

Зоряна КОВАЛЬ¹,

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту персоналу і адміністрування,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0175-6163>

Ірина ПОДВІРНА¹,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність ДЗ «Менеджмент»,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7879-1754>

¹ Національний університет «Львівська політехніка»

Прийняття: 17/02/2026
Рецензія: 27/02/2026
Публікація: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-17>

ЛІДЕРСТВО В МУЛЬТИПОКОЛІННИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ: УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ВЗАЄМОДІЇ ПОКОЛІНЬ X, Y ТА Z

JEL Класифікатор:
M13



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Коваль З.,
Подвірна І.,
2026

ISSN 2786-5339 (print)
ISSN 2786-5347 (online)

Стаття містить теоретичні положення та практичні рекомендації щодо особливостей лідерства в умовах мультипоколінного трудового середовища. Розглянуто зміст, ціннісні орієнтації та поведінкові характеристики поколінь X, Y та Z, а також їхній вплив на застосування мотиваційних стимулів у сучасних організаціях. Проаналізовано відмінності у мотиваційних потребах, очікуваннях від лідера, hard- та soft-скілах різних поколінь та визначено напрями адаптації управлінських стилів до їхніх специфічних особливостей. Запропоновано комплекс рекомендацій для лідерів щодо оптимізації комунікації, мотивації та взаємодії між поколіннями, що сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу та формуванню стійкої організаційної культури. Зроблено висновок, що формування ефективного лідерства можливе за умови поєднання диференційованих мотиваційних підходів, створення інклюзивного корпоративного середовища, запровадження системи регулярного й змістовного зворотного зв'язку, персоналізації умов праці й підтримки професійного розвитку для кожного покоління.

Ключові слова: лідерство, покоління X, Y, Z, взаємодія між поколіннями, мотивація персоналу, міжпоколінна комунікація.

Zoryana KOVAL, Iryna PODVIRNA

LEADERSHIP IN MULTIGENERATIONAL ORGANISATIONS: MANAGEMENT APPROACHES TO INTERACTION GENERATIONS X, Y AND Z

The article contains theoretical provisions and practical recommendations regarding the peculiarities of leadership in a multigenerational work environment. The problem of intergenerational differences in behavior, motivation, and attitude towards management, which complicates the creation of an effective and cohesive team, has been investigated.

The purpose of the article is to study the characteristics of generations X, Y, and Z in the context of modern leadership, to identify their differences in motivation, values, and attitudes toward management, as well as to develop approaches to forming effective leadership strategies that take into account intergenerational characteristics and contribute to increasing the effectiveness of interaction in the organization.

The content, value orientations, and behavioral characteristics of generations X, Y, and Z are considered, as well as their influence on the application of motivational incentives in modern organizations. Differences in motivational needs, expectations of leaders, hard and soft skills of different generations are analysed, and directions for adapting management styles to their specific characteristics are identified. A set of recommendations is proposed for leaders to optimize communication, motivation and interaction between generations, which contributes to improving staff performance and forming a sustainable organizational culture.

The study found that effective leadership in a multigenerational work environment requires a deep understanding of the specific characteristics, value orientations, motivational needs, and professional competencies of representatives of generations X, Y, and Z. The results of the analysis showed that each generation has a unique set of hard and soft skills, different approaches to interaction, perception of information, and expectations from management, which significantly affects management style and organizational effectiveness. The formation of effective leadership is possible under the conditions of a regular combination of differentiated motivational approaches, personalization of working conditions, and support for professional development for each generation.

Keywords: leadership, generations X, Y, Z, intergenerational interaction, staff motivation, intergenerational communication.

Постановка проблеми. У сучасних організаціях зростає кількість персоналу різних поколінь: за віковими, соціальними та ціннісними ха-

ра характеристиками, що зумовлено одночасною присутністю на ринку праці представників поколінь X, Y та Z. Кожне з цих поколінь сформувалося в різних історичних, технологічних та соціально-економічних умовах, що вплинуло на їхні очікування від роботи, ставлення до керівництва, мотиваційні потреби та стиль комунікації. Відповідно, традиційні підходи до управління персоналом більше не забезпечують достатньої ефективності. Методи, які добре працюють із поколінням X, часто виявляються нерезультативними для покоління Z, а цінності міленіалів суттєво відрізняються від орієнтирів старших співробітників. Відсутність знань про ці відмінності може спричинити конфлікти у команді, зниження рівня мотивації, погіршення комунікації та труднощі у формуванні спільних організаційних цінностей. Таким чином, проблема полягає в недостатньому розумінні лідерами міжпоколінних відмінностей у поведінці, мотивації та ставленні до управління, що ускладнює створення ефективного та згуртованого колективу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі зростає інтерес до дослідження особливостей поведінки та мотивації представників різних поколінь, а також до впливу цих відмінностей на ефективність управління й лідерства в організаціях. Більшість авторів підкреслюють, що покоління X, Y та Z вирізняються специфічними ціннісними орієнтаціями [1 – 3], трудовими установками, моделями сприйняття інформації й очікуваннями від керівництва, що формувалися під впливом різних соціально-економічних та технологічних умов [4 – 5]. Ці відмінності зумовлюють необхідність адаптації управлінських підходів і переосмислення ролі лідера в мультипоколінному трудовому середовищі [6 – 9].

Попри значну кількість наукових праць, питання формування ефективного міжпоколінного лідерства, адаптації стилів керівництва до поведінкових і мотиваційних характеристик поколінь, а також розроблення практичних моделей взаємодії у мультипоколінних командах залишаються недостатньо висвітленими. Наявні джерела фрагментарно описують окремі характеристики поколінь [10 – 12], однак комплексний підхід до інтеграції цих особливостей у систему управління персоналом і лідерської поведінки досі потребує подальшого дослідження та узагальнення.

Мета статті. Метою статті є дослідження особливостей поколінь X, Y та Z у контексті сучасного лідерства, визначення їхніх відмінностей у мотивації, цінностях і ставленні до управління, а також розроблення підходів до формування ефективних лідерських стратегій, які враховують міжпоколінні особливості та сприяють підвищенню результативності взаємодії в організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теорія поколінь виникла у 1991 році і була висвітлена вченими Нейлом Хоувом та Вільямом Штраусом у книзі «Покоління». Основна теорія полягає у тому, що існують покоління людства, які змінюються кожні 20 – 25 років. Автори запропонували такі критерії приналежності до певного покоління [1, С. 64]: люди, що належать до покоління, живуть в один і той же час і тому мають справу з одними і тими самими ключовими подіями світової історії, соціальними впливами та викликами; їх переконання та моделі поведінки є доволі подібними; їх спільний з однолітками досвід проживання певних подій формує почуття приналежності до цього конкретного покоління.

Теорія поколінь враховує: соціальний контекст – інтернет-революція, кризи, війни чи пандемії; технологічні звички – використання гаджетів, соцмереж, месенджерів; кар'єрні очікування – від лояльності до роботодавця до пошуку гнучкості й сенсу; спосіб спілкування – від дзвінків і листів до мемів і реакцій у месенджерах [2].

В основному виділяють представників трьох поколінь: X, Y, Z. Покоління X охоплює осіб, народжених орієнтовно між 1963 та 1982 роками. Формування цінностей цього покоління відбувалося в умовах економічних трансформацій, зростання рівня невизначеності та переходу від індустріальної до постіндустріальної моделі суспільства. Це покоління було змушене рано подорослішати, адже їх батьки – представники покоління бейбі-бумери, яким притаманно працювати багато та довго [3 – 4]. Представники покоління X зазвичай характеризуються працьовитістю, прагматичністю, самостійністю. Для таких людей важливо завжди мати можливість вибору, відкриту перспективу перед очима [5]. Це покоління пережило розпад СРСР, що зробило їх більш тривожними та недовірливими. Проте також це зумовило розвиток гнучкості та адаптації до змін і самостійного пошуку професійних можливостей. Вони схильні цінувати стабільність, дисципліну та надійність, а також демонструють високу працездатність і орієнтацію на результат. Водночас дослідження засвідчують здатність покоління X достатньо швидко адаптуватися до технологічних інновацій, хоча часто вони зберігають певний скептицизм щодо радикальних змін або надмірних ризиків [3, С. 7].

Покоління Y, або міленіали, народжені приблизно у 1982 – 2002 роках, сформувалися в умовах активного розвитку цифрових технологій, глобалізації та доступності інформації. Це покоління відзначається високим рівнем цифрової грамотності, зараз вони легко використовують інформаційні технології та інтернет-ресурси [3, С. 9]. Для них важливими є професійний розвиток, можливість навчання, самореалізація. Також притаманна жага

до знань, а особливо, за допомогою використання інтернет-ресурсів. Навчання для покоління X цікаве і самобутнє, бо раніше отримувати знання можна було з книжок та від викладачів, а тепер відкрилися нові легкодоступні джерела. Проте вони цінують баланс між роботою і особистим життям [5]. Міленіали менш орієнтовані на довгострокову стабільність у межах одного робочого місця та частіше змінюють місце роботи в пошуках кращих умов, вищої самостійності чи професійних перспектив. Тобто їм важливі комфортні умови праці, винагорода і бажано негайна. Для них характерне тяжіння до командної роботи, відкритих комунікацій та партнерських відносин із керівництвом. Вони цінують свободу вибору, комфорт та гнучкі форми організації праці [3, С. 9].

Покоління Z охоплює народжених із 2002 до 2023 рік і є першим поколінням, яке зросло в умовах повної цифровізації. Їм притаманне поняття фіджитал-технології, тобто відсутність меж між фізичним та віртуальним світом [4, С. 14]. Рівень їх занурення в цифровий світ є таким, що часто вони не відчують межі між реальним та віртуальним простором. Цифрове покоління має навички швидкого веб-пошуку будь-якої інформації з різних частин світу. Їх «глобалізованість» є вищою, ніж у інших поколінь, що сприяло формуванню у них поваги до різних культур та поглядів. Висока технологічна обізнаність, багатозавданність та швидке сприйняття інформації є одними з ключових характеристик цього покоління. Тож їм подобається вчитися, вони швидко сприймають нову інформацію. Для навчання вони використовують інтернет, соціальні мережі, вебінари та відеоуроки [3, С. 11].

Представники покоління Z орієнтовані на індивідуальний розвиток, свободу самовираження та творчість, а їхнє бачення роботи пов'язане з гнучкістю, швидким зворотним зв'язком і можливістю професійного зростання. Для них важливо, щоб робота мала значущість і відповідала їхнім цінностям. Всі задачі, які необхідно ставити перед цим поколінням, потрібно формулювати чітко та детально, а також зацікавити у виконанні завдання і мотивувати, а за кожне виконане одразу давати винагороду [5].

Покоління Z демонструє меншу прихильність до традиційних ієрархічних структур, схильність до використання цифрових каналів комунікації. Хоч це покоління постійно перебуває на зв'язку, проте віддає перевагу обміну особистими повідомлення у соціальних мережах, а не телефонним дзвінком. Унікальною особливістю покоління Z є «кліпове мислення», воно дає змогу швидко перемикається між різними інформаційними фрагментами в умовах безперервного інформаційного потоку [7, С. 3].

Організації важливо звертати увагу на відмінності поколінь під час всіх етапів найму працівників, а безпосередньо у команді необхідно не за-

бувати про особливості кожного з поколінь та використовувати їх переваги під час розподілу роботи та налаштуванню робочого процесу. Як свідчить аналіз наукових джерел і матеріалів, поданих у статті, очікування до лідера значною мірою визначаються соціальним і культурним контекстом формування кожного покоління, рівнем технологічної обізнаності та особливостями ціннісних орієнтацій.

У сучасній науковій літературі та практиці управління персоналом відбувається розмежування *hard skills* і *soft skills*. *Hard skills* або тверді навички – це технічні знання та вміння, наприклад, знання іноземних мов, аналіз даних, знання програмування, фінансовий чи бухгалтерський облік. *Soft skills* становлять особистісні якості та соціальні вміння, які містять вміння ефективно висловлювати свої думки, адаптивність, командну роботу, емоційний інтелект, креативність, здатність знаходити нові рішення проблем [8].

З огляду на те, що працівники різних поколінь формувалися у різних культурних, економічних та технологічних умовах, їхній набір *hard* та *soft skills* суттєво відрізняється. Це впливає не лише на стиль виконання професійних завдань, а й на очікування щодо лідерства, систем мотивації та способів комунікації в організації. Тому розуміння специфіки компетентностей поколінь X, Y та Z є важливим завданням сучасних менеджерів та дослідників, оскільки дозволяє формувати більш ефективні управлінські підходи, адаптувати стилі лідерства та будувати збалансовані мультипоколінні команди.

Наведена нижче табл. 1 узагальнює характерні *hard*-скіли, *soft*-скіли та ціннісні мотиваційні чинники представників поколінь X, Y і Z, що дає змогу простежити відмінності між поколіннями та сформувані обґрунтовані управлінські висновки.

Враховуючи виявлені відмінності у цінностях, навичках, мотиваційних установках і комунікаційних моделях представників поколінь X, Y та Z, доцільно сформулювати практичні рекомендації для лідерів сучасних організацій, що сприятимуть підвищенню ефективності командної взаємодії та продуктивності праці. Застосування цих рекомендацій дозволяє адаптувати управлінські підходи до різних поколінь, мінімізувати конфлікти очікувань і підтримувати високу залученість персоналу.

Перш за все, лідеру потрібно знати до якого покоління належить працівник та розуміти, які цінності, звички та мотиватори він має. Зокрема, для покоління Z буде найефективніше використовувати електронні засоби зв'язку, а для інших поколінь краще використовувати розмову тет-а-тет або дзвінок. Хоч живе спілкування та командні зустрічі притаманні не всім

поколінням, все ж їх потрібно проводити для задоволення потреб в такому вигляді комунікацій поколінням X та Y, і щоб розвивати ці здібності у поколінні Z. Для покоління X, будуючи ефективну комунікацію, варто вислуховувати їхні ідеї, не перебивати та давати позитивний зворотній зв'язок, хвалити за їхній вклад і в разі потреби не заперечувати ідеї, а пропонувати альтернативне рішення. Покоління Y потребує зростати кар'єрно та професійно, тож їх потрібно мотивувати, даючи зворотній зв'язок та розуміти їхні мотиви. І наймолодше покоління Z потребує уваги та позитивного, комфортного середовища, де можна вільно висловлювати свою думку [10, С. 5].

Таблиця 1. Характеристики навичок поколінь

Покоління	Hard skills	Soft skills	Засоби ціннісної мотивації
X	Експертиза в традиційних функціональних сферах	Командний дух, орієнтованість на результат, психологічна стійкість, ентузіазм	Матеріальна винагорода, соціальний пакет, визнання їх заслуг
Y	Технічна грамотність; вища освіта, часто не одна, доповнюється курсами, тренінгами; цінують знання, отримують їх з усіх можливих джерел; можуть виконувати кілька завдань одночасно; використовують соціальні мережі	Постійно на зв'язку, готовність навчатись та перенавчатись, готовність до змін, здатність встановлювати власні правила задля підвищення ефективності	Швидка винагорода (матеріальна та кар'єрна) за результати, цікава робота, незабюрократизованість, технологічність робочого місця, відсутність жорсткого дрес-коду
Z	Здатність до самоосвіти; рівень загальної ерудиції нижчий порівняно з попередниками; дуже швидко отримують інформацію; візуальне сприйняття інформації; здатність продукувати неочевидні рішення	Здатність швидко перемикатись між завданнями завдяки кліповому мисленню, менш комунікабельні, надають перевагу віртуальному спілкуванню	Можливість самореалізації, гнучкий графік, можливість віддаленої роботи, командна робота, лояльна до працівника корпоративна культура та неформальне спілкування

Джерело: сформовано на основі [9, С. 17]

Також важливу частину у лідерстві відіграє мотивування та зацікавлення працівників. Кожне з поколінь має свої мотиватори, тож важливо визначати та використовувати різні мотиваційні системи. Для покоління X

рекомендується використовувати гнучкий графік роботи, адже переважно ці працівники вже мають створену сім'ю і прагнуть досягти балансу між роботою та особистим життям. Це покоління потребує досягати цілей та орієнтується на результат, тож для них варто використовувати різні види винагород як матеріальних, так і нематеріальних. Також для них має значення визнання в різних її проявах, наприклад, похвала, заохочення, стабільні умови, що формують довіру до компанії. Також це покоління цінує матеріальну винагороду та стабільну заробітну плату [11, 10, С. 5].

Покоління Y або міленіали цінують, перш за все, гідну заробітну плату. Вони віддають перевагу цікавим та творчим завданням, де отримують нові знання та навички, наприклад, тренінгам і вебінарам. Враховуючи їхню любов до соціальної взаємодії та командної роботи, варто створювати сприятливе командне середовище, вони цінують визнання та підтримку від колег. Командно-орієнтовані мотиватори можуть також містити організацію позаштатних заходів, де працівники будуть встановлювати зв'язок з колегами. Міленіали, зазвичай, орієнтовані на результат на роботі і розглядають роботу як «річ», а не як «місце». Вони часто віддають перевагу результатам, а не відпрацьованим годинам. Тому згідно з дослідженням 64% міленіалів не проти працювати з дому, а 66% прагнуть мати можливість самостійно керувати своїм робочим часом [12].

Покоління Z ще є недостатньо дослідженим у питанні мотивації, адже це особи до 23 років, тож вони тільки починають заходити на ринок праці. Основним мотиваційним стимулом для покоління Z є можливість швидкої самореалізації. Вони рано починають працювати і намагаються самореалізуватися вже зараз, не чекаючи, доки отримають досвід, щоб досягти чогось. Такі особистості відкриті до нових знань, контактів з іншими людьми і готові до співчуття та пошуку компромісів. Вони більше цінують неформальне спілкування та соціалізацію поза межами компанії, тож варто організувати зустрічі та сприяти створенню комфортної робочої атмосфери. Це покоління, орієнтоване на мету, тому вони хочуть щоб їхня робота мала значення, а не просто приносила заробіток. Приблизно 93% представників покоління Z вважають, що вплив компанії на суспільство визначає їхнє рішення будувати кар'єру саме там. Покоління Z особливо потребує визнання та регулярного зворотного зв'язку. Вирішивши у цифровому середовищі, вони очікують постійної відкритої комунікації і на роботі. Часті, змістовні оцінки допомагають їм розуміти власний прогрес і визначати напрями розвитку. Близько 65% зумерів комфортно сприймають регулярний контроль, а 94% більше довіряють фідбеку свого керівника, ніж будь-яким зовнішнім джерелам. Покоління Z вміє працювати в команді,

воно також цінує самостійність і прагне контролювати власний робочий процес. Хоча вони можуть ефективно працювати в командах, 69% зумерів віддають перевагу окремому робочому простору. Їм важлива незалежність без ізоляції, що відповідає їхньому прагненню до персоналізованого кар'єрного досвіду. Надання можливості працювати автономно, із чіткими цілями та простором для інновацій, підвищує їхню залученість, мотивацію та продуктивність.

Висновки та пропозиції. У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективне лідерство в умовах мультипоколінного трудового середовища потребує глибокого розуміння специфічних характеристик, ціннісних орієнтацій, мотиваційних потреб та професійних компетентностей представників поколінь X, Y та Z. Результати аналізу засвідчили, що кожне покоління має унікальний набір hard- та soft-skills, різні підходи до взаємодії, сприйняття інформації та очікування від керівництва, що суттєво впливає на стиль управління та організаційну ефективність. Виявлено, що покоління X відзначається орієнтацією на стабільність, відповідальність та професіоналізм; покоління Y демонструє потребу у розвитку, гнучкості й партнерських відносинах; покоління Z характеризується високим рівнем технологічності, прагненням до автономії, швидкого зворотного зв'язку та персоналізованих умов праці. Ці відмінності зумовлюють необхідність адаптивних управлінських стратегій, які враховують різні стилі роботи, канали комунікації та мотиваційні драйвери. Формування ефективного міжпоколінного лідерства можливе за умови поєднання диференційованих мотиваційних підходів і створення інклюзивного корпоративного середовища. Важливим є запровадження системи регулярного й змістовного зворотного зв'язку, персоналізації умов праці й підтримки професійного розвитку для кожного покоління.

ЛІТЕРАТУРА

1. Strauss W., Howe N. Generations: The history of America's future, 1584 to 2069. New York: Quill, 1991. URL: <https://archive.org/details/GenerationsTheHistoryOfAmericaSFuture1584To2069ByWilliamStraussNeilHowe/page/n63/mode/2up>.
2. Теорія поколінь від X до Z: як працювати з міленіалами, зумерами та бумерами. HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/teoriya-pokolin-vid-x-do-z-i-chomu-cze-vazhlivo/>.
3. Власенко Т. А., Довгопол Н. В. Вплив теорії поколінь на управління персоналом підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2023. №10. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9268>.
4. Ушкальов В. В., Шаповалова І. О. Формування стилю лідерства в процесі зміни поколінь в управлінні підприємством. *Український журнал прикладної еконо-*

міки та техніки. 2023. Т. 8, № 3. С. 13 – 15. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-1>.

5. Покоління X, Y, Z – життєві цінності та кар'єрні пріоритети. Миколаївський обласний центр зайнятості. URL: <https://mik.dcz.gov.ua/publikaciya/pokolinnya-xyz-zhyttyevi-cinnosti-ta-karyerni-priorityety>.

6. Савчук Т. 10 фактів про міленіалів – «найбільш самосвідоме» покоління. *Радіо Свобода*. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/29080062.html>.

7. Хромушина Л. Виклики і перспективи управління персоналом у контексті теорії поколінь та в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-40>.

8. Hard skills VS Soft skills: як підходити до оцінки кандидата. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/blog/hard-skills-vs-soft-skills/>.

9. Задорожна Р. П. Потенціал використання теорії поколінь в управлінні проектними командами. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.38>.

10. Боришкевич І., Якубів В. Вплив теорії поколінь на формування мотивації працівників. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-12>.

11. Jobs N. F. Покоління «X»: потенціал та різноманітність у робочому середовищі. *NFJ Log*. URL: <https://nofluffjobs.com/uk/log/robota-v-it/generation-x-potential-and-diversity-in-the-working-environment/>.

12. Woszczyk A. Tips and Tricks: How to Work with Different Generations to Build a Harmonious Work Environment. *All-in-One HR platform PeopleForce*. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/porady-ta-hydrochczy-yak-pracjivaty-z-riznymy-pokoliniamy>.

REFERENCES

1. Strauss W. Howe N. Generations: The history of America's future, 1584 to 2069. New York: Quill, 1991. URL: <https://archive.org/details/GenerationsTheHistoryOfAmericasFuture1584To2069ByWilliamStraussNeilHowe/page/n63/mode/2up>. (in Ukrainian).

2. Teoriya pokolin' vid X do Z: yak pratsyuvaty z milenialamy, zumeramy ta bumeramy. [Generational Theory from X to Z: How to Work with Millennials, Buzzers, and Boomers]. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/blog/teoriya-pokolin-vid-x-do-z-i-chomu-cze-vazhlivo/>. (in Ukrainian).

3. Vlasenko T. A., Dovhopol N. V. Vplyv teorii pokolin' na upravlinnya personalom pidpryyemstva. [The influence of generational theory on enterprise personnel management]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»*. 2023. №10. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9268> (in Ukrainian).

4. Ushkalov V. V., Shapovalova I. O. Ushkal'ov V. V., Shapovalova I. O. Formuvannya stylu liderstva v protsesi zminy pokolin' v upravlinni pidpryyemstvom. [Formation of leadership style in the process of generational change in enterprise management]. *Ukrayins'kyy zhurnal prykladnoyi ekonomiky ta tekhniky*. 2023. T. 8, № 3. Pp. 13 – 15. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-1> (in Ukrainian).
5. Pokolinnia X, Y, Z – zhyttievi tsinnosti ta karierni priorytety. Mykolaivskiy oblasnyi tsentr zainiatosti. URL: <https://mik.dcz.gov.ua/publikaciya/pokolinnya-xyz-zhyttyevi-cinnosti-ta-karyerni-priorytety>. (in Ukrainian).
6. Savchuk T. 10 faktiv pro milenialiv – «naibilsh samosvidome» pokolinnia. [10 facts about millennials – the «most self-aware» generation]/*Radio Svoboda*. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/29080062.html>. (in Ukrainian).
7. Khromushyna L. Vyklyky i perspektyvy upravlinnia personalom u konteksti teorii pokolin ta v umovakh nevyznachenosti. [Challenges and prospects of personnel management in the context of generational theory and in conditions of uncertainty]/*Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-40> (in Ukrainian).
8. Hard skills VS Soft skills: yak pidkhodyty do otsinky kandydata. [Hard skills VS Soft skills: how to approach candidate assessment]. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/blog/hard-skills-vs-soft-skills/> (in Ukrainian).
9. Zadorozhna R. P. Potentsial vykorystannia teorii pokolin v upravlinni proiektnyh komandamy. [The potential of using generation theory in project team management]. *Efektivna ekonomika*. 2024. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.38> (in Ukrainian).
10. Boryshkevych I., Yakubiv V. Vplyv teorii pokolin na formuvannia motyvatsii pratsivnykiv. [The influence of generational theory on the formation of employee motivation]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-12> (in Ukrainian).
11. Jobs N. F. Pokolinnia «X»: potentsial ta riznomanitnist u robochomu seredovyshchi. [Generation X: Potential and Diversity in the Workplace]. *NFJ Log*. URL: <https://nofluffjobs.com/uk/log/robocha-v-it/generation-x-potential-and-diversity-in-the-working-environment/> (in Ukrainian).
12. Woszczyk A. Tips and Tricks: How to Work with Different Generations to Build a Harmonious Work Environment. *All-in-One HR platform PeopleForce*. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/porady-ta-hydrochczy-yak-pracjivaty-z-riznymi-pokoliniamy>.