

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



ISSN (PRINT): 2786-765X  
ISSN (ONLINE): 2786-7668

**НАУКОВІ ПРАЦІ  
МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

**SCIENTIFIC WORKS  
OF INTERREGIONAL ACADEMY  
OF PERSONNEL MANAGEMENT  
ECONOMIC SCIENCES**

**Випуск 1 (81), 2026**



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2026

**Головний редактор:**

**Ніценко В. С.**, д-р екон. наук, проф., Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

**Члени редакційної колегії:**

**Андрющенко К.А.**, д-р екон. наук, проф., Державний університет інфраструктури та технологій  
**Бердар М.М.**, д-р екон. наук, проф., Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
**Гончаренко М.Ф.**, д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом  
**Грановська В.Г.**, д-р екон. наук, проф., Херсонський державний аграрно-економічний університет  
**Дачій О.І.**, д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом  
**Кришталь Г.О.**, д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом  
**Негода Ю.В.**, д-р екон. наук, проф., Національний університет біоресурсів і природокористування України  
**Побережна З.М.**, д-р екон. наук, проф., Державний університет «Київський авіаційний інститут»  
**Aghayeva Konul**, Ph.D., Associate Professor, Azerbaijan University of Architecture and Construction, Azerbaijan  
**Błażej Prusak**, Dr. hab., Associate Professor, Gdańsk University of Technology (Gdańsk Tech), Poland  
**Ghai Priyanka**, PhD, Associate Professor, Indian Institute of Management Rohtak, India  
**Malgorzata Okręglicka**, Dr. hab., Prof. PCz, Czestochowa University of Technology, Poland  
**Muntean Andreea Cipriana**, Ph.D, Associate Professor, "1 Decembrie 1918" University of Alba Iulia, Romania  
**Olubiyi Olasoji Timilehin**, Ph.D. in Business Administration, West Midlands Open University, Nigeria  
**Rasa Subačienė**, Doctor of Social Sciences, Professor, Vilnius University, Lithuania  
**Zayed Dr. Nurul Mohammad**, PhD, Associate Professor, Daffodil International University, Dhaka, Bangladesh  
**Yusifov Elshad**, PhD in Economics, Associate Professor, Azerbaijan University of Architecture and Construction, Azerbaijan

«Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки» включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 29 червня 2020 року № 735 (додаток 4)

Спеціальності: С1 Економіка та міжнародні економічні відносини;  
D1 Облік і оподаткування; D2 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок;  
D3 Менеджмент; D5 Маркетинг; D7 Торгівля; J2 Готельно-ресторанна справа та кейтеринг;  
J3 Туризм та рекреація; С3 Міжнародні відносини.

Затверджено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом  
(протокол від 20.03.2026 р. № 3)

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:  
Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення  
№ 1173 від 11.04.2024 року

Ідентифікатор медіа: R30-03893

Суб'єкт у сфері друкованих медіа:  
Міжрегіональна Академія управління персоналом  
03039, Україна, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, тел.: +38 (044) 298-51-23;  
e-mail: journals@maup.com.ua

DOI: 10.32689/2523-4536

**Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки.** 2026. Вип. 1 (81).  
Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2026. 108 с.

Публікуються статті науковців, які досліджують актуальні проблеми розвитку економіки. Для науковців, викладачів, аспірантів, студентів та всіх, кого цікавить розвиток економічної науки в Україні.

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

## ЗМІСТ

### ЕКОНОМІКА

**В. С. Ніценко, Т. В. Мартин, Н. А. Герасимчук,  
В. В. Деньгуб, О. М. Кульганік**

ТРАНСФОРМАЦІЙНА РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ  
ТА ПРОМИСЛОВОЇ МАТЕМАТИКИ В КОГНІТИВНІЙ ЕКОНОМІЦІ.....7

**Н. І. Тімко**

ЕНДОГЕННІ МОДЕЛІ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ  
ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ ДЛЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ .....21

**Т. М. Червінська**

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ  
В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....32

### ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

**М. А. Андрєєв**

БЮДЖЕТНЕ ФІНАНСУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ  
ТА РОЗВИТОК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ:  
СУЧАСНІ ПІДХОДИ РОЗПОДІЛУ КОШТІВ В УКРАЇНІ.....42

**К. С. Салига**

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВА  
В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО СТАНУ  
ТА РИЗИКІВ БЕЗПЕКИ .....53

**В. В. Македон**

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ОСНОВА  
ФОРМУВАННЯ СТАБІЛІЗАЦІЙНОГО КОНТУРУ  
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ.....60

### МЕНЕДЖМЕНТ

**Ю. Я. Хамига, М. О. Стаднік, С. І. Петричук**

УПРАВЛІННЯ ПОКОЛІННЯМИ Z І АЛЬФА:  
ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ  
ДЛЯ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ.....68

**О. О. Мухін**

СТАЛИЙ РОЗВИТОК РИНКУ НЕРУХОМОСТІ  
В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ.....78

### ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

**О. В. Аксьонова, О. М. Яценко**

КЛЮЧОВІ ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ПІДХОДИ  
ДО МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ.....90

## МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

**Andrii Buz**

INTERNATIONAL POLITICAL ECONOMY OF POST-IMPERIAL STERLING:  
FROM EXORBITANT PRIVILEGE TO NEO-DEPENDENT RESILIENCE  
IN THE GLOBAL MONETARY HIERARCHY.....

**98**

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/81-7>

УДК 005.96:005.21

JEL Classification: M12

## УПРАВЛІННЯ ПОКОЛІННЯМИ Z І АЛЬФА: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДЛЯ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

Ю. Я. Хамига, М. О. Стаднік, С. І. Петричук

## MANAGING GENERATIONS Z AND ALPHA: CHALLENGES AND STRATEGIC APPROACHES FOR MODERN BUSINESS

Yurii Khamyha, Mariana Stadnik, Svitlana Petrychuk

**Анотація.** У статті розглядаються особливості менеджменту наймолодших поколінь – Z і Альфа – у сучасному бізнес-середовищі. Проаналізовано їхні ключові цінності, мотиваційні установки та очікування від роботодавця. Виокремлено основні виклики, з якими стикаються HR-фахівці та менеджери в процесі залучення, адаптації й утримання представників цих поколінь. Увагу приділено питанням міжпоколіннєвої взаємодії, гнучкості корпоративної культури та впровадження цифрових інструментів. Обґрунтовано доцільність розробки та реалізації стратегій, що сприяють ефективній інтеграції поколінь Z і Альфа у робоче середовище. Зроблено висновок, що своєчасне реагування на зміни в поведінкових моделях молодих працівників є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності компанії у XXI столітті.

**Ключові слова:** менеджмент поколінь, покоління Z, покоління Альфа, корпоративна культура, HR-стратегії, мотивація працівників, інтеграція поколінь.

**Summary.** The article explores the management features of the youngest generations – Z and Alpha – in the modern business environment. It analyzes their core values, motivational drivers, and expectations regarding the workplace and employer. The study identifies the main challenges that HR specialists and managers face when attracting, adapting, and retaining representatives of these generations in the labor market. Special attention is paid to issues of intergenerational interaction, flexibility of corporate culture, and the implementation of digital tools that align with the habits and needs of digital-native employees. The research substantiates the importance of developing and implementing comprehensive strategies aimed at the effective integration of generations Z and Alpha into the corporate environment. These strategies include the adaptation of leadership styles, fostering inclusive values, using individualized approaches to communication and learning, and creating favorable conditions for employee development. The paper concludes that timely adaptation to the behavioral patterns of young workers and proactive transformation of HR policies are crucial factors in enhancing a company's competitiveness, innovation potential, and organizational resilience in the 21st century.

**Keywords:** generation management, Generation Z, Generation Alpha, corporate culture, HR strategies, employee motivation, generational integration.

### 1. Вступ

У сучасних умовах трансформації ринку праці та прискорення цифровізації управління персоналом набуває стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу. Особливої актуальності ця проблема набуває у зв'язку зі зростанням частки представників покоління Z та поступовим входженням на ринок праці покоління Альфа.

Питання поколінних відмінностей у трудових цінностях та мотиваційних орієнтаціях ґрунтовно досліджувалися у працях зарубіжних науковців, зокрема Дж. М. Твенддж, С. М. Кемпбелл, Б. Дж. Хоффман, К. Е. Ланс [1], Л. Сеннамо та Д. Гарденер [2], а також К. Шольц [3]. Дані покоління сформувалися

в умовах цифрового середовища, глобалізації, швидкого доступу до інформації та високого рівня технологічної інтеграції, що суттєво вплинуло на їхні цінності, мотиваційні установки та поведінкові моделі.

В праці [4] розглянуто особливості інтеграції покоління Z у професійне середовище, зокрема їхню орієнтацію на гнучкі форми зайнятості, потребу в постійному зворотному зв'язку та прагнення до швидкого професійного зростання, проте не враховано специфіку адаптації управлінських систем підприємств до одночасної взаємодії кількох поколінь, включаючи покоління Альфа. У дослідженні [5] проаналізовано покоління Y та Z в умовах сучасного робочого середовища, акцентовано

увагу на їхній низькій толерантності до жорсткої ієрархії та важливості гнучкості організаційної культури, проте недостатньо розкрито вплив цифрової трансформації управлінських процесів на формування нових моделей мотивації.

У праці [6] охарактеризовано покоління Z як нову значущу силу на ринку праці, зокрема підкреслено їхні очікування щодо технологічної інтегрованості робочого середовища та оперативної комунікації, проте дослідження обмежується галузевим контекстом індустрії гостинності та не пропонує універсальних управлінських підходів.

Водночас у роботі [7] досліджено особливості трудового досвіду покоління Y та визначено зміну очікувань молодих працівників щодо організаційної підтримки, проте не враховано подальшу еволюцію поколінних характеристик у контексті появи покоління Z та Альфа. У праці [8] узагальнено підходи до вивчення міжпоколінних відмінностей у робочому середовищі, проте дослідження має переважно теоретико-узагальнюючий характер і не враховує сучасних викликів цифровізації HR-процесів.

Таким чином, покоління Z та Альфа характеризуються орієнтацією на гнучкі форми зайнятості, низькою толерантністю до жорсткої ієрархії та очікуванням постійного зворотного зв'язку, що зумовлює трансформацію традиційних підходів до менеджменту. Підходи, ефективні для поколінь X та Y, дедалі частіше виявляються неадекватними для управління наймолодшими працівниками. У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у перегляді існуючих моделей управління персоналом та розробці нових управлінських стратегій, адаптованих до поколінних особливостей.

Аналіз наукових публікацій свідчить про зростання інтересу дослідників до проблематики менеджменту поколінь. Так, у праці Л. Хромушиної [9] здійснено ґрунтовний аналіз теорії поколінь та охарактеризовано особливості поколінь X, Y, Z та Альфа в умовах цифрової економіки. Водночас у дослідженні недостатньо уваги приділено практичним інструментам адаптації управлінських стратегій до потреб поколінь Z та Альфа, що потребує подальшого наукового опрацювання.

У роботі О. Ареф'євої та С. Ареф'єва [10] розглянуто вплив зміни поколінь персоналу на організаційну культуру підприємств. Автори акцентують увагу на необхідності трансформації корпоративних цінностей, проте не розглянутими лишилися питання формування ефективних механізмів управління

багатопоколінними колективами та оцінки результативності таких змін.

Зарубіжні дослідження також підтверджують актуальність даної проблематики. Зокрема, у працях авторів, представлених у базах Scopus та Web of Science, аналізуються особливості мотивації покоління Z, їхні очікування від роботодавців та вплив цифрових технологій на управлінські практики. Проте більшість із цих досліджень має фрагментарний характер та не враховує специфіку адаптації даних підходів до умов національних економік, що потребує подальших досліджень.

Таким чином, незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, питання формування комплексного підходу до менеджменту поколінь Z та Альфа, з урахуванням їхніх цінностей, мотивації та поведінкових характеристик, залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює актуальність обраної теми.

Метою наукової статті є комплексний аналіз особливостей менеджменту поколінь Z та Альфа та обґрунтування ефективних управлінських підходів до інтеграції наймолодших працівників у сучасні бізнес-структури.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено вирішення таких завдань:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до дослідження поколінних особливостей персоналу та узагальнити сучасні наукові погляди на менеджмент поколінь Z та Альфа.
2. Визначити ключові характеристики, мотиваційні чинники та очікування поколінь Z та Альфа в контексті управління персоналом.
3. Обґрунтувати напрями вдосконалення управлінських стратегій і HR-інструментів з урахуванням поколінних особливостей наймолодших працівників.

## 2. Матеріали та методи

Для проведення дослідження використувалися методи аналізу наукової літератури, порівняльного та системного аналізу, а також узагальнення результатів міжнародних та українських практик управління персоналом поколінь Z та Альфа. Основними джерелами даних стали публікації у базах Scopus та Web of Science, що висвітлюють характеристики молодих поколінь, їхні мотиваційні установки, очікування від роботодавців, а також вплив цифровізації на HR-процеси. Крім того, застосовувався метод синтезу, що дозволив виділити ключові фактори ефективного управління поколіннями Z та Альфа, та розробити інтегральний показник оцінки рівня впровадження поколінно орієнтованих HR-стратегій.

Покоління Z виросло в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, що суттєво вплинуло на їхній спосіб мислення, комунікації та мотивацію. Ці працівники характеризуються високою адаптивністю до змін, здатністю до мультизадачності та швидкого освоєння нових технологій. Вони віддають перевагу гнучким формам роботи, таким як дистанційна або змішана, та очікують від роботодавців використання сучасних цифрових інструментів для управління та комунікації [11].

Мотивація покоління Z відрізняється від попередніх поколінь. Для них важливі не лише фінансові винагороди, а й можливість самореалізації, професійного розвитку та участі в соціально значущих проєктах. Вони цінують прозорість у комунікації, зворотний зв'язок та можливість впливати на процеси в організації. Крім того, представники цього покоління прагнуть до балансу між роботою та особистим життям, що вимагає від роботодавців гнучкості та розуміння [12; 13; 14].

Світовий досвід управління поколінням Z підтверджує необхідність трансформації традиційних управлінських підходів. За даними міжнародних аналітичних досліджень, у країнах Європейського Союзу та США представники покоління Z вже становлять понад 25 % робочої сили, а до 2030 року їхня частка перевищить 30 %. Згідно з результатами опитувань Deloitte та McKinsey, понад 70 % молодих працівників покоління Z віддають перевагу гнучким формам зайнятості, а більше 60 % очікують від роботодавців активного використання цифрових HR-рішень та прозорості корпоративної культури [12; 13].

У країнах Північної Європи (Швеція, Фінляндія, Данія) активно впроваджуються моделі гнучкого управління персоналом, засновані на принципах автономії, довіри та залученості, що позитивно впливає на рівень утримання молодих працівників [4]. Водночас у країнах Азії (Японія, Південна Корея) фіксується поступовий відхід від жорстких ієрархічних моделей управління на користь проєктних команд та цифрових платформ взаємодії, що дозволяє ефективніше інтегрувати покоління Z у бізнес-середовище [5].

Управління молодими працівниками покоління Z потребує адаптації традиційних методів менеджменту до їхніх особливостей. Важливими аспектами є створення середовища, яке сприяє інноваціям, підтримка ініціативи та надання можливостей для професійного розвитку. Також необхідно впроваджувати сучасні HR-технології, такі як гейміфікація, використання цифрових платформ для

управління продуктивністю та персоналізовані мотиваційні програми [16].

У сучасних умовах стрімких змін на ринку праці та швидкого розвитку технологій, HR-фахівці та менеджери стикаються з низкою нових викликів, які пов'язані із залученням, мотивацією та утриманням молодих працівників, особливо представників покоління Z. Ця група має унікальні потреби і очікування, що відрізняються від попередніх поколінь, що вимагає від організацій адаптації стратегій управління персоналом та корпоративної культури [15; 17].

На рис. 1 ми відобразили ключові виклики, з якими стикається сучасний бізнес у взаємодії з поколіннями Z та Альфа. Ці виклики охоплюють необхідність змін у традиційних моделях управління, подолання конфлікту поколінь та вирішення проблем адаптації молодих спеціалістів на ринку праці. Візуалізація допомагає чітко окреслити ті бар'єри, які потребують нових підходів до менеджменту, аби бізнес залишався конкурентоспроможним у майбутньому.

1. Зміни у традиційних моделях управління

Покоління Z і Альфа очікують гнучкості, відкритості та цифровізації процесів. Ієрархічні та бюрократичні структури для них малопривабливі, тож бізнес має переглядати свої підходи до управління.

2. Конфлікт поколінь та проблеми адаптації на ринку праці

Старші покоління часто мають інші уявлення про дисципліну, кар'єрний шлях і стиль роботи. Це створює ризик непорозумінь, особливо в умовах швидких змін та високих очікувань від молоді.

3. Проблеми адаптації на ринку праці

Молоді працівники прагнуть швидкого результату, балансу між роботою та особистим

### ВИКЛИКИ ДЛЯ БІЗНЕСУ У ВЗАЄМОДІЇ З НОВИМИ ПОКОЛІННЯМИ



Рис. 1. Виклики для бізнесу у взаємодії з новими поколіннями

Джерело: сформовано на основі [12]

життям, можливостей для розвитку. Якщо бізнес не зможе задовольнити ці потреби, він ризикує втратити цінних кадрів.

Розглянемо ключові проблеми та виклики, з якими сьогодні стикаються HR і менеджмент, а також шляхи їх подолання для успішної інтеграції наймолодших працівників у бізнес-середовище. розглянемо основні виклики, з якими стикаються HR-фахівці та менеджери у роботі з поколінням Z [4; 6].

1. Різноманіття поколінь на робочому місці. Сучасні організації стикаються з необхідністю ефективного управління працівниками різних поколінь, які мають різні цінності, мотивації та стилі роботи. Покоління Z, що тільки входить на ринок праці, відрізняється очікуваннями щодо гнучкості робочого часу, цифрової оснащеності робочих місць та корпоративної соціальної відповідальності. Це вимагає від HR-менеджерів розробки нових стратегій, які враховують потреби кожної вікової групи працівників.

2. Цифровізація HR-процесів. Впровадження цифрових технологій в HR-сферу є актуальним викликом для бізнесу. Автоматизація рутинних завдань, використання сучасних платформ для рекрутингу і управління персоналом підвищують ефективність, але потребують постійного навчання персоналу та уваги до кібербезпеки. Менеджерам потрібно адаптувати традиційні процеси до нових реалій [19].

3. Залучення та утримання талантів. У конкурентному середовищі залучення і утримання молодих спеціалістів стає непростим завданням. Покоління Z шукає не лише високу оплату, а й можливість кар'єрного росту, розвиток навичок, комфортні умови праці та баланс між роботою і життям. Тому HR має створювати програми мотивації, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули.

4. Управління міжпоколінневими конфліктами. Різниця у цінностях та стилях комунікації може викликати конфлікти у колективах із працівниками різного віку. HR-спеціалісти повинні впроваджувати тренінги, фасилітації та інші методи, що допомагають знизити напругу та покращити взаєморозуміння між поколіннями [18].

5. Адаптація корпоративної культури. Корпоративна культура повинна відображати цінності сучасних працівників, зокрема відкритість, інклюзивність та соціальну відповідальність. Це важливо для залучення молоді, яка віддає перевагу роботі в організаціях із прозорими цінностями та підтримкою різноманіття.

6. Розвиток лідерства. Покоління Z очікує від лідерів ролі наставників і партнерів, а не

лише керівників. Лідерам потрібно розвивати навички коучингу, емоційного інтелекту та гнучкого управління командами, що забезпечує більш ефективну взаємодію з молодими працівниками [20].

7. Гнучкість та адаптивність організаційних структур. Сучасний бізнес має бути готовим до швидких змін, застосовуючи гнучкі підходи до організації праці – дистанційну роботу, гнучкий графік тощо. HR-менеджери повинні формувати середовище, яке стимулює інновації та оперативне реагування на виклики [19].

8. Оцінка ефективності HR-діяльності. Управління персоналом вимагає системного моніторингу та оцінки результатів. Впровадження HR-аналітики, збирання зворотного зв'язку від співробітників та аналіз ключових показників ефективності допомагають вдосконалити HR-процеси [21].

На основі узагальнення результатів дослідження та світового досвіду доцільно виокремити ключові фактори, які необхідно враховувати при формуванні та реалізації стратегії управління поколіннями Z та Альфа:

- рівень цифрової зрілості організації та готовність до впровадження HR-tech рішень;
- стиль управління та лідерства (орієнтація на партнерство, коучинг, наставництво);
- гнучкість організаційних структур і форматів зайнятості;
- система мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули;
- корпоративна культура, заснована на цінностях інклюзивності, відкритості та соціальної відповідальності.

Урахування зазначених факторів дозволяє знизити рівень міжпоколінневих конфліктів, підвищити залученість молодих працівників та забезпечити стійкий розвиток бізнесу [8; 5].

Інтеграція різних поколінь у корпоративну культуру є одним із ключових завдань сучасного менеджменту. Особливо це стосується таких різних за світоглядом і стилем роботи груп, як покоління X, Y, Z та Альфа. Кожне з цих поколінь має свої цінності, очікування і мотиваційні фактори, що впливають на їхню поведінку на робочому місці. Для успішної інтеграції нових працівників у корпоративну культуру організації повинні розробляти цілісні стратегії, які враховують особливості кожного покоління та сприяють формуванню спільних цінностей і цілей.

Основні принципи інтеграції поколінь у корпоративну культуру:

1. Розуміння цінностей і мотивації різних поколінь.

Важливо усвідомлювати, що покоління Z прагне до швидкого зворотного зв'язку,

можливості самореалізації, гнучкості в роботі, а також цінує прозорість і справедливість в організації. Водночас старші покоління можуть більше орієнтуватися на стабільність, ієрархію та чіткі інструкції.

2. Комунікація, орієнтована на покоління.

Успішна інтеграція потребує застосування різних каналів і форматів комунікації. Для покоління Z ефективними є цифрові платформи, месенджери, візуальний контент, тоді як старші працівники можуть віддавати перевагу традиційним зустрічам або електронній пошті [19].

3. Гнучкість і адаптивність корпоративної культури.

Сучасні компанії мають бути відкритими до змін і готовими адаптувати свою культуру, щоб залучати та утримувати таланти різних вікових груп. Це включає впровадження політик, що підтримують баланс роботи і життя, дистанційну роботу, а також інклюзивність.

4. Розвиток міжпоколінневих команд.

Створення команд, що об'єднують представників різних поколінь, сприяє обміну досвідом і знаннями, підвищує інноваційність і продуктивність. Важливо проводити тренінги для покращення розуміння культурних і професійних відмінностей [18].

5. Лідерство, орієнтоване на різні покоління.

Керівники мають володіти компетенціями, які дозволяють адаптувати стиль управління до індивідуальних потреб працівників різного віку. Це передбачає розвиток емоційного інтелекту, навичок коучингу та гнучкості у прийнятті рішень [21].

Таблиця 1 надає огляд основних стратегій інтеграції різних поколінь у корпоративну культуру. У таблиці детально описано стратегії, які включають розуміння мотивації поколінь, адаптацію комунікації, гнучкість корпоративної культури, розвиток міжпоколінневих команд

та лідерство, орієнтоване на покоління. Кожна стратегія спрямована на досягнення конкретних результатів, таких як покращення мотивації, підвищення ефективності комунікації, збереження талантів, зміцнення командного духу та підвищення ефективності керівництва.

### 3. Результати та обговорення

Практичну апробацію запропонованого підходу доцільно здійснювати на прикладі діяльності HR-підрозділів підприємств сфери послуг та IT-бізнесу, де частка працівників поколінь Z та Альфа є значною, що дозволяє отримати наочні результати та оцінити ефективність впровадження цих стратегій в умовах сучасних організацій. Враховуючи швидкі зміни на ринку праці та потреби у нових підходах до управління персоналом, інтеграція молодих поколінь в корпоративну культуру набуває все більшої актуальності.

На основі отриманих результатів доцільно запропонувати методичний підхід до управління персоналом поколінь Z та Альфа, який включає такі взаємопов'язані елементи:

1. Діагностика поколінного складу персоналу та очікувань працівників;
2. Адаптація корпоративної культури до цінностей молодих поколінь;
3. Впровадження цифрових HR-інструментів і гнучких форматів роботи;
4. Розвиток лідерства та міжпоколіннєвої взаємодії;
5. Системна оцінка ефективності управлінських рішень.

Зазначений підхід може бути використаний як основа для розробки практичного механізму управління персоналом у сучасних організаціях [1; 12].

Практичні кроки для впровадження стратегій:

1. Проведення аудиту корпоративної культури для виявлення проблемних зон

Таблиця 1

Основні стратегії інтеграції поколінь у корпоративну культуру

Стратегія	Опис	Очікуваний результат
Розуміння мотивації поколінь	Вивчення цінностей і потреб кожного покоління	Покращення мотивації та залучення персоналу
Комунікація, орієнтована на покоління	Використання різних форматів і каналів для різних поколінь	Підвищення ефективності внутрішньої комунікації
Гнучкість корпоративної культури	Впровадження політик гнучкості, дистанційної роботи, інклюзивності	Збереження талантів, підвищення лояльності
Розвиток міжпоколінневих команд	Створення змішаних за віком команд та тренінги з міжпоколіннєвої взаємодії	Посилення командного духу та інноваційності
Лідерство, орієнтоване на покоління	Адаптація стилю управління до потреб різних вікових груп	Підвищення ефективності керівництва

Джерело: складено на основі [9; 11]

та сильних сторін щодо інтеграції різних поколінь.

2. Розробка програм наставництва, де старші працівники передають знання молодим, а молоді навчають цифровим навичкам.

3. Впровадження регулярного зворотного зв'язку з урахуванням особливостей кожного покоління.

4. Організація спільних корпоративних заходів, що сприяють формуванню командного духу та взаєморозумінню.

5. Інвестування в навчання лідерів для розвитку компетенцій, необхідних для роботи з мультигенераційними командами [19].

Інтеграція поколінь у корпоративну культуру – це не лише питання адаптації, а й стратегічна можливість для компанії розкрити потенціал різних вікових груп, підвищити інноваційність і конкурентоспроможність на ринку.

Чому варто впроваджувати стратегії інтеграції покоління Альфа: переваги та аргументи

1. Глобальна цифрова грамотність та технологічна очікуваність.

Покоління Альфа виростило в епоху смартфонів, планетарного інтернету й AI-застосунків, вони бачать техніку і цифрові інструменти як невід'ємну частину життя й роботи. Вони звикли до зручних, швидких і зрозумілих цифрових середовищ і просто не приймуть інші підходи: «...покоління має високі вимоги до технічного забезпечення і робочих процесів... не терпітиме застарілу техніку чи погано оптимізовані процеси» [23]. Упровадження продуманих цифрових стратегій і технологічної інфраструктури, не забаганка, а запит покоління Альфа.

2. Культурна відповідність і етичні цінності.

Для Альфа цінності такі як рівність, справедливість, інклюзивність – це норма. Вони не залишаться в компаніях, які не поділяють їхніх поглядів «не працюватимуть в компанії, яка не відповідає їхнім цінностям» [23]. Тобто корпорації, які вже зараз створюють культуру, засновану на цінностях і соціальній

відповідальності, отримують конкурентну перевагу в залученні талановитих молодих людей.

3. Прагнення до змістовності та суспільного внеску.

Альфи хочуть, щоб їхня робота мала значення: вони шукають компанії, які «використовують свій вплив для допомоги іншим та роблять щось, що приносить користь і цінність суспільству» [24]. Відповідно, формування соціально відповідального бренду, участь в екологічних або благодійних ініціативах – це не «фешн», а стратегічний крок для HR, який приваблює Альф.

4. Перевага швидкої адаптації та навчання.

Молодь Альфа звикла отримувати знання швидко, покроково, з візуальним контентом та гейміфікацією. Вони мають нетерпіння до класичних, довготривалих процесів: «...нетерплячість... покоління очікувач, що кожна їхня потреба буде задоволена». Тому сучасні платформи навчання, менторські програми з гейміфікацією саме те, що підтримує їхню мотивацію.

5. Робота в умовах персоналізації.

Альфи очікуватимуть персоналізованого досвіду, як у цифровому середовищі, так і в корпоративному: «сприймають індивідуальність як норму, хочуть мати персоналізований досвід, а не «один підхід для всіх» [25]. Це означає гнучкі підходи до мотивації, графіків, можливостей розвитку усе під вимоги кожного працівника.

Таблиця 2 описує основні переваги інтеграції покоління Альфа в корпоративну структуру. У таблиці розглянуті такі ключові аспекти, як технологічна конкурентоспроможність, соціальний капітал і репутація, швидкість адаптації та навчання, індивідуалізований підхід та підвищення інноваційності. Кожна перевага детально пояснена, зокрема, через надання сучасних інструментів і платформ, орієнтацію на цінності молоді, використання новітніх педагогічних технологій, персоналізацію підходів до розвитку

Таблиця 2

### Переваги інтеграції покоління Альфа

Перевага	Деталізація
Технологічна конкурентоспроможність	Забезпечення сучасних інструментів і платформ, які відповідають очікуванням працівників.
Соціальний капітал і репутація	Позитивна корпоративна репутація в очах молоді, орієнтованої на цінності.
Швидкість адаптації та навчання	Залучення найефективніших педагогічних технологій, які відповідають стилю Альфи.
Індивідуалізований підхід	Вища залученість через персоналізацію мотивації, розвитку, графіків.
Підвищення інноваційності	Альфи – носії нових ідей, активні у цифрових та культурних трансформаціях.

Джерело: складено на основі [6–9]

співробітників і підвищення інноваційного потенціалу компанії.

Практичну апробацію запропонованого підходу доцільно здійснювати на прикладі діяльності HR-підрозділів підприємств сфери послуг та IT-бізнесу, де частка працівників поколінь Z та Альфа є найбільшою [6; 4]. Для оцінки рівня застосування менеджменту поколінь Z та Альфа пропонується використовувати інтегральний показник:

$$I_{Z/A} = \frac{M + F + D + C}{4}$$

де  $M$  – рівень адаптації системи мотивації;  $F$  – рівень гнучкості організації праці;  $D$  – рівень цифровізації HR-процесів;  $C$  – відповідність корпоративної культури цінностям поколінь Z та Альфа.

Значення показника може коливатися від 0 до 1, де вищі значення свідчать про ефективніше впровадження поколінно орієнтованого менеджменту. Використання даного показника дозволяє здійснювати порівняльний аналіз підприємств, а також прогнозувати динаміку розвитку системи управління персоналом у середньо- та довгостроковій перспективі [4; 12].

На рис. 2 відображено динаміку впровадження сучасних HR-стратегій для поколінь Z та Альфа у компаніях протягом 2015–2025 років. Дані демонструють поступове зростання використання гнучких форм роботи, цифрових HR-платформ та мотиваційних програм, адаптованих під потреби молодих поколінь [4; 6; 13].

Як видно, з 2015 по 2020 рік основні зміни стосувалися покоління Z, зокрема впровадження гнучкого графіку та цифровізації HR-процесів. Починаючи з 2021 року, з ростом входження на ринок праці покоління Альфа, компанії активно адаптують стратегії мотивації та навчання під їхні специфічні потреби, зокрема цифрову грамотність, персоналізацію підходів та швидкий зворотний зв'язок.

Графік наочно ілюструє ключові тенденції:

- поступове збільшення охоплення цифрових HR-платформ;
- активне впровадження гнучких форм роботи для молодих працівників;
- зростання рівня адаптації мотиваційних програм під обидва покоління;
- прогресивний тренд на персоналізацію підходів, особливо для покоління Альфа, що вступає на ринок праці [12].

Отримані дані дозволяють прогнозувати, що у найближчі 5 років компанії будуть ще активніше інтегрувати інноваційні стратегії управління персоналом, орієнтовані на цифрові та соціальні очікування молодих поколінь, що забезпечить підвищення ефективності, залученості та лояльності співробітників.

Інтеграція покоління Альфа – це не абстрактне стратегічне рішення, а вимога реальності. Ці молоді люди з цифровим бекграундом, соціальною зрілістю та високими очікуваннями вже формують майбутнє ринку праці. Роботодавці, які зможуть зрозуміти їхні потреби та створити гнучке, справедливе і технологічно просунуте середовище – отримають лояльність, креативність і конкурентну перевагу.

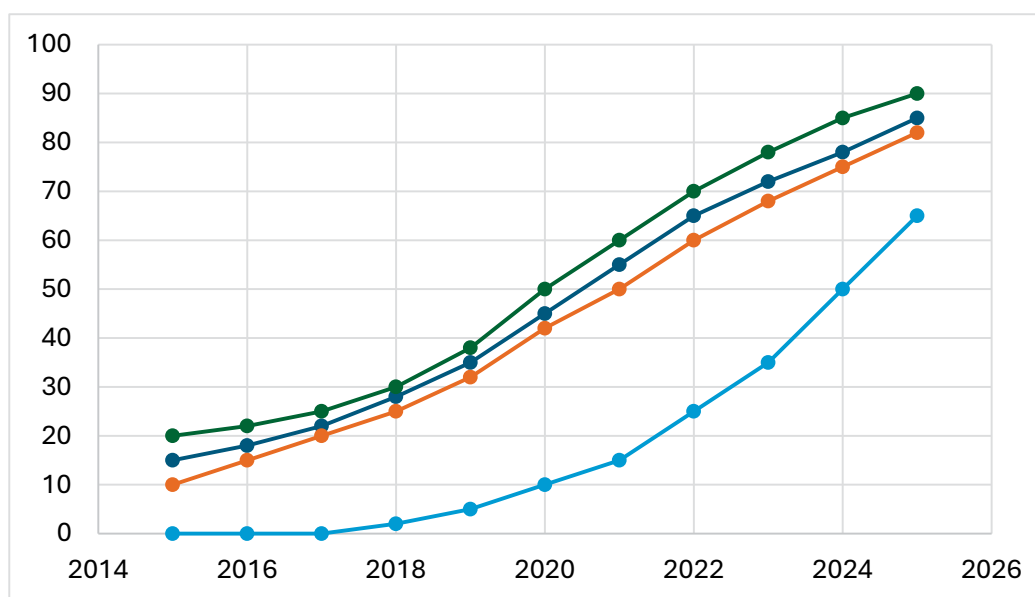


Рис. 2. Динаміка застосування HR-стратегій для поколінь Z та Альфа у компаніях (2015–2025)  
Джерело: сформовано автора

#### 4. Висновки

У результаті проведеного дослідження було виявлено, що сучасний бізнес-світ переживає трансформаційний етап, пов'язаний із входженням на ринок праці поколінь Z і Альфа – представників цифрової епохи, для яких характерні унікальні цінності, поведінкові моделі та очікування щодо роботи. Це зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до управління персоналом та формування нових стратегій менеджменту.

Покоління Z уже активно інтегрується в робоче середовище, демонструючи високий рівень цифрової компетентності, вимогливість до гнучких умов праці, прагнення до швидкого зворотного зв'язку, можливості самореалізації та наявності чітких цінностей в організації. Покоління Альфа лише готується до виходу на ринок праці, однак уже зараз очевидно, що його представники матимуть ще вищий рівень цифрової інтегрованості, більш критичне ставлення до ієрархії та орієнтацію на персоналізовані рішення у всіх аспектах роботи.

Проаналізовано виклики, з якими стикаються HR-фахівці та керівники при роботі з молодими працівниками: труднощі у формуванні мотивації, забезпеченні ефективної міжпоколіннєвої комунікації, адаптації корпоративної культури до нових цінностей, а також управління конфліктами між поколіннями. Крім того, виявлено потребу в трансформації самих підходів до лідерства, внутрішніх комунікацій та організації робочого.

У роботі обґрунтовано важливість впровадження комплексних стратегій інтеграції поколінь Z і Альфа у корпоративну культуру. Серед ключових стратегічних кроків – розвиток міжпоколіннєвих команд, гнучких моделей лідерства, персоналізованих підходів до навчання та мотивації, впровадження технологій, які відповідають звичкам і потребам молоді, а також формування ціннісно орієнтованої корпоративної культури.

Зазначено, що успішне врахування особливостей молодих поколінь сприятиме не лише покращенню внутрішнього клімату в компаніях,

але й стане чинником підвищення їхньої конкурентоспроможності, інноваційності та стійкості до змін. Організації, які вже сьогодні розвивають відповідні компетенції HR-менеджменту, будуть краще підготовлені до викликів найближчого майбутнього.

Отже, для ефективного функціонування в умовах мультигенераційного ринку праці критично важливо не лише розуміти відмінності поколінь, а й вміти перетворювати ці відмінності на джерело розвитку, синергії та прогресу бізнесу.

#### Конфлікт інтересів

Автори декларують, що не мають конфлікту інтересів стосовно даного дослідження, в тому числі фінансового, особистісного характеру, авторства чи іншого характеру, що міг би вплинути на дослідження та його результати, представлені в даній статті.

#### Фінансування

Статтю підготовлено в межах науково-дослідної роботи «Дослідження теоретико-методологічних основ забезпечення сталого розвитку української державності в контексті сучасних викликів та загроз: правовий, економічний, безпековий, психологічний та управлінський аспекти» (номер державної реєстрації 0125U002151).

#### Доступність даних

Рукопис не має пов'язаних даних.

#### Використання засобів штучного інтелекту

Автори підтверджують, що не використовували технології штучного інтелекту при створенні представленої роботи.

#### Внесок авторів

М.О. Стаднік: концептуалізація, методологія, написання – оригінальна чернетка;

Ю.Я. Хамига: концептуалізація, формальний аналіз, дослідження, написання – оригінальна чернетка;

С.І. Петричук: дослідження, написання – рецензія та редагування.

#### References:

1. Twenge J. M., Campbell S. M., Hoffman B. J. & Lance C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, no. 36(5), pp. 1117–1142. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
2. Cennamo L. & Gardner D. (2008). Generational differences in work values. *Journal of Managerial Psychology*, no. 23(8), pp. 891–906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904380>
3. Scholz C. (2019). Generational theory and digital natives. *Employee Relations*, no. 41(1), pp. 2–16. DOI: <https://doi.org/10.1108/ER-07-2018-0208>
4. Schroth H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, no. 61(3), pp. 5–18. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
5. Bencsik A., Horváth-Csikós G. & Juhász T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, no. 8(3), pp. 90–106. DOI: <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>

6. Goh E. & Lee C. (2018). A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, no. 73, pp. 20–28. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.016>
7. Kim J., Knight D. K. & Crutsinger C. (2009). Generation Y employees retail work experience. *Journal of Business Research*, no. 62(5), pp. 548–556. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.016>
8. Lyons S. T. & Kuron L. K. J. (2014). Generational differences in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, no. 35(S1), S139–S157. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.1913>
9. Khromushyna L. V. (2023) Vyklyky i perspektyvy upravlinnia personalom u konteksti teorii pokolin ta v umovakh nevyznachenosti. *Ekonomika ta suspilstvo*. no. 27. pp. 45–60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2492> (data zvernennia: 23.08.2025).
10. Arefiev O., Arefieva, S. (2024) Vplyv zminy pokolin personalu na orhanizatsiinu kulturu kompanii. *Ekonomika ta suspilstvo*. no. 29. pp. 102–115. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2581> (data zvernennia: 23.08.2025).
11. Shpatar Ye. A. Pidvyshchennia motyvatsii pratsi molodoho pokolinnia pratsivnykiv. Kharkivskiy natsionalnyi avtomobilno-dorozhniy universytet. 2024. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/items/07df58df-bb00-40d4-a52a-17851b36e258> (data zvernennia: 24.08.2025).
12. Priporas C. V., Stylos N. & Fotiadis A. K. (2017). Generation Z consumers expectations of interactions in smart retailing. *Computers in Human Behavior*, no. 77, pp. 374–381. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.01.058>
13. Suh A. & Lee J. (2018). Understanding teleworkers technostress and its influence on job satisfaction. *Computers in Human Behavior*, no. 83, pp. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.01.017>
14. Boryshkevych I. I., Yakubiv V. M. (2022) Vplyv teorii pokolin na formuvannia motyvatsii pratsivnykiv. *Ekonomika ta suspilstvo*. no. 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1541> (data zvernennia: 24.08.2025).
15. Dolot A. (2018). The characteristics of Generation Z. *e-mentor*; no. 2(74), pp. 44–50.
16. Kilnytska O., Yaremova M. (2025) HR-tehnolohii motyvatsii riznykh pokolin. *Yevropeiskiy naukoviy zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*. vol. 2, no. 16. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/445> (data zvernennia: 25.08.2025).
17. Williams K. C. & Page R. A. (2011). Marketing to the generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, no. 3, pp. 1–17.
18. Kushniruk M. (2024) Yak pratsiuvaty z pokolinniam Z. PeopleForce. pp. 10–40. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/yak-pratsyuvaty-z-pokolinniam-z> (data zvernennia: 25.08.2025).
19. Orel Yu. L., Smahliuk A. A. (2023) Tsyfrovizatsiia HR-protseviv v Ukraini. *Akademiia upravlinnia*. is. 12. pp. 20–40. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368> (data zvernennia: 25.08.2025).
20. Boryshkevych I. I., Yakubiv V. M. (2022) Motyvatsiia pratsivnykiv pokolinnia Z. *Ekonomika ta suspilstvo*. no. 41. pp. 38–60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1541> (data zvernennia: 26.08.2025).
21. Riabova O. (2024) Adaptatsiia korporativnoi kultury pid novi pokolinnia. *Biznes-ekspert*. is. 8. pp. 15–30. URL: <https://riabova.io/blog/pokolenie-z-na-rabote-novye-pravila-igry-dlja-sovremennogo-rabotodatelja> (data zvernennia: 26.08.2025).
22. Rudolph C. W., Rauvola R. S. & Zacher H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, no. 29(1), pp. 44–57. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.10.001>
23. Happymonday. Pokolinnia Alfa: yaki vony – naimolodshi maibutni pratsivnyky? 2023. URL: <https://happymonday.ua/pokolinnia-alfa> (data zvernennia: 27.08.2025).
24. Robota.ua (Budni HR). Pokolinnia Alfa: shcho pro nykh treba znaty robotodavtsiam. 2024. URL: <https://budni.robota.ua/career/pokolinnia-alfa-shho-pro-nih-treba-znati-robotodavtsyam> (data zvernennia: 27.08.2025).
25. Robota.ua (Budni HR). Chy hotovi ukraïnski kompanii do pratsivnykiv pokolin Z ta Alpha? 2024. URL: <https://budni.robota.ua/hr/chi-gotovi-ukrayinski-kompaniyi-do-pratsivnikiv-pokolin-z-ta-alpha> (data zvernennia: 27.08.2025).

## ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

### **Yurii Khamyha**

Doctor of Philosophy in Economics,  
Teacher of the Department  
of Management and Economics,  
*Kherson Institute of Private Joint-Stock Company*  
“Higher Educational Institution “Interregional  
Academy of Personnel Management”  
Chernivtsi, 183 Golovna st., 58000  
E-mail: [chvmaup@ukr.net](mailto:chvmaup@ukr.net)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7054-2783>

### **Mariana Stadnik**

Teacher of the Department of Legal Disciplines,  
*Kherson Institute of Private Joint-Stock Company*  
“Higher Educational Institution  
“Interregional Academy  
of Personnel Management”  
Chernivtsi, 183 Golovna st., 58000  
E-mail: [mariana.stadnik.maup@gmail.com](mailto:mariana.stadnik.maup@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9789-1028>

### **Svitlana Petrychuk**

Doctor of Economics,  
Profesor of the Department  
of Management and Economics,  
*Kherson Institute of Private Joint-Stock Company*  
“Higher Educational Institution “Interregional  
Academy of Personnel Management”  
Chernivtsi, 183 Golovna st., 58000  
E-mail: [0502865951@ukr.net](mailto:0502865951@ukr.net)  
[petrychuk.svitlana@maup.com.ua](mailto:petrychuk.svitlana@maup.com.ua)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1533-8090>

### **Хамига Юрій Ярославович**

доктор філософії в галузі економіки,  
викладач кафедри менеджменту та економіки,  
*Херсонський інститут*  
*Приватного акціонерного товариства*  
«Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна  
Академія управління персоналом»  
м. Чернівці, вул. Головна 183, 58000  
E-mail: [chvmaup@ukr.net](mailto:chvmaup@ukr.net)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7054-2783>

### **Стаднік Мар'яна Олександрівна**

викладач кафедри правових дисциплін,  
*Херсонський інститут Приватного*  
*акціонерного товариства*  
«Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна  
Академія управління персоналом»  
м. Чернівці, вул. Головна 183, 58000  
E-mail: [mariana.stadnik.maup@gmail.com](mailto:mariana.stadnik.maup@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9789-1028>

### **Петричук Світлана Іванівна**

доктор економічних наук,  
професор кафедри менеджменту та економіки  
*Херсонський інститут*  
*Приватного акціонерного товариства*  
«Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна  
Академія управління персоналом»  
м. Чернівці, вул. Головна 183, 58000  
E-mail: [0502865951@ukr.net](mailto:0502865951@ukr.net)  
[petrychuk.svitlana@maup.com.ua](mailto:petrychuk.svitlana@maup.com.ua)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1533-8090>

Дата надходження статті: 17.02.2026  
Дата надходження виправленої версії статті: 04.03.2026  
Дата прийняття статті: 11.03.2026  
Дата публікації статті: 23.03.2026