

УДК 331.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-64>

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

ФАКТОРИ МОБІЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКА У СУЧАСНИХ УМОВАХ

У статті розглянуто особливості мобільності працівників в умовах воєнного стану, які полягають у сутнісній зміні кон'юктури ринку праці внаслідок посилення дисбалансів на ринку праці щодо попиту та пропозиції робочої сили, масових міграційних рухів населення у західні області держави та за кордон, впливу світових змін в управлінні людськими ресурсами на перебіг процесів мобільності працівників. Досліджено тенденції розвитку глобальних трендів в управлінні персоналом та їхній вплив на мобільність працівників. Проаналізовано причини внутрішньої мобільності працівників з урахуванням впливу наслідків пандемії COVID-19 та воєнної ескалації, а саме посилення гендерних диспропорцій на ринку праці, переорієнтація його кваліфікаційно-професійної складової, впровадження новітніх технологій у процеси управління людськими ресурсами, зокрема моделей генеративного штучного інтелекту.

Ключові слова: мобільність, працівники, безпека, міграція, воєнний стан, штучний інтелект.

FACTORS AFFECTING EMPLOYEE MOBILITY IN CONTEMPORARY CONDITIONS

The article examines the peculiarities of employee mobility under martial law, which consist in a fundamental change in the labor market environment due to increased imbalances in the labor market in terms of labor supply and demand, mass migration movements to the western regions of the state and abroad, and the impact of global changes in human resource management on the course of employee mobility. The article examines the trends in the development of global trends in human resources management and their impact on employee mobility, identifies peculiarities in the processes of employee mobility under the influence of destructive factors caused by the consequences of active hostilities, analyzes the impact of global trends in human resources management on employee mobility, and identifies problematic aspects in the existing processes of employee mobility. The reasons for internal employee mobility are analyzed, taking into account the impact of the COVID-19 pandemic and military escalation, namely, the increase in gender imbalances in the labor market, the reorientation of its qualification and professional component, and the introduction of the latest technologies in human resource management processes, in particular, models of generative artificial intelligence. The role of social dialogue, a human-centered approach, and macroeconomic stability in enhancing employee mobility is highlighted. The influence of corporate culture, relevant skills, and social status, in particular as a result of the mass migration of Ukrainians to save their lives, an increase in the share of women in the labor market due to the mobilization of men, new concepts of employment, and alternative ways of acquiring qualifications, is determined. The author identifies and summarizes the negative and positive factors of labor mobility that affect labor productivity and human capital development. The importance of the latest technologies and digital access for employee mobility is considered, namely the introduction of environmental, social, and governance standards, in particular the reorientation of business processes in accordance with the principles of the green economy, and the importance of proper corporate insurance and social protection is emphasized since, as never before, safety is now a key aspect of an effective working environment.

Keywords: mobility, employees, security, migration, martial law, artificial intelligence.

JEL classification: J620

Постановка проблеми. За часи незалежності соціально-економічні процеси українського суспільства характеризувались низхідною мобільністю працездатного населення. Економіка України не вирізнялась динамічністю, а темпи створення нових робочих місць були значно нижчими, ніж у сусідніх країнах. Відповідно, працездатні особи не мали достатньо можливостей працевлаштування, а саме знаходження такого робочого місця, яке б могло забезпечити належну оплату праці, а також гідні умови та гарантії. Для компаній внутрішня мобільність збільшувала б шанси знайти працівників з відповідними навичками та кваліфікацією, що б підвищувало продуктивність праці, а у макроекономічному розрізі сприяло б економічному процвітанню та зростанню рівня життя населення. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року принесло серйозні втрати у людському капі-

талі та руйнування всієї інфраструктури країни. Варто додати, що упродовж довоєнних років ринок праці України зазнавав змін через обмеження, пов'язані із поширенням пандемії COVID-19. Якщо на виклики пандемії компанії та державні інституції змогли зреагувати, то війна з її наслідками поставила всіх у невідомість. А відтак, відбулись зрушення у процесах мобільності працівників, зумовлені вимушеними міграційними потоками українців у західні області та за кордон, зміною кон'юктури ринку праці через скорочення кількості робочих місць, зменшення виробничої потужності, ліквідацією бізнесу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Необхідно зауважити, що проблематика мобільності працівників є предметом досліджень багатьох науковців. Так, аспекти мобільності працівників висвітлені у працях таких дослідників, як Колот А.М., Маршавін Ю.М.,

Лібанова Е.М., Кир'янова О.В., Білик О.М., Волошина С.В., Біль М.М. Попри численні дослідження проблематики мобільності працівників, ґрунтовного аналізу потребують такі питання як масштаби мобільності працівників за умови впливу наслідків пандемії COVID-19 та повномасштабної війни, вплив глобальних змін в економіці та управлінні людськими ресурсами на процеси мобільності працівників, розроблення та ефективне впровадження інституційних засад та інструментів заохочення працездатного населення до мобільності як на макроекономічному рівні, так і на корпоративному.

Мета статті полягає у виявленні особливостей у процесах мобільності працівників під впливом руйнівних факторів, породжених активними бойовими діями внаслідок повномасштабної війни, аналізі впливу глобальних трендів в управлінні персоналом на мобільність персоналу, визначенні проблемних аспектів у чинних процесах мобільності працівників.

Виклад основних результатів дослідження. Після початку повномасштабної збройної агресії, підприємства в Україні зіткнулися зі значними труднощами, зокрема із забезпеченням безпеки працівників, операційними проблемами з переміщенням персоналу, скороченням обсягів діяльності, що призвело до звільнення працівників. Бізнес змушений був швидко реагувати на підвищені ризики для прав людини під час війни та потреби впровадження підходів для мінімізації несприятливого впливу на робоче середовище. Чільне місце серед питань належного функціонування операційної діяльності підприємств посідає впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності відповідно до викликів, породжених воєнним станом. Відтепер заходи соціальної відповідальності спрямовані на надання можливості працівникам евакуації та переїзду, забезпечення психологічною та фінансовою підтримкою, розроблення програм для дітей співробітників [1, с. 11].

Варто зазначити, що війна призвела до істотних змін щодо функціонування бізнесу та пропозиції робочих місць на регіональних ринках праці. Переведення у режим часткової роботи або припинення діяльності підприємств загалом призвели до скорочення робочих місць, а відтак, до зростання безробіття, погіршення матеріального стану населення та зниження рівня його купівельної спроможності. Крім того, відбулось посилення навантаження на соціальну інфраструктуру через необхідність підтримки внутрішньопереміщених осіб, зростання навантаження на внутрішній ринок праці, послаблення кадрового резерву внаслідок релокації бізнесу та висококваліфікованих працівників за кордон [2, с. 10-11].

Загальноновизнаним фактом є те, що війна Росії проти України призвела до руйнівної гуманітарної кризи, яка спричинила великі людські жертви, масове руйнування інфраструктури та безмірні страждання. Згідно з даними Міжнародної організації праці, станом на грудень 2023 року по всій Європі було зареєстровано понад 5,9 млн українських біженців, а 3,7 млн громадян України були змушені переїхати всередині країни [3].

Варто додати, що російське повномасштабне вторгнення негативно вплинуло на функціонування ринку праці, збільшивши відсоток безробітних. За оцінками МОП, у 2023 році зайнятість в Україні була на 15,5%

(або на 2,4 мільйона робочих місць) нижчою, ніж у попередньому році [3]. Масова втрата робочих місць в Україні, спричинена економічними потрясіннями у поєднанні з внутрішнім переміщенням та потоками біженців, призводить до масштабних втрат у сфері зайнятості та доходів. Дані МОП свідчать, що від початку війни було втрачено 4,8 млн робочих місць, порівняно з докризовою ситуацією, що дорівнює 30% зайнятості в Україні до початку війни. Дослідження наголошує на припущенні того, що у разі негайного припинення бойових дій могло б розпочатись швидке відновлення економіки з поверненням 3,4 млн робочих місць, що дозволило б скоротити втрату робочих місць до 8,9% [4, с. 1]. Крім того, ризики, породжені війною, та їх наслідки мали значний вплив на систему соціального захисту, зменшуючи дохідну частину бюджету та збільшуючи соціальні видатки.

Вищезазначене змушує акцентувати увагу на потребі у зміцненні заходів зі стабілізації ринку праці, зокрема ініціатив з підтримки економічної активності, допомоги щодо релокації підприємств, покращення послуг з працевлаштування для переміщених осіб та допомоги з виплати доходів.

На нашу думку, не менш вагомим стабілізатором ситуації на ринку праці в умовах війни є посилення мобільності робочої сили. Остання спрямована на покращення адаптивності працівників, зокрема й внутрішньо переміщених осіб, до змін на ринку праці шляхом підвищення готовності до підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, освоєння нових професій та навчання найбільш конкурентним професіям, створення додаткового пулу вакансій, також завдяки релокації бізнесу за кордон [2, с. 3-15].

Однозначно, мобільність персоналу може бути рушійною силою регулювання ринку праці за умови воєнного стану, додаючи йому динамічності, конкурентоспроможності та гнучкості. Слід наголосити, що робота вмотивована наступними концепціями: по-перше, економічна мобільність може бути покращена завдяки більшим можливостями для професійної мобільності, особливо шляхом переходу з низькооплачуваної зайнятості, і, по-друге, підхід до професійної мобільності на основі навичок може виявити потенційні переходи, які можуть бути неочевидними, якщо розглядати тільки традиційні кваліфікації, такі як роки безпосереднього досвіду роботи або вищі рівні професійної (професійно-технічної) освіти освіти [5, с. 3].

Розкриття навичок, необхідних для тієї чи іншої професії, і можливість передачі навичок від однієї професії до іншої може призвести до зростання рівня економічної мобільності. Працівники можуть переносити свої навички з одного місця роботи на інше, щоб виконувати специфічні для професії завдання, які залежать від їхніх навичок.

Проведені нами дослідження дають змогу свідчити про те, що професійна мобільність зазвичай має висхідний характер, що дозволяє працівникам краще застосовувати навички, накопичені під час попередньої роботи. Вимушена мобільність, спричинена втратою роботи, однак, може бути пов'язана зі зниженням доходів, особливо за умови, коли нова професія вимагає інших навичок. Негативні наслідки вимушеної професійної мобільності виявляються більш відчутними для працівників з набором навичок, які є менш придат-

ними для передачі на місцевому ринку праці. Використання можливості передачі навичок та максимізація потенціалу професійної мобільності може принести користь працівникам, які прагнуть зробити наступний крок у своєму кар'єрному розвитку, а також особам, які нещодавно отримали статус безробітного, проте мають намір відновити свої позиції на ринку праці.

Не менш важливим є те, що поточні дослідження почали містити більш поглиблені дані про ринок праці, щоб скористатись всебічним поглядом на професійну мобільність. Основані на емпіричних даних, ці переважно прикладні дослідження стверджують, що працівники більш схильні до переходу між професіями, що вимагають схожих навичок, ніж до переходу між професіями, що вимагають відмінних навичок. Зусилля, спрямовані на розмежування робочих місць за основними навичками, здебільшого ґрунтуються на національних дослідженнях ринку праці, великих базах даних онлайн-оголошень про роботу та даних резюме. У деяких випадках зазначена інформація використовується для створення кластерів схожих професій, серед яких працівники повинні знайти свої навички, що найбільше піддаються перенесенню. Частіше дослідники використовують необхідні навички та інші професійні характеристики, щоб визначити конкретні пари робочих місць, які демонструють високий ступінь схожості [5, с. 3–4].

На тлі вищевизначеного чітко прослідковується тенденція взаємозв'язку внутрішньої мобільності персоналу та необхідних навичок. З огляду на це варто наголосити на тому, що внутрішнє переміщення сприяє впровадженню співпраці та гнучкості у корпоративну культуру. Крім того, у межах гнучких організаційних структур та кар'єрних моделей співробітники демонструють значно вищий рівень залученості і прихильності. Важливим фактором розвитку внутрішньої мобільності працівників є глобалізація, яка нині значною мірою спричинена міграційним потоком українських громадян за кордон через війну.

Поза тим, серед чинників, які роблять внесок у стан внутрішньої мобільності є інституційні бар'єри. Так, основними перепонами для мобільності працівників є брак відповідних навичок, законодавство про працю, жорсткі умови на ринку праці та низький рівень інформативності, невідповідність системи соціальних виплат, регіональна та галузева політика, культурні та мовні відмінності [7, с. 19]. Також варто зазначити, що кваліфікація працівників стає дедалі важливішим питанням. Вагома частка підприємств характеризує рівень освіти та навички значними обмеженнями діяльності [7, с. 23].

Не менш важливим фактором сповільнення внутрішньої мобільності працівників є організаційна структура підприємств, яка здебільшого є ієрархічною. Основна проблема полягає у тривалості кар'єрного зростання та можливості руху між підрозділами, що сповільнює мобільність на внутрішньому ринку талантів та деформує корпоративну культуру в межах усієї організації. Крім того, ізольовані організаційні моделі ускладнюють роботу менеджерів з пошуку персоналу, адже для ефективного пошуку необхідно мати відповідну інформацію щодо внутрішнього пулу талантів, а також блокують доступ працівників до інформації щодо перспектив та інших посад [6, с. 5].

Поза тим, корпоративна культура є сворідним бар'єром, а саме культура обміну працівниками та прийняття відповідних рішень щодо цього питання. Відповідно до даних дослідження компанії Deloitte [7, с. 5], фахівці з найму мають недостатньо інструментів, щоб допомогти працівникам отримати інформацію про наявні вакансії всередині організації та допомогти менеджерам ідентифікувати внутрішніх кандидатів і перевести їх на нові посади. Відтак, працівники вбачають легший шлях у звільненні та можливості бути знову найнятими, ніж змінювати посади в межах організації через відсутність систем, які б зміцнювали механізми внутрішньої мобільності. Натомість зміна моделей організаційних структур сприяла б внутрішнім переміщенням, посиленню корпоративних команд та розширенню доступу до вмінь та досвіду кожного співробітника.

Критичною темою є вигоряння працівників, яке є професійним явищем та вказує на низький рівень продуктивності та якості роботи. Крім того, відсутність балансу між роботою та особистим життям і вигоряння є одними із основних причин звільнення [8, с. 15]. Вважаємо за необхідність підкреслити появу нових чинників, які впливають на стан мобільності персоналу, а саме різноманітність, рівність та інклюзивність (DEI) на роботі, а також можливості навчання у організації. Останні, на думку працівників, сприяють кар'єрному зростанню та допомагають залишатись конкурентоспроможними на ринку праці. Хоча й у контексті війни пандемія COVID-19 набула меншої вагомості, варто зазначити, що останні роки стали свідками нестабільності попиту та пропозиції на ринку праці через глобальну кризу здоров'я. Крім того, зміни відбулися і під впливом запровадження штучного інтелекту [8, с. 15].

Таким чином, основними факторами, які сповільнюватимуть мобільність недипломованих фахівців, є наявність індивідуальних та організаційних бар'єрів [9, с. 3]. Зважаючи на вищенаведене, обмеження доступу до кар'єрних можливостей, зокрема й через соціальні стереотипи, породжує труднощі у процесах мобільності.

Необхідно нагадати, що нині основним питанням є безпека, тому варто розуміти, що мобільність працівників також посилюється й міграційними рухами, оскільки мова йде не лише про припинення повномасштабних воєнних дій, а й також про відсутність ймовірності повторного нападу у коротко- та середньотерміновій перспективі.

Війна змусила українців змінювати локацію, мігрувати. Відповідно, важливим фактором, що впливає на мобільність українців за кордоном, є їхній соціальний статус. Так, згідно із соціологічними дослідженнями, більшість осіб працездатного віку, що були змушені покинути домівки, мають вищу освіту. За даними експрес-опитування, проведеного Центром Разумкова, 20% біженців є підприємцями, 40% становлять професіонали і фахівці, 10% – керівники підприємств або їхніх підрозділів. Якісно сформований портрет українського працівника за кордоном підвищує його шанси знайти гідну роботу відповідної кваліфікації та забезпечити собі нове життя належної якості [10].

В умовах невизначності складно робити будь-які прогнози, оскільки подальший розвиток подій залежить від тривалості бойових дій та їхніх наслідків для

економіки. За два роки повномасштабної війни український ринок праці пройшов шлях від дефіциту вакансій до нестачі працездатних осіб. Як зазначалось вище, основною причиною відсутності необхідної кількості працівників є вимушена масова міграція населення у західні області України та за кордон у пошуках прихистку, а також мобілізація, яка призвела до скорочення регіональних ринків праці. Останній фактор посилив гендерну мобільність, а саме відбулось сприяння тенденції працевлаштування жінок на професії, за якими за довоєнних часів працювали чоловіки.

Підкреслимо, що в Україні заборонена будь-яка дискримінація на ринку праці за статтю та обмеження щодо працевлаштування за посадами та професіями для жінок і чоловіків. Але попри це на ринку праці згаданий фактор має місце. Як зазначено у дослідженнях Deutsche Welle [11], основна проблема умовного поділу на жіночі й чоловічі професії, зокрема робітничі, полягає не тільки у неможливості виконувати ту чи іншу роботу, а переважно у гендерних стереотипах. Беззаперечним є те, що війна створила нову реальність, пристосування до якої змушує наважуватись на зміни. Попри зменшення спроможності ринку праці, війна створює попит на нові професії, переважно для жінок внаслідок мобілізації чоловіків. Однією із найбільш привабливих сфер для опанування нових професій є ІТ. Провідні ІТ компанії організують безоплатне навчання для жінок за такими напрямками як 3D-друк та управління дронами, що є нагальним для допомоги українському війську [11].

Звісно, не всі вищезгадані фактори лише негативно вплинули на ринок праці, породивши необхідність адаптації роботодавців до потреб ринку загалом. Відповідно, трансформації, яких зазнає ринок праці, посилили потребу у більш швидких та ефективних механізмах перерозподілу робочих місць як всередині компаній, так і між різними компаніями та секторами. Можна прослідкувати чітку тенденцію щодо втілення концепції роботи майбутнього, яка сприятиме економічній інклюзії та розширенню можливостей, запровадження політики, яка впливатиме не лише на темпи зростання, але й на її напрямки, а також сприятиме формуванню більш інклюзивних, стійких і життєздатних економік і суспільств [8, с. 15]. Компанії активно впроваджують новітні технології та розширюють цифровий доступ, що становитиме міцне підґрунтя для трансформацій. Повномірне та ефективне застосування екологічних, соціальних та управлінських стандартів (ESG) в організаціях також матиме значний вплив. Впровадження дієвих практик переорієнтації функціонування бізнесу та управління людськими ресурсами, відповідно до принципів зеленої економіки, слугуватиме додатковим чинником створення нових робочих місць, зокрема на повоєнному ринку праці, на який здійснюватимуть вплив негативні демографічні процеси та незадовільний рівень екологічної ситуації внаслідок активних бойових дій [8, с. 20].

Відповідно до створення нових робочих місць завдяки імплементації генеративного штучного інтелекту, впровадження стратегій на його основі дозволить роботодавцям скоротити витрати часу, який необхідний для досягнення високого рівня володіння програмним забезпеченням та технологіями, що змен-

шить необхідність наймати працівників, які мають високу кваліфікацію в цих сферах. Крім того, технології генеративного штучного інтелекту можуть слугувати ефективним інструментом делегування завдань, що дозволить вивільнити час для більш пріоритетних завдань без залучення додаткової робочої сили для їх виконання [12, с. 7].

Вагомим внеском у підвищення гнучкості та мобільності робочої сили є перехід до чотириденного робочого тижня. Якщо раніше така форма зайнятості вважалась радикальним відходом від традиційного п'ятиденного робочого тижня, то зараз чотириденний робочий тиждень став центральною темою масштабних досліджень продуктивності. Концепція чотириденного робочого тижня з'являється як перспективне рішення проблем залучення, утримання, гнучкості та вигорання працівників [12, с. 5].

Одним із важелів зростання мобільності працівників може стати стратегія найму працівників, які отримали кваліфікацію через альтернативні шляхи (STAR). Дослідження репрезентує, що кваліфіковані працівники без вищої освіти становлять значну частину глобальної робочої сили. Така ситуація є наслідком жорсткої ситуації на ринку праці, а також превентивним засобом пристосування до довгострокової реальності: зі зниженням рівня завершення бакалаврату роботодавці повинні розглянути нові шляхи для пошуку та розвитку талантів, які їм потрібні [12, с. 5].

Отже, мобільність працівників, яка залежить як від внутрішніх, так і зовнішніх факторів (рис. 1), може стати рушійною силою у ефективному функціонуванні повоєнного ринку праці, а також посилити світові глобалізаційні процеси шляхом подальшої інтеграції українців у міжнародний політичний та соціально-економічний простір.

Таким чином, як демонструють вищенаведені дані, серед факторів мобільності працівників існують позитивні та негативні. Варто додати, що зазначені фактори здійснюють вплив на продуктивність праці, а відтак, на розвиток людського капіталу, що у синтезі позначатиметься на мобільності працівників.

Висновки. Відповідно до нових вимог ринку праці, породжених повномасштабним військовим вторгненням, актуальним є питання формування дієвих механізмів соціальної адаптації, зокрема й учасників бойових дій та ветеранів війни, шляхом формування, розвитку та застосування відповідних навичок, таких як стійкість, адаптивність, відповідальне лідерство, вміння працювати в команді, застосування принципів різноманітності, рівноправності та інклюзивності (DEI), володіння комп'ютерними системами. Війна змусила бізнес зіштовхнутись з новими викликами, які породили соціально-психологічні та економічні проблеми, такі як емоційно-психологічний стан працівників (втома, емоційне вигоряння), складність пошуку фахівців за певними напрямками, нестача кваліфікованого персоналу, низька залученість та недостатня вмотивованість, зокрема через труднощі, спричинені війною.

Довготривалі воєнні дії та зумовлені ними виклики спонукатимуть працездатне населення до подальшої мобільності, як фізичної, так і соціальної. Тому вищезазначені навички слугуватимуть міцною основою для її посилення шляхом формування сприятливого середовища для більш гнучкої інтеграції та реінте-

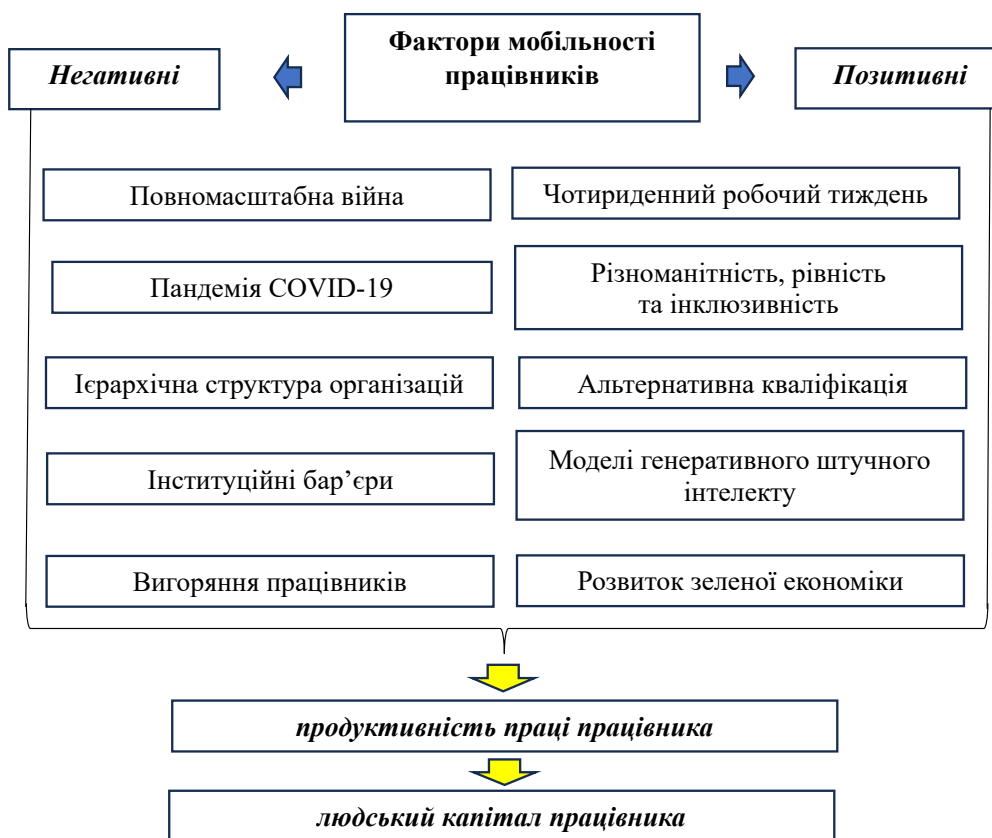


Рис. 1. Фактори мобільності працівника в сучасних умовах

Джерело: розроблено автором

грації. За умови продовження активних бойових дій ринок праці дедалі більше потребуватиме залучення не лише значних фінансових ресурсів, а також підтримки шляхом активного соціального діалогу через зусилля роботодавців, працівників, органів державної влади та місцевого самоврядування щодо формування ефективного бізнес-середовища, інвестицій у людський та соціальний капітал, а також розроблення і реалізація планів забезпечення макроекономічної стабільності регіональних ринків праці та впровадження людиноцентричного підходу завдяки програмам підвищення кваліфікації та перепідготовки у довготривалій перспективі.

Крім того, світові тренди теж матимуть вплив на мобільність на ринку праці. Пильна увага до моделей штучного інтелекту та їхнє всебічне впровадження, розроблення стратегій повернення працівників до офісів та реалізація ефективної і злагодженої адаптивної політики, значний внесок у розвиток працівників шляхом запровадження внутрішніх навчальних програм визначатимуть напрями та особливості мобільності працівників у повоєнний період. Невід'ємним аспектами ефективного робочого середовища є безпека, яка передбачає належне корпоративне страхування, оскільки останнє є вагомим складовою за умови негативного впливу нестабільної економічної ситуації на зайнятість.

Список використаних джерел:

1. Відповідальна поведінка бізнесу в часи війни в Україні. Дослідження контексту. Програма розвитку ООН, 2023. 85 с.
2. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрями забезпечення стійкості: науково-аналітичне видання / наук. ред. Сторонянська І.З. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України», 2022. 70 с.
3. ILO support to Ukraine recovery. International Labour Organization, 2024. URL: <https://www.ilo.org/budapest/what-we-do/projects/ukraine-recovery/lang--en/index.htm>
4. The impact of the Ukraine crisis on the world of work: Initial assessments. International Labour Organization, 2022. 11 p. URL: https://www.ilo.org/europe/publications/WCMS_844295/lang--en/index.htm
5. Exploring a skill-based approach to occupational mobility. Federal Reserve Banks of Philadelphia and Cleveland, 2020. 34 p. URL: <https://www.philadelphiafed.org/community-development/workforce-and-economic-development/exploring-a-skills-based-approach-to-occupational-mobility>
6. Мобільність персоналу. Перемога на внутрішньому фронті. Deloitte Global Human Capital Trends, 2019. 9 с.
7. В пошуках можливостей. Яким чином мобільніша робоча сила може сприяти процвітанню України. Світовий банк. Том I: зведена доповідь, 2012. 39 с.
8. Future of Jobs Report 2023. World Economic Forum, 2023. 296 p. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf

9. 3 Best Practices for Sourcing Underrepresented Talent. The Gartner, 2024. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/future-of-work-2024-toolkit>

10. Боротьба за людей: Україна програла битву, але має виграти війну. Український інститут майбутнього, 2022. URL: <https://uifuture.org/publications/borotba-za-lyudej-ukrayina-prograla-bytvu-ale-maye-vygraty-vijnu/>

11. Як жінки замінюють чоловіків на ринку праці в Україні / Офіційний вебсайт Deutsche Welle, 2024. URL: <https://www.dw.com/uk/ak-zinki-zaminuut-colovikiv-na-rinku-praci-v-ukraini/a-68037179>

12. HR Toolkit: 9 Future of Work Trends for 2024. The Gartner, 2024. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/future-of-work-2024-toolkit>

References:

1. Prohrama rozvytku OON (2023) *Vidpovidaljna povedinka biznesu v chasy vijny v Ukraini. Doslidzhennja kontekstu* [Responsible business behavior in times of war in Ukraine. Researching the context]. UNDP, 85 p.

2. Storonianska I. Z. (ed.) (2022) *Ekonomika rehioniv Ukrainy v umovakh vijny: ryzyky ta ta naprjamy zabezpechennja stijkosti: naukovo-analitychne vydannja* [The economy of the regions of Ukraine in the conditions of war: risks and directions of ensuring sustainability: scientific and analytical publication]. Lviv: DU «Instytut rehionaljnykh doslidzenj imeni M.I. Dolishnjogho NAN Ukrainy» [Dolishnyi Institute of Regional Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine]. 70 p.

3. ILO support to Ukraine recovery. International Labour Organization. (2024). Available at: <https://www.ilo.org/budapest/what-we-do/projects/ukraine-recovery/lang--en/index.htm>

4. The impact of the Ukraine crisis on the world of work: Initial assessments. International Labour Organization. (2022). 11 p. Available at: https://www.ilo.org/europe/publications/WCMS_844295/lang--en/index.htm.

5. Exploring a skill-based approach to occupational mobility. Federal Reserve Banks of Philadelphia and Cleveland. (2020). 34 p. Available at: <https://www.philadelphiafed.org/community-development/workforce-and-economic-development/exploring-a-skills-based-approach-to-occupational-mobility>.

6. Deloitte (2019) *Mobiljnistj personalu. Peremogha na vnutrishnjomu fronti* [Staff mobility. Winning on the internal front]. Global Human Capital Trends. 9 p.

7. The World Bank (2012) *V poshukakh mozhlyvostej. Jakym chynom mobiljnisha robocha syla mozhe spryjaty procvitannju Ukrainy* [In Search of Opportunities. How a More Mobile Workforce Can Propel Ukraine's Prosperity]. Volume I: Summary Report. 39 p.

8. Future of Jobs Report 2023. World Economic Forum. (2023). 296 p. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf.

9. 3 Best Practices for Sourcing Underrepresented Talent. The Gartner. (2024). Available at: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/future-of-work-2024-toolkit>.

10. Ukrainian Institute for the Future (2022) *Borotjba za ljudej: Ukrainina proghrala bytvu, ale maje vyghraty vijnu* [Fighting for people: Ukraine has lost the battle but must win the war]. Available at: <https://uifuture.org/publications/borotba-za-lyudej-ukrayina-prograla-bytvu-ale-maye-vygraty-vijnu/>.

11. Official website of Deutsche Welle (2024) *Jak zhinky zaminjujutj cholovikiv na rynku praci v Ukraini* [How women replace men in the labor market in Ukraine]. Available at: <https://www.dw.com/uk/ak-zinki-zaminuut-colovikiv-na-rinku-praci-v-ukraini/a-68037179>.

12. HR Toolkit: 9 Future of Work Trends for 2024. The Gartner. (2024). Available at: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/future-of-work-2024-toolkit>.