

УДК 331.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.43-11>

## МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ МОБІЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

## MECHANISM OF THE EMPLOYEE SOCIAL MOBILITY MANAGEMENT: THEORETICAL ASPECTS

**Стожок А.Ю.**

аспірантка кафедри соціоекономіки та управління персоналом,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1315-7854>

**Stozhok Alina**

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

*У статті висвітлено підходи до управління соціальною мобільністю у контексті сучасних викликів та загроз, породжених повномасштабною війною та наслідками пандемії COVID-19. Досліджено процес управління у різних площинах та охарактеризовано методи і засоби взаємовпливу суб'єктів та об'єкта управління соціальною мобільністю персоналу. Обґрунтовано вплив факторів на розвиток соціальної мобільності персоналу через взаємозв'язок державних інституцій, профспілкових організацій та роботодавців. Наголошено на розвитку людського капіталу працюючого населення та зростанні якості життя завдяки посиленню процесів соціальної мобільності персоналу. Ідентифіковано важелі впливу суб'єктів управління соціальною мобільністю персоналу та визначено власне трактування механізму управління соціальної мобільності персоналу. Проведено аналіз об'єктивних та суб'єктивних факторів впливу на механізм управління соціальною мобільністю персоналу.*

**Ключові слова:** соціальна мобільність, працівники, управління, людський капітал, соціальний капітал.

*The article highlights approaches to the management of social mobility in the context of the current challenges and threats posed by the full-scale war and the consequences of the COVID-19 pandemic. The author researches and analyses the management process from different perspectives, namely, from economic, social, and legal points of view. The methods and means of mutual influence of the subjects and the object of management of social mobility of personnel are characterized. The influence of factors on the development of social mobility among personnel through the interconnection of state institutions, trade unions, and employers is substantiated. The interrelation between the elements of the process of managing the social mobility of staff is considered with a view to intensifying socio-economic changes and generating innovative ideas aimed at solving social problems through an appropriate mechanism. The article emphasizes the development of human capital in the working population and the growth of quality of life due to the strengthening of the processes of social mobility of personnel. The author identifies the levers of influence of the subjects of social mobility management through the introduction of regulatory policy measures, the concept of decent work, social justice, and human capital. The importance of social dialogue in addressing pressing employment issues through the active involvement of employers and research institutions, the dissemination of information on labour market trends, expanding access to educational and training opportunities, and increasing the diversity of career prospects is emphasized. It is determined that the mechanism for managing the social mobility of enterprise personnel is its ability to accumulate, preserve, implement, improve, and restore labour potential in space and time to obtain a qualitative result of human capital management. This article examines both objective and subjective factors of influence on the mechanism of management of social mobility of personnel and identifies their division into those related to qualitative characteristics of a personality, those related to working conditions, and individual characteristics and interests of a personality.*

**Keywords:** social mobility, employees, management, human capital, social capital.

**Постановка проблеми та її актуальність.** Зростання мобільності працівників, спричинене наслідками пандемії коронавірусу, набрало нових обертів через зміни структури ринку праці внаслідок викликів та загроз, породжених повномасштабною війною. Посилення процесів соціальної мобільності значно впливає не лише на міграційні процеси у суспільстві, а й також на організаційну діяльність підприємств та індивідуальний кар'єрний шлях працівників. Відтак, зважаючи на нестабільність ринку праці, мобільність працівників посилювалась через скорочення або закриття підприємств. Крім того, війна змусила працююче населення інакше розставити пріоритети, надавши перевагу особистим цілям та інтересам над професійними, що зрештою призвело до меншої відданості роботі, оскільки безпека та захист стали першочерговими завданнями. Відповідно, як і в умовах воєнного ринку праці, так і у період його повоєнного відновлення раціональне використання робочої сили і забезпечення її гнучкості, адаптивності та конкурентоспроможності формують стратегічний набір практик для економічного відновлення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика соціальної мобільності персоналу є предметом досліджень багатьох науковців. Відтак, аспекти мобільності працівників висвітлені у працях таких вітчизняних вчених, як Колот А.М. [1], Маршавін Ю.М. [2], Лібанова Е.М. [3], Лавриненко Л.М. [4], Петрова І.Л. [4], Волошина С.В. [5]. Попри численні дослідження процесів мобільності працівників, ґрунтовного аналізу потребують питання формування ефективного механізму управління соціальною мобільністю персоналу, аналізу важелів впливу у системі управління соціальною мобільністю персоналу, обґрунтуванні підходів щодо впровадження принципів посилення соціальної мобільності як на державному рівні, так і на рівні підприємства.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Зважаючи на попередні

дослідження соціальної мобільності персоналу, у статті було акцентовано увагу на посиленні соціального діалогу як регулятора взаємодії держави та роботодавців щодо соціальної мобільності працівників. Також охарактеризовано позитивний вплив соціальної мобільності на розвиток людського та соціального капіталу, що набуває особливої актуальності у період повоєнного відновлення економіки.

**Постановка завдання.** Завдання статті полягають в обґрунтуванні теоретичних засад формування механізму управління соціальною мобільністю персоналу, а також ідентифікації важелів регуляторної політики щодо управління соціальною мобільністю персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Війна актуалізувала потребу у більш надійних механізмах соціального захисту, таких як забезпечення соціальним житлом, робочими місцями, належними медичними послугами, зокрема надання можливості доступу до психологічної підтримки. Попри величезні ризики українське суспільство, яке продемонструвало високий рівень згуртованості та готовності до боротьби, було змушеним мобілізувати свої знання, навички та соціальні зв'язки з метою налагодження нових систем комунікацій, створення захищеного середовища, зокрема й робочого, вирішення нагальних суспільних завдань.

З метою мінімізації соціально-економічних ризиків українське суспільство потребує ефективного застосування підходів управління соціальною мобільністю, оскільки остання є каталізатором змін у кар'єрі, доходах та рівні заробітної плати, освітньо-кваліфікаційному рівні, здобутті нових навичок та досвіду, а також соціальному захисті. Для формування правильного розуміння процесу управління соціальною мобільністю, насамперед необхідно проаналізувати процес управління у різних площинах, а саме з економічної, соціальної та правової точки зору (табл. 1).

Таблиця 1

**Характеристика процесу управління за напрямками та рівнями**

Рівень	Напрямок	Характеристика
1	2	3
Держава	економічний	політика органів державної влади щодо господарських, демографічних, освітніх, соціально-економічних питань [6]
	соціальний	механізм управління суспільством та його структурними складовими, як сукупність заходів з організації громадських зв'язків, що здійснюються між державними органами, органами місцевого самоврядування, об'єднаннями громадян і окремими громадянами з метою упорядкування їх спільної діяльності [7]
	правовий	система заходів, спрямованих на гарантування дотримання міжнародного права у сфері прав людини і міжнародного гуманітарного права підприємствами, а також регулювання трудових відносин, спрямоване на покращення ситуації для підприємств та послаблення гарантій прав працівників [8, с. 19]
Організація	економічний	система управлінських рішень щодо розвитку мотивації співробітників, їх культурного, освітнього і кваліфікаційного рівнів, професійних навичок, здоров'я [6]

Закінчення таблиці 1

1	2	3
Організація	соціальний	система різних методів, що спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі, задоволення соціальних потреб працівників, розвитку особистості, соціального захисту [9]
	правовий	система заходів, націлена на забезпечення безпеки працівників (та їхніх сімей), надання фінансової підтримки, турботи про фізичне та психічне здоров'я, відповідно до умов міжнародного трудового права, колективного договору та правил внутрішнього трудового розпорядку [8]

Джерело: складено автором на основі [6–9]



Рис. 1. Компоненти процесу управління соціальною мобільністю персоналу

Джерело: сформовано автором на основі [10]

За вищенаведеними даними можемо зробити висновок, що управління соціальною мобільністю персоналу є процесом, який спрямований на забезпечення можливостей для працівників змінювати один вид діяльності на інший, успішно опановувати нові технології, реалізовувати вертикальну та горизонтальну кар'єру, пристосовуватись до внутрішнього та зовнішнього середовища.

Як і будь-який процес, управління соціальною мобільністю персоналу містить такі компоненти як суб'єкт, об'єкт та зміст управління. Для того, аби визначити згадані елементи для процесу управління соціальною мобільністю, необхідно охарактеризувати їхню сутність загалом. З огляду на це, для процесу управління:

1) суб'єктом є фізичні та юридичні особи, які виконують керівну функцію, тобто здійснюють вплив на об'єкт з метою трансформації останнього у новий стан;

2) об'єктом є те, що функціонує під керівним впливом суб'єкта;

3) зміст полягає у взаємозв'язках між суб'єктом та об'єктом управління, які містять систему методів та засобів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт і досягаються зміни [7, с. 37].

Особливої уваги потребує характеристика методів та засобів взаємовпливу суб'єктів та об'єкта управління соціальною мобільністю персоналу. На основі попередньої характеристики, можемо визначити компоненти процесу управління соціальною мобільністю персоналу (рис. 1) [10, с. 48].

Варто зауважити, що управління соціальною мобільністю персоналу розглядається як у внутрішній площині (у системі взаємозв'язків функціональних підрозділів підприємства щодо посилення мобільності людського капіталу працівників), так і у зовнішній (через взаємодію

між державними та місцевими органами влади, неурядовими та профспілковими організаціями, підприємствами). Ключовою компонентою управління соціальною мобільністю персоналу є людський капітал. Для оцінювання впливу факторів на розвиток соціальної мобільності персоналу людський капітал варто розглядати на макро-, мезо- та мікрорівнях. Посилення управління соціальною мобільністю призведе до забезпечення відповідності навичок, досвіду, кваліфікації працівників робочим місцям, оскільки соціальна мобільність зменшує бар'єри, які можуть обмежувати освітні та кар'єрні перспективи висококваліфікованих фахівців. Крім того, завдяки зазначеній відповідності соціальна мобільність значною мірою впливає на продуктивність через посилення залученості, а відтак, на економічне зростання.

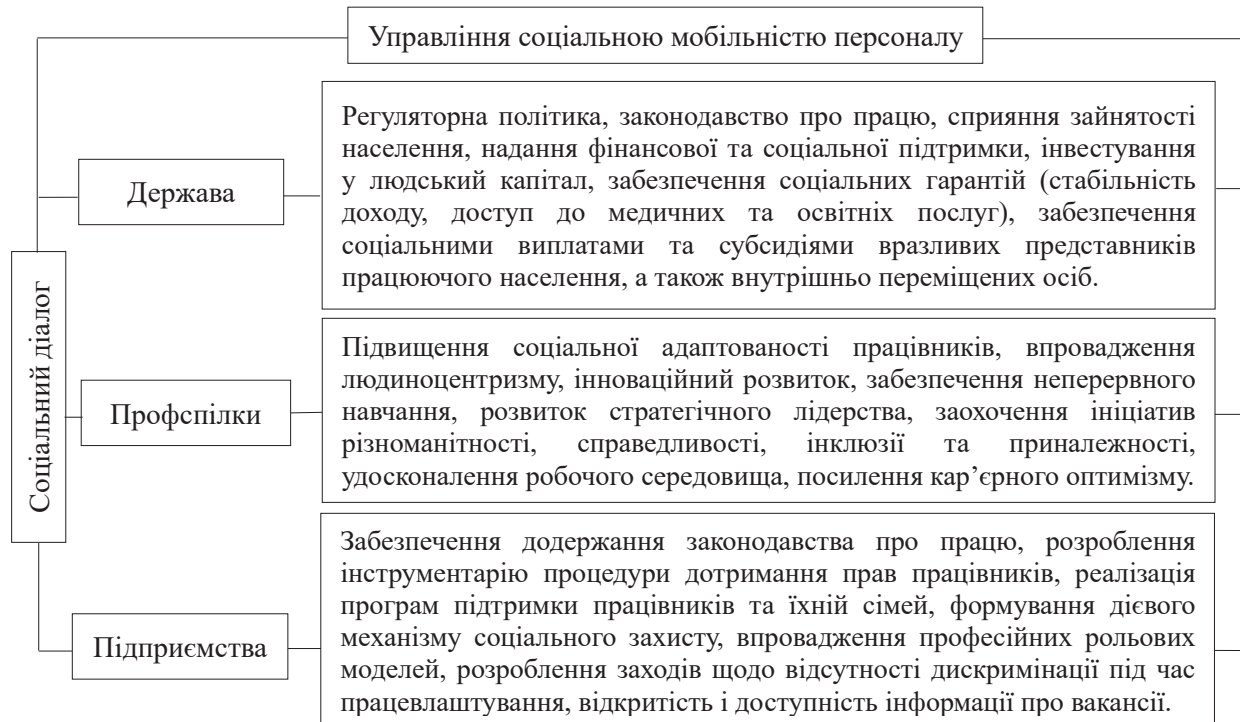
Управління соціальною мобільністю персоналу спрямоване на зменшення бар'єрів на шляху до відповідних робочих місць як на державному рівні, так і на рівні підприємств, оскільки зазначені бар'єри існують через упередженість у процесах наймання, а також через нерівність освітніх можливостей. Соціально мобільне суспільство сприяє розвитку людського капіталу шляхом можливості ефективного розподілу робочої сили, яка полягає у покращенні балансу між працівниками та робочими місцями, що своєю чергою впливає на зростання продуктивності праці та економічне процвітання (рис. 2) [11, с. 8].

Як зазначалось попередньо, управління соціальною мобільністю персоналу здійснюється на різних рівнях та площинах з урахуванням впливу різних суб'єктів. Відтак, доцільно охарактеризувати взаємодію впливу вищезгаданих суб'єктів на управління соціальною мобільністю персоналу через відповідні важелі (рис. 3).



**Рис. 2. Взаємозв'язок між процесом управління соціальною мобільністю персоналу та економічним розвитком**

Джерело: сформовано автором на основі [11]



**Рис. 3. Взаємозв'язок важелів впливу суб'єктів управління соціальною мобільністю персоналу**

*Джерело: сформовано автором на основі [12]*

Як свідчать вищенаведені дані, вагомим елементом процесу управління є регуляторна політика державних та місцевих органів влади, профспілкових організацій, підприємств щодо забезпечення дотримання законодавства про працю, а також реалізація концепції гідної праці, забезпечення соціальної справедливості, збагачення людського капіталу. Чільне місце у системі забезпечення злагодженої взаємодії усіх суб'єктів займає соціальний діалог, покликаний розширювати інструментарій вирішення соціально-економічних питань, регулювання соціально-трудова відносин, забезпечення стабільності та економічного розвитку. Відповідно, держава має створити сприятливу основу для соціального діалогу, заохочуючи до участі профспілкові організації, а також підприємства, та виступаючи активним партнером у механізмах соціального діалогу на тристоронній або «тристоронній-плюс» основі. Крім того, саме держава має постійно підтримувати та забезпечувати можливості соціального діалогу шляхом побудови інституційних засад й адміністративної підтримки та створення відповідного представницького органу для підготовки, організації та контролю діяльності щодо посилення соціального діалогу [12].

У системі управління соціальною мобільністю персоналу соціальний діалог покликаний вирішувати нагальні питання зайнятості, такі як заохочення підприємств до забезпечення

відповідними робочими місцями працездатного населення, особливо вразливих категорій осіб (внутрішньо переміщених осіб, осіб, які втратили часткову працездатність внаслідок активних бойових дій, жінок-дружин військово-службовців), посилення гнучкості працюючого населення на ринку праці завдяки опануванню нових технологій відповідно до актуальних трендів, надання доступу до поточної інформації про ринок праці, зокрема щодо якості та кількості наявних пропозицій, формування гендерно чутливої політики зайнятості, посилення соціального захисту шляхом забезпечення стабільними доходами, надання соціальної підтримки, а також створення умов підтримки належного рівня фізичного та психічного здоров'я, доступу до медичних та освітніх послуг, сприяння соціальній адаптації.

Як було досліджено попередньо, освіта та підвищення кваліфікації відіграють ключову роль у посиленні соціальної мобільності працівників. У цьому аспекті ефективний соціальний діалог має бути спрямований на надання можливостей працевлаштування шляхом навчання та забезпечення можливостей отримання доходу, що своєю чергою сприятиме підвищенню мобільності на ринку праці та розширенню варіативності кар'єрних можливостей. Важливим елементом є розроблення програм професійної підготовки у контексті взаємозв'язку із зайнятістю. Відтак, активатором соціальної



мобільності слугують професійні рольові моделі [13], розроблення яких націлене на формування освітніх програм відповідно до вимог ринку праці та запитів підприємств, а також сприяння поширення інформативності про тенденції на ринку праці та потенційні кар'єрні перспективи серед молоді, зокрема шляхом програм стажувань, джоб шедовінгу (job shadowing), «one-to-one» кар'єрних бесід. Завдяки професійним рольовим моделям молодь має можливість постійного вдосконалення кар'єрного потенціалу, оскільки за мінливих умов ринку праці та зростаючої економічної нестабільності, вкрай важливим є посилення обізнаності студентів щодо тих професій, які забезпечать фінансову та соціальну безпеку у довготерміновій перспективі, відповідатимуть актуальним вимогам роботодавців та сприятимуть вдосконаленню освітньо-кваліфікаційної складової. Крім того, подібні дослідження змогли б надавати якісну та кількісну характеристику взаємозв'язку між соціально-економічним статусом батьків та дітей, а також дозволити прослідкувати вплив життєвих рольових моделей на професійні кар'єрні моделі та спроєкувати кар'єрні та життєві результати молоді з урахуванням різних демографічних рівнів та рівнів доходу.

Важливо нагадати про дослідницький потенціал у системі управління соціальною мобільністю персоналу, а саме підкреслити роль дослідницько-наукових установ та інститутів у процесі соціального діалогу між державою, профспілками та підприємствами. Дослідження завжди слугували міцним підґрунтям для змін, а відтак, вагомий вплив на аналізі ринку праці, проведенні обстежень, прогнозуванні, збиранні даних та їхньому розповсюдженні посилюється відповідно до викликів і загроз воєнного та повоєнного ринку праці. Зібрані та проаналізовані статистичні дані можуть використовуватись для таких цілей, як:

- посилення обізнаності молоді щодо актуальних трендів на ринку праці, вимог роботодавців, освітньо-кваліфікаційних можливостей та особливостей кар'єрного планування, розроблення узгоджених програм професійної підготовки;
- формування соціальної політики щодо вразливих цільових груп, таких як жінки, молодь, особи з обмеженими можливостями та ті, які втратили часткову працездатність, учасників активних бойових дій, ветеранів війни;
- розроблення методологічних засад правового регулювання та моніторингу соціально-трудова відносин, забезпечення дотримання міжнародних правових норм та законодавства про працю, усунення проблем ґендерно-інклюзивної дискримінації, втілення ефективних практик соціального захисту та утримання персоналу;
- впровадження заходів екологічної безпеки працівників, залучення підприємств до екологічної відповідальності та формування екологічної

експертизи, створення «зелених» робочих місць та «зеленого» офісу на підприємствах.

Зважаючи на вищенаведені результати, можна дійти висновку, що процес управління соціальною мобільністю персоналу є агентом соціально-економічних змін та генератором новаторських ідей, спрямованих на вирішення суспільних проблем за допомогою відповідного механізму. Відтак, доцільно охарактеризувати механізм управління соціальною мобільністю персоналу. Отже, механізмом управління соціальною мобільністю персоналу підприємства є система накопичення, збереження, реалізації, вдосконалення та відновлення у просторі й часі трудового потенціалу з метою отримання якісного результату управління людським капіталом. Цей механізм передбачає розвиток освітньо-кваліфікаційної складової процесу управління соціальною мобільністю персоналу завдяки неперервному навчанню, професійній підготовці, підвищенню кваліфікації, розробленню та впровадженню програм соціальної адаптації з урахуванням людиноцентричного підходу, інклюзії, соціальної справедливості, ґендерно чутливої політики з метою усунення дискримінаційних диспропорцій, створенню нових якісних робочих місць, зокрема й зі спрямуванням на екологічні ініціативи, завдяки відкриттю індустріальних парків з метою алокації нових бізнесів та зростання масштабів діяльності вже переміщених виробництв.

Варто зауважити, що механізм управління соціальною мобільністю персоналу передбачає наявність впливу відповідних факторів. Ці фактори можна поділити на об'єктивні та суб'єктивні. До об'єктивних слід віднести ті, які пов'язані із якісними характеристиками особистості, та ті, що стосуються умов праці. Відповідно, до першої групи належать демографічні (стать, вік, сімейне становище), кваліфікаційно-професійні (рівень освіти, професія, кваліфікація, досвід роботи, соціальний статус), особистісні (рівень здатності до швидкої адаптації, постійного самовдосконалення, самостійного та відповідального прийняття рішень, взаємодії у кроскультурному робочому середовищі, мобільного реагування на нові виклики, оперативного прийняття рішень). До другої групи варто віднести соціально-економічні (потреба у робочій силі, професіях, характер зайнятості, рівень оплати праці, доходів і його співвідношення із прожитковим мінімумом, якість соціальних гарантій та рівень соціальних виплат, можливість кваліфікаційно-професійного зростання, рівень соціального захисту, нагромадження соціального капіталу), соціально-психологічні (рівень та якість соціальної адаптації, стратегічне лідерство, баланс між роботою та особистим життям, соціально-психологічного робоче середовище, зворотній зв'язок і комунікація у команді та з керівництвом, рівень управлінської підтримки, рівень безпеки та стабільності суспільства),

організаційні (рівень умов праці, створення нових робочих місць, допомога у працевлаштуванні під час скорочення, навчання та підвищення кваліфікації, рівень управління та організаційних взаємозв'язків).

Суб'єктивними факторами є індивідуальні характеристики та інтереси особистості. До першої групи належать потреби особистості, а саме економічні (матеріальне та фінансове забезпечення, рівень та якість життя, рівень заробітної плати та доходів), соціальні (соціальний захист, соціальна приналежність та визнання, структура цінностей, життя та професійна стратегія, кар'єрне зростання, соціальний статус), психологічні (потреба у захисті та безпеці, рівень соціально-психологічної адаптації та соціалізації, тенденція до змін, рівень професіоналізму, когнітивного навантаження, тривожності). Друга група суб'єктивних факторів характеризується інтересами особистості, які поділяються на індивідуальні (ціннісні орієнтири щодо кар'єрних трансформацій, зміни соціально-економічного статусу, потреба у збагаченні знань, нагромадженні соціального капіталу) та інтереси підприємства, соціальної групи, суспільства загалом [14, с. 64–67].

**Висновки.** Ефективно сформований механізм управління соціальною мобільністю персоналу дозволяє будувати процеси на підприємстві, які будуть зорієнтовані на людські ресурси не лише за своєю формою, а й за змістом. Таким чином, дієве управління соціальною мобільністю персоналу сприяє розвитку принципів різноманітності, рівноправності та інклюзивності, а також культури стійкості, забезпечуючи сталість розвитку підприємств. Слід наголосити на тому, що проактивний підхід до управління соціальною мобільністю персоналу забезпечується гнучкістю та динамічністю ринку праці, що є невід'ємними елементами поточних тенденцій його розвитку, а відтак, стимулює ефективну та своєчасну відповідь на непередбачувані зміни зовнішнього середовища. Отже, успішна взаємодія суб'єктів управління соціальною мобільністю, урахування впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, забезпечення дотримання законодавчих норм, прозора політика підприємств та застосування практик стратегічного лідерства утворюють міцне підґрунтя для формування сприятливого клімату для кар'єрної мобільності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Колот А.М., Герасименко О.О., Маршавін Ю.М. Атомізація життєвого простору та дифузія трудової діяльності в умовах коронакризи: прояв, наслідки, вектори подолання. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2021. № 11, С. 10–25. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/sltp.11\(2\).2021.02](http://dx.doi.org/10.21511/sltp.11(2).2021.02) (дата звернення: 15.03.2024).
2. Маршавін Ю.М., Кицак Т.Г., Василенко А.О. Соціальний діалог як інструмент подолання постпандемічного «синдрому». *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 1 (4). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-07-03> (дата звернення: 15.03.2024).
3. Лібанова Е.М. Зовнішні трудові міграції українців: масштаби, причини, наслідки. *Демографія та соціальна економіка*. 2018. № 2. С. 11–26. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse\\_2018\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse_2018_2_3) (дата звернення: 15.03.2024).
4. 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 прогноз. НАН України», 2023. 334 с.
5. Волошина С.В., Штик С.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.
6. Шульга О.А. Державне управління розвитком людського капіталу у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-129> (дата звернення: 15.03.2024).
7. Бандурка О.О. Правові основи соціального управління в суспільстві. *Європейські перспективи*. 2020. № 3. С. 35–39. URL: [https://ep.unesco-socio.in.ua/wp-content/uploads/2020/12/35-\\_Bandurka.pdf](https://ep.unesco-socio.in.ua/wp-content/uploads/2020/12/35-_Bandurka.pdf) (дата звернення: 15.03.2024).
8. Відповідальна поведінка бізнесу в часи війни в Україні. Дослідження контексту. *Програма розвитку ООН*. 2023. 85 с. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/vidpovidalna-povedinka-biznesu-v-chasy-viynu-v-ukrayini-doslidzhennya-kontekstu> (дата звернення: 15.03.2024).
9. Остряніна С.В. Функціональний підхід до соціального управління підприємства. *Економіка та управління підприємствами. Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 3 (71). С. 261–266. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-3-37> (дата звернення: 15.03.2024).
10. Жуковська В.М. Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 352 с.
11. В пошуках можливостей. Яким чином мобільніша робоча сила може сприяти процвітанню України. *Світовий банк. Том І: зведена доповідь*. 2012. 39 с.
12. Розбудова сучасних і ефективних систем інспекції праці. *Навчальний курс МОП. Модуль 1. Основи системи адміністрації праці*. 2022. 37 с.
13. Gallup-Amazon Role Models Matter Report. *Gallup*. 2023. Available at: <https://www.gallup.com/analytics/506696/amazon-research-hub.aspx> (дата звернення: 15.03.2024).
14. Коваліско Н.В. Трудова мобільність в умовах регіонального ринку праці: монографія. Львів : Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2002. 174 с.

REFERENCES:

1. Kolot A. M., Marshavin Yu. M., & Herasymenko O. O. (2021) Atomizatsiia zhyttievoho prostoru ta dyfuziia trudovoi diialnosti v umovakh koronakryzy: proiav, naslidky, vektory podolannia [Atomization of living space and diffusion of labor activity in the context of coronacrisis: manifestations, consequences and vectors of overcoming]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka – Social and labour relations: theory and practice*, no. 11 (2), pp. 10–25. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/slrtp.11\(2\).2021.02](http://dx.doi.org/10.21511/slrtp.11(2).2021.02) (accessed March 15, 2024)
2. Marshavin Yu. M., Kytsak T. H., & Vasylenko A. O. (2022) Sotsialnyi dialoh yak instrument podolannia post-pandemichnoho «syndromu» [Social dialogue as a tool for overcoming the post-pandemic "syndrome"]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*, no. 1 (4). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-07-03> (accessed March 15, 2024)
3. Libanova E. M. (2018) Zovnishni trudovi mihratsii ukraintsiiv: masshtaby, prychny, naslidky [External labour migration of Ukrainians: scale, causes, consequences]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika – Demography and Social Economy*, no. 2, pp. 11–26. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse\\_2018\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse_2018_2_3) (accessed March 15, 2024)
4. 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 hospodarstva. Torhivlia i rynek Ukrainy – Socio-economic problems of the world and national economy. Trade and Market of Ukraine*, no. 2 (44), pp. 35–42.
5. 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 hospodarstva. Torhivlia i rynek Ukrainy – Socio-economic problems of the world and national economy. Trade and Market of Ukraine*, no. 2 (44), pp. 35–42.
6. Shulha O. A. (2023) Derzhavne upravlinnia rozvytkom liudskoho kapitalu u suchasnykh umovakh [Public administration of human capital development in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-129> (accessed March 15, 2024).
7. Bandurka O. O. (2020) Pravovi osnovy sotsialnoho upravlinnia v suspilstvi [Legal basis of social management in society]. *Yevropeiski perspektyvy – European perspectives*, vol. 3, pp. 35–39. Available at: [https://ep.unesco-socio.in.ua/wp-content/uploads/2020/12/35-\\_Bandurka.pdf](https://ep.unesco-socio.in.ua/wp-content/uploads/2020/12/35-_Bandurka.pdf) (accessed March 15, 2024).
8. Prohrama rozvytku OON (2023) *Vidpovidalna povedinka biznesu v chasy viiny v Ukraini. Doslidzhennia kontekstu* [Responsible Business Conduct During War in Ukraine: Context Assessment Study]. 85 p. Available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/vidpovidalna-povedinka-biznesu-v-chasy-viiny-v-ukrayini-doslidzhennya-kontekstu> (accessed March 15, 2024).
9. Ostrianina S. V. (2019) Funktsionalnyi pidkhid do sotsialnoho upravlinnia pidpriemstva [Functional approach to social management of the enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Economics and management of enterprises. Problems of a systematic approach in the economy*, vol. 3, no. 71, pp. 261–266. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-3-37> (accessed March 15, 2024).
10. Zhukovska V. M. (2018) *Sotsialnyi rozvytok orhanizatsii: potentsial, upravlinnia, innovatsii: monohrafiia* [Social development of the organisation: potential, management, innovations: a monograph]. Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics, 352 p.
11. Svitovyi bank (2012) *V poshukakh mozhlyvostei. Yakym chynom mobilnisha robocha syla mozhe spryiaty protsvitanniu Ukrainy* [In search of opportunities. How a more mobile workforce can propel Ukraine's prosperity]. Volume I: Summary Report. 39 p.
12. MOP (2022) *Rozbudova suchasnykh i efektyvnykh system inspektsii pratsi* [Building modern and effective labour inspection systems]. Curriculum. Module 1: Fundamentals of labour administration. 37 p.
13. Gallup (2023) *Gallup-Amazon Role Models Matter Report*. Available at: <https://www.gallup.com/analytics/506696/amazon-research-hub.aspx> (accessed March 15, 2024).
14. Kovalisko N. V. (2002) *Trudova mobilnist v umovakh rehionalnoho rynku pratsi: monohrafiia* [Labour mobility in the conditions of the regional labour market: monograph]. Lviv: Vydavnychiy tsentr LNU imeni Ivana Franka, 174 p.