

4

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУР

Т. В. Гринько

Т. З. Гвініашвілі

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОНТЕКСТІ ТЕОРІЇ ПОКОЛІНЬ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою турбулентністю, цифровою трансформацією та зміною соціально-ціннісних орієнтирів, що зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до формування як загальної корпоративної стратегії, так і стратегії управління персоналом. В умовах невизначеності організації мають розробляти адаптивні управлінські моделі, здатні забезпечити стійкість і конкурентоспроможність. Особливої актуальності набуває трансформація систем стимулювання та залучення персоналу, оскільки перехід до гібридних форматів зайнятості посилює потребу у чіткій комунікації, індивідуалізованих траєкторіях розвитку та формуванні ефективної організаційної культури.

Водночас сучасний ринок праці є мультипоколінним, що формує нову управлінську реальність. Співіснування поколінь X, Y та Z в межах однієї організації створює складну систему ціннісних орієнтацій, мотиваційних установок і поведінкових моделей. Ефективне управління міжпоколінною взаємодією потребує глибокого розуміння специфіки кожної групи. І сьогодні це є одним із ключових викликів менеджменту XXI століття. Ігнорування поколіннєвих відмінностей може провокувати конфлікти, організаційний дистрес та зниження продуктивності [26; 29], а також негативно впливати на мотивацію та рівень

залученості персоналу [31]. Водночас унікальність трудових цінностей кожного покоління створює не лише ризики, а й стратегічні можливості для формування диференційованих інструментів мотивації.

Також актуальність визначення напрямів розробки стратегії управління персоналом з урахуванням поколіннєвих особливостей зумовлена необхідністю підвищення рівня утримання талантів, стимулювання інноваційності та забезпечення довгострокової лояльності працівників. Формування робочого середовища, що відповідає ціннісним очікуванням різних вікових груп, сприяє зростанню продуктивності та конкурентоспроможності компанії [21]. При цьому важливо не лише акцентувати увагу на відмінностях, а й уникати стереотипізації, виявляючи спільні ціннісні домінанти, що можуть стати основою інтегрованої мотиваційної політики.

Попри наявність окремих емпіричних досліджень, проблематика поколіннєвих цінностей та їхнього впливу на трудову мотивацію залишається недостатньо систематизованою. На сьогоднішній день фахівці довели, що належність до певного покоління впливає на ставлення до праці, кар'єрні орієнтири та способи досягнення професійних цілей. Ігнорування цих аспектів може призвести до зростання плинності кадрів, втрати інноваційного потенціалу та ослаблення організаційної стійкості.

Отже, розробка стратегії управління персоналом із урахуванням поколіннєвої специфіки є не лише актуальною, а й стратегічно необхідною умовою ефективного функціонування сучасних організацій. Виявлення, аналіз і діагностика цінностей представників поколінь X, Y та Z, а також встановлення їхнього зв'язку з трудовою мотивацією створюють теоретичне й прикладне підґрунтя для формування адаптивної, персоналізованої та довгостроково орієнтованої HR-стратегії.

Концептуальні засади теорії поколінь були закладені у праці [35], де покоління розглядається як соціально-історична спільнота, сформована під впливом спільного досвіду значущих подій і трансформацій. Учений обґрунтував, що належність до певної поколіннєвої когорти визначається не лише хронологічними межами народження, а й специфічним «ментальним горизонтом»,

який формується внаслідок переживання історичних зламів у період соціалізації.

Подальший розвиток теорія отримала наприкінці ХХ століття у працях американських дослідників – демографа Ніла Хоу та історика Вільяма Штрауса. У дослідженні [48] автори здійснили аналіз ціннісних і поведінкових характеристик покоління X, а в роботі [50] запропонували концептуалізацію покоління міленіалів як нового соціально-економічного феномена, що визначатиме майбутні інституційні зміни.

У подальших дослідженнях увага була зосереджена на управлінських аспектах взаємодії з новими поколіннями. Зокрема, в роботі [53] розглянуто специфіку трудових очікувань покоління Y та окреслено практичні рекомендації щодо їх мотивації й управління. Ґрунтовний аналіз покоління Z здійснено у праці [46], де досліджено вплив цифрової соціалізації на трансформацію трудових установок і моделей організаційної поведінки. Таким чином, еволюція теорії поколінь від соціологічного осмислення до прикладного управлінського інструментарію відображає зростання її значущості для аналізу сучасних соціально-економічних процесів.

Теорія поколінь є предметом наукового інтересу і багатьох українських фахівців різних галузей соціально-гуманітарних наук. Зокрема Коваль Н. В. [7], Кащук К. М. [6], Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Даниляк М. І. [16], Смачило В. В., Шуміло О. С., Попова Є. В. [14], Хромушина Л. А. [15], Лютак О. З. [12], Денисенко М. П., Давиденко Н. В. [4] та ін. присвятили свої наукові праці питанням визначення особливостей управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь.

Емпіричні дослідження засвідчують наявність відносно стійких відмінностей у трудових орієнтаціях та поведінкових моделях представників різних поколіннєвих когорт. Так, міленіали переважно асоціюються з потребою у змістовності праці, регулярному зворотному зв'язку, командній взаємодії та узгодженості особистих і організаційних цілей [43; 54].

Покоління Z, яке лише нещодавно інтегрувалося в ринок праці, характеризується високою цифровою компетентністю, прагматичними кар'єрними орієнтирами, підвищеною чутливістю до економічної нестабільності та вираженим запитом на гнучкі й гібридні формати зайнятості [56; 41]. Представники покоління X зазвичай поєднують організаційну лояльність із прагненням до автономії, цінують баланс між професійним і особистим життям та віддають перевагу результат-орієнтованим управлінським підходам [30; 33]. Бебі-бумери традиційно пов'язуються з високою відданістю організації, повагою до ієрархії та накопиченим інституційним досвідом, хоча водночас демонструють здатність адаптуватися до цифровізації та нових форматів праці [38].

Водночас поколінневий підхід піддається обґрунтованій критиці через ризик стереотипізації, методологічні обмеження перехресних досліджень та складність розмежування когортних ефектів із віковими або кар'єрними чинниками [40].

Результати досліджень свідчать, що міжпоколінні відмінності у задоволеності роботою, організаційній відданості чи намірах щодо зміни місця праці, хоча й наявні, часто є помірними та контекстуально зумовленими [24]. Проте ігнорування поколінневої варіативності може призвести до втрати розуміння глибинних структур уподобань, які впливають на мотивацію, залученість і продуктивність у межах конкретних організаційних систем [37].

Суттєвим обмеженням сучасних досліджень є її переважно описовий характер: дослідники детально каталогізують поколінневі характеристики, але недостатньо теоретизують механізми інтеграції цих відмінностей у стратегічну архітектуру управління персоналом. Унаслідок цього виникає розрив між усвідомленням існування поколінневої гетерогенності та впровадженням доказово обґрунтованих HR-систем, здатних перетворити цю гетерогенність із джерела потенційного конфлікту на фактор створення організаційної цінності. Традиційні підходи до управління, зорієнтовані переважно на формальному дотримання принципів інклюзії, а також уніфікованій політиці «one-size-fits-all», дедалі менше відповідають складності та динаміці багатопоколінної робочої сили [23].

Це актуалізує потребу в удосконаленні стратегії управління персоналом з урахування особливостей представників різних поколінь.

Сучасна теорія поколінь була розроблена американськими дослідниками Вільямом Штраусом та Нілом Хоу. У рамках цієї концепції покоління розглядаються як історичні когорти – сукупності людей, що народилися в певний часовий проміжок та сформувалися під впливом подібних соціально-економічних, політичних та культурних умов.

На думку Штрауса, ключовим чинником формування поколінської ідентичності виступає сукупність значних історичних подій – війн, економічних криз, періодів підйому, технологічних змін та культурних трансформацій, які мають системний вплив на ціннісні орієнтації та моделі поведінки людей [47].

Концепція полягає у твердженні про циклічний характер історичного розвитку. Науковці припустили, що суспільство розвивається приблизно 80-100-річними циклами, які можна порівняти з тривалістю людського життя. Кожен такий цикл включає чотири послідовні стадії: підйом (High), пробудження (Awakening), розпад (Unraveling) та криза (Crisis) (рис. 1).

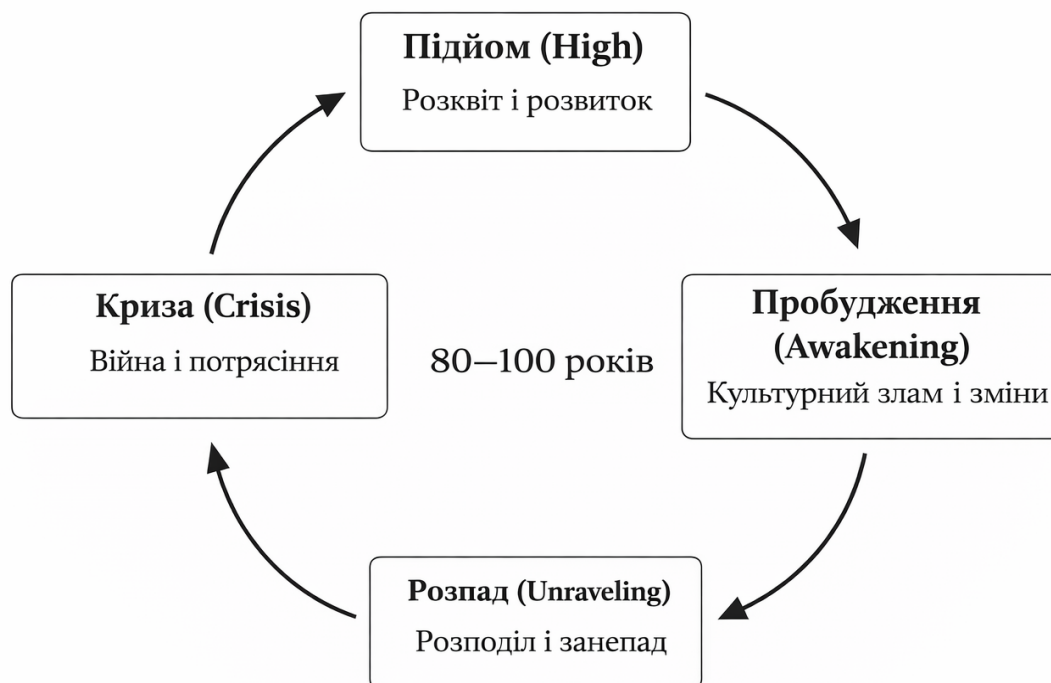


Рис. 1. Цикл розвитку суспільства

Джерело: складено за [47]

На кожній стадії формується певний тип покоління – пророки, кочівники, герої та художники. Ці типологічні групи послідовно повторюються у межах історичного циклу, що, на думку авторів, дозволяє виявляти закономірності соціального розвитку та прогнозувати можливі суспільні трансформації.

Підйом (High) – період інституційної консолідації, соціальної стабільності та економічного зростання. Домінують колективістські цінності, довіра до державних інститутів та орієнтація на довгостроковий розвиток.

Пробудження (Awakening) – етап культурної та духовної трансформації, що характеризується критикою усталених інституцій і посиленням індивідуалістичних настанов. Соціальні рухи набувають активності, відбувається переоцінка нормативних засад.

Розпад (Unraveling) – фаза інституційної ерозії та зростання соціальної фрагментації. Послаблюється суспільна солідарність, посилюються політичні й економічні суперечності.

Криза (Crisis) – період системних потрясінь, що можуть набувати форми воєн, революцій або глибоких трансформацій державності. Саме в цій фазі відбувається радикальне перезаснування соціальних інститутів, що закладає підґрунтя нового циклу.

Основні положення теорії були викладені в роботах [47; 49], де поколінська динаміка представлена як структурний механізм суспільних змін. Отже, покоління трактуються не ізольовано, бо як елементи єдиного циклічного процесу розвитку суспільства.

Зазначена модель має паралелі з іншими теоріями історичної циклічності, зокрема концепцією культурно-історичних типів О. Шпенглера [45] та цивілізаційною моделлю А. Тойнбі [51].

Наукове та практичне значення праць В. Штрауса виявилось в їх широкому застосуванні у маркетингу, управлінні персоналом та політичному аналізі. Концепція послужила основою для популярної класифікації поколінь X, Y та Z та активно використовується для інтерпретації споживчої поведінки, управлінських стратегій та електоральних процесів.

Відповідно до цих положень виокремлювали спочатку 6 типів поколінь, а пізніше доповнили до 8:

«Втрачене» покоління або Lost Generation (1880-1900 pp.) охоплює людей, народжених приблизно між 1880 та 1900 роками, які досягли молодого дорослого віку під час Першої світової війни. У межах теорії поколінь Штрауса і Хоу це покоління відносять до архетипу «пророків» (Prophet archetype) – ідеалістичного типу, що формується в період суспільної стабільності, але дорослішає в умовах глибоких криз.

Історичний контекст формування «втраченого» покоління включає індустріалізацію, урбанізацію, імперіалістичні конфлікти та, насамперед, катастрофічний досвід Першої світової війни. Ці події сприяли формуванню світоглядної кризи, переосмисленню традиційних моральних норм і цінностей, а також появі песимізму щодо ролі інституцій та ідеологій. Представники цього покоління стали свідками руйнування довоєнного порядку, що сприяло розвитку індивідуалізму, скепсису та культурного модернізму.

У соціально-економічному вимірі «втрачене» покоління пережило трансформацію традиційних форм праці та громадської організації. Вони брали участь у формуванні нових політичних рухів, мистецьких течій та ідейних пошуків, що визначили культурний розвиток ХХ століття. Для бізнесу й управління це покоління є важливим як носій модерністського світогляду, що стимулював нові підходи до підприємництва, організації виробництва та ролі індивіда в економічній системі. Їхній досвід сприяв формуванню критичного мислення, автономності та готовності до інновацій, хоча водночас характеризувався недовірою до усталених структур.

«Величне» покоління або Greatest Generation (1901-1924 pp.), охоплює людей, народжених приблизно між 1901 та 1924 роками. У класифікації Штрауса і Хоу це покоління належить до архетипу «героїв» – поколінь, які формуються в період соціальної роздробленості, але досягають зрілості під час глобальної кризи та відіграють ключову роль у її подоланні. Історично це покоління пережило Велику депресію 1930-х років і стало основною силою під час Другої

світової війни. Саме участь у війні та повоєнній відбудові економік США та Європи зумовило назву «покоління переможців». Їхній досвід сформував високий рівень колективізму, дисципліни, відповідальності та орієнтації на спільну мету. У соціальному та економічному вимірі представники цього покоління стали рушійною силою індустріального зростання середини ХХ століття. Вони активно розвивали великі корпорації, державні інституції, міжнародні організації та систему соціального забезпечення. Їхній стиль управління базувався на чіткій ієрархії, організаційній дисципліні, довгостроковому плануванні та відданості колективним інтересам.

Для розвитку підприємств «величне» покоління мало вирішальне значення. Воно заклало основу сучасних корпоративних структур, стандартизованих систем менеджменту та індустріального виробництва. Лідери цього покоління характеризувалися стратегічністю, орієнтацією на результат та готовністю до масштабної мобілізації ресурсів у кризових умовах. Саме вони створили основу післявоєнного економічного підйому, який визначив економічний порядок другої половини ХХ століття.

Покоління Silent Generation (1925-1945 рр.) формувалося в умовах глобальної економічної нестабільності, Великої депресії та Другої світової війни. Ці історичні обставини сприяли розвитку у представників даного покоління високої дисципліни, обережності та прихильності до традиційних інститутів. У контексті лідерства вони характеризуються прагматизмом, повагою до авторитетів та орієнтацією на довгострокові цілі. Їхній управлінський стиль схильний до консервативних рішень, поступового впровадження змін та акценту на дотримання правил і структур, що забезпечує стабільність організацій у кризові періоди.

Покоління Baby Boomers (1946-1964 рр.) зростало в епоху економічного піднесення та соціальних перетворень. Це покоління, яке класифікують як ідеалістів або Civic Generation, демонструє високу мотивацію до колективних здобутків і перетворень суспільства. У лідерському контексті Baby Boomers характеризуються прагненням до масштабних змін, здатністю надихати та мобілізувати команди на досягнення амбітних цілей, а також високим рівнем

оптимізму та впевненості в інститутах. Їхній підхід до управління орієнтований на залучення та співпрацю, що виявлялося в активній участі у соціальних та політичних рухах, включаючи громадянські права та феміністські ініціативи. При цьому вони зберігають цінність кар'єрного зростання та організаційної лояльності, що робить їх ефективними у довгострокових проєктах.

Покоління X (1965-1980 рр.) зростало в умовах економічної нестабільності, глобальних криз, що сформувало в нього незалежний і скептичний погляд на авторитети. В управлінському контексті покоління X виявляє лідерство через прагматизм, адаптивність та орієнтованість на результати. Представники цього покоління схильні до децентралізованих і гнучких форм управління, вони цінують автономію та ефективність команд, віддаючи перевагу практичному підходу до прийняття рішень. Їхній лідерський стиль відрізняється раціональністю, готовністю до швидких змін і здатністю поєднувати традиційні та сучасні методи управління, що особливо важливо в умовах нестабільних ринків та технологічних трансформацій.

Міленіали або покоління Y (1981-1996 рр.) вирости в епоху глобалізації та цифрових технологій. Їх відрізняє висока цифрова грамотність, соціальна активність та гнучкість в адаптації до змін. У контексті лідерства міленіали виявляють орієнтацію на кооперацію, мотивацію команд через цінності та зміст роботи, а також активне використання технологій для організації процесів та комунікації. Вони прагнуть створювати середовища, в яких участь кожного члена команди визнається та винагороджується, що сприяє розвитку інновацій та колективного прийняття рішень. При цьому міленіали демонструють підвищену вимогливість до зворотного зв'язку та розвитку навичок, що формує їх як трансформаційних лідерів, орієнтованих на зростання та адаптацію.

Покоління Z або iGen (1997-2012 рр.) вирости повністю в цифрову епоху, що визначає їхню високу технологічну компетентність і здатність швидко обробляти інформацію. У лідерському контексті це покоління відрізняється обережністю, прагматизмом та увагою до емоційного клімату команди. Вони орієнтовані на безпечні, інклюзивні та справедливі підходи до управління,

активно використовуючи цифрові інструменти для координації та моніторингу процесів. Лідерство покоління Z характеризується адаптивністю, швидкою реакцією на зміни та здатністю інтегрувати цифрові рішення у повсякденні робочі процеси, при цьому акцент робиться на емоційний добробут та інклюзивність команди.

Взагалі-то Штраус і Хоу не використовували у своїй роботі термін «покоління Z», проте з розвитком цифрових технологій класична теорія поколінь зазнала адаптації до нових реалій, не лише як до хронології історичних фактів, а й з погляду потреб управлінських рішень для бізнесу та HR. Автори роботи [46] визначають «покоління Z» як людей, що народилися в 1995-2012 рр., вказуючи на той факт, що цифрові технології служать для них не просто інструментом, а основою повсякденного життя.

Продовжив теорію поколінь, запропонувавши термін «покоління Альфа» в своїй роботі австралійський демограф і соціальний дослідник Марк МакКріндл, який визначає дане покоління, як народжене між 2010 і 2024 роками занурено в епоху цифрового хаосу. На думку автора, покоління «альфа» зростає серед безпрецедентних темпів технологічних змін, лавиноподібного надходження інформації, де «межі між фактами, маніпуляціями та дезінформацією розчиняються у нескінченному скролінгу стрічки соціальних мереж, алгоритмах та миттєвих новинах» [35].

Отже, покоління Alpha (2013-2025 рр.) формується в умовах повного занурення в цифрове середовище, інтерактивні технології та штучний інтелект, є найбільш технологічно адаптивним поколінням. У майбутньому їхній лідерський стиль, ймовірно, буде поєднувати високу цифрову компетентність із глобальною усвідомленістю та екологічною відповідальністю. Ці лідери будуть орієнтовані на мультимедійну взаємодію, швидкість прийняття рішень в умовах великих даних та використання інноваційних інструментів для досягнення цілей. Вони будуть впроваджувати технологічні рішення в управління, розвиваючи команди у мультикультурному та глобальному середовищі.

Узагальнення наукових положень теорії поколінь дає підстави стверджувати, що покоління не є внутрішньо однорідними соціальними групами з фіксованими характеристиками. Навпаки, їх ціннісно-нормативна структура формується під впливом сукупності історичних подій, макроекономічних трансформацій, інституційних змін і технологічних зрушень, що визначають контекст соціалізації відповідної когорти. Еволюція концепції та основні характеристики теорії поколінь наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Теорія поколінь: «еволюція концепції та основні характеристики»

Автор(и)	Концепція / Праця	Ключові покоління	Характеристика	Основний внесок
Н. Хоу та В. Штраус	Generations: The history of America's future, 1584 to 2069	Бєбі-бумери	Працьовиті, лояльні, цінують стабільність, консервативні	Заклали основу теорії поколінь, запровадили циклічну модель (фази по 20-25 років). Показали, що цінності формуються під впливом історичних подій
		Покоління X	Прагматичні, самостійні, скептичні, шукають баланс між роботою та життям	
	Millennials Rising: The Next Great Generation	Міленіали	Цінують самореалізацію, гнучкість, відкладають сімейні стосунки та період дорослішання	Виявили внутрішню неоднорідність поколінь на прикладі міленіалів (розкол за доходами, освітою)
Д. Стілман, Дж. Стілман	Gen Z and work: how the next generation is transforming the workplace	Покоління Z	Індивідуаліси, активісти, коротка увага, живуть у соціальних мережах	Доповнили теорію поколінням Z, акцентувавши його цифрову нативність та прагматизм
М. МакКріндл	Generation Alpha	Покоління Альфа	Покоління AI, екологія та цифрова ідентичність	Ввів термін «альфа», описав перше покоління, народжене в епоху AI та соціальних мереж

Такі детермінанти зумовлюють специфіку трудових установок, моделей поведінки та очікувань щодо професійної реалізації, соціального статусу й життєвих пріоритетів. Відповідно, ціннісні орієнтири певного покоління стають

базисом для формування мотиваційних механізмів наступних когорт, оскільки останні розвиваються вже в оновленому соціально-економічному середовищі, де трансформовані норми, стандарти та уявлення про успіх. Таким чином, міжпоколіннева динаміка цінностей виступає не лінійною спадковістю, а процесом адаптивної реконфігурації мотиваційних установок у відповідь на зміну структурних параметрів розвитку суспільства й ринку праці.

Таким чином, аналіз поколінь з акцентом на лідерські якості показує еволюцію управлінських підходів від консервативного, дисциплінованого та структурного стилю Silent Generation до технологічно інтегрованого, адаптивного та орієнтованого на цінності лідерства поколінь Z та Alpha. Кожне покоління формує унікальні підходи до організації, мотивації та управління колективом, що відображає їхній історичний, соціальний та технологічний контекст.

Теорія поколінь Штрауса і Хоу має фундаментальне значення для розвитку бізнесу, оскільки дозволяє організаціям розуміти та прогнозувати поведінку співробітників, споживачів та партнерів залежно від їх вікових категорій, історичного контексту та цінностей. У сучасному бізнесі, де економічні суб'єкти стикаються з мультипоколінським колективом і ринком, що швидко змінюється, здатність враховувати відмінності поколінь стає стратегічною перевагою.

Теорія поколінь забезпечує ефективне управління персоналом, дозволяє керівникам виявляти мотиваційні драйвери різних поколінь, формувати адаптовані системи винагороди, навчання та кар'єрного розвитку. Наприклад, старші покоління цінують стабільність, ієрархію та довгострокову лояльність до організації, тоді як молодші покоління (міленіали, покоління Z та Alpha) орієнтовані на гнучкість, технологічність та зміст роботи. Ігнорування цих відмінностей може призводити до зниження залученості, конфліктів та високої плинності кадрів.

Також теорія поколінь важлива в контексті розробки маркетингових стратегій та стратегій розвитку бізнесу. Розуміння цінностей і моделей споживачів різних поколінь допомагає створювати продукти, сервіси та комунікації, які відповідають очікуванням клієнтів. Покоління, що виростили в цифрову епоху, вимагають високотехнологічних рішень, інтерактивних каналів взаємодії та соціальної

відповідальності бізнесу, тоді як старші покоління надають перевагу надійності, довірі та персоналізованому обслуговуванню.

По-третє, теорія поколінь формує стратегічний підхід до лідерства та корпоративної культури. Вона допомагає створювати мультипоколінські команди, в яких досвід та традиційні навички старших співробітників поєднуються з гнучкістю, інноваційністю та цифровою компетентністю молодших поколінь. Це забезпечує організаційну стійкість, стимулює інновації та підвищує адаптивність бізнесу до технологічних та економічних змін.

Крім того, теорія поколінь дозволяє бізнесу передбачати довгострокові тенденції ринку праці та споживчих переваг, планувати кадрову наступність та розробляти стратегії корпоративного зростання з урахуванням історичних циклів поколінь, їх цінностей та поведінки. Вона сприяє створенню інноваційного та залученого корпоративного середовища, де кожен співробітник та клієнт відчуває визнання та відповідність своїм очікуванням.

Водночас серед основних зауважень до цієї концепції виділяються надмірна узагальненість висновків, недостатня емпірична верифікація та переважна орієнтація на історичний контекст США, що обмежує універсальність моделі.

Науковий висновок полягає в тому, що теорія поколінь Штрауса є концептуальною моделлю інтерпретації суспільного розвитку, яка дозволяє виявляти соціокультурні патерни, що повторюються. Однак її застосування потребує критичного аналізу, адаптації до конкретного історичного та культурного контексту та доповнення емпіричними дослідженнями.

Отже, кожне покоління формується під впливом унікальних соціально-історичних умов, що в сукупності впливає на їхню трудову поведінку, кар'єрні орієнтації та очікування від роботодавця. Це призводить до того, що ефективність управлінських рішень безпосередньо пов'язана з тим, наскільки адекватно лідери здатні враховувати ці відмінності у своїх стратегіях управління персоналом та лідерства.

Викликає значний науковий інтерес і припущення Юдіної Н. В., що в умовах інформаційного суспільства інтенсивний розвиток інформаційно-комунікаційних

технологій здатен нівелювати поведінкові та ціннісні межі між поколіннями X, Y і Z за умови їх повної інтеграції в цифровий простір. На думку дослідниці, поширення цифрових практик комунікації, доступність глобальних інформаційних ресурсів і уніфікація способів соціальної взаємодії формують спільне середовище соціалізації, що зменшує поколіннєву диференціацію. У цьому контексті вона пропонує концептуально об'єднати зазначені когорти в межах єдиного покоління «I» («Internet Generation»), акцентуючи увагу не на вікових відмінностях, а на рівні цифрової інтегрованості як визначальному чиннику сучасної соціальної і професійної поведінки [17].

З позиції управління персоналом, теорія поколінь є основою розробки диференційованих HR-інструментів, що обумовлено наявністю різних мотиваційних драйверів та способів сприйняття умов праці для різних поколінь. Відповідно, ефективні HR-стратегії включають адаптовані програми навчання, різні підходи до винагороди та систему зворотного зв'язку, яка враховує індивідуальні очікування поколінь – від структурованої ієрархії до гнучких кар'єрних шляхів та цифрових платформ взаємодії.

У контексті лідерства теорія поколінь допомагає формувати стилі управління, орієнтовані підвищення залученості та ефективності команд. Лідери, які працюють з мультипоколінськими колективами, повинні бути здатні не тільки керувати різнорідними робочими групами, а й інтегрувати різні ціннісні орієнтири у єдину корпоративну культуру. Соціологічні дослідження в галузі управління також довели, що використання теорії поколінь дозволяє краще проводити підбір, адаптацію, мотивацію та утримання персоналу, а не зводити співробітників лише до віку. Це забезпечує більш обґрунтовані кадрові рішення, знижує міжпоколінські конфлікти та підвищує організаційну стійкість, оскільки лідери розуміють, яким чином історичний досвід, цінності та переваги впливають на робочі стратегії тих, ким вони керують.

Практичне застосування теорії поколінь в організаціях підтверджується даними корпоративної практики: компанії використовують її для налаштування

HR-стратегій, підвищення лояльності співробітників, адаптації лідерських програм та створення платформ для обміну знаннями між поколіннями. Зокрема, дослідження показують, що розуміння поколінських відмінностей в обміні знаннями та професійних цінностях сприяє більш ефективній командній роботі, особливо в інноваційних проєктах та мультикультурних середовищах, де лідерам доводиться враховувати різні способи взаємодії та підходи до роботи з інформацією [42].

Таким чином, теорія поколінь має важливе значення для бізнесу, оскільки вона сприяє більш глибокій інтеграції психологічних та соціокультурних факторів в управління персоналом та лідерські практики. Вона допомагає організаціям адаптувати свої HR-стратегії, створювати гнучкі системи лідерства, підвищувати мотивацію та залучення співробітників, а також формувати корпоративні культури, які ефективно використовують сильні сторони кожної вікової когорти, перетворюючи міжпоколінські відмінності з управління на конкурентну перевагу.

За даними Worldometer населення України в 2025 році складало приблизно 38,98 млн осіб (рис. 2), з яких робоча сила (населення віком 15-64) становить 67, 2% (рис. 3).

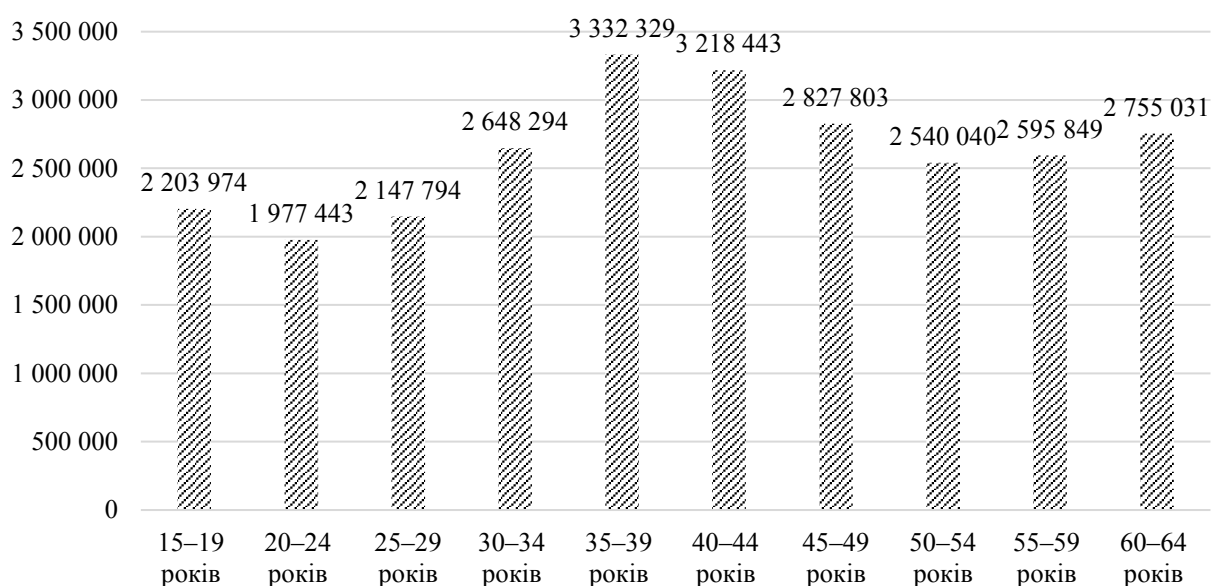


Рис. 2. Вікова структура працездатного населення в Україні в 2025 році, осіб

Джерело: складено за [63]

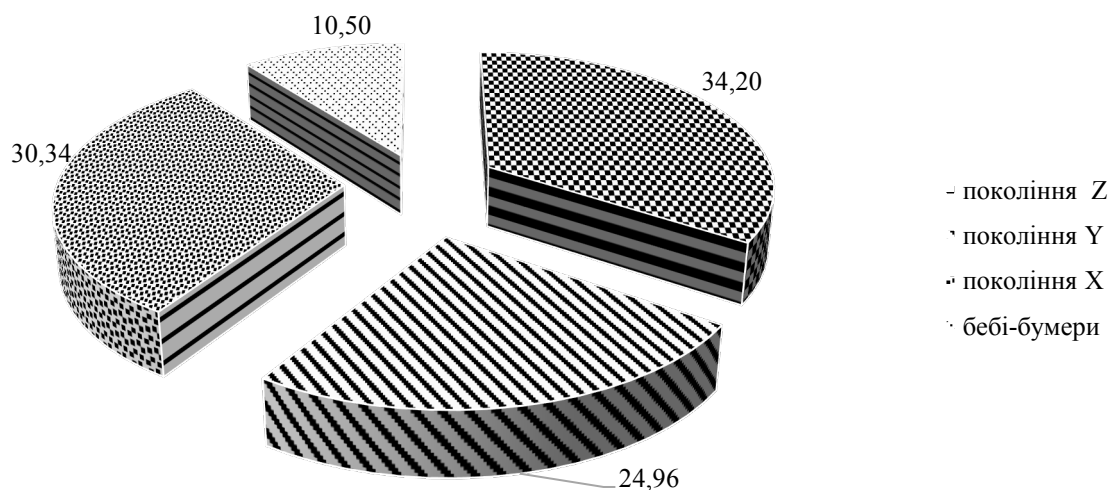


Рис. 3. Структура працездатного населення в Україні в 2025 році за теорією поколінь, %

Джерело: складено за [19]

Отже, на українському ринку праці нині домінують представники поколінь X та Y. Водночас бєбі-бумєри поступово завершують трудову діяльність, а частка молодих фахівців покоління Z продовжує зростати. Тобто якщо підприємство має вирішувати питання поточної діяльності щодо підвищення ефективності використання робочої сили, то необхідно більш уваги приділяти саме особливостям поколінь X та Y, а якщо підприємство орієнтується на стратегічні перспективи розвитку – на покоління Z.

З огляду на окреслену поколіннєву структуру українського ринку праці, доцільно розширити аналітичний горизонт дослідження та здійснити порівняльний аналіз із загальноєвропейськими тенденціями. Такий підхід дозволить визначити, наскільки динаміка зміни поколіннєвого складу робочої сили корелює з процесами, що відбуваються в країнах Європи, а також виявити можливі структурні диспропорції та демографічні виклики.

Аналіз динаміки показників ринку праці Європи надає можливість оцінити темпи старіння економічно активного населення, масштаби залучення молодих когорт до продуктивної зайнятості та вплив міграційних процесів на формування кадрового потенціалу. У стратегічному вимірі це створює підґрунтя для обґрунтування

адаптивних моделей управління персоналом, здатних враховувати як національні особливості, так і загальноєвропейські тренди трансформації трудових ресурсів.

Аналіз свідчить про неоднозначну динаміку зайнятості та кількість працюючих людей у Європі. У 2023 році рівень зайнятості в ЄС склав 75,3%, а у 2024 році – 75,8% (рис. 4). Однак у різних країнах цей показник відрізняється. Найвищий показник був у Нідерландах – 83,5%, а найнижчий в Італії – 66,3%.

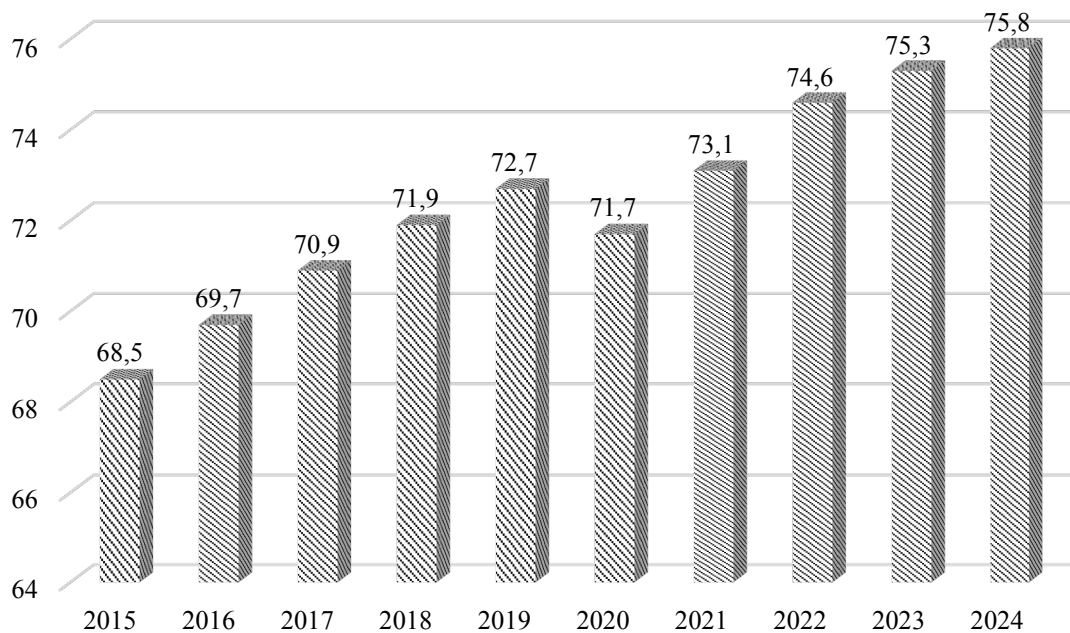


Рис. 4. Динаміка рівня зайнятості населення ЄС за період 2015-2024 рр., %

Джерело: складено за [61]

Між чоловіками і жінками все ще існує великий розрив у сфері зайнятості. У 2023 році чоловіки працювали більше, ніж жінки, різниця склала 10,2%. Цей розрив стає ще більшим для людей з більш низьким рівнем освіти, досягаючи 21,6%. ЄС прагне покращити рівень зайнятості до 2030 року, прагнучи досягти 78%. Для досягнення цієї мети їм потрібно вирішити проблему безробіття серед молоді, проблем з навичками та дефіциту робочих місць у різних сферах.

Отже, особливої уваги потребує молодіжний сегмент, оскільки саме він формує довгостроковий кадровий потенціал та визначає перспективи відтворення людського капіталу. У цьому контексті доцільним є аналіз динаміки зайнятості населення Європейського Союзу за віковою структурою (рис. 5-7), що дозволить

оцінити тенденції інтеграції молоді до ринку праці, рівень її економічної активності, а також ефективність політики подолання молодіжного безробіття та дефіциту навичок.

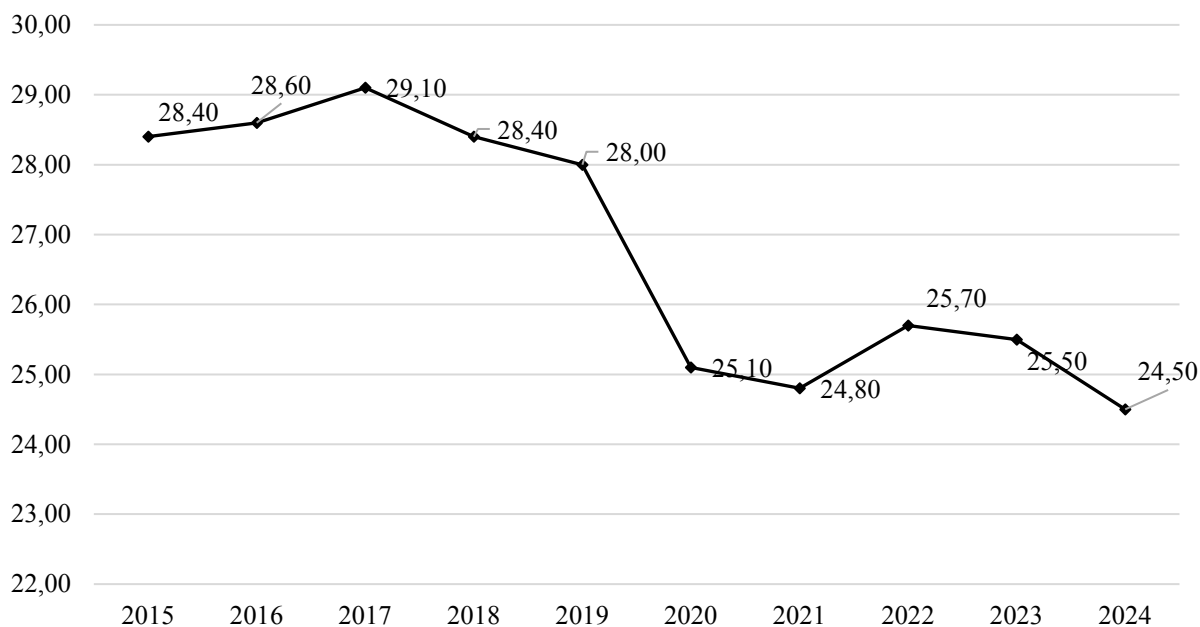


Рис. 5. Рівень зайнятості населення ЄС у віці 15-24 роки за період 2015-2024 рр., % від загальної кількості населення

Джерело: складено за [61]

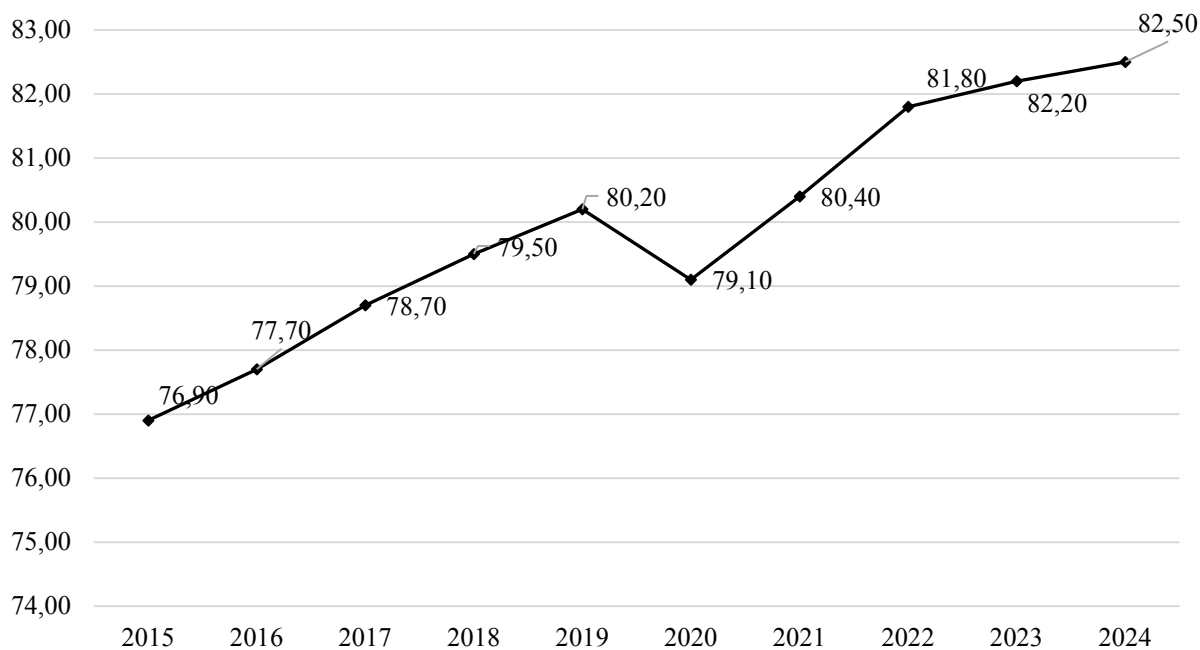


Рис. 6. Рівень зайнятості населення ЄС у віці 25-54 роки за період 2015-2024 рр., % від загальної кількості населення

Джерело: складено за [61]

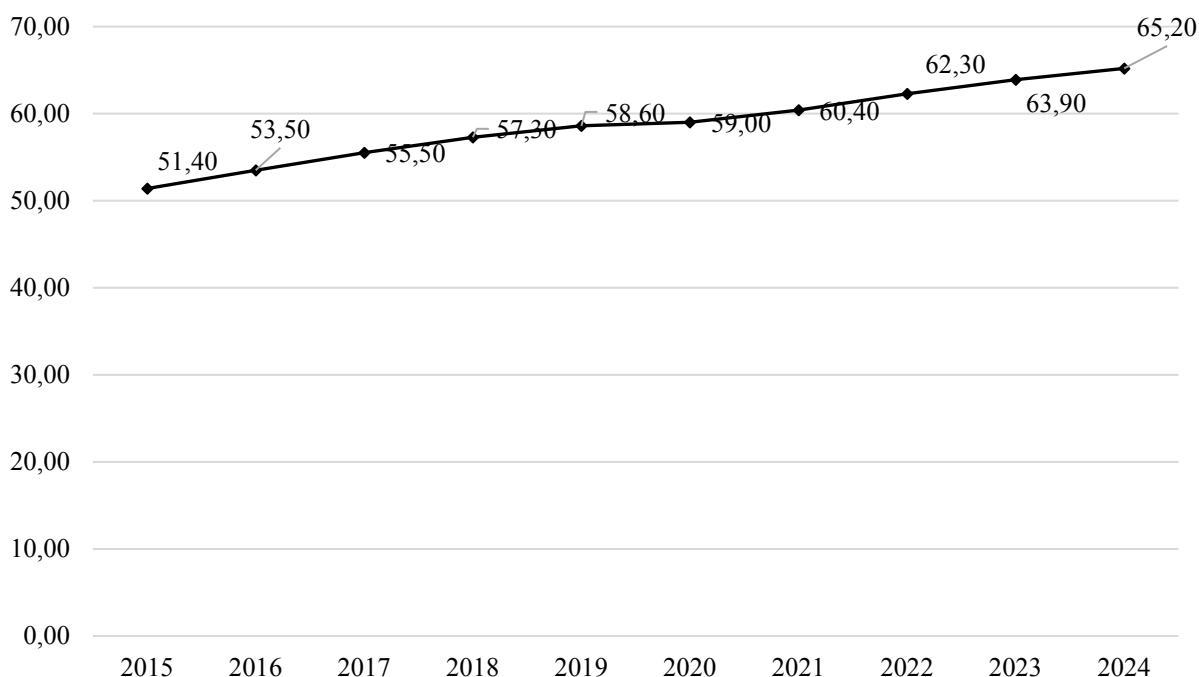


Рис. 7. Рівень зайнятості населення ЄС у віці 55-64 роки за період 2015-2024 рр., % від загальної кількості населення

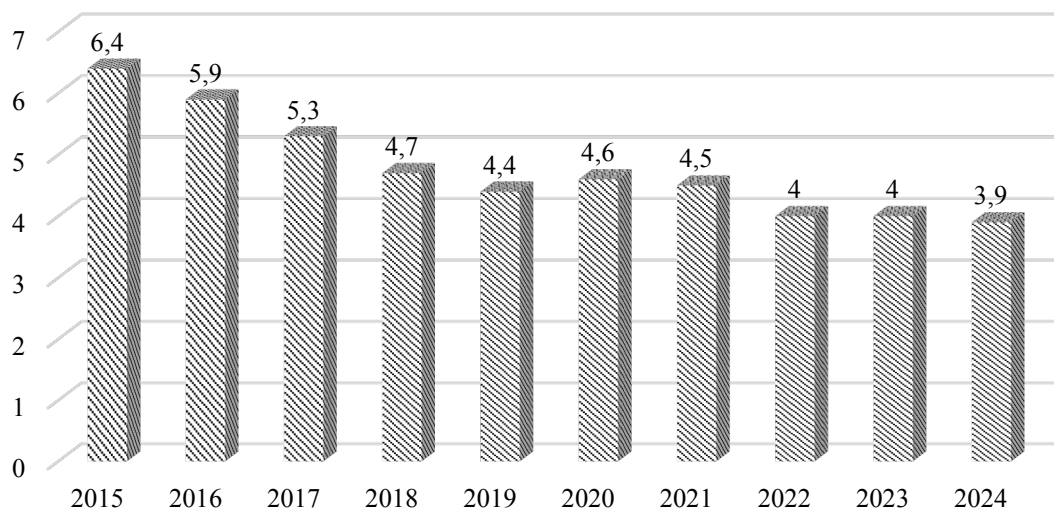
Джерело: складено за [61]

У 2024 сукупний рівень зайнятості населення ЄС досяг 75,8%, що свідчить про поступове відновлення економічної активності та стабілізацію трудового середовища. Водночас зберігаються структурні диспропорції. Гендерний розрив у сфері зайнятості залишається відчутним: рівень зайнятості чоловіків перевищує відповідний показник серед жінок на 10,2%. Крім того, спостерігається значна міждержавна варіативність: якщо в Нідерландах рівень зайнятості становить 83,5%, то в Італії цей показник дорівнює 66,3%, що відображає неоднорідність економічного розвитку та національних моделей ринку праці.

У 2024 році рівень безробіття в Європейському Союзі становив 3,9%, що нижче порівняно з 4,0% у 2023 та 2022 роках, а також на 0,5% порівняно з 4,5% у 2021 році. Така динаміка відображає поступову стабілізацію ринку праці та свідчить про відносну результативність заходів у сфері зайнятості та активної трудової політики (рис. 8).

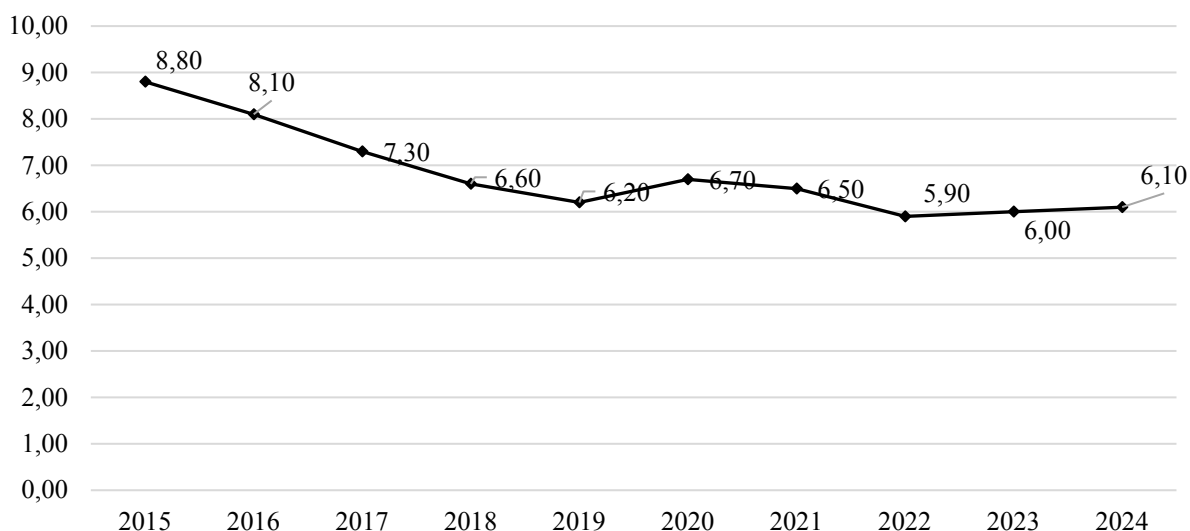
У країнах Євросоюзу також зафіксовано позитивні зміни: рівень безробіття знизився до 6,4% порівняно з 6,6% у відповідному періоді попереднього року.

Це підтверджує загальноєвропейський тренд покращення ситуації на ринку праці, хоча між окремими державами-членами зберігається певна нерівномірність показників. Розглянемо динаміку рівня безробіття у ЄС за віковою структурою (рис. 9-11).



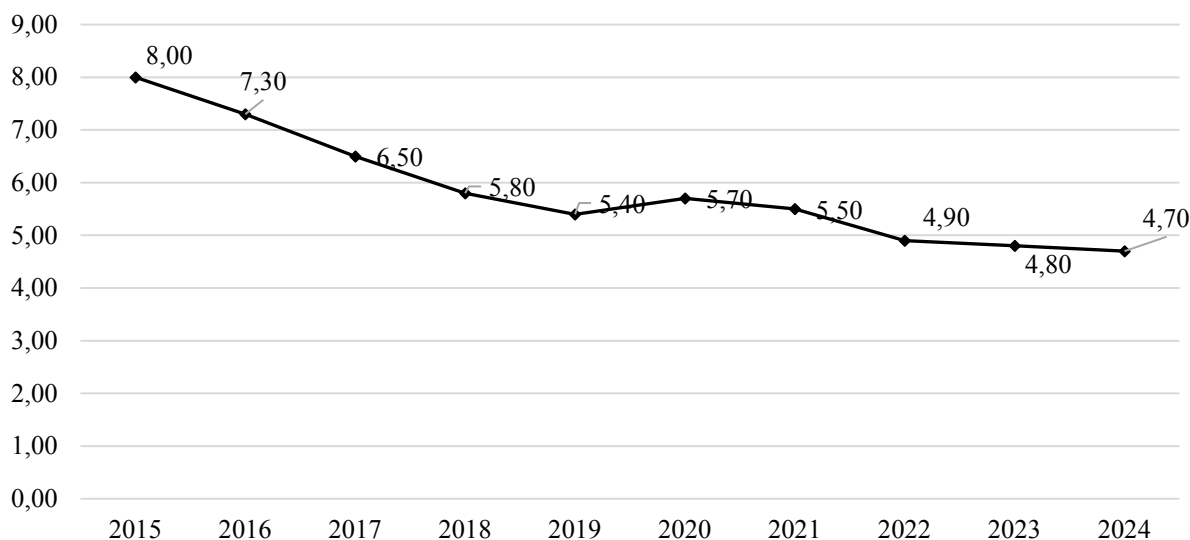
**Рис. 8. Динаміка рівня безробіття у ЄС за період 2015-2024 рр.,
% від загальної кількості населення**

Джерело: складено за [61]

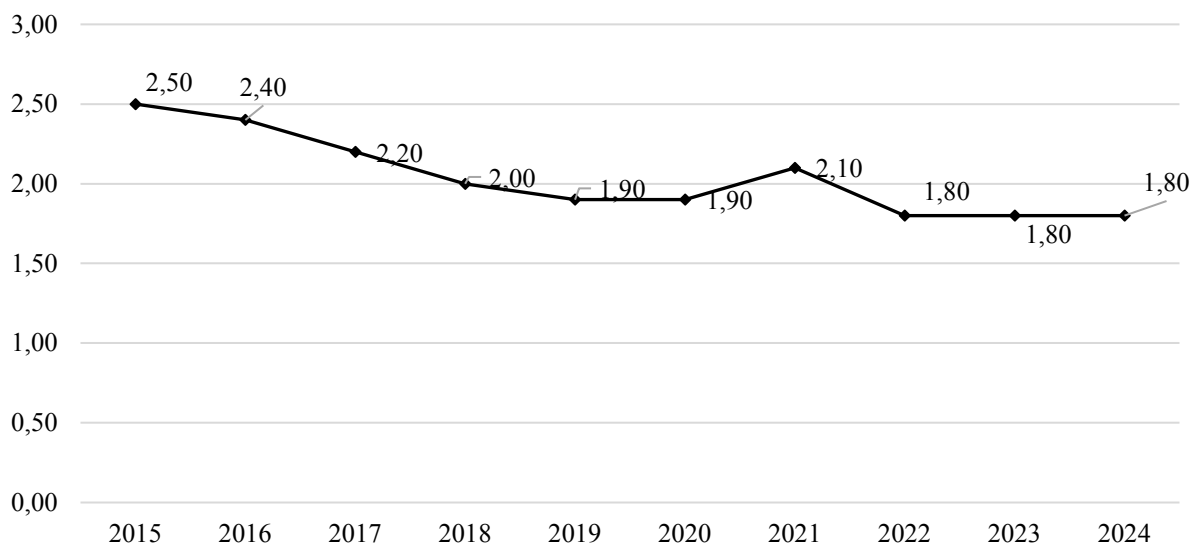


**Рис. 9. Рівень безробіття населення ЄС у віці 15-24 роки за період 2015-2024 рр.,
% від загальної кількості населення**

Джерело: складено за [61]



**Рис. 10. Рівень безробіття населення ЄС у віці 25-54 роки за період 2015-2024 рр.,
% від загальної кількості населення**
Джерело: складено за [61]



**Рис. 11. Рівень безробіття населення ЄС у віці 55-74 роки за період 2015-2024 рр.,
% від загальної кількості населення**
Джерело: складено за [61]

Отже, дані свідчать про зниження рівня безробіття протягом періоду 2021-2024 рр. серед населення віком 25-74 роки. Натомість показник серед молоді (15-24 роки) демонструє поступове збільшення починаючи з 2022 року. Безробіття серед молоді залишається однією з найгостріших соціально-економічних проблем у Європі.

На його рівень істотно впливають як темпи створення нових робочих місць, так і демографічні зміни, зокрема коливання чисельності молодого населення. Станом на 2025 рік рівень безробіття серед молоді в Європейському Союзі становив 15,2% (рис. 12) від загальної кількості безробітних, що свідчить про суттєві бар'єри входження молодих людей на ринок праці.

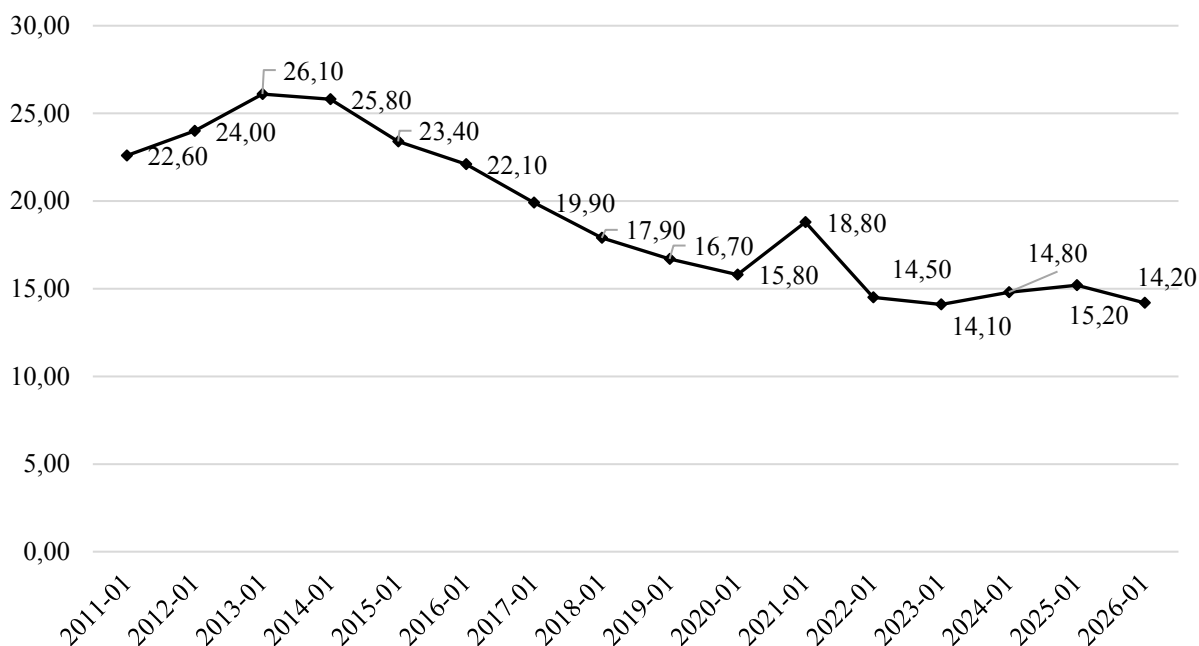


Рис. 12. Рівень безробіття серед молоді (до 28 років) у ЄС за період 2011-2025 рр., % від загальної кількості безробітних

Джерело: складено за [61]

У грудні 2025 року в Європейському Союзі чисельність безробітної молоді (віком до 28 років) становила 2,857 млн осіб. Рівень безробіття серед молоді у зазначений період дорівнював 14,7%, що на 0,2% менше порівняно з листопадом 2025 року (14,9%).

У місячному вимірі кількість безробітних молодих осіб скоротилася на 16 тис. осіб. У річному вимірі, порівняно з груднем 2024 року, зменшення становило 18 тис. осіб у межах ЄС.

Крім того, серед зареєстрованих безробітних біженців з України у грудні 2025 року 42 тис. осіб становили молоді люди віком до 25 років [61]. Актуальні тенденції підтверджують складність ситуації.

Попри те, що близько 71% молодих європейців володіють базовими цифровими навичками, значна частина з них стикається з труднощами працевлаштування. Крім того, рівень молодіжного безробіття суттєво варіюється між країнами: зокрема, в Іспанії та Греції цей показник перевищує 30%, що відображає структурні дисбаланси національних ринків праці та неоднорідність економічного розвитку в межах ЄС. В рамках аналізу рівня безробіття серед молоді у ЄС слід звернути увагу на показник NEET (молоді люди, які не навчаються, не працюють і не проходять професійну підготовку) (рис. 13).

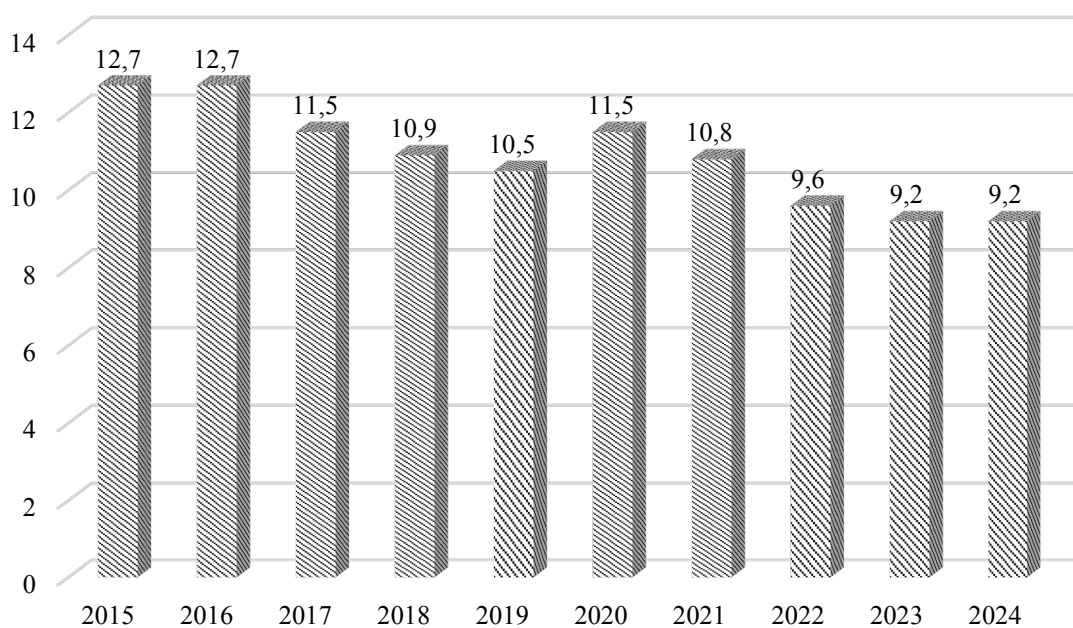


Рис. 13. Динаміка NEET у ЄС за період 2015-2024 рр., % від загальної кількості населення

Джерело: складено за [61]

Важливим детермінантом конкурентоспроможності на ринку праці ЄС залишається рівень освіти, який істотно впливає як на шанси працевлаштування, так і на масштаби гендерної нерівності. У 2023 році показники NEET відрізнялися залежно від рівня освіти:

- 12,9% серед осіб з низьким рівнем освіти;
- 11,6% для осіб середнього рівня освіти;
- 7,8% для осіб з вищим освітою.

Наведені данні свідчать про важливість освіти в контексті працевлаштування. У 2024 році понад 40% населення Європейського Союзу віком 25-34 років мали вищу освіту, що відображає стійку тенденцію до зростання освітнього рівня молодих когорт. Така динаміка свідчить про підвищення ролі освіти як ключового чинника формування людського капіталу.

Зазначені трансформації безпосередньо впливають на структуру та якість робочої сили в Європі, визначаючи нові вимоги до професійних компетентностей, адаптивності працівників і відповідності освітніх програм потребам ринку праці. Отже, співвідношення зайнятості до чисельності населення різняться залежно від рівня освіти. Вища освіта означає кращі можливості працевлаштування. Невідповідність кваліфікації та навичок є серйозною проблемою на європейському ринку праці. У 2024 році 84% людей у віці 20-24 років у ЄС мали як мінімум середню освіту. Проте рівень безробіття змінюється залежно від освіти та віку, що вказує на необхідність удосконалення стратегій у галузі трудових ресурсів. Розглянемо показники зайнятості населення ЄС за віковою структурою та залежно від рівня освіти (рис. 14-16).



Рис. 14. Динаміка зайнятості населення ЄС (віком 15-24 роки) за рівнем освіти за період 2021-2024 рр., % від загального рівня зайнятості населення

Джерело: складено за [61]

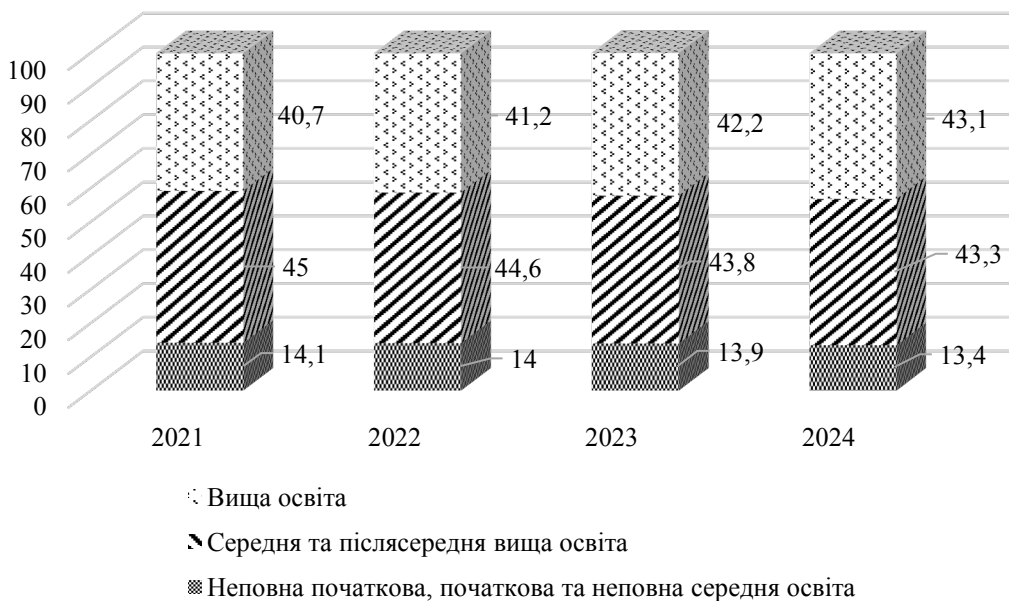


Рис. 15. Динаміка зайнятості населення ЄС (віком 25-54 роки) за рівнем освіти за період 2021-2024 рр., % від загального рівня зайнятості населення

Джерело: складено за [61]

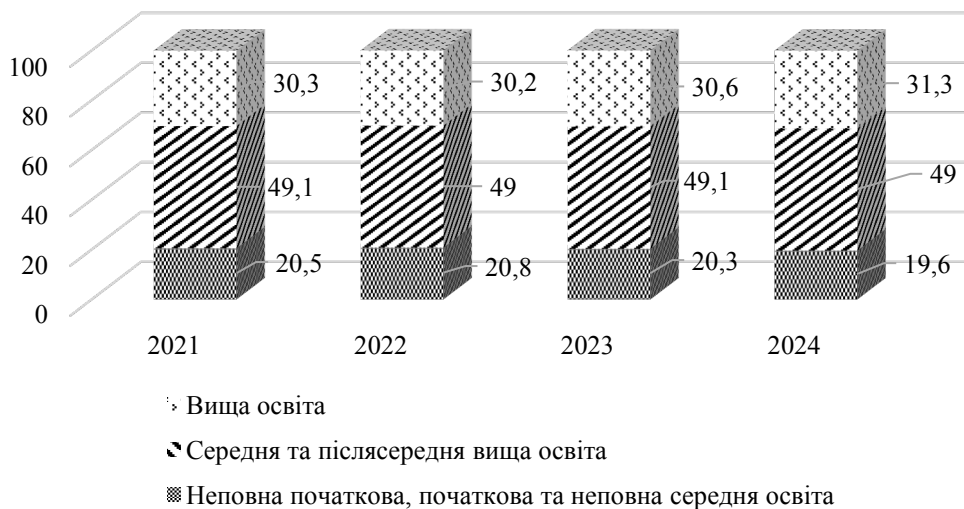


Рис. 16. Динаміка зайнятості населення ЄС (віком 55-74 роки) за рівнем освіти за період 2021-2024 рр., % від загального рівня зайнятості населення

Джерело: складено за [61]

Отже тенденції щодо рівня освіти свідчать про те, що частка людей віком 25-74 років, які мають вищу освіту, збільшилася з 26,0% у 2014 році до 33,5% у 2024 році. Частка населення ЄС з низьким рівнем освіти знизилася з 28,0% у 2014 році до 22,2% у 2024 році. Частка людей із середнім рівнем освіти залишалася

відносно стабільною протягом багатьох років, становлячи близько 45%. Подібно до загальної динаміки рівня освіти з часом, структура рівня освіти серед населення ЄС також значно змінилася. У середньому молоді люди здобувають більш високий рівень освіти, ніж люди старшого віку. У 2024 році 82,7% людей віком 25-54 років у ЄС мали як мінімум середню освіту, порівняно з 70,4% людей віком 55-74 років. Серед молодих людей (25-54 роки) рідше зустрічається низький рівень освіти: 17,3% порівняно з 29,6% у старшій віковій групі (55-74 роки). Вищу освіту здобули 39,8% людей у віці 25-54 років та 23,9% у віці 55-74 років. Частка осіб із середнім рівнем освіти була приблизно однаковою в обох вікових групах (42,9% та 46,5% відповідно).

Представники покоління Z сьогодні представляють значну частину безробітного населення в Україні. Відповідно до оцінок Центру економічних і соціальних досліджень, віковий розподіл осіб, які перебувають у пошуку роботи, демонструє стійко підвищену частку безробіття серед молоді. Особи віком 14-35 років формують понад половину контингенту безробітних (54%), що засвідчує концентрацію проблем зайнятості у молодших вікових когортах. Найбільш чисельною є група 18-24 років (рис. 17), що відображає ускладнений і тривалий процес інтеграції молодого покоління з освітнього середовища у сферу стабільної та якісної зайнятості.

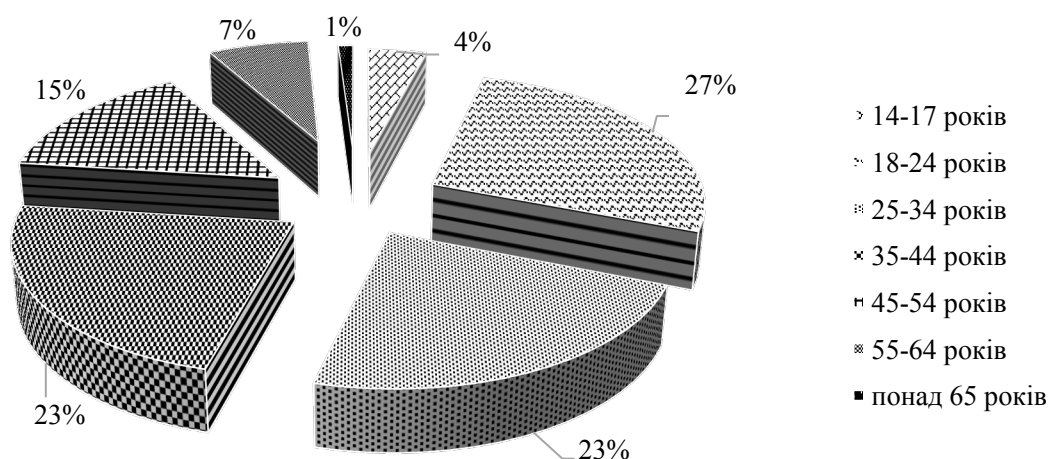


Рис. 17. Вікова структура безробітного населення в Україні у 2025 р., %

Джерело: складено за [9]

Водночас значна частина представників цієї категорії належить до осіб, які не були зайняті, не навчалися і не проходили професійної підготовки, проте здійснювали активний пошук роботи відповідно до власних професійних очікувань або намагалися започаткувати власну підприємницьку діяльність. Це свідчить про наявність бар'єрів структурного та інституційного характеру у процесі входження молоді на ринок праці [18]. Також слід відзначити зростання частки безробітних віком до 28 років у країнах ОЕСР за останні 3 роки (рис. 18).

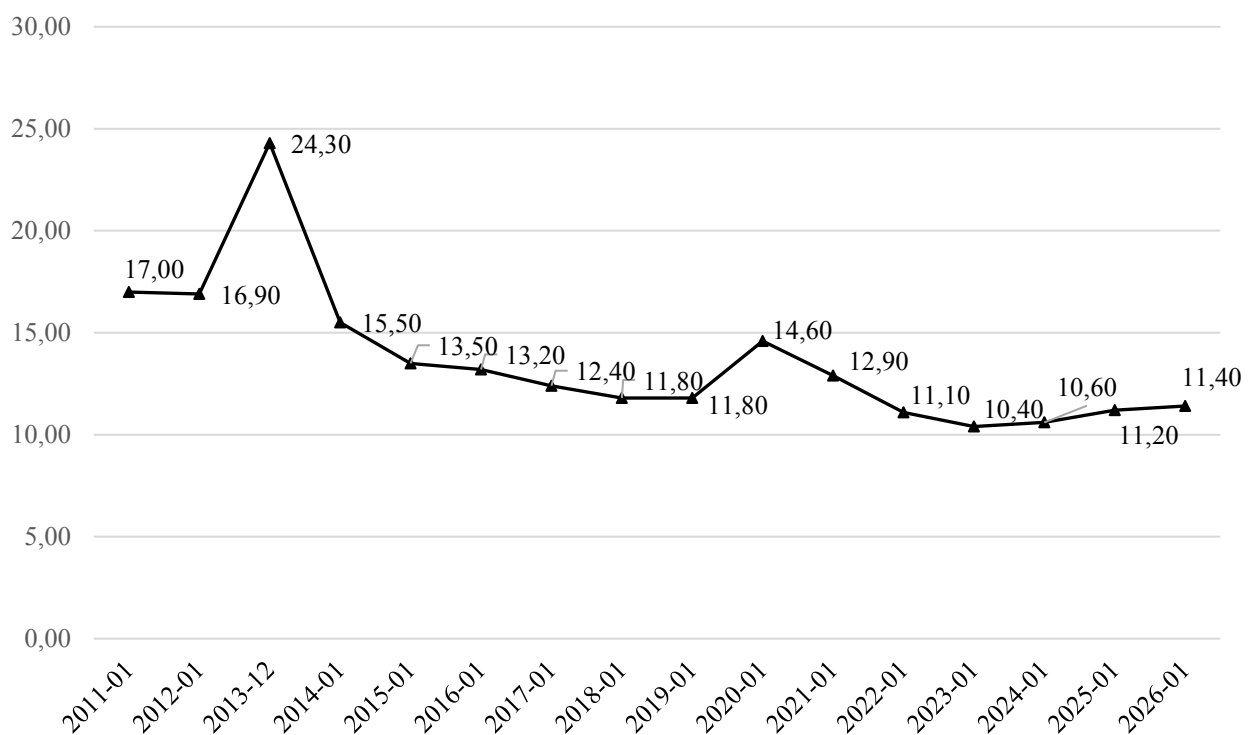


Рис. 18. Рівень безробіття серед молоді (до 28 років) у країнах ОЕСР

за період 2011-2025 рр., %

Джерело: складено за [64]

У січні 2026 року рівень безробіття серед молоді (віком 15-28 років) у країнах ОЕСР незначно збільшився до 11,4 з 11,2% у січні 2025 року. Порівняно з листопадом показник скоротився більш ніж на 2,0% у Фінляндії, Греції, Норвегії та Швеції. Загалом у країнах ОЕСР у грудні він перевищував 20% у низці держав. Натомість найнижчі рівні безробіття серед молоді (віком 15-28 років) серед країн ОЕСР були зафіксовані в Ізраїлі та Японії.

Викликає інтерес зміна пріоритетів у професійному виборі серед представників Generation Z. Молодь віддає перевагу професії із високим потенціалом доходу, особливо в умовах масового виходу на пенсію представників покоління бекі-бумерів. Цікаво, що покоління Z відроджує інтерес до професій, які попередні покоління, зокрема міленіали, традиційно вважали «нудними». Зокрема, бухгалтерія, довгий час сприймалася як монотонна та стереотипно «нецікава» професія, поступаючись за цим лише аналітиці даних [55]. Однак нинішні молоді фахівці усвідомлюють високий фінансовий потенціал цієї сфери та відкриті до її перспектив. Таким чином, можна констатувати, що покоління Z формує новий баланс між традиційними та економічно перспективними професіями. Воно демонструє стратегічне поєднання фінансової мотивації, адаптації до ринку праці та готовності заповнювати критично важливі вакансії, що вивільнюються старшими поколіннями.

Наведені статистичні показники, що характеризують масштаби безробіття серед молоді в Україні, країнах Європи та ОЕСР засвідчують не лише кількісну, а й якісну специфіку функціонування сучасного ринку праці. Стійка концентрація безробіття саме у молодших вікових групах свідчить про наявність системних дисбалансів між очікуваннями молодих працівників і вимогами роботодавців, а також про зміну поведінкових моделей професійної самореалізації.

За таких умов аналіз проблеми зайнятості не може обмежуватися виключно макроекономічними або інституційними чинниками. Важливого значення набуває дослідження соціально-психологічних та ціннісних характеристик молодого покоління, які визначають їх трудову мотивацію, ставлення до роботи, кар'єрних траєкторій і організаційної лояльності. Саме тому подальший розгляд доцільно зосередити на особливостях поколінь, їх мотиваційних установках та відповідних підходах до формування ефективних стратегій управління персоналом.

Навіть в умовах економічної нестабільності, зростання вартості життя та ризиків скорочення персоналу ціннісна відповідність між працівником і роботодавцем набуває визначального значення. Понад половина європейських фахівців (59%) заявляють про небажання працювати в компанії, яка не поділяє їхніх

переконань, причому для 55% навіть підвищення заробітної плати не стало б аргументом для перегляду такої позиції. Найбільш виразно ця тенденція проявляється серед покоління Z та міленіалів: майже 90% молодих працівників у Європі готові змінити місце роботи заради організації, цінності якої більше відповідають їхнім власним, тоді як серед представників покоління X таких близько 70%. Крім того, 60% представників молодших поколінь визначають ціннісну складову ключовим критерієм професійного вибору [25].

З огляду на те, що до кінця десятиліття покоління Z стане найчисельнішою групою на ринку праці, ігнорування цього чинника створює для управлінців суттєві ризики. Хоча матеріальна винагорода зберігає свою значущість, корпоративні цінності дедалі частіше виступають вирішальним фактором привабливості роботодавця. Це підтверджується і практикою рекрутингу: за останні роки суттєво зросла частка вакансій для молодих спеціалістів, у яких акцентується увага на культурі організації, гнучкості та добробуті працівників; зокрема, помітно збільшилася кількість оголошень із наголосом на балансі між роботою та особистим життям. Такі пропозиції отримують значно більше переглядів і відгуків, що свідчить про трансформацію мотиваційних установок серед молоді. Відтак компанії, які системно інтегрують цінності у бренд роботодавця, комунікацію та процеси адаптації персоналу, отримують стратегічні переваги у залученні, утриманні та мотивації талантів в умовах дефіциту робочої сили.

Трансформації ціннісної пропозиції роботодавця відбуваються і серед очікувань міленіалів. Для них пріоритетність матеріальної винагороди поступається значенню нематеріальних чинників: за результатами досліджень 83% представників цього покоління орієнтуються насамперед на вибір компанії, а не лише на рівень оплати праці. Йдеться про глибоку трансформацію у сприйнятті кар'єрного успіху – від фінансово центрованої моделі до моделі, заснованої на відповідності корпоративної культури особистим цінностям, підтримці інклюзивності, соціальній відповідальності бізнесу та можливості робити суспільно значущий внесок. Таким чином, праця для міленіалів дедалі більше виступає інструментом самореалізації, а не лише джерелом доходу.

Водночас визначальними факторами привабливості роботодавця стають баланс між професійним і приватним життям, гнучкі формати зайнятості, сприятливе середовище для психологічного благополуччя та наявність чітких траєкторій розвитку. Дані звіту Deloitte підтверджують, що усвідомлена місія компанії безпосередньо впливає на рівень задоволеності міленіалів роботою [57]. Особливе значення мають можливості безперервного навчання, професійного зростання та прозорі механізми кар'єрного просування. Отже, для цього покоління стратегічна привабливість організації визначається здатністю створювати ціннісно узгоджене, гнучке та розвивальне середовище, навіть якщо це передбачає компроміс щодо рівня заробітної плати.

У межах дослідження [32] здійснено порівняльний аналіз ціннісних орієнтацій представників поколінь X, Y і Z та визначено їхній взаємозв'язок із рівнем трудової мотивації. Отримані результати засвідчили, що найвищий рівень мотиваційної залученості демонструють покоління X і Z, тоді як представники покоління Y характеризуються відносно нижчими показниками. Провідною цінністю для більшості респондентів виступає сім'я, однак її значущість, так само як і значущість праці та дисципліни, з віком зменшується; найменшу вагу цим орієнтирам надають представники покоління Z (рис. 19). Водночас простежується зворотна тенденція: чим молодше покоління, тим більшої ваги воно надає матеріальному добробуту (доходам та активам), здоров'ю й насиченості життя; найбільш виражено це проявляється саме у покоління Z. Установлено також, що висока значущість сім'ї корелює з підвищеною цінністю чесності, здоров'я та праці. Крім того, зростання рівня мотивації до роботи пов'язане з посиленням ролі таких цінностей, як дисципліна та авторитет, що свідчить про їхню регулятивну функцію у формуванні трудової поведінки.

У межах цього ж дослідження було здійснено диференційований аналіз трудових пріоритетів респондентів: окремо виокремлено десять найбільш значущих і найчастіше згадуваних критеріїв вибору роботи, а також п'ять показників, що отримали мінімальну підтримку. Такий підхід дозволив авторам структурувати масив відповідей та визначити ієрархію домінантних мотиваційних

орієнтирів. Найбільш релевантні для учасників опитування фактори було згруповано у декілька змістовних блоків (рис. 20).



Рис. 19. Результати опитування щодо трудових цінностей представників поколінь X, Y, Z, бал

Джерело: складено за [32]

До фінансових критеріїв віднесено передусім рівень доходу, який виявився визначальним для переважної більшості респондентів. Блок самореалізації охоплює можливості професійного навчання, кар'єрного просування та особистісного розвитку. Критерії професійного середовища включають якість командної взаємодії у трудовому колективі, стиль керівництва та загальний характер робочої атмосфери.

Окрему групу становлять критерії безпеки й стабільності, зокрема офіційний статус зайнятості як гарантія соціального захисту. Важливе місце посідають і часові параметри організації праці – підтримка балансу між професійною діяльністю та особистим життям, а також гнучкість і зручність робочого графіка.

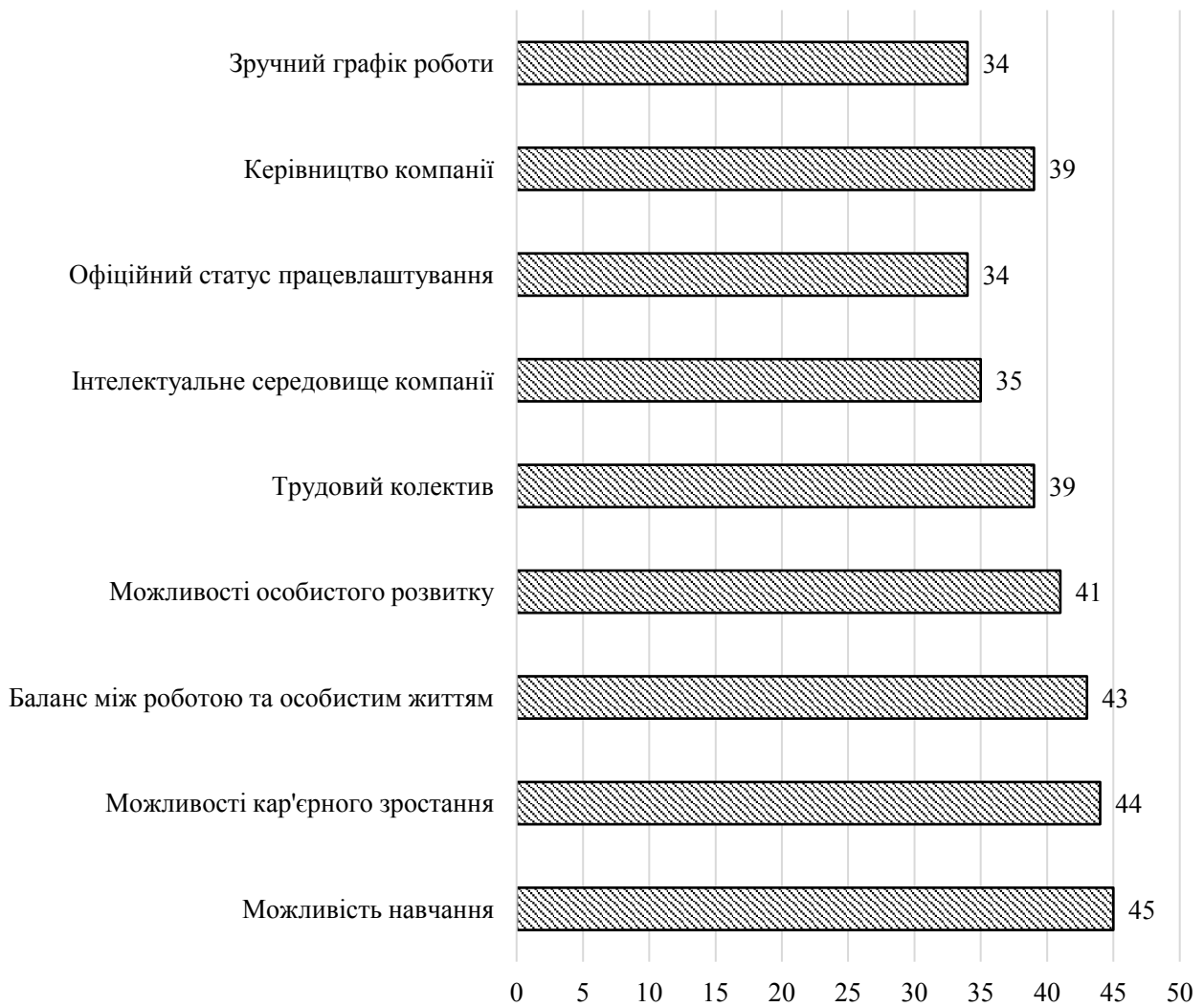


Рис. 20. Топ-10 трудових цінностей, всі покоління, %

Джерело: складено за [32]

Така класифікація дає змогу комплексно оцінити структуру трудових цінностей і виявити ключові напрями формування мотиваційної політики. Найменш релевантні критерії, пов'язані з трудовою діяльністю були розділені на п'ять категорій (рис. 21).

Окремо слід акцентувати увагу на аналізі сильних і слабких сторін представників різних поколінь у межах організаційних процесів, а також на їх стратегічній цінності для підприємства (табл. 2).

Поколінні особливості зумовлюють специфіку трудової поведінки, моделей прийняття рішень, рівня адаптивності до змін, характеру комунікацій і ставлення до інновацій, що безпосередньо впливає на ефективність реалізації

кадрової стратегії. Характерні риси представників різних поколінь у трудовому середовищі можуть бути інтерпретовані через призму їх поведінкових моделей, професійних установок та управлінського потенціалу. Для старших когорт притаманною є певна інерційність у сприйнятті змін та складність адаптації до нових організаційних і технологічних умов, а також виражена орієнтація на матеріальну стабільність як ключовий пріоритет професійної діяльності. Водночас вони демонструють високу командну результативність і безумовну лояльність як до виконання функціональних обов'язків, так і до організації загалом. Для них характерне домінування корпоративних інтересів над індивідуальними, надання роботі першочергового значення, готовність до наставництва та активної передачі знань менш досвідченим працівникам.

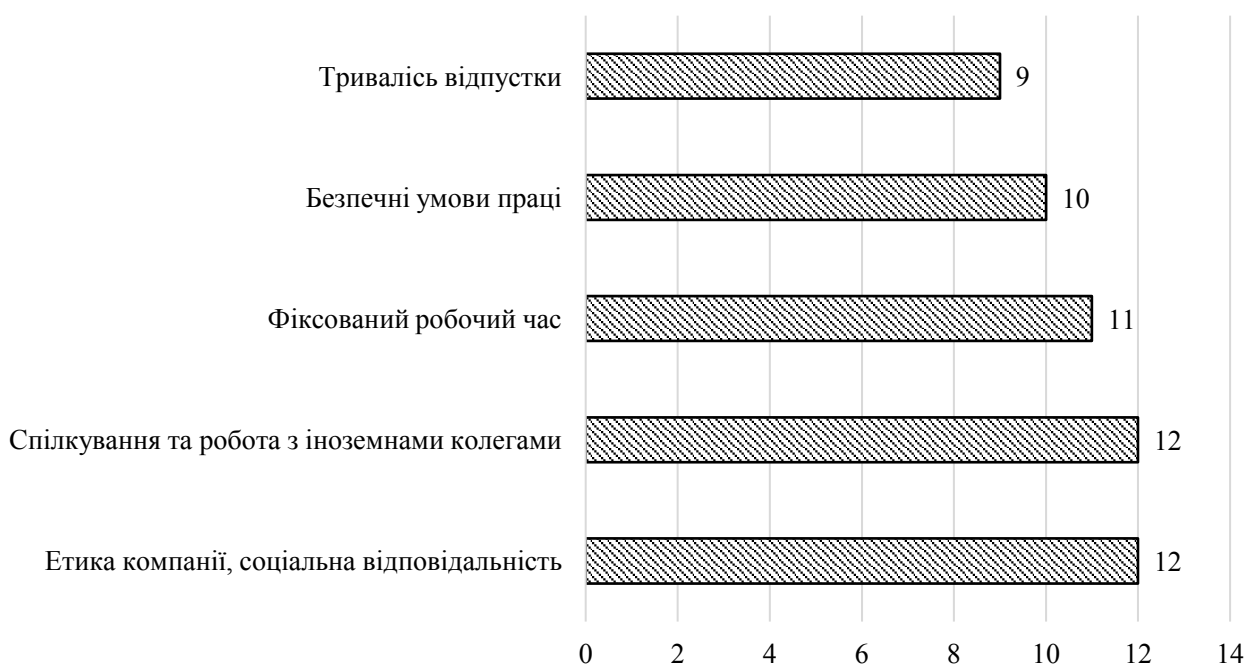


Рис. 21. Найменш релевантні трудові цінності, всі покоління, %

Джерело: складено за [32]

Вони вирізняються надійністю, сумлінністю, стабільною працездатністю та здатністю якісно виконувати рутинні операції. Разом із тим можлива залежність від зовнішнього контролю та орієнтація на директивний стиль керівництва, а також підвищена чутливість до питань системи оплати праці.

Теорія поколінь: «еволюція концепції та основні характеристики»

Покоління	Сильні сторони	Слабкі сторони	Цінність для організації
Бібі-бумери	<ul style="list-style-type: none"> висока командна ефективність та беззастережна лояльність як до виконуваних професійних обов'язків, так і до організації в цілому 	<ul style="list-style-type: none"> проблеми з адаптацією до нових умов; надмірна зосередженість на матеріальній стабільності як пріоритеті 	<ul style="list-style-type: none"> орієнтовані на пріоритет корпоративних інтересів над особистими; приділяють роботі першорядне значення; активно реалізують функцію наставництва щодо молодших колег; відрізняються надійністю та старанністю щодо виконання посадових обов'язків
Покоління X	<ul style="list-style-type: none"> працездатність у виконанні завдань; якісно й ефективно виконують рутинну роботу 	<ul style="list-style-type: none"> демонструють залежність від зовнішнього контролю та директивного керівництва; стурбовані щодо оплати праці 	<ul style="list-style-type: none"> демонструють лідерські якості та ефективні навички управління колективом; відрізняються чіткою цілеспрямованістю та стресостійкістю
Міленіали	<ul style="list-style-type: none"> здатність оперативно адаптуватися до змін; притаманний аналітичний склад розуму, що дозволяє комплексно оцінювати ситуацію 	<ul style="list-style-type: none"> подають нереалістично завищені вимоги до кар'єрного зростання; наполягають на чіткому розподілі ролей та особистого часу, що не завжди узгоджується з вимогами організації 	<ul style="list-style-type: none"> відрізняються здатністю до швидкого освоєння нових знань та високим ступенем адаптивності до мінливих умов; перемикаються між різними видами діяльності та поєднують виконання різноманітних професійних функцій
Покоління Z	<ul style="list-style-type: none"> здатність знаходити нестандартні підходи до вирішення завдань; впевнене володіння сучасними технологіями 	<ul style="list-style-type: none"> здатність до виявлення критичної оцінки інформації недостатньо розвинена; обробка та осмислення масштабних даних викликає помітні складності 	<ul style="list-style-type: none"> здатні обробляти значні масиви даних, демонструючи при цьому неординарний творчий підхід до вирішення завдань
Покоління Альфа	<ul style="list-style-type: none"> вроджена цифрова компетентність та інтегрованість у середовище ай-технологій; креативність і схильність до візуально-образного мислення 	<ul style="list-style-type: none"> фрагментарність уваги та складність довготривалої концентрації; залежність від цифрового середовища; складність сприйняття ієрархічних, жорстко регламентованих структур 	<ul style="list-style-type: none"> джерело нових форматів комунікації та клієнтського досвіду; кагалізатор цифрової трансформації бізнес-процесів; інтеграція ай-рішень у повсякденну діяльність компанії без бар'єру сприйняття

Джерело: складено за [35; 46-47; 50]

Представники середніх поколінь характеризуються розвиненими лідерськими компетентностями та ефективними навичками управління колективами. Їм притаманна цілеспрямованість, здатність підтримувати продуктивність у стресових умовах і прагматичний підхід до прийняття рішень. Водночас вони можуть формувати завищені очікування щодо темпів кар'єрного зростання та наполягати на чіткому розмежуванні професійного й особистого часу, що не завжди корелює з інтенсивністю бізнес-процесів.

Молодші покоління демонструють високу швидкість адаптації до змін, аналітичність мислення та здатність до комплексної оцінки ситуацій. Вони швидко засвоюють нові знання, легко перемикаються між різними видами діяльності та поєднують виконання багатофункціональних завдань. Їх відрізняє впевнене володіння сучасними цифровими технологіями, уміння знаходити нестандартні рішення та працювати з великими масивами даних, поєднуючи аналітику з креативністю. Водночас у частини представників може спостерігатися недостатньо сформована здатність до глибокої критичної оцінки інформації та складнощі з системним осмисленням масштабних інформаційних потоків.

Таким чином, кожна поколіннева когорта поєднує у собі як потенційні конкурентні переваги для організації, так і певні управлінські виклики, що потребують диференційованих стратегічних підходів у системі управління персоналом. Зокрема, представники Baby Boomers зазвичай характеризуються високим рівнем організаційної лояльності, дисциплінованістю та накопиченим професійним досвідом, що формує значний інституційний капітал компанії. Водночас їх потенційними обмеженнями можуть бути нижча швидкість адаптації до цифрових трансформацій та обережність щодо радикальних змін.

Generation X демонструє прагматизм, автономність і розвинені управлінські компетентності, що робить це покоління важливою опорою для середнього та вищого менеджменту. Разом із тим можлива схильність до індивідуалізації професійної траєкторії може знижувати рівень довгострокової організаційної прив'язаності.

Millennials привносять у компанію орієнтацію на інновації, цифрову компетентність і запит на ціннісно зорієнтоване управління. Їх сильною стороною є здатність працювати в гнучких форматах та швидко освоювати нові технології, однак підвищені очікування щодо балансу «робота-життя» і швидкого кар'єрного зростання можуть створювати виклики для традиційних моделей управління.

Для Generation Z характерні висока цифрова інтегрованість, швидкість обробки інформації та орієнтація на персоналізовані умови праці. Їх стратегічна цінність полягає у здатності генерувати інноваційні рішення та адаптуватися до турбулентного середовища. Водночас недостатній професійний досвід і фрагментарність уваги можуть потребувати посиленого наставництва та структурованого управлінського супроводу.

У стратегічному вимірі важливо розглядати поколінневі відмінності не як підставу для сегрегації персоналу, а як ресурс формування синергійної моделі управління. Комбінація досвіду, інституційної пам'яті, управлінської зрілості та цифрової гнучкості створює передумови для зростання стратегічного потенціалу підприємства. Таким чином, ефективна HR-стратегія має ґрунтуватися на принципі комплементарності поколінневих компетенцій, що дозволяє трансформувати різноманіття у довгострокову конкурентну перевагу.

У контексті сучасного управління персоналом мотиваційні фактори представників покоління X (народжених приблизно з 1965 по 1980 рік) відіграють ключову роль у формуванні ефективної кадрової політики. Покоління X сформувалося в умовах економічної нестабільності, зростання конкуренції на ринку праці та соціально-економічних трансформацій, що вплинуло на їхні ціннісні орієнтації та трудові установки. Для цієї когортної групи характерна висока цінність фінансової автономії, прагнення до професійної незалежності, стабільності доходу та можливості самостійно визначати способи досягнення результатів. У зв'язку з цим ефективна мотиваційна стратегія для працівників покоління X має включати поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, де фінансова винагорода та бонуси за результат є важливими, але не єдиними чинниками

мотивації. Крім матеріальних стимулів, представники покоління X високо оцінюють автономію у виконанні професійних завдань, чітко визначені функціональні обов'язки та можливість приймати самостійні рішення у межах наданих повноважень. Для цієї групи важливими є прозорі критерії оцінювання результативності праці та системи заохочень, що відображають реальний внесок працівника у досягнення організаційних цілей. Нематеріальні стимули, такі як публічне визнання досягнень, участь у проєктній діяльності та можливості для професійного розвитку, підсилюють внутрішню мотивацію, забезпечують відчуття значущості та підтримують залученість у робочий процес.

Також дослідження [24] свідчать, що мотивація покоління «X» формується під впливом поєднання професійних і ціннісних чинників: для них принциповими є збалансованість між роботою та особистим життям, наявність реальних можливостей кар'єрного зростання й розвитку компетентностей, а також автономія у виконанні завдань із чіткою відповідальністю за результат. Вагому роль відіграє визнання досягнень і справедлива винагорода, підтримка з боку керівництва та організаційна культура, що ґрунтується на довірі, повазі й прозорості. Попри те, що це покоління сформувалося до цифрової епохи, воно позитивно сприймає інновації та сучасні технологічні рішення, а також цінує гнучкі підходи до організації праці й ефективне управління різновіковими командами.

Аналіз мотиваційних факторів покоління X дозволяє зробити висновок, що універсальні підходи до стимулювання працівників у мультипоколінному колективі є малоефективними. Для даної когортної групи доцільним є інтегрування фінансових і нематеріальних мотиваційних механізмів у комплексну стратегію управління персоналом, що поєднує матеріальну винагороду з автономією, прозорими процедурами оцінювання та можливостями професійного розвитку. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності, залученості та лояльності працівників покоління X, а також забезпечує баланс між індивідуальними потребами та стратегічними цілями організації, що є необхідною умовою формування конкурентоспроможного та адаптивного трудового потенціалу.

У межах сучасного управління персоналом мотиваційні фактори представників покоління Y (міленіалів), є визначальними для формування ефективних стратегій стимулювання та управління трудовими ресурсами. Соціалізація цієї групи відбувалася в умовах технологічної трансформації, глобалізації та зростання значення знань у професійній діяльності, що зумовило специфічні ціннісні орієнтації та трудові установки. Для представників покоління Y характерна висока потреба у професійному розвитку, самореалізації та участі у значущих проєктах, поєднана із прагненням до балансу між роботою та особистим життям. Фінансові стимули для цієї групи є важливими, проте вони не є єдиним мотиватором; значну роль відіграють нематеріальні чинники, такі як можливості кар'єрного зростання, гнучкі умови праці, публічне визнання результатів і участь у прийнятті управлінських рішень.

Міленіали демонструють високу чутливість до якості організаційного середовища, що визначає їхню мотивацію. Зворотний зв'язок, прозорі системи оцінювання ефективності, відкритість керівництва та партнерські взаємовідносини у колективі є критично важливими для підтримання залученості та продуктивності праці. Ця когорта цінує можливість горизонтальної мобільності та участі в міжфункціональних проєктах, що сприяє розвитку компетенцій та відчуттю значущості внеску у досягнення організаційних цілей. Крім того, представники покоління Y схильні до цифрових форматів навчання та роботи, інтеграції сучасних технологій у професійні процеси, що підвищує їхню адаптивність та ефективність у динамічному робочому середовищі.

Отже, представники покоління Y вирізняються орієнтацією на цифрові технології, командну взаємодію та чітко структуровані цілі. Вони демонструють високу мотивацію до безперервного професійного розвитку, схильність до мультидисциплінарності та потребу в персоналізованому зворотному зв'язку. Ефективним інструментом управління цією категорією працівників є система грейдів, яка забезпечує прозорість кар'єрної траєкторії та формалізує вимоги до переходу на вищий рівень компетентностей. Соціалізація в доцифрову та

перехідну епоху сприяла формуванню розвинених комунікативних навичок, що зумовлює їхню ефективність у командній роботі, зокрема під час стратегічних сесій і брейнштурмінгів.

Водночас, за результатами дослідження [59], міленіали схильні критично сприймати жорсткі регламенти, тому надмірна формалізація (дрес-код, фіксований графік) може знижувати їхню залученість. У навчанні вони надають перевагу інтерактивним і гейміфікованим форматам, що ґрунтуються на застосуванні ігрових механік для моделювання бізнес-ситуацій та практичного закріплення знань, підвищуючи рівень мотивації й ефективність засвоєння компетенцій.

Аналіз мотиваційних факторів покоління Y дозволяє зробити висновок, що ефективна стратегія управління персоналом у мультипоколінному колективі повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечувати гнучкість умов праці, відкритість комунікацій і прозорість процедур оцінювання. Інтеграція можливостей для професійного розвитку та самореалізації разом із системою винагороди створює умови для високої залученості, мотивації та лояльності працівників покоління Y. Впровадження такої диференційованої мотиваційної стратегії сприяє не лише підвищенню продуктивності, а й зміцненню кадрового потенціалу організації, її адаптивності та конкурентоспроможності у сучасному економічному середовищі.

Покоління Z, формується в умовах цифрового середовища, глобалізації та високої швидкості соціально-економічних змін. Як перше повністю «цифрове» покоління, його представники демонструють специфічні ціннісні орієнтації та поведінкові моделі, що безпосередньо впливають на структуру їхньої трудової мотивації. На відміну від попередніх поколінь, для них характерне поєднання прагматизму, потреби у самореалізації та високої чутливості до якості організаційного середовища. За даними аналітичних досліджень компанії PeopleForce, представники покоління Gen Z протягом життя в середньому змінять близько 18 місць роботи та приблизно 6 разів переглянуть свої кар'єрні пріоритети [10].

З позиції мотиваційних характеристик покоління Z відзначається вираженою орієнтацією на змістовність праці. Вони прагнуть розуміти соціальну значущість своєї діяльності, бачити конкретний результат власного внеску та співвідносити роботу з особистими цінностями. Матеріальна винагорода, хоча й залишається важливою складовою мотиваційного механізму, не є домінуючим чинником. Більше значення набувають можливості професійного розвитку, доступ до навчання, гнучкість організації праці, психологічний комфорт і відкрита комунікація з керівництвом. Висока потреба у швидкому зворотному зв'язку пояснюється соціалізацією в умовах цифрового середовища, де реакція на дії є майже миттєвою. Відсутність чітких критеріїв оцінювання результатів та прозорості управлінських рішень може суттєво знижувати рівень їхньої залученості.

Центром «Нова Європа», Фондом ім. Фрідріха Еберта та компанією GfK Ukraine, професійні орієнтири молоді мають переважно прагматичний характер. Визначальним критерієм вибору роботи виступає рівень доходу (96% респондентів вважають його важливим), а також гарантії стабільності (94%). Вагому роль відіграють можливості досягнення особистих цілей (84%), кар'єрного зростання (82%) і робота в комфортному колективі (82%). Натомість соціально-ціннісні мотиви мають нижчий пріоритет: хоча 72% молодих людей декларують важливість можливості приносити користь суспільству, лише 38% вважають цей чинник надзвичайно значущим; подібна ситуація спостерігається і щодо роботи з людьми (68% – важливо, але лише 42% – дуже важливо). Це свідчить про домінування економічної раціональності над альтруїстичними мотивами у структурі трудових очікувань української молоді [20].

За результатами дослідження компанії Fiverr, більше 70% представників покоління Z визначають гнучкий режим роботи та можливість дистанційної зайнятості як визначальні критерії під час вибору роботодавця [58]. Подібні висновки містить і аналітичний звіт Deloitte, де наголошується, що молоді фахівці надають перевагу організаціям із чітко окресленою соціальною позицією, орієнтацією на сталий розвиток та підтримку індивідуальних кар'єрних траєкторій [60].

Для них важливими є наявність менторських програм, увага до психологічного благополуччя працівників, прозора комунікація та можливість професійної й особистісної самореалізації. Таким чином, покоління Z обирає не просто робоче місце, а ціннісно близьке середовище, що забезпечує баланс між професійною діяльністю та приватним життям.

Отже, представники покоління Z також характеризуються орієнтацією на баланс між професійною діяльністю та особистим життям. Вони менш схильні до тривалої лояльності одній організації за відсутності перспектив розвитку та гнучких умов праці.

Водночас їм притаманна висока адаптивність, цифрова компетентність, здатність до швидкого опанування нових технологій і креативність у вирішенні завдань. Ці риси підвищують їхню цінність для організацій, що функціонують у середовищі інноваційної економіки.

Відповідно до соціологічного дослідження «зетівці» орієнтуються передусім на фінансову стабільність і безпеку, демонструючи вищий рівень індивідуалізму та конкурентності [60]. У роботі [46] підкреслюється, що покоління Z сформувалося у фізично-цифровій реальності, де «офлайн» і «онлайн» тісно переплетені. Для 91% представників цього покоління технологічний рівень компанії є визначальним чинником при виборі роботодавця, що створює серйозні виклики для організацій, які повільно впроваджують цифрові рішення.

Крім того, покоління Z прагне персоналізації кар'єрного шляху, партнерських відносин із роботодавцем і швидких можливостей професійного зростання. Вони очікують гідної оплати праці (81% вважають це ключовим фактором), цінують баланс між роботою та особистим життям (74%) і надають перевагу різноманітним завданням замість рутинної роботи (71%) [57]. Для них характерна готовність змінювати кар'єру – у середньому до трьох разів протягом життя – навіть за умови зниження доходу, якщо це відповідає їхньому баченню самореалізації. Такий підхід суттєво відрізняється від установок попередніх поколінь і вимагає від роботодавців нових стратегій управління персоналом.

У контексті стратегій управління персоналом зазначені особливості зумовлюють необхідність трансформації традиційних управлінських підходів. Ефективна робота з поколінням Z потребує впровадження гнучких форм зайнятості, розвитку корпоративної культури відкритості та підтримки, систематичного надання зворотного зв'язку та створення прозорих траєкторій кар'єрного зростання. Значну роль відіграє інвестування в безперервне навчання та розвиток компетентностей, а також використання сучасних цифрових інструментів управління. Авторитарні моделі керівництва та жорстко ієрархічні структури можуть виявитися малоефективними щодо цього покоління, оскільки знижують рівень їхньої внутрішньої мотивації та ініціативності.

Таким чином, покоління Z формує нові вимоги до системи управління персоналом, орієнтовані на ціннісну узгодженість, гнучкість, розвиток і психологічну безпеку. Організації, які здатні інтегрувати ці принципи у свою кадрову політику, отримують конкурентні переваги у вигляді інноваційності та стійкості трудового потенціалу. Водночас ігнорування мотиваційних особливостей покоління Z може призвести до зростання плинності кадрів та зниження ефективності використання людського капіталу.

Отже, проведений аналіз ціннісних орієнтацій, мотиваційних домінант та поведінкових особливостей представників поколінь X, Y та Z дозволяє констатувати наявність як спільних, так і диференційованих характеристик, що безпосередньо впливають на формування їхніх трудових установок і моделей професійної взаємодії.

Виявлені відмінності у ставленні до праці, кар'єрного розвитку, організаційної культури, гнучкості зайнятості та інструментів стимулювання обумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до управління персоналом. У цьому контексті доцільним є систематизація отриманих теоретичних і емпіричних висновків у площині стратегічних управлінських рішень (табл. 3).

У межах теорії поколінь стратегія залучення та утримання персоналу має формуватися з урахуванням демографічної структури трудового колективу та

ціннісно-мотиваційних особливостей різних вікових груп. Диференційований підхід дозволяє підвищити ефективність кадрової політики шляхом узгодження організаційних стимулів із очікуваннями працівників, сформованими під впливом специфічних соціально-економічних умов їх соціалізації.

Таблиця 3

Характеристика стратегій управління персоналом у межах теорії поколінь

Вид стратегії управління персоналом	Мета	Ключові інструменти	Придатність до використання з представниками відповідного покоління
Стратегія залучення та утримання персоналу	Забезпечення організації кваліфікованими кадрами та зниження плинності	Бренд роботодавця, конкурентна оплата праці, адаптаційні програми, соціальні гарантії	Бєбі-бумери, покоління X
Стратегія розвитку персоналу	Підвищення професійного рівня працівників і формування кадрового резерву	Тренінги, підвищення кваліфікації, наставництво, коучинг, планування кар'єри	Покоління X, покоління Y, покоління Z
Мотиваційна стратегія	Підвищення ефективності праці та залученості персоналу	Система преміювання, KPI, нематеріальні заохочення, визнання досягнень	Усі покоління
Стратегія формування організаційної культури	Створення сприятливого соціально-психологічного клімату	Корпоративні заходи, внутрішні комунікації, кодекс етики	Покоління Y та Z
Стратегія цифровізації HR-процесів	Підвищення ефективності управління персоналом	CRM-системи, електронний документообіг, онлайн-навчання	Покоління Y та Z
Стратегія гнучкого управління персоналом	Адаптація до змін зовнішнього середовища	Дистанційна робота, гнучкий графік, проектні команди	Покоління Y та Z

Джерело: складено авторами

Для представників покоління бєбі-бумерів, соціалізація яких відбувалася в умовах післявоєнної відбудови та домінування ідеології стабільної зайнятості, характерною є орієнтація на довгострокові трудові відносини, соціальну захищеність і інституційне визнання професійного досвіду. У зв'язку з цим ефективними інструментами їх залучення та утримання виступають механізми забезпечення стабільності зайнятості (довгострокові трудові контракти), розвинені

соціальні пакети (медичне страхування, пенсійні програми), а також формалізовані практики визнання професійних досягнень і наставництва.

Покоління X, формування якого відбувалося в період економічних трансформацій і нестабільності, характеризується більш вираженою орієнтацією на індивідуальну відповідальність, професійну автономію та прагматичний підхід до кар'єри. Для цієї групи важливими чинниками утримання є конкурентоспроможна система матеріального стимулювання, чітка регламентація функціональних обов'язків, можливість самостійного прийняття рішень у межах визначених повноважень, а також забезпечення балансу між професійною діяльністю та особистим життям. Таким чином, стратегія залучення та утримання персоналу повинна враховувати поколінні відмінності у трудових цінностях, що підвищує її результативність і сприяє стабільності кадрового складу організації.

Стратегія розвитку персоналу для представників X характеризується орієнтацією на професійну самостійність і конкурентоспроможність на ринку праці. Відтак стратегія розвитку для цієї групи має передбачати систематичне підвищення кваліфікації, участь у спеціалізованих тренінгах, сертифікаційних програмах і управлінському навчанні. Особливого значення набувають практико-орієнтовані формати навчання, спрямовані на поглиблення експертності та розширення управлінських компетентностей.

Для покоління Y (міленіалів) характерною є висока потреба у безперервному професійному зростанні, зворотному зв'язку та розширенні функціональних ролей. Ефективна стратегія розвитку щодо цієї когорти включає коучинг, менторинг, горизонтальну мобільність, участь у міжфункціональних проєктах, а також використання корпоративних університетів і міжнародних стажувань. Важливим є створення умов для самореалізації та розширення індивідуальної траєкторії кар'єрного просування.

Покоління Z, сформоване в умовах цифрового середовища та швидких технологічних змін, демонструє запит на інтенсивний і персоналізований розвиток. Для цієї групи ефективними є цифрові освітні платформи, мікронавчання, гейміфіковані формати, короткострокові модулі з чітко визначеними результатами.

Пріоритетним стає індивідуалізований підхід до планування кар'єри, що враховує потребу в швидкому зростанні та постійному оновленні компетентностей.

Таким чином, стратегія розвитку персоналу в умовах мультипоколінного колективу повинна базуватися на принципах гнучкості, адресності та безперервності навчання. Її реалізація забезпечує збереження організаційного знання, підвищення адаптивності персоналу та зміцнення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

У межах теорії поколінь мотиваційна стратегія управління персоналом повинна ґрунтуватися на врахуванні відмінностей у ціннісних орієнтаціях, трудових установках і сприйнятті стимулів різними віковими когортами. Матеріальні та нематеріальні чинники мотивації мають неоднакову вагу для представників різних поколінь, що зумовлює необхідність диференційованого підходу до побудови системи стимулювання.

Для покоління бекі-бумерів характерною є орієнтація на стабільність доходу, соціальні гарантії та формалізоване визнання професійних заслуг. У зв'язку з цим ефективними мотиваційними інструментами виступають гарантована заробітна плата, надбавки за стаж, премії за довготривалу роботу в організації, а також інституційні форми визнання (нагороди, почесні відзнаки, корпоративні відзнаки). Такий підхід відповідає їхній установці на лояльність і довгострокову зайнятість.

Покоління Х, соціалізація якого відбувалася в умовах економічної нестабільності та посилення конкуренції на ринку праці, демонструє виражену орієнтацію на фінансову автономію та результативність. Для цієї когорти найбільш ефективними є інструменти змінної частини оплати праці, що прямо пов'язані з індивідуальними досягненнями, зокрема бонуси за результат, участь у прибутку, довгострокові програми матеріального стимулювання. Важливим є також забезпечення прозорих критеріїв оцінювання результативності.

Покоління Y (міленіали) характеризується прагненням до поєднання матеріальної винагороди з нематеріальними стимулами. Для них суттєве

значення мають гнучкі умови праці, участь у цікавих та соціально значущих проєктах, можливості професійного розвитку, а також публічне визнання досягнень. Мотиваційна стратегія щодо цієї групи повинна інтегрувати фінансові стимули з елементами організаційної культури підтримки, партнерства та зворотного зв'язку.

Покоління Z демонструє підвищену чутливість до якості управлінської взаємодії та організаційного середовища. Для них важливими є регулярний і конструктивний зворотний зв'язок, прозорі системи оцінювання ефективності (KPI), психологічна безпека та можливість самовираження у професійній діяльності. На відміну від попередніх поколінь, мотиваційна значущість має не лише кінцевий результат праці, але й процес її виконання, рівень автономії та відповідність особистим цінностям.

У межах теорії поколінь розробку стратегії формування організаційної культури слід розглядати як процес конструювання ціннісно орієнтованого середовища, що забезпечує ефективну взаємодію між працівниками різних вікових когорт та сприяє реалізації стратегічних цілей організації. Поколінні відмінності визначають специфіку сприйняття ієрархії, комунікаційних моделей та корпоративних норм поведінки, що зумовлює необхідність диференційованого підходу до побудови корпоративної культури.

Для представників покоління X характерною є висока повага до формальної ієрархії, структурованих процедур управління та чіткої регламентації функціональних обов'язків. Їх ефективність у роботі забезпечується стабільністю організаційних правил, прозорістю управлінських рішень та формалізованими каналами комунікації.

Міленіали (покоління Y) демонструють орієнтацію на партнерські відносини, відкритість у взаємодії та соціальну відповідальність організації. Для цієї когортної групи ефективна корпоративна культура передбачає залучення працівників до прийняття рішень, горизонтальні комунікаційні структури та можливості для професійної самореалізації в межах соціально значущих проєктів.

Покоління Z очікує інклюзивного, толерантного та гнучкого робочого середовища з мінімальною дистанцією влади. Для цієї групи значущим є використання сучасних цифрових каналів комунікації, забезпечення психологічного комфорту та підтримки ментального здоров'я, а також наявність можливостей для самовираження та творчої активності.

Таким чином, сучасна стратегія формування організаційної культури має поєднувати структурованість та формалізовані процедури з гнучкістю та інклюзивністю, створюючи мультипоколінне середовище співпраці, яке одночасно відповідає очікуванням різних вікових груп та забезпечує інтеграцію корпоративних цінностей із стратегічними цілями організації.

Стратегія цифровізації HR-процесів розглядається як комплексна політика впровадження інформаційних та автоматизованих інструментів для оптимізації кадрового менеджменту, підвищення ефективності управлінських рішень та адаптації організації до динамічного технологічного середовища. Покоління відмінності визначають рівень сприйняття та ефективності використання цифрових рішень у робочих процесах.

Для представників поколінь Y і Z, які сформувалися в умовах високого технологічного розвитку та широкого доступу до цифрових ресурсів, впровадження автоматизованих систем управління персоналом, дистанційних форматів роботи, онлайн-оцінювання та електронних платформ навчання сприймається природно та стимулює ефективність професійної діяльності. Ці покоління демонструють високу цифрову компетентність, швидко адаптуються до нових технологічних рішень і високо цінують інтеграцію цифрових інструментів у повсякденну роботу.

Покоління X характеризується більш обережним ставленням до цифрових інновацій: ефективність використання цифрових інструментів для цієї когортної групи зростає за умови практичної доцільності, зрозумілості процесів і наявності чітких інструкцій щодо їх застосування.

Для бeбі-бумерів цифрові рішення в HR-процесах ефективні лише за умови поєднання з традиційними формами взаємодії та надання організаційної

підтримки у процесі адаптації. Це включає супровідні навчальні програми, наставництво та комбіновані формати роботи, що дозволяють зменшити технологічний бар'єр та забезпечити плавний перехід до цифрового середовища.

Отже, стратегія цифровізації HR-процесів повинна бути диференційованою та адаптивною, враховувати поколінні особливості персоналу та поєднувати автоматизовані рішення з підтримкою традиційних методів управління, що забезпечує підвищення ефективності, прозорості та гнучкості кадрового менеджменту.

Стратегія гнучкого управління персоналом передбачає впровадження адаптивних форм організації праці, які дозволяють поєднувати потреби організації з індивідуальними очікуваннями працівників щодо робочого часу, місця виконання завдань та форм участі у проєктній діяльності. Гнучкі моделі зайнятості включають дистанційну роботу, проєктні команди, гнучкий графік та варіативні моделі робочого часу, що забезпечують підвищення залученості та продуктивності персоналу.

З позиції теорії поколінь найбільш ефективним застосування гнучких форм організації праці є для представників поколінь Y і Z, для яких характерна висока цінність балансу «робота-життя», прагнення до автономії та швидкого розвитку професійних компетенцій. Ці покоління демонструють позитивне ставлення до самостійного управління робочим часом та вибору умов виконання завдань, що підвищує їхню мотивацію та результативність. Покоління X також сприймає гнучкі моделі роботи позитивно, проте їх ефективність залежить від збереження стабільності доходу та чіткої структури завдань. Для цієї когортної групи важливим є поєднання автономії з прогнозованістю кар'єрного і фінансового розвитку. Бебі-бумери, які переважно орієнтуються на традиційні форми зайнятості, здатні ефективно працювати в умовах гнучкої організації праці за умови наявності формалізованих процесів, чітких правил взаємодії та супровідної підтримки з боку керівництва.

Отже, стратегія гнучкого управління персоналом має формуватися на основі диференційованого підходу, який передбачає врахування міжпоколінних відмінностей у мотиваційних пріоритетах, професійних цінностях та очікуваннях щодо умов праці. Ефективне поєднання гнучких форм зайнятості з елементами

стабільності та організаційної структурованості дозволяє забезпечити високий рівень залученості працівників, підвищити адаптивність кадрового потенціалу та оптимізувати використання трудових ресурсів у мультипоколінному колективі, сприяючи реалізації стратегічних цілей організації.

Узагальнення стратегічних орієнтирів управління персоналом у межах теорії поколінь дозволило окреслити концептуальні засади побудови диференційованої HR-стратегії з урахуванням ціннісних і поведінкових особливостей різних поколіннєвих груп.

Водночас стратегічні положення потребують конкретизації на рівні практичних механізмів реалізації, оскільки ефективність управління визначається не лише коректністю обраної стратегії, а й адекватністю інструментарію її впровадження. З огляду на зазначене, доцільним є систематизація прикладних засобів впливу (мотиваційних, організаційних, комунікаційних, освітніх та ін.), які забезпечують операціоналізацію визначених стратегій (табл. 4). Отже, управління різновіковою командою є складним завданням, яке потребує врахування специфіки цінностей, мотивацій та стилів комунікації представників різних поколінь.

Теорія поколінь дозволяє класифікувати співробітників за віковими групами, враховуючи їхні соціальні, культурні та професійні особливості. Зокрема, до покоління «бебі-бумерів» належать особи віком приблизно 55-75 років, які цінують стабільність, лояльність до організації та досвід; вони віддають перевагу формальним каналам комунікації, таким як особисті зустрічі або телефонні дзвінки.

Покоління X (40-54 роки) характеризується прагненням до незалежності та балансу між роботою і особистим життям, воліє структуровану інформацію та електронну пошту як основний канал обміну повідомленнями.

Представники покоління Y або міленіали (25-39 років) орієнтовані на розвиток, гнучкість та соціальну відповідальність; вони активно користуються цифровими платформами та месенджерами, цінують швидкий зворотний зв'язок. Покоління Z (до 25 років) відзначається високою технологічною обізнаністю, прагненням до креативності та швидкості, а також віддає перевагу візуальним та інтерактивним формам комунікації.

Комплекс інструментів управління персоналом у межах теорії поколінь

Покоління	Мотиваційні фактори	Інструменти розвитку та навчання	Організаційна культура та залучення	Цифровізація HR-процесів	Інструменти рекрутингу
Бebі-бумери	Стабільний дохід, премії за стаж, публічне визнання заслуг	Наставництво, програми передачі досвіду, внутрішній консалтинг	Чітка ієрархія, структуровані процеси, визнання експертності	Поєднання традиційних та цифрових форм, навчання з підтримкою	Прямий контакт через HR, рекомендації від колег, оголошення у профільних друкованих виданнях, участь у галузевих заходах
Покоління X	Фінансова автономія, бонуси за результати, участь у прибутку, автономія в прийнятті рішень	Практико-орієнтовані тренінги, управлінські програми, сертифікації	Чіткі правила та повноваження, баланс автономії та стабільності	Цифрові інструменти ефективні за умов практичної доцільності та зрозумілості	Професійні портали (LinkedIn), оголошення на сайтах компаній, рекомендації, участь у спеціалізованих виставках вакансій
Покоління Y	Поєднання матеріальної винагороди з нематеріальними стимулами, баланс «робота-життя», самореалізація	Корпоративні університети, онлайн-курси, коучинг, менторство, горизонтальна та вертикальна мобільність	Партнерські стосунки, відкритість керівництва, соціально значущі проекти	Повна інтеграція цифрових платформ, дистанційна робота, автоматизоване оцінювання	Соціальні мережі (Facebook, Instagram, LinkedIn), онлайн-кастинги на вакансії, внутрішні реферальні програми, корпоративний сайт та блог
Покоління Z	Швидкий зворотний зв'язок, прозорі KPI, психологічний комфорт, можливість самовираження	Мікрокурси, гейміфікація, персоналізовані траєкторії розвитку, постійне оновлення компетентностей	Інклюзивність, мінімальна дистанція влади, мультикультурне та толерантне середовище	Максимальна цифровізація: відкриті платформи для комунікацій, дистанційна робота, автоматизовані процеси	Мобільні HR-додатки, TikTok, Instagram, відеореzumе, онлайн-ігри та кейси для оцінки, інтерактивні вебінари та хакатони

Джерело: складено авторами

Стратегічна комунікація в різновіковій команді повинна базуватися на диференційованому підході до кожної вікової групи. Це передбачає використання різних каналів та форматів взаємодії, що відповідають потребам кожного покоління, при одночасному забезпеченні спільного розуміння цілей і місії організації. Важливим аспектом є інтеграція менторських програм, що дозволяють старшим співробітникам передавати професійний досвід молодшим, водночас залучаючи останніх до інноваційних технологій та сучасних методів роботи. Ефективне управління передбачає також гнучкість стилю керівництва: старші покоління потребують визнання їхнього досвіду та чіткої структури роботи, тоді як молодші цінують можливості для розвитку, швидкий зворотний зв'язок та гнучкі умови праці.

Використання сучасних цифрових інструментів для спільної роботи, таких як корпоративні месенджери та платформи управління проєктами, дозволяє оптимізувати процес комунікації, враховуючи різні інформаційні потреби поколінь. Практичне застосування теорії поколінь у стратегічній комунікації передбачає проведення регулярних опитувань для визначення переваг співробітників, створення комунікаційних планів із різними каналами передачі інформації, впровадження ритуалів визнання досягнень та навчальних програм для підвищення міжпоколінського взаєморозуміння. У такий спосіб забезпечується інтеграція різновікових команд, підвищується ефективність комунікації та зміцнюється корпоративна культура.

Сучасне управління персоналом вимагає застосування стилів керівництва, які відповідають ціннісним орієнтирам, мотиваційним очікуванням і способам взаємодії представників різних поколінь. Для покоління «бєбі-бумєрів» характерний традиційний або директивний стиль управління, який передбачає чітку ієрархію, планування та контроль виконання завдань. Лідєр у взаємодії з цим поколінням повинен демонструвати досвід і авторитет, забезпечувати формальне визнання досягнень і підтримку стабільності організаційних процесів.

Представники покоління X більш ефективно працюють під стилем управління, орієнтованим на делегування та автономію, коли керівник визначає цілі та рамки, але дозволяє співробітникам самостійно обирати способи їх

досягнення. Для лідера ключовим є забезпечення прозорості завдань, чітких очікувань і підтримка балансу між роботою та особистим життям.

Міленіали демонструють високу чутливість до стилю лідерства, орієнтованого на коучинг і участь у прийнятті рішень. Для них ефективний лідер – це наставник і фасилітатор, який забезпечує регулярний зворотний зв'язок, підтримує розвиток компетенцій і створює умови для участі у командних процесах. Таке лідерство сприяє підвищенню залученості та мотивації співробітників, а також розвитку їхньої автономності у межах проєктів.

Покоління Z (до 25 років) потребує інтерактивного та інноваційного стилю лідерства, який поєднує цифрові інструменти, відкриті канали комунікації та колаборативне ухвалення рішень. Лідер у взаємодії з цим поколінням виступає модератором процесів, стимулює креативність і швидке тестування ідей, забезпечуючи при цьому зворотний зв'язок та визнання досягнень.

Отже, практики ефективного лідерства включають: чітке визначення цілей і ролей, використання каналів комунікації, адаптованих до кожного покоління, інтеграцію наставництва і обміну досвідом, а також створення умов для зворотного зв'язку і визнання внеску кожного співробітника (табл. 5). Такий підхід забезпечує підвищення ефективності, зменшення конфліктності та розвиток міжпоколінської синергії в організації.

Таблиця 5

Характеристика стилів управління та лідерства у межах теорії поколінь

	Бебі-бумери	Покоління X	Покоління Y	Покоління Z
Стиль управління	Директивний, формальний, структурований	Делегуючий, автономний, орієнтований на цілі	Гнучкий, орієнтований на участь і розвиток	Інтерактивний, інноваційний, цифровий
Стиль лідерства	Авторитарний, досвідчений, стабілізуючий	Гнучкий, орієнтований на участь і розвиток	Коучинговий, фасилітатор, підтримує розвиток компетенцій	Модератор, стимулює креативність, підтримує колаборацію
Канали комунікації	Особисті зустрічі, телефон, офіційні документи	Інтерактивний, інноваційний, цифровий	Месенджери, відеозустрічі, інтерактивні платформи	Візуальні платформи, чати, відео, інтерактивні інструменти

Джерело: складено авторами

Ефективна система управління персоналом повинна враховувати міжпоколінні відмінності у трудовій мотивації. Для старших поколінь (бемі-бумери, покоління X) доцільніше акцентувати увагу на стабільності, соціальних гарантіях і довгострокових відносинах із роботодавцем. Натомість для поколінь Y та Z більш результативними є стратегії, що передбачають розвиток, гнучкість, цифровізацію процесів і формування ціннісно орієнтованої корпоративної культури. Комплексне поєднання стратегій із урахуванням вікової структури персоналу забезпечує підвищення ефективності управління людськими ресурсами та конкурентоспроможності організації.

Таким чином, сучасна організація – це динамічна система, в якій можуть співіснувати до п'яти різних поколінь співробітників. Кожне покоління приносить свої цінності, переваги та стилі спілкування, які суттєво впливають на комунікативні процеси та організаційне життя в цілому. Відмінності у комунікації є лише віковими, а відбивають соціальні та культурні особливості кожного покоління. Наприклад, підходи до пошуку роботи, очікування від корпоративної культури та способи взаємодії в команді можуть суттєво змінюватись між «бемі-бумерами», поколінням X, міленіалами та поколінням Z.

Представники міленіалів, а згодом і Gen Z, стали каталізаторами глибинної трансформації сучасного ринку праці. Їх поява змінила не лише структуру зайнятості, а й саму філософію трудових відносин. Роботодавці часто характеризують ці покоління як динамічних, амбітних і цілеспрямованих, із чітким баченням власної професійної траєкторії. Водночас їм приписують підвищену вимогливість, орієнтацію на особисті цілі та прагнення вибудувувати кар'єру відповідно до індивідуальних потреб і цінностей.

Безперечно, саме ці покоління одними з перших за останні десятиліття відкрито заявили про свої очікування щодо умов праці, можливостей розвитку та балансу між професійним і особистим життям. Така позиція спричинила як численні управлінські виклики та непорозуміння у взаємодії «працівник-роботодавець», так і суттєву перебудову організаційних підходів. У результаті трудові стандарти зазнали переосмислення: професія, посада чи конкретний

роботодавець більше не сприймаються як стабільна та незмінна складова всього трудового життя.

Гнучкість, динамічність, невизначеність і множинність кар'єрних можливостей, характерні для сучасної економіки, трансформували структуру професійної мотивації. Для молодших поколінь більшим джерелом тривоги є не стільки ризик втрати роботи, скільки загроза нереалізації власного потенціалу та очікувань. Відтак робоче середовище повинно відповідати комплексу критеріїв – забезпечувати розвиток, автономію, визнання, інклюзивність і гнучкість – аби вважатися привабливим та гідним довгострокової залученості.

Для роботодавців це означає еволюцію управлінських моделей у напрямі підвищеної гнучкості та інклюзивності на всіх рівнях організаційної діяльності. Зміни стосуються як процесів рекрутингу, розвитку та кар'єрного просування, так і формування організаційної культури, соціально-психологічного клімату та стилю керівництва. Особливої актуальності набуває питання трансформації управлінського авторитету в умовах цифрової реальності, що є природним середовищем для поколінь Y і Z. У перспективі ці виклики лише посилюватимуться з виходом на ринок праці Generation Alpha, для якого цифрова інтегрованість та персоналізація взаємодії стануть базовими очікуваннями від організації. Сьогодні перші представники Generation Alpha вже виходять на ринок праці. Сучасний ринок праці функціонує в умовах постійної трансформації, одночасно намагаючись залучити та ефективно використати людський капітал наймолодших когорт для збереження конкурентоспроможності організацій. Якщо Millennials і Generation Z суттєво переосмислили трудові стандарти та моделі зайнятості, то очікується, що Generation Alpha також окреслить нові вектори розвитку організацій, визначивши інші підходи до використання професійного потенціалу.

Наразі емпіричні знання про покоління Alpha залишаються обмеженими, однак уже простежуються зміни у способах навчання та пізнання: для цієї когорти характерні швидке сприйняття інформації, кліпове мислення та розвинена багато-задачність [26]. Їх часто визначають як «цифрових аборигенів», яким притаманні креативність, динамізм та схильність до лідерства [44]. Імовірно, професійні

інтереси представників цього покоління концентруватимуться у сферах, пов'язаних із технологіями, автономією прийняття рішень та публічною самореалізацією. Уже сьогодні популярності набувають такі напрями діяльності, як цифровий контент-кріейтор, інфлюенсер, блогер чи відеопродюсер. Реальність покоління Alpha визначається домінуванням технологій, що впливає як на способи комунікації, так і на формування ціннісних установок.

Покоління Альфа вже сьогодні критично оцінює традиційну модель освіти й очікує більш персоналізованих підходів до навчання. У майбутньому вони вимагатимуть гнучких форматів, що враховують індивідуальні здібності та темп розвитку. Як перше покоління, яке зростає повністю в цифровому середовищі, вони матимуть ще вищий рівень технологічної обізнаності, ніж покоління Z, що неминуче вплине на організаційні структури, HR-стратегії та стилі лідерства. Управління ними потребуватиме нової парадигми – поєднання цифрової компетентності, соціальної чутливості та поваги до їхнього вираженого індивідуалізму.

Поширення дистанційної роботи, гнучких графіків, формату home office, позмінної зайнятості та моделей подвійної кар'єри розмиває межі між особистим і професійним життям. Ці тенденції, характерні ще для покоління міленіалів, суттєво впливають на соціалізацію покоління Alpha, яке зростає в умовах майже повної технологічної інтеграції. Разом із тим дослідження вказують і на потенційні ризики цифрового дорослішання: надмірна присутність гаджетів може впливати на формування характеру, уваги та соціальних навичок. Це породжує дискусії щодо готовності дітей до викликів онлайн-середовища та довгострокових наслідків ранньої цифрової соціалізації. Таким чином, питання майбутньої робочої сили (покоління Alpha) виходить за межі суто економічної проблематики. Воно стосується напряму розвитку суспільства у цілому: якими будуть майбутні працівники, громадяни й управлінці, які цінності, установки та моделі організаційної поведінки вони сформуують, і які стратегічні виклики це створить для роботодавців у довгостроковій перспективі.

Ринок праці, на який сьогодні вперше вступають представники покоління Альфа, формується під впливом стрімкого розвитку штучного інтелекту,

нестабільності середовища VUCA та логіки BANI – крижкості, тривожності, нелінійності й незрозумілості [28; 34]. Динамічний розвиток штучного інтелекту трансформує ринок праці з безпрецедентною швидкістю. Для покоління Альфа, яке тільки починає свою освіту та готується до майбутньої кар'єри, ця трансформація приносить величезні можливості, але й відчутні ризики. Технологічний прогрес одночасно знищує одні професії й створює інші: очікується суттєве зростання попиту на фахівців у сферах AI, великих даних, кібербезпеки та цифрової грамотності. Водночас зростає значення суто людських якостей – креативності, критичного мислення, емпатії, адаптивності та здатності до навчання протягом життя, які забезпечуватимуть конкурентну перевагу над автоматизованими системами. Згідно зі Звітом про майбутнє робочих місць [62], технологічний прогрес може призвести до втрати до 75 мільйонів робочих місць у всьому світі, тоді як очікується поява 133 мільйонів нових професій – відповідно до динаміки розвитку цифрової економіки. Прогнозується, що до 2030 року найшвидше зростатимуть навички у сфері AI та BigData, нейромереж та кібербезпеки, а також загальна технологічна грамотність [62], що підкреслює зростаючу важливість технологічних навичок для майбутніх працівників покоління Альфа.

Демографічні зміни – старіння населення та скорочення робочої сили додатково трансформують економічний ландшафт. За цих умов кар'єра покоління Альфа, ймовірно, буде нелінійною, міждисциплінарною й глобальною. Вони надаватимуть перевагу проєктній роботі, гібридним форматам, автономії та змістовності праці, а не традиційному ієрархічному зростанню. Модель «освіта-робота-пенсія» поступається концепції безперервного навчання. Водночас їхня рання й постійна взаємодія з цифровими технологіями має подвійний ефект. З одного боку, вона сприяє розвитку багатозадачності, інформаційної грамотності та швидкої адаптації. З іншого – створює ризики: проблеми з концентрацією, саморегуляцією, технологічну залежність і психологічне виснаження. Гібридна та цифровізована праця може посилювати ізоляцію й тиск продуктивності, що вимагатиме від покоління Альфа високої стійкості та гнучкості в умовах постійної невизначеності.

Отже, теорія поколінь, розроблена В. Штраусом та Н. Хоу, формує цілісну концептуальну рамку інтерпретації соціально-економічного розвитку через призму циклічності історичних процесів і зміни поколінських архетипів. Її ключова цінність полягає в поясненні повторюваності соціокультурних патернів і взаємозв'язку між макроісторичними подіями та формуванням ціннісних орієнтацій когорт. Покоління постають не як ізольовані вікові групи, а як елементи структурного циклу суспільної трансформації.

Еволюція поколінь від «Втраченого» та «Величного» до X, Y, Z і Alpha відображає поступовий перехід від індустріальної моделі розвитку до цифрово-мережевої. Якщо старші когорти демонстрували орієнтацію на стабільність, ієрархію та колективну відповідальність, то молодші покоління формуються в умовах технологічної турбулентності, що зумовлює зростання значущості гнучкості, ціннісної узгодженості, швидкого зворотного зв'язку та самореалізації. Таким чином, трансформація історичного контексту безпосередньо корелює зі зміною моделей лідерства й трудової поведінки.

Теорія поколінь Штрауса та Хоу розглядає історичний розвиток як циклічний процес, у межах якого кожна когорта формується під впливом специфічних соціально-економічних і культурних умов. Це зумовлює відмінності у трудових цінностях, стилях поведінки та очікуваннях від роботодавця.

Втрачене покоління (1883-1900 рр.) сформувалося під впливом воєнних потрясінь і соціальної нестабільності; для нього характерні дисциплінованість, витривалість і орієнтація на виживання. Величне покоління (1901-1927 рр.) відзначається колективізмом, високим рівнем громадянської відповідальності та довірою до інституцій. Мовчазне покоління (1928-1945 рр.) демонструє лояльність до організації, конформізм і цінування стабільності. Бебі-бумери (1946-1964 рр.) орієнтовані на кар'єрне зростання, професійну самореалізацію та статус; їм властива висока трудова етика й відданість роботі. Покоління X (1965-1980 рр.) характеризується прагматизмом, автономністю, орієнтацією на баланс між роботою та особистим життям і недовірою до жорстких ієрархій. Покоління Y (міленіали) (1981-1996 рр.) надає пріоритет змістовності праці, корпоративним

цінностям, розвитку та гнучкості; матеріальна винагорода для них важлива, але не визначальна. Покоління Z (1997-2012 рр.) формується в умовах цифрової глобалізації; йому притаманні швидка адаптивність, підприємливість, потреба в постійному зворотному зв'язку та підвищена увага до психологічної безпеки. Покоління Alpha (з 2013 р.) зростає у середовищі повної цифрової інтеграції, що передбачає подальшу трансформацію моделей навчання, комунікації та зайнятості.

Сучасний ринок праці характеризується концентрацією безробіття серед молодших когорт, зокрема покоління Z, що вказує на структурні дисбаланси між системою освіти, очікуваннями молоді та вимогами роботодавців. Попри зростання освітнього рівня в країнах ЄС та ОЕСР, проблема невідповідності компетентностей залишається актуальною. Це підтверджує, що формування людського капіталу потребує не лише кількісного нарощування освітніх показників, а й якісної адаптації змісту освіти до динаміки цифрової економіки.

Дослідження мотиваційних орієнтацій поколінь X, Y і Z засвідчило наявність диференційованих драйверів трудової залученості. Покоління X тяжіє до автономії, фінансової стабільності та чітких правил гри; покоління Y орієнтується на розвиток, партнерські відносини та баланс між роботою і життям; покоління Z поєднує прагматизм із високою чутливістю до змістовності праці, ціннісної відповідності та психологічної безпеки. При цьому простежується тенденція до зростання ролі матеріального добробуту, здоров'я та якості життя у молодших когорт.

Для бізнесу теорія поколінь має стратегічне значення, оскільки дозволяє формувати диференційовані HR-стратегії, адаптовані системи винагороди та моделі лідерства в мультипоколінських колективах. Інтеграція досвіду старших працівників із цифровою компетентністю молодших підвищує інноваційність, адаптивність і організаційну стійкість. Водночас універсальні підходи до мотивації втрачають ефективність, що зумовлює потребу в гнучких і персоналізованих кадрових рішеннях.

Зростання значущості корпоративних цінностей і соціальної відповідальності як чинників професійного вибору (особливо серед поколінь Y і Z) свідчить про

трансформацію природи кар'єрного успіху – від матеріально центрованої моделі до моделі ціннісної відповідності та самореалізації. Ігнорування цього тренду створює ризики зниження залученості та зростання плинності кадрів, тоді як інтеграція цінностей у бренд роботодавця формує довгострокову конкурентну перевагу.

Водночас теорія поколінь має низку обмежень: узагальненість висновків, недостатню емпіричну верифікацію та культурну зумовленість (переважно американський контекст). Тому її застосування вимагає критичного осмислення, локальної адаптації та доповнення міждисциплінарними дослідженнями. Перспективною є гіпотеза про нівелювання поколінських меж у цифровому середовищі та формування «Internet Generation», що акцентує увагу не на віці, а на рівні цифрової інтегрованості.

Проведене дослідження дозволило не лише систематизувати поколінські характеристики, а й сформувані диференційовані стратегії управління персоналом з урахуванням їхніх ціннісних орієнтацій, а також узагальнити інструментарій реалізації зазначених стратегій, що включає: адаптивні системи мотивації, персоналізовані програми навчання й розвитку, гнучкі формати організації праці, інструменти внутрішнього менторства, рекрутингу, системи регулярного зворотного зв'язку, цифрові HR-платформи та механізми формування корпоративної культури, орієнтованої на міжпоколінську синергію. Доведено, що ефективність сучасного управління персоналом безпосередньо залежить від здатності інтегрувати поколінські особливості у стратегічну архітектуру організації. Запропонований у дослідженні підхід дозволяє забезпечити підвищення залученості працівників, зниження плинності кадрів і формування довгострокової стратегічної стійкості підприємства в умовах демографічних і технологічних трансформацій.

Таким чином, міжпокоління динаміка є процесом адаптивної реконфігурації цінностей у відповідь на зміну технологічних, економічних та інституційних параметрів розвитку суспільства. Ефективність сучасного управління персоналом безпосередньо залежить від здатності інтегрувати ці зміни у стратегію розвитку організації, поєднуючи демографічний аналіз, ціннісну сегментацію та довгострокове прогнозування ринку праці.

Список використаних джерел

1. Боришкевич І., Якубів В. Вплив теорії поколінь на формування мотивації працівників. *Економіка та суспільство*, 2022. Вип. 41. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-41-12.
2. Величко Я. І. Підвищення рівня мотиваційного потенціалу працівників організації в контексті теорії поколінь. *Економіка транспортного комплексу*, 2022. Вип. 40. С. 88-109. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2022.40.88.
3. Воржакова Ю. П. Класифікація кадрових ризиків покоління Z. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2019. № 16. С. 234-241.
4. Денисенко М. П., Давиденко Н. В. Теорія поколінь та який її вплив на сучасний бізнес. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 46-49.
5. Жмай О. В., Мозгальова М. Ю. Диференціація мотивації персоналу в контексті теорії поколінь. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 94-100. DOI: 10.37405/1729-7206.2022.1(42).94-100.
6. Кашук К. М. Особливості управління співробітниками X, Y та Z поколінь. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9.
7. 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>.
8. Колот А. М., Герасименко О. О. Покоління z і соціально-трудова платформа «Праця 4.0»: імперативи взаємодії. *Демографія та соціальна економіка*. 2020, № 2 (40). С. 103-138.
9. Кузенкова Є. Популярні, але неперспективні: чому молодь вибирає перенасичені сфери та чим це може загрожувати. *Work.Ua*. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3976/>.
10. Кушнірук М. Як працювати з поколінням Z. *PeopleForce*. 2024. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/yak-pratsyuvaty-z-pokolinnuyam-z>.
11. Лункіна Т. Особливості мотиваційних аспектів різних поколінь. *Сталий розвиток економіки*, 2025 Вип. 4(55). С. 48-52. DOI: 10.32782/2308-1988/2025-55-7.
12. Лютак О. З. Застосування теорії поколінь у консультуванні персоналу організації. *Збірник наукових праць: психологія*, 2019. № 23. С. 94-101.
13. 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. DOI: 10.31375/2226-1915-2021-4-110-123.
14. Смачило В. В., Шуміло О. С., Попова Є. В. Управління персоналом підприємств крізь призму теорії поколінь. *Ефективна економіка*, 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7728>.
15. Хромушина Л. Виклики і перспективи управління персоналом у контексті теорії поколінь та в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 51. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-51-40.
16. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Даниляк М. І. Управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 277-283.
17. Юдіна Н. В. Теорія поколінь в умовах інформаційного суспільства. *Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг: міжнародна науково-практична конференція*, 15-16 грудня 2017 р. Рівне: РДГУ, 2017. С. 115-117.
18. Яценко Л. Безробіття в Україні: сучасні тренди та особливості. *Центр економічних і соціальних досліджень НІСД*. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2026-01/az_unemployment_230126.pdf.
19. Аналітична інформація та статистика. Державна служба зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend>
20. Результати загальнонаціонального опитування Українське покоління Z: цінності та орієнтири. Київ: 2017. URL: <https://neweurope.org.ua/analytics/ukrayinske-pokolinnya-z-tsinnosti-ta-oriyentyry/>.

21. Aguinis, H. & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *Business Research Quarterly*, 24(3), 233-242.
22. Aryani, D. N. (2025). The Evolution of Human Resource Management in the Generation Z era. *ISA Journal of Business, Economics and Management (ISAJBEM)*, 2(3), 259-264.
23. Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498-2537. DOI: 10.1177/0149206318818718.
24. Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394. DOI: 10.1007/s10869-012-9269-3.
25. Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Pew Research Center. URL: <https://pewrsr.ch/2szqtJz>
26. Drugas, M. (2022). Screenagers or «Screamagers»? Current Perspectives on Generation Alpha. *Psychological Thought*, 15(1). DOI: 10.37708/psyc.v15i1.732.
27. Eastland, R. & Clark, K.R. (2015). Managing generational differences in radiology. *Radiology Management*, 37(3), 52-56.
28. Halil, F. L., Aziz, N. A. & Hassan, A. (2025). Navigating uncertainty: The role of VUCA and BANI frameworks in educational leadership strategies. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(4), 5925-5936.
29. Hillman, D. R. (2014). Understanding multigenerational work-value conflict resolution. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 29(3), 240-257. DOI: 10.1080/15555240.2014.933961.
30. Jones, C., & Lyons, S. (2015). Workplace preferences and values across generations. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 74-76.
31. Kukreja, J. (2017). Internal marketing: a prelude or an outcome of employee motivation? *BVIMSR's Journal of Management Research*, 9(1), 54-59.
32. Kupczyk, T., Gorski, A., Urbanska, K., Ucieklak-Jez, P. & Wierzbinski, B. (2024). Values Held by Generation X, Y, Z Employees as Predictors of Work Motivation. *European Research Studies Journal*, Volume XXVII, Issue 4, 1566-1583. DOI: 10.35808/ersj/3885.
33. Lyons, S. T., & Kuron, L. K. J. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), 139-157.
34. Mannion, R. (2025). BANI World: A Guide to Leadership Excellence, London: Austin Macauley Publishers.
35. McCrindle M. (2017). Generation Alpha. Australia: Hachette. 352 p.
36. Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. In P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the Sociology of Knowledge* (pp. 276-320). London: Routledge and Kegan Paul.
37. Ng, E. S., & Parry, E. (2016). Multigenerational research in human resource management. *Human Resource Management Review*, 26(1), 1-12. DOI: 10.1016/j.hrmr.2015.09.001.
38. Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96.
39. Ravid, D. M., Costanza, D. P., & Romero, M. R. (2024). Generational differences at work? A meta-analysis and qualitative investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 1-23. DOI: 10.1002/job. 2827.
40. Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 29, 44-57 DOI: 10.1016/j.leaqua.2017.09.004.
41. Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18. DOI: 10.1177/0008125619841006.
42. Silva, T., Oliveira, C. & Martins, E. (2024). Generations and Work Motivation – Ageism and The Practices of Human Resource Management. *International Conference on Industry Sciences and Computer Science Innovation. Procedia Computer Science*, 23,. 61-71. DOI: 10.1016/j.procs.2024.05.080.

43. Smith, C., Halinski, M., Gover, L., & Duxbury, L. (2019). Generational differences in the importance, availability, and influence of work values: A public service perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 36(2), 177-192. DOI: 10.1002/cjas.1485.
44. Spasova, D. (2022). Generation Alpha and the education. *Science, Business, Society*, 2, 75-76.
45. Spengler O. (1918). *Der Untergang des Abendlandes*. München: C.H. Beck.
46. Stillman, D. & Stillman, J. (2017). *Gen Z and work: how the next generation is transforming the workplace*. New York: Harper Business.
47. Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. William Morrow & Co.
48. Strauss, W., & Howe, N. (1993). *13th Gen: Abort, Retry, Ignore, Fail?* New York, Vintage Books.
49. Strauss, W., & Howe, N. (1997). *The Fourth Turning: An American Prophecy*. New York: Broadway Books.
50. Strauss, W., & Howe, N. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York, Vintage Books.
51. Toynbee A. J. *A Study of History*. Vols. 1-12. London: Oxford University Press. Published from 1934 to 1961.
52. Tsapin, A., Zholud, O. (2025). The Labor Market during the War in Ukraine. *Visnyk of the National Bank of Ukraine (Working Papers, 2025/04)*. DOI: 10.26531/vnbu2025.wp04.
53. Tulgan, B. (2009). *Not everyone gets a trophy: How to manage Generation Y*. John Wiley & Sons.
54. Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
55. Van Tilburg, W. A. P., Igou, E. R., & Panjwani, M. (2022). Boring People: Stereotype Characteristics, Interpersonal Attributions, and Social Reactions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 49(9), 1329-1343. DOI: 10.1177/01461672221079104.
56. Zahra, Y., Handoyo, S., & Fajrianti, F. (2025). A comprehensive overview of Generation Z in the workplace: Insights from a scoping review. *SA Journal of Industrial Psychology*, 51(0). DOI: 10.4102/sajip.v51i0.2263.
57. Deloitte Global. 2025 Gen Z and Millennial Survey. Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html>.
58. Layoffs Prompt Gen Z to Rethink Job Security and Careers, Fiverr Survey Reveals. Press Release, 28.02.2024. URL: <https://investors.fiverr.com/news-releases/news-release-details/layoffs-prompt-gen-z-rethink-job-security-and-careers-fiverr>.
59. The Millennial Study: Research About Millennials Values & Lifestyles. Qualtrics. URL: <https://www.qualtrics.com/millennials>.
60. Understanding Generation Z in the workplace. Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/Industries/consumer/articles/understanding-generation-z-in-the-workplace.html>.
61. Eurostat. Official website of the European Union. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/>.
62. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/in-full>.
63. Worldometer. Світова статистика у реальному часі. URL: <https://www.worldometers.info/uk>.
64. Youth unemployment rate. OECD Data. OECD. URL: <https://www.oecd.org/en/data/indicators/youth-unemployment-rate.html>.