

А. О. Кустріч,
д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту,
Уманський національний університет садівництва
ORCID ID: 0000-0002-5048-4053
В. І. Кустріч,
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
Уманський національний університет садівництва
ORCID ID: 0000-0002-7899-9534

DOI: 10.32702/2306-6806.2022.4.34

ІННОВАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

L. Kustrich,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management,
Uman National University of Horticulture
V. Kustrich,
Candidate for a degree of the programme PhD, Uman National University of Horticulture

INNOVATIONS IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

Реалізація інноваційних рішень є важливою складовою розвитку підприємства. Одним з інноваційних рішень підприємницької діяльності є цифровізація робочого процесу. Упровадження цифрових технологій спричиняє необхідність реформування усіх бізнес-процесів підприємства, і насамперед, — трансформацію процесів управління персоналом.

У статті проаналізовано інноваційні форми управлінської діяльності у системі кадрового менеджменту підприємства. Окреслено ключові аспекти інноваційної діяльності у системі управління персоналом. Визначено фактори мотивації праці при виборі потенційного роботодавця. З'ясовано, що у більшості українських підприємств служби управління персоналом обмежуються реалізацією програм управління кадровим резервом, призначених для цілеспрямованої підготовки керівників вищої та середньої ланки на підставі складання індивідуальних планів розвитку. Реалізація ефективно функціонуючих процесів менеджменту персоналу, перехід від точкових рішень до системних у рамках цифрового середовища сучасного підприємства дасть змогу підвищити якість та продуктивність праці, більш раціонально використовувати кадрові та інші види ресурсів, що позитивно відобразиться на економічній складовій підприємства. Надано пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом на підприємстві та окреслено напрямки кадрової роботи, які потребують інноваційних рішень.

The high level of aggressiveness of the economic environment that is currently observed determines the search for innovative solutions for the efficiency of functioning of business structures at all stages of their activities. Digitalization of economic activities is one of the main forces of enterprise development by increasing productivity and increasing profits through the creation of fundamentally new products and services. In this case, the introduction of digital technology makes it necessary to reform all business processes of the enterprise, and, first and foremost — the transformation of processes of personnel management.

The practice of management in Ukraine has certain peculiarities due to the specifics of the political, economic and socio-demographic situation. Currently, the national model of human resource management in general and particularly the model of human resource management of Ukrainian enterprises (regardless of the field of activity), has not been fully formed. Given aspect makes it necessary to carry out additional research in order to find innovative ways in the human resources management system.

The purpose of the article is to find an innovative form of management processes in order to form an effective system of human resource management in the enterprise.

The article analyzes the innovative forms of management activities in the system of personnel management of the enterprise. The key aspects of innovative activity in the system of personnel management are defined. The advantages of potential employees in selecting an employer are identified. It has been revealed that most Ukrainian companies' HR management services are limited to the implementation of talent pool management programs designed for targeted training of senior and middle managers on the basis of the creation of individual development plans. At the same time, the implementation of functionally efficient personnel management processes, moving from point solutions to system solutions in the digital environment of the modern enterprise, will be able to increase the quality and productivity of work, more rationally use human and other types of resources and, thereby, will have a positive impact on the economic structure of the company. Practical suggestions for the implementation of innovations in the personnel management system are proposed.

*Ключові слова: менеджмент, персонал, підприємство, інновації, працівник, кадри.
Key words: management, personnel, enterprise, innovation, employee, human resources.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Високий рівень агресивності економічного середовища, що спостерігається наразі, обумовлює пошук інноваційних рішень стосовно ефективності функціонування підприємницьких структур на всіх етапах їх діяльності. Одним з інноваційних рішень, що може бути використане підприємством, є цифровізація процесів економічної діяльності. Цифровізаційні процеси змінюють бізнес, демонетизують і демократизують сферу діяльності підприємства, виступають джерелом сталого конкурентного розвитку суб'єктів господарювання, що опираються на клієнтоорієнтованість і синергію. Цифровізація економічної діяльності є однією з рушійних сил розвитку підприємства, шляхом підвищення продуктивності та збільшення прибутку за рахунок створення принципово нових продуктів та послуг. При цьому впровадження цифрових технологій спричиняє необхідність реформування усіх бізнес-процесів підприємства, і насамперед, — трансформацію процесів управління персоналом.

Практика управлінського менеджменту в Україні має певні особливості, зумовлені специфікою політичної, економічної та соціально-демографічної ситуації. Наразі вітчизняна модель управління персоналом загалом, зокрема й модель управління кадровим потенціалом на українських підприємствах (незалежно від сфери діяльності), до кінця не сформовані. Даний аспект породжує потребу у проведенні додаткових досліджень стосовно пошуку інноваційних шляхів в системі кадрового менеджменту.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є пошук інноваційних форм управлінських процесів з метою формування ефективної системи кадрового менеджменту підприємства.

Зважаючи на мету статті, головним завданням дослідження є визначення ключових аспектів інноваційної діяльності у системі управління персоналом та розробка практичних заходів щодо реалізації інновацій у системі менеджменту персоналу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми управління персоналом висвітлено в дослідженнях багатьох вітчизняних та закордонних учених. Так, Яковенко І.В. та Петряєв О.О. зазначають, що "...ефективне управління персоналом є одним з найважливіших завдань сучасного підприємства. Персонал розглядається як рушійна сила вирішення проблем, які у

свою чергу пов'язані з економічним розвитком підприємства, його ефективного функціонування та конкурентоспроможності. Для того, щоб правильно та раціонально управляти співробітниками потрібні інноваційні методи управління персоналом. Висококваліфікованому управлінцю потрібно обирати такі методи, які будуть найбільш продуктивними та найменш затратними" [1, с. 261]. "Управління організацією стає стратегічним, зумовлюючи потребу адекватної зміни в усіх своїх підсистемах. Насамперед вимога стратегічних перетворень постає перед підсистемою управління людськими ресурсами, роль яких надзвичайно зростає. Саме від конкурентоспроможного компетентного персоналу залежить діловий успіх організації. Управління ним набуває стратегічних функцій, що поступово починають превалювати над традиційними тактичними й оперативними" — зазначає Петрова І.А. [2, с. 7]. Дашко І.М. вважає, що "сучасні умови ринкової економіки зумовлюють потребу в розробленні принципово нових підходів до управління персоналом з усвідомленням того, що головним резервом підприємства є працівники" [3, с. 37].

На думку Гримблата С.О. та Воронова М.В. стратегічна мета всієї системи управління персоналом полягає у розвитку бізнесу компанії за рахунок максимально ефективного використання людського капіталу [10, с. 107]. Система управління персоналом на сучасному підприємстві незалежно від форми власності є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоздатності й розвитку, тому виникає необхідність у розробці та підвищенні ефективності новітньої системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки [5, с. 96]. Волянська-Савчук А.В. та Мацишина М.В. вказують, що володіючи особливими стратегічними та оперативними функціями, людський чинник відіграє провідну роль в інтелектуалізації та інформатизації виробництва [6, с. 34].

НЕВИРІШЕНІ ЧАСТИНИ ПРОБЛЕМИ

Тези, постулати, концепції, теоретичні положення та практичні пропозиції, висвітлені у наукових працях вказаних авторів, створили міцне підґрунтя і посідають вагоме місце у вирішенні проблем щодо кадрового менеджменту. Але слід зазначити, що наразі зростає науковий інтерес до розвитку сучасних технологій управління персоналом, зокрема недостатньо розкритим залишається питання щодо розробки та використання інновацій у системі управління персоналом, визначенні їх ролі та можливостей, що зумовлює актуальність дослідження.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Актуальність формування ефективної системи управління персоналом зумовлена зміною поколінь на ринку праці. Слід зауважити на деяких постулатах "теорії поколінь" Ніла Хоува та Вільяма Штрауса. Відповідно до цієї теорії існують покоління: Переможців, Мовчазне, Бебі-Бумерів, X, Y, і Z [7, с. 22]. Даною теорією "закладено розуміння покоління як групи людей, які народилися в певний часовий проміжок, потрапили під вплив одних подій і особливостей виховання, а також мають аналогічні цінності. Саме цінності і визначають поведінку представників того чи іншого покоління" [8].

На сьогоднішній день найбільш активним на ринку праці є покоління Y, яке народилося в період з 1977 по 1994 рр., на формування якого значно вплинули розвиток цифрових технологій, заміна живого спілкування віртуальним. Дане покоління є амбітним, товаришським, ліберальним, схильним до змін, працездатним, захопленим робочим процесом. Однак їм важко перебувати в тривалих проєктах, для них важливий інтерес і різноманітність у трудовій діяльності. Вони фактично завжди знаходяться в межах досяжності, на зв'язку, але вважають, що технології розмивають кордони між роботою та особистим життям [9, с. 342].

Покоління Z поки не проявляє себе, зважаючи на вік і з причини, що дане покоління прозвано "мовчазним". Покоління Z можна описати словами Digital Native (цифрова людина). Представники його 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 [8]. Так, в 2019 р. чисельність потенційних представників нового цифрового покоління Z становила вже 16% від чисельності працездатного населення (або 56% від чисельності працездатної молоді віком від 18 до 30 років) [10].

До 2022 р. покоління Z стане основним трудовим ресурсом, тому що вони вже починають входити в працездатний вік [8]. Представники покоління Z при виборі роботодавця найбільшу увагу приділяють рівню заробітної плати (83%). Серед найбільш вагомих нематеріальних факторів мотивації праці відзначається можливість кар'єрного росту (71%), можливість навчання та розвитку професійних навичок у рамках роботи на підприємстві (85%), наявності можливостей професійного розвитку (72%) та можливостей виконувати цікаві завдання (64%) (рис. 1) [8; 10]. Тому підприємствам вже зараз потрібно адаптуватися під ті особливості, які притаманні даному поколінню, знати, як покоління Z взаємодіє зі світом, чого воно хоче домогтися і за допомогою яких методів це буде проявлятися [8].

Отже, для потенційних працівників можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, а також зміст роботи виходять на перший план у мотиваційному профілі. Даний аспект робить особливо важливим питання ефективного управління персоналом та зумовлює стратегічне значення удосконалення системи управління кадровими потоками задля збереження та розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Отже, в процесі кадрового відбору персоналу, підприємству слід враховувати той фактор, що очікування і вимоги є не тільки в нього, але й у кандидата на посаду. Лише при максимальному зближенні цих очікувань можна розраховувати на наймання високоефективного і лояльного до підприємства працівника. Саме тому при визначенні ви-

мог до кандидатів важливо пам'ятати, що вони повинні бути реалістичними. При надмірному завищенні вимог можна взагалі не знайти жодного кандидата або одержати працівника зі свідомо завищеними домаганнями [11, с. 216].

В умовах сучасної ринкової економіки та великої конкуренції між підприємствами жорстоку боротьбу можуть витримати лише ті організації, які здатні надати своїм споживачам або ж клієнтам високоякісне обслуговування. Для того, щоб співробітники підприємства мали змогу запропонувати людям обслуговування на високому рівні, підприємство повинно мати в наявності професійно-підготовлений та кваліфікований персонал. Тому для того, щоб здійснювати ефективну діяльність, підприємства звертаються до інноваційних методів управління персоналом [1, с. 257].

Результати проведеного дослідження [12, с. 504] дають змогу зробити висновок про те, що у більшості випадків служби управління персоналом обмежуються реалізацією програм управління кадровим резервом, призначених для цілеспрямованої підготовки керівників вищої та середньої ланки на підставі складання індивідуальних планів розвитку.

Разом з тим, реалізація ефективно функціонуючих процесів менеджменту персоналу, перехід від точкових рішень до системних у рамках цифрового середовища сучасного підприємства дозволить підвищити якість та продуктивність праці, більш раціонально використовувати кадрові та інші види ресурсів, що позитивно відобразиться на економічній складовій підприємства.

Наразі зростає кількість економічних суб'єктів, які прагнуть автоматизувати кадровий менеджмент на основі використання інформаційних технологій, що дають змогу протягом невеликого проміжку часу отримувати звітну документацію щодо прийнятих у певному часовому проміжку управлінських рішень. До них належать експертні системи, програми розрахунку заробітної плати, системи управління персоналом.

Сучасні інформаційні технології роблять можливою революцію в управлінні персоналом. Працівники та управлінський персонал отримують доступ до всеосяжної системи даних з кадрових ресурсів підприємства, що підвищує рівень і швидкість прийняття рішень, а також автоматизує й систематизує рутинні процеси, дозволяючи сконцентруватися на стратегічних завданнях [11, с. 54].

Для вирішення кадрових проблем слід застосовувати автоматизовані системи управління з підбору персоналу, найму та розвитку співробітників на основі використання хмарних технологій і сервісних порталів, мобільних додатків, соціальних мереж, job-сайтів, онлайн-інструментів оцінки кандидатів на вакантні посади, технології електронного навчання.

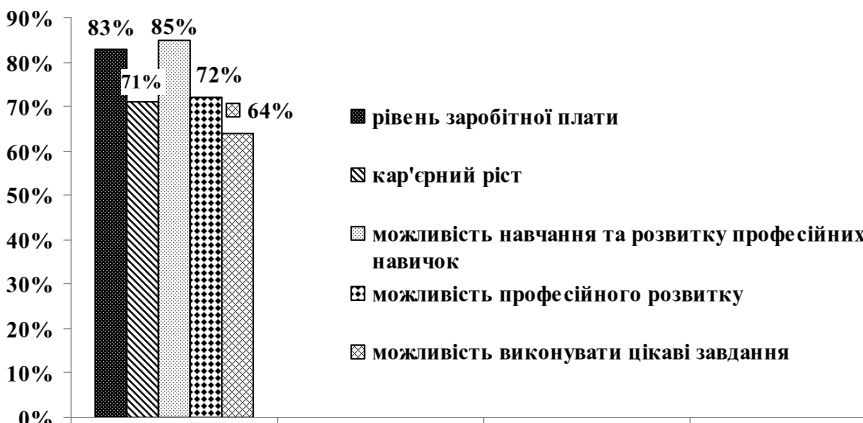


Рис. 1. Фактори мотивації праці при виборі потенційного роботодавця

Джерело: побудовано автором на основі аналізу даних [8; 10].



Рис. 2. Напрямки кадрової роботи, які потребують інноваційних рішень

Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.

Інформатизація суспільства та розвиток інформаційних технологій значною мірою відобразилися на системі управління персоналом. Інформатизація кадрової роботи дозволила підвищити ефективність управління персоналом на основі забезпечення повноти, оперативності, комплексності, системності та вірогідності інформації, необхідної для прийняття кадрових рішень, а також розширення можливостей щодо її нагромадження, збереження та оброблення.

Інформаційні персонал-технології пов'язані з Автоматизованою інформаційною системою управління персоналом (АІСУП) та організацією автоматизованого робочого місця працівника, роль яких полягає у наданні необхідного технічного та інформаційного забезпечення [13, с. 116].

У розрізі інформаційних технологій АІСУП становить набір певного програмного забезпечення та технологій, дозволяючи автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом. Інформатизація кадрової роботи в значній мірі впливає на якість управління, особливо в умовах зміни організаційної структури підприємства, при створенні нових підрозділів, зміні штатного розпису й функціональних обов'язків співробітників і менеджерів підприємства.

Одним з основних переваг впровадження АІСУП є забезпечення оперативності, повноти й вірогідності інформації, необхідної для прийняття кадрових рішень. Одержати таку інформацію теоретично можна без використання комп'ютера й спеціалізованої інформаційної системи, однак для виконання такої роботи неминуче будуть потрібні більші трудові витрати (відволікання працівників від інших завдань) і значний час (зниження оперативності). При цьому можливі випадкові (або навіть навмисні) помилки й неточності.

Інша перевага полягає в тому, що впровадження кадрової інформаційної системи припускає впорядкування структури управління персоналом, створення реальної організаційної структури підприємства. Іноді така робота приносить навіть більший економічний ефект, ніж подальше використання інформаційної системи. Крім того, маючи систему постійного вводу даних, необхідно зберігати набагато меншу кількість бланків та робити менше записів вручну. Оскільки ефективне управління людськими ресурсами здобуває все більшого стратегічного значення в багатьох організаціях, інформаційна система досить ефективна й при стратегічному плануванні майбутньої потреби в людських ресурсах [11, с. 94–95].

Digital-технології значно модернізують бізнес-процеси управління персоналом. Боротьба за таланти за умов глобальних викликів призводить до вдосконалення HR-технологій із елементами штучного інтелекту. Великі обсяги якісних та кількісних даних (BigData) аналізуються програмними продуктами з метою оцінки майбутніх співробітників.

Використання digital-технологій підтримується створенням віртуальних офісів та робочих місць, які забезпечують в умовах глобальних викликів особистісно-професійний саморозвиток та самореалізацію, проведення HR-аналітики та управління ефективністю кадрів.

Висококваліфікований співробітник підприємства володіє новими технологічними можливостями, об'єднаними з його навичками та досвідом, підвищеною гнучкістю та мобільністю. У зв'язку з цим задля досягнення успіху в еру діджиталізації потрібно створювати на робочому місці культуру безперервного навчання, проводити пошук прихованих талантів серед співробітників, забезпечувати ефективний розподіл посадових обов'язків.

У боротьбі за кваліфіковані кадри важливо враховувати не так стартовий стан співробітника, а його націленість на безперервний професійний саморозвиток та самовдосконалення, здатність успішно співпрацювати у міжпрофесійних та міжкультурних спільнотах.

У рамках реінжинірингу процесів кадрового менеджменту на підприємствах, що знаходяться на шляху цифрової трансформації, можна сформулювати правило 7Н: необхідний працівник з необхідним рівнем кваліфікації у необхідній кількості та у необхідний час повинен виконувати необхідні функції для необхідного структурного підрозділу підприємства з необхідним рівнем різного роду витрат.

На нашу думку, для реалізації інновацій в системі кадрового менеджменту, зокрема впровадження процесів цифровізації, слід виокремити основні напрями кадрової роботи, які потребують удосконалення (рис. 2):

- управління вхідними кадровими потоками. Даний крок передбачає аналіз забезпеченості кадрами, які володіють компетентісними знаннями у сфері цифровізації, планування компетентісних потреб у кадровому складі, співбесіда та відбір персоналу, прийом на роботу та заключення договору (контракту);

- управління потоками персоналу всередині підприємства (розстановка та використання персоналу згідно потреб підприємства, підсилення слабких кадрових ланок, управління кар'єрою персоналу тощо);

- управління вихідними кадровими потоками (вивільнення персоналу).

Позитивним ефектом від застосування елементів цифровізації у кадровій діяльності є: підвищення рівня продуктивності та якості праці; скорочення тимчасових витрат на закриття вакансій; підвищення рівня мотивації працівників; підвищення рівня задоволеності працівників працею за рахунок повноцінної реалізації та професійного потенціалу та особистих кар'єрних амбіцій; зниження рівня плинності кадрів тощо.

ВИСНОВКИ ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Для реалізації інноваційних рішень у системі управління персоналом важливо сформувати ефективні структури кадрового менеджменту та дотримуватись принципів управління кадровими потоками із фокусуванням на стратегічних цілях цифрової трансформації підприємства. Заходами з організації управління персоналом в умовах цифровізації повинні стати:

- оновлені бізнес-процеси системи кадрового менеджменту, метою яких є упорядкування та узгодження діяльності з управління рухом кадрів. При формуванні та реалізації бізнес-процесів особливу увагу слід приділити як координації діяльності системи менеджменту персоналу з іншими підсистемами управління, так і узгодженню цілей і зв'язків усередині самої системи;

- визначення та закріплення методики оцінки оптимального співвідношення чисельності персоналу з кваліфікаційними категоріями (із урахуванням специфіки діяльності різних підрозділів підприємства). У рамках даного заходу варто спочатку встановити необхід-

ний рівень достовірності бажаних та реальних кадрових показників з урахуванням ресурсозатратності різних методів визначення оптимального кадрового складу за категоріями. Найбільш достовірним способом визначення оптимального кадрового складу за категоріями є метод, заснований на визначенні співвідношення між функціями, що виконуються фахівцями та їх кадровим потенціалом;

— визначення оптимального співвідношення працівників різних кваліфікаційних категорій. У рамках даного заходу слід провести аналіз наявного кадрового складу за категоріями у межах різних посад. Даний захід потрібен для формування та розвитку кадрового потенціалу, необхідного для реалізації поточних та стратегічних цілей підприємства.

Позитивний результат від реалізації заходів досягатиметься за допомогою:

— підвищення продуктивності та якості праці працівників, зокрема підвищення ефективності управлінської ланки;

— зниження втрат кадрового потенціалу при звільненні кваліфікованих працівників через відсутність для них можливостей професійного та кар'єрного зростання.

Реалізовані заходи не лише суттєво підвищують ефективність управління кадровим потенціалом, але й загальною позитивно впливають на систему менеджменту персоналу підприємства в цілому.

Для реалізації інноваційних рішень у системі управління персоналом, на нашу думку, доцільно використовувати сучасні діджиталізовані інтелектуальні HR-технології, пов'язані з вирішенням багатокритеріальних, слабоструктурованих та недетермінованих кадрових завдань. Дані технології пов'язані з обробкою великих масивів якісних та кількісних даних щодо оцінки кадрового потенціалу, а використання адитивних та мультиплікативних моделей при оцінці кадрового складу дозволяє підприємству досягати стратегічних цілей. Тому перспективи подальших розвідок вбачаються нами саме в напрямі більш ґрунтовного вивчення даного питання.

Літератури:

1. Яковенко І.В., Петряєв О.О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнарод. наук.-практ. конф., Велико-Тирново, 20 березня 2020 р. Болгарія: Access Press, 2020. С. 257—262.
2. Петрова І.А. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 466 с.
3. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер.: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 9. С. 37—41.
4. Гримблат С.О., Воронов М.В. Стратегія управління персоналом. К.: Ника-центр, 2004. 190 с.
5. Лелі Ю.Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1 (2). С. 95—98.
6. Волянська-Савчук А.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій у управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. № 1 (33). С. 33—42.
7. Howe N., Strauss W. Generations: the history of America's future 1584 to 2069. New York: William Morrow & Company, 1991. 538 p.
8. Кривцова М.С., Сорока О.В. Покоління з як потенційний сегмент ринку праці. Економіка та суспільство, 2021. Вип. 27. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-2>

9. Якимова З.В., Масилова М.Г. Поколение Z как потенциальный сегмент. Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2017. № 4. С. 341—345.

10. Get To Know The Social Media Trends. 2020. URL: <https://web.archive.org/web/20200804195927/https://www.getmailbird.com/get-know-social-media-trends/> (дата звернення: 01.04.2022).

11. Пономаренко В.С., Журавльова І.В., Латишева І.А. Інформаційні системи в управлінні персоналом: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 336 с.

12. Кустрич Л.О. Стратегічне управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. Херсон, 2018. 504 с.

13. Волянська-Савчук А.В., Царук В.Ю. Використання сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій в розвитку корпоративної культури на підприємстві. Бізнес-навігатор. 2018. № 2 (45). С. 189—196.

References:

1. Yakovenko, I.V. and Petriaiev, O.O. (2020), "Innovative methods of enterprise personnel management", Zbirka nauk. prats za materialamy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Suchasni problemy rozvytku prava ta ekonomiky v innovatsijnomu suspil'stvi [Conference Proceedings of the International scientific-practical Conference. Modern problems of development of law and economics in an innovative society], Velyko-Tyrnovo, Bulgaria, pp. 257—262.
2. Petrova, I.L. (2013), Stratehichne upravlinnia liud's'kymy resursamy [Strategic human resource management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
3. Dashko, I.M. (2016), "Development of innovative technologies of personnel management at enterprises in modern business conditions", Naukovyj visnyk Uzhhorod's'koho natsional'noho universytetu. Ser.: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo, vol. 9, pp. 37—41.
4. Grimblat, S.O. and Voronov, M.V. (2004), Strategija upravlennja personalom [Human Resources Strategy], Nika-centr, Kyiv, Ukraine.
5. Leli, Yu.G. (2013), "Modern personnel management systems and their impact on the efficiency of the enterprise", Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noi vlasnosti, vol. 1, no. 2, pp. 95—98.
6. Volians'ka-Savchuk, L.V. and Matsyshyna, M.V. (2019), "The use of innovative personnel technologies in personnel management in enterprises", Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia. vol. 1, no. 33, pp. 33—42.
7. Howe, N. and Strauss, W. (1991), Generations: the history of America's future 1584 to 2069, William Morrow & Company, New York, USA.
8. Kryvtsova, M.S. and Soroka, O.V. (2021), "Generation z as a potential segment of the labor market", Ekonomika ta suspil'stvo, [Online], vol. 27, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-2> (Accessed 01 April 2022).
9. Jakimova, Z.V. and Masilova, M.G. (2017), "Generation Z as a potential segment", Azimut nauchnyh issledovanij: pedagogika i psihologija, vol. 4, pp. 341—345.
10. Feldman, S. (2020), "Get To Know The Social Media Trends", available at: <https://web.archive.org/web/20200804195927/https://www.getmailbird.com/get-know-social-media-trends/> (Accessed 01 April 2022).
11. Ponomarenko, V.S., Zhurav'ova, I.V. and Lati-sheva, I.L. (2008), Informatsijni systemy v upravlinni personalom [Information systems in personnel management], KhNEU, Kharkiv, Ukraine.
12. Kustrich, L.O. (2018), "Strategic management of resource potential of agricultural enterprises", Abstract of Doctor dissertation, Economy, International University of Business and Law, Kherson, Ukraine.
13. Volians'ka-Savchuk, L.V. and Tsaruk, V.Yu. (2018), "The use of modern computer and information technology in the development of corporate culture in the enterprise", Biznes-navihator, vol. 2, no. 45, pp. 189—196.

Стаття надійшла до редакції 02.04.2022 р.