

УДК 331.108.2:005.95/.96

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.77-25>**Корінь М.В.**доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом*Український державний університет залізничного транспорту*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4671-5162>**Жернова Є.В.**

аспірант

*Український державний університет залізничного транспорту*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0723-5713>**Korin Myroslava**Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Economics and Management
Production and Commercial Business*Ukrainian State University of Railway Transport***Zhernova Yelyzaveta**

Postgraduate Student

*Ukrainian State University of Railway Transport***ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ****EVOLUTION APPROACHES TO PERSONNEL MANAGEMENT ENTERPRISES
IN THE CONDITIONS DIGITALIZATION**

У статті розкрито еволюцію підходів до управління персоналом підприємств. Встановлено, що в період індустріального циклу суспільно-економічного розвитку наука управління персоналом пройшла складний шлях трансформації – розроблено значну кількість концепцій забезпечення ефективності трудової діяльності, які можна систематизувати за трьома напрямками – економічною, органічною і гуманістичною парадигмами управління персоналом. Визначено, що сучасна концепція управління персоналом формується під впливом четвертої промислової революції, де ключовим компонентом є інформаційні-комунікаційні технології, а головною рушійною силою на ринку праці – представники покоління Z. З'ясовано, що реалізація інтелектуально-цифрової концепції управління персоналом проходить в три хвили – інтелектуально-обліковий, адаптаційно-оптимізаційний і компетентісно-системний етапи.

Ключові слова: управління, персонал, концепція, трудові ресурси, еволюція, цифровізація.

The article reveals the evolution of approaches to personnel management enterprises. It is established that during the industrial cycle socio-economic development, the science personnel management has gone through a difficult path of transformation – a significant number of concepts for ensuring the effectiveness labor activity have been developed, which can be systematized in three directions – economic, organic and humanistic paradigms personnel management. It is determined that the modern concept of personnel management is being formed under the influence of the fourth industrial revolution, where the key component is information and communication technologies, and the main driving force in the labor market are representatives of generation Z. As a result the formation the post-industrial economy from the beginning of the 21st century in continuation of the humanistic approach, the concept intellectualization of the management system is formed, which includes theories knowledge management, intellectual capital management, talent management, human capital, and strategic management human resources. Given the global nature digital changes and the entry the digital generation into the market, we believe that a new approach to personnel management is currently being formed, which should be characterized as intellectual-digital. Its features are the disclosure the intellectual and innovative potential digital generation employees to achieve the goals the enterprise, providing enormous opportunities for social and labor progress and improving the quality of working life. It was found that the implementation the intellectual-digital concept of personnel management takes place in three waves – intellectual-accounting, adaptation-optimization and competence-system stages. The current period is characterized by: increasing the level digital literacy labor resources; organizing virtual work; introducing electronic personnel management; using artificial intelligence in practical personnel management and forming an ethical component of the digitalization labor relations and personnel policy.

Keywords: management, personnel, concept, labor resources, evolution, digitalization.

Постановка проблеми. У сучасному глобальному та конкурентному середовищі людський ресурс є ключем до ефективної роботи та виживання підприємства і сьогодні все більше компаній починають усвідомлювати, що управління персоналом відіграє ключову роль у розвитку конкурентних переваг. Поступ науково-технічного прогресу, зміни в організаційних структурах, демографії робочої сили та філософії управління обумовили трансформацію управління персоналом. З розвитком цифрових технологій управління персоналом змінюється за рахунок впровадження діджитал-інструментів, трансформації принципів і завдань, що критично впливає на ефективність підприємств, оскільки дозволяє покращити продуктивність працівників, створити позитивне робоче середовище, підвищити бренд і репутацію, а також заощадити гроші, зменшивши плинність кадрів і підвищивши їх лояльність. Вирішення стратегічних завдань кадрового менеджменту потребує дослідження еволюції концепцій управління персоналом, що і вказує на актуальність обраної тематики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання еволюційного розвитку управління персоналом розглядають у своїх наукових працях такі вчені, як Л. Балабанова, О. Сардак [1], В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш [2], Н. Гавкалова [3], Н. Маркова [4], Г. Назарова, В. Лаптев [5], Й. Ситник [6] та ін. Особливості кадрового менеджменту в умовах цифровізації розкрито в працях таких науковців, як Г. Бей, Г. Серода [7], В. Дикань, Г. Обруч [8], Г. Писаревська [9], І. Токмакова, В. Овчиннікова, М. Корінь, Б. Остапюк [10] та інших.

Враховуючи вагомий внесок вчених у вирішенні проблеми формування основних напрямів еволюційного розвитку кадрового менеджменту, слід вказати, що не існує єдиного погляду на загальну послідовність та тенденції розвитку управління персоналом, а отже виникає необхідність систематизації основних положень і поглядів учених щодо генези концепцій управління персоналом у індустріальний та постіндустріальний період з урахуванням становлення цифрового суспільства.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у розкритті напрямів еволюційного розвитку управління персоналом підприємств та встановленні їх особливостей, виділенні періодів управління персоналом в умовах цифрової епохи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування науки про управління персоналом розпочалося разом із становленням теорії управління, яке відбулося у другій половині XVIII ст. на початку першої промислової революції. Розвиток науки управління персоналом відбиває специфіку еволюції індустріального типу суспільства, заснованого на промисловості з гнучкими динамічними структурами, для якого характерні: поділ праці та зростання його продуктивності, високий рівень конкуренції, прискорений розвиток підприємницького ресурсу та людського капіталу, розвиток громадянського суспільства та систем управління всіх рівнів, широкий розвиток засобів масової комунікації, високий рівень урбанізації та зростання якості життя.

За період індустріального циклу суспільно-економічного розвитку наука управління персоналом про-

йшла складний шлях еволюції, зокрема розроблено значну кількість концепцій забезпечення ефективності трудової діяльності, які можна систематизувати за трьома напрямками – економічною, органічною і гуманістичною парадигмами управління персоналом.

Економічний підхід (в його межах виділяють концепцію управління трудовими ресурсами). Характеризується орієнтацією на технічну підготовку працівників, алгоритмізацію виробничих та управлінських процесів. Основоположниками цієї концепції були американські інженери Ф. Тейлор, Френк і Ліліан Гілберти, Г. Гантт, які належали до школи наукового управління, а отже основну увагу в управлінні звертали на раціоналізацію праці. Наукові теорії даного напрямку замість людини у виробництві розглядають лише його функцію – працю, яка вимірюється через витрати робочого часу, та, зосереджують увагу на вирішенні питань організації й оплати праці.

Органічний підхід (в його межах виділяють 2 концепції: управління персоналом і управління людськими ресурсами). Започаткували дослідження в даному напрямку А. Файоль, Л. Урвік, Г. Емерсон, М. Вебер, Л. Г'юлік. Органічна парадигма сформувала новий погляд на управління персоналом, вивівши цей вид управлінської діяльності далеко за межі традиційних функцій організації та оплати праці. Кадрова функція з функції обліку і контролю поступово поширилася на пошук і підбір працівників, планування кар'єри, оцінювання працівників управлінського апарату, їх професійне підвищення.

Гуманістичний підхід (в його межах виділяють концепцію управління людиною). Представниками даної концепції є М. Армстронг, А. Маслоу, Е. Мейо, Д. Макгрегор. Гуманістична парадигма ґрунтується на розумінні підприємства як людино-центрованої системи, де працівник є ключовою фігурою, навколо якої здійснюється діяльність. Гуманістичний підхід в управлінні персоналом передбачає створення таких умов та змісту праці, які б забезпечували зниження рівня відчуження працівника від його трудової діяльності та інших працівників. Відповідно до цієї концепції, результативність організації залежить не стільки від відповідності кількісного та якісного складу працівників потребам технології виробництва, а скільки від рівня мотивації працівників до праці, формування єдиної команди, «корпоративного духу», єдності цінностей та особистих уподобань членів колективу, їх уявленню про місце роботи у системі життєвих цілей та інше. Гуманістична парадигма з кінця XX ст. реалізується передовими японськими, американськими та європейськими корпораціями і є найбільш радикальною спробою подолати кризу управління організацією і персоналом в умовах глобалізації.

Сучасна парадигма управління персоналом бере до уваги розвиток четвертої промислової революції та становлення постіндустріального типу економіки, основним ресурсом якої стають знання та інформація, а головним «засобом виробництва» є людина з її знаннями, вміннями, навичками; відповідно, основні засоби виробництва виявляються невіддільні, невідчужувані від їхнього єдиного, справедливого і законного власника – від людини. Звідси зростає частка працівників інтелектуальної праці, технічних спеціалістів, а в економічній структурі суспільства зростає та стає

домінуючою сфера послуг і бурхливо розвиваються інформаційні та комунікаційні технології, комп'ютерна техніка.

Внаслідок глобальних змін техніко-технологічного, демографічного, інституціонального, соціокультурного, політико-економічного характеру з початку XXI ст. в продовження гуманістичного підходу формується концепція інтелектуалізації систем менеджменту, що включає теорії управління знаннями, управління інтелектуальним капіталом, управління талантами, людського капіталу, стратегічного управління людськими ресурсами.

Фундаментом концепції інтелектуалізації систем менеджменту є теорія людського капіталу, яка задала новий напрям розвитку управлінської думки – відтепер людина більше не вважається просто чинником виробництва, вона – специфічний елемент, що постійно розвивається і має бути оцінений як справжній актив. Дана теорія розроблена американськими вченими Т. Шульцем і Г. Беккером, за яку вони отримали Нобелівську премію з економіки [5]. В цілому людський капітал розглядається як сукупність наступних характеристик особистості – знання, комунікація, навички, талант, здоров'я, досвід і творчість, в які здійснюються інвестиції, що капіталізуються з плином часу і приносять додану вартість організації.

Враховуючи потребу в інтелектуалізації систем менеджменту в роботах українських науковців Н. Гавкалової та Н. Маркової розроблено соціально-економічну парадигму управління персоналом [3; 4], в рамках якої сформувалася наступна концепція під назвою «ефективність менеджменту персоналу» [4]. Сутність даного етапу розвитку менеджменту персоналу полягає в орієнтації на знання працівників, формування та використання інтелектуального капіталу для досягнення цілей підприємства.

В зарубіжній літературі й бізнес-практиці вершиною еволюції управління персоналом на даному етапі розвитку визначають теорію стратегічного управління людськими ресурсами, яка знаменує собою нову еру, коли відділ кадрів є не просто допоміжною функцією, а критично важливим гравцем у прийнятті стратегічних бізнес-рішень. Стратегічне управління людськими ресурсами передбачає узгодження персонал-стратегії із загальними бізнес-цілями. Це гарантує, що кожен аспект управління персоналом, від залучення талантів до розвитку співробітників, безпосередньо сприяє досягненню цілей підприємства.

Варто констатувати, що нині процеси інтелектуалізації у персонал-сфері нерозривно пов'язані з формуванням цифрового середовища, коли внаслідок цифрової трансформації змін зазнали архітектура підприємств, виробничі процеси, ринок праці та комунікаційні зв'язки, і відповідно зміст та характер праці. Необхідно враховувати, що поступово наповнюється ринок праці трудовими ресурсами покоління Z, яке можна описати словами Digital Native (цифрова людина). Представники даного покоління народилися в інформаційному мережевому суспільстві і пов'язані між собою інформаційними системами, мережею, цифровими технологіями. Цифрове середовище для покоління Z є звичним, зрозумілим й єдино прийнятним.

Дослідники Девід Стілман (Stillman Devid) і Йона Стілман (Still man Jona) до Z покоління зараховують

народжених у 1995–2012 рр. і виокремлюють такі ключові особливості поведінки покоління Z на роботі [11]: природно і впевнено себе почувають у фізично-цифровому світі; мають надвисоку персоналізацію; вільно орієнтуються у віртуальній економіці; для них характерний синдром упущеної вигоди; індивідуалісти.

Беручи до уваги вище зазначене, цілком очевидно є потреба у перебудові всіх складових системи управління персоналом підприємств із урахуванням розширення присутності на робочих місцях персоналу «цифрового покоління». Можна передбачити, що більшість форм і методів добору, розвитку персоналу, матеріальної і нематеріальної мотивації, оцінювання результатів трудової діяльності, які нині домінують у практиці управління персоналом організацій, покоління Z буде сприймати (і вже сприймає) як архаїзм, як рудимент індустріальної доби. Отже, це нове, цифрове, покоління з особливими психофізіологічними рисами і світосприйняттям, що неодмінно відбивається на трудовій діяльності та системі управління персоналом.

Зважаючи на глобальність цифрових змін та вихід на ринок цифрового покоління, вважаємо, що нині формується новий підхід до управління персоналом, який слід охарактеризувати, як інтелектуально-цифровий, особливостями якого є розкриття інтелектуально-інноваційного потенціалу працівників цифрового покоління для досягнення цілей підприємства, забезпечуючи колосальні можливості соціально-трудового прогресу та підвищення якості трудового життя.

Встановлення етапів цифрової трансформації управління персоналом ґрунтується на розкритті періодів цифровізації економічного розвитку. Науковий інтерес у даному напрямку представляє робота А. Шевцової [12], де систематизовані дослідження науковців щодо періодів цифровізації та зроблено висновок про доцільність виділення наступних її етапів (рис. 1): початковий; оцифрування процесів; розвитку мережевих технологій; електронної комерції та бізнес-інтернету; штучного інтелекту та аналізу даних; цифрового трансформційного буму.

Враховуючи характеристики процесів цифровізації суспільства та проникнення цифрових технологій в систему управління персоналом, доцільно виділити наступні етапи формування інтелектуально-цифрової концепції: інтелектуально-обліковий; адаптаційно-оптимізаційний; компетентнісно-системний.

Інтелектуально-обліковий етап (1960–1990 рр.). Починаючи з 60-70-х рр. XX ст. на рівень розвитку економіки на макро- і мікрорівні безпосередній вплив здійснюють результати науково-технологічного прогресу. Зокрема, у 1962 р. Ф. Махлуп, аналізуючи виробництво і поширення знань у США, розглядає поняття знання в економічному контексті та, відповідно, укріплює ідейний фундамент, закладений Й. Шумпетером, Ж. Сеєм, А. Смітом, для створення нового сектору економіки – економіки знань [2]. У практичній діяльності в окреслений період спостерігається підвищення вагомості інтелектуальної діяльності персоналу, а стосовно управління персоналом важливо вказати на професійний процес збільшення питомої ваги розумових функцій (управління, контроль, налагодження) в структурі трудових зусиль працівника на основі науково-технічного прогресу, підвищення кваліфікації та куль-

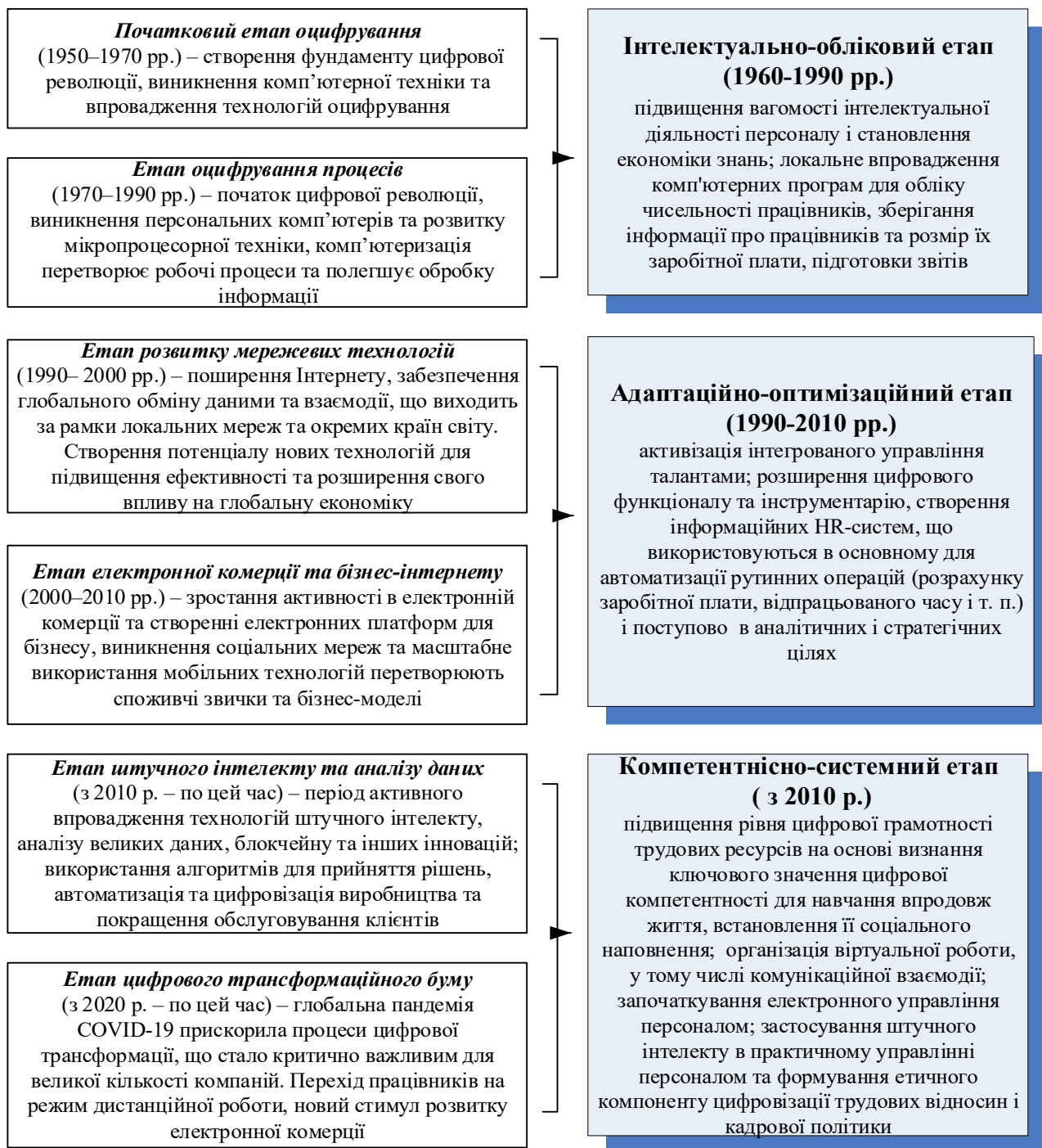


Рис. 1. Етапи цифрового розвитку та управління персоналом в цифровій економіці

Джерело: складено авторами на основі [12]

турно-освітнього рівня. Щодо цифрових технологій, то у 1960-х і 1970-х роках управління людськими ресурсами зосереджувалося на операціях з персоналом, автоматизації транзакцій і підтримці надійної системи обліку співробітників. У цей період цифрові технології в управлінні персоналом використовувалися виключно для зберігання інформації та підготовки статичних звітів.

Адаптаційно-оптимізаційний етап (1990–2010 рр.). У 1990-х і на початку 2000-х років управління персоналом було перебудовано навколо інтегрованого

управління талантами, що часто супроводжувалося впровадженням нових систем рекрутингу, навчання, управління ефективністю та компетентністю, що і обумовило трансформацію діяльності спеціалістів з управління персоналом на основі поширення цифрових інструментів. Завдяки цифровим технологіям і штучному інтелекту така структура як управління персоналом із переважаного адміністративного відділу без стратегічної ваги трансформується в стратегічного ділового партнера. Більшість інформаційних систем на даному етапі орієнтовані на автоматизацію базових

HR-функцій, вони використовуються в основному для автоматизації рутинних операцій (розрахунку заробітної плати, відпрацьованого часу і т.п.) і рідко - в аналітичних і стратегічних цілях.

Компетентісно-системний етап (2010 р. – по теперішній час). Особлива увага приділена розвитку компетентностей, серед яких ключове значення займає цифрова компетентність, оскільки саме вона дає можливість людині бути сучасною та активно діяти у інформаційному середовищі, використовувати останні досягнення технологій у своїй професійній діяльності. Варто зауважити, що поняття «цифрова компетентність» охоплює навички роботи в цифровому середовищі (провідна ознака цифрової грамотності) й містить соціально-культурну складову (нові практики цифрової культури з відповідними ціннісними орієнтирами та особистісним досвідом). Оцифровані системи управління персоналом і переведені в онлайн-простір кадрові технології стали нормою діяльності практично всіх компаній. У цей період спостерігається зростання управлінського інтересу до ефективного використання накопичених даних про працівників для прийняття бізнес-рішень, що вивело на передові позиції застосування цифрових технологій та аналітики великих даних про кадровий склад. Еволюція мережевих технологій дозволила працівникам координувати свої дії з іншими стейкхолдерами поза географічними та організаційними межами, що обумовило поширення організації віртуальної роботи.

У подальшому кадровий менеджмент поступово трансформується в електронне управління персоналом (E-HRM), метою якого є зростання соціально-економічної ефективності та більш високої конгруентності. Електронне управління персоналом – це, по суті, передача функцій кадрового управління персоналу підприємства. Працівники отримують доступ до функцій

управління, як правило, через Інтранет або інші канали веб-технологій. Такі працівники стають повноправними менеджерами, що звільняє персонал відділу кадрів від рутинних завдань, дозволяє йому більше зосереджуватися на стратегічних елементах управління, а також сприяє розробленню і впровадженню заходів щодо зменшення адміністративного навантаження. В перспективі планується поширення застосування штучного інтелекту в практиці управління персоналом і відповідно нагального значення набуває розроблення етичного компоненту в системі електронного управління персоналом.

Висновки. Таким чином, управління персоналом від свого походження як адміністративної функції еволюціонує, щоб охопити різноманітний спектр заходів, спрямованих на максимізацію потенціалу людського капіталу для досягнення успіху підприємств у все більш складному та динамічному бізнес-середовищі. Однією з найважливіших віх в еволюції управління персоналом є поява та інтеграція цифрових технологій, які поступово змінюють інструментарій, практику і зміст кадрового менеджменту, що вказує на формування інтелектуально-цифрової парадигми управління персоналом. На основі врахування характеристик процесів цифровізації суспільства на різних історичних етапах та проникнення цифрових технологій в систему управління персоналом основними періодами реалізації інтелектуально-цифрової концепції управління визначено інтелектуально-обліковий, адаптаційно-оптимізаційний і компетентісно-системний етапи. Розкриваючи специфіку окреслених етапів встановлено, що цифрова ера революційно змінила спосіб виконання функцій управління персоналом – від автоматизованих систем нарахування заробітної плати до складного програмного забезпечення для управління трудовим потенціалом.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
3. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування : наукове видання. Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. 400 с.
4. Маркова Н.С. Розвиток персоналу. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 256 с.
5. Назарова Г.В., Лаптев В.І. Еволюція розвитку менеджменту персоналу як науки. *Науковий вісник Чернівецького університету: Економіка*. 2016. Вип. 777-778. С. 65–71.
6. Ситник Й.С. Еволюція управління персоналом та людського фактора в системі менеджменту підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. № 2. С. 209–215.
7. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93–101.
8. Дикань В.Л., Обруч Г.В. Розроблення підходу до формування системи нематеріальної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 1 (69). С. 96–107.
9. Писаревська Г.І. Тенденції розвитку використання Digital технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. № 41. С. 54–60.
10. Токмакова І.В., Овчиннікова В.О., Корінь М.В., Остапюк Б.Б. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 139–149.
11. Стіллман Д., Стіллман Й. Покоління Z на роботі / пер. з англ. І. Гоял. Харків : Фабула, 2019. 304 с.
12. Шевцова А.В. До питання щодо генези та сутності процесу цифровізації глобального економічного розвитку. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2024. Вип. 19. С. 25–34.

References:

1. Balabanova L. V., Sardak O. V. (2011) Upravlinnia personalom. [Personnel management]: pidruchnyk. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury. 468 p. (in Ukrainian)

2. Brych V., Borysiak O., Bilous L., Halysh N. (2020) Transformatsiia systemy upravlinnia personalom pidpriemstv: monohrafiia [Transformation of the enterprise personnel management system: monograph]. Ternopil: VPTs «Ekonomichna dumka TNEU», 212 p. (in Ukrainian)
3. Havkalova N. L. (2007) Sotsialno-ekonomichni mekhanizm efektyvnoho menedzhmentu personalu: metodolohiia ta kontseptsii formuvannia [Socio-economic mechanism of effective personnel management: methodology and concept of formation]. Naukove vydannia. Kharkiv : Vyd. KhNEU, 400 p. (in Ukrainian)
4. Markova N. S. (2012) Rozvytok personal [Personnel development]. Kh. : Vyd. KhNEU, 256 p. (in Ukrainian)
5. Nazarova H. V., Laptiev V. I. (2016) Evoliutsiia rozvytku menedzhmentu personalu yak nauky [The evolution of the development of personnel management as a science]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu: Ekonomika*, vyp. 777–778, pp. 65–71.
6. Sytnyk Y. S. (2016) Evoliutsiia upravlinnia personalom ta liudskoho faktora v systemi menedzhmentu pidpriemstv [The evolution of personnel management and the human factor in the enterprise management system]. *Shhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 2, pp. 209–215.
7. Bei H. V., Sereda H. V. (2019) Transformatsiia HR-tekhnologii pid vplyvom tsyfrovizatsii biznes-protsesiv [Transformation of HR-technologies under the influence of digitalization of business processes]. *Economics and organization of management*, vol. 2 (34), pp. 93–101.
8. Dykan V. L., Obruch H. V. (2020) Rozroblennia pidkhodu do formuvannia systemy nematerialnoi motyvatsii pratsivnykiv pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii [Development of an approach to the formation of a system of non-material motivation of employees of railway transport enterprises in the context of digitalization]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, vol. 1 (69), pp. 96–107.
9. Pysarevska H. I. (2021) Tendentsii rozvytku vykorystannia Digital tekhnologii v upravlinni personalom [Trends in the development of the use of Digital technologies in HR management]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 41, pp. 54–60.
10. Tokmakova I. V., Ovchynnikova V. O., Korin M. V., Ostapiuk B. B. (2021) Upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii [Management of personnel development of railway transport enterprises in the context of digitalization]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 74, pp. 139–149.
11. Stillman D., Stillman Y. (2019). Pokolinnia Z na roboti [Generation Z at work]/ per. z anhl. I. Hoial. Kharkiv: Fabula, 304 p. (in Ukrainian)
12. Shevtsova A. V. (2024) Do pytannia shchodo genezy ta sutnosti protsesu tsyfrovizatsii hlobalnoho ekonomichnoho rozvytku [To the question of the genesis and essence of the digitalization process of global economic development]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Serii «Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm»*, vyp. 19, pp. 25–34.