

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/10.32702/2307-2105.2024.4.38>

УДК 005.1:005.8

Р. П. Задорожна,

к. е. н., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,

Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1229-5611>

ПОТЕНЦІАЛ ВИКОРИСТАННЯ ТЕОРІЇ ПОКОЛІНЬ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ

R. Zadorozhna,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship,

Trade and Exchange Activity,

Bila Tserkva National Agrarian University, Bila Tserkva

POTENTIAL OF UTILIZING GENERATIONAL THEORY IN PROJECT TEAM MANAGEMENT

В статті з позицій управління проєктними командами досліджено сутність та основні засади теорії поколінь В. Штрауса та Н. Хоува. Надано характеристику трактування авторами поняття «покоління» та розуміння ними розвитку історії країн як послідовності 80-90-річних циклів. Описано епохи в рамках цих циклів та відповідні їм архетипи поколінь.

Показано, що сучасні дослідники для виділення поколінь використовують демографічний, соціально-економічний, технологічний, ціннісний та

психологічний критерій. При цьому відсутня одностайність при виділенні часових меж окремих поколінь.

Охарактеризовано історичні обставини, в яких формувались покоління бeбі-бумерів, X, Y та Z. Досліджено ціннісні та поведінкові особливості представників цих поколінь. На підставі виконаного аналізу запропоновано узагальнене бачення покоління бeбі-бумерів як передбачуваних консерваторів з найбільш стійкими запитами; покоління X – як професіоналів, орієнтованих на довгострокові трудові відносини; покоління Y (міленіалів) – як покоління мережі, не орієнтованого на тривалі трудові відносини; покоління Z (центеніалів) – як цифрового покоління постмодерну.

Обґрунтовано доцільність використання підходу теорії поколінь для поліпшення комунікацій та покращення взаєморозуміння між членами команди різного віку, життєвого досвіду та ціннісних установок.

Визначено професійні та комунікаційні навички поколінь (*hard- i soft-skills*) з погляду їх застосування при виконанні проєктних робіт.

Ідентифіковано засоби ціннісної мотивації та розроблено пропозиції щодо поліпшення управління проєктними командами, до складу яких входять представники поколінь бeбі-бумерів, X, міленіалів та центеніалів.

The article explores the essence and basic principles of the generational theory by W. Strauss and N. Howe from the perspective of project team management. It provides a characterization of how the authors interpret the concept of "generation" and understand the development of countries' history as a sequence of 80-90-year cycles. The epochs within these cycles and the corresponding generational archetypes are described.

It is shown that contemporary researchers use demographic, socio-economic, technological, values-based, and psychological criteria to identify generations. However, there is no consensus on the time boundaries for individual generations.

The historical circumstances in which the Baby Boomers, Generation X, Generation Y (Millennials), and Generation Z (Centennials) were formed are

characterized. The values and behavioral characteristics of these generations' representatives are investigated. Based on the analysis, a generalized view is proposed: Baby Boomers as predictable conservatives with the most stable demands; Generation X as professionals oriented towards long-term employment relationships; Generation Y (Millennials) as a network generation not focused on long-term employment relationships; Generation Z (Centennials) as a digital postmodern generation.

The justification for using the generational theory approach to improve communication and enhance understanding among team members of different ages, life experiences, and values is provided.

Professional and communication skills of generations (hard and soft skills) are determined in terms of their application in project work execution.

Means of value motivation are identified, and suggestions for improving project team management, including representatives from the Baby Boomer, Generation X, Millennials, and Centennials generations, are developed.

Ключові слова: *управління проєктами, команда проєкту, теорія поколінь, бебі-бумери, покоління X, міленіали, центеніали.*

Keywords: *project management, project team, generational theory, Baby Boomers, Generation X, Millennials, Centennials.*

Постановка проблеми. Проєктна діяльність, на відміну від традиційної операційної, характеризується, з одного боку, підвищеним рівнем невизначеності та ризиків, а з іншого – обмеженістю ресурсів (зокрема, людських). Це актуалізує використання особливих підходів в управлінні виконавцями, залученими до команди проєкту. Кожен учасник команди має свою роль, сферу відповідальності та певний ступінь автономності, тому для успішного і вчасного досягнення мети проєкту необхідна злагоджена робота усіх членів команди. Крім того, проєкти сьогодні реалізуються в самих різноманітних сферах; як проєктно-орієнтованими організаціями [1], так і

традиційними бізнес-структурами, котрі переважно практикують функціональний менеджмент; як задля досягнення комерційного ефекту, так і для вирішення певних соціальних завдань.

Команди проєктів це «... спеціальні об'єднання фахівців, що працюють над реалізацією певного проєкту – розробкою та впровадженням антикризових заходів, маркетингової стратегії, створенням програмного продукту, реалізацією політичних, творчих акцій, благодійних волонтерських заходів» [2, с. 10].

Відтак управління командою проєкту передбачає низку аспектів, котрі відрізняють його від управління іншими видами трудових колективів. Так, важливою особливістю проєктної команди є тимчасовий характер її існування – на період життєвого циклу проєкту. Члени команди зазвичай є представниками різних функціональних сфер [3], і саме їх експертиза в окремих предметних областях та злагоджена взаємодія дозволяє досягати визначених цілей. Фахове управління командою проєкту передбачає гармонійне поєднання компетенцій співробітників, їх творчого потенціалу; врахування амбіцій та запитів на особистісний та професійний розвиток.

Проте з огляду на відмінності в досвіді та навичках окремих виконавців, можливу відсутність практики спільної роботи, різних точках зору та підходах до виконання завдань проєкту, всередині команди можуть виникати конфлікти, котрі менеджер проєкту має розпізнавати та вирішувати.

Частина причин конфліктів може лежати не в предметній області проєкту, а в особистісних відмінностях виконавців проєктних робіт, зокрема, в їх приналежності до різних вікових груп, оскільки вік людини є певною мірою інтегральною характеристикою людини та однією з найбільш інформативних ознак з точки зору пояснення особливостей її поведінки чи ставлення до чогось. Для кращого розуміння нюансів взаємодії членів команди проєкту різного віку перспективним є використання гносеологічного потенціалу теорії поколінь.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Засновниками теорії поколінь прийнято вважати американців Вільяма Штрауса та Ніла Хоува, котрі в 1991 р.

опублікували спільну книгу «Покоління» [4]. Попри те, що автори не є академічними вченими, зазначене вище та більш деталізоване видання [5] наразі є найбільш згадуваними та цитованими з даної проблематики. Досліджуючи історію Сполучених Штатів з 1584 р., автори здійснили спробу її систематизації з позицій аналізу цінностей, поведінкових особливостей та впливу різних поколінь на суспільство.

Запропонований В. Штраусом та Н. Хоувом аналітичний підхід швидко набув прихильників і сьогодні проблематика теорії поколінь активно досліджується як науковцями, так і фахівцями-практиками – маркетологами, психологами, соціологами, HR-менеджерами, фахівцями зі зв'язків з громадськістю. Зокрема, дослідженню ціннісно-вікових особливостей представників різних поколінь та їх впливу на різноманітні аспекти соціо-економічного розвитку мікро- та макросистем присвятили свої роботи В. Биба, І. Боришкевич, Т. Власенко, Ю. Воржакова, Н. Давиденко, М. Даниляк, М. Денисенко, Н. Довгопол, К. Кашук, Н. Коваль, О. Лютак, К. Рубан, С. Рудакова, С. Сандецький, Л. Хромушина, Л. Щетініна, В. Якубів та ін.

Проте аналіз відмінностей між поколіннями в контексті управління проектними командами наразі не знайшов достатнього висвітлення в фаховій літературі.

Постановка завдання. Запропонувати засоби поліпшення управління різновіковими проектними командами та підвищення ефективності їх роботи на основі аналізу ціннісних та поведінкових особливостей поколінь, нині активних на ринку праці.

Виклад основного матеріалу. Покоління В. Штраус та Н. Хоув розглядають як самостійну суб'єктну одиницю історичного процесу. В їх баченні покоління – це сукупність людей, котрі народились в приблизно однаковий період часу, а відтак мають певне спільне місце в історії і спільну колективну особистість, відмінну від поколінь-попередників та поколінь-наступників. Ця спільність формується подібним життєвим досвідом та обставинами життя і дорослішання та відображається в схожості цінностей,

особливостей поведінки та життєвих сценаріїв представників одного покоління, їх культурних уподобань, звичок, схильності до ризику, ставлення до сім'ї, форматів громадянської участі.

Автори запропонували наступні критерії приналежності до певного покоління [4, с. 64]:

- люди, що належать до покоління, живуть в один і той же час і тому мають справу з одними і тими ж 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.

Результатом досліджень В. Штрауса та Н. Хоува став їх висновок, що історія країни розвивається як послідовність циклів, тривалість кожного з яких приблизно дорівнює тривалості людського життя, - 80-90 років. Життєвий цикл людини автори поділили на 4 фази, кожна тривалістю орієнтовно 22 роки, у відповідності до соціально та біологічно визначених етапів життя. Кожній з цих фаз притаманні певні соціальні ролі [4, с. 60-61]:

- молодість (Youth, 0-21 рік) – залежність (людина зростає, вчиться, отримує захист та піклування про неї, уникає шкоди, набуває цінності);
- зрілість (Rising adulthood, 22-43 роки) – діяльність (робота, створення сім'ї, початок кар'єри, служіння суспільним інститутам, перевірка цінностей);
- середній вік (Midlife, 44-65 років) – лідерство (виховання, навчання, набуття влади, керівництво інститутами, використання цінностей);
- похилий вік (Elderhood, 66-87 років) – управління, опікунокство (нагляд, наставництво, розподіл доходів, передача цінностей).

Отже, мірою того, як кожне покоління сягає чергового етапу свого життя, воно набуває нових соціальних ролей, що змінює стан та поведінку усього суспільства.

З іншого боку, впродовж 80-90-річних циклів, названих авторами «saeculum» (лат. saeculum – вік, століття), в суспільстві відбувається зміна чотирьох епох (перетворень), які отримали декілька різних назв; зокрема, вони асоціюються з порами року. Кожній епосі відповідає певний архетип поколінь (табл. 1).

Таблиця 1. Епохи та архетипи поколінь в теорії Штрауса-Хоува

Епохи	Характеристика епох	Архетипи поколінь	Характеристика архетипів
Весна / Молодість / Підйом / High	Посткризова епоха оптимізму, пожвавлення суспільного життя, зміцнення інститутів та послаблення індивідуалізму	Ідеалістичний (Пророк)	Народжується наприкінці епохи кризи. Переважно підтримує інститути, що існували під час його дитинства
Літо / Зрілість / Пробудження / Awakening	Виникають нові цінності, які кидають виклик усталеному громадському порядку, зростає індивідуалізм	Реактивний (Кочівник)	Активно критикує існуючий порядок, шукає альтернативні варіанти організації системи суспільних відносин
Осінь / Середній вік / Спад / Unraveling	Етап спаду, недовіра до інститутів та їх слабкість, розквіт індивідуалізму, нові ідеали культивуються окремими групами	Громадянський (Герой)	Підтримує цінності індивідуалізму та незалежності, заперечує контроль з боку інститутів
Зима / Похилий вік / Криза / Crisis	Період війн та революцій, руйнування усталених інститутів та появи нових ідеалів, паттернів поведінки та нового суспільного договору	Адаптивний (Митець)	Відходить від індивідуалізму, усвідомлює важливість колективної роботи та приналежності до групи

Джерело: сформовано автором на основі [4].

Особливо важливими, «поворотними» моментами в історичному розвитку є епохи кризи та пробудження, оскільки в цей час кардинально змінюється соціальне середовище. При цьому трансформаційна динаміка епох криз і пробуджень є протилежною. Під час криз відбуваються великі соціальні потрясіння на «зовнішньому контурі» суспільства: реорганізуються його інститути, змінюється громадянська позиція окремих членів соціуму. Великі ризики цього часу сприяють досягненню національного консенсусу.

Натомість в епоху пробудження на перший план виходять процеси культурного та релігійного оновлення; суспільство опікується зміною внутрішнього світу цінностей та особистої, приватної поведінки громадян. Під тиском нових соціальних та духовних ідеалів старий інституційний порядок зазнає змін і формується консенсус щодо нового суспільного ладу.

З точки зору участі та ролі в створенні та зміні суспільних інститутів покоління поділяються на домінантні (Пророки та Герої) та рецесивні (Кочівники та Митці). Домінантним поколінням притаманна незалежна поведінка та визначальна роль у формуванні епохи; рецесивним – залежна роль у формуванні епохи.

Попри критику теорії поколінь [6-8], в якості моделі для класифікації окремих цільових груп вона набула широкого розповсюдження в фаховій літературі.

Зауважимо, що сучасні дослідники послуговуються доволі широким та застосовуваним в комплексі переліком критеріїв виділення поколінь:

- демографічний – вік,
- соціально-економічний – середовище, в якому зростали і виховувались представники покоління, ключові події періоду їх формування як особистостей,
- технологічний – які технології були масово доступними та використовувались на рутинній основі,
- ціннісний – які цінності, переконання, культурні характеристики є спільними для певних груп людей,
- психологічний – які психологічні особливості (способи адаптації, сприйняття цінностей) сформувались в результаті конкретних подій та впливів на представників покоління в період їх формування.

Однак при тому, що з ідентифікацією самих поколінь суперечностей не виникає, серед численних дослідників проблематики теорії поколінь відсутня однаковість щодо визначення їх хронологічних меж. Причинами цього є відмінності окремих країн та територій стосовно визначальних подій їх історії;

особливості їх культурного середовища, демографічної ситуації та впливу на них глобалізаційних процесів; нерівномірність економічного та технологічного розвитку. Для країн, що відстають технологічно, нижня межа часового інтервалу для поколінь є більш пізньою порівняно з тими, хто тримає технологічну першість.

З огляду на те, що економічно активними сьогодні є переважно представники трьох поколінь: бекі-бумерів, невідомого покоління (X) та міленіалів (Y) і вже виходять на ринок праці представники покоління Z (центеніали), зосередимось надалі на їх аналізі, почавши з вивчення варіантів їх хронологічної ідентифікації (табл. 2).

Таблиця 2. Підходи до визначення часових меж окремих поколінь

Покоління	Pew Research Center [9]	Н. Миронова [10]	Н. Коваль, В. Биба [11]	І. Борішкевич, В. Якубів [12]	М. Денисенко, Н. Давиденко [13, с. 47]	О. Лютак, [14, с. 98]	К. Кашук [15]	Т. Власенко, Н. Довгопол [16]
Бекі-бумери	1946 – 1964	1945 – 1963	1943(46) – 1960(64)	1943 – 1963	1943 – 1963	1943 – 1960	1946 – 1964	1943 – 1963
X	1965 – 1980	1961 – 1981	1961(65) – 1980(83)	1964 – 1983	1963 – 1983	1961 – 1981	1965 – 1982	1963 – 1982
Y	1981 – 1996	1982 – 2004	1978(83) – 1990(2003)	1984 – 2003	1983 – 2003	1982 – 2004	1983 – середина 1990-х	1982 – 2002
Z	1997 – 2012	2005 +	1991(2003) – 2000(23)	2004 – 2023	2003 – 2023	2005 – 2020	середина 1990-х – середина 2000-х	2002 – 2023

Джерело: сформовано автором на основі [9-16].

Бекі-бумери: передбачувані консерватори з найбільш стійкими запитами. Попри те, що покоління бекі-бумерів вже виходить з ринку праці, ще багато його представників продовжують працювати. Формування їх цінностей припало на період, коли в суспільстві панувало піднесення і оптимізм після закінчення Другої світової війни. Завдання повосенної відбудови

вимагали колективних зусиль, працелюбності, енергійності, націленості на результат. Відсутність надлишку в матеріальних благах, а часто і їх дефіцит, навчили бебі-бумерів задовольнятися малим.

Їх становлення як особистостей та працівників відбувалось за Радянського Союзу, коли суспільна свідомість та ідеологія формували їх як громадян супердержави; державний патерналізм і соціальні гарантії для більшості з них були звичними і зрозумілими.

Виховані з вірою в світле майбутнє, бебі-бумери зіткнулись з суворими реаліями докорінної трансформації соціально-економічного життя внаслідок розпаду СРСР і були змушені адаптуватись до нових реалій та напрацьовувати нові практики економічної поведінки. Далеко не усі вони виявились до цього готовими і змогли ефективно перебудувати свої стратегії на ринку праці.

З іншого боку, швидкий технологічний прогрес актуалізував для них потребу оволодіння новими технологіями. На сучасному ринку праці бебі-бумерам, як жодному з наступних поколінь, потрібно «бігти щодуху, щоб тільки залишатися на місці», тобто підтримувати прийнятний рівень конкурентоспроможності. В цьому їм допомагає готовність набувати нових знань; в той же час вони готові стати наставниками для своїх молодших колег,

Випробування загартували це покоління, - вони впевнені, що наполеглива праця дозволить виконати будь-яке завдання. Їх головні очікування від роботи – стабільність та безпечність. Колективізм бебі-бумерів зробив їх прихильниками корпоративності [12]. Втрата роботи для них – трагедія, оскільки впевненість в майбутньому є однією з їх головних цінностей. Вони ощадливі, законослухняні, цінують матеріальну винагороду та моральне заохочення, хоча можуть згадати, як це – працювати «за ідею».

В комунікаціях бебі-бумери надають перевагу безпосередньому, «живому» спілкуванню, а за його неможливості – телефонним дзвінками.

Їх великий досвід відкриває для них перспективи бути експертами, консультантами, функціональними керівниками в тих проєктах, де рівень їх експертизи є високим, а подекуди – унікальним.

Покоління X: професіонали, орієнтовані на довгострокові трудові відносини. «Ікси» формувались в часи холодної та афганської воєн, поширення культури масового споживання на Заході та товарних дефіцитів періоду застою в Радянському Союзі.

Як і бебі-бумери, вони зіткнулись зі стресом розпаду СРСР – їх цінності та картина світу, лише недавно сформовані, вже вимагали «перезавантаження». Цей досвід зробив «іксів» недовірливими і тривожними – чи все буде завтра так, як очікується з позицій сьогоднішнього дня. З іншого боку, вони завжди готові до можливих змін – відслідковують події в світі, щоб «тримати руку на пульсі», бути поінформованими і за потреби реагувати.

В дитинстві більшість з них не мали особистого простору і комфорту. Спартанські умови їх дитинства зробили «іксів», з одного боку, терплячими, ощадливими та економними, з іншого – винахідливими і здатними на несподівані та креативні рішення.

Їх спілкування з батьками складно назвати якісним в сучасному розумінні. Покоління батьків, бебі-бумери, були зайняті роботою; високий рівень розлучень змушував матерів-одиначок більше уваги приділяти пошуку можливостей матеріального забезпечення дітей, а не їх вихованню. Відтак, надані самі собі, «ікси» багато в чому self-made покоління, яке виростало прагматичними індивідуалістами та перфекціоністами, що розраховують лише на власні сили. Стабільність, саморозвиток та індивідуальний успіх – головні їх цінності.

«Ікси» мають високий рівень загальної ерудиції, цінують наявність формальної освіти, сповідують концепцію навчання впродовж життя та прагнуть залишатись економічно активними. Вони мають хороші лідерські якості та готові приймати виклики. Їм можна доручити проєкт з «нуля», і вони успішно його виконають [16].

«Ікси» прагнуть балансу між роботою та особистим життям; вільний графік та гроші для них – засоби досягнення цього балансу.

Також матеріальна винагорода за працю важлива для них тому, що сьогодні значна частина «іксів» підтримують покоління своїх батьків та дітей. Відтак вони потребують надійної добре оплачуваної роботи, яка дозволить їм виконувати це завдання з усією притаманною їм відповідальністю.

При цьому цілеспрямованість та орієнтація на вирішення поставлених завдань мотивуватимуть їх за потреби працювати понаднормово.

«Ікси» мають високий рівень самоконтролю, організованості та відповідальності; вони готові приймати відповідальні рішення, не очікуючи на допомогу інших, та орієнтовані на досягнення цілей за рахунок власних зусиль. Їх рівень автономності є доволі високим завдяки здатності добре планувати свою роботу [16] та наполегливо працювати, тому мікроменеджмент їх дуже демотивує [17].

Вони опановували технології у міру їх виникнення і сьогодні активно комунікують за допомогою електронної пошти, месенджерів; найбільш «просунуті» використовують для цього соціальні мережі.

Хорошою мотивацією для «іксів» буде можливість реалізувати в певному проекті їх професійний досвід [18, с. 279]. Також заохочуватимуть їх перспективи кар'єрного зростання, навчання та особистісного розвитку.

Покоління Y (міленіали): покоління мережі, не орієнтоване на тривалі трудові відносини. На формування цінностей покоління Y вплинули розпад Радянського Союзу, глобалізаційні процеси, широке поширення західної поп-культури після закінчення «холодної» війни та нових технологій (інтернету, мобільного зв'язку).

Обставини їх дитинства змінювались дуже швидко, тому стабільність не розглядається ними як пріоритет, натомість вони цінують гнучкість та адаптивність. Цінностями покоління, що увійшло в доросле життя на межі тисячоліть, стали свобода, особистісний розвиток та самовираження, соціальна взаємодія, співробітництво, різноманіття та можливість вибору. Вони більшою мірою впевнені в собі, ніж «ікси» і можуть як підлаштовуватись до мінливих умов, так і змінювати «під себе» обставини та ситуації, в яких вони

опиняються. При цьому вони не поспішають дорослішати; як їх відмінну рису дослідники часто вказують інфантилізм [19, с. 126].

Їх стиль життя дуже відрізняється від того, як звикли жити бебі-бумери та «ікси», – «ігреки» потребують та очікують фізичного та душевного комфорту.

Найбільш помітні зміни в способі життя стосуються дозвілля та харчування. Подорожі та нові враження – в топі їх життєвих пріоритетів. Маючи в цілому меншу схильність до заощаджень, ніж їх попередники, на чергову мандрівку «ігреки» готові відкласти кошти.

Харчові звички міленіалів також суттєво відрізняють їх від попередніх поколінь: вони часто харчуються поза домом, в кафе та ресторанах; купують готову їжу в супермаркетах, часто замовляють доставку додому.

«Ігреки» мають високий рівень свідомості: їх турбують проблеми екології, зміни клімату та захисту навколишнього середовища [20], вони практикують свідоме споживання, сортують сміття. Для них характерний високий рівень толерантності, проте вони досить активно захищають свої права, довкілля та права тварин [21]. Цікаво, що їх прихильність до електромобілів продиктована не стільки статусними мотивами, скільки деклараціями брендів-виробників стосовно турботи про довкілля – цінність, яку «ігреки» поділяють.

Міленіали люблять читати, прагнуть до самоосвіти і цінують неформальне навчання: вони навчаються на різноманітних курсах, тренінгах та на практиці. Особливості їх роботи з інформацією – не прагнення до запам'ятовування та отримання енциклопедичних знань, а здатність швидко знайти все потрібне в мережі. Без інтернету вони не уявляють життя та активно використовують різноманітні мобільні застосунки для навчання, організації побуту та дозвілля.

«Ігреки» активні в соціальних мережах, котрі зробили їх певною мірою «лайкозалежними». Більша частина їх активностей зосереджена в мобільному телефоні: тут вони не лише спілкуються та розважаються, але й працюють та заробляють, як це не дивно для старших поколінь. Що стосується заробітків – вони не готові довго очікувати результатів своїх зусиль; винагорода має бути отримана одразу за підсумками роботи.

Міленіали не схильні працювати в жорстких, забюрократизованих ієрархічних системах; механістичне слідування правилам не для них; вони хочуть працювати усвідомлено, розуміючи, для чого виконують певну роботу. Оскільки вони виростили на комп'ютерних іграх, певна гейміфікація робочих процесів буде ними сприйматись однозначно як позитив.

«Ігрекам» не імponує авторитарний стиль керівництва, вони прагнуть бути залученими до ухвалення рішень та надають перевагу вільному демократичному спілкуванню; для них важливо отримувати швидкий зворотний зв'язок від колег та менеджменту. Міленіали частіше, ніж «ікси», не погоджуються з рішеннями керівництва. Від попередників їх відрізняє також те, що «ігреки» є командними гравцями.

Вони дуже чутливі до особистого простору та часу, що зумовлює їх зацікавленість в гнучкому графіку та віддаленій роботі і неготовність перепрацьовувати: їм потрібен час для хобі та особистісного розвитку. Сприятливими для них будуть невимушена робоча атмосфера та мінімізація заборон і обмежень. Радше «ігреки» будуть підлаштовувати роботу під свої потреби, а не себе під роботу. Якщо ж це не вдасться, то зміна робочого місця не стане для них проблемою, – тривалі трудові відносини не входять до переліку їх цінностей. Щоб завоювати їх прихильність, «ігреків» потрібно вразити, зацікавити та переконати в тому, що робота в певній організації – саме те, чого вони прагнуть [18, с. 279].

Покоління Z: цифрове покоління постмодерну. Факторами становлення покоління «зетів» стали світова економічна криза 2008 року, розвиток мобільних технологій та технологій Веб 2.0, культурного плюралізму, соціальних мереж та електронних мас-медіа. На формування покоління українських «зетів» вплинули також Революція Гідності, війна на сході України та анексія Криму [22, с. 114].

У покоління «зетів» багато альтернативних назв: їх також називають центеніалами, хоумлендерами, цифровим поколінням або цифровими аборигенами (Digital Natives). Коли вони народилися, поширеність та

доступність технологій вже стали нормою, тож «зети» живуть цифровому середовищі, де GPS-навігатор допомагає їм орієнтуватись в реальному світі, а Google та інструменти штучного інтелекту – у віртуальному. Ступінь 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 міленіалів, що сприяло формуванню у них поваги до різних культур та поглядів.

Рівень цифрової грамотності та технологічної компетентності центеніалів найвищий серед усіх сучасних поколінь. Смартфон для них – продовження руки, а мобільний інтернет в телефоні набагато зручніший, ніж в ноутбучі чи стаціонарному комп'ютері. Вони постійно перебувають на зв'язку, обмінюючись особистими повідомленнями в соціальних мережах та чатах месенджерів.

При цьому спілкуватись «вживу» для них складно та стресово; телефонувати їм недоцільно – краще написати повідомлення, в якому не буде багато тексту. Вони найкраще взаємодіють з інформацією у візуальному форматі, тому смайли, емодзі, меми будуть сприйняті набагато прихильніше завдяки їх емоційній виразності, оскільки центеніали краще розбираються в техніці, ніж розуміють почуття людей. Авторитетні та значимі для них люди – інфлюенсери соціальних мереж, котрі формують погляди, смаки, зміст та спосіб споживання центеніалами контенту.

Ще однією їх особливістю є так зване кліпове мислення [23]: вони можуть одночасно відслідковувати інформацію на кількох екранах із затримкою на об'єкті до 8 секунд [24, с. 187] та швидко «перемикаються» між ігровою та робочою діяльністю на тлі різноманітних відволікаючих чинників. З одного боку, ця навичка може бути корисною в мінливому проєктному середовищі; з іншого – негативною стороною такої багатозадачності є складність концентрації уваги.

Центеніали звикли до онлайн-навчання, вебінарів, відеоуроків, надаючи перевагу інтернету і недооцінюючи навчання в середній та вищій школі [16]. Однак легкість доступу до інформації з будь-яких питань зумовлює поверхневість та несистемність дослідження певної проблематики, оскільки для того, щоб стати фахівцем в певній предметній області, потрібно присвятити її вивченню досить багато часу.

Спостерігаючи загрози та нестабільність сучасного світу (зокрема, в кіберпросторі), цифрове покоління цінує безпеку і широко використовує сервіси, котрі забезпечують їм анонімність.

Як і міленіали, вони стурбовані проблемами екології і прагнуть оптимізувати використання ресурсів, використовуючи для цього інструменти шерінгової економіки [25]. Вони нетерпимі до будь-якої дискримінації, схильні до волонтерської діяльності і цікавляться при працевлаштуванні позицією компанії з соціально значущих питань [26].

Представники цифрового покоління не люблять ієрархію і субординацію, натомість мають потребу у приналежності і є командними гравцями, причому найбільше їм подобається бути частиною віртуальної команди. Вони будуть найбільш результативними, якщо працюватимуть в горизонтальній організаційній структурі з доброзичливою атмосферою в офісі.

Працювати «зети» починають доволі рано і намагаються поєднувати роботу і навчання. Однак дослідники вказують на можливі проблеми інтеграції «зетів» у професійні колективи через їх невміння йти на компроміс [22, с. 114], невідповідальність та хаотичність [27, с. 234].

Систематизація основних характеристик поколінь з погляду їх як членів проектної команди представлена в табл. 3.

Зауважимо, що основні хард-скілз (hard skills) поколінь наведено в найбільш узагальненому вигляді, безвідносно до конкретної предметної сфери, в якій можуть реалізовуватись проекти. Оскільки хард-скілз являють собою сукупність професійних знань, що здобуваються в процесі навчання, і практично неможливо в одному (і навіть не в одному) дослідженні охопити усе

розмаїття знань та вмінь, необхідних для конкретних посад та робіт, то при визначенні професійних навичок ми зосередились на специфіці мислення представників різних поколінь, їх спроможності швидко навчатись, звичності використання сучасних технологій.

Таблиця 3. Характеристики навичок поколінь з точки зору проєктного менеджменту

Покоління	Хард-скілз	Софт-скілз	Засоби ціннісної мотивації
Бєбі-бумери	Експертиза в традиційних функціональних сферах	Колективізм, командний дух, орієнтованість на результат, психологічна стійкість, ентузіазм	Матеріальна винагорода, соціальний пакет, визнання їх заслуг
X	Здатні до пошуку та аналізу великих обсягів інформації; Загальний високий рівень освіченості дозволяє опанувати сучасні технології, проте за легкістю володіння ними відстають від Y та Z	Індивідуалізм, стриманість, націленість на результат, гнучкість, готовність до змін, адаптивність	Самостійність ухвалення рішень, можливості додаткового навчання, спортивні абонементи
Y	Технічна грамотність; Вища освіта, часто не одна, доповнюється курсами, тренінгами; Експертиза в кількох сферах; Цінують знання, отримують їх з усіх можливих джерел; Можуть виконувати кілька завдань одночасно; Ефективно 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 перемикається 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: розроблено автором.

Управління командою проєкту з позицій теорії поколінь дозволяє враховувати вподобання окремих членів команди стосовно комунікацій, зворотного зв'язку та використовуваних стилів керівництва. Розуміння цих відмінностей та врахування інтересів і потреб наявних поколінь дозволить керівнику створити гнучку та адаптивну команду проєкту.

Стратегії мотивації та утримання талантів будуть більш реалістичними та ефективними, якщо вони підготовлені на знанні того, що цінують представники кожного покоління та що їх найкраще мотивує. Зокрема, слід пам'ятати, що покоління Y та Z більше ваги надають своєму внутрішньому світу, саморозвитку та комфорту і не готові жертвувати ними заради роботи.

В той же час «ікси» з їх цілеспрямованістю, наполегливістю, відданістю справі та готовністю приймати важливі рішення добре справлятимуться з відповідальними ділянками роботи та стратегічними завданнями з тривалим горизонтом виконання. Накопичений ними за час кар'єри досвід доцільно використовувати при плануванні проєктних робіт.

В комунікаційній стратегії слід враховувати, що різні покоління надають перевагу різним засобам спілкування: молодші – електронним засобам зв'язку, старші – традиційним формам комунікації. Цінність спільної роботи в офісі у визначені години знижується від старших до більш молодих поколінь; натомість важливість гнучкого графіку та можливості працювати віддалено – зростає [16].

При цьому слід враховувати, що дозоване «живе» спілкування всередині команди дозволить задовольнити потребу в такому виді комунікацій бейбумерам та буде корисним для «зетів» – щоб розвивати їх комунікаційні здібності та уникнути загрози «соціального аутизму».

Для «іксів» їх самостійність та індивідуалізм можуть виявитись слабким місцем в форматі командної роботи, тому представникам цього покоління слід працювати над налагодженням взаємодії з колегами по команді. За умови, що «ікси» розуміють важливість комунікації всередині команди і працюють над

забезпеченням ефективної співпраці з колегами, вони можуть бути хорошими керівниками проєктів. Ефективним буде також залучення їх в якості експертів та консультантів у вузьких предметних сферах проєкту, де потреба в комунікаціях не є критичною, натомість важливим є високий рівень експертності «іксів».

Загалом, вибудовуючи комунікації з різними поколіннями в команді проєкту, доцільно притримуватись наступних ліній поведінки:

- з бeбі-бумeрами – важливо вислуховувати їх до кінця, бути готовим до запитань та мати переконливі аргументи в дискусії;

- з «іксами» – не перебивати, давати конкретні відповіді на конкретні запитання, не заперечувати їх ідеї, натомість пропонувати альтернативне рішення;

- з «ігреками» – намагатись зрозуміти їх логіку та мотиви, давати їм зворотний зв'язок, хвалити, дозволяти швидше зростати кар'єрно та професійно;

- з «зетами» – створювати середовище, де кожен може вільно висловлювати свої думки та переконання.

Внески різних поколінь в управління змінами та процеси інновацій в проєкті можуть бути якісно відмінними і підсилювати один одного. З огляду на це безсумнівну перевагу буде мати поєднання професійного та життєвого досвіду старших членів команди та нових ідей і технологічних навичок молоді.

З управлінням змінами та генеруванням ідей добре будуть справлятися «ігреки» з їх навичками швидкого пошуку інформації та гнучкості. Сьогодні більшість співробітників ІТ-компаній – представники саме цього покоління.

«Зети» з їх знанням технологій, навичками багатозадачності та орієнтованістю на отримання швидкого результату можуть ефективно вирішувати декілька короткострокових завдань одночасно.

Різні покоління можуть по-різному реагувати на стилі лідерства. Керівник проєкту, враховуючи ці відмінності, може адаптувати свій підхід до управління

командою, що дозволить підвищити ефективність та лояльність членів команди.

Бєбі-бумери загалом позитивно сприйматимуть авторитарний стиль лідерства, оскільки в період їх соціалізації цей стиль був загальноприйнятим. Також вони цінують лідерів, спроможних їх надихати та мотивувати.

Представники покоління X, зорієнтовані на особисту ефективність, поважатимуть керівника, котрий сам наполегливо працює та демонструє високі результати.

Міленіали в стилі лідерства цінують колективність, співпрацю та взаєморозуміння. Також вони поважають тих керівників, які дозволяють їм виражати свою індивідуальність.

Лідерство з акцентом на технології та інновації є популярним у «зетів». Це покоління також може гідно оцінити лідерів, які належним чином враховують внесок та вислуховують пропозиції кожного члена команди.

При цьому важливо враховувати, що «чисті типи» поколінь на практиці відсутні і членом команди проєкту може бути дуже нетиповий представник певного покоління.

Висновки. Для управління проєктними командами теорія поколінь може бути корисним інструментом, оскільки вона дозволяє менеджеру проєкту краще розуміти членів команди різного віку, життєвий досвід та професійні навички яких можуть істотно варіювати.

Існуючі розбіжності в цінностях, мотивації, особливостях спілкування та підходах до роботи різних поколінь, представлених в команді, зумовлюють відмінності їх ставлення до різних аспектів командної роботи, зокрема, сприйняття чи несприйняття певних методів комунікації та мотивації, способів організації та рівня технологічності робочого процесу. Також різні покоління мають індивідуалізовані потреби стосовно навчання, особистісного та професійного розвитку.

Відтак розуміння та використання теорії поколінь в управлінні проєктною командою допоможе створити більш продуктивне та ефективне робоче

середовище, більш гармонійні та ефективні команди, що сприятиме повному та вчасному досягненню мети проєкту.

Література

1. Павлова С.І. Проектно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*. 2017. Вип. 4(78). С. 170–177.

2. Горбунова В.В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.

3. Задорожна Р. П., Кепко В. М. Методологія управління проєктами як основа кваліметричного аналізу. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9160> (дата звернення: 01.03.2024).

4. Strauss W., Howe N. *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York: Quill, 1991.

5. Strauss, W., Howe, N. *The Fourth Turning: An American Prophecy –What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny*. N. Y. : Broadway Books, 1997.

6. Серєда Є. Чи існують покоління X, Y, Z? *День*. 2023. URL: <https://day.kyiv.ua/blog/suspilstvo/chy-isnuyut-pokolinnya-x-y-z> (дата звернення: 27.02.2024).

7. Costanza D.P., Badger J.M., Fraser R.L., Severt J.B., Gade P.A. Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*. 2012. Vol. 27(4). P. 375-394.

8. Costanza D.P., Finkelstein L.M. Generationally based differences in the workplace: Is there a there there? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*. 2015. Vol. 8(3). P. 308–323.

9. *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Pew Research Center. 2019. URL: <http://surl.li/ptjka> (дата звернення: 25.02.2024).

10. Миронова Н. Бумери, міленіали, покоління Z – хто це? Розбираємось у теорії. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/2020/02/9/239843> (дата звернення: 26.02.2024).

11. 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: 09.03.2024).
12. 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> (дата звернення: 18.03.2024).
13. Денисенко М.П., Давиденко Н.В. Теорія поколінь та який її вплив на сучасний бізнес. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 46–49.
14. Лютак О. Застосування теорії поколінь у консультуванні персоналу організації. *Збірник наукових праць: психологія*. 2019. Вип. 23. С. 94-101.
15. Кашук К.М. Особливості управління співробітниками X, Y та Z поколінь. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2018. Вип. 1(22). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9 (дата звернення: 14.03.2024).
16. Власенко Т.А., Довгопол Н.В. Вплив теорії поколінь на управління персоналом підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 10. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9268> (дата звернення: 12.03.2024).
17. Рубан К.П., Сандецький С.О. Цінність теорії поколінь для системи професійного відбору майбутніх поліцейських. *Підготовка поліцейських в умовах реформування системи МВС України : зб. наук. пр.* Харків : ХНУВС, 2019. С. 70-75.
18. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Даниляк М.І. Управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 277-283.
19. Перевесники Незалежності. Силуети покоління у часі та подіях. Макеєв. С. (ред.), Коваліско, Н. (ред.) Колективна монографія. Київ: Інститут соціології НАН України, 2022. 299 с.
20. Міленіали та представники покоління Z наполегливо закликають до впровадження соціальних змін і підвищення соціальної відповідальності – десяте дослідження «Делойт». URL: <https://cutt.ly/8w9cnNMT> (дата звернення: 11.03.2024).

21. Савчук Т. 10 фактів про міленіалів – «найбільш самосвідоме» покоління. Радіо Свобода. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/29080062.html> (дата звернення: 15.03.2024).

22. Резван О.О., Жигло О.О. Рефлексія щодо проблем соціальної комунікації між колегами в аспекті теорії поколінь. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки.* 2019. Вип. 2 (18). С. 112-116.

23. 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> (дата звернення: 13.03.2024).

24. Вембер В.П., Бучинська Д.Л. Центеніали: покоління, яке потребує нових підходів у навчанні. *Тези доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції «Інформаційні технології в освіті, науці і техніці» (ІТОНТ-2018):* Черкаси, 17-18 травня 2018 р. Черкаси: ЧДТУ, 2018. С. 187-189.

25. Краус Н.М., Краус К.М., Осецький В.Л. Шерингова економіка: інституціональний модус, універсумність і новелізація розвитку підприємництва на віртуальних цифрових платформах. *Ефективна економіка.* 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8786> (дата звернення: 24.02.2024).

26. Дегтяренко Н.В очікуванні змін: як міленіали та покоління Z вимагають соціальної відповідальності. URL: <http://surl.li/rwaac> (дата звернення: 16.03.2024).

27. Воржакова Ю.П. Класифікація кадрових ризиків покоління Z. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут».* 2019. № 16. С. 234-241.

References

1. Pavlova, S.I. (2017), “Projected oriented organizations as development of enterprise management methods”, *Visnyk ZhDTU: Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 4(78), pp. 170–177.

2. Horbunova, V.V. (2014), *Psykhologhiia komandotvorennia: Tsinnisno-rol'ovyy pidkhid do formuvannia ta rozvytku komand* [Psychology of team building: A value-role approach to the formation and development of teams], Vyd-vo ZhDU im. I. Franka, Zhytomyr, Ukraine.

3. Zadorozhna, R. and Kepko, V. (2021), “Methodology of the project management as a base of qualimetric analysis”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 8. available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9160> (Accessed 1 Mar 2024).

4. Strauss, W. and Howe, N. (1991), *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*, Quill, New York, USA.

5. Strauss, W. and Howe, N. (1997), *The Fourth Turning: An American Prophecy –What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny*, Broadway Books, New York, USA.

6. Sereda, Ye (2023), “Are there generations X, Y, Z?”, *Den'*, [Online], available at: <https://day.kyiv.ua/blog/suspilstvo/chy-isnuyut-pokolinnya-x-y-z> (Accessed 27 Feb 2024).

7. Costanza, D.P., Badger, J M., Fraser, R.L., Severt, J.B. and Gade, P.A. (2012), “Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis”, *Journal of Business and Psychology*, vol. 27(4), pp. 375-394.

8. Costanza, D.P. and Finkelstein, L.M. (2015), “Generationally based differences in the workplace: Is there a there there?”, *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, vol. 8(3), pp. 308–323.

9. Pew Research Center (2019), “Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins”, available at: <http://surl.li/ptjka> (Accessed 25 Feb 2024).

10. Myronova, N. (2020), “Boomers, Millennials, Generation Z – who are they? Let's understand the theory”, *Ukrainska Pravda*, [Online], available at: <https://life.pravda.com.ua/society/2020/02/9/239843> (Accessed 26 Feb 2024).

11. Koval, N. and Byba, V. (2020), “Using generation theory in human resources management”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8262> (Accessed 9 Mar 2024).

12. Boryshkevych, I., and Yakubiv, V. (2022), “Influence of the theory of generations on the formation of employees' motivation”, *Economy and Society*, vol.

41, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-12> (Accessed 18 Mar 2024).

13. Denysenko, M. and Davydenko, N. (2022), “Theory of generations and how it influences on modern business”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 46–49.

14. Liutak, O. (2019), “Application of the theory of generations in counseling of the organization's personnel”, *Zbirnyk naukovykh prats': psykholohiia*, vol. 23, pp. 94–101.

15. Kashchuk, K.M. (2018), “Employee management features of X, Y, Z generations”, *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. Ekonomichni nauky*, vol. 1(22), available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9 (accessed 14 Mar, 2024).

16. Vlasenko, T. and Dovgopol, N. (2023), “The influence of generation theory on personnel management of the enterprise”, *International Scientific Journal “Internauka”. Series: “Economic Sciences”*, vol. 10, available at: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9268> (accessed 12 Mar, 2024).

17. Ruban, K.P. and Sandetskyi, S.O. (2019), “The value of generational theory for the system of professional selection of future police officers”, *Zbirnyk naukovykh prats'. Pidhotovka politsejs'kykh v umovakh reformuvannia systemy MVS Ukrainy* [Collection of scientific papers. Police Training in the Context of Reforming the System of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine], Kharkiv National University of Internal Affairs, Kharkiv, Ukraine, pp. 70-75.

18. Shchetinina, L.V. Rudakova, S.G. and Danyliak, M.I. (2017), “Personnel Management with Regard to the Provisions of the Theory of Generations”, *The problems of economy*, vol. 1, pp. 277-283.

19. Makeiev, S. and Kovalisko, N. (Ed.) (2022), *Perevesnyky Nezalezhnosti. Syluety pokolinnia u chasi ta podiakh* [Harbingers of Independence. Silhouettes of a generation in time and events], NASU Institute of Sociology, Kyiv, Ukraine.

20. Deloitte (2021), “In its 10th year, the Deloitte Global Millennial and Gen Z Survey reveals two generations pushing for social change and accountability”, available at: <https://cutt.ly/1w9zLLQG> (accessed 11 Mar, 2024).

21. Savchuk, T. (2018), “10 facts about millennials – the «most self-aware» generation”, *Radio Liberty*, [Online], available at: <https://www.radiosvoboda.org/a/29080062.html> (accessed 15 Mar, 2024).

22. Rezvan, O.O. and Zhiglo, O.O. (2019), “Reflection of problems of social communication between colleagues in the aspect of the generations theory”, *Bulletin of Alfred Nobel University. Series: Pedagogy and Psychology*, vol. 2(18), pp. 112-116.

23. Khromushyna, L. (2023), “Challenges and perspectives of personnel management in the context of generational theory and in conditions of uncertainty”, *Economy and Society*, [Online], vol. 51, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-40> (accessed 13 Mar, 2024).

24. Vember, V. and Buchynska, D. (2018), “Centenials: generation requires new approaches in teaching”, *Tezy dopovidej IV Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii «Informatsijni tekhnologii v osviti, nauksi i tekhnitsi» (ITONT-2018)* [Conference proceedings of III International Scientific-Practical Conference "Information Technologies in Education, Science and Technology" (ITEST-2018)], ChSTU, Cherkasy, Ukraine, pp. 187-189.

25. Kraus, N. Kraus K. and Osetskyi, V. (2021), “Sharing economy: institutional mode, universality and novelization of the development of entrepreneurship on virtual digital platforms”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8786> (Accessed 24 Feb 2024).

26. Degtyarenko, N. (2021), “Waiting for Change: How Millennials and Generation Z Demand Social Responsibility and how do these two generations differ in their attitude to life”, *Mind*, [Online], available at: <http://surl.li/rwaac> (accessed 16 Mar, 2024).

27. Vorzhakova, Yu.P. (2019), “Classification of personal risks generation Z”, *Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnical Institute"*, vol.16, pp. 234-241.

Стаття надійшла до редакції 23.03.2024 р.