

**Міністерство освіти і науки України /
Ministry of Education and Science of Ukraine**

**Київський національний економічний університети імені Вадима Гетьмана /
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman**

СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

STRATEGIC IMPERATIVES OF MODERN MANAGEMENT

Збірник матеріалів / Proceedings

**VIII Міжнародної науково-практичної конференції /
8th International Scientific Conference**

**м. Київ / Kyiv
15 квітня 2026 р. / April 15, 2026**

**УДК 005.1
С83**

Рецензенти:

Монастирський Г.Л., д-р екон. наук, професор
(Західноукраїнський національний університет)
Ковальчук С.В., д-р екон. наук, професор
(Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова)

*Рекомендовано до друку Вченою Радою
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана»,
Протокол № 8 від 30.04.2026*

*Матеріали друкуються в авторській редакції.
Відповідальність за науковий рівень публікацій, обґрунтованість висновків,
достовірність результатів, наявність плагіату несуть автори.*

С83 **Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. матеріалів
VIII Міжнародної науково-практичної конференції [Електронний ресурс]. –
К.: КНЕУ, 2026. 216 с.
ISBN 978-966-926-607-1
DOI: <https://www.doi.org/10.35668/978-966-926-607-1>**

Визначено бізнес-тренди й виклики сучасного менеджменту через фокусування на пошук кращих управлінських практик для забезпечення економічного розвитку в умовах цифрової трансформації і трансцендентності з акцентом на запровадження актуального інструментарію для воєнного стану і повоєнного відновлення. Охарактеризовано особливості менеджменту сталого розвитку й екосоціального менеджменту в контексті євроінтеграційних процесів. Окреслено тенденції диджиталізації бізнесу і цифрової грамотності, набуття й розвитку управлінських компетентностей.

УДК 005.1

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено*

ISBN 978-966-926-607-1

© КНЕУ, 2026

Вікторія МАЦУКА,
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри менеджменту та фінансів,
Маріупольський державний університет, Україна
ORCID 0000-0002-0953-8769
v.matsuka@mu.edu.ua

УПРАВЛІННЯ ПОКОЛІННЯМИ (X, Y, Z) У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Анотація. У даному дослідженні розглядаються особливості управління представниками різних поколінь (X, Y, Z) у сучасних організаціях. Розглянуто ключові характеристики кожного покоління, їхні цінності, мотиваційні чинники та поведінкові моделі. Проаналізовано основні виклики міжпоколіннєвої взаємодії та запропоновано ефективні підходи до управління різновіковими колективами.

Ключові слова: покоління X, покоління Y, покоління Z, менеджмент, мотивація, лідерство, організаційна культура, HR.

Актуальність. Сучасні організації функціонують у динамічному середовищі, що характеризується цифровізацією, глобалізацією та швидкими соціально-економічними змінами. Однією з важливих особливостей сучасного ринку праці є одночасна присутність кількох поколінь працівників, які мають різні цінності, підходи до роботи та очікування від роботодавців. Це створює як нові можливості для розвитку організацій, так і значні управлінські виклики.

Покоління X, Y та Z формують основу трудових колективів сучасних підприємств. Врахування їхніх особливостей є необхідною умовою ефективного менеджменту. Управління різновіковими командами потребує нових підходів, які базуються на гнучкості, адаптивності та розумінні психологічних і соціальних відмінностей працівників.

Постановка завдання. У даному дослідженні проаналізуємо особливості управління поколіннями X, Y та Z, а також визначимо ефективні інструменти менеджменту в умовах міжпоколіннєвої різноманітності.

Результати дослідження.

Поколіннєва теорія ґрунтується на припущенні, що люди, народжені в певний історичний період, мають спільний соціальний досвід, який формує їхні цінності, поведінкові установки та ставлення до праці. Це безпосередньо впливає на їхню професійну діяльність, стиль комунікації та очікування від організації [1].

Покоління X сформувалося в умовах економічної нестабільності та трансформаційних процесів, що зумовило їхню орієнтацію на стабільність та самостійність. Покоління Y виросло в період розвитку інформаційних технологій, що сформувало їхню відкритість до змін, прагнення до самореалізації та постійного розвитку. Покоління Z є цифрово орієнтованим, адаптивним і прагматичним, що визначає їхню поведінку на сучасному ринку праці [2].

Покоління X характеризується високим рівнем відповідальності, незалежністю та прагненням до стабільності. Представники цього покоління зазвичай мають значний професійний досвід і віддають перевагу структурованим умовам праці. Вони цінують чіткість у постановці завдань, стабільність зайнятості та баланс між роботою і особистим життям. У процесі управління вони добре реагують на логічні аргументи та раціональні рішення.

Покоління Y, або міленіали, відзначається орієнтацією на самореалізацію та розвиток. Вони прагнуть отримувати зворотний зв'язок, швидко навчаються та активно використовують цифрові технології. Для них важливими є корпоративна культура, можливості кар'єрного зростання та гнучкі умови праці. Вони менш прив'язані до одного роботодавця та готові змінювати роботу в пошуках кращих можливостей [5].

Покоління Z є найбільш технологічно орієнтованим. Представники цього покоління швидко адаптуються до змін, мають кліпове мислення та очікують швидких результатів. Вони цінують індивідуальність, гнучкість та можливість працювати в інноваційному середовищі. У менеджменті вони віддають перевагу неформальній комунікації та сучасним цифровим інструментам.

Одним із ключових викликів є різниця в комунікаційних стилях. Представники різних поколінь використовують різні канали та підходи до спілкування, що може призводити до непорозуміння і зниження ефективності командної роботи.

Суттєвою проблемою є відмінності у мотиваційних чинниках. Якщо для покоління X важливою є стабільність і матеріальна винагорода, то покоління Y орієнтується на розвиток і визнання, а покоління Z – на гнучкість і цікавість роботи. Це ускладнює формування універсальних систем мотивації.

Також важливим викликом є різне ставлення до авторитету та управлінської ієрархії. Старші покоління більш схильні до традиційних моделей управління, тоді як молодші очікують партнерських відносин із керівництвом.

Технологічний розрив між поколіннями також створює певні труднощі. Молодші працівники швидше адаптуються до нових технологій, тоді як старші можуть потребувати додаткового навчання.

Окрему увагу слід приділити конфліктам, які виникають через різницю в цінностях, підходах до роботи та відповідальності.

У сучасних умовах менеджмент має бути гнучким і адаптивним. Одним із ключових підходів є індивідуалізація управління, яка передбачає врахування особистих характеристик працівників, а не лише їхньої належності до певного покоління.

Важливу роль відіграє використання різних стилів лідерства. Для представників покоління X ефективним є структурований підхід, для покоління Y – коучинг і підтримка, а для покоління Z – наставництво та швидкий зворотний зв'язок.

Розвиток міжпоколінньої взаємодії є ще одним важливим аспектом. Поєднання досвіду старших поколінь із інноваційністю молодших сприяє підвищенню ефективності організації.

Використання сучасних технологій дозволяє підвищити рівень залученості працівників та оптимізувати бізнес-процеси. Це особливо важливо для поколінь Y і Z.

Системи мотивації повинні бути комплексними та гнучкими, поєднуючи матеріальні та нематеріальні стимули, можливості розвитку та гнучкі умови праці [3].

Навчання та розвиток персоналу мають стати безперервним процесом. Використання менторства, тренінгів і онлайн-освіти сприяє підвищенню кваліфікації працівників і адаптації до змін.

Організаційна культура є важливим інструментом гармонізації відносин між поколіннями. Вона повинна базуватися на принципах відкритості, взаємоповаги та інклюзивності. Сильна корпоративна культура сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату та зменшенню конфліктів [4].

Особливого значення набуває створення середовища, яке підтримує різноманітність і стимулює співпрацю між працівниками різного віку.

Висновки. Управління поколіннями X, Y та Z є важливим аспектом сучасного менеджменту. Різноманітність поколінь створює передумови для інноваційного розвитку, але водночас вимагає нових підходів до управління персоналом.

Ефективний менеджмент у цих умовах передбачає гнучкість, адаптивність та індивідуальний підхід до працівників. Врахування особливостей кожного покоління дозволяє підвищити продуктивність праці, зменшити рівень конфліктів і сформувати ефективні команди.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням впливу покоління Z на трансформацію управлінських практик і розвиток нових моделей організації праці.

Список використаних джерел

1. Денисенко М. П., Давиденко Н.В. Теорія поколінь та який її вплив на сучасний бізнес. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 46–49. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.1.46> (дата звернення: 12.04.2026).
2. Коваль Н.В., Биба В.А. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8262> DOI: [10.32702/2307-2105-2020.10.62](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.62) (дата звернення: 12.04.2026).
3. Мацука В.М. Сучасні підходи до управління персоналом. *Теорія і практика розбудови екосистеми соціальної сфери в умовах повоєнного відродження України* [Електронний ресурс]: зб. тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 17–18 квітня 2024 р.). Київ: КНЕУ. 2024. С.239-242.
4. Мацука В. Культура Well-being: управління благополуччям співробітників. *Психологічні умови благополуччя персоналу організацій*: збірник тез IV Міжнародної науково-практичної конференції, 19–21 жовтня 2023. Львів. Видавництво Львівської політехніки. 2023. С.135-136.
5. Хромушина Л. Виклики і перспективи управління персоналом у контексті теорії поколінь та в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-40> (дата звернення: 12.04.2026).

Viktoriia MATSUKA,
Ph.D, Associate Professor,
Management and finance Department,
Mariupol State University, Ukraine

MANAGING GENERATIONS (X, Y, Z) IN MODERN ORGANIZATIONS

Abstract. This study examines the features of managing representatives of different generations (X, Y, Z) in modern organizations. The key characteristics of each generation, their values, motivational factors, and behavioral patterns are considered. The main challenges of intergenerational interaction are analyzed, and effective approaches to managing multi-age teams are proposed.

Keywords: Generation X, Generation Y, Generation Z, management, motivation, leadership, organizational culture, HR.

References

1. Denysenko M. and Davydenko N. (2020) Teoriia pokolin ta yakyi yii vplyv na suchasnyi biznes [Theory of generations and how it influences on modern business]. *Ekonomika ta derzhava*. Vol. 1. pp. 46–49. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.1.46> (Accessed 12 April 2026). (in Ukrainian)
2. Koval N. and Byba V. (2020) Vykorystannia teorii pokolin v menedzhmenti personalu [Using generation theory in human resources management]. *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8262> DOI: [10.32702/2307-2105-2020.10.62](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.62) (Accessed 12 April 2026). (in Ukrainian)
3. Matsuka V.M. (2024) Suchasni pidkhody do upravlinnia personalom. [Modern approaches to human resource management]. *Teoriia i praktyka rozbudovy ekosystemy sotsialnoi sfery v umovakh povoiennoho vidrodzhennia Ukrainy* [Elektronnyi resurs]: zb. tez dopovidei Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (Kyiv, 17–18 kvitnia 2024 r.). Kyiv: KNEU. pp. 239–242. (in Ukrainian)
4. Matsuka Viktoriia (2023) Kultura Well-being: upravlinnia blahopoluchchiam spivrobitnykiv [Well-being culture: managing employee well-being]. *Psykhologichni umovy blahopoluchchia personalu orhanizatsii*: zbirnyk tez IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, 19–21 zhovtnia 2023. Lviv. Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki. pp.135-136. (in Ukrainian)
5. Khromushyna L. (2023) Vyklyky i perspektyvy upravlinnia personalom u konteksti teorii pokolin ta v umovakh nevyznachenosti [CHALLENGES AND PERSPECTIVES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF GENERATIONAL THEORY AND IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. No. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-40> (Accessed 12 April 2026). (in Ukrainian)