

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-66>

УДК 331.5.364

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ МОБІЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ

MANAGEMENT OF THE PERSONNEL SOCIAL MOBILITY IN WAR CONDITIONS

Лопушняк Галина Степанівна

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8576-6440>

Милян Руслан Васильович

доктор філософії з економіки,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6785-2492>

Lopushniak Halyna, Mylyanyk Ruslan

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

У статті досліджено особливості управління соціальною мобільністю персоналу в умовах війни. Визначено, що у воєнних умовах поняття соціальної мобільності персоналу набуває додаткового змісту, включаючи вимушену зміну місця роботи, релокацію, перекваліфікацію, а також гнучке реагування на кадрові втрати та нестабільність. Запропоновано механізм управління соціальною мобільністю персоналу, впровадження якого дозволяє організації оптимізувати кадрові процеси, формувати кадровий резерв, підвищувати рівень мотивації співробітників і запобігати професійному вигоранню. В умовах воєнного стану значення цього механізму зростає, оскільки організації стикаються з новими викликами – міграцією працівників, мобілізацією, релокацією бізнесу, психологічним тиском та кадровими втратами. Результати впровадження механізму управління соціальною мобільністю персоналу включають зниження рівня плинності кадрів, покращення соціального клімату в колективі, підвищення рівня задоволеності працівників та їхньої залученості до корпоративних процесів.

Ключові слова: соціальна мобільність персоналу, управління соціальною мобільністю, механізм управління, виклики, воєнні умови.

The article studies the features of managing personnel social mobility in wartime. It is determined that in wartime conditions the concept of personnel social mobility acquires additional meaning, including forced job changes, relocation, retraining, as well as flexible response to personnel losses and instability. Such mobility becomes not only a means of professional growth, but also a necessary tool for the survival of the enterprise, the preservation of human capital and ensuring the continuity of business processes. A mechanism for managing personnel social mobility is proposed, the implementation of which allows the organization to optimize personnel processes, form a personnel reserve, increase the level of employee motivation and prevent professional burnout. In wartime, the importance of this mechanism increases, as organizations face new challenges - employee migration, mobilization, business relocation, psychological pressure and personnel losses. A comprehensive approach to managing personnel social mobility involves the use of regulatory, social, behavioral, administrative and other methods. An important role in this process is played by human, financial, material, information and organizational resources, which ensure the effective implementation of measures for personnel mobility. The implementation of a systemic mobility management mechanism allows enterprises to effectively respond to the challenges of the modern labor market, adapt to changes, and remain competitive. The results of implementing a mechanism for managing personnel social mobility include reducing staff turnover, improving the social climate in the team, increasing employee satisfaction and their involvement in corporate processes. At the same time, the organization gets the opportunity to effectively adapt to changes in the external environment, which contributes to its long-term stability. The use of modern HR technologies and monitoring methods allows you to increase the effectiveness of social mobility management and create conditions for the professional development of personnel.

Keywords: personnel social mobility, social mobility management, management mechanism, challenges, war-time conditions.

Постановка проблеми. Динамічний розвиток економіки та змін на ринку праці кардинально змінюють вектор соціальної мобільності, що вимагає від менеджменту приймати неординарні рішення. Особливої ваги це питання набуває в умовах воєнного стану, коли організації стикаються з масовою міграцією працівників, мобілізацією, психологічною нестабільністю та невизначеністю. Глобалізація, цифровізація, а також трансформація трудових відносин у період війни вимагають гнучкості від організацій у питаннях розвитку та утримання персоналу. Соціальна мобільність персоналу дозволяє ефективно використовувати наявний трудовий потенціал, адаптувати його до нових викликів і забезпечити функціонування організацій навіть в умовах кадрового дефіциту.

Відсутність чіткої стратегії управління мобільністю може призвести до втрати цінних кадрів, зниження ефективності роботи та дезорганізації внутрішніх процесів. В умовах війни особливої цінності набуває здатність персоналу до швидкої адаптації, зміни функціоналу, перекваліфікації та ротації, що потребує наявності гнучкого, системного механізму управління мобільністю. Розробка та впровадження такого механізму дозволяє організаціям зберігати кадровий потенціал, підтримувати мотивацію працівників і забезпечувати соціальну стабільність у колективі. Це, в свою чергу, сприяє сталому розвитку підприємства, підвищенню його стійкості до зовнішніх ризиків та збереженню конкурентоспроможності навіть в умовах кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процеси соціальної мобільності є предметом досліджень багатьох науковців, таких як М. Біль [1], С. Волошина [2], М. Гаут [3], О. Кир'янова [4], А. Колот, О. Купець, Л. Лавриненко, Е. Лібанова [5], Ю. Маршавін, І. Петрова [6], У. Садова, Ф. Торче [7], Р. Четті [8] та ін. У сучасних наукових дослідженнях соціальної мобільності персоналу різні автори акцентують увагу на окремих аспектах цього явища. Зокрема, Біль М. [1] розглядає просторову мобільність населення як важливий чинник розвитку людського капіталу. Волошина С. [2] акцентує увагу на трудовій мобільності, яку трактує через внутрішні та зовнішні переміщення персоналу. У свою чергу, Лібанова Е. [5] аналізує міграційну мобільність українців, розглядаючи її як ефективний інструмент соціального підйому та покращення життєвого рівня. Петрова І. [6] вивчає мобільність

працівників крізь призму розвитку освітньої мобільності та впровадження стратегічних підходів до управління креативністю й гнучкістю для підвищення рівня працевлаштування.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Сьогодні проблема формування теоретичних і практичних підходів до управління соціальною мобільністю персоналу в умовах глобальної нестабільності, збройних дій є актуальною та потребує пошуку напрямів її вирішення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження соціальної мобільності персоналу, а також розробка механізму управління цим процесом в умовах війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Соціальна мобільність персоналу – це процес зміни професійного або посадового статусу працівника в межах організації, що супроводжується адаптацією до нових функціональних обов'язків, ролей або структурних підрозділів [3]. У воєнних умовах це поняття набуває додаткового змісту, включаючи вимушену зміну місця роботи, релокацію, перекваліфікацію, а також гнучке реагування на кадрові втрати та нестабільність. Така мобільність стає не лише засобом професійного зростання, а й необхідним інструментом виживання підприємства, збереження людського капіталу та забезпечення безперервності бізнес-процесів. Вона охоплює як вертикальні, так і горизонтальні переміщення персоналу, що є ключовим чинником гнучкості та стійкості організації у кризових ситуаціях.

Соціальна мобільність персоналу в умовах воєнного стану набуває особливого значення, оскільки забезпечує можливість гнучкої адаптації працівників до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Вона дозволяє оперативно реагувати на кадрові виклики, зумовлені мобілізацією, релокацією, змінами в структурі підприємств або скороченням ресурсів. Завдяки мобільності персонал може змінювати напрям діяльності, проходити перепідготовку або займати нові позиції, що сприяє збереженню трудового потенціалу та стабільності організації. Враховуючи складні соціально-економічні умови, авторами запропоновано дієвий механізм управління соціальною мобільністю персоналу, який враховує особливості воєнного часу та забезпечує ефективну координацію кадрових процесів (рис. 1).

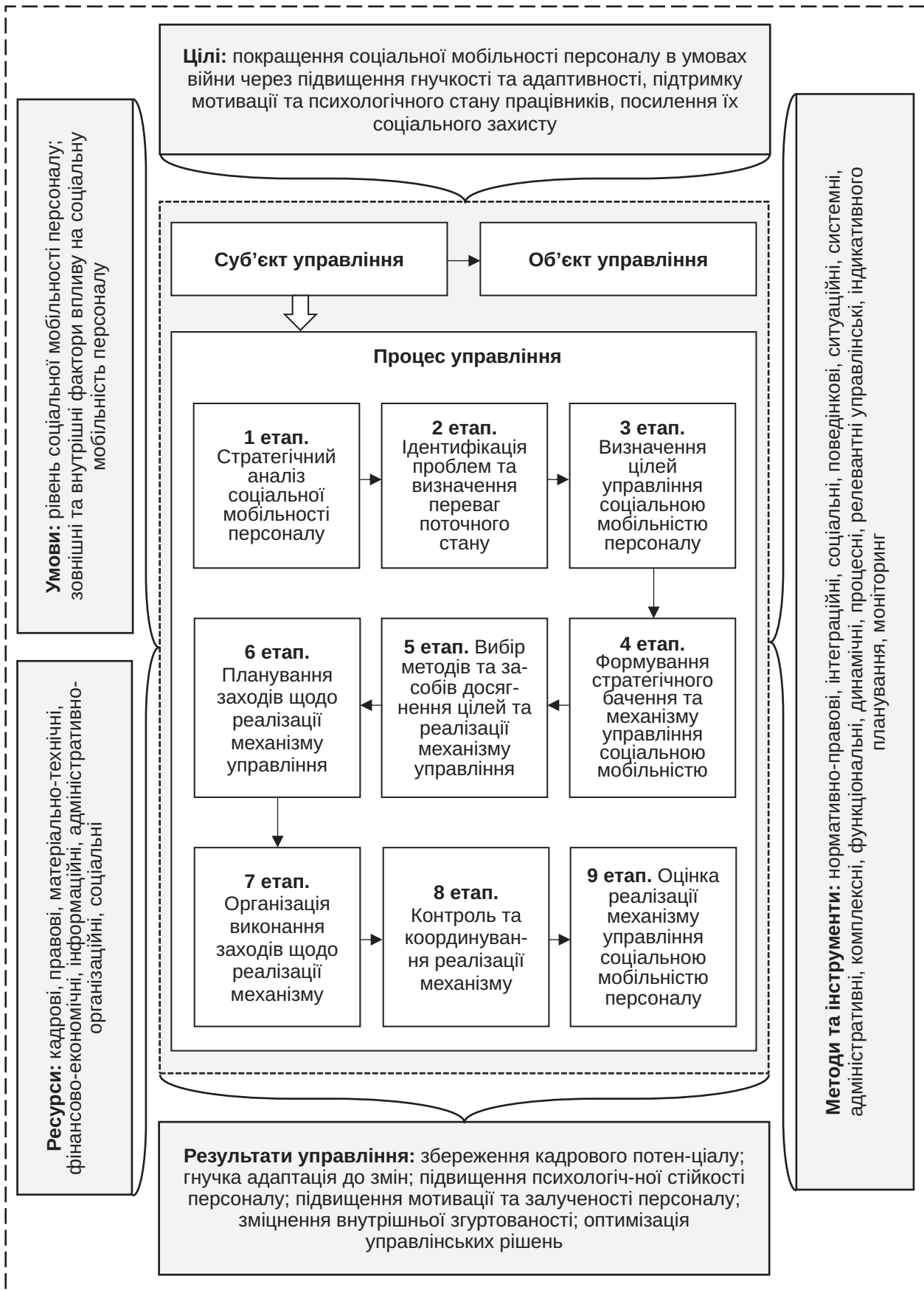


Рис. 1. Механізм управління соціальною мобільністю персоналу в умовах війни

Джерело: сформовано авторами

В умовах воєнного стану цілі управління соціальною мобільністю персоналу набувають нових пріоритетів, зосереджених на збереженні, адаптації та ефективному використанні трудового потенціалу в кризових обставинах. Основні цілі включають:

- забезпечення безперервності діяльності організації шляхом гнучкого розподілу кадрових ресурсів, швидкої адаптації працівників до змін та залучення внутрішніх резервів;

- мінімізація наслідків кадрових втрат через мобілізацію, міграцію або тимчасову недоступність працівників завдяки механізмам ротації, перекваліфікації та внутрішньої мобільності;

- підтримка мотивації та психологічного стану працівників, створення умов для відчуття захищеності та стабільності навіть в умовах невизначеності;

- підвищення гнучкості та адаптивності персоналу до нових умов праці, включаючи віддалену роботу, зміну графіків, перепрофілювання тощо;

- посилення соціального захисту та підтримки працівників через доступ до програм психологічної допомоги, гарантій зайнятості, страхування та соціального забезпечення;

- підтримка національної економічної стійкості через збереження трудового потенціалу на місцях та ефективне функціонування підприємств.

Також не менш важливими цілями управління соціальною мобільністю персоналу залишаються: стимулювання кар'єрного зростання працівників (розробка і впровадження кар'єрних траєкторій, систем наставництва та професійного розвитку); забезпечення соціального захисту та рівності можливостей (мінімізація дискримінації в кар'єрному зростанні, рівний доступ до підвищення кваліфікації та працевлаштування); посилення фінансової безпеки працівників (покращення умов оплати праці, прозорість зарплат, зниження рівня нестабільної зайнятості); підвищення рівня охоплення соціальним захистом (розширення соціальних гарантій, пенсійного забезпечення) [2; 6].

Ефективність управління соціальною мобільністю персоналу значною мірою залежить від низки зовнішніх та внутрішніх умов, які формують простір для реалізації кадрової політики. Воєнні дії на території країни вносять корективи та ці умови змінюються, набуваючи нових акцентів і потребуючи адаптивного підходу. До ключових умов належать:

1. Рівень соціальної мобільності персоналу:

- поточний стан горизонтальної та вертикальної мобільності працівників, включаючи їхню готовність до змін, перекваліфікації, ротації або освоєння нових посад;

- наявність внутрішніх резервів (кадрових, освітніх, організаційних) для забезпечення швидких рішень у відповідь на кадрові виклики;

- ступінь відкритості та прозорості можливостей для мобільності, включаючи рівність доступу до професійного зростання.

2. Зовнішні фактори впливу:

- воєнні дії та безпекова ситуація – фізична загроза життю працівників, руйнування інфраструктури, блокування логістики, зміни в територіальному розміщенні бізнесу;

- рівень міграції та переміщення населення – як внутрішньої, так і зовнішньої, що впливає на наявність трудових ресурсів у регіонах;

- державне регулювання – правові обмеження або особливі умови функціонування підприємств, пов'язані з воєнним станом, мобілізаційними процесами, режимами роботи;

- соціально-економічна ситуація в країні – інфляція, безробіття, зменшення попиту на продукцію/послуги, що обмежують інвестиції в персонал;

- гуманітарні та міжнародні ініціативи – підтримка держави, партнерів і донорів щодо працевлаштування, перепідготовки, соціального захисту населення.

3. Внутрішні фактори впливу:

- фінансова стійкість підприємства – можливість інвестувати в навчання, перекваліфікацію, підтримку персоналу;

- корпоративна культура – рівень довіри між керівництвом і персоналом, відкритість до діалогу, солідарність у складних умовах;

- інноваційність HR-служб – готовність до використання цифрових рішень, платформ дистанційного навчання, автоматизації кадрових процесів;

- психологічна готовність працівників до змін – рівень стресу, наявність підтримки, комунікативна стратегія керівництва щодо змін.

Ефективне функціонування механізму управління соціальною мобільністю персоналу в період війни вимагає адаптації та перегляду традиційного підходу до використання ресурсів, а саме:

– кадрові ресурси: збереження ключових фахівців за допомогою створення умов безпеки та мотивації; адаптація до втрати працівників внаслідок мобілізації, евакуації, еміграції; підтримка багатofункціональності працівників - здатність виконувати різні ролі при зменшенні чисельності персоналу;

– правові ресурси: гнучке застосування трудового законодавства в умовах війни, враховуючи постанови уряду та військово-цивільних адміністрацій; використання змін до нормативно-правових актів для впровадження дистанційної, змішаної або часткової зайнятості; правові гарантії для працівників, які перебувають у зоні бойових дій або на службі; інструменти захисту прав мобілізованих співробітників та підтримки їхніх родин;

– матеріально-технічні ресурси: переобладнання робочих місць під дистанційний або мобільний формат роботи; забезпечення безперервної роботи критично важливих об'єктів інфраструктури; використання альтернативних джерел електроенергії, мобільного зв'язку, безпечних приміщень; переорієнтація на мінімально необхідний рівень технічного забезпечення для забезпечення життєдіяльності підприємства;

– фінансово-економічні ресурси: оптимізація витрат без втрати ключових працівників; перерозподіл бюджету на користь заходів з підтримки персоналу, компенсацій, логістики; пошук зовнішніх фінансових джерел (гранти, пільгові програми, державна допомога); інвестиції у цифрові рішення для віддаленої роботи та онлайн-навчання;

– інформаційні ресурси: надання працівникам своєчасної та достовірної інформації щодо умов праці, змін у політиці, заходів безпеки; забезпечення стабільного доступу до корпоративних баз даних, дистанційних навчальних платформ, HR-систем; розгортання систем швидкої внутрішньої комунікації (месенджери, внутрішні портали); використання аналітичних даних для прогнозування потреб у персоналі та оцінки ризиків;

– адміністративно-організаційні ресурси: створення кризових штабів та мобільних груп для управління персоналом у надзвичайних ситуаціях; перегляд та спрощення процедур, пов'язаних із призначеннями, переведеннями, віддаленою роботою; впровадження оперативних планів з евакуації, ротації, відновлення робочих процесів; наявність чіткої структури відповідальності за мобільність і стійкість кадрової політики;

– соціальні ресурси: психологічна підтримка працівників, забезпечення стабільного морального клімату; надання допомоги сім'ям співробітників, які постраждали від бойових дій або мобілізовані; корпоративні ініціативи взаємодопомоги, волонтерства, колективного благодійництва; партнерство з державними і громадськими організаціями для реалізації соціальних програм.

Війна формує нову управлінську реальність, яка потребує переосмислення класичних методів управління персоналом та їх адаптації до умов невизначеності, ризику та обмежених ресурсів [1; 4]. Основними методами та інструментами, які доцільно використовувати для ефективного управління соціальною мобільністю в період воєнного стану, є:

1. Нормативно-правові методи: регулювання соціальної мобільності через законодавство та корпоративні політики; використання змін до трудового законодавства, що дозволяють гнучко регулювати умови праці, віддалену та тимчасову зайнятість.

2. Інтеграційні методи: формування єдиної кадрової стратегії, що враховує потреби компанії та працівників; об'єднання ресурсів і зусиль організації з освітніми, державними, волонтерськими та гуманітарними структурами; створення партнерських мереж для взаємної підтримки кадрів, навчання, працевлаштування внутрішньо переміщених осіб.

3. Соціальні методи: впровадження програм соціального захисту, психологічної допомоги, підтримки працівників та їх родин; підтримка корпоративної культури, що сприяє мобільності та професійному розвитку; стимулювання солідарності, корпоративної взаємопідтримки, волонтерства; формування культури взаємоповаги, довіри та включеності.

4. Поведінкові методи: створення мотиваційних механізмів для збереження залученості в умовах стресу (гнучкі форми зайнятості, визнання, бонуси за стійкість); застосування коучингу, менторства, лідерства; підтримка ініціативності, адаптивності та навчання працівників протягом життя.

5. Ситуаційні методи: адаптація стратегії мобільності персоналу до конкретних економічних і соціальних викликів; прийняття управлінських рішень залежно від поточної безпекової, економічної та кадрової ситуації; миттєве коригування структури, функцій або чисельності персоналу; використання сценарного планування та антикризових рішень.

6. Системні методи: побудова цілісної системи управління мобільністю з ураху-

ванням ризиків війни; інтеграція соціальної мобільності в загальну HR-стратегію компанії; використання системного аналізу для ухвалення рішень щодо кадрових змін.

7. Адміністративні методи: введення внутрішніх розпоряджень, наказів, положень щодо переміщення, перепрофілювання та тимчасових призначень, їх адаптація до вимог воєнного часу; організація кадрового резерву, управління ротацією кадрів; чітке документальне оформлення всіх змін у штаті.

8. Комплексні методи: поєднання правових, соціальних, організаційних, фінансових та цифрових інструментів для управління персоналом; впровадження антикризових HR-програм, які охоплюють як збереження, так і розвиток персоналу; синергія стратегічного, тактичного та оперативного управління.

9. Функціональні методи: адаптація функціональних обов'язків працівників відповідно до змінених умов (суміщення, багатофункціональність, гнучкий розподіл обов'язків); застосування KPI для оцінки ефективності мобільності персоналу.

10. Динамічні методи: постійний перегляд і оновлення політик щодо управління соціальною мобільністю; використання agile-підходів в управлінні персоналом; швидка реакція на зміни через мобільні управлінські команди.

11. Процесні методи: управління мобільністю через моделювання кар'єрних траєкторій; побудова процесів внутрішнього навчання, обміну знаннями, збереження досвіду; впровадження алгоритмів прийняття рішень у кадрових кризових ситуаціях.

12. Релевантні управлінські методи: персоналізований підхід до управління кожним працівником у складних умовах; гнучке лідерство, делегування, самоуправління команд; впровадження сучасних HR-технологій для підтримки мобільності персоналу.

13. Методи індикативного планування: прогнозування кадрових потреб на основі сценаріїв розвитку подій; оцінка можливих ризиків і потреб у мобільності персоналу за умов бойових дій чи евакуації; планування змін у структурі персоналу в разі розширення/скорочення діяльності.

14. Методи моніторингу: постійне відстеження змін у складі персоналу, його настроях, працездатності; визначення точок напруги та ризиків через опитування, HR-аналітику; моніторинг ефективності заходів із мобільності – частота ротацій, задоволеність зміними, результативність кадрових рішень.

Розглянемо більш детально етапи процесу управління соціальною мобільністю персоналу в умовах війни.

На першому етапі – етапі стратегічного аналізу соціальної мобільності персоналу здійснюється оцінка поточної ситуації з персоналом: наявність, статус мобілізованих, евакуйованих, переміщених працівників. Також визначаються вразливі підрозділи та критично важливі функції, проводиться аналіз стабільності внутрішніх комунікацій і кадрового резерву.

На наступному етапі ідентифікації проблем та визначення переваг поточного стану виявляються ключові бар'єри: втрати персоналу, обмеження мобільності, зниження мотивації. Проводиться фіксація позитивних практик: багатофункціональність, адаптація працівників, волонтерська активність. Окреслюються гнучкі рішення, які вже довели ефективність (переведення, дистанційна робота, ротація).

На третьому етапі визначаються цілі управління соціальною мобільністю персоналу. Пріоритетною є спрямованість цілей на збереження кадрового потенціалу, мінімізацію ризиків та підвищення адаптивності, а також балансування між оперативними і довгостроковими цілями (утримання ключових працівників, підготовка до відновлення бізнесу) [5; 8].

На етапі формування стратегічного бачення та механізму управління проводиться розробка адаптивного механізму, здатного працювати в умовах непередбачуваності. Визначаються відповідальні особи/підрозділи за реалізацію управлінських рішень. Здійснюється розробка сценаріїв дій у разі загострення ситуації чи зміни територіального доступу.

На п'ятому етапі обираються методи та засоби досягнення цілей. Пріоритет надається гнучким, швидко застосовуваним методам: адміністративним, ситуаційним, інтеграційним. Важливим є залучення HR-аналітики, правових консультантів, кризових менеджерів.

На етапі планування заходів щодо реалізації механізму управління здійснюється складання покрокових планів евакуації, перепрофілювання, навчання, підтримки; планування короткострокових ініціатив із розвитку компетенцій та адаптації; формування системи внутрішніх ротацій або тимчасових призначень.

Сьомий етап спрямований на організацію виконання заходів щодо реалізації механізму, а саме: активізація мобільних груп HR-фахівців або кризових команд; запрова-

дження гнучких моделей управління (наприклад, тимчасових горизонтальних команд); оперативне впровадження заходів у регіонах з особливою потребою в персоналі.

Наступний етап – контроль та координування реалізації механізму включає: моніторинг ефективності реалізованих заходів, внесення коригувань у політику мобільності персоналу; постійний зв'язок між керівництвом і персоналом, швидке реагування на збої; використання цифрових інструментів для контролю за виконанням заходів; координація з держорганами, партнерами, донорськими програмами.

Останній, дев'ятий етап – оцінка реалізації механізму управління соціальною мобільністю персоналу включає в себе такі напрями: аналіз досягнутих результатів, визначення рівня задоволеності персоналу; оцінка психологічного клімату, задоволеності персоналу; формування зворотного зв'язку та підготовка оновлень до механізму для подальшого застосування.

Реалізація запропонованого механізму управління соціальною мобільністю персоналу в період воєнного стану забезпечує не лише оперативне реагування на кризові виклики, а й формує основу для стабільності та відновлення організації. Очікувані результати включають:

1. Збереження кадрового потенціалу: утримання ключових працівників на робочих місцях, навіть за умов ротацій, мобілізацій або евакуації; збереження критично важливих компетенцій і досвіду в межах організації.

2. Гнучка адаптація до змін: здатність швидко перепрофілювати персонал, змінювати функціональні обов'язки та впроваджувати нові форми зайнятості; створення внутрішнього резерву кадрів для заміщення тимчасово відсутніх співробітників.

3. Підвищення психологічної стійкості персоналу: зменшення тривожності та невизначеності через чітку комунікацію та підтримку; формування довіри до керівництва та відчуття соціальної захищеності.

4. Підвищення мотивації та залученості персоналу: впровадження справедливої системи оцінки та винагороди за досягнення; формування середовища для самореалізації працівників.

5. Забезпечення безперервності діяльності підприємства: підтримка життєдіяльності організації навіть за умов порушеної логістики, обмеженого доступу до ресурсів чи зміни місця розташування; можливість зберігати або оперативно відновлювати основні бізнес-процеси.

6. Зміцнення внутрішньої згуртованості: посилення командної роботи та взаємодопомоги в умовах невизначеності; розвиток нової якості корпоративної культури, орієнтованої на взаємну підтримку, стійкість і відповідальність.

7. Оптимізація управлінських рішень: швидке прийняття рішень на основі HR-аналітики та моніторингу ситуації; раціональний розподіл ресурсів відповідно до пріоритетних напрямів діяльності.

8. Створення основи для післявоєнного відновлення: наявність структурованої системи кадрового управління, готової до масштабування та адаптації в умовах відбудови; підготовлений персонал, здатний до навчання, розвитку та роботи в нових умовах.

Висновки. Отже, управління соціальною мобільністю персоналу є ключовим елементом сучасної системи управління трудовими ресурсами, особливо в умовах воєнного стану. Складні та нестабільні обставини вимагають від підприємств підвищеної гнучкості, здатності швидко адаптуватися до змін, а також зберігати кадровий потенціал навіть за умов ротації, втрат чи тимчасової недоступності персоналу. Механізм управління соціальною мобільністю дозволяє не лише забезпечити ефективне функціонування організації, а й підтримати моральний стан працівників, сприяти їх професійному розвитку та соціальній захищеності. Успішне впровадження такого механізму передбачає комплексний підхід, що включає використання нормативно-правових, соціальних, інтеграційних та поведінкових методів. Це дозволяє адаптувати кадрову політику до викликів війни, забезпечити ротацію кадрів, перепрофілювання працівників та підтримку їхньої зайнятості. У підсумку, правильно організоване управління мобільністю персоналу виступає чинником стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності, сприяє зміцненню національної економіки та забезпеченню соціальної стабільності в державі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Біль М. Просторова мобільність населення: теорія, методологія, практика: монографія. Львів : ПАІС, 2018. 392 с.
2. Волошина С. В., Штик Ю.В. Сучасні тенденції мобільності персоналу на ринку праці. *Соціально-економічні проблеми світового та національного господарства. Торгівля і ринок України*. 2018. № 2(44). С. 35–42.
3. Hout M. Social Mobility. *The Poverty and Inequality Report*. 2019. P. 29–33.
4. Кир'янова О. В. Формування адаптаційної мобільності фахівця як чинник особистісної ефективності. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 290–295.
5. Лібанова Е. М. Зовнішні трудові міграції українців: масштаби, причини, наслідки. *Демографія та соціальна економіка*. 2018. № 2 (33). С. 11–26.
6. Мобільність робочої сили України: тенденції та перспективи: колективна монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. І. Л. Петрової, д.е.н. В. В. Близнюк; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К., 2023. 334 с.
7. Torche F. Intergenerational Mobility and Equality of Opportunity. *Intergenerational Mobility and Equality of Opportunity*. 2015. № 56(3). P. 343–371.
8. Chetty R. Mobility Report Cards: The Role of Colleges in Intergenerational Mobility. *National Bureau of Economic Research*. 2017. URL: <https://www.nber.org/papers/w23618>.

REFERENCES:

1. Bil M. M. (2018). Prostorova mobilnist naseleння: teoriia, metodolohiia, praktyka [Spatial mobility of the population: theory, methodology, practice]. Lviv: PAIS. 392 p. (in Ukrainian)
2. Voloshyna S. V., Shtyk Yu. V. (2018). Suchasni tendentsii mobilnosti personalu na rynku pratsi [Modern tendencies of personnel mobility in the labour market]. *Sotsialno-ekonomichni problemy svitovoho ta natsionalnoho gospodarstva. Torhivlia i rynek Ukrainy*, no. 2(44), pp. 35–42. (in Ukrainian)
3. Hout M. (2019). Social Mobility. *The Poverty and Inequality Report*, pp. 29–33. (in English)
4. Kyrianova O. (2014). Formation of specialist's adaptive mobility as a factor of personal effectiveness [Formuvannia adaptatsiinoi mobilnosti fakhivtsia yak chynnyk osobystisnoi efektyvnosti]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, no. 1, pp. 290–295. (in Ukrainian)
5. Libanova E. (2018). External labour migration of Ukrainians: Scale, causes, consequences [Zovnishni trudovi mihratsii ukraintsiv: masshtaby, prychny, naslidky]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, no. (2), pp. 11–26. (in Ukrainian)
6. Petrova I. L., Blyzniuk V. V. (eds.) (2023). Mobilnist robochoi syly Ukrainy: tendentsii ta perspektyvy [Labour mobility in Ukraine: trends and prospects]. Kyiv: Institute for Economics and Forecasting of the NASU, 334 p. (in Ukrainian)
7. Torche F. (2015). Intergenerational mobility and equality of opportunity. *European Journal of Sociology*, no. 56(3), pp. 343–371. (in English)
8. Chetty R. (2017). Mobility Report Cards: The Role of Colleges in Intergenerational Mobility. *National Bureau of Economic Research*. Available at: <https://www.nber.org/papers/w23618> (in English)