наслідки автоматизації, такі як скорочення робочих місць або залежність від технологій.
45. **Стратегічне управління технологіями** – підхід до управління компанією з урахуванням можливостей і ризиків, пов'язаних із технологічними змінами.

Тема 4. Управління трудовими ресурсами в умовах змінюваного ринку праці

46. **Управління трудовими ресурсами** – процес планування, наймання, навчання і мотивації персоналу для досягнення цілей компанії.
47. **Політика зайнятості** – сукупність державних заходів, спрямованих на забезпечення зайнятості населення і боротьбу з безробіттям.
48. **Соціальна політика** – державна діяльність, спрямована на підтримку рівня життя населення, захист працівників та забезпечення соціальної справедливості.
49. **Конкуренція за таланти** – боротьба компаній за залучення і утримання найбільш кваліфікованих працівників.
50. **Тіньова зайнятість** – працевлаштування без офіційного оформлення та сплати податків.

51. **Зайнятість молоді** – окремий аспект політики зайнятості, спрямований на залучення молодих працівників на ринок праці.
52. **Гнучкий графік роботи** – можливість працівників самостійно обирати час початку та закінчення робочого дня.
53. **Інноваційні підходи до управління працівниками** – нові методи управління персоналом, спрямовані на підвищення ефективності та задоволеності працівників.
54. **Скорочення штату** – процес звільнення частини працівників через економічні причини або автоматизацію.
55. **Адаптація персоналу** – процес залучення працівників до нових умов праці або нових технологій.
56. **Мотивація персоналу** – сукупність методів і інструментів, які використовуються для підвищення продуктивності праці.
57. **Утримання працівників** – заходи, спрямовані на зниження плинності кадрів і збереження ключових працівників.
58. **Навчання та розвиток персоналу** – процес постійного вдосконалення навичок і знань працівників.
59. **Соціальні гарантії** – заходи, які забезпечують працівникам підтримку у випадку втрати роботи, хвороби або виходу на пенсію.
60. **Ефективність політики зайнятості** – рівень успішності заходів, спрямованих на зниження безробіття та забезпечення соціальної справедливості.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ НА ЗАЛІК

1. Поняття та структура ринку праці.
2. Основні функції ринку праці.
3. Теорія попиту і пропозиції на ринку праці.
4. Еластичність попиту та пропозиції на ринку праці.
5. Чинники, що впливають на попит і пропозицію праці.
6. Основні теорії зайнятості.
7. Теорія людського капіталу.
8. Плинність робочої сили: причини та наслідки.
9. Трудова міграція: причини та наслідки для ринку праці.
10. Професійна мобільність працівників.
11. Природне безробіття та його види.
12. Сегментація ринку праці.
13. Теорія внутрішнього і зовнішнього ринків праці.
14. Роль держави у формуванні ринку праці.
15. Механізми державного регулювання зайнятості.
16. Мінімальна заробітна плата як інструмент державного регулювання.
17. Соціальні виплати та підтримка на ринку праці.
18. Професійна підготовка та перепідготовка робочої сили.
19. Політика активної та пасивної зайнятості.
20. Програми стимулювання зайнятості.
21. Державні програми підтримки безробітних.
22. Роль служб зайнятості в регулюванні ринку праці.
23. Вплив глобалізації на ринок праці.
24. Вплив технологічних змін на ринок праці.
25. Цифровізація ринку праці та її наслідки.
26. Роботизація та автоматизація: виклики для ринку праці.
27. Гіг-економіка та її вплив на зайнятість.
28. Ринок праці в умовах пандемій і криз.
29. Вплив війни на ринок праці в Україні.
30. Структурні зрушення на ринку праці.

31. Гендерна нерівність на ринку праці.
32. Механізми боротьби з дискримінацією на ринку праці.
33. Профспілки та їх роль на ринку праці.
34. Колективні договори: принципи та значення.
35. Управління трудовими відносинами на підприємстві.
36. Охорона праці та безпека на робочому місці.
37. Соціальне партнерство на ринку праці.
38. Міжнародні трудові стандарти та їх вплив на регулювання ринку праці.
39. Роль Міжнародної організації праці (МОП) у регулюванні ринку праці.
40. Ринок праці ЄС: особливості регулювання.
41. Ринок праці в США: основні тенденції та регулювання.
42. Порівняльний аналіз ринків праці розвинених і країн, що розвиваються.
43. Дерегуляція ринку праці: переваги та ризики.
44. Підвищення гнучкості ринку праці та її вплив на зайнятість.
45. Вплив інноваційної діяльності на ринок праці.
46. Професійна орієнтація та її значення на ринку праці.
47. Ринок праці молоді: особливості та виклики.
48. Зайнятість людей з обмеженими можливостями.
49. Політика зайнятості ветеранів та військовослужбовців.
50. Вікова структура зайнятості: вплив демографічних змін.
51. Плинність кадрів та методи її зниження.
52. Тіньовий ринок праці: причини та наслідки.
53. Тенденції зайнятості в сфері послуг.
54. Взаємозв'язок ринку праці та соціальної політики.
55. Вплив іноземних інвестицій на ринок праці.
56. Ефективність політики зайнятості в Україні.
57. Перспективи розвитку ринку праці в Україні.
58. Економічні наслідки масового безробіття.
59. Інноваційні підходи до регулювання зайнятості.
60. Прогнозування розвитку ринку праці в умовах невизначеності.

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією : навч. посіб. Київ : ФОРМ Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
2. Барський Ю. М., Цимбалюк І. О., Уніга О. В. Ринок праці деревообробної промисловості в Україні: виклики воєнного часу та шляхи подолання. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2023, № 4 (130). С. 94-100.*
3. Буняк Н. М. Менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі України, 2023. 140 с.
4. Буняк Н. М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці. Вип.2 (28). 2022. С. 56-*
 1. URL: http://www.psaе-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr/9.pdf
5. Буняк Н. М., Ващук Т. П. Особливості стратегічного управління закладами охорони здоров'я. *Бізнес-навігатор. 2022. №2(69). С. 67-71. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2022/69_2022/11.pdf*
6. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття. Київ : КМ-Букс. 2020. 240 с.
7. Менеджмент : навч. посіб. / [уклад.: Л. В. Шинкарук, Т. Л. Мостенська, Т. О. Власенко]. Київ : Кондор, 2021. 220 с.
8. Павліха Н., Цимбалюк І., Уніга О. Розвиток та регулювання ринку праці прикордонного регіону [Текст] : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 223 с. ISBN 978-966-940-195-3
9. Павліха Н. В., Цимбалюк І. О., Уніга О. В., Коцан Л. М., Савчук А. Ю. Економіка добробуту: регулювання доходів населення та розвиток ринку праці [Текст] : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 212 с. ISBN 978-966-940-435-0

10. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент : навч. посіб. для здобув. вищ. освіти. Львів : Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 356 с.

11. Цимбалюк І. О. Економіка добробуту [Текст] : навчальний посібник / Ірина Олександрівна Цимбалюк, Наталія Володимирівна Павліха. – Луцьк : Вежа-Друк, 2023. – 304 с
https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/23343/1/econ_dobr.pdf

12. Цимбалюк І. О., Павліха Н. В. Аналіз структури доходів населення та ролі інклюзивного ринку праці у зменшенні соціальної уразливості. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2023. Кременчук: КрНУ, 2023. Вип. 4(141). С. 33-41. DOI <https://doi.org/10.32782/1995-0519.2023.4.4> URL: http://visnikkrnu.kdu.edu.ua/visnik.php?id_nom=62

13. Цимбалюк І. О., Уніга О. В. Сучасні тенденції розвитку ринків праці України та країн Євросоюзу. *Інновації в управлінні соціально-економічним розвитком*: матеріали I Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., присвяченої 95-річчю Харк. нац. ун-ту міськ. госп.ім. О. М. Бекетова (м. Харків, 5 берез. 2018 р.). Харків, 2018 р. С. 477–480.

14. Цимбалюк І. О., Уніга О. В. Підвищення ефективності розвитку ринку праці прикордонного регіону. *Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кривий Ріг, 28 квіт. 2018 р.). Кривий Ріг: Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського, 2018. 587 с. С. 435–437.

15. Цимбалюк І. О. Розвиток регіональних ринків праці України в умовах євроінтеграційних перспектив. *Сучасні тренди міжнародних економічних відносин & Управління проектами Європейського Союзу*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 20–22 верес. 2018 р.) / за ред. Н.В. Павліхи. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 267 с. С. 216–219.

16. Цимбалюк І. О., Уніга О.В. Методичні підходи до оцінювання розвитку ринку праці прикордонного регіону.

Причорноморські економічні студії: наук.журн. Одеса, 2017 Вип. 18. С. 235–240. http://bses.in.ua/journals/2017/18_2017/50.pdf

17. Цимбалюк І.О., Павліха Н.В., Цимбалюк С.М. Динаміка ринку праці в Україні під час війни: аналіз міграційних тенденцій та показників безробіття. *Інноваційна економіка*. 2023. №2(94). С. 101-109.

18. Цимбалюк І.О, Хомюк Н. Л, Зелінська О.З. Міграція робочої сили в Україні: виклики для управління та мотивації персоналу під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2783> DOI: 10.32782/2524-0072/2023-54-66

19. Tymbaliuk Iryna, THE IMPACT OF WAR ON THE LABOR MARKET IN UKRAINE Трансформація моделі соціально-економічного розвитку в умовах відновлення України та інтеграції з ЄС : збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (Луцьк, 15 травня 2023 р.). / За заг. ред. Павліхи Н. В. – Луцьк : Вежа-Друк, 2023. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). – Об'єм даних 4,73 Мб. С. 119-124.

20. Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press.

21. Freeman, R. B., & Katz, L. F. (Eds.). (1995). *Differences and Changes in Wage Structures*. University of Chicago Press.

22. Nickell, S. (1997). Unemployment and Labor Market Rigidities: Europe versus North America. *Journal of Economic Perspectives*, 11(3), 55-74. <https://doi.org/10.1257/jep.11.3.55>

23. Autor, D. H., Levy, F., & Murnane, R. J. (2003). The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1279-1333. <https://doi.org/10.1162/003355303322552801>

24. Cahuc, P., Carcillo, S., & Zylberberg, A. (2014). *Labor Economics* (2nd ed.). MIT Press.

25. Borjas, G. J. (2016). Labor Economics (7th ed.). McGraw-Hill Education.
26. Card, D., & Krueger, A. B. (1995). Myth and Measurement: The New Economics of the Minimum Wage. Princeton University Press.
27. Hall, R. E., & Papell, D. H. (2005). Macroeconomics: Economic Growth, Fluctuations, and Policy (6th ed.). W.W. Norton & Company.
28. Standing, G. (2011). The Precariat: The New Dangerous Class. Bloomsbury Academic.

Інтернет-ресурси

1. Інформаційні ресурси у цифровому репозитарії бібліотеки ВНУ імені Лесі Українки. URL : <https://evnuir.vnu.edu.ua>
2. Національна бібліотека імені В. І. Вернадського. URL : <http://www.nbu.gov.ua/>.
3. Державна служба зайнятості України URL : <https://dcz.gov.ua/>
4. World Economic Forum. (2020). The Future of Jobs Report 2020. Geneva: World Economic Forum. Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>

Навчальне видання

РОЗВИТОК ТА РЕГУЛЮВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО РИНКУ ПРАЦІ

Навчальний посібник

Формат 60×84 1/16. Обсяг 8,38 ум. друк. арк., 8,11 обл.-вид. арк.

Наклад 300 пр. Зам. 95. Виготовлювач – Вежа-Друк

(м. Луцьк, вул. Шопена, 12, тел. (0332) 29-90-65).

Свідоцтво Держ. комітету телебачення та радіомовлення України

ДК № 4607 від 30.08.2013 р.