

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2024. № 4.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.65>

УДК 331.1

О. О. Пишук-Ковальська,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6017-7444>

В. І. Перун,

*аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національний університет «Львівська політехніка»*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-1907-0876>

ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУРАХ

O. Phsyk-Kovalska,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management and International Business,

National University "Lviv Polytechnic", Lviv

V. Perun,

Postgraduate student of the Department of Management and International

Entrepreneurship, National University "Lviv Polytechnic", Lviv

FACTORS OF THE FORMATION OF SOCIAL-PSYCHOLOGICAL METHODS OF MANAGEMENT IN INTERNATIONAL BUSINESS STRUCTURES

Управління персоналом займає чільне місце в системі управління підприємством. Зважаючи на це, в статті проаналізовано методи управління персоналом, які активно використовує міжнародний бізнес на прикладі відомих іноземних компаній з метою ідентифікування факторів, що впливають на формування соціально-психологічних впливів на працівників. Для аналізу обрано міжнародні компанії різних сфер діяльності, а саме швидкого харчування (Mcdonald's), роздрібної торгівлі одягом (Inditex Group), інформаційних технологій (Google). Проведений аналіз особливостей управління персоналом в міжнародних компаніях та огляд літературних джерел сприяв ідентифікуванню трьох рушійних сил впливу на формування соціально-психологічних методів управління, а саме: тип покоління, корпоративна політика, середовище функціонування. Перспективами подальших розвідок буде формування системи соціально-психологічних методів управління в міжнародних компаніях.

Personnel management occupies a prominent place in the enterprise management system. With this in mind, the article analyzes personnel management methods actively used by international business on the example of well-known foreign companies in order to identify factors influencing the formation of social and psychological influences on employees. For the analysis, international companies of various spheres of activity, namely fast food (MacDonald's), clothing retail (Inditex Group), information technology (Google), were chosen. The analysis of the features of personnel management in international companies and the review of literary sources contributed to the identification of three driving forces of influence on the formation of socio-psychological management methods, namely: generation type, corporate policy, operating environment.

The analysis of the peculiarities of personnel management in the studied international companies contributed to the identification of the influence of corporate culture on the formation of effective social and psychological management methods that ensured the achievement of the company's goals in all three companies. At the same time, it is appropriate to note that socio-psychological methods of management

also influence the formation and improvement of corporate policy through questionnaires and surveys of employees.

The review and analysis of literary sources contributed to the hypothesis that the formation of socio-psychological methods of management due to differences in the psychological characteristics of individuals is greatly influenced by the generation that is being managed.

Together with the factors identified above, the environment in which they function also has an impact on the formation of social and psychological management methods in companies. For example, the military actions in Ukraine and Israel led to an increase in the importance of providing employees with psychological support as a type of social-psychological management method. Also, such methods in the conditions of martial law are aimed at the formation of employees' psychological resources to overcome stress and increase work capacity.

Prospects for further research will be the formation of a system of social and psychological management methods in international companies.

Ключові слова: рушійні сили впливу, міжнародні бізнес-структури, соціально-психологічні методи управління.

Keywords: driving forces of influence, international business structures, socio-psychological methods of management.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний прогрес технологій формує нові виклики для керівництва компаній, зокрема в напрямку розробки нових способів оцінювання та підвищення ефективності роботи працівників, що мають бути націлені на розвиток їх потенціалу. Потенціал працівника безпосередньо корелює із його психологічною стійкістю, яка впливає на акумулювання зусиль з метою досягнення особистих цілей та цілей організації. Неабияке значення для формування та розвитку потенціалу працівника як особистості мають соціально-психологічні методи управління. В основу соціально-психологічних методів управління покладено соціальні та

психологічні впливи. Зважаючи на те, що соціально-психологічний вплив на конкретного працівника реалізується відповідно до його особистісних характеристик, а в умовах міжнародного бізнесу ще й у відповідності до його національних особливостей, то виникає потреба в ідентифікуванні рушійних сил, що впливають на формування соціально-психологічних методів управління в міжнародних бізнес-структурах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. За результатами дослідження Deloitte 2024 Global Human Capital Trends більше 14 000 респондентів у 95 країнах світу вважають внутрішні обмеження найбільшою перешкодою для реалізації основних тенденцій які існують у сфері людського капіталу [1].

Як стверджують К. Ітон, С.Кантрелл, К. Ебербах та Ж. Дуда використання потенціалу людей стало таким же важливим або більш важливим, ніж використання фізичних активів для досягнення результатів підприємницької діяльності [2]. Як наслідок було проаналізовано п'ять змін в управлінні персоналом, а саме: від підвищення продуктивності до розблокування продуктивності людини; від покращення залученості співробітників до підвищення людської стійкості; від управління зайнятістю до організації роботи; від узгодження практики управління персоналом із бізнес-стратегією до стимулювання трансформації бізнесу та спільних результатів; від забезпечення комплаєнсу працівниками до управління та пом'якшення ризиків, пов'язаних з персоналом [2]. Дане дослідження підтверджує значущість соціально-психологічних впливів на формування та розвиток потенціалу працівників. Всі проаналізовані зміни в управлінні працівниками акцентують увагу на виявленні та формуванні у працівників психологічних ресурсів для реалізації їхнього потенціалу в напрямку досягнення результативності.

Під ресурсами, відомі науковці-психологи [3-4] розуміють особистісні властивості, здібності, сили характеру, що сприяють адаптуванню до стресу й формуванню потенціалу для його подолання та самореалізації. Ізраїльський

психолог Мулі Лаад сформував модель, яка сприяє тому, щоб побачити, розвинути та навчитися ефективно використовувати власні ресурси, а саме модель стресодолаття «BASIC Ph» в якій виокремив наступні складові [5-7]: В (віра, переконання, цінності, філософія життя); А (вираження емоцій та почуттів); S (соціальні зв'язки, соціальна підтримка, соціальна приналежність, спілкування); I (уява, мрії, спогади, творчість); C (розум, пізнання, когнітивні стратегії); Ph (фізична активність, тілесні ресурси). Складові моделі «BASIC Ph» корелюватимуть із соціальними та психологічними впливами на працівників в напрямку формування у них психологічних ресурсів для самореалізації, досягнення особистих цілей та цілей компанії.

Разом із тим доцільно зауважити, що підходи до управління персоналом будуть видозмінюватись не тільки через активний розвиток технологій, а й через особливості покоління, яким потрібно управляти. «Теорія поколінь» була розроблена в 1991 році американськими вченими Н. Хоувом і В. Штраусом, саме в даній теорії з'явилося «покоління Z» (1995–2012 рр.) [8].

Зокрема в дослідженні [9] виокремлено рекомендації щодо управління працівниками покоління Z, а саме: неієрархічна структура (усі члени команди, незалежно від віку, заохочуються вносити свої ідеї та досвід); баланс між роботою та особистим життям (повага до потреб співробітників у позаробочому часі); фокус психічного здоров'я (підтримка, ресурси та пристосування для потреб психічного здоров'я працівників); можливості навчання (можливості для розвитку навичок, навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання); кар'єрне просування (чіткі шляхи кар'єрного зростання); індивідуальний підхід (проведення індивідуальних сильних і особистісних тестів або форм зворотного зв'язку); підхід на першому місці – людина (зосередження на емпатії, співчутті та побудові справжнього зв'язку з членами команди); чіткі очікування та спілкування (чітко формувати ролі, обов'язки та очікування від продуктивності працівників); регулярні перевірки (постійний діалог зі співробітниками); гнучкість (гібридна робота разом із фізичним офісом, гнучкий графік або скорочений робочий тиждень тощо); автономність (делегування відповідальності і заохочення ініціативності, автономія та свобода виконання завдань) [9].

Сучасні дослідження [1, 9] аргументовано підводять науковців, HR менеджерів та керівників бізнесів до формування нових, прогресивних, актуальних до вимог часу та покоління, соціально-психологічних методів управління. Як підтверджують дослідження [1, 8, 9] такі методи управління персоналом відповідають вимогам часу та потребам працівників.

Балабанов Л.В. та Сардак О.В. виділяють наступні соціально-психологічні методи управління персоналом: соціально-психологічний аналіз, соціально-психологічне планування, створення творчої атмосфери, участь працівників в управлінні, соціальна та моральна мотивація, задоволення культурних і духовних потреб, формування колективів, груп, створення нормального психологічного клімату, встановлення соціальних норм поведінки, розвиток у працівників ініціативи та відповідальності, встановлення моральних санкцій та заохочень [10, с.25].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз соціально-психологічних методів управління, які активно використовує міжнародний бізнес на прикладі відомих іноземних компаній та ідентифікування факторів, що впливають на формування соціально-психологічних впливів на працівників. Основними завданнями статті є: аналіз міжнародного досвіду щодо використання соціально-психологічних методів для управління та визначення рушійних сил впливу на їх формування.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Огляд та аналіз літературних джерел засвідчує актуальність соціально-психологічних впливів для ефективного управління та відповідність їх використання вимогам сьогодення. Як було встановлено, на формування соціально-психологічних методів управління неабиякий вплив має покоління, яким управляють. Разом із тим, доцільно визначити які ще рушійні сили впливають на формування таких методів управління. З цією метою проведено аналіз міжнародного досвіду управління персоналом. Для аналізу обрано міжнародні компанії різних сфер діяльності, а саме швидкого харчування (Mcdonald's), роздрібної торгівлі одягом (Inditex Group), інформаційних технологій (Google) (табл.1).

Таблиця 1. Особливості управління в міжнародних корпораціях

Назви компаній	Особливості соціально-психологічних впливів
1	2
Mcdonald's	Фундаментальним аспектом філософії управління персоналом в Mcdonald's є прищеплення працівникам почуття гордості за хороше виконання роботи і визнання їх досягнень. Фірма має розвинені процедури для оцінки та нагородження членів команди. В основі політики компанії щодо дисципліни швидше лежить навчання і виправлення, ніж покарання. Рівні можливості для кар'єрного росту всіх. У ресторанах мережі розроблена спеціальна програма, за якою молоді фахівці, які мають вищу освіту і успішно пройшли і склали іспити програми підготовки менеджерів-стажистів, в короткі терміни можуть стати лінійними керівниками. В компанії є власний корпоративний тренінговий центр, який навчає та розвиває працівників. Кожен працівник компанії має доступ до навчальної платформи і має план розвитку та можливість зростати професійно. Основні вимоги, що пред'являються до найманих працівникам, не передбачають наявності спеціальних знань і навичок, вищої освіти та стажу роботи в зв'язку зі специфікою та особливостями сфери швидкого харчування.
Inditex Group	Компанія ініціює різноманітні проекти для поширення практик рівних можливостей, заохочення співробітників до створення таких можливостей для працюючих чоловіків та жінок у процесі працевлаштування та прийняття управлінських рішень. Компанія забезпечує навчання та розвиток співробітників за допомогою професійних тренінгів. Кожен співробітник проходить навчання у магазині. До співробітника прикріплюють менеджера, в обов'язки якого входить навчання та тренінг персоналу, та протягом 2-х тижнів менеджер навчає співробітника базовим навичкам роботи в магазині. У кожному бренді є свої правила та обов'язки, свої особливості (тканини, продукт, етикетки, постачання, склади), які докладно описані у підручнику бренду, складеному HR. Після закінчення 2-х тижнів співробітнику проводять атестацію на знання, здобуті як практикою, так і теорією в підручнику. Атестацію проходить кожен співробітник кожні 3 місяці. Один раз на пів року відбувається корпоративна оцінка персоналу (обговорення співробітником та менеджером магазину подальших планів на розвиток). Кожен співробітник, який має бажання та інтерес до просування може отримати підвищення, пройшовши додаткове навчання. Принципи роботи в INDITEX: 1. Відкрита комунікація 2. Високий рівень вимог 3. Просування всередині компанії 4. Чесне та поважне ставлення 5. Швидке прийняття рішень Компанія сприймає кожного співробітника як особистість з безмежним потенціалом, унікальний внесок кожного працівника є важливим для успіху. В компанії заохочують нестандартне мислення та створюють можливість ухвалювати рішення на всіх рівнях. В компанії активно розвинене волонтерство. Працівники можуть стати амбасадорами благодійності Inditex, просуваючи та беручи участь у різних соціальних проектах, таких як Salta, Teaming і Social Energy .

1	2
Google	У Google відділ по роботі з персоналом називається People Operations, і більшість співробітників скорочено звать його POPS («тато»). Підхід компанії полягає в тому, щоб надати людям високий ступінь свободи. Важливою складовою управління персоналом є прозорість. Інформація апріорі доступна працівникам, а для приховання певної інформації потрібні вагомі підстави. Щотижня проходять збори, які можуть відвідувати або дивитися онлайн всі члени колективу. На них засновники Google розповідають про новини, призначення на посади і, найголовніше, протягом півгодини відповідають на будь-які запитання будь-якого працівника на будь-яку тему. Ще однією особливістю управління персоналом в Google – це надання працівникам права голосу. У Google це проявляється, зокрема, у вигляді щорічної ініціативи Bureaucracy Busters («Руйнівники бюрократії»). В її межах працівники можуть озвучити проблеми, з якими стикаються, і допомогти їх вирішити. У першому ж раунді люди запропонували 570 ідей і проголосували понад 55 тис. разів. А результатом впроваджених рішень стало спрощення роботи персоналу. Вище керівництво має рівно ті ж привілеї, пільги та ресурси, що й новачки. Рівність прав усіх працівників. У Google немає особливих благ «для обраних». В компанії вважається загальноприйнятим давати людям свободу самим визначати форму своєї роботи. Працівники мають змогу витратити на власні потреби 20% робочого часу. Наприклад інженери можуть витратити 20% робочих годин на тиждень на розробку власних, цікавих їм проектів, які прямо не співвідносяться з їхніми основними завданнями, проте лежать в загальному руслі Google. Відчуті свою значущість і вплив на життя компанії людям допомагає проект «Гуглгейст» («дух Google»), який проводиться щорічно серед 40 тис. працівників. Це опитування, яке можна проходити й анонімно. Щорічно змінюються 30-50% запитань, в залежності від того, які проблеми на даний момент найбільш актуальні. А решта запитань дозволяють відслідковувати довгострокові зміни. У цьому опитуванні беруть участь приблизно 90% працівників Google. Загалом вирішальний вплив на управління в компанії має її корпоративна культура.

Джерело: сформована з використанням [11-13]

Кожна із проаналізованих компаній має свої особливості управління персоналом. Mcdonald's компанія, котра орієнтована на молодий персонал, (приймає на роботу персонал віком від 16 років), що і впливає на її політику управління персоналом. Inditex Group в управлінні персоналом орієнтується на японський підхід, а саме в компанії розставляються акценти на поведінкових навичках. Спільною рисою із «Mcdonald's» є вік персоналу, а саме 18-24 роки. Загалом середній вік працівників в компанії 30 років. Зважаючи на те, що сучасний персонал компанії це вже є покоління Z, відповідно соціальні та психологічні впливи на відповідних працівників реалізуються зважаючи на

психологічні характеристики даного покоління. Вітчизняні та зарубіжні науковці виділяють наступні характеристики покоління Z [15,16]: свобода (вони очікують і вимагають свободи, вибору та різноманітності в усіх сферах свого життя); персоналізація (на відміну від попередніх поколінь, які звикли споживати масові продукти, вони віддають перевагу індивідуальному стилю не тільки в споживанні, але й в організації своєї роботи); контроль (діючи за наявності величезної кількості медіаканалів, дане покоління навчилось контролювати інформацію, миттєво розпізнаючи обман і брехню); чесність (від усіх чекають чесності, вміють прощати помилки, але не обман); співпраця (яка часто виходить за межі спільної праці та спільних суспільних дій і приймає форму співтворчості) – це їхній природний стан; розваги (настільки важливі й необхідні, що вони завжди хочуть отримувати задоволення під час роботи і не бачать чітких меж між роботою та грою); швидкість (за високошвидкісної комп'ютерної техніки вони очікують лише швидких відповідей, рішень і дій; їх відсутність робить їх роботу нудною, неспокійною та дратівливою); прагнення до інновацій (перебуваючи в безперервному потоці технологічних змін, вони хочуть мати новітні технічні «іграшки»).

Зважаючи на представлені характеристики покоління Z, соціально-психологічні методи управління це один із найоптимальніших інструментів впливу на їх поведінку, щоб скерувати її на досягнення власних цілей і цілей організації. Відтак можна висунути гіпотезу, що тип покоління це фактор, що безпосередньо впливає на формування соціально-психологічних методів управління.

На відміну від попередніх компаній, Google це компанія, що зіштовхнулась із проблемою «переманювання кадрів» (відтік кадрів у 2005-2010 рр. до компанії Facebook), що змусило компанію переглянути та вдосконалити політику управління персоналом. Пріоритетом нової політики щодо персоналу стали люди – працівники компанії їх комфорт та задоволення від роботи. Неабияке значення на політику управління в Google мала корпоративна культура, відповідність соціально-психологічних та інших методів управління до цінностей компанії.

Відтак можна стверджувати, що корпоративна культура є ще однією рушійною силою, що впливає на формування відповідних соціально-психологічних методів управління (рис.1).



Джерело: власна розробка автора

Рис. 1. Взаємодія соціально-психологічних методів управління в міжнародних компаніях

Аналіз особливостей управління персоналом в досліджуваних міжнародних компаніях сприяв виявленню у всіх трьох компаніях впливу корпоративної культури на формування дієвих соціально-психологічних методів управління, що забезпечували досягнення ефективного результату компаній (реалізації цілей). При цьому доцільно зауважити, що соціально-психологічні методи управління теж впливають на формування та удосконалення корпоративної політики шляхом анкетування, опитування працівників.

Разом із ідентифікованими вище факторами, на формування соціально-психологічних методів управління в компаніях має і середовище в якому вони функціонують. До прикладу військові дії в Україні, Ізраїлі спонукали до підвищення значення надання працівникам психологічної підтримки, як

різновиду соціально-психологічних методів управління. Також такі методи в умовах воєнного стану націлені на формування у працівників психологічних ресурсів для подолання стресу і підвищення працездатності.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Управління персоналом займає чільне місце в системі управління підприємством. Зважаючи на це, було проаналізовано особливості управління персоналом на прикладі міжнародних бізнес-структур з метою визначення рушійних сил впливу на формування соціально-психологічних методів управління. Проведений аналіз особливостей управління персоналом в міжнародних компаніях та огляд літературних джерел сприяв ідентифікуванню трьох рушійних сил впливу на формування соціально-психологічних методів управління, а саме: тип покоління, корпоративна політика, середовище функціонування. Перспективами подальших розвідок буде формування системи соціально-психологічних методів управління в міжнародних компаніях.

Література

1. 2024 Global Human Capital Trends URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (дата звернення 20.03.2024).
2. Eaton K., Cantrell S., Eberbach K., Duda J. From function to discipline: The rise of boundaryless HR. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html#from-function-to-discipline> (дата звернення 20.03.2024).
3. Hobfoll S. E., & Lilly R. S. Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of Community Psychology*. 1993. №21. С. 128-148.
4. Park N., & Peterson, C. Character Strengths: Research and Practice. *Journal of College and Character*. 2009. №10. <https://doi.org/10.2202/1940-1639.1042>.
5. Resursooriientovana model stresodolannia BASIC Ph. URL: <https://arpp.com.ua/blog/resursooriyentovana-model-stresodolannya-basic-ph/>
6. Lahad, M., Shacham, M., & Ayalon, O. The «BASIC Ph» Model of Coping and Resiliency Theory, Research and Cross-Cultural. London, UK and Philadelphia. 2013. USA: Jessica Kingsley.

7. Lahad, M. From victim to victor: The development of the BASIC PH model of coping and resiliency. *Traumatology*. 2017. № 23(1). P. 27–34. <https://doi.org/10.1037/trm000010>
8. Straus, William, Hove, Neil Generations : the history of America’s future. 1584 to 2069. 1991. New York : Perennial, 544 p.
9. 11 Top Tips for Managing Gen Z Employees. URL: <https://www.fdmgroup.com/blog/managing-gen-z-employees/> (дата звернення 20.03.2024).
10. Балабанов Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури. 2011. 468 с.
11. Маркетинг персоналу MCDONALDS URL: <https://prezi.com/p/8scmwrb90lan/mcdonalds/>
13. Робота рулить! Інсайти від компанії Google. URL: <https://kmbs.ua/ua/article/robota-rulit-insajti-vid-kompaniji-google>.
14. Inditex. URL: <https://www.inditex.com/itxcomweb/en/talent/life-at-inditex>
15. Tapscott D. Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World. 2008. New York: McGraw-Hill Companies.
16. Штепура, А. Основні характеристики й стереотипи покоління Z: аналіз зарубіжного досвіду. *Порівняльна професійна педагогіка*. 2022. №12(1). С. 86–93. [https://doi.org/10.31891/2308-4081/2022-12\(1\)-9](https://doi.org/10.31891/2308-4081/2022-12(1)-9)

References

1. Deloitte (2024), “2024 Global Human Capital Trends”, available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (Accessed 25 March 2024).
2. Eaton, K., Cantrell, S., Eberbach, K. and Duda, J. (2024), “From function to discipline: The rise of boundaryless HR”, available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html#from-function-to-discipline> (Accessed 25 March 2024).
3. Hobfoll, S. E., & Lilly, R. S. (1993), “Resource conservation as a strategy for community psychology”, *Journal of Community Psychology*, vol. 21, pp. 128-148.
4. Park, N., & Peterson, C. (2009), “Character Strengths: Research and Practice”, *Journal of College and Character*, vol. 10. DOI: <https://doi.org/10.2202/1940-1639.1042>.

5. Association of Resource Psychology and Psychotherapy (2024), “Resource-oriented model of stress relief BASIC Ph”, available at: <https://arpp.com.ua/blog/resursooriyentovana-model-stresodolannya-basic-ph/> (Accessed 25 March 2024),
6. Lahad, M., Shacham, M., & Ayalon, O. (2013), *The «BASIC Ph» Model of Coping and Resiliency Theory, Research and Cross-Cultural*, London, UK and Philadelphia, USA.
7. Lahad, M. (2017), “From victim to victor: The development of the BASIC PH model of coping and resiliency”, *Traumatology*, vol. 23(1), pp. 27–34. DOI: <https://doi.org/10.1037/trm000010>
8. Straus, W. & Hove, N. (1991), *Generations : the history of America's future. 1584 to 2069*, Perennial, USA, New York.
9. FDM Group (2024), “11 Top Tips for Managing Gen Z Employees ”, available at: <https://www.fdmgroup.com/blog/managing-gen-z-employees/> (Accessed 25 March 2024).
10. Balabanov, L.V. and Sardak, O.V. (2011), *Upravlinnia personalom*, [Personnel manegment], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
11. Prezi.com, (2021), “Staff Marketing MCDONALDS”, available at: <https://prezi.com/p/8scmwrb90lan/mcdonalds/> (Accessed 25 March 2024).
12. Kmbs.ua (2017), “Work drives! Insights from Google”, available at: <https://kmbs.ua/ua/article/robota-rulit-insajti-vid-kompaniji-google> (Accessed 25 March 2024).
13. Inditex.com (2024), available at: <https://www.inditex.com/itxcomweb/en/talent/life-at-inditex> (Accessed 25 March 2024).
14. Tapscott, D. (2008), *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*, McGraw-Hill Companies, New York, USA.
15. Shtepura, A. (2022), “Main characteristics and stereotypes of generation Z: analysis of foreign experience”, *Comparative Professional Pedagogy*, vol. 12(1), pp. 86–93. [https://doi.org/10.31891/2308-4081/2022-12\(1\)-9](https://doi.org/10.31891/2308-4081/2022-12(1)-9)

Стаття надійшла до редакції 08.04.2024 р.