

УДК 331.108.26

DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330721>

НОВИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Чаркіна Т. Ю., д.е.н., професор (УДУНТ)



Останнім часом нас науковців все більше цікавить тема управління персоналом як ключового елемента будь-якої компанії. Без нього не можливо існування та розвиток бізнесу. Персоналу необхідно швидко адаптуватися до змін в умовах тотальної цифровізації, навчатися та отримувати необхідні навички та компетенції - це головне для сучасного персоналу компаній. У статті обґрунтовано, що сучасний персонал, щоб мати конкурентні переваги в компанії повинен розвиватися протягом життя, володіти цифровою грамотністю і необхідними навичками і компетенціями. Запропоновано інноваційний підхід до управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу, який враховує теорію поколінь і унікальні характеристики кожного покоління, що сприятиме ефективній реалізації трудового потенціалу і вирішенню завдань соціально-економічного розвитку підприємств.

© Чаркіна Т.Ю.

Вісник економіки транспорту і промисловості № 89, 2025

Ключові слова: управління персоналом, цифровий менеджмент, управлінські навички, креативне мислення, лідерські якості, управління за результатами, тайм-менеджмент, теорія поколінь.

A NEW APPROACH TO HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL MANAGEMENT

Charkina T., Doctor of Economics, Professor (UDUNT)

Recently, we, scientists, have become increasingly interested in the topic of human resources management as a key element of any company. Without it, the existence and development of business is impossible. However, the realities of life, constant crises, force us to find new methods and innovative solutions in approaches to human resources management, because the requirements and needs for personnel in modern business are constantly changing. Personnel need to quickly adapt to changes in the context of total digitalization, learn and acquire the necessary skills and competencies – this is the main thing for modern company personnel. By using modern digital management and marketing tools, time management, leadership skills, and creative thinking, companies will be able to take a fresh approach to human resources management. The article substantiates that modern personnel, in order to have competitive advantages in the company, must develop throughout life, possess digital literacy, the necessary skills and competencies. The company's management is always looking for unique and experienced specialists who have outstanding abilities, can solve complex management problems, take responsibility for others, learn quickly, and work with large databases. Such personnel is the dream of every company; they will bring additional money and success to the business. Company management always wants to get unique and experienced specialists, it is ready to offer such specialists specific benefits, develop special packages and additional bonuses.

The author has formed the advantages of generations, their characteristics and professional abilities in order to have an idea of where these people should be used, in what direction they can better realize themselves for the benefit of the company. Which of them can work well in a team, and which one is not a team player. Which generation can solve management problems, and who will simply be a good performer. An innovative approach to human resources management in the context of digital business transformation is proposed, taking into account the theory of generations and the unique characteristics of each generation, which will contribute to the effective realization of labor potential and solving the problems of socio-economic development of companies.

Keywords: *human resources management, digital management, management skills, creative thinking, leadership qualities, results-based management, time management, generational theory.*

Постановка проблеми. Управління персоналом в умовах поширення цифрових технологій диктує свої вимоги та правила. Зараз мало бути хорошим спеціалістом та виконувати свої робочі завдання. Цього вже не досить, минає час тих, хто просто виконує те, що від нього вимагають. Зараз необхідні працівники, з креативним мисленням та нестандартним підходом до

рішення проблеми. З появою нових технологій і швидкою зміною ринкових умов, менеджмент персоналу потребує постійного вдосконалення, навчання, безупинного розвитку, підвищення особистої кваліфікації, ефективності.

Постійно зростаючі потреби населення змушують бізнес пропонувати споживачам нові товари послуги

удосконалювати та змінювати технології, які стають невід'ємною частиною сучасного світу праці та стрімко розвиваються з кожним роком. Якщо фахівці, що працюють з персоналом, хочуть успішно розвивати свою компанію, їм необхідно добре володіти цифровою грамотністю та займатися навчанням персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управлінню персоналом завжди приділялось багато уваги, цими проблемами займалось велика кількість вчених та фахівців-практиків галузі, серед яких: О. П. Дяків, В. М. Островерхов, Л. В. Балабанова, О. В. Сардак, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова, М.В. Корінь, Б. Б. Остапюк, Г. В. Обруч та інші [1-4]. Науковцями були висвітлені різні важливі питання стосовно управління розвитком, мотивації та стимулювання персоналу. Поряд з цим, в умовах швидкого розвитку цифрових технологій набувають значення питання щодо розроблення нових підходів до управління персоналом.

Метою статті є аналіз впливу цифровізації на управління персоналом та розроблення нового підходу із врахуванням специфіки різних поколінь, а також визначення ключових факторів, що сприяють підвищенню ефективності адаптації співробітників до сучасних вимог ринку праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Минули часи, коли стіл для пінг-понгу, безкоштовна кава і печиво могли залучити найкращих фахівців, талановитих людей до своєї компанії. Сучасним працівникам потрібно зовсім інше, зараз досвідчені роботодавці розуміють це. Сьогодні компанії шукають інноваційні рішення у боротьбі за таланти, приділяючи пріоритетну увагу благополуччю, кар'єрному зростанню та фінансовій стабільності. Це дуже корисно для тих фахівців, які обирають конкретну компанію.

Коли компанії починають боротьбу за унікальних та досвідчених фахівців, вони

готові запропонувати їм спеціальні пропозиції, пільги, індивідуальні пакети, які можуть привабити людей для роботи у компанії, та виділитися серед інших цікавими пропозиціями про роботу. Окрім підвищення морального духу, стратегічні пільги можуть знизити плинність кадрів та сприяти формуванню позитивної культури на робочому місці [5]. Але ще треба стати таким фахівцем, за якого компанії будуть боротися і запропонують кращі умови роботи.

У найближчі роки буде велика трансформація в управлінні персоналом компаній, цифровий менеджмент буде супроводжуватися новими вимогами до компетенцій фахівців, новими викликами, пов'язаними з безпекою даних, прозорістю бізнес-процесів та доступністю технологій. Тенденції в цифровізації передбачають, що навички, необхідні для ефективної роботи та взаємодії з клієнтами, будуть розширюватись і включатимуть інструменти штучного інтелекту, роботу з великими даними, адаптацію до нових цифрових середовищ і здатність вирішувати нестандартні завдання.

Згідно з дослідженням Forbes [6], десять навичок будуть найбільш затребуваними у сфері цифрового клієнтського досвіду в найближчі роки. Володіння цими навичками стане значною перевагою для працівників, оскільки вони дозволяють адаптуватися до нових умов і забезпечувати високий рівень обслуговування. Основними навичками є:

Цифрова грамотність - це можливість ефективно використовувати цифрові пристрої, програмне забезпечення, цифрові платформи та додатки. Ці знання допомагають персоналу швидше, за допомогою цифрових інструментів виконувати поставлені задачі, використовувати нові технології. А також навчати інших, передаючи їм свій досвід та знання.

*Навички та компетенції для фахівців майбутнього
(сформовано автором на основі джерел [10-13])*

НАВИЧКИ	ОПИС
Цифрова грамотність	Включає вміння безпечно та ефективно використовувати цифрові пристрої, програмне забезпечення та додатки. Ця навичка допомагає працівникам легко спілкуватися та працювати з цифровими інструментами, орієнтуючись на нові технології та їх вплив на роботу та бізнес.
Аналітика даних	Охоплює вміння працювати з даними, розуміти їхній сенс і використовувати для прийняття рішень. Грамотність даних дозволяє працівникам аналізувати дані, перевіряти їх достовірність і робити висновки на їх основі, що робить їх цінними для бізнесу.
Критичне мислення	Навичка аналізувати інформацію, засновану на доказах, що допомагає розпізнавати фейкові новини та не піддаватись упередженням. Критичне мислення дозволяє працівникам ставити питання щодо достовірності інформації, приймати обґрунтовані рішення та ефективно вирішувати проблеми.
Емоційний інтелект	Вміння розпізнавати й управляти своїми емоціями та емоціями інших людей. Емоційний інтелект покращує роботу в команді, дозволяє розвивати емпатію, важливу для роботи з клієнтами, а також допомагає зберігати позитивний настрій у складних ситуаціях.
Креативність	Вміння знаходити нові ідеї та підходи для вирішення проблем. Креативність необхідна для генерації інноваційних рішень і пристосування до змін на робочому місці, особливо в умовах автоматизації рутинних завдань.
Співпраця	Здатність ефективно працювати з іншими людьми, включно з віддаленими командами та гібридними робочими групами. Співпраця допомагає підтримувати ефективність роботи в проєктах і забезпечує обмін ідеями в умовах сучасних гнучких організаційних структур.
Гнучкість	Здатність адаптуватися до швидких змін, нових технологій та високих темпів роботи. Гнучкість важлива для подолання стресу та відкритості до нових можливостей у швидко мінливих умовах роботи.
Лідерські навички	Вміння керувати командами та вести їх до досягнення спільних цілей. Лідерські навички актуальні не лише для керівних посад, а й для будь-якого працівника, оскільки передбачають вміння мотивувати інших та приймати відповідальність за результати роботи.
Тайм-менеджмент	Вміння ефективно розподіляти свій робочий час, щоб досягати цілей без перевантажень. Розвиток тайм-менеджменту дозволяє зберігати баланс між роботою та особистим життям і знижує ризик професійного вигорання.
Цікавість та безперервне навчання	Прагнення до постійного розвитку та оновлення знань, що є основою адаптації до швидких змін на ринку праці. Ця навичка дозволяє працівникам залишатися гнучкими та конкурентоспроможними, підтримуючи свої професійні знання на актуальному рівні.

Аналітика даних – це вміння працювати з даними, швидко аналізувати їх та обирати тільки те, що потрібно та важливо з великої кількості інформації, надавати правильну інформацію та приймати відповідні рішення, що робить ці дані цінними для бізнесу.

Критичне мислення - це система суджень, яка дозволяє аналізувати інформацію таким чином, щоб на її підставі ухвалювати раціональні рішення. Це здатність відрізнити істину від неправдивої інформації, що надзвичайно важливо в так звану епоху постправди, в

яку ми зараз живемо [7]. В нашому світі, існує безліч не вирішених проблем, гостра конкуренція в бізнесі, критичне мислення допомагає не розгубитися у потоці інформації, відстояти свою точку зору на переговорах, донести своє видіння ситуації.

Критичне мислення допомагає в управлінні конфліктами, це дуже важливо для будь-якої організації, адже дає можливість об'єктивно оцінити ситуацію, запропонувати своє альтернативне рішення [7].

Емоційний інтелект - це здатність розуміти та керувати своїми власними емоціями та емоціями інших людей [8]. У сучасному світі, де відбуваються постійні стресові ситуації: військові події, втрата близьких людей, втрата здоров'я, роботи, домівок, дуже важливо розуміння емоцій інших людей та талант займатися з ними комунікацією. Емоційний інтелект - це важлива частка успішного життя. В такому емоційно важкому світі як зараз, необхідно розуміти людей, допомагати їм вирішувати складні проблеми, особливо психологічні, які є у дуже великої кількості населення країни. Емоційний інтелект робить нас сильніше, більш гармонійними, зменшує стрес, вчить бачити позитив у різних ситуаціях та розвивати оптимізм.

Креативне мислення – це здатність мислити творчо, завжди відрізнятися від багатьох інших людей творчими мислями, здатністю прийняття нестандартних рішень та підходів навіть у звичайних ситуаціях [9].

Креативне мислення, ще одна навичка, якою володіє тільки людина, що допомагає вирішувати різні проблеми та ситуації нестандартними методами, вміння генерувати інноваційні рішення, нові підходи. Це дуже важливо для сучасного персоналу.

Наприклад, нам необхідно вирішити завдання, що стосується скорочення персоналу компанії, таким шляхом, щоб мінімізувати втрати

колективу, особливо кваліфікованого персоналу. Тут може знадобиться навичка креативного мислення, щоб запропонувати кращий варіант вирішення проблеми, можливо запропонувати рейтинг, за яким будуть відібрані кращі фахівці, які більш продуктивні для компанії. Креативним мисленням володіє не кожна людина, тому розвивати творчі здібності, генерувати цікаві ідеї, розвивати не стандартне мислення - це потрібно сучасному персоналу.

Лідерство – у сучасному світі набуває особливого значення, вона приносить користь як для самого персоналу так і для організації. Людина яка може відповідати за інших, вести за собою, брати відповідальність за команду, надавати допомогу в роботі та особистих питаннях, завжди буде затребувана.

Така людина має бажання допомагати іншим в організації, завжди підтримує в колективі тих, хто не має достатнього досвіду, хто не впевнений у собі, хто розгубився і не може впоратися з великим обсягом роботи, хто сумнівається у своїх силах. Тобто лідер має бажання бути постійно необхідним своєї команді та колективу в цілому, тому що справжній лідер той, хто піклується про всіх.

Ефективність діяльності будь-якої компанії більш за все залежить від керівників, від їх стилю і методів управління, підходів до виробництва, наявності фахових компетенцій, лідерських якостей та особистих вподобань керівника.

В нашому житті відбуваються постійні зміни, через них ми сприймаємо світ. Але ці зміни неоднаково впливають на різні покоління людей. Кожне з поколінь має свою унікальність та особливості. Якщо правильно визначити переваги та недоліки кожного покоління, ми зможемо за допомогою інструментів менеджменту, вірно використати ці особливості у вирішенні складних задач, та ефективно налагодити діяльність підприємства. Необхідно підбирати

персонал на конкретну посаду, яка найкращим чином підходить людині конкретного покоління, з його перевагами, професійними навичками, які він зможе тут продемонструвати.

Проаналізуємо характеристики поколінь та розглянемо їх основні риси.

Покоління бекі-бумерів (1946–1964) цінує стабільність і кар'єрний ріст, для них великого значення має авторитет, дуже досвідчені та відповідальні, які можуть стати класними наставниками, тому що всі вони досвідчені фахівці. Для них бути хорошим працівником означає бути довготривалим працівником. Зміна роботи пов'язана для них зі стресом. Головним мотиваційним фактором, який спонукає бекі-бумерів до роботи, є гроші [10].

Покоління Х (1965-1980) - це покоління, що пережило багато технологічних зрушень. Це покоління виховане в дусі праці та самостійності, дуже цінують незалежність і вміння бути самостійними. Дуже економлять. Час – гроші, не про них, їх життя не було в залежності від цифрових технологій, люди цього покоління цінують стабільність, вони навчилися бути гнучкими та адаптуватися до навколишніх проблем.

Покоління Y, їх ще називають мілленіали (1981-1996) - це покоління вже зовсім інші люди, де інтернет посідає значне місце в їх житті, що значно вплинуло на їх спосіб мислення та сприйняття інформації, прагнуть балансу між кар'єрою та особистим життям, полюбують гнучкі графіки роботи, для цього покоління має значення саморозвиток та кар'єрне зростання. Мілленіали майстерно володіють технологіями, воно відоме своєю активною громадянською позицією, активністю у соціальних мережах та зацікавленістю у соціальних проблемах. [11].

Покоління Z (1997–2012) – це вже «цифрові аборигени», які володіють інтернетом та смартфонами з дитинства,

вони звикли до миттєвого доступу будь-якої інформації та спілкування в он-лайн. Активно використовують цифрові технології, що впливають на їх вподобання, цінності та спосіб сприйняття інформації. Це покоління відрізняється бажанням знайти швидкі та ефективні рішення, а також активністю у створенні контенту та самовираженні.

Покоління Альфа (з 2013- 2024) – наймолодше покоління, що зростає у світі новітніх технологій, таких як штучний інтелект і автоматизація. Матеріальні цінності діти покоління Альфа сприймають як належне. Це покоління росте в суспільстві, де вже задоволені всі базові потреби [12].

Кожне покоління має свої унікальні характеристики, тому знання особливостей кожного покоління допомагає кращої побудові більш гармонійного світу, де кожен знає та поважає цінності та переконання інших поколінь. Тож визначати відмінності між поколіннями, використовуючи конкурентні переваги та особливості кожного – це ключ до розуміння сучасного суспільства.

Які ж покоління краще впораються з якою роботою, адже велика кількість існуючих підприємств потребує різних фахівців, з різними якостями, можливостями, навичками та компетенціями. Перші будуть краще керувати командою, підприємством, створювати умови для розвитку, впроваджувати інноваційні стратегії, другі мають нестандартний підхід до вирішення проблемних ситуацій та виходу з криз, будуть класні антикризові менеджери, треті можуть швидко зібрати команду та визначити вірно в ній ролі всіх членів команди та керувати нею для здійснення любого проєкту. У кожного покоління свої вподобання, цінності, унікальність, необхідності, тому до кожного потрібен індивідуальний підхід, щоб мати успішний персонал.

Таблиця 2

*Переваги поколінь та їх професійні можливості
(Джерело: розробка автора)*

Назва покоління	Переваги	Професійні можливості
Покоління бекі-бумерів	Часто займали найвищі посади через багато років сумлінної та результативної праці. Вміють вирішувати та залагоджувати конфлікти.	Головним мотиваційним фактором, який спонукає бекі-бумерів до роботи, є гроші. Багато представників, добре справляються з новими технологіями. Цінують роботу в колективі.
Покоління Х	Це покоління виховане в дусі праці та самостійності. Вони цінують особисту незалежність і вміння бути самостійними.	Не дружать з інтернетом. Їх не потрібно залучати до прийняття важливих рішень, але вони дуже відповідальні, гарні виконавці.
Міленіали – покоління Y	Майстерно володіють технологіями, знають їхні можливості та використовують у повсякденному житті	Дуже працездатні, вміють йти до мети попри все, Хочуть віддачі від своєї роботи, приймати участь у прийнятті рішень. Вони можуть бути не тільки виконавці, але і хороші управлінці.
Покоління Z	Це покоління відрізняється бажанням знайти швидкі та ефективні рішення, а також активністю у створенні контенту та самовираженні. Вміє багатозадачно працювати та швидко адаптуватися до нових технологій та змін у суспільстві	Люди швидких результатів, не хочуть жити на роботі заради грошей. Не розуміють та не визнають субординацію. Не визнають робочих графіків, нормованого робочого дня. Хочуть заробляти і отримувати винагороду не за час, проведений в офісі, а за результат. Не потрібний офіс, потрібна свобода. Дуже креативні, вміють швидко обробляти багато різної інформації і видавати несподівані рішення. Для них підходить робота фрілансером.
Покоління Альфа	Альфа легко сприймають великі обсяги інформації та швидко навчаються. Альфа дбатимуть про планету та екологію.	Покоління Альфа є унікальним тому, що ці діти народжені в епоху діджитал-технологій та соціальних мереж, в зовсім інших умовах. Гаджети вже давно стали частиною їх реальності. Але їх завданням буде збереження планети та майбутніх поколінь.

Наприклад, розглянемо *покоління Х*: для них вища освіта – обов'язково! В них дуже високий рівень загальної ерудиції, але більшість з них не вміють користувалися гаджетами, не дружать з інтернетом. Але ті, що вміють працювати з комп'ютерами будуть хорошими виконавцями у своїй сфері. Такі люди цінують стабільність у всьому, заради неї можуть терпіти багато труднощів, але їх пугає можливість приймати важливі рішення. Вони переважно виконавці, тому рішення потрібно приймати за них.

Покоління Y, які вирости у дворах, командні гравці, вони завжди допомагають іншим. Для них дуже важлива соціальна взаємодія, потрібен колектив, дуже працездатні. Інтернет увійшов в їх життя вже у дорослому віці, тому вони цінують його можливості В цьому поколінні багато жінок - бізнес-леді, для них діти та сім'я не головне, вони бажають реалізуватися у своїй справі і це декларують. Хочуть віддачі від своєї роботи і більшу участь у прийнятті рішень. Це люди, які знають як правильно знайти комунікації, знайти компроміс у

вирішенні проблеми. Це покоління може ставити довгострокові цілі і йдуть до них. Вміють заробляти, заощаджувати та бути успішними. Вимогливі до себе і до інших. Тому з них вийдуть як професійні виконавці, так і хороші керівники [13].

Покоління Z, це - люди швидких результатів. Це зовсім інше покоління, вони не хочуть працювати без вихідних, щоб отримати 5 тис \$ через 5 або 10 років, результат потрібен їм зараз. Не розуміють та не визнають субординацію, не налаштовані на кар'єру і планування. Тому вони не хочуть жити на роботі заради грошей. Вони прагнуть свободи, не хочуть мати чіткій розпорядок робочого дня, та нормований графік роботи. Для цього покоління не потрібен зовсім офіс, хочуть працювати дистанційно та жити де хочуть. Саме впровадження тотальної цифровізації дала таку можливість цьому поколінню, вони хочуть заробляти і отримувати винагороду не за час, проведений в офісі, а за результат.

Покоління Z - знають всі можливості для самоосвіти, і, коли їм потрібно щось дізнатися, мають миттєвий доступ до інформації. Але вони безвідповідальні, як в соцмережах, так і по життю – не цей друг, так інший, не ця компанія, так інша. Не розуміють цінність стосунків, не вкладаються в людей. Не мають конкретних цілей, ні в бізнесі, ні в житті.

А ще не розуміють, як грати в команді, живуть самі по собі. Індивідуалісти. Покоління –“я”. Головне, що гроші для них не мотивація, якщо робота їм не цікава. Гроші їм потрібні для отримання нових вражень та емоцій. Це покоління мандрівників, вони можуть жити в мінімальному комфорті, в будь-якій країні. Все їх життя – наплічник та ноутбук. Зібралися і поїхали на нове місце.

Тобто дуже їм подобається фрілансерство. Фрілансери можуть обирати найбільш зручне місце для роботи, таке як кав'ярня, парк або власний дім. Більшість з них працюють з дому, але також використовують інші локації для роботи, що

сприяє підвищенню продуктивності. Що цікаво, компанії також зафіксували збільшення щорічного прибутку після того, як дозволили своїм працівникам працювати вдома. Фрілансери вважають себе щасливішими в порівнянні зі штатними працівниками. Крім того, 68% повідомили про покращення якості життя після переходу на фріланс [14].

Як же працювати з поколінням Z, якщо їх не цікавлять ні гроші ні кар'єра. Дуже важливо чітко давати завдання, конкретно та детально, краще заробітна плата кожний день, тому що вони хочуть бачити результат миттєво. Хвалити за досягнення та давати їм тільки цікаву для них роботу, де вони можуть проявити себе креативно. Можливо залучити в команду, тому що їм подобаються тусовки, групи, форуми, цим людям важливо робити щось корисне, емоційно заряджатися. Вони відрізняються від інших поколінь, їм подобається волонтерська діяльність, їм цікаво займатися соціальними проєктами, щиро хочуть врятувати світ. І рятують його! [13].

Фрілансери можуть працювати одночасно в декількох компаніях та бути успішним в цьому напрямку. Керівники компаній можуть використовувати їх на неповний робочий час, для вирішення креативних та спеціальних завдань.

Покоління Альфа, останнє покоління, яке вирізняється нетерплячістю та багатозадачністю. Вони звикли миттєво отримувати інформацію та відповіді на свої запити. Це покоління взагалі не знає світу без інтернету та мобільного зв'язку, тому відстань для них не має такого значення, як для попередніх поколінь, легко сприймають велику кількість інформації та швидко навчаються. До того ж прогнозують, що саме це покоління призведе справжній технічний бум [15]. Воно буде берегти планету, нести відповідальність за екологічний стан землі, будуть знаходити інноваційні рішення для збереження ресурсів.

Висновки. В нашому цифровому світі, де існує потреба у великій кількості фахівців для різних підприємств, необхідно інший підхід до управління персоналом. Якщо ви керівник компанії, та вмієте підібрати собі персонал для успішної та ефективної роботи, візьміть на озброєння собі теорію поколінь, використовуйте її паралельно з можливістю навчання персоналу цифрової грамотності. А головне, дайте можливість персоналу придбати необхідні навички за рахунок вашої компанії. Тоді у вас буде можливість мати найуспішніших співробітників у вашій компанії, яка постійно розвивається, має свою нішу на ринку та приносить прибуток її керівникам та державі.

Запропонований автором підхід до управління персоналом із врахуванням специфіки різних поколінь, а також визначення ключових навичок майбутнього, буде сприяти швидкої адаптації співробітників до сучасних вимог ринку праці та підвищенню ефективності персоналу компаній.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. 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.
4. Обруч Г. В. Цифрові інструменти управління адаптацією персоналу підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення їх збалансованого розвитку. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 1(112). С. 113-118.

5. Кава та печиво в офісі давно не вражають. 5 привілеїв, які дійсно потрібні вашій команді. URL:

<https://kadrovik.isu.net.ua/news/583515-kava-ta-pechyvo-v-ofisi-davno-ne-vrazhayut-5-pilh-yaki-naspravdi-potribni-vashiy>

6. Національне агентство кваліфікацій. Топ-10 найбільш затребуваних умінь та навичок на найближчі 10 років: дослідження Forbes. URL: <https://nqa.gov.ua/news/top-10-najbils-zatrebuvanih-umin-ta-navicok-na-najblizci-10-rokiv-doslidzenna-forbes/>

7. Критичне мислення — поради з розвитку. URL: <https://happymonday.ua/jak-rozvinuty-krytychne-myslennja>

8. ЦО TAKE ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА ЯК ЙОГО РОЗВИВАТИ. URL: <https://www.sens.lviv.ua/shho-take-emocijnyj-intelekt-ta-yak-jogo-rozvyvaty/>

9. Креативне мислення: його розвиток, поради та прийоми. URL: <https://ua.crp-wroclaw.com/blog/креативне-мислення-його-розвиток-пор/>

10. Покоління «бебі-бумерів»: що їх характеризує та який вплив вони мають на сучасний ринок праці. URL: <https://novarobota.ua/ua/articles-jobseeker/pokolenie-bebi-bumerov-cho-ikh-kharakterizuet-i-kak-oni-vliayut-na-sovremenny-rynok-truda-525>

11. The Nobel Блог. URL: <https://duan.edu.ua/blog/rozkryttja-osoblyvostej-riznyh-pokolin-vid-pokolinnya-x-do-z/>

12. Хто такі покоління Альфа і в чому відмінність від поколінь X,Y,Z? URL: <https://kalabukha.com.ua/hto-taki-pokolinnya-alfa-i-v-chomu-vidminnist-vid-pokolin-x-y-z/>

13. Покоління X, Y, Z. Теорія поколінь. Кого і як брати на роботу? URL: <https://kalabukha.com.ua/pokolinnya-z-y-x-teoriya-pokolin-koho-i-yak-braty-na-robotu/>

14. Хто такі фрілансери? Переваги та недоліки роботи з самозайнятими фахівцями. URL: <https://www.alife.com.ua/hto-taki-frilansery-perevagy-ta-nedoliky-roboty-z-samozajnyatymy-fahivczyamy/>

15. Покоління Альфа: хто вони і що про них варто знати. URL: <https://porogy.zp.ua/2024/07/pokolinnya-alfa-hto-vony-i-shho-pro-nyh-varto-znaty/>

REFERENCES

1. 1. Diakiv O. P., Ostroverkhov V. M. (2018) *Upravlinnia personalom: navchalno-metodychnyi posibnyk (vydannia druhe, pererobl. i dopovneno)*. [Human Resources Management: Educational and Methodological Manual (Second Edition, Revised and Supplemented)] Ternopil: TNEU, p. 288

2. Balabanova L. V. (2019) *Upravlinnia personalom : pidruchnyk dlia stud. vyshch. navch. zakl.* [Human Resources Management: A Textbook for Students of Higher Education Institutions]/ L. V. Balabanova, O. V. Sardak . – Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury, p. 468

3. 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*. No 74. p. 139-149

4. Obruch H. V. (2020) *Tsyfrovi instrumenty upravlinnia adaptatsiiei personalu pidpriemstv zaliznychnoho transportu v konteksti zabezpechennia yikh zbalansovanoho rozvytku* [Digital Tools for Managing Staff Adaptation in Railway Transport Enterprises in the Context of Ensuring Their Sustainable Development] *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. No 1(112). p. 113-118.

5. Kadrovik (2025) *Kava ta pechyvo v ofisi davno ne vrazhaiut. 5 pryvileiv, yaki diisno potribni vashii komandi*. Available at: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/583515-kava-ta-pechyvo-v-ofisi-davno-ne-vrazhayut-5-pilh-yaki-naspravdi-potribni-vashiy>

6. Natsionalne ahentstvo kvalifikatsii (2022) *Top-10 naibilsh zatrebuyanykh umin ta navychok na naiblyzhchi 10 rokiv: doslidzhennia Forbes*. Available at: <https://nqa.gov.ua/news/top-10-najbils->

[zatrebuyanykh-umin-ta-navicok-na-najblizci-10-rokiv-doslidzhennia-forbes/](https://nqa.gov.ua/news/top-10-najbils-zatrebuyanykh-umin-ta-navicok-na-najblizci-10-rokiv-doslidzhennia-forbes/)

7. Happy Monday (2019) *Krytychne myslennia — porady z rozvytku*: Available at: <https://happymonday.ua/jak-rozvynuty-krytychne-myslennja>

8. Sens. (2025) *Shcho TAKE EMOTsIINYI INTELEKT TA YaK YOHO ROZVYVATY*. Available at: <https://www.sens.lviv.ua/shho-take-emocziynij-intelekt-ta-yak-jogo-rozvyvaty/>

9. Bloh Tsentр Personalnoho Rozvytku (2024) *Kreatyvne myslennia: yoho rozvytok, porady ta pryomy*. Available at: <https://ua.crp-wroclaw.com/blog/kreatyvne-myslennia-yoho-rozvytok-por/>

10. NOVAROBOTA.UA (2023) *Pokolinnia «bebi-bumeriv»: shcho yikh kharakteryziue ta yakyi vplyv vony maiut na suchasnyi rynok pratsi*. Available at: <https://novarobota.ua.ua/articles-jobseeker/pokolenie-bebi-bumerov-cho-ikh-kharakterizuet-i-kak-oni-vliayut-na-sovremenny-rynok-truda-525>

11. The Nobel Bloh. (2025) Available at: <https://duan.edu.ua/blog/rozkrytya-osoblyvostej-riznyh-pokolin-vid-pokolinnya-x-do-z/>

12. Kalabukha. (2019) *Khto taki pokolinnia Alfa i v chomu vidminnist vid pokolin X,Y,Z?* Available at: <https://kalabukha.com.ua/hto-taki-pokolinnya-alfa-i-v-chomu-vidminnist-vid-pokolin-x-y-z/>

13. Kalabukha/ (2017) *Pokolinnia X, Y, Z. Teorii pokolin. Koho i yak braty na robotu?* Available at: <https://kalabukha.com.ua/pokolinnya-z-y-x-teoriya-pokolin-koho-i-yak-braty-na-robotu/>

14. ALL about life. (2025) *Khto taki frilansery? Perevahy ta nedoliky roboty z samozainiatymy fakhivtsiamy*. Available at: <https://www.alife.com.ua/hto-taki-frilansery-perevag-y-ta-nedoliky-roboty-z-samozajnyatymy-fahivczyamy/>

15. Porogy. (2024) *Pokolinnia Alfa: khto vony i shcho pro nykh varto znaty*. Available at: <https://porogy.zp.ua/2024/07/pokolinnya-alfa-hto-vony-i-shho-pro-nyh-varto-znaty/>