

Менеджмент

УДК 331

**Власенко Тетяна Анатоліївна**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економіки підприємства та організації бізнесу  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*

**Vlasenko Tetiana**

*Doctor of Economics, Professor  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

*ORCID: 0000-0002-9515-2423*

**Довгопол Ніна Василівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою  
Харківський національний університет радіоелектроніки*

**Dovgopol Nina**

*PhD in Economics, Associate Professor  
Kharkiv National University of Radio Electronics*

*ORCID: 0000-0002-2438-0904.*

## **ВПЛИВ ТЕОРІЇ ПОКОЛІНЬ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **ПІДПРИЄМСТВА**

## **THE INFLUENCE OF GENERATION THEORY ON PERSONNEL**

### **MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE**

***Анотація.** У роботі проаналізовано цінність представників кожного покоління для організації з погляду роботодавця. Встановлено, що успіху досягають різновікові команди, в яких енергія та амбіції молодих поєднуються з досвідом та обережністю старших. У різних вікових командах відбувається активний процес обміну знаннями між різними*

поколіннями співробітників; вони ефективно поділяють обов'язки, що дозволяє колегам із різних вікових груп виявляти свої сильні сторони. Обґрунтовано, що керівник, використовуючи позитивні якості представників кожного покоління співробітників, здатний забезпечити ефективну та плідну роботу команди, яка, у свою чергу, приведе компанію до підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** покоління, теорія поколінь, цінності, управління персоналом, організація.

**Summary.** The work analyzes the value of representatives of each generation for the organization from the point of view of the employer. Taking into account the characteristics of generations, the strengths and weaknesses of their representatives as employees, the types of work where they will be able to maximize their abilities and work potential have been determined. Employees whose age corresponds to Generation Z are beginning to displace representatives of older generations from the labor market. But young employees bring new rules for working with personnel both at the stage of employee selection and further in the labor process. Modern employees are not at all similar to previous employees, this is what the theory of generations is based on. Despite the fact that age is a dramatic topic in the life of a modern person, interacting with employees from other generations is difficult, but necessary. Success is achieved by multi-age teams, in which the energy and ambition of the young are combined with the experience and caution of the elders. In teams of different ages, there is an active process of knowledge exchange between different generations of employees; they share responsibilities effectively, allowing colleagues from different age groups to show their strengths. If there is a mission, vision and common goals of the company in such a team, there are no destructive conflicts and confrontations, because everyone is at the same time, everyone is sailing «in the same boat» to success and prosperity. What the younger generation will be depends on what

*knowledge, skills and abilities the older generation will pass on to them. The manager, using the positive qualities of representatives of each generation of employees, is able to ensure effective and fruitful work of the team, which, in turn, will lead the company to significant results. Taking into account the peculiarities of «generational» values makes it possible to meet the needs of not only employees, but also employers through the development of effective systems of adaptation, mentoring, career planning, motivation, as well as the formation of social company policies and corporate culture. Disapproval of everything new, the desire to stop the pace of change does not evoke a positive response among young people and inevitably leads to generational conflict. No less dangerous is the disdainful attitude of the young towards the experience of the elders, the desire to erase from memory all the achievements of the past years.*

**Key words:** *generation, the theory of generations, values, personnel management, organization.*

**Постановка проблеми.** Робота з персоналом у звичному для багатьох організацій вигляді з використанням показників та оцінок, що описують виключно поточний стан персоналу, серйозно обмежує здатність організації виживати в умовах кризи, не кажучи вже про подальше процвітання. Стратегічний погляд на персонал, аналіз інформації та бачення перспектив допоможуть організаціям з упевненістю зустрічати зміни та ефективно працювати зі співробітниками різного віку, які відносяться до різних поколінь.

У такій команді особливо актуальною стає проблема реалізації спільного підходу щодо взаємодії співробітників різного віку, їхньої толерантності один до одного, адекватного сприйняття погляду своїх колег, у тому числі й критичного. Тут провідну роль грає керівник, демонструючи об'єктивізм у управлінні персоналом, справедливе ставлення до результативності в роботі, підтримуючи конструктивізм критики тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** Роль теорії поколінь у формуванні ефективної системи мотивації досліджувало багато сучасних науковців [1-8]. Так Соколовська В. В. та Іванченко Г. В. охарактеризували особливості поколінь працівників, що визначають їх цілі та цінності в організації [1]. Денисенко М. П. та Давиденко Н. В. досліджували вплив теорії поколінь на сучасний бізнес [2]. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г. та Даниляк М. І. розробили рекомендації щодо адаптації положень теорії поколінь у розрізі основних процесів управління персоналом, тобто в процесі залучення, адаптації, навчання та мотивації працівників [3]. У роботі Коваль Н. В. та Биби В. А. доведено, що умови, в яких відбувалось становлення представників різних поколінь, впливають на формування їх цінностей, рис характеру та моделей поведінки [4].

Подальші дослідження даної проблематики є доцільними, адже врахування «теорії поколінь» є необхідним інструментом для розвитку позитивної взаємодії між співробітниками та керівництвом.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у розгляді поведінкових особливостей і цінностей співробітників різних поколінь у робочому середовищі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Формування команди є однією із найважливіших функцій управління бізнесом, яка крім безпосередньо проєктного управління стає все популярнішою для всіх інших організаційних форм господарювання. Наразі кожен колектив розглядається як окрема команда, яка повинна працювати узгоджено, цілеспрямовано, розподіляючи задачі та відповідальність, ефективно взаємодіючи та підтримуючи один одного. Враховуючи особливі цінності та моделі поведінки співробітників різних поколінь, доцільним при розробці політики управління персоналом та реалізації її конкретних заходів, ґрунтуватися на ключових положеннях «теорії поколінь». Ще однією особливістю формування команди є той факт, що на ринку праці в даний час

представлені практично всі покоління: і бебі-бумери, і покоління X та Y, і навіть уже покоління Z. Розуміння сильних і слабких сторін кожного співробітника допоможе розробити ефективну концепцію для загального розвитку команди, а розуміння того, з якого він покоління і яких поглядів дотримуються представники його покоління, допоможе швидше провести первинний аналіз підлеглих.

Відповідно до теорії поколінь [9; 10] найбільшу кількість народонаселення планети сьогодні складають представники покоління бумерів або бебі-бумерів (1943-1963), покоління X (1963-1982), покоління Y (1982-2002) та покоління Z (2002-2023). Саме вони формують трудові ресурси сучасного світу.

Цілком очевидно, що відносити людину виключно до одного покоління не є коректним. Кожна людина є симбіозом кількох поколінь: деяка частина суспільства X намагається йти в ногу з молодими людьми Z, користуючись сучасними технологіями в той час як багато представників Z намагаються жити за принципами 90-х років.

Згідно зі звітом міжнародних консалтингових фірм Mercer, Oliver Wyman та Marsh and McLennan, лише 10 відсотків дорослих віком 55-65 років можуть виконати нові багатоетапні технологічні завдання, порівняно, наприклад, із 42 відсотками дорослих віком 25-54 років [12]. Старіння населення може перетворитися на один із факторів, що гальмують економічне зростання, якщо виявиться неможливим стримати зниження темпів приросту робочої сили або якщо не докладатимуться більш активних зусиль щодо підвищення продуктивності праці. Зростання продуктивності праці буде потрібне у більшості країн для доповнення заходів щодо сприяння уповільненню скорочення пропозиції робочої сили [11].

Отже, хронологічні відрізки поколінь дуже суб'єктивні. Розглянемо важливість цінностей кожного покоління за п'ятибальною шкалою, де 5 балів – пріоритетні цінності, 1 бал – найменш пріоритетні (табл. 1). При

розробці систем управління персоналом організації обов'язково потрібно враховувати дані цінності для різних поколінь працівників.

*Таблиця 1*

**Оцінка значущості цінностей для різних поколінь**

<b>Цінності</b>	<b>Бєбі-бумери</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>Z</b>
Особистісне зростання, освіта	4	5	5	5
Достойна заробітна плата	5	4	4	5
Грошова винагорода	5	5	4	5
Командна робота	4	3	2	2
Соціальні гарантії	5	4	2	1
Визнання трудових успіхів	5	4	4	3
Можливість виявити творчі здібності	1	1	3	4
Стабільність та надійність професії	5	5	2	2
Гнучкий графік	3	1	5	4
Нормований робочий графік	3	5	1	1
Вільне, неформальне спілкування на роботі	1	1	5	4
Можливість працювати віддалено	1	2	5	5

*Джерело:* сформовано на основі [1]

*Бєбі-бумери (1943-1963).* Багато представників цього покоління продовжують працювати і після пенсійного віку, для них сучасні реалії не близькі та часом незрозумілі, тому до інновацій їхнє ставлення буде настороженим і в окремих випадках негативним.

Серед підходів до мотивації цьому поколінню найближчим є принцип заохочення «батога та пряника». Заохоченням бєбі-бумери вважають методи нематеріального стимулювання у вигляді похвали, у вигляді визнання корисності для суспільства, для компанії зробленої ними роботи, оскільки один з найважливіших факторів у роботі даного покоління для них - це культ роботи на благо суспільства. «Батогом», і, найстрашнішим для цього покоління є втрата роботи. Тому в критичних ситуаціях це буде дуже дієвим інструментом впливу на співробітника. Дані представники колективу важко сприймають думку особливо молодшого покоління,

люблять повчати і порівнювати робочий процес зараз і процес за часів їх молодості, безумовно, не на користь сучасним реаліям.

*Покоління X (1963-1982)*. Вже за кілька років Бебі-бумери почнуть масово залишати компанії і представники покоління X почнуть займати керівні місця. Більшість представників покоління X зараз перебувають на середньому рівні в ієрархії управління, і багато хто скоро підніметься до вищого. Представники покоління X відрізняються від інших поколінь своїми очікуваннями. Розглянемо їх детальніше:

1. Відсутність тиску. Покоління X дуже організоване та відповідальне. Вони здатні самостійно розподіляти свій робочий час та навантаження, а зайвий контроль лише демотивує їх. Це дозволяє характеризувати представників покоління X як незалежних та автономних.

2. Нові виклики: покоління X добре адаптується; вони люблять випробування; їхня робоча етика дозволяє їм добре працювати в складних ситуаціях. Вони можуть розпочати проєкт з нуля і довести його до кінця, тому їм сміливо можна ставити складніші завдання, у їх реалізації представники покоління X знаходять себе та «розпалюють» свій інтерес до роботи.

3. Гнучкий графік роботи. Покоління X у більшості випадків є вже людьми, які мають родини, тому баланс між роботою та родиною дуже важливий для них. Покоління X виросло, спостерігаючи, як батьки постійно працюють, щоб просунути кар'єрними сходами. Можливість поєднувати роботу з особистим життям без шкоди для останньої – важливий момент, який обов'язково потрібно мати на увазі, коли йдеться про залучення та утримання співробітників покоління X.

4. Зворотній зв'язок. Кар'єрний розвиток і зростання складно переоцінити, говорячи про покоління X: вони з більшою ймовірністю покинуть компанію, якщо не бачитимуть можливості для зростання. Представники цього покоління становитимуть основний керівний склад

компанії ще років 10-30, отже, вони ще досить довго матимуть вагоме значення для компанії.

5. Матеріальні блага. Фундаментальною мотивацією для представників покоління X виступають матеріальні блага. Основне завдання покоління X – дати своїм дітям усе те, чого не було у них: гарний одяг, сучасні гаджети, вищу освіту, машину, житло та все те, що допоможе їм почуватися комфортно та незалежно. Отже, витратити всі свої сили та час на роботу вони готові, але вже не на благо батьківщини, як їхні батьки, а для свого добробуту та своєї родини.

Покоління X – не типові командні гравці, якщо не прищеплювати їм корпоративну культуру, сфокусовану на командному результаті. Вони переважно орієнтовані на досягнення власних інтересів. Покоління X завзяті й послідовні: отже, присвятити все життя тому, щоб пройти кар'єрні сходи від менеджера з продажу до директора компанії – це саме про них.

Резюмуючи представників покоління X, можна сказати, що вони пунктуальні, відповідальні у роботі і на них можна розраховувати на 100%. Покоління X відрізняються своїми лідерськими властивостями. Вони розуміють, як правильно організувати свій робочий простір та підібрати необхідних виконавців, щоб своєчасно виконувати завдання, для досягнення поставленої мети.

Покоління Y (1982-2002) або мілленіали. Для ефективної роботи з цим поколінням необхідно дотримуватися таких настанов.

1. Ставити цілі. Важливою умовою хорошого виконання роботи та професійного зростання співробітника Y є постановка йому чіткої мети. Представник цього покоління, зазвичай, бачить свій варіант і шлях до вирішення поставлених перед ним завдань.

2. Бачити людину. Спочатку HR-менеджери приймають на роботу людину, ґрунтуючись лише на наявних у неї необхідних навичках і вміннях. Але в процесі роботи вже варто розглянути їхні внутрішні мотиватори,



відзначити особисті якості та навіть побачити потенціал цього співробітника.

3. Командна робота. На відміну від покоління X, це покоління вже вміє і, найголовніше, не боїться працювати в команді. Командна робота супроводжувала це покоління з самого дитинства – від початкової школи до вищої освіти, де навички командної роботи лише закріплювалися. І, як результат, маємо готового співробітника, придатного для роботи в команді, який відчувається при цьому цілком комфортно.

4. Використати технологічну грамотність. Інтернет став невід'ємною частиною життя покоління Y або з дитинства, або з юності. І зараз вони легко використовують інформаційні технології та інтернет-ресурси. Враховуючи той факт, що покоління Y скоро складе основну масу працівників, необхідно придивитися до їх способів роботи і дати можливість розвитку, так як їх методи роботи можуть виявитися цілком продуктивними.

Способи мотивації співробітників покоління Y до роботи:

1. Мінімізувати формалізацію та бюрократизацію.
2. Дати можливість проявити свої здібності шляхом постановки творчих завдань.
3. Передбачити можливість вільного графіка роботи.
4. Горизонтальні комунікації (мінімум субординації).
5. Дати можливість вибору способів і методів розв'язання задач.
6. Короткі завдання з обмеженим терміном.

Отже, зрозуміло, що гравцям потрібно все і відразу – і гнучкий графік, і великі зарплати, і комфортні умови праці. Покоління мілленіалів можна зацікавити, наприклад, здоровою конкуренцією. Співробітник покоління мілленіалів, легко користуючись сучасними гаджетами, ефективно спілкується з людьми в інтернеті. Але в даного факту є зворотний бік – ці

люди в реальному житті іноді не можуть спілкуватися між собою достатньо ефективно.

Покоління Z (2002-2023). Це покоління відрізняється тим, що його не приваблюють ні великі зарплати, ні перспективи кар'єрного зростання. Для людей цього покоління важливими є нові, невідомі раніше відчуття. При цьому їм не важливими є умови, в яких вони самі існують. У зв'язку з цим вони іноді не повністю усвідомлюють загрози їхньої безпеки.

Представники цього покоління, що виростили в епоху інтернету, всі думки і дії пов'язують з ним, у тому числі і знання звикли отримувати звідси. Вони не дооцінюють доцільність отримання знань на заняттях у школі та ВНЗ, хоча знання та навички, отримані з інтернету, часто дуже поверхові та не завжди достовірні.

В силу свого молодого віку, дане покоління все ще потребує виховання в хорошому сенсі цього слова. Їм важлива мотивація, важлива реакція у відповідь на їх дії. А щоб діяльність мала позитивний результат, цих людей необхідно зацікавити у виконанні конкретних завдань і за підсумками виконання заслужено винагородити. Ці люди вміють працювати в команді та спілкуватися між собою у реальному житті. Дане покоління не уявляє свого життя без гаджетів; їм цікаві усі новаторські технології. Вони не зважають і ретельно не обмірковують послідовність дій, а просто беруть і роблять. Віддалена робота для них краща, ніж офісна. Вони віддають перевагу вільному графіку і не готові до перенавантажень.

Представники цього покоління – це ще не остаточно сформовані фахівці, але вони вже прагнуть постійного поліпшення своїх здібностей у сфері сприйняття інформації, її обробці та веденні переговорів. Наразі їх свідомість ще формується, тому складно вирішити та зрозуміти, як із цим поколінням здійснювати комунікації. Однак незабаром ринок праці активно наповниться представниками покоління Z, і тоді роботодавець шукатиме способи взаємодії з цими співробітниками.

Один із плюсів даного покоління в тому, що окрім стандартної здобутої освіти, ці люди користуються різними інструментами для навчання – вебінари, відеоуроки, Instagram. Вони мають потяг до саморозвитку. Тому їх не лякають поставлені перед ними складні завдання, що є корисною якістю працівника компанії. До них важливо знайти підхід саме у співвідношенні важливості ідей компанії та саморозвитку представників цього покоління. Потрібно знайти спосіб мотивувати їх, а для цього потрібне спілкування з цим поколінням, обговорення робочих моментів і способи виконання поставлених завдань.

Вивчивши теорію поколінь, організація має можливість зібрати ефективну команду фахівців, забезпечивши цим майже ідеальні робочі процеси. Користуючись позитивними якостями, знаннями та методами співробітників різних поколінь, можна втілити завдання будь-якої складності.

Крім того, співробітники різних поколінь мають можливість навчити один одного своїм компетенціям, що, безперечно, позитивно позначиться на виробничих процесах. Наприклад, представник Z може навчити старше покоління, як виконати рутинні процеси легко, використовуючи інформаційні технології. В даному випадку дуже непогано відбувається наставництво, а спільне навчання та тренінги допомагають колективу стати згуртованішим.

Мудрий керівник, використовуючи позитивні якості представників кожного покоління співробітників, здатний забезпечити ефективну та плідну роботу команди, яка, у свою чергу, приведе компанію до визначних результатів.

**Висновки.** На основі проведеного аналізу особливостей поведінки співробітників різних поколінь, порівняння їх цінностей та вподобань, варто зауважити, що сучасна розробка політика управління персоналом з урахуванням теорії поколінь повинна передбачати максимально можливий

індивідуальний підхід до кожного співробітника. В практичній площині можливість реалізації цього полягає не стільки в диференціації засобів стимулювання, що досить складно реалізувати в межах роботи в одній компанії та одній команді, скільки в організації робочого процесу, розподілені завдань, відповідальності та самостійності в прийнятті рішень. Найбільш гнучким та мобільним варто вважати покоління Z – вони зацікавлені у самонавчанні, полюбляють творчі завдання, працюють як в онлайн, так і в офлайн середовищі. Вони будуть зацікавлені в гнучкому графіку, можливості участі в різних проектах для самореалізації та чіткому розумінні кар'єрного зростання. Покоління Y на відміну від покоління Z для отримання високих професійних результатів необхідно більше залучати до командної роботи, розвивати їх здатності прийняття спільних рішень, враховуючи їх підвищену орієнтацію на самореалізацію. Натомість представників покоління X варто залучати до роботи вже як досвідчених працівників, які можуть поділитися своїм досвідом і тим самим прийняти участь у створенні кінцевого результату. Це підвищить рівень їх значущості для компанії та у їх власному сприйнятті свого місця в бізнесі. Найважливішим наразі варто вважати розробку гнучкої організаційної культури, яка повинна враховувати цінності всіх поколінь, що має відображатися в загальній концепції управління персоналом підприємства.

### **Література**

1. Соколовська В.В., Іванченко Г.В. Мотивація співробітників на основі теорії поколінь: теоретичний підхід. *Економіка та держава*. 2018. № 10. С. 58–62.
2. Денисенко М.П., Давиденко Н.В. Теорія поколінь та який її вплив на сучасний бізнес. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 46–49.

3. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Даниляк М.І. Управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 277–283.
4. 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: 04.08.2023).
5. Боришкевич І.І., Якубів В.М. Вплив теорії поколінь на формування мотивації працівників. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-12>.
6. Близнюк Т.П. Оцінка поколінських цінностей покоління бекі-бумерів та покоління X в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип. 27 (1). С. 118–122.
7. Кащук К.М. Особливості управління співробітниками X, Y та Z поколінь. *Економіка. Управління. Інновації*. 2018. Вип. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2018\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9) (дата звернення: 04.08.2023).
8. Литвиненко О.М., Приходько К.В. Проблеми підбору та утримання покоління Z у реаліях кадрового голоду в Україні. *Нобелівський вісник*. 2020. № 1 (13). С. 65–73.
9. Strauss W., Howe N. Generations: the history of America's future, 1584 to 2069. *Harper Perennial*. 1991. 538 p.
10. Миронова Н. Бумери, міленіали, покоління Z – хто це? Розбираємось у теорії. *Українська правда: вебсайт*. 2022. URL: <http://life.pravda.com.ua/society/2020/02/9/239843/> (дата звернення: 14.08.2023).
11. Савельєва І.В., Покора Я.Ю. Мотивація співробітників різних поколінь. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць. 2021. № 4 (77). С. 110-123.

12. Bailey R., Ferguson A. The generational shift that will change business behaviors. *Marsh McLennan: вебсайт*. 2020. URL: <https://www.brinknews.com/the-generational-shift-that-will-change-business-behaviors/> (дата звернення: 14.08.2023).

### References

1. Sokolovska, V.V., & Ivanchenko, H.V. (2018). Motyvatsiia spivrobitnykiv na osnovi teorii pokolin: teoretychnyi pidkhid [Employee motivation based on generational theory: a theoretical approach]. *Ekonomika ta derzhava*, 10, 58–62 [in Ukrainian].
2. Denysenko, M.P., & Davydenko, N.V. (2020). Teoriia pokolin ta yakyi yii vplyv na suchasnyi biznes [The theory of generations and its impact on modern business]. *Ekonomika ta derzhava*, 1, 46–49 [in Ukrainian].
3. Shchetinina, L.V., Rudakova, S.H., & Danyliak, M.I. (2017). Upravlinnia personalom z urakhuvanniam polozhen teorii pokolin [Personnel management taking into account the provisions of the theory of generations]. *Problemy ekonomiky – The problems of economy*, 1, 277–283 [in Ukrainian].
4. Koval, N.V., & Byba, V.A. (2020). Vykorystannia teorii pokolin v menedzhmenti personalu [Use of generational theory in personnel management]. *Efektivna ekonomika*, 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8262> [in Ukrainian].
5. Boryshkevych, I.I., & Yakubiv, V.M. (2022). Vplyv teorii pokolin na formuvannia motyvatsii pratsivnykiv [The influence of the theory of generations on the formation of employee motivation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 41. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-12> [in Ukrainian].
6. Blyzniuk, T.P. (2017). Otsinka pokolinskykh tsinnostei pokolinnia bebi- bumeriv ta pokolinnia X v Ukraini [Assessment of generational values of the baby boomers and generation X in Ukraine]. *Naukovyi visnyk*

*Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – International Humanitarian University Herald*, 27 (1), 118–122 [in Ukrainian].

7. Kashchuk, K.M. (2018). Osoblyvosti upravlinnia spivrobitnykamy X, Y ta Z pokolin [Peculiarities of managing employees of the X, Y and Z generations]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii – Economics. Management. Innovations*, 1. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2018\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9) [in Ukrainian].
8. Lytvynenko, O.M., & Prykhodko, K.V. (2020). Problemy pidboru ta utrymannia pokolinnia Z u realiiakh kadrovoho holodu v Ukraini [Problems of recruitment and retention of generation Z in the realities of personnel hunger in Ukraine]. *Nobelivskyi visnyk – Economic Herald*, 1 (13), 65–73 [in Ukrainian].
9. Strauss, W., & Howe, N. (1991). Generations: the history of Americas future, 1584 to 2069. *Harper Perennial* [in English].
10. Myronova, N. (2022). Bumery, milenialy, pokolinnia Z – khto tse? Rozbyraemos u teorii [Boomers, Millennials, Generation Z – who are they? Let's understand the theory]. *Ukrainska pravda: vebsait – Ukrainska pravda: website*. <https://www.pravda.com.ua/>. Available at: <http://life.pravda.com.ua/society/2020/02/9/239843/> [in Ukrainian].
11. Savelieva, I.V., & Pokora, Ya.Iu. (2021). Motyvatsiia spivrobitnykiv riznykh pokolin [Motivation of employees of different generations]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti: Zb. nauk. prats. – Development of management and entrepreneurship methods on Transport*, 4 (77), 110–123 [in Ukrainian].
12. Bailey, R., & Ferguson, A. (2020). The generational shift that will change business behaviors. *Marsh McLennan: website*. <https://www.brinknews.com/>. Available at: <https://www.brinknews.com/the-generational-shift-that-will-change-business-behaviors/> [in English].