

HR-DIGITAL: ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

САРКІСЯН Норайр

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»
<https://orcid.org/0009-0003-5387-7455>

УРБАНСЬКИЙ Максим

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»
<https://orcid.org/0009-0001-0008-3112>

Глобалізація, зміни у споживчому поведінці, перехід до мережевої цифрової економіки: швидкість і мобільність, диджиталізація - сучасні тренди, що змушують компанії шукати нові конкурентні моделі управління бізнесом. Формування та розвиток цифрової стратегії, інтегрованої з бізнес-та HR-стратегіями, стає необхідною умовою забезпечення майбутньої конкурентоспроможності шляхом трансформації бізнесу від традиційного до технологічного підприємства. Бенчмаркінг дозволив виявити передумови HR-Digital: зміни у споживчому поведінці вплинули на активний розвиток кластера компаній, що ведуть онлайн-бізнес. Нові бізнес-моделі змінили управління працею і людськими ресурсами, сформували HR-тренди, що встановлюють нові підходи до підвищення ефективності: бізнес-орієнтований HR, філософія агільності, свобода: перехід до віртуальних робочих місць і гнучка зайнятість, розвиток диджиталізації. В статті представлений огляд HR-Digital, реалізованих в компаніях різних галузей діяльності, що демонструє різноманітність можливостей автоматизованих та цифрових технологій у всіх сферах управління людськими ресурсами: мобільний роботодавець; розвиток корпоративних соціальних мереж; мобільні додатки як основні платформи для HR-інструментів; навчання в будь-якому місці і в будь-який час; інтелектуалізація та роботизація; персоналізований підхід та когнітивні технології. Попит породжує пропозицію - зафіксовано активний розвиток компаній, які створюють продукти та надають послуги цифрових технологій у сфері HR.

Ключові слова: підхід управління бізнесом, рухливість, цифровізація, порівняльний аналіз, цифрова стратегія, HR-управління, тренди у HR, цифрові технології в управлінні людськими ресурсами.

HR-DIGITAL: DIGITAL TECHNOLOGIES IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

SARKISYAN Norayr, URBANSKYI Maksym

Yuriy Bugay International Scientific and Technical University

Globalization, changes in consumer behavior, transition to networked digital economy: speed and mobility, digitalization - contemporary trends driving companies to seek new competitive business management models. Formation and development of digital strategy integrated with business and HR strategies becomes a necessary condition for ensuring future competitiveness through business transformation from traditional to technological enterprises. Benchmarking has identified the prerequisites for HR-Digital: changes in consumer behavior have influenced the active development of a cluster of companies leading online businesses. New business models have transformed labor and human resources management, shaping HR trends that introduce new approaches to enhancing efficiency: business-oriented HR, philosophy of agility, freedom: transition to virtual workplaces and flexible employment, digitalization development. The article provides an overview of HR-Digital implemented across companies in various industries, demonstrating the diversity of opportunities offered by automated and digital technologies in all areas of human resources management: mobile employer; development of corporate social networks; mobile applications as primary platforms for HR tools; learning anytime and anywhere; intellectualization and robotization; personalized approach and cognitive technologies. Demand drives supply - active development of companies creating products and offering digital technology services in the HR sector is noted.

Key words: business management approach, mobility, digitalization, benchmarking, digital strategy, HR management, HR trends, digital technologies in human resources management.

САРКІСЯН, Н., & УРБАНСЬКИЙ, М. (2023). HR-DIGITAL: ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ. *Development Service Industry Management*, (3), 189–195. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(28\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(28))

SARKISYAN, N., & URBANSKYI, M. (2023). HR-DIGITAL: DIGITAL TECHNOLOGIES IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. *Development Service Industry Management*, (3), 189–195. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(28\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(28))

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Сучасні виклики глобалізації, перехід від індустріальної до мережевої цифрової економіки, нові швидкості у бізнесі, мобільність та прозорість - все це вимагає перегляду парадигм ведення бізнесу. Цифрова революція, що розгортається, вимагає трансформації традиційних компаній у технологічні. Для забезпечення

успіху в умовах стрімких змін цифрової епохи змінюються бізнес-правила. В конкуренцію вступають моделі управління, які забезпечують продуктивність, інновації, гнучкість та адаптивність. Проте, людські ресурси залишаються основою стійкості компаній. Філософія гнучких компаній вимагає нових компетенцій: з одного боку, усвідомлення майбутніх потреб споживачів та активна адаптація продуктів/послуг під ці потреби, з іншого - залучення талановитих професіоналів, задоволення їх інколи непередбачуваних запитів і розкриття потенціалу. Бенчмаркінг стає обов'язковою умовою забезпечення конкурентоспроможності: до 2020 року 75% компаній стануть цифровими; вже сьогодні активно розвивається кластер компаній, що ведуть бізнес виключно онлайн. Вчені прогнозують, що зміни у сфері праці протягом наступних 20 років будуть аналогічні змінам за останні 2000 років завдяки новій технологічній революції. Бізнес та HR-стратегії переживають цифрову трансформацію, наслідки якої визначаються лише 20% веденням документів на паперових носіях. Набирають оберти компанії, які створюють продукти та послуги для цифрового світу.

Аналіз досліджень та публікацій

Основи проблеми підвищення продуктивності праці і ефективності в HR-сфері через використання цифрових технологій досліджують вітчизняні та закордонні вчені. Наприклад, Писаревська Г.І., Василик А.В., Іщенко О.В., Вонберг Т.В., Головка А.А. досліджують аспекти рекрутингу персоналу в епоху цифровізації; Рудакова С.Г., Данилевич Н.С., Щетініна Л.В., Касяненко Я.А. вивчають перспективи кадрового адміністрування. Роботи Жуковської В.М., Зленко А.М., Ісайкіна О.Д., Мірошніченко Д.А., Кир'янової О.В., Павлової О.В. та інших також присвячені цій темі.

Формулювання цілей статті

Мета даної полягає в тому, щоб дослідити вплив цифрових інновацій на сучасні практики управління людськими ресурсами, висвітлити ключових тенденцій і перспектив розвитку, а також аналізувати стратегії впровадження цифрових інструментів для оптимізації HR-процесів.

Виклад основного матеріалу

Під впливом численних факторів бізнес зазнає значних змін, що веде до перегляду моделей управління. Це пов'язано насамперед зі змінами у поведінці споживачів: зростають вимоги до зручності та швидкості придбання товарів/послуг без виходу з дому; можливістю оцінити якість товару/послуги за відгуками інших споживачів; можливістю оплати сучасними електронними платіжними засобами; отримання товару/послуги без відвідування магазину/компанії (за вказаною адресою - вдома, в офісі). Ці запити задовольняються через активне переміщення компаній з інтернету в мобільні додатки, що стають повсюдно доступними завдяки поширенню гаджетів.

Підхід до продажу товарів/послуг через "цифровий інтерфейс" без участі посередника - менеджера з продажу забезпечує максимальну ефективність: швидкість, продуктивність і якість з можливістю зниження ціни. З іншого боку, зростає тиск з боку міжнародних та вітчизняних мережевих компаній, які здатні у найкоротші терміни задовольняти нові запити споживачів.

Дж. Салліван описує поточний стан як буремне середовище, використовуючи модель V.U.C.A.:

Volatility (нестабільність) - основні зміни відбуваються часто і несподівано.

Uncertainty (невизначеність) - нас чекає багато сюрпризів. Зміни та їх наслідки важко прогнозувати, вони непередбачувані.

Complexity (складність) - проблеми та можливості мають складний характер і складаються з різноманітних елементів.

Ambiguity (неясність) - ситуація заплутана/хаотична, суперечлива інформація, дані та поради можуть призвести до неправильних висновків.

Разом із такою непередбачуваністю спостерігається активне зростання діджиталізації: інтернетом охоплено 99% населення у віці 12-24 років, у віці 25-44 років – 94%, у віці 45+ – 54%. В середньому на одного користувача припадає 2-3 типи цифрових пристроїв, а середньостатистичний користувач проводить щодня 138 хвилин у десктопному і 107 хвилин у мобільному інтернеті. Завдяки мобільним додаткам цифрова революція надає споживачам цілодобовий доступ до задоволення своїх потреб. Цим активно користуються навіть такі консервативні сфери, як банківська. «Для банків участь у гонці за клієнта в цифровому просторі стає питанням життя і смерті», - визначає майбутнє Сбербанку Л. Хасіс. «Сьогодні Сбербанк – це, по суті, IT-компанія з банківською ліцензією, а фізична мережа стає інтерфейсом, що доповнює можливості наших віддалених каналів обслуговування».

Таким чином, хаотичність світу та масштабне проникнення інтернету в усі сфери життя, у тому числі як відповідь на змінювані запити споживачів, стимулюють трансформацію бізнесу – перехід від традиційної «продуктової» компанії до технологічної, пошук нових моделей управління, в основі яких лежить формування цифрової стратегії.

Дослідження думок експертів різного рівня дозволило узагальнити тенденції у сфері управління людськими ресурсами, які необхідно враховувати при формуванні HR-стратегії компанії.

Адаптація бізнес-стратегії під умови стрімких змін потребує пошуку і впровадження нових моделей управління людськими ресурсами, ефективних у таких умовах. Дж. Салліван пов'язує успішність компаній (Apple, McD, Disney, Google, Amazon, Nike та інших) з моделлю PISA, що включає забезпечення результативності у 4 областях [24]:

Продуктивність - HR повинен вимірювати та постійно підвищувати продуктивність праці (тобто дохід на одного співробітника).

Інновації - HR повинен стимулювати інновації, оскільки вони більш ніж в 5 разів збільшують економічну вартість, ніж продуктивність.

Швидкість - перші отримують більше прибутку та доходів, що стимулює також співробітників. Щоб бути швидким, компанія повинна швидко навчатися.

Адаптивність - у нестабільному світі постійна адаптація та швидка масштабованість мають суттєве значення.

Бізнес вимагає рівних прав і відповідальності від HR-підрозділів за досягнення фінансових і економічних показників - відбувається трансформація HR у реального бізнес-партнера і інтеграція HR в бізнес-процеси компанії.

Світогляд покоління Y, яке до 2020 року випередить покоління X і складатиме приблизно 40% від загальної робочої сили розвинених країн, формує концепцію свободи - досягнення ідеального балансу між професійним і особистим життям, що потребує нових моделей організації праці та управління людськими ресурсами.

Управління працею пройшло кардинальні зміни, що включають перегляд стереотипів традиційних організаційних структур: одночасно з HR-відділом формується відділ розвитку персоналу (задачі управління талантами, знаннями та залученістю) і Digital-відділ, який керується відповідними директорами. Команда HR-менеджерів зміцнюється завдяки залученню економістів, аналітиків та IT-спеціалістів, які активно розвивають свої професійні компетенції в управлінні людськими ресурсами. Наприклад, у команду PiLab (лабораторія з людських ресурсів та інновацій) Google періодично запрошують молодих вчених для проведення прикладних досліджень з метою знаходження оптимальних політик управління людськими ресурсами [23]. Проект оптимізації праці "BeeFREE" дозволив компанії "ВимпелКом" частково перенести робочі місця у віртуальний простір, що підвищило продуктивність праці компанії, зокрема за рахунок цифровізації [2].

Також зафіксовано активний розвиток і впровадження корпоративних мобільних додатків для роботи з персоналом у всіх напрямках - від рекрутингу до управління залученістю.

Отже, поява нового типу споживачів і зміна пріоритетів найманих працівників призвели до зміни природи праці та взаємовідносин між роботодавцем і співробітником [11], що підкреслює актуальність розвитку філософії агільності - гнучкості і адаптивності, здатності швидко визначати внутрішні та зовнішні зміни та своєчасно реагувати на них, розширюючи можливості та забезпечуючи економічний ріст [22].

Галузь цифрових технологій в управлінні людськими ресурсами на сьогоднішній день перебуває на стадії зародження, становлення та формування, що ускладнює проведення об'єктивного та глибокого аналізу наукового визначення HR-Digital. Освідомлюючи потребу у подальшому розвитку термінологічного апарату та поділяючи погляди директора дивізіону HR-аутсорсингу компанії IBS на HR-Digital як підходу, заснованому на принципах цілісності управлінської моделі, вимірюваності, інтеграції даних, аналізу в реальному часі та технологічної гнучкості в управлінні людськими ресурсами [15], ми акцентуємо увагу: розвиток бізнес та HR-стратегій на основі цифрових технологій є необхідністю вже не завтрашнього дня, а сьогоднішнього.

Називаючи такий підхід "HR 3.0", експерти визначають ціль HR-Digital як об'єднання всіх аспектів управління людськими ресурсами з можливостями стрімко розвиваючихся цифрових технологій для забезпечення прозорості, послідовності у відборі та вимірюванні процесів управління людським капіталом, подібно до управління будь-якими іншими активами компанії.

Варто відзначити зростаючі інвестиції на світовому ринку технологічних рішень у галузі HR: з 2020 по 2023 роки було залучено понад 4,5 мільярда доларів США [9]. За результатами дослідження, проведеного Deloitte, 74% з понад 7000 компаній з 130 країн світу відзначають важливість HR-Digital. Зараз користувачі проводять 5-6 годин в Інтернеті, і спостерігається тенденція до збільшення використання мобільних пристроїв - до 51% часу [19]. Кожного дня більше 8 мільярдів разів люди перевіряють свої телефони, а зворотний зв'язок з співробітниками зростає у 10 разів у разі наявності корпоративних мобільних додатків у сфері HR.

Отже, зменшення трудомісткості функцій HR, прискорення у прийнятті управлінських та кадрових рішень, підвищення якості аналітичних даних, можливість прогнозування на поточний і стратегічний періоди, охоплення співробітників, що знаходяться в будь-якій точці світу, доступ до передових технологічних рішень та можливостей планування особистого розвитку - лише не повний перелік можливостей Digital для підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

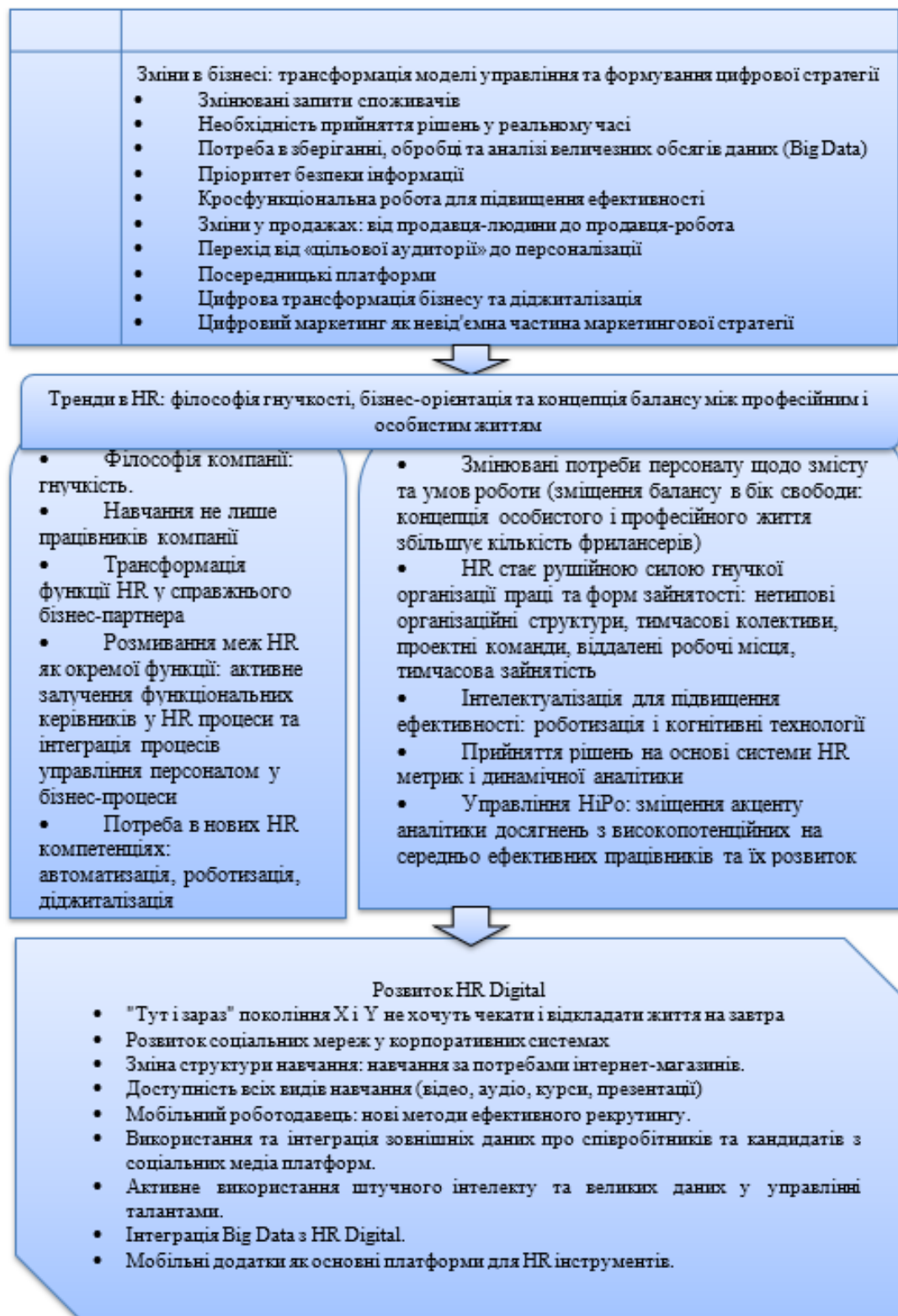


Рис. 1. Вплив змін у бізнесі та управлінні людськими ресурсами на розвиток HR - Digital

Бенчмаркінг компаній, які активно використовують цифрові технології в управлінні людськими ресурсами, дозволив представити різноманітні практичного досвіду:

Rozetka - один з провідних інтернет-ритейлерів в Україні, який використовує цифрові інструменти для управління кадрами, включаючи автоматизацію процесів рекрутингу та оцінки продуктивності.

Novorecherska School - освітня установа, яка використовує онлайн-платформи для навчання і розвитку вчителів та учнів, що дозволяє оптимізувати освітні процеси та підвищувати якість навчання.

Kyivstar - телекомунікаційна компанія, що інтегрує найінноваційніші HR-цифрові рішення для ефективного управління персоналом, зокрема, управлінням кар'єрним ростом та навчанням співробітників.

PepsiCo Ukraine - відомий виробник напоїв і продуктів харчування, який використовує цифрові технології для впровадження системи гейміфікації у процеси рекрутингу та мотивації персоналу.

Nestle Ukraine - глобальна компанія, що спеціалізується на продуктах здорового харчування, яка активно розвиває цифрові інструменти для управління персоналом і просуває цифрове мислення серед своїх працівників.

Lifecell - мобільний оператор, який впроваджує інноваційні HR-цифрові рішення для підвищення ефективності управління талантами та стимулювання розвитку кар'єри.

Еpicentr K - одна з найбільших мереж гіпермаркетів в Україні, що активно впроваджує цифрові технології для оптимізації управлінських процесів і вдосконалення HR-стратегій.

PrivatBank - провідний банк в Україні, який переходить до цифрової трансформації у всіх аспектах своєї діяльності, включаючи управління персоналом та навчання.

Кожний з цих прикладів демонструє, як використання цифрових інновацій у HR-управлінні може сприяти підвищенню ефективності бізнесу та розвитку персоналу.

У рамках даного дослідження ми вважали важливим згадати про результати опитування лідера онлайн ресурсів для пошуку роботи та найму персоналу Work.ua [10]: серед 310 представників компаній у сфері HR структура використання цифрових інструментів в роботі складається наступним чином:

- ✓ Вебсайти про роботу - 93%
- ✓ Соціальні мережі - 68%
- ✓ Бази даних заробітних плат - 49%
- ✓ Онлайн інструменти оцінки кандидатів - 29%
- ✓ ERP - системи - 16%
- ✓ Системи моніторингу згадок про компанію в соціальних мережах - 12%
- ✓ ATS - системи (Applicant Tracking Systems) - 6%
- ✓ Хмарні технології в HR - 4%
- ✓ Big Data - 2%
- ✓ Інше - 2%

При формуванні та розвитку автоматизованих і цифрових технологій в HR важливо враховувати, по-перше, той факт, що для підвищення ефективності частину завдань та функцій HR можуть виконувати сторонні компанії з вищим рівнем професійних компетенцій у керуванні людськими ресурсами (наприклад, рекрутинг або кадрове адміністрування), а по-друге, впровадження цифрових технологій потребує найвищого професіоналізму. Враховуючи, що в складі компаній малого і середнього бізнесу може бути відсутність таких спеціалістів на високому рівні, а їх утримання може стати фінансово навантажливим, потрібно приділити особливу увагу якості підготовчого етапу переходу до нової цифрової стратегії. Бенчмаркінг дозволив представити області управління людськими ресурсами, де можливий розвиток HR-Digital, див. рис. 2.



Рис. 2. HR-диджитал на підприємстві

На українському ринку активно розвиваються компанії, що спеціалізуються на цифрових рішеннях у сфері управління людськими ресурсами. Ось кілька прикладів:

SoftServe - українська компанія, яка надає послуги у сфері цифрової трансформації, включаючи розробку програмних продуктів для управління HR процесами. SoftServe відомий своєю експертизою в аналітиці, розробці HR-рішень та цифрових технологіях.

Luxoft (DXC Technology) - компанія, що пропонує IT-послуги та розробку бізнес-додатків, включаючи реалізацію HR-проектів під ключ. Luxoft активно працює з міжнародними корпораціями і впроваджує інноваційні технології у сфері управління персоналом.

Ciklum - українська IT-компанія, що надає послуги розробки програмного забезпечення та консалтингу в галузі HR. Ciklum спеціалізується на створенні та інтеграції HR-рішень для підприємств різного масштабу.

EPAM Systems - компанія, яка надає послуги розробки програмного забезпечення та консалтингу з управління персоналом. EPAM відомий своїми рішеннями в області HR-технологій та діджиталізації бізнес-процесів.

Ці компанії активно співпрацюють з великими українськими та міжнародними підприємствами, допомагаючи їм оптимізувати та автоматизувати HR-процеси за допомогою сучасних цифрових технологій.

Проведений аналіз вказує на величезні можливості для розвитку бізнесу та стратегій управління людськими ресурсами на основі цифрових технологій. Активно розвиваючийся ринок сприяє задоволенню потреб компаній будь-якої галузі у переході до автоматизованих і цифрових рішень управління персоналом. Представлений список компаній, що розробляють продукти та надають послуги в галузі HR - Digital, не є вичерпним. В процесі дослідження було виявлено значну кількість актуальних продуктів, сервісів та платформ для різних сфер HR.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Епоха цифрових технологій радикально змінює свідомість менеджерів і ставить завдання пошуку нових і адаптації існуючих моделей управління, які стануть основою майбутньої конкурентоспроможності. Роботизація призводить до того, що деякі функції найефективніше виконує машина: обслуговування в роздрібному магазині без касира, автоматизовані юридичні процеси, оцінка психометричних характеристик кандидатів на основі їх профілів і уподобань у соціальних мережах, GPS-трекінг для оптимізації витрат на працю та комунікації в командах, аналіз несумісних іноді областей і цифрових даних – все це підкреслює необхідність стрімких змін у управлінні людськими ресурсами. Нові бізнес- і HR-стратегії, засновані на цифрових технологіях, підвищують ефективність управлінських рішень: автоматизований рекрутинг, перехід до віртуальних робочих місць, індивідуалізація - створення для кожного працівника середовища для самореалізації та розвитку, управління високопродуктивними співробітниками та залученістю, HR-аналітика та управління ефективністю. Однак, незалежно від підходів і технологій, ключове значення має саме людський потенціал компанії – люди, здатні їх генерувати та управляти ними. Інтелектуалізація кореневим чином змінює роботу HR-підрозділів: від функціональних виконавців до стратегічних бізнес-партнерів. Вже сьогодні HR-підрозділи формуються з математиків, економістів та організаційних психологів, а потреба в спеціалістах з компетенціями математичних статистиків і аналітиків буде тільки зростати. Рада з професійних кваліфікацій у сфері управління персоналом складала список важливих на ринку праці нових і перспективних професій, в який включені не масово поширені професії: коуч, кризовий менеджер, спеціаліст з роботи з базами даних організацій, спеціаліст з електронного документообігу. Список на 2023 рік уже піддається актуалізації: серед HR-менеджерів ведеться робота з виділення нової професії - менеджер з управління людськими ресурсами в області цифрових технологій. За деякими даними експертів близько 65% школярів будуть працювати за професіями, які сьогодні невідомі. Слід також відзначити зростаючу потребу в науковому підході – все частіше до проектів залучаються вчені-експерти в галузі управління людськими ресурсами, зокрема активно розвиваються напрямки когнітивної економіки і управління. Філософія агільності (агільна організація – гнучка, маневрена і адаптивна, складається з агільної команди) є майбутнім трендом, врахування якого дозволяє говорити про формування нової парадигми управління людськими ресурсами.

Література

1. Денисенко М.П., Давиденко Н.В. Теорія поколінь та її вплив на сучасний бізнес. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 46–49.
2. Кашук К.М. Особливості управління співробітниками X, Y та Z поколінь. Економіка. Управління. Інновації. 2018. Випуск № 1(22). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9
3. Жуковська В.М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. № 2. С. 13–17. URL: <http://www.vestnik-ekonom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/5.pdf>
4. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Даниляк М.І. Управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь. Проблеми економіки. 2017. № 1. С. 277–283.

5. Джейсон Дорсі, Деніс Вілла. Електронна книга "Зкономіка. Як покоління Z змінює майбутнє бізнесу". Видавництво Yakaboo Publishing, 2020. URL: <https://www.yakaboo.ua/ua/zkonomika-jak-pokolinn-ja-z-zminjue-majbutne-biznesu.html>
6. Стілман Д., Стілман І. Покоління Z на роботі. Як його розуміти і знайти з ним спільний мову. Манн, Іванов і Фербер. 2018. 272 с.
7. Василик А.В., Іщенко О.В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. Економічний простір. 2018. № 131. С. 53–63. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/205/197>
8. Givi BEDIANASHVILI, Hanna ZHOSAN, Sergiy LAVRENKO Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. Published in Scientific Papers. Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development", Vol. 22 ISSUE 3, 2022 <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current>
9. Olha Garafonova, Hanna Zhosan, Viktoriia Marhasova, Nataliia Tkalenko, Kateryna Trukhachova MATRIX METHOD OF COMPETITIVE ANALYSIS OF THE RESULTS OF ECONOMIC ACTIVITY OF HOSPITALITY ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF STRATEGIZATION AND DIGITAL TRANSFORMATION. "MANAGEMENT THEORY AND STUDIES FOR RURAL BUSINESS AND INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT Volume43 Issue2 Page237-248" 2021 <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2355>

References

1. Denysenko M.P., Davydenko N.V. Teoriia pokolin ta yii vplyv na suchasnyi biznes. Ekonomika ta derzhava. 2020. № 1. S. 46–49.
2. Kashchuk K.M. Osoblyvosti upravlinnia spivrobitnykamy Kh, Y ta Z pokolin. Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. 2018. Vypusk № 1(22). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9
3. Zhukovska V.M. Tsyfrovii tekhnolohii v upravlinni personalom: sutnist, tendentsii, rozvytok. Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. 2017. № 2. S. 13–17. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/5.pdf>
4. Shchetinina L.V., Rudakova S.H., Danyliak M.I. Upravlinnia personalom z urakhuvanniam polozhen teorii pokolin. Problemy ekonomiky. 2017. № 1. S. 277–283.
5. Dzheison Dorsi, Denis Villa. Elektronna knyha "Zkonomika. Yak pokolinnia Z zminiuie maibutnie biznesu". Vydavnytstvo Yakaboo Publishing, 2020. URL: <https://www.yakaboo.ua/ua/zkonomika-jak-pokolinn-ja-z-zminjue-majbutne-biznesu.html>
6. Styllman D., Styllman Y. Pokolenye Z na rabote. Kak eho poniat y naity s nym obshchyi yazyk. Mann, Yvanov y Ferber. 2018. 272 s.
7. Vasylyk A.V., Ishchenko O.V. Vykorystannia sotsialnykh mrezh u suchasnomu rekrutynhu Ukrainy. Ekonomichnyi prostir. 2018. № 131. S. 53–63. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/205/197>
8. Givi BEDIANASHVILI, Hanna ZHOSAN, Sergiy LAVRENKO Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. Published in Scientific Papers. Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development", Vol. 22 ISSUE 3, 2022 <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current>
9. Olha Garafonova, Hanna Zhosan, Viktoriia Marhasova, Nataliia Tkalenko, Kateryna Trukhachova MATRIX METHOD OF COMPETITIVE ANALYSIS OF THE RESULTS OF ECONOMIC ACTIVITY OF HOSPITALITY ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF STRATEGIZATION AND DIGITAL TRANSFORMATION. "MANAGEMENT THEORY AND STUDIES FOR RURAL BUSINESS AND INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT Volume43 Issue2 Page237-248" 2021 <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2355>