

Волинський національний університет  
імені Лесі Українки  
Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту

**Ірина ЦИМБАЛЮК**

## **РОЗВИТОК ТА РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ**

---

методичні рекомендації до практичних занять

Луцьк  
2024

---

УДК 331.5:331.108.43(075.8)

Ц 38

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки (протокол № «16» жовтня 2024 р).

**Рецензент:**

д.е.н. Хомяк Н.Л., завідувач кафедри менеджменту Волинського національного університету імені Лесі Українки

**Цимбалюк І. О.**

Ц 38 **Розвиток та регулювання ринку праці:** методичні рекомендації до практичних занять. Для здобувачів освіти спеціальності 073 Менеджмент, за освітньо-професійною програмою Менеджмент / Ірина Олександрівна Цимбалюк. – Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2024. – 58 с.

Методичні рекомендації до практичних занять з дисципліни «Розвиток та регулювання ринку праці» є складовою частиною нормативно-методичного забезпечення навчального процесу для підготовки бакалаврів галузі знань 07 Управління та адміністрування 073 Менеджмент, за освітньо-професійною програмою Менеджмент. У методичному виданні подано перелік питань для опрацювання, Питання для самоперевірки знань, тестові завдання, задачі та перелік рекомендованих джерел інформації.

Рекомендовано здобувачам освіти економічних спеціальностей денної та заочної форми навчання.

**УДК 331.5:331.108.43(075.8)**

© Цимбалюк І.О. 2024

© Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2024

---

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН.....	9
Тема 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РИНКУ ПРАЦІ ТА ЇХ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	10
Тема 2. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ.....	18
Тема 3. ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА РИНОК ПРАЦІ.....	28
Тема 4. ТЕХНОЛОГІЧНІ ЗМІНИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РИНОК ПРАЦІ І МЕНЕДЖМЕНТ .....	37
Тема 5. УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ЗМІНЮВАНОВОГО РИНКУ ПРАЦІ .....	45
ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ НА ЗАЛІК .....	53
ШКАЛА ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ .....	55
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ТА ІНТЕРНЕТ- РЕСУРСИ.....	57

---

## ВСТУП

В умовах сучасного розвитку суспільства та економіки, питання ефективного управління трудовими ресурсами набувають особливої актуальності. Ринок праці є динамічною і складною системою, яка потребує постійного аналізу та регулювання, особливо в умовах глобальних змін та нових викликів. У цьому контексті вивчення дисципліни «Розвиток та регулювання ринку праці» є надзвичайно важливим для майбутніх фахівців у сфері менеджменту.

Сучасний ринок праці вимагає від менеджерів здатності адаптувати стратегії управління персоналом до змінних економічних, соціальних та технологічних умов. Глобалізація, технологічні інновації, міграційні процеси та структурні зрушення на ринку праці ставлять нові вимоги перед управліннями, що зумовлює необхідність глибокого розуміння тенденцій розвитку ринку праці та його регулювання.

Ефективне управління трудовими ресурсами базується на розумінні економічних процесів, що відбуваються на ринку праці, та застосуванні управлінських інструментів, спрямованих на розвиток кадрового потенціалу, зниження безробіття, боротьбу з тіньовою зайнятістю та утримання кваліфікованих кадрів. Успішні управлінські рішення мають бути засновані на аналізі сучасних викликів, таких як конкуренція за таланти, регіональні особливості ринку праці, а також на розробці стратегій, які відповідають умовам мінливого середовища.

Вивчення дисципліни «Розвиток та регулювання ринку праці» є важливою складовою підготовки студентів спеціальності «Менеджмент», яка допомагає сформувати компетентності з аналізу ринкових тенденцій, розробки та

---

впровадження ефективних стратегій управління трудовими ресурсами. Ці методичні рекомендації допоможуть студентам опанувати необхідні знання та навички для успішного функціонування на ринку праці в умовах сучасних викликів і змін.

Освітній компонент «Розвиток та регулювання ринку праці» належить до вибіркового освітнього компонента, спрямований на формування навичок аналізу функціонування ринку праці, його регулювання та впливу державних і приватних інститутів на зайнятість населення; розвиток практичних умінь прийняття управлінських рішень в умовах змін на ринку праці, з урахуванням економічних і соціальних чинників. Здобувачі освіти набувають компетенцій щодо аналізу сучасних тенденцій зайнятості, регулювання умов праці, впровадження політики зайнятості та її впливу на розвиток компаній і економіку в цілому.

**Мета вивчення освітнього компонента** – формування у майбутніх фахівців сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у сфері розвитку та регулювання ринку праці; розуміння концептуальних основ регулювання зайнятості та функціонування ринку праці в умовах глобальних змін; набуття умінь аналізу ринку праці, оцінки його ефективності та впливу державної політики на ринок праці.

**Основними завданнями освітнього компонента** є формування комплексного бачення щодо:

- сутності основних понять і категорій ринку праці та його регулювання;
- принципів функціонування ринку праці та його учасників;
- інструментів державного регулювання ринку праці та їх впливу на зайнятість і умови праці;

- 
- аналізу сучасних тенденцій на ринку праці та оцінки їх впливу на бізнес і економіку;
  - розробки ефективних управлінських рішень щодо зайнятості та підвищення ефективності використання трудових ресурсів;
  - оцінки соціально-економічних наслідків регулювання ринку праці;
  - інтеграції інструментів регулювання ринку праці у стратегії розвитку організацій;
  - розробки та впровадження політик зайнятості на основі аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища компанії;
  - етики та відповідальності в регулюванні трудових відносин і зайнятості;

практичного застосування інструментів державного та корпоративного регулювання ринку праці в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Здобувачі освіти, які успішно вивчають цю дисципліну, будуть здатні аналізувати ринок праці, розробляти управлінські рішення з урахуванням глобальних і локальних факторів, а також сприяти розвитку трудового потенціалу організацій і регіонів. Така підготовка є ключовою для формування компетентних фахівців у сфері менеджменту, здатних адаптуватися до змін і забезпечувати стабільність і розвиток ринку праці.

---

### 3. Результати навчання (Компетентності)

#### *Загальні компетентності:*

ЗК3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

#### *Спеціальні компетентності:*

СК3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

СК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК 6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

СК9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

СК12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

Програмні результати навчання:

ПРН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

ПРН9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.





## НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин										Форма контролю / Бали
	денна форма					заочна форма					
	усього	у тому числі				усього	у тому числі				
л		п	с.р	кон с.	л		п	с.р.	конс.		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Тема 1. Теоретичні основи ринку праці та їх значення для менеджменту	30	2	4	22	2						БО (2), ДС (2), РЗ(2), Т(2) / 8
Тема 2. Державне регулювання ринку праці та його вплив на управлінські рішення	30	2	4	22	2						БО (2), ДС (2), РЗ (2), Т (2)/ 8
Тема 3. Вплив глобалізації та міграційних процесів на ринок праці	30	2	4	22	2						БО (2), РЗ (2), Т (2), Е (2) / 2,0
Тема 4. Технологічні зміни та їх вплив на ринок праці і менеджмент	30	2	4	22	2						БО (2), ФО (2), РЗ (2), Т (2)/ 8
Тема 5. Управління трудовими ресурсами в умовах змінюваного ринку праці	30	2	4	22	2						БО (2), Т (2), Е (2), РЗ (2)/ 8
Усього годин	150	10	20	110	10						Тести в Тімс, 60 балів

---

## **Тема 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РИНКУ ПРАЦІ ТА ЇХ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### ***Питання що виносяться на семінарське заняття***

- 1.1. Поняття та структура ринку праці.
- 1.2. Основні функції ринку праці.
- 1.3. Теорія попиту і пропозиції на ринку праці.
- 1.4. Еластичність попиту та пропозиції на ринку праці.
- 1.5. Чинники, що впливають на попит і пропозицію праці.
- 1.6. Сегментація ринку праці: внутрішній і зовнішній ринки.
- 1.7. Теорія людського капіталу: сутність та застосування в управлінні.
- 1.8. Трудова мобільність: професійна та регіональна.
- 1.9. Теорії зайнятості та їхній вплив на управлінські рішення.

### ***Контрольні питання***

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?
3. Що таке рівновага на ринку праці? Як вона визначається і які фактори можуть її порушувати?
4. Наведіть приклад ситуації, коли на ринку праці виникає дефіцит робочої сили, і поясніть, які дії може взяти менеджер для вирішення цієї проблеми.

---

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

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

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

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

### *Тестові завдання*

1. Яка концепція ринку праці є ключовою для пояснення взаємодії між роботодавцями та працівниками?
  - a) Теорія людського капіталу
  - b) Концепція попиту і пропозиції
  - c) Теорія контрактів
  - d) Теорія недосконалого ринку праці
2. Хто з економістів є засновником класичної теорії попиту і пропозиції?
  - a) Альфред Маршалл
  - b) Джон Мейнард Кейнс
  - c) Адам Сміт
  - d) Девід Рікардо
3. Який фактор є основним для формування попиту на ринку праці?
  - a) Рівень мінімальної заробітної плати
  - b) Рівень капіталовкладень
  - c) Технологічний прогрес
  - d) Освіта працівників
4. За теорією людського капіталу, інвестиції в освіту та навчання:
  - a) Не впливають на ринок праці
  - b) Збільшують рівень безробіття

- 
- c) Підвищують продуктивність працівників
  - d) Знижують вартість праці
5. Яка теорія розглядає бар'єри для жінок у просуванні на керівні посади?
- a) Теорія людського капіталу
  - b) Теорія недосконалого ринку праці
  - c) Теорія інформаційних асиметрій
  - d) Теорія зайнятості
6. Який економіст ввів поняття «залізний закон заробітної плати»?
- a) Джон Мейнард Кейнс
  - b) Девід Рікардо
  - c) Леон Вальрас
  - d) Гері Беккер
7. Який з наведених факторів належить до пропозиції праці?
- a) Рівень продуктивності
  - b) Тривалість робочого часу
  - c) Капіталовкладення
  - d) Технологічний розвиток
8. Який економіст зробив вагомий внесок у розвиток теорії людського капіталу?
- a) Джон Мейнард Кейнс
  - b) Альфред Маршалл
  - c) Гері Беккер
  - d) Девід Рікардо
9. Чому, згідно з теорією людського капіталу, роботодавці інвестують у навчання працівників?
- a) Для підвищення гнучкості ринку праці
  - b) Для зниження витрат на оплату праці
  - c) Для підвищення продуктивності працівників
  - d) Для збільшення пропозиції праці
10. Як називається ситуація, коли попит на працю дорівнює пропозиції?

- 
- a) Баланс ринку
  - b) Рівновага ринку праці
  - c) Недосконалість ринку
  - d) Дефіцит працівників
11. Що з наступного є ознакою недосконалого ринку праці?
- a) Вільний обмін інформацією між роботодавцями та працівниками
  - b) Конкуренція серед працівників
  - c) Асиметрія інформації
  - d) Наявність усіх вакансій на ринку
12. Хто досліджував вплив інформаційної асиметрії на ринок праці?
- a) Альфред Маршалл
  - b) Гері Беккер
  - c) Джозеф Стігліц
  - d) Девід Рікардо
13. Чому працівники можуть не змінювати роботу навіть при високому безробітті, за Джоном Мейнардом Кейнсом?
- a) Через інвестиції у людський капітал
  - b) Через "липкі" заробітні плати
  - c) Через високу продуктивність праці
  - d) Через гнучкість ринку праці
14. Який фактор НЕ впливає на пропозицію праці?
- a) Освіта
  - b) Соціальні виплати
  - c) Рівень інфляції
  - d) Тривалість робочого часу
15. Що означає "плинність робочої сили"?
- a) Пошук нової роботи працівниками
  - b) Наявність контрактних обмежень
  - c) Переміщення працівників між роботодавцями
  - d) Відсутність пропозицій на ринку праці
16. Який економіст розробив модель загальної рівноваги,

- 
- що стосується ринку праці?
- a) Леон Вальрас
  - b) Альфред Маршалл
  - c) Джозеф Стігліц
  - d) Гері Беккер
17. Що з наступного є результатом інвестицій в людський капітал?
- a) Зниження рівня зайнятості
  - b) Підвищення продуктивності праці
  - c) Зменшення конкурентоспроможності
  - d) Зниження заробітної плати
18. Як називається процес навчання та підвищення кваліфікації працівників?
- a) Освітня інвестиція
  - b) Продуктивність праці
  - c) Професійний розвиток
  - d) Інфляція праці
19. Як називається явище, коли заробітна плата не знижується, навіть при високому безробітті?
- a) Липкі зарплати
  - b) Недосконалість ринку
  - c) Попит на працю
  - d) Плинність кадрів
20. Який показник використовується для оцінки чутливості попиту на працю до змін у заробітній платі?
- a) Еластичність пропозиції
  - b) Еластичність попиту
  - c) Валовий продукт
  - d) Фонд зарплати

**Вірні відповіді:**

- 1. b
- 2. c
- 3. b
- 4. c

- 
5. b
  6. b
  7. b
  8. c
  9. c
  10. b
  11. c
  12. c
  13. b
  14. c
  15. c
  16. a
  17. b
  18. c
  19. a
  20. b

### ***Ситуаційні задачі***

*Задача 1.* Компанія X працює в сфері інформаційних технологій та планує розширення на нові ринки. У зв'язку з цим, керівництво компанії вирішило збільшити кількість програмістів у своєму штаті. Однак на ринку праці попит на програмістів значно перевищує пропозицію, і рівень заробітної плати для цих фахівців значно зріс за останні роки.

Запитання:

1. Який механізм попиту і пропозиції впливає на ринок праці в цій ситуації?
2. Які стратегії може застосувати компанія для залучення нових програмістів, враховуючи недоліки ринку праці?

*Задача 2.* У країні Z почалося активне впровадження автоматизації на виробництвах. Багато компаній почали

---

використовувати роботизовані системи, що зменшило потребу у фізичній робочій силі, але збільшило попит на фахівців у галузі інженерії та інформаційних технологій. Як наслідок, виникло структурне безробіття серед працівників без високої кваліфікації.

Запитання:

1. Як теорія людського капіталу може пояснити необхідність перепідготовки працівників у такій ситуації?
2. Які дії повинні вжити уряд і компанії для зниження структурного безробіття?

*Задача 3.* Компанія Y стикається з проблемою високої плинності кадрів серед молодих працівників. Вони часто змінюють роботу, шукаючи кращі умови та можливості для розвитку. Через це компанія постійно втрачає кваліфікованих працівників і витрачає ресурси на навчання нових.

Запитання:

1. Як концепція людського капіталу може допомогти компанії розв'язати проблему плинності кадрів?
2. Які заходи може запровадити компанія для підвищення лояльності молодих працівників та зниження їхньої плинності?

*Задача 4.* Уряд країни Q вирішив підвищити мінімальну заробітну плату для всіх працівників. Роботодавці з малого та середнього бізнесу висловили занепокоєння, що таке підвищення призведе до збільшення їхніх витрат і може змусити їх скоротити кількість робочих місць.

Запитання:

1. Як підвищення мінімальної заробітної плати вплине на ринок праці за теорією попиту і пропозиції?
2. Які заходи можуть застосувати компанії для зменшення негативних наслідків підвищення мінімальної зарплати?



---

*Задача 5.* В умовах економічної кризи у країні М значно знизився попит на товари і послуги. Це призвело до скорочення робочих місць у багатьох галузях, зокрема в будівельній та роздрібній торгівлі. Водночас у секторі охорони здоров'я попит на медичних працівників значно зріс через необхідність реагування на кризу.

Запитання:

1. Як концепція недосконалого ринку праці пояснює ситуацію на ринку праці під час економічної кризи?
2. Які заходи можуть бути запроваджені для перенавчання працівників з галузей, що скорочуються, до секторів, де зростає попит на робочу силу?

### ***Задачі на розрахунок***

#### **Задача 1: Попит і пропозиція на ринку праці**

У місті є 1000 вакансій, але лише 800 працівників готові працювати за наявного рівня заробітної плати в 20 умовних одиниць на годину. Визначте, на скільки умовна заробітна плата повинна змінитися, щоб кількість працівників дорівнювала кількості вакансій, якщо відомо, що кожне підвищення заробітної плати на 1 умовну одиницю збільшує пропозицію праці на 50 осіб.

#### **Задача 2: Функція попиту на працю**

Функція попиту на працю задана рівнянням  $LD=500-2W$ , де  $LD$  – кількість робочих місць (в тисячах), а  $W$  – заробітна плата (в умовних одиницях). Визначте кількість робочих місць, якщо заробітна плата становить 50 умовних одиниць.

#### **Задача 3: Рівноважна заробітна плата і зайнятість**

---

Функція попиту на працю в певній галузі має вигляд  $LD=1000-10W$ , а функція пропозиції праці –  $LS=200+5W$ , де  $LD$  і  $LS$  – кількість робочих місць і працівників відповідно, а  $W$  – рівень заробітної плати (в умовних одиницях). Знайдіть рівноважну заробітну плату та кількість зайнятих працівників.

#### **Задача 4: Еластичність попиту на працю**

Визначте еластичність попиту на працю, якщо при збільшенні заробітної плати з 40 до 50 умовних одиниць попит на працю скоротився з 800 до 600 працівників. Використайте формулу еластичності попиту за заробітною платою.

#### **Задача 5: Витрати на робочу силу**

Підприємство має 100 працівників, кожен з яких працює по 40 годин на тиждень. Заробітна плата одного працівника становить 25 умовних одиниць за годину. Визначте загальні витрати підприємства на оплату праці за місяць (4 тижні), якщо підприємство планує збільшити кількість працівників на 10% та підвищити заробітну плату на 5%.

### **Тема 2.**

## **ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ**

### ***Питання що виносяться на семінарське заняття:***

2.1. Основні інститути та інструменти державного регулювання ринку праці.

2.2. Регулювання умов праці та заробітної плати: вплив на компанії.

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

2.4. Мінімальна заробітна плата як інструмент державного регулювання.

2.5. Професійна підготовка та перепідготовка робочої

---

сили.

2.6. Політика активної та пасивної зайнятості.

2.7. Державні програми підтримки безробітних.

2.8. Служби зайнятості: функції та роль у зниженні безробіття.

2.9. Соціальні виплати та підтримка населення у сфері зайнятості.

### ***Контрольні питання***

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. Яка установа в Україні відповідає за формування та реалізацію політики на ринку праці?
  - a) Міністерство фінансів
  - b) Міністерство економіки
  - c) Міністерство освіти
  - d) Верховна Рада
2. Яка інституція забезпечує правовий захист працівників у випадках порушення трудового законодавства?
  - a) Служба зайнятості
  - b) Профспілки
  - c) Судові інстанції
  - d) Державна податкова служба
3. Який із наведених інструментів використовується державою для зниження рівня безробіття?
  - a) Соціальні виплати
  - b) Мінімальна заробітна плата
  - c) Програми підтримки зайнятості
  - d) Професійна орієнтація
4. Що є основним завданням служби зайнятості?
  - a) Контроль за виконанням трудового законодавства
  - b) Забезпечення працевлаштування та перепідготовки безробітних
  - c) Розробка законодавчих ініціатив
  - d) Надання соціальних виплат
5. Що таке мінімальна заробітна плата?
  - a) Мінімальний рівень зарплати, що встановлюється на рівні компанії

- 
- b) Мінімальний рівень зарплати, що встановлюється державою
  - c) Мінімальний рівень соціальної допомоги
  - d) Зарплата, нижча за ринкову
6. Яка основна функція профспілок на ринку праці?
- a) Забезпечення професійної орієнтації
  - b) Представлення інтересів роботодавців
  - c) Представлення та захист інтересів працівників
  - d) Розробка трудового законодавства
7. Який закон є основним нормативно-правовим актом, що регулює трудові відносини в Україні?
- a) Конституція України
  - b) Закон України «Про зайнятість»
  - c) Кодекс законів про працю України
  - d) Закон України «Про охорону праці»
8. Що включають умови праці?
- a) Лише розмір заробітної плати
  - b) Тривалість робочого часу та відпустки
  - c) Всі аспекти робочого середовища, зокрема безпеку та умови працевлаштування
  - d) Тільки соціальні виплати
9. Яка мета запровадження мінімальної заробітної плати?
- a) Підвищення рівня безробіття
  - b) Захист працівників від експлуатації
  - c) Стимулювання підприємницької діяльності
  - d) Збільшення витрат роботодавців
10. Що може бути результатом дотримання компаніями високих стандартів умов праці?
- a) Підвищення витрат на персонал
  - b) Зниження продуктивності працівників
  - c) Підвищення мотивації та лояльності працівників
  - d) Збільшення правових санкцій

- 
11. Яке з наведених державних рішень може стимулювати створення нових робочих місць?
- a) Підвищення податків на підприємства
  - b) Програми підтримки малого і середнього бізнесу
  - c) Збільшення мінімальної заробітної плати
  - d) Введення жорсткіших умов праці
12. Як держава може підтримувати вразливі групи населення на ринку праці?
- a) Надання допомоги при звільненні
  - b) Організація професійного навчання та субсидії для роботодавців
  - c) Запровадження жорстких законів щодо зайнятості
  - d) Контроль за виплатою заробітної плати
13. Які з наведених інструментів використовуються для підтримки працівників, які втратили роботу?
- a) Допомога по безробіттю та програми перепідготовки
  - b) Виплата пенсій
  - c) Професійна орієнтація
  - d) Підвищення рівня заробітної плати
14. Яка з наведених політик найкраще сприяє розвитку малого бізнесу?
- a) Підвищення соціальних виплат
  - b) Підвищення рівня заробітної плати
  - c) Податкові пільги для підприємців
  - d) Створення державних робочих місць
15. Що включає державне регулювання ринку праці?
- a) Лише встановлення заробітної плати
  - b) Законодавство, програми зайнятості та соціальні виплати
  - c) Контроль за роботодавцями
  - d) Лише регулювання робочого часу

- 
16. Яка з наведених програм може допомогти працівникам адаптуватися до змін на ринку праці?
- a) Програми соціального страхування
  - b) Програми перепідготовки
  - c) Програми пенсійного забезпечення
  - d) Програми соціальних виплат
17. Що є основною метою державного регулювання умов праці?
- a) Захист інтересів роботодавців
  - b) Забезпечення здоров'я та безпеки працівників
  - c) Зниження соціальних виплат
  - d) Підвищення продуктивності компаній
18. Що є основною метою політики зайнятості?
- a) Підвищення рівня безробіття
  - b) Створення ефективної зайнятості та зниження рівня безробіття
  - c) Стимулювання роботодавців до скорочення робочих місць
  - d) Збільшення соціальних виплат
19. Яка роль менеджменту в забезпеченні ефективної зайнятості?
- a) Виконання всіх державних нормативів
  - b) Створення умов для працевлаштування та розвитку працівників
  - c) Забезпечення безробіття серед молоді
  - d) Контроль за дотриманням законодавства
20. Як можуть взаємодіяти держава і бізнес для забезпечення ефективної зайнятості?
- a) Держава регулює, а бізнес ігнорує закони
  - b) Держава стимулює зайнятість через податкові пільги, а бізнес створює робочі місця
  - c) Держава запроваджує закони, а бізнес не виконує їх

- 
- d) Держава контролює ринок праці, а бізнес не реагує на зміни

***Вірні відповіді:***

1. b
2. c
3. c
4. b
5. b
6. c
7. c
8. c
9. b
10. c
11. b
12. b
13. a
14. c
15. b
16. b
17. b
18. b
19. b
20. b

***Ситуаційні задачі***

**Задача 1**

Компанія X зіткнулася з новими вимогами щодо підвищення мінімальної заробітної плати, встановленими урядом. У той час як працівники раді підвищенню зарплат, керівництво компанії стурбоване можливим зростанням витрат і зниженням прибутковості.



- 
1. Як компанія може адаптувати свою бізнес-модель до нових вимог щодо заробітної плати?
  2. Які стратегії оптимізації витрат може використовувати керівництво для збереження конкурентоспроможності?

### **Задача 2**

Уряд запровадив програму субсидій для компаній, які наймають працівників з вразливих груп населення (молодь, ветерани, люди з інвалідністю). Компанія Y розглядає можливість участі в цій програмі, але побоюється, що прийом нових працівників потребуватиме значних ресурсів на їх навчання.

1. Як компанія може скористатися програмою субсидій, щоб отримати вигоду, мінімізуючи витрати на навчання нових працівників?
2. Які довгострокові переваги може отримати компанія, залучаючи працівників із вразливих груп?

### **Задача 3**

Після введення нових законодавчих норм щодо умов праці, компанія Z повинна модернізувати робочі місця, щоб відповідати стандартам охорони праці. Це вимагає значних інвестицій у нове обладнання та навчання персоналу.

1. Яким чином державні вимоги до умов праці впливають на ефективність роботи компанії?
2. Як компанія може інтегрувати нові вимоги з мінімальними втратами для бізнесу?

### **Задача 4**

Компанія W стикається зі зростанням кількості судових позовів від працівників через порушення трудового законодавства. Судові витрати і штрафи почали суттєво впливати на фінансовий стан компанії.

- 
1. Які зміни в управлінських процесах може впровадити компанія для уникнення майбутніх правових проблем?
  2. Як компанія може налагодити співпрацю з профспілками, щоб поліпшити трудові відносини?

### **Задача 5**

У зв'язку з впровадженням державної програми професійної перепідготовки, держава пропонує фінансову допомогу для навчання працівників нових професій. Компанія М планує розширити свій бізнес і розглядає можливість скористатися цією програмою.

1. Як компанія може ефективно використовувати державну програму перепідготовки для розвитку свого персоналу?
2. Які переваги для компанії може мати участь у таких державних програмах?

### **Задача 6**

Уряд прийняв рішення про збільшення тривалості оплачуваної відпустки для всіх працівників. Компанія А зіткнулася з проблемою планування, оскільки це вплине на графік роботи та продуктивність.

1. Як зміна законодавства щодо тривалості відпусток може вплинути на продуктивність компанії?
2. Які заходи може вжити керівництво для мінімізації негативного впливу на роботу компанії?

### **Задача 7**

Після впровадження нових стандартів охорони праці на підприємстві компанії В трапився нещасний випадок, що призвів до тимчасової зупинки виробництва. Керівництво виявило, що деякі працівники не пройшли необхідні навчання з безпеки праці.

- 
1. Як керівництво компанії може покращити систему контролю за дотриманням стандартів охорони праці?
  2. Які заходи необхідно впровадити для зниження ризику подібних випадків у майбутньому?

### **Задача 8**

Компанія С планує скорочення персоналу через падіння попиту на свою продукцію. Однак у законодавстві передбачено значні компенсації для звільнених працівників, що суттєво збільшить витрати компанії.

1. Які альтернативи скороченню персоналу може розглянути компанія для зниження витрат?
2. Як компанія може співпрацювати з працівниками та профспілками для пом'якшення наслідків скорочення?

### **Задача 9**

Після введення нових вимог до мінімальної заробітної плати компанія F, яка спеціалізується на наданні послуг, почала зазнавати фінансових труднощів через зростання зарплатних витрат. Водночас конкуренти, які працюють у тіньовій економіці, продовжують платити працівникам нижче мінімальної зарплати.

1. Як компанія F може зберегти свою конкурентоспроможність, дотримуючись законодавства?
2. Які заходи держава може вжити для боротьби з тіньовою економікою на ринку праці?

### **Задача 10**

Після запровадження нових державних програм щодо підтримки зайнятості, компанія D має можливість отримати грант для створення нових робочих місць у регіоні з високим рівнем безробіття.

- 
1. Які фактори компанія має врахувати, приймаючи рішення про участь у програмі створення нових робочих місць?
  2. Яким чином компанія може ефективно використовувати отримані кошти для забезпечення стабільної зайнятості?

### **Тема 3. ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА РИНОК ПРАЦІ**

#### ***Питання для теоретичної підготовки***

- 3.1. Вплив глобалізації на структуру та функціонування ринку праці.
- 3.2. Вплив технологічних змін на зайнятість.
- 3.3. Роботизація та автоматизація: виклики для ринку праці.
- 3.4. Цифровізація економіки та її наслідки для зайнятості.
- 3.5. Гіг-економіка: нові форми зайнятості та їхній вплив на ринок праці.
- 3.6. Професійна мобільність у контексті глобалізації.
- 3.7. Зайнятість у сфері послуг: сучасні тенденції.
- 3.8. Вплив іноземних інвестицій на ринок праці.
- 3.9. Ринок праці в умовах криз та пандемій.

#### ***Контрольні питання***

1. Як глобалізація впливає на ринок праці в розвинених і країнах, що розвиваються?
2. Які основні виклики і можливості для менеджменту створює глобалізація на ринку праці?
3. Яким чином міграційні процеси впливають на трудові ресурси компаній та економіку країни-реципієнта?

- 
4. Що таке "відтік мізків", і як він впливає на країни-донори трудових мігрантів?
  5. Яким чином автоматизація та роботизація змінюють структуру ринку праці та вимоги до кваліфікації працівників?
  6. Які переваги та недоліки виникають для компаній у результаті залучення іноземних працівників?
  7. Як цифровізація та розвиток гіг-економіки змінюють традиційні форми зайнятості?
  8. Які управлінські стратегії можуть використовувати компанії для адаптації до змін на ринку праці, спричинених глобалізацією?
  9. Яким чином міжнародні інвестиції впливають на ринок праці в країні-реципієнті?
  10. Як кризи та пандемії, такі як COVID-19, змінили підходи до управління трудовими ресурсами та організації праці?

### ***Тестові завдання***

1. Як глобалізація впливає на ринок праці?
  - а) Підвищує рівень безробіття в усіх країнах
  - б) Стимулює створення робочих місць у країнах з дешевою робочою силою
  - с) Знижує потребу в кваліфікованих працівниках
  - д) Не має суттєвого впливу
2. Що з наступного є основним наслідком автоматизації на ринку праці?
  - а) Підвищення кваліфікації всіх працівників
  - б) Збільшення попиту на некваліфіковану робочу силу
  - с) Скорочення кількості робочих місць на виробництві
  - д) Підвищення соціальних гарантій для працівників

- 
3. Який аспект глобалізації найбільше впливає на зростання конкуренції серед працівників?
    - а) Політична інтеграція
    - б) Міжнародна торгівля та інвестиції
    - с) Соціальна нерівність
    - д) Екологічні зміни
  4. Яка з наведених технологій найбільше сприяє цифровізації ринку праці?
    - а) Парові машини
    - б) Штучний інтелект
    - с) Телекомунікаційні мережі
    - д) Гідроелектростанції
  5. Що з наступного є прикладом позитивного впливу міграційних процесів на трудові ресурси компаній?
    - а) Збільшення витрат на навчання
    - б) Втрата кваліфікованих працівників
    - с) Заповнення дефіциту робочої сили
    - д) Підвищення соціальних напружень
  6. Як автоматизація виробничих процесів впливає на потреби компаній у персоналі?
    - а) Підвищує попит на некваліфіковану працю
    - б) Зменшує потребу в низькокваліфікованих працівниках
    - с) Підвищує потребу в сезонних працівниках
    - д) Сприяє зменшенню загальних витрат на працівників
  7. Яка проблема може виникати в компанії через залучення мігрантів?
    - а) Підвищення продуктивності
    - б) Культурні та мовні бар'єри
    - с) Зниження витрат на працю
    - д) Покращення корпоративної культури
  8. Який тип зайнятості найчастіше виникає в умовах цифровізації економіки?
    - а) Постійна зайнятість
    - б) Гіг-зайнятість (короткострокові контракти)

- 
- c) Зайнятість у державному секторі
  - d) Зайнятість у сфері виробництва
9. Який з наведених наслідків міграції може бути негативним для країни-реципієнта?
- a) Підвищення попиту на товари
  - b) Дефіцит робочих місць для місцевого населення
  - c) Створення нових робочих місць
  - d) Поліпшення інфраструктури
10. Яка стратегія може допомогти компанії пристосуватися до зростання конкуренції на глобальному ринку праці?
- a) Укладання колективних договорів
  - b) Інвестування в підвищення кваліфікації працівників
  - c) Зниження заробітної плати
  - d) Відмова від іноземних інвестицій
11. Як цифрові платформи впливають на ринок праці?
- a) Підвищують рівень зайнятості в традиційних галузях
  - b) Стимулюють розвиток фрілансу та віддаленої роботи
  - c) Збільшують кількість сезонних робочих місць
  - d) Зменшують потребу в кваліфікованих працівниках
12. Що є основною перевагою автоматизації для компанії?
- a) Підвищення витрат на персонал
  - b) Збільшення кількості робочих місць
  - c) Підвищення продуктивності та зниження витрат
  - d) Зниження рівня кваліфікації працівників
13. Як відтік "мізків" впливає на країну-донора мігрантів?
- a) Підвищує рівень зайнятості в країні
  - b) Сприяє розвитку високотехнологічних галузей
  - c) Призводить до втрати кваліфікованих працівників
  - d) Покращує економічні показники
14. Що може бути позитивним наслідком міжнародної міграції для країн, що приймають мігрантів?
- a) Зростання соціальної напруги

- 
- b) Підвищення рівня безробіття
  - c) Розширення ринку праці та нові робочі місця
  - d) Зниження зарплат для місцевих працівників
15. Яка проблема може виникнути на ринку праці внаслідок глобалізації?
- a) Підвищення заробітної плати для всіх працівників
  - b) Нерівність у можливостях для різних категорій працівників
  - c) Зниження вимог до кваліфікації працівників
  - d) Покращення соціальних стандартів для працівників
16. Як можна мінімізувати негативні наслідки автоматизації для працівників?
- a) Запровадити систему штрафів для роботодавців
  - b) Підвищити рівень освіти та перекваліфікацію працівників
  - c) Зменшити інвестиції в технології
  - d) Заборонити використання роботів на виробництві
17. Що є основною характеристикою гіг-економіки?
- a) Постійна зайнятість на повний робочий день
  - b) Тимчасові та короткострокові контракти
  - c) Зайнятість у державному секторі
  - d) Відсутність будь-якої зайнятості
18. Який фактор найбільше сприяє віддаленій роботі на глобальному рівні?
- a) Поліпшення умов праці на заводах
  - b) Розвиток цифрових технологій і платформ
  - c) Підвищення зарплат у розвинених країнах
  - d) Зростання рівня безробіття
19. Яка стратегія допоможе компаніям зберегти конкурентоспроможність в умовах глобалізації?
- a) Мінімізація інвестицій у технології
  - b) Адаптація до нових технологій і підвищення кваліфікації працівників
  - c) Підвищення оподаткування
  - d) Відмова від міжнародної торгівлі



---

20. Як розвиток технологій впливає на структуру робочих місць?

- а) Збільшує кількість ручної праці
- б) Скорочує потребу в низькокваліфікованих працівниках і створює попит на фахівців
- с) Підвищує попит на фізично важку працю
- д) Зменшує потребу в кваліфікованих працівниках у всіх секторах

***Вірні відповіді:***

1. б
2. с
3. б
4. б
5. с
6. б
7. б
8. б
9. б
10. б
11. б
12. с
13. с
14. с
15. б
16. б
17. б
18. б
19. б
20. б

***Ситуаційні задачі***

**Задача 1**

---

Компанія А планує перенести частину свого виробництва до країни з нижчою вартістю робочої сили, щоб знизити виробничі витрати. Проте є побоювання щодо зниження якості продукції та втрати робочих місць у головному офісі компанії.

1. Які ризики і можливості виникають у результаті глобалізації для компанії?
2. Які управлінські рішення можуть допомогти зберегти конкурентоспроможність і при цьому мінімізувати негативні наслідки для працівників?

### **Задача 2**

Компанія В стикається з дефіцитом кваліфікованих інженерів у своїй країні через міграцію фахівців до інших країн з вищими заробітками. Для вирішення проблеми компанія розглядає варіант залучення працівників з інших країн.

1. Які труднощі можуть виникнути при залученні іноземних працівників?
2. Які стратегії може використати компанія для залучення і утримання кваліфікованих фахівців?

### **Задача 3**

Після пандемії COVID-19 компанія С вирішила перейти на гібридну модель роботи, де частина працівників працює дистанційно. Однак це призвело до труднощів у комунікації та контролі за продуктивністю працівників.

1. Які виклики пов'язані з управлінням дистанційними командами?
2. Які інструменти та методи можуть допомогти покращити ефективність управління в умовах віддаленої роботи?

---

#### **Задача 4**

Після виходу на нові міжнародні ринки компанія D зіткнулася з культурними відмінностями та труднощами в управлінні мультинаціональними командами. Це створює конфлікти і знижує ефективність роботи.

1. Як культурні відмінності впливають на роботу міжнародних команд?
2. Які заходи може вжити менеджмент для поліпшення міжкультурної взаємодії в компанії?

#### **Задача 5**

Компанія E залучила групу мігрантів для роботи в сфері обслуговування. Проте, через мовний бар'єр і відмінності в стандартах роботи, з'явилися труднощі в адаптації нових працівників.

1. Як компанія може допомогти мігрантам швидше адаптуватися до нових умов праці?
2. Які кроки необхідно зробити для подолання мовних і культурних бар'єрів у колективі?

#### **Задача 6**

Компанія F впроваджує автоматизацію на своєму виробництві, що дозволить знизити витрати. Однак це призведе до скорочення робочих місць серед низькокваліфікованих працівників.

1. Як компанія може підготувати працівників до переходу на автоматизоване виробництво?
2. Які альтернативи скороченню персоналу може розглянути компанія?

---

### **Задача 7**

Компанія G стикається зі зростаючою конкуренцією на глобальному ринку праці через поширення гіг-економіки. Водночас працівники вимагають більшої гнучкості в умовах зайнятості.

1. Як гіг-економіка змінює підходи до управління персоналом?
2. Як компанія може інтегрувати нові форми зайнятості в свої бізнес-процеси, щоб залишатися конкурентоспроможною?

### **Задача 8**

Після відкриття нового офісу в країні з нижчими витратами на працю, компанія H виявила, що продуктивність працівників значно нижча, ніж очікувалося, через відмінності у рівні кваліфікації та місцевих стандартах праці.

1. Як компанія може вирішити проблему низької продуктивності на нових ринках?
2. Які заходи необхідно вжити для підвищення кваліфікації працівників у новому офісі?

### **Задача 9**

Компанія I планує розширення на міжнародні ринки та стикається з необхідністю залучення працівників з різних країн для підтримки нового бізнесу. Однак, регуляторні та правові відмінності у кожній країні створюють складнощі в організації праці.

1. Як компанія може адаптувати свою кадрову політику до різних правових умов у міжнародних офісах?

- 
2. Які заходи можна вжити для поліпшення адаптації нових працівників в умовах різних національних стандартів?

### **Задача 10**

Після великого міграційного напливу в країні компанія J найняла значну кількість іноземних працівників. Однак, через недотримання соціальних стандартів, компанія зіштовхнулася з протестами та критикою з боку місцевої спільноти.

1. Як компанія може вирішити проблему з дотриманням соціальних стандартів та покращити взаємовідносини з місцевою громадою?
2. Які управлінські рішення допоможуть уникнути подібних ситуацій у майбутньому?

## **Тема 4. ТЕХНОЛОГІЧНІ ЗМІНИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РИНОК ПРАЦІ І МЕНЕДЖМЕНТ**

### ***Питання для семінарського заняття***

- 4.1. Гендерна нерівність на ринку праці: причини та наслідки.
- 4.2. Політика зайнятості молоді: виклики та перспективи.
- 4.3. Трудова міграція: причини, наслідки та регулювання.
- 4.4. Зайнятість людей з обмеженими можливостями.
- 4.5. Політика зайнятості ветеранів та військовослужбовців.
- 4.6. Вікова структура зайнятості: вплив демографічних змін.
- 4.7. Соціальна відповідальність бізнесу на ринку праці.
- 4.8. Тіньовий ринок праці: причини та шляхи подолання.
- 4.9. Профспілки та колективні договори: захист прав працівників.

---

### ***Контрольні питання***

1. Як автоматизація впливає на структуру зайнятості в сучасних компаніях?
2. Які переваги та ризики для компаній несе впровадження цифрових технологій?
3. Які навички є найбільш затребуваними на ринку праці в умовах цифровізації та автоматизації?
4. Які галузі найбільше піддаються впливу штучного інтелекту та автоматизації?
5. Яка роль менеджера у процесі адаптації компанії до технологічних змін?
6. Які ключові виклики стоять перед менеджментом при впровадженні нових технологій?
7. Як цифровізація змінює підходи до управління персоналом і рекрутингу?
8. Що таке гнучкі управлінські стратегії, і чому вони важливі в умовах технологічних змін?
9. Які нові професії виникають внаслідок впровадження штучного інтелекту?
10. Як технологічні зміни впливають на роль та функції HR у сучасних компаніях?

### ***Тестові завдання***

1. Який основний вплив автоматизації на ринок праці?
  - A) Збільшення кількості низькокваліфікованих робочих місць
  - B) Скорочення рутинних робочих місць
  - C) Підвищення потреби у фізичній праці
  - D) Зменшення продуктивності
2. Як цифровізація впливає на структуру зайнятості?
  - A) Збільшує кількість фізичних робіт

- 
- В) Створює більше можливостей для дистанційної роботи
- С) Знижує потребу в професійних навичках
- Д) Скорочує кількість технологічних спеціалістів
3. Що є головною перевагою автоматизації для компаній?
- А) Збільшення витрат на заробітну плату
- В) Підвищення продуктивності праці
- С) Зниження якості продукції
- Д) Збільшення кількості працівників
4. Які навички будуть найбільш затребуваними на ринку праці через цифровізацію?
- А) Фізична витривалість
- В) Знання автоматизованих систем і аналітичне мислення
- С) Вміння працювати з ручними інструментами
- Д) Монотонна праця
5. Який з ризиків пов'язаний з впровадженням автоматизації?
- А) Підвищення соціальної напруги через скорочення робочих місць
- В) Покращення якості життя працівників
- С) Збільшення витрат на найм нових працівників
- Д) Скорочення продуктивності праці
6. Що є основним завданням менеджера при адаптації компанії до технологічних змін?
- А) Утримання всіх працівників на посадах
- В) Оцінка технологічних потреб компанії
- С) Відмова від автоматизації через високу вартість
- Д) Ігнорування змін на ринку
7. Який з наведених факторів є перевагою штучного інтелекту (ШІ) для ринку праці?
- А) Зменшення потреби в професійних кадрах
- В) Автоматизація рутинних завдань
- С) Зменшення інноваційних можливостей

- 
- D) Збільшення кількості фізичних робіт
8. Як впливають технологічні зміни на роль менеджера?
- A) Робота менеджера стає менш важливою
  - B) Менеджер має зосереджуватися на стратегічних рішеннях та адаптації компанії до змін
  - C) Менеджер має уникати впровадження нових технологій
  - D) Робота менеджера залишається незмінною
9. Яка з професій має високі шанси на автоматизацію через впровадження нових технологій?
- A) Розробник програмного забезпечення
  - B) Оператор виробничої лінії
  - C) Фахівець із кібербезпеки
  - D) Аналітик даних
10. Що з перерахованого є ключовим ризиком автоматизації для організацій?
- A) Збільшення витрат на навчання персоналу
  - B) Залежність від технологій і технічних збоїв
  - C) Підвищення попиту на робочу силу
  - D) Зниження кількості конкурентів на ринку
11. Який тип роботи найбільш схильний до автоматизації?
- A) Творчі професії
  - B) Робота, що вимагає рутинних операцій
  - C) Управління персоналом
  - D) Прийняття стратегічних рішень
12. Які зміни в організаціях найчастіше супроводжуються впровадженням штучного інтелекту?
- A) Поява нових творчих професій
  - B) Скорочення обсягу даних для аналізу
  - C) Оптимізація рутинних бізнес-процесів
  - D) Підвищення кількості рутинних завдань
13. Що з перерахованого є прикладом впливу цифровізації на управління персоналом?



- 
- A) Зменшення кількості навчальних програм для працівників  
B) Використання автоматизованих систем для підбору персоналу  
C) Відмова від використання комп'ютерних систем у рекрутингу  
D) Зменшення потреби в навчанні працівників
14. Як технологічні зміни впливають на структуру компанії?  
A) Роблять структуру компанії більш складною  
B) Сприяють спрощенню та оптимізації процесів  
C) Знижують потребу в автоматизації  
D) Не впливають на структуру компанії
15. Який з наведених чинників є найбільшим викликом для менеджменту при впровадженні нових технологій?  
A) Збільшення часу на прийняття рішень  
B) Опір з боку працівників  
C) Зменшення витрат на технології  
D) Підвищення продуктивності праці
16. Що з наведеного є наслідком автоматизації для працівників?  
A) Збільшення рутинних обов'язків  
B) Зменшення потреби в низькокваліфікованій праці  
C) Збільшення кількості фізичних робіт  
D) Зменшення рівня автоматизації
17. Що є основною метою автоматизації в бізнесі?  
A) Збільшення кількості працівників  
B) Підвищення продуктивності та зниження витрат  
C) Збільшення часу на виконання завдань  
D) Скорочення рівня інновацій
18. Які дії є ключовими для менеджера під час технологічних змін?  
A) Ігнорування нових технологій

- 
- В) Забезпечення адаптації працівників до нових технологій  
С) Зменшення навчання працівників  
D) Збільшення кількості рутинних завдань
19. Яка з наведених професій є найбільш перспективною в умовах технологічних змін?  
A) Касир  
B) Спеціаліст із розробки штучного інтелекту  
C) Працівник на складській лінії  
D) Оператор машин
20. Що є основним викликом для компаній у процесі цифровізації?  
A) Підвищення попиту на фізичну працю  
B) Зниження потреби в навчанні персоналу  
C) Адаптація працівників до нових технологій  
D) Зменшення витрат на технології

**Відповіді:**

1. В
2. В
3. В
4. В
5. А
6. В
7. В
8. В
9. В
10. В
11. В
12. С
13. В
14. В
15. В
16. В
17. В

- 
- 18. В
  - 19. В
  - 20. С

### ***Ситуаційні задачі***

**Задача 1.** У компанії, що займається виробництвом, впровадили автоматизовані виробничі лінії, що скоротило потребу у працівниках на 30%. Як менеджеру з управління персоналом варто діяти, щоб мінімізувати соціальну напругу та зберегти мотивацію працівників?

**Задача 2.** Ваша компанія впроваджує нову CRM-систему на базі штучного інтелекту для роботи з клієнтами. Більшість співробітників не має досвіду роботи з подібними технологіями. Які кроки має зробити менеджер для забезпечення успішного переходу персоналу на нову систему?

**Задача 3.** Після пандемії компанія прийняла рішення залишити частину співробітників на віддаленій роботі. Однак продуктивність у кількох відділах почала падати через брак комунікації. Які інструменти і стратегії може застосувати менеджер для підтримки ефективної комунікації та мотивації віддалених команд?

**Задача 4.** Компанія впроваджує систему ШІ для автоматизації первинного відбору кандидатів на вакансії. Проте HR-менеджер занепокоєний можливими упередженнями в алгоритмах та відсутністю "людського фактора". Як варто організувати процес, щоб забезпечити баланс між ефективністю ШІ та справедливим відбором?

**Задача 5.** У компанії виникають конфлікти між працівниками різних поколінь через впровадження нових технологій. Молодші співробітники швидко адаптуються до змін, тоді як старші працівники чинять опір і не хочуть

---

змінювати методи роботи. Які рішення може запропонувати менеджер для зменшення конфліктів та успішної інтеграції технологій?

**Задача 6.** В компанії планується впровадження автоматизованої системи управління запасами, що дозволить зменшити ручні операції. Однак працівники бояться скорочень і висловлюють незадоволення змінами. Які заходи може вжити менеджер для зниження опору та підтримки працівників?

**Задача 7.** Компанія займається виробництвом та продажем офлайн, але через технологічні зміни на ринку більшість конкурентів перейшли до онлайн-продажів через цифрові платформи. Як менеджер має переглянути бізнес-модель, щоб зберегти конкурентоспроможність компанії?

**Задача 8.** У вашій компанії розглядається можливість автоматизації складського процесу. Менеджеру доручено провести оцінку ризиків і можливостей цього рішення. Які аспекти повинні бути враховані, щоб зробити зважене рішення?

**Задача 9.** Компанія вирішила використовувати технології віртуальної реальності (VR) для тренінгів нових співробітників, але частина персоналу сумнівається в ефективності та доцільності такого методу. Як менеджеру варто організувати впровадження цих технологій та переконати персонал у їхній корисності?

**Задача 10.** Компанія вирішила впровадити нову систему управління проектами, яка використовує аналітику на основі штучного інтелекту для прогнозування строків і оцінки ефективності. Як менеджеру правильно організувати навчання команди та впровадження цієї системи, щоб підвищити продуктивність і зменшити опір змінам?

---

## **Тема 5. УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ЗМІНЮВАНОГО РИНКУ ПРАЦІ**

### ***Питання для теоретичної підготовки***

- 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.

### ***Контрольні питання***

1. Які основні виклики стоять перед управлінням трудовими ресурсами в умовах змінюваного ринку праці?
2. Що таке фрикційне, структурне та циклічне безробіття, і як вони впливають на ринок праці?
3. Які особливості тіньової зайнятості та які її наслідки для працівників і компаній?
4. У чому полягає сутність політики "Flexicurity", і як вона застосовується в європейських країнах?
5. Які переваги та недоліки має американська модель зайнятості порівняно з європейською?
6. Як цифровізація та автоматизація впливають на структуру зайнятості та кадрову політику компаній?
7. Як соціальна політика впливає на ринок праці та які її основні інструменти?

---

8. Які глобальні тенденції розвитку кадрового потенціалу варто враховувати при розробці управлінських стратегій?

9. Як конкуренція за таланти впливає на управлінські рішення компаній у сучасних умовах ринку праці?

10. У чому полягають основні відмінності між американською, японською та європейською моделями зайнятості?

### *Тестові завдання*

**1. Яке з наведених явищ є прикладом фрикційного безробіття?**

- A) Безробіття, спричинене економічною кризою
- B) Пошук нової роботи після звільнення
- C) Безробіття через автоматизацію виробничих процесів
- D) Скорочення робочих місць через міграційні процеси

**2. Який тип безробіття виникає через зміни в потребах ринку праці?**

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

**3. Що з наведеного є характерним для тіньової зайнятості?**

- A) Робота за офіційним договором
- B) Наявність соціальних гарантій
- C) Виплата заробітної плати "в конверті"
- D) Висока кваліфікація працівника

**4. Яка основна мета політики "Flexicurity", яка застосовується в Європі?**

- A) Забезпечити працівників високою заробітною платою
- B) Поєднати гнучкість на ринку праці з соціальним захистом

- 
- C) Мінімізувати державне регулювання ринку праці
  - D) Створити нові робочі місця через автоматизацію

**5. Яке з тверджень найкраще описує структурне безробіття?**

- A) Воно виникає під час економічних спадів
- B) Це тимчасове безробіття між змінами роботи
- C) Пов'язане зі змінами у технологіях і професіях
- D) Це безробіття, яке постійно існує в економіці

**6. Яке з цих явищ найкраще характеризує сучасний ринок праці?**

- A) Повна зайнятість усіх працездатних
- B) Автоматизація та конкуренція за висококваліфіковані кадри

- C) Відсутність потреби в професійній підготовці
- D) Статична зайнятість у стабільних професіях

**7. Що з наведеного є одним із основних викликів для менеджменту в умовах ринку праці, що змінюється?**

- A) Стабільність зайнятості на десятки років
- B) Конкуренція за таланти та дефіцит кваліфікованих кадрів

- C) Відсутність нових професій
- D) Зниження попиту на дистанційну роботу

**8. Яка країна відома своєю системою "життєвого найму"?**

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

**9. Яка з країн ЄС впроваджує політику "Flexicurity"?**

- A) Франція
- B) Данія
- C) Італія
- D) Іспанія

---

**10. Яке з тверджень найкраще характеризує циклічне безробіття?**

A) Це безробіття, яке виникає під час пошуку нової роботи

B) Воно спричинене змінами у структурі економіки

C) Виникає через економічні спади та кризи

D) Є результатом автоматизації виробництва

**11. Що є головною метою соціальної політики щодо ринку праці?**

A) Підвищити заробітну плату в усіх секторах

B) Забезпечити працівників соціальними гарантіями та захистом

C) Мінімізувати державне втручання у трудові відносини

D) Залучити більше працівників до неофіційної зайнятості

**12. Який з аспектів є ключовим для американської моделі ринку праці?**

A) Життєвий найм

B) Високий рівень соціального захисту

C) Мінімальне регулювання ринку праці

D) Державні програми перекваліфікації

**13. Яке явище відбувається, коли через автоматизацію зникають робочі місця?**

A) Структурне безробіття

B) Фрикційне безробіття

C) Циклічне безробіття

D) Природне безробіття

**14. Яка модель зайнятості включає активну підтримку перекваліфікації працівників під час економічних змін?**

A) Американська модель

B) Японська модель

C) Скандинавська модель

D) Французька модель



---

**15. Що є основною проблемою тіньової зайнятості для працівників?**

- A) Високий рівень податків
- B) Відсутність офіційних соціальних гарантій
- C) Недостатня оплата праці
- D) Тривалий робочий день

**16. Що з наведеного є характерним для європейської політики зайнятості?**

- A) Висока гнучкість у звільненні працівників без соціального захисту
- B) Сильне регулювання робочого часу та високий рівень соціального захисту
- C) Мінімальне втручання держави в ринок праці
- D) Виключно довгострокові трудові контракти

**17. Яке з наступних рішень може допомогти компанії в умовах конкуренції за таланти?**

- A) Зменшення зарплат для зниження витрат
- B) Впровадження програм професійного розвитку та навчання
- C) Скорочення соціальних гарантій для працівників
- D) Уникнення інновацій у роботі з персоналом

**18. Який підхід до управління персоналом стає важливішим у контексті глобальних змін на ринку праці?**

- A) Виключно жорстка дисципліна на робочому місці
- B) Інвестування в розвиток навичок працівників
- C) Відсутність змін у підходах до менеджменту
- D) Автоматизація лише низькокваліфікованих робочих місць

**19. Що є важливим елементом політики зайнятості в Японії?**

- A) Гнучкий графік та дистанційна робота
- B) Суворі правила звільнення та державний контроль
- C) Життєвий найм та інвестиції в корпоративне навчання

---

D) Велика роль профспілок у регулюванні трудових відносин

**20. Який із зазначених викликів впливає на ринок праці у світі в умовах цифровізації?**

- A) Скорочення конкуренції між працівниками
- B) Необхідність постійного оновлення кваліфікації
- C) Збільшення потреби у некваліфікованих працівниках
- D) Зниження ролі дистанційної роботи

**Вірні відповіді:**

- 1. B
- 2. C
- 3. C
- 4. B
- 5. C
- 6. B
- 7. B
- 8. B
- 9. B
- 10. C
- 11. B
- 12. C
- 13. A
- 14. C
- 15. B
- 16. B
- 17. B
- 18. B
- 19. C
- 20. B

---

## *Задачі*

### **Задача 1.**

Компанія стикається з високим рівнем тіньової зайнятості серед своїх працівників у регіоні з високим рівнем безробіття. Як менеджменту компанії вирішити проблему з легалізацією праці, одночасно зберігаючи конкурентоспроможність на ринку?

### **Задача 2.**

В компанії впроваджується автоматизація виробничих процесів, що призведе до скорочення 30% робочих місць. Як менеджерам правильно спланувати скорочення персоналу, щоб уникнути соціальної напруги і підтримати тих працівників, яких звільняють?

### **Задача 3.**

Компанія працює в регіоні, де спостерігається дефіцит висококваліфікованих працівників через активну конкуренцію з міжнародними компаніями. Які стратегії менеджменту можуть допомогти залучити та утримати талановитих працівників?

### **Задача 4.**

У вашій країні планується зміна трудового законодавства, яка полегшить скорочення працівників для компаній. Як на ці зміни має реагувати менеджмент з огляду на довгострокову стратегію розвитку кадрового потенціалу?

### **Задача 5.**

Менеджер компанії стикається з проблемою значного відтоку працівників через їхню невдоволеність низькою зарплатою і відсутністю можливостей для кар'єрного зростання. Як компанії змінити кадрову політику, щоб покращити утримання працівників?

---

### **Задача 6.**

Компанія стикається з викликом тіньової зайнятості через надмірне податкове навантаження та законодавчі обмеження. Які стратегії менеджменту можуть бути застосовані для зниження цього явища і забезпечення прозорості працевлаштування?

### **Задача 7.**

У зв'язку з економічним спадом у країні, ваша компанія змушена скорочувати витрати, включаючи зменшення заробітних плат або скорочення персоналу. Які управлінські рішення можуть допомогти компанії зберегти ключових працівників та водночас підтримати фінансову стабільність?

### **Задача 8.**

У регіоні, де розташована компанія, суттєво зросла конкуренція за таланти через прихід міжнародних компаній. Як розробити стратегію для утримання кадрів, враховуючи обмежені фінансові ресурси компанії?

### **Задача 9.**

Компанія працює на ринку з високим рівнем безробіття серед молоді. Які стратегії може використовувати менеджмент, щоб залучити молодих фахівців і сприяти їхньому професійному розвитку?

### **Задача 10.**

На ринку праці відбуваються технологічні зрушення, які потребують нових навичок від працівників. Які заходи повинна вжити компанія, щоб працівники змогли адаптуватися до цих змін і не втратити свою конкурентоспроможність?

---

## 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.

невизначеності.

## ШКАЛА ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

### Шкала оцінювання

Оцінка в балах	Лінгвістична оцінка	Оцінка за шкалою ECTS	
		оцінка	пояснення
90–100	Відмінно	A	відмінне виконання
82–89	Дуже добре	B	вище середнього рівня
75–81	Добре	C	загалом хороша робота
67–74	Задовільно	D	непогано
60–66	Достатньо	E	виконання відповідає мінімальним критеріям
1–59	Незадовільно	Fx	необхідне перескладання

### Критерії оцінювання результатів навчання:

*90-100 балів (відмінно):* здобувач освіти володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента в повному обсязі, у встановлені терміни й повно виконав завдання поточного оцінювання; відповіді правильні, обґрунтовані, логічні, містять аналіз і систематизацію, зроблені аргументовані висновки та прослідковується активність здобувача працює протягом усього курсу.

*82–89 балів (дуже добре):* здобувач освіти володіє

---

понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на поглибленому рівні; виконав більшу частину завдань поточного оцінювання; відповіді здебільшого правильні, усі передбачені силабусом навчальні завдання виконані, необхідні практичні навички роботи з освоєним матеріалом в основному сформовані.

*75-81 балів (добре):* здобувач освіти володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на підвищеному рівні, може усвідомлено застосовувати знання та вміння для висвітлення суті питання; усі передбачені завдання виконані; деякі практичні навички роботи з освоєним матеріалом сформовані недостатньо.

*67-74 балів (задовільно):* здобувач освіти володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на середньому рівні, теоретичний зміст курсу освоєний частково, необхідні практичні навички роботи з освоєним матеріалом в основному сформовані, більшість передбачених силабусом завдань виконано.

*60-66 балів (достатньо):* здобувач освіти володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на прийнятному рівні, теоретичний зміст курсу освоєний частково, деякі практичні навички роботи не сформовані, багато передбачених силабусом завдань не виконані або виконані із значною кількістю помилок.

*1-59 балів (незадовільно):* здобувач освіти володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на елементарному рівні, теоретичний зміст курсу не освоєний, необхідні практичні навички роботи не сформовані, більшість передбачених силабусом завдань не виконано або містять грубі помилки.



---

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСИ

1. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією : навч. посіб. Київ : ФОП 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.
1. Буняк Н. М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці*. Вип.2 (28). 2022. URL: [http://www.psaе-jrnl.nau.in.ua/journal/2\\_88\\_2022\\_ukr/9.pdf](http://www.psaе-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr/9.pdf)
4. 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](http://business-navigator.ks.ua/journals/2022/69_2022/11.pdf)
5. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття. Київ : КМ-Букс. 2020. 240 с.
6. Менеджмент : навч. посіб. / [уклад.: Л. В. Шинкарук, Т. Л. Мостенська, Т. О. Власенко]. Київ : Кондор, 2021. 220 с.
7. 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
8. 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

9. 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. 356с.

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

11. 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](http://visnikkrnu.kdu.edu.ua/visnik.php?id_nom=62)

12. 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.

13. 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.

14. 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.*

15. 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.  
[https://bses.in.ua/journals/2017/18\\_2017/50.pdf](https://bses.in.ua/journals/2017/18_2017/50.pdf)

16. 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.

17. 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

18. Tsybaliuk 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.

#### *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.nbuu.gov.ua/>.

3. Державна служба зайнятості України URL :  
<https://dcz.gov.ua/>

