

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-40>

УДК 005.95:005.1-051

## ВИКЛИКИ І ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОНТЕКСТІ ТЕОРІЇ ПОКОЛІНЬ ТА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

## CHALLENGES AND PERSPECTIVES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF GENERATIONAL THEORY AND IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

**Хромушина Людмила Анатоліївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Сумський національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9134-9010>

**Khromushyna Lyudmyla**  
Sumy National Agrarian University

У статті розглянуто проблему управління персоналом у контексті теорії поколінь в умовах викликів та невизначеності. Представлено характеристику основних положень теорії поколінь, розглянуто особливості поколінь «X», «Y» та «Z», які на даний час є учасниками ринку праці. Розглянута специфіка представників покоління «Z» та Альфа, яких відносять до поколінь нового типу в умовах цифрового суспільства та цифрової економіки. Наведені рекомендації функціонування системи управління персоналом, яке відноситься до «Z»-покоління, з урахуванням їх психологічних особливостей та мотиваційних чинників. Узагальнено особливості, цінності та пріоритети покоління Альфа, які в перспективі будуть представлені на ринку праці як трудові ресурси. Наведено сучасні аспекти міграції трудових ресурсів внаслідок військової агресії.

**Ключові слова:** персонал, менеджмент, управління персоналом, кадровий менеджмент, теорія поколінь.

The article deals with the issue of human resource management in the context of the theory of generations in the face of challenges and uncertainty. The purpose of the study is to formulate recommendations for the implementation of human resources management in the context of generational theory, taking into account current challenges and conditions of uncertainty, given the needs and prospects for staffing in the near future of the post-war economic and business recovery of Ukraine. The relevance of the study is driven by the need to change traditional approaches to human resources management as a result of the COVID-19 pandemic, migration processes, military aggression, digitalisation of the economy and society, and the need to restore the economy and business after the war. The study was conducted using the following general scientific theoretical methods: generalisation, systematisation, synthesis and analysis. The article describes the main provisions of the theory of generations, considers the peculiarities of generations "X", "Y" and "Z", which are currently active participants in the labour market. The specifics of the representatives of generations "Z" and "Alpha", which are considered to be generations of a new type of workers in the conditions of digital society, digital economy and digital management, are considered. The article provides recommendations for the functioning of the personnel management system for the "Z" generation, taking into account their psychological characteristics and important motivational factors. The features, values and priorities of the "Alpha" generation, which has been in the digital environment since childhood and quickly perceives information technology, has experienced the limitations of the pandemic, the impact of war, forced displacement and other force majeure circumstances and will be represented in the labour market as labour resources in the near future, are summarised. The article presents modern aspects of labour migration as a result of military aggression. The practical significance of the study is to formulate recommendations for use in the process of personnel management in the face of various challenges and uncertainties.

**Keywords:** personnel, management, personnel management, HR management, generational theory.

**Постановка проблеми.** В умовах динамічного розвитку суспільства та бізнес-середовища, цифровізації багатьох сфер суспіль-

них та економічних відносин, глобалізаційних процесів, наслідків пандемії COVID-19 та нинішньої військової агресії з боку РФ про-

цеси управління персоналом для керівників сучасних підприємств та HR-менеджерів значно ускладнилися, оскільки їм доводиться здійснювати управлінську діяльність в умовах сучасних викликів та невизначеності (наслідки пандемії, кадрові втрати, нестача кадрів, релокація бізнесу, переміщення, виїзд працівників та ін.), а також з урахуванням наявності в колективах працівників – представників різних поколінь.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Наразі теоретико-методологічні та прикладні дослідження сучасних проблем управління персоналом на основі «теорії поколінь», сучасних викликів для HR-менеджерів в умовах невизначеності, переходу до цифрового менеджменту широко представлені у працях багатьох дослідників. Зокрема, питання впливу умов становлення поколінь на їх формування, особливості моделей поведінки поколінь X, Y та Z у трудовій діяльності, впливу теорії поколінь на сучасний бізнес, особливості HR-менеджменту з урахуванням теорії поколінь досліджували Н. В. Коваль [1], М. П. Денисенко [2], К. М. Кашук [3], Л. В. Щетиніна [4] та В.В. Кисляк [5]. У наукових працях С. В. Мішиної [6], О. М. Козакової [7] вивчалися питання кадрових ризиків та формування кадрового потенціалу в умовах модернізації економіки. Питання розвитку управління персоналом в умовах цифрового менеджменту досліджував В. В. Баранов [8].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Віддаючи належне сучасним дослідженням управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь, варто зазначити, що питання управління персоналом у світлі теорії поколінь в умовах змін, викликів та невизначеності залишаються актуальними та значимими, особливо в перспективі, при повоєнному відновленні, при вирішенні питань кадрового забезпечення та збереження кадрового потенціалу для вітчизняних підприємств та організацій.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є формування рекомендацій здійснення управління персоналом у контексті теорії поколінь з урахуванням сучасних викликів та умов невизначеності, з огляду на потреби та перспективи кадрового забезпечення у найближчій перспективі повоєнного відновлення економіки та бізнесу.

Завданнями дослідження визначено: узагальнення основних рис поколінь, представлених на сучасному ринку праці, а також

покоління «Альфа», яке у перспективі вийде на ринок праці; виокремлення особливостей поколінь нового типу («Z» та «Альфа») в умовах цифровізації суспільства, економіки та цифрового менеджменту; узагальнення сучасних аспектів міграції трудових ресурсів через військову агресію.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цивілізаційний еволюційний поступ та динамічні суспільні процеси, технологічні революції є визначальними чинниками формування світогляду та особистості людини у розрізі кожного покоління. Кожне покоління людей є не тільки наступником попереднього, а має свої унікальні риси, відмінні від попередників. Ці риси відображають світоглядні цінності, пріоритети, потреби в самовдосконаленні, саморозвитку та самореалізації. Крім того, для сучасних поколінь, представників «Y», «Z» та «Альфа» характерними рисами є прагнення до самовираження, бажання бути вільними та розкутими, впевненими у собі.

Відома «теорія поколінь», яка розпочала свій розвиток з 1991 р., виділяла на початку шість типових поколінь. Наразі дана теорія розрізняє вісім типів поколінь: 1) «втрачене» покоління, народжене у 1880–1900 рр.; 2) «величне» покоління або покоління «переможців» (1901–1924 рр.); 3) «мовчазне» покоління (1925–1945 рр.); 4) «бебі-бумери» (1946–1964 рр.); 5) покоління «X» або «невідоме» покоління (1965–1982 рр.); 6) покоління «Y» або «мілленіали» (1983 р. – середина 1990-х рр.); 7) покоління «Z», «центеніали» або покоління «ЯЯЯ» (середина 1990-х – середина 2000-х рр.); 8) покоління «Альфа» (народжені після 2010 р. до 2025 р.) [3].

«X»-покоління формувалося через призму «холодної війни», застою, афганської війни, перебудови, катастрофи на ЧАЕС. Ці люди є самостійними з дитинства, їм знайоме відчуття нестачі та явище дефіциту, вони є скептиками та індивідуалістами. Представники «невідомого покоління» мають високий рівень ерудованості та поінформованості, самостійності та цілеспрямованості, конкурентоздатні на ринку праці, гнучкі та прагматичні.

Покоління «Y» (мілленіали) відчували на собі розпад СРСР, пов'язані з цим трансформаційні складні суспільні процеси, появу та активний прояв інформаційних технологій, швидке моральне старіння технологічних продуктів, глобалізаційні процеси, зовнішню міграцію. у процес трудової діяльності їх притаманні креативність та технічна грамотність, здатність до швидкого сприйняття інформації.

ції. Люди цього покоління цінують особисту незалежність, відсутність бюрократії, вільний стиль спілкування та поведінки та можливість вільного графіку [1].

На даний час поколінням нового типу визнано покоління «Z», представників якого можна охарактеризувати як вільні, мобільні, креативні та незалежні. Наразі це покоління становить не менше 20% працівників у всьому світі, що зумовлює необхідність модернізації системи управління персоналом з урахуванням особливостей людей цього покоління, цінностей та притаманних ризиків [6, с. 87].

Представники покоління «Z» народилися в світі з глобальною цифровою мережею, інформаційними потоками, мобільним зв'язком і технологіями, активними глобалізаційними процесами. Активна фаза їхньої життєдіяльності – це періоди Третьої індустріальної революції та Індустрія 4.0, яка, передбачає автоматизовані виробництва, у яких процеси керуються в режимі реального часу з урахуванням змін зовнішнього середовища. За таких умов важливу роль відіграють Інтернет-технології, які забезпечують комунікації між персоналом та машинами.

У представників «Z»-покоління сформувався так зване «кліпове мислення», яке дозволяє швидко перемикатися між різними інформаційними фрагментами в умовах безперервного інформаційного потоку, виконувати одночасно кілька завдань. Проте, нестача уваги на постійному рівні та «непосидючість» є слабким місцем такого типу мислення.

Варто зазначити, що цифровізація економіки та суспільства, як тренд Індустрії 4.0, зумовили появу нового словосполучення в теорії сучасного менеджменту, – «цифровий менеджмент» або Digital Management. Таким чином разом з традиційним менеджментом («нецифровим») набув значення цифровий менеджмент, що потребує визначення чітких критеріїв та принципів, за якими буде формуватися та розвиватися сучасний менеджмент в умовах цифрової економіки та суспільства.

У цифровому менеджменті, на наш погляд, закономірності управління залишаються традиційними, водночас з'являються нові можливості використання інформаційних технологій в управлінській діяльності. Такі можливості полягають у технологічному розвитку, поширенні засобів збору та обробки інформації, використанні нових алгоритмів та програмного забезпечення, які дозволяють обробляти складні дані: образи, відео-, ауди-

оінформацію, розпізнавання, синтез мови та ін. Це створює для менеджерів нові можливості: не потрібно запам'ятовувати великі обсяги інформації, можливість швидкої комунікації, колективної роботи у режимі реального часу, ведення електронного щоденника та ін. Але при цьому зазначені можливості і набуті «цифрові» звички мають і негативні риси, такі, як зниження уваги, втома, надмірне розслаблення або емоційна напруга. Також є актуальною проблема необхідності та одночасного невміння розібратися в сучасних цифрових технологіях, їх можливостях, спеціальної термінології та ін. Часто відбувається підміна змісту формою, коли рідко хто замислюється про можливості та обмеження штучного інтелекту. Багато фахівців у сфері управління та економіки ідеалізують явище штучного інтелекту, вважають, що достатньо тільки його впровадити у діяльність, і надалі все буде налагоджено само по собі [8, с. 59].

Система управління персоналом, яке відноситься до «Z»-покоління, має враховувати також і специфічні психологічні їх особливості:

- цінностями для представників «Z»-покоління є рівність і недопущення дискримінації;
- оптимістичність та амбітність;
- важливість самоактуалізації та повноцінної трудової діяльності у сприятливій трудовій атмосфері;
- представники «Z»-покоління завжди «на зв'язку», постійно користуються месенджерами та соцмережами для комунікації;
- для представників «Z»-покоління немає нічого неможливого, їх амбітність є більшою порівняно з поколінням «X» [5, с. 31].

HR-менеджери акцентують увагу на негативні риси, притаманні представникам «Z»-покоління, а саме: індивідуалізм та інфантилізм.

Враховуючи зазначене, управління персоналом, яке є поколінням «Z», має бути специфічним, враховувати такі мотиваційні чинники: підтримка індивідуалізму та унікальності; наявність чітких інструкцій та поставлених завдань; схвалення та визнання успіхів; недопущення жорсткої та неконструктивної критики; кар'єрний зростання, набуття ділової репутації та можливість самовдосконалення; багатозадачність; наявність старшого колеги або ментора, який підтримає адаптацію та розвиток без агресивного тиску.

Таким чином, для формування успішної робочої команди з представників «Z»-покоління керівнику необхідно врахову-

вати зазначені характерні риси й особливості, що сприятиме результативності роботи.

Покоління «Альфа», як наступники «Z»-покоління, фактично є ще дітьми, але відносно скоро вони також будуть представлені на ринку праці. Вони майже від народження перебувають у ІТ-середовищі, з дитинства відчули на собі вплив пандемії Covid-19, змушені були адаптуватися до формату онлайн-навчання та доволі успішно налагоджують соціальні зв'язки та комунікації в режимі он-лайн. Зрозуміло, що це впливатиме на їх характеристики на ринку праці в скорому майбутньому. Можна спрогнозувати особливості, пріоритети та цінності покоління «Альфа» як працівників у близькій перспективі:

- багатоаспектність та освіченість, тренд – навчання протягом життя;
- пріоритетність навичок над дипломами;
- потреба у високих технологіях, труднощі співпраці із старшим поколінням через «цифровий» розрив;
- інноваційне мислення, пошук інноваційних способів життєдіяльності;
- відсутність остраху щодо публічності, демонстрація своєї особистості у відкритому інформаційному просторі;
- потреба у можливості отримання гнучкого трудового графіку та режиму праці;
- нормальне сприйняття різноманітності расових, етнічних, гендерних, сексуальних ознак, вікових параметрів та фізичного здоров'я;
- вразливість ментального здоров'я, потреба у підтримці з боку роботодавця емоційного, фізичного та психічного здоров'я працівника;
- поєднання роботи та особистого життя, оскільки вони бачили, як організували їх батьки роботу з дому під час пандемії;
- потреба в соціальному визнанні та статусі, у відчутті своєї важливості та цінності у колективі.

Не можемо залишити поза увагою події сучасності, військову агресію з боку РФ, які, без сумніву, значно або докорінно змінили громадянське суспільство та економічне середовище не тільки в Україні, а й у багатьох інших країнах. Трагічні події негативно вплинули на демографічну ситуацію, змусили значну частину працездатного населення (переважно жінок), яке відноситься до «X»-, «Y»- та «Z»-покоління, з дітьми (а це вже покоління «Альфа») виїхати за межі країни або стати внутрішньо переміщеними особами.

Відомо, що ці люди в більшості знайшли собі застосування як трудовий ресурс за кордоном, актуалізували свій соціальний статус. Тому очевидно загальнодержавною є проблема повернення цих людей, збереження та утримання кадрового потенціалу, забезпечення фахівцями, особливо для потреб післявоєнного відновлення країни. І в довоєнний період в Україні були актуальними проблемами збереження і відтворення трудового і кадрового потенціалів через затяжні кризи в політичній, соціально-економічній, ідеологічній, культурній сферах, що гальмувало її перетворення на розвинуту демократичну соціальну країну, в якій багатством суспільства є людина з її інтелектом та знаннями [7, с. 26]. Ризик втратити кадровий потенціал підсилюється внаслідок військової агресії з боку РФ, руйнівні наслідки якої наша держава вже відчуває і буде долати тривалий період часу [9, с. 50].

За даними Конфедерації роботодавців України до повномасштабного вторгнення РФ в Україну було 17,4 млн працездатних людей, тобто трудовий потенціал України становив 8,3 млн жінок і 9,1 млн чоловіків працездатного віку. Станом на 2023 р. Україна втратила доступ до 5,5 млн людей працездатного віку (це становить понад 30% усієї робочої сили), мільйон громадян був мобілізований на захист України, за межами України на початку 2023 р. перебували 4,6 млн українців, з яких 3,2 млн – жінки працездатного віку. На тимчасово окупованих з початку 2022 р. територіях проживали 3 млн осіб, з них близько 1,3 млн – особи працездатного віку [10].

Крім того, з'явилися нова особливість та загроза для трудового потенціалу покоління «Z» – це зростання кількості людей з інвалідністю внаслідок військових дій і травмвань як фізичних, так і психологічних. Таких людей на початку 2023 р. вже 2,8 млн, і 76% з них мають працездатний вік [10]. З продовженням військової агресії кількість людей з інвалідністю тільки зростатиме.

Очевидно, що вирішувати проблему із нестачею трудових ресурсів необхідно через створення робочих місць для людей з інвалідністю та сприяння розвитку післявоєнної економіки, щоб стимулювати працездатних людей, які виїхали за кордон, повертатися і працювати в Україні.

Діти покоління «Альфа», ті, які залишилися в Україні, і ті, які вимушено переміщені або виїхали за кордон батьками, в майбутньому відчуватимуть негативний вплив війни на ста-



новлення своєї особистості через психологічні, фізичні травми, через зміну місця проживання, соціуму та оточення. Усе це треба враховувати при формуванні кадрового політики та застосуванні методів управління персоналом в майбутньому, надаючи перевагу соціально-психологічним методам з метою формування та підтримки мотивації та стимулювання праці.

**Висновки.** Оскільки працівники різних поколінь мають свої специфічні риси, які можуть набувати різних форм в умовах різноманітних викликів та невизначеності, залежно

від життєвих та форс-мажорних обставин, то при здійсненні управлінської діяльності HR-менеджеру необхідно враховувати положення теорії поколінь та психологічні риси, можливості, світоглядні цінності, потенціал представників цих поколінь. Наразі покоління «Альфа» вже є і має бути надалі предметом наукових досліджень, оскільки саме ці представники ставатимуть дієвою основою на ринку праці, будуть найбільш активною та креативною частиною суспільства, що зумовить необхідність та доцільність змін традицій у системі управління персоналом.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Коваль Н. В., Биба В. А. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8262> (дата звернення: 19.05.2023).
2. Денисенко М. П., Давиденко Н.В. Теорія поколінь та який її вплив на сучасний бізнес. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 46–49. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.1.46> (дата звернення: 15.05.2023).
3. Кашук К. М. Особливості управління співробітниками X, Y та Z поколінь. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2018\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9) (дата звернення: 17.05.2023).
4. Щетініна Л. В., Рудакова С.Г., Даниляк М.І. Управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 277–283. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=Pekon\\_2017\\_1\\_39](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=Pekon_2017_1_39) (дата звернення: 15.05.2023).
5. Кисляк В. В., Лободзинська Т. П. Особливості управління працівниками нового покоління Z на підприємстві. *Управління персоналом в інституційній економіці*: матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. і мол. вчених з міжн. уч. 28 квітня 2021 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 31–32. URL: <http://ktpe.kpi.ua/files/conferences/zbirnikUP21.pdf> (дата звернення: 05.06.2023).
6. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Класифікація кадрових ризиків підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 53. С. 87–92. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=Vetp\\_2016\\_53\\_15](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=Vetp_2016_53_15) (дата звернення: 19.05.2023).
7. Козакова О. М., Козаков В. В. Формування кадрового потенціалу в умовах модернізації економіки. *Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки*: матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, м. Одеса, 7–11 вересня 2015 р.), 2015. С. 25–31.
8. Баранов В. В. Цифровий менеджмент як невід’ємний складник цифрової економіки. *Приазовський економічний вісник. Класичний приватний університет*. 2021. № 24. С. 57–62. URL: [http://pev.kpi.zp.ua/journals/2021/1\\_24\\_ukr/11.pdf](http://pev.kpi.zp.ua/journals/2021/1_24_ukr/11.pdf) (дата звернення: 09.06.2023).
9. Хромушина Л. А. Розвиток кадрового потенціалу закладів фахової передвищої освіти на основі кадрової стратегії. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал*. Острог: Вид-во НаУОА, червень 2022. № 25 (53). С. 49–55. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/3464> (дата звернення: 15.05.2023).
10. Бодняк О. З початку великої війни Україна втратила третину працездатного населення. 2023. URL: [https://zaxid.net/z\\_pochatku\\_velikoyi\\_viyuni\\_ukrayina\\_vtratila\\_tretinu\\_pratsezdatnogo\\_naselennya\\_n1563420](https://zaxid.net/z_pochatku_velikoyi_viyuni_ukrayina_vtratila_tretinu_pratsezdatnogo_naselennya_n1563420) (дата звернення: 14.05.2023).

#### REFERENCES:

1. Koval, N. V. & Byba, V. A. (2020). Vykorystannia teorii pokolin v menedzhmenti personalu [Using Generational Theory in Personnel Management]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 10. Available at: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8262> [in Ukrainian].
2. Denysenko, M. P. & Davydenko, N. V. (2020). Teoriia pokolin ta yakyy yii vplyv na suchasnyi biznes [Generational Theory and its Impact on Modern Business]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, 1. 46–49. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.1.46> [in Ukrainian].

3. Kashchuk, K. M. (2018). Osoblyvosti upravlinnia spivrobotnykamy X, Y ta Z pokolin [Features of Managing Employees of X, Y and Z Generations]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. Seriiia : Ekonomichni nauky – Economics. Management. Innovations. Series: Economic Sciences, 1*. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2018\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9) [in Ukrainian].
4. Shchetinina, L. V., Rudakova, S. H. & Danyliak, M. I. (2017). Upravlinnia personalom z urakhuvanniam polozhen teorii pokolin [Personnel Management Based on Generational Theory]. *Problemy ekonomiky – Economic problems, 1*. 277–283. Available at: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21D-BN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C-21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=Pekon\\_2017\\_1\\_39](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21D-BN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C-21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Pekon_2017_1_39) [in Ukrainian].
5. Kysliak, V. V. & Lobodzynska, T. P. (2021). Osoblyvosti upravlinnia pratsivnykamy novoho pokolinnia Z na pidprijemstvi [Features of Managing Employees of the New Generation Z at the Enterprise], “*Upravlinnia personalom v instytutsiinii ekonomitsii*”: materialy II Vseukr. nauk.-prakt. konf. stud., aspir. i mol. vchenykh z mizhn. uch. – “*Personnel Management in the Institutional Economy*” : Materials of the II All-Ukrainian Scientific and Practical Conference of Students, Postgraduates and Young Scientists with International Participation (Kyiv, April 28, 2021) (pp. 31–32). Kyiv : Igor Sikorsky KPI. Available at: <http://ktpe.kpi.ua/files/conferences/zbirnikUP21.pdf> [in Ukrainian].
6. Mishyna, S. V. & Mishyn, O. Yu. (2016). Klyasyfikatsiia kadrovyykh ryzykiv pidprijemstva [Classification of Personnel Risks of an Enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Journal of Transport and Industry Economics, 53*. 87–92. Available at: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21D-BN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C-21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=Vetp\\_2016\\_53\\_15](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21D-BN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C-21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vetp_2016_53_15) [in Ukrainian].
7. Kozakova, O. M. & Kozakov, V. V. (2015). Formuvannia kadrovoho potentsialu v umovakh modernizatsii ekonomiky [Formation of Human Resources in the Modernization of the Economy], “*Problemy i perspektyvy innovatsiinoho rozvytku ekonomiky*” : materialy XX Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii – *Problems and Prospects of Innovative Economic Development: Materials of the XX International Scientific and Practical Conference (Kyiv, Odesa, September 7–11, 2015)* (pp. 25–31) [in Ukrainian].
8. Baranov, V.V. (2021). Tsyfrovyi menedzhment yak nevid’iemnyi skladnyk tsyfrovoy ekonomiky [Digital Management as an Integral Part of the Digital Economy]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk. Klasychnyi pryvatnyi universytet – Priazovsky Economic Bulletin. A Classic Private University, 24*. 57–62. Available at: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/1\\_24\\_ukr/11.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/1_24_ukr/11.pdf) [in Ukrainian].
9. Khromushyna, L. A. (2022). Rozvytok kadrovoho potentsialu zakladiv fakhovoi peredvyshchoi osvity na osnovi kadrovoy stratehii [Development of the human resources potential of professional higher education institutions based on a human resources strategy]. *Naukovi zapysky Natsionalnogo universytetu «Ostrozka akademiia». Seriiia «Ekonomika»: naukovyi zhurnal – Scientific Notes of the National University of Ostroh Academy. Series "Economics": scientific journal, 25 (53)*. 49–55. Available at: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/3464> [in Ukrainian].
10. Bodniak, O. (2023). Z pochatku velykoi viiny Ukraina vtratyla tretynu pratsezdatnogo naselennia [Since the Beginning of the Great War, Ukraine Has Lost a Third of its Working-age Population]. Retrieved May 15, 2023. Available at: [https://zaxid.net/z\\_pochatku\\_velikoyi\\_viyi\\_ukrayina\\_vratila\\_tretinu\\_pratsezdatnogo\\_naselen-nya\\_n1563420](https://zaxid.net/z_pochatku_velikoyi_viyi_ukrayina_vratila_tretinu_pratsezdatnogo_naselen-nya_n1563420) [in Ukrainian].