

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи
бакалавра

на тему «Управління персоналом готельного підприємства
на основі теорії поколінь»

Виконала: студентка 4 курсу групи ГРС2022-1
галузі знань 24 «Сфера обслуговування»
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
Капацій Д.В.

Керівник: Александрова С.А.

Рецензент: _____

Харків – 2026 р.

Керівник роботи _____



10.06.2026 року

Висновок кафедри про бакалаврську роботу

Бакалаврська робота розглянута.

Студентка Капацій Д.В.

допускається до захисту даної роботи в Державній екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ТiГГ

доц., к.е.н. Писарева І.В.

(підпис)

20.06.2026 р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

Освітній рівень бакалавра

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри ТіГГ

доц., к. е. н. Писарева І.В.

«10» «травня» 2026 р.

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА Капацій Дарині Вікторівні

1. Тема роботи «Управління персоналом готельного підприємства на основі теорії поколінь»

керівник роботи доц., к.п.н., Александрова С.А.

затверджена наказом вищого навчального закладу від 19.05.2026 р.
№ 428-03

2.Строк подання студентом роботи 19.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: чинне законодавство, державні стандарти та норми, науково-технічна література, статистичні дані, джерела Інтернет

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити: Розділ 1 Теорія поколінь: сутність та застосування в управлінні персоналом. Розділ 2 Тематичний аналіз готельного підприємства. Розділ 3 Удосконалення системи управління персоналом готельного підприємства на основі теорії поколінь.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Слайд 1. Сучасні тенденції у сфері управління персоналом Слайд 2. Теорія поколінь: сутність та основні принципи Слайд 3. Особливості поведінки різних поколінь у трудових відносинах Слайд 4. Пріоритетні напрями підвищення результативності управління працівниками поколінь У та Х Слайд 5. Покоління на ринку праці України Слайд 6. Аналіз трудових ресурсів готелю за теорією поколінь Слайд 7. Очікування від роботодавця працівників різних поколінь Слайд 8. Диференціація мотивації персоналу різних поколінь Слайд 9. Мотивація та управління поколінням постміленіалів у готельному бізнесі Слайд 10. Розвиток працівників покоління постміленіалів в умовах діджиталізації та стратегії подолання міжпоколінних конфліктів у готельному підприємстві Слайд 11. Ефективність заходів з удосконалення системи управління персоналом готелю

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультантів	Підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Основна частина	Александрова С.А., доц.		
Нормоконтроль	Радіонова О.М., доц.		

Дата видачі завдання 10 травня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір і обробка первинної інформації</i>	<i>11.05. – 18.05</i>	
2.	<i>Робота над теоретичною частиною</i>	<i>19.05 – 23.05</i>	
3.	<i>Робота над дослідницько-аналітичною частиною</i>	<i>01.06 – 04.06</i>	
4.	<i>Робота над рекомендаційною частиною</i>	<i>05.06 – 09.06</i>	
5.	<i>Розробка і оформлення графічного матеріалу</i>	<i>10.06 – 12.06</i>	
6.	<i>Оформлення пояснювальної записки.</i>	<i>13.06 – 14.06</i>	
7	<i>Перевірка на плагіат Передзахист</i>	<i>15.06 – 20.06</i>	

Здобувач

Капацій Д.В.
(підпис, прізвище, ініціали)

Керівник роботи



Александрова С.А.
(підпис, прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРІЯ ПОКОЛІНЬ: СУТНІСТЬ ТА ЗАСТОСУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ.....	8
1.1. Сучасні тенденції у сфері управління персоналом.....	8
1.2. Теорія поколінь: сутність та основні принципи	12
1.3. Основні характеристики поколінь за теорією Штрауса–Гоува	15
1.4. Особливості поведінки різних поколінь у трудових відносинах.....	17
1.5. Особливості взаємодії з персоналом різних поколінь.....	21
1.6. Покоління на ринку праці України	24
РОЗДІЛ 2 ТЕМАТИЧНИЙ АНАЛІЗ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	28
2.1. Характеристика готелю.....	28
2.2. Характеристика господарської діяльності готелю	35
2.3. Аналіз трудових ресурсів готелю за теорією поколінь	37
2.4. Оцінка ефективності системи управління персоналом	39
2.5. Основні виклики та труднощі в колективі готелю з представників різних поколінь	41
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ТЕОРІЇ ПОКОЛІНЬ.....	49
3.1 Диференціація мотивації персоналу різних поколінь	49
3.2. Формування готовності до ефективного управління персоналом покоління зумерів	55
3.3. Заходи із запобігання міжпоколінних конфліктів в колективі	63
3.4. Ефективність заходів з удосконалення системи управління персоналом готелю	66
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
НАОЧНІ МАТЕРІАЛИ	Error! Bookmark not defined.

ВСТУП

Сфера готельного господарства сьогодні розвивається під впливом глобалізаційних процесів, цифровізації економіки, змін у структурі зайнятості населення та зростання вимог до якості надання послуг. За таких умов особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами, оскільки саме персонал є одним із головних чинників забезпечення конкурентоспроможності та успішного функціонування підприємств індустрії гостинності. У зв'язку з цим підприємства змушені шукати нові підходи до організації роботи з персоналом, одним із яких є використання теорії поколінь.

Теорія поколінь ґрунтується на припущенні, що люди, які народилися в певний історичний період, мають спільні цінності, життєві установки та поведінкові особливості, сформовані під впливом соціальних, економічних і культурних чинників. Сучасні трудові колективи об'єднують представників різних поколінь – від покоління Х до покоління зумерів, що зумовлює необхідність урахування їхніх особливостей у процесі управління персоналом.

Відмінності в мотивації, ставленні до роботи, способах комунікації та професійних очікуваннях можуть як створювати додаткові можливості для розвитку підприємства, так і ставати джерелом непорозумінь та конфліктів у колективі. Тому врахування поколінних характеристик працівників є важливою умовою формування ефективної системи управління персоналом, підвищення рівня залученості співробітників та покращення результатів діяльності підприємства.

Для готельних підприємств, діяльність яких безпосередньо пов'язана з якістю обслуговування гостей, питання ефективної взаємодії працівників різних поколінь має особливе значення. Застосування положень теорії поколінь дає змогу вдосконалити систему мотивації, підвищити ефективність внутрішніх комунікацій, знизити рівень конфліктності та створити сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення особливостей управління персоналом різних поколінь та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом готельного підприємства на основі теорії поколінь.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити сучасні тенденції розвитку управління персоналом;
- розглянути теоретичні засади та принципи теорії поколінь;
- охарактеризувати особливості поколінь;
- проаналізувати поведінкові особливості представників різних поколінь у трудових відносинах;
- визначити специфіку взаємодії з працівниками різних поколінь;
- дослідити структуру персоналу готелю за поколінною ознакою;
- оцінити діючу систему управління персоналом підприємства;
- виявити основні проблеми та суперечності у взаємодії представників різних поколінь;
- розробити заходи щодо вдосконалення управління персоналом на основі теорії поколінь;
- оцінити ефективність запропонованих рекомендацій.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом готельного підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти застосування теорії поколінь у процесі управління персоналом готелю.

Практична цінність роботи полягає у розробленні рекомендацій щодо підвищення ефективності управління працівниками різних поколінь, удосконалення системи мотивації персоналу, адаптації підходів до роботи з поколіннями та попередження міжпоколінних конфліктів у колективі.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Повний обсяг роботи – 90 сторінок, у тому числі основного тексту – 72 сторінки. Робота містить: 22 таблиці, 4 рисунки, список використаних джерел (45 найменувань, викладених на 6 сторінках), наочні матеріали.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРІЯ ПОКОЛІНЬ: СУТНІСТЬ ТА ЗАСТОСУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сучасні тенденції у сфері управління персоналом

Сучасні підходи до управління персоналом формуються під впливом цифрових технологій, глобальних процесів і трансформацій на ринку праці. Вони зумовлюють оновлення методів організації праці, систем мотивації та розвитку працівників, що сприяє підвищенню результативності діяльності підприємств.

Основними сучасними тенденціями у сфері управління персоналом є такі (рис. 1.1):

1. Спільна робота різних поколінь.

Сьогодні в організаціях одночасно працюють представники кількох поколінь, що потребує різних підходів до управління персоналом. Молоде покоління постміленіалів (Z, зумери) активно входить на ринок праці, прагне отримати практичний досвід і легко працює в умовах багатозадачності.

Працівники покоління Y очікують сучасних методів мотивації, можливостей розвитку та визнання своїх досягнень.

Представники покоління X мають значний професійний досвід, беруть активну участь у розвитку бізнесу та потребують ширших повноважень для підвищення ефективності роботи.

2. Використання гнучкого графіка роботи.

Сучасні працівники, особливо покоління Y, цінують можливість самостійно організовувати свій робочий час. Завдяки розвитку цифрових технологій вони можуть ефективно працювати дистанційно та залишатися на зв'язку постійно.

У зв'язку з цим традиційний графік роботи поступово втрачає актуальність, а компанії дедалі частіше впроваджують віддалений або змішаний формат праці.

3. Поширення фрілансу та аутсорсингу

Все більше компаній залучають фахівців-фрілансерів для виконання окремих завдань. Такий формат співпраці дозволяє зменшити витрати, працювати з професіоналами з різних країн, не витрачати кошти на утримання офісу чи додаткове навчання персоналу. Крім того, роботодавці можуть обирати виконавців за їхнім портфоліо та досвідом роботи.

4. Орієнтація на EVP (ціннісну пропозицію працівнику).

Сучасні підприємства формують привабливі умови праці для співробітників через HR-брендинг і HR-маркетинг.

Компанії створюють унікальні переваги для персоналу: гнучкий графік, комфортні зони відпочинку, бонуси, корпоративні програми та інші мотиваційні інструменти, що допомагають залучати й утримувати талановитих працівників.

5. Діджиталізація рекрутингу

Процес підбору персоналу активно переходить у цифровий формат. Співбесіди можуть проводитися онлайн через спеціальні платформи, де кандидати відповідають на запитання без особистої присутності рекрутера. Також поширюються відеореєстри, онлайн-стажування та електронні мотиваційні листи. Особисті зустрічі зазвичай проводяться лише на завершальних етапах відбору.

6. Автоматизація HR-процесів

Компанії все частіше впроваджують сучасні HRM-системи для автоматизації управління персоналом. Такі системи допомагають організувати кадрові процеси, підвищити ефективність роботи HR-фахівців та покращити якість управлінських рішень [1].



Рис. 1.1. Основні сучасні тенденції у сфері управління персоналом

Трансформація системи управління персоналом — це комплекс змін, спрямованих на оновлення структури, процесів, політик та інструментів HR для адаптації до нових умов бізнес-середовища, технологічних інновацій і соціально-економічних викликів.

Ключові принципи такої трансформації:

- перехід до people-centric моделі, де головним є розвиток і реалізація потенціалу працівників;
- посилення стратегічної ролі HR як партнера бізнесу, що формує конкурентні переваги через людський капітал;
- цифровізація HR-функцій, зокрема автоматизація процесів і використання data-driven підходів.

Глобальні демографічні зміни, цифровізація та трансформація ринку праці формують нову реальність зайнятості. Вона характеризується дистанційною роботою, професійною мобільністю, автономністю працівників і зростанням вимог до самовідповідальності. Це зумовлює появу нової моделі праці та відповідних компетентностей.

Ключові сучасні тенденції на ринку праці включають:

- поширення нестандартних форм зайнятості;
- зростання професійної мобільності та готовності до змін;
- підвищення вимог до компетентностей і кваліфікації;
- посилення ролі критичного мислення, командної роботи та комунікацій;
- розвиток дистанційної зайнятості;
- скорочення актуальності знань і необхідність безперервного навчання та перекваліфікації [7].

У цих умовах світ праці стає глобальним і міждисциплінарним, а ефективне управління персоналом потребує нових підходів.

Індустрія гостинності активно цифровізується й переходить до екологічних рішень, особливо потребує адаптації управління під покоління постміленіалів, яке відзначається цифровою

Отже, ефективне управління персоналом в сучасних умовах потребує гнучких стратегій, цифровізації та орієнтації на нові покоління працівників.

Теорія поколінь є однією із сучасних концепцій в управлінні персоналом, що дає змогу глибше розуміти поведінкові особливості, цінності та мотиваційні чинники працівників різних вікових груп. Її застосування допомагає керівникам

більш ефективно формувати команди, індивідуалізувати підходи до стимулювання персоналу та покращувати внутрішню комунікацію, що в результаті сприяє підвищенню ефективності діяльності організації.

1.2. Теорія поколінь: сутність та основні принципи

Система цінностей і поведінка людей формуються під впливом історичних подій, соціального середовища та особливостей виховання. Саме спільні цінності, а не лише вік, об'єднують людей у покоління.

Теорію поколінь наприкінці XX століття розробили американські дослідники Вільям Штраус та Ніл Гоув.

Вчені дійшли висновку, що приблизно кожні 20–25 років формується нове покоління зі своїми особливостями, цінностями та моделями поведінки. Їхня концепція набула широкого застосування у соціології, маркетингу, менеджменті та сфері управління персоналом.

Покоління — це група людей, народжених у близький історичний період, які мають спільний життєвий досвід, сформований під впливом однакових соціальних, економічних і культурних умов [2]. Це забезпечує їм спільну колективну ідентичність, що відрізняє їх від інших поколінь. Вона проявляється у подібних цінностях, поведінці, культурних уподобаннях, ставленні до ризику, сімейного життя та формах соціальної активності.

Дослідники виділяють три ключові ознаки належності до покоління:

- спільний історичний період життя та вплив однакових подій;
- схожість цінностей і моделей поведінки;
- відчуття належності, сформоване через спільний досвід з однолітками

[2].

Ці фактори формують єдність покоління та його соціальну ідентичність.

Основні принципи теорії поколінь наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні принципи теорії поколінь

Принцип	Сутність
Циклічність	Соціальні процеси та поведінкові моделі повторюються через кілька поколінь, хоча кожне покоління має власні особливості.
Вплив історичних подій	Війни, економічні кризи, політичні зміни та технологічні відкриття формують цінності та світогляд людей певного віку.
Соціально-культурні чинники	Виховання, освіта, культура, медіа та технології впливають на поведінку й життєві пріоритети покоління.
Економічні умови	Рівень добробуту, ситуація на ринку праці та кар'єрні можливості визначають ставлення людей до роботи та професійного розвитку.
Взаємодія поколінь	Представники різних поколінь одночасно взаємодіють у суспільстві, впливаючи один на одного та на розвиток економіки й культури.

Також науковці вважають, що розвиток суспільства відбувається циклічно, з орієнтовною тривалістю повного циклу 80–90 років — середньої тривалості людського життя. Життєвий шлях людини умовно поділяється на чотири етапи по приблизно 20–25 років кожен, і кожен із них має свої соціальні ролі та особливості поведінки.

Життєвий цикл людини в межах теорії поколінь розглядається як послідовність чотирьох фаз, кожна з яких пов'язана з певною соціальною роллю та особливостями поведінки.

Період молодості (0–21 рік) характеризується залежністю: у цей час формується особистість, засвоюються базові знання, норми поведінки та відбувається становлення під впливом сім'ї й суспільства.

У фазі зрілості (22–43 роки) людина переходить до активної діяльності: починає професійну реалізацію, будує кар'єру, створює сім'ю та застосовує набуті цінності на практиці.

Середній вік (44–65 років) пов'язаний із лідерством і професійною зрілістю. На цьому етапі людина часто займає керівні посади, виконує функції наставника та впливає на формування цінностей молодших поколінь.

Похилий вік (66–87 років) визначається як період наставництва та управлінського впливу: відбувається передача життєвого й професійного досвіду, участь у регулюванні соціальних процесів і розподілі ресурсів [2].

Варто зазначити, що межі між поколіннями є умовними. Люди, народжені на стику двох поколінь, можуть поєднувати риси обох груп. Крім того, значний вплив на формування особистості мають середовище, рівень освіти, культура та життєвий досвід.

Попри популярність, теорія поколінь має певні обмеження (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Недоліки теорії поколінь

Недолік	Характеристика
1	2
Узагальнення та стереотипізація	Не всі люди одного покоління мають однакові цінності та поведінкові моделі.
Нечіткі межі поколінь	Люди, народжені на межі поколінь, часто поєднують риси кількох груп.
Недостатня наукова доказовість	Частина висновків базується на соціальних спостереженнях, а не на точних наукових дослідженнях.

Продовж.табл. 1.2

1	2
Змінність цінностей	Погляди та пріоритети людей можуть змінюватися під впливом життєвих обставин і суспільних трансформацій.
Вплив середовища	На особистість впливають не лише роки народження, а й культура, освіта, соціальний статус та країна проживання.

Попри недоліки, теорія поколінь є корисним інструментом для аналізу суспільства та трудових відносин, однак застосовувати її слід комплексно, враховуючи індивідуальні особливості людей та вплив соціального середовища.

1.3. Основні характеристики поколінь за теорією Штрауса–Гоува

Теорія поколінь пояснює, що різні вікові групи людей формуються під впливом історичних подій, економічних умов і соціальних змін, що визначає їхні цінності, поведінку та ставлення до роботи.

Дослідниками розглядаються характеристики таких поколінь (рис. 1.2):

1. Бебі-бумери (1946–1964)

Формувалися в післявоєнний період економічного зростання та стабільності, що сприяло розвитку оптимістичного світогляду, віри в прогрес і командну роботу. Для них характерні працьовитість, відданість професії, орієнтація на стабільність і соціальні гарантії. У роботі цінують дисципліну, повагу, визнання та можливість передавати досвід. Мотивуються стабільністю, соціальним пакетом і колективними цінностями.

2. Покоління X (1965–1980)

Сформувалося в умовах економічних і соціальних трансформацій, що сприяло розвитку самостійності, адаптивності та прагматизму. Представники цього покоління поєднують досвід стабільної роботи з готовністю до змін.

Вони відповідальні, орієнтовані на результат, цінують баланс між роботою та життям, стабільність і професійний розвиток. Мотивація базується на фінансовій винагороді, визнанні та можливості зростання.

3. Покоління Y (міленіали, 1981–1994)

Виросли в період економічного зростання та цифрових змін, що сформувало креативність, мобільність і прагнення до самореалізації. Вони орієнтовані на розвиток, гнучкість, командну роботу та швидке кар'єрне зростання. Не схильні до надмірної роботи, важливим є комфорт, дохід і сенс діяльності. Мотивуються гнучкими умовами праці, свободою вибору та можливістю віддаленої роботи.

4. Покоління постміленіалів (1995–2012)

Формувалося в цифрову епоху та умовах глобальних змін, що зумовило високу технологічність, швидке мислення та прагнення до самовираження. Вони легко адаптуються, але не орієнтовані на довгострокові плани. Віддають перевагу проектній роботі, гнучкому графіку та швидкому зворотному зв'язку. Цінують баланс, комфорт, розвиток і соціальну відповідальність компаній.



Рис. 1.2. Часові діапазони років народження різних поколінь

Усі покоління відрізняються умовами формування, стилем мислення та трудовою мотивацією. Наприклад, бебі-бумери орієнтовані на стабільність і

традиції; покоління X — на баланс і результат; міленіали — на розвиток і гнучкість; покоління постміленіалів — на технології, свободу та швидкість змін.

1.4. Особливості поведінки різних поколінь у трудових відносинах

Поведінка працівників у трудовому середовищі значною мірою визначається поколіннєвими особливостями, які формуються під впливом соціальних, економічних і технологічних умов їх становлення. Кожне покоління має власні цінності щодо роботи, способів комунікації, мотиваційних факторів і кар'єрного розвитку, що безпосередньо впливає на вибір управлінських підходів в організації (табл. 1.3).

Представники покоління X у трудових відносинах зазвичай характеризуються відповідальністю, самостійністю та чіткою орієнтацією на результат. Вони надають перевагу стабільній зайнятості, зрозумілим посадовим обов'язкам і можливостям професійного зростання.

Такі працівники цінують автономію у виконанні завдань, але можуть негативно сприймати надмірний контроль з боку керівництва.

Міленіали (покоління Y) відрізняються орієнтацією на гнучкість, розвиток і швидке кар'єрне просування. Вони активно використовують цифрові технології, надають перевагу командній взаємодії та прагнуть досягнення балансу між роботою і особистим життям. Важливими для них є визнання досягнень, постійний зворотний зв'язок і можливості самореалізації.

Покоління постміленіалів вирізняється високим рівнем цифрової грамотності та орієнтацією на швидкі результати.

Такі працівники цінують гнучкі умови праці, можливість дистанційної роботи та чітко структуровані завдання.

Таблиця 1.3

Характеристика поколінь [2]

Покоління	Основні риси	Особливості у трудових відносинах
Бєбі-бумери (1946–1964)	Працьовитість, дисциплінованість, повага до авторитетів, орієнтація на стабільність та матеріальну безпеку.	Цінують чітку структуру управління, стабільну зайнятість, визнання заслуг та можливість передавати професійний досвід молодшим працівникам.
Покоління X (1965–1980)	Самостійність, прагматичність, відповідальність, здатність адаптуватися до змін.	Орієнтуються на результат, прагнуть балансу між роботою та особистим життям, цінують свободу дій і можливості професійного розвитку.
Міленіали / покоління Y (1981–1996)	Цифрова грамотність, відкритість до змін, креативність, прагнення до самореалізації.	Надають перевагу гнучкому графіку, розвитку, командній роботі та роботі в компаніях із чіткими цінностями та соціальною місією.
Покоління постміленіалів (1997–2012)	Технологічність, незалежність, швидке сприйняття інформації, орієнтація на самовираження.	Очікують швидкого кар'єрного росту, відкритої комунікації, сучасних цифрових інструментів та гнучких форматів зайнятості.
Покоління Alpha (з 2013 р.)	Висока цифрова адаптивність, глобальне мислення, орієнтація на візуальний контент та інтерактивність.	У майбутньому потребуватимуть інноваційних підходів до навчання, роботи й комунікації, заснованих на технологіях та персоналізації.

Вони очікують оперативного кар'єрного зростання й відкритої комунікації з керівництвом, однак іноді можуть відчувати труднощі з тривалим зосередженням на одній діяльності.

Таким чином, представники різних поколінь по-різному сприймають роботу, мотивацію та взаємодію в колективі, що потребує диференційованого підходу до управління персоналом.

Працівники різних поколінь мають відмінні поведінкові риси, які формуються під впливом історичних умов, соціального середовища та рівня технологічного розвитку. Саме це зумовлює їхні переваги та обмеження у професійній діяльності.

Сильні та слабкі сторони поколінь наведено в табл.. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні особливості поколінь

Покоління	Основні характеристики	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3	4
Покоління X	Самостійні, орієнтовані на результат, працьовиті, прагматичні, схильні до індивідуальної роботи	Висока відповідальність, цілеспрямованість, стресостійкість, здатність якісно виконувати рутинні завдання, незалежність у роботі	Можуть швидко втрачати мотивацію при надмірному контролі, менш охоче сприймають навчання та зміни

Продовж. табл. 1.4

1	2	3	4
Покоління Y (міленіали)	Амбітні, комунікабельні, орієнтовані на розвиток і кар'єрне зростання, цінують винагороду за результат	Креативність, гнучкість, швидка адаптація до змін, вміння працювати з великими обсягами інформації	Високі очікування щодо кар'єри, орієнтація на швидкий результат, небажання довго працювати на стартових позиціях
Покоління постміленіалів	Технологічно обізнані, активні, цінують самореалізацію, не сприймають жорсткої ієрархії	Швидке прийняття рішень, креативність, постійне навчання, ефективне використання цифрових технологій	Складність тривалої концентрації, часта зміна інтересів, недостатньо сформоване критичне мислення
Покоління Альфа	Повністю цифрове покоління, технологічно розвинене, орієнтоване на персоналізацію та індивідуальний підхід	Інноваційність, готовність експериментувати, відсутність страху помилки, нестандартне мислення	Розсіяна увага, складність тривалого фокусування на одному завданні

Покоління Х характеризується відповідальністю, самостійністю та чіткою орієнтацією на результат, що забезпечує його надійність у роботі. Однак представникам цього покоління притаманна певна консервативність і повільніша адаптація до нових технологій та змін.

Покоління Y (міленіали) вирізняється креативністю, гнучким мисленням і здатністю швидко пристосовуватися до нових умов, а також ефективною командною роботою. Слабкими сторонами є нетерплячість, потреба в постійному зворотному зв'язку та прагнення до швидкого досягнення результатів.

Покоління постміленіалів має високий рівень цифрової грамотності, швидко засвоює нову інформацію та легко працює з технологіями. Водночас для нього характерні знижена концентрація уваги, емоційна чутливість і значна залежність від цифрового середовища.

Покоління Альфа вирізняється природною інтеграцією в цифровий світ і високим потенціалом інноваційного мислення. Разом із цим можливими недоліками є недостатній розвиток навичок живого спілкування та критичного мислення.

1.5. Особливості взаємодії з персоналом різних поколінь

У цілому ефективна взаємодія з різними поколіннями базується на гнучкому стилі управління, індивідуальному підході та поєднанні різних форматів комунікації.

Взаємодія з працівниками різних поколінь ґрунтується на врахуванні їхніх цінностей, особливостей спілкування та мотиваційних потреб:

1. Бебі-бумери

Для ефективної співпраці з представниками цього покоління важливо забезпечити стабільні умови праці, демонструвати повагу до їхнього досвіду та використовувати традиційні форми комунікації — особисті зустрічі, телефонні розмови та електронну пошту.

2. Покоління X

Представники покоління X цінують автономність і довіру. Для них важливо надавати свободу у виконанні завдань, можливості професійного розвитку та гнучкі умови праці.

Покоління X потребує чітко сформульованих завдань, довіри до самостійності та мінімального управлінського втручання. Воно найкраще реагує на аргументовані пояснення, стабільні умови праці та професійне визнання.

3 Міленіали

Міленіалів мотивують можливості кар'єрного зростання, навчання, командна взаємодія та соціальна значущість діяльності компанії. Вони позитивно сприймають цифрові технології та регулярний зворотний зв'язок.

Покоління Y продуктивно працює за умов відкритої комунікації, регулярного зворотного зв'язку та можливостей професійного розвитку. Для нього важливі гнучкість у роботі, командна взаємодія та збереження балансу між роботою і особистим життям.

4. Покоління постміленіалів

Зумери очікують швидкої комунікації, гнучкого графіка та сучасного технологічного середовища. Для них важливі відкритість керівництва, розвиток особистого бренду та можливість швидко отримувати нові навички.

Покоління постміленіалів потребує швидкого обміну інформацією, чіткої організації завдань і активного використання цифрових технологій. Воно орієнтується на швидкі результати, інтерактивність і постійний фідбек.

5. Покоління Альфа

Покоління Альфа потребує сучасного, технологічно насиченого та візуально орієнтованого підходу до навчання й взаємодії. Важливо підтримувати їхню зацікавленість через інтерактивні та ігрові методи, а також розвивати навички комунікації.

Попри індивідуальні відмінності людей, кожне покоління має спільні риси та ціннісні орієнтири, які важливо враховувати в управлінні персоналом і побудові трудових відносин.

Таблиця 1.5

Пріоритетні напрями підвищення результативності управління працівниками поколінь Y та X [3]

Покоління	Життєве кредо	Характерні ознаки та система цінностей	Вимоги до роботи / трудових відносин	Пріоритетні напрями підвищення результативності управління
1	2	3	4	5
Покоління Y (міленіали, покоління Next, «юппі»)	Balance between work and life – прагнення до гармонії між роботою та особистим життям. Переконавання, що немає нічого неможливого.	Добре освічені, активно користуються цифровими технологіями, легко адаптуються до інновацій. Відзначаються креативністю, прагненням до самореалізації та професійного розвитку. Люблять працювати в команді, цінують свободу, сімейні зв'язки та можливість творчого підходу до роботи.	Робота повинна приносити задоволення, відповідати життєвим цінностям та забезпечувати можливості швидкого кар'єрного розвитку. Важливими є гнучкий графік, комфортні умови праці, командна взаємодія та усвідомлення значущості власного внеску в успіх організації.	Формування дружньої та підтримувальної атмосфери в колективі. Створення можливостей для розвитку, навчання та реалізації творчих ідей. Організація ефективної командної роботи, персоналізований підхід до працівників, мотивація через внутрішні стимули та визнання значущості їхньої праці.

Продовж. табл.. 1.5

1	2	3	4	5
Покоління X («сэндвіч-покоління», «діти ключами»)	Успіх досягається завдяки наполегливій праці.	Технічно підготовлені, відповідальні, самостійні та організовані. Virізнюються прагматичністю, надійністю та здатністю швидко адаптуватися до змін. Основними цінностями є стабільність, сім'я, професійна реалізація та матеріальний добробут.	Очікують стабільної та надійної роботи з чітким графіком. Прагнуть поєднувати професійне та особисте життя. Важливими є можливість самостійного прийняття рішень, поступове кар'єрне зростання та умови для професійного вдосконалення.	Надання автономії у виконанні складних завдань без надмірного контролю. Підтримка професійного розвитку та безперервного навчання. Створення умов для демонстрації досвіду й досягнення індивідуальних результатів. Забезпечення балансу між роботою та особистим життям і профілактика професійного вигорання.

Узагальнення характеристик поколінь допомагає ефективніше формувати кадрову політику та організовувати взаємодію працівників у колективі.

1.6. Покоління на ринку праці України

Аналіз ринку праці України показує, що нині переважають представники поколінь X і Y, які становлять близько 90% працівників [4]. Частка покоління постміленіалів поки що невелика, проте вона поступово зростає, тоді як кількість бекі-бумерів зменшується.

Характеристика поколінь у трудовій діяльності подано у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Характеристика поколінь у трудовій діяльності

Покоління	Основні риси, цінності та місце на ринку праці
Бєбі-бумери	Відзначаються командністю, оптимізмом, відданістю роботі, високою лояльністю та професійним досвідом. Орієнтовані на стабільність і довгострокову зайнятість. Зазвичай займають керівні та експертні позиції, виступають наставниками та консультантами.
Покоління X	Характеризуються самостійністю, прагматизмом, адаптивністю та технічною грамотністю. Цінують баланс між роботою і життям та матеріальну стабільність. Переважно обіймають управлінські посади та ролі висококваліфікованих спеціалістів.
Міленіали	Орієнтовані на розвиток, свободу, самореалізацію та інновації. Активно використовують технології, прагнуть кар'єрного зростання та гнучких умов праці. Працюють у різних сферах, особливо в ІТ, маркетингу та управлінні проектами.
Покоління постміленіалів	Відрізняються цифровою грамотністю, адаптивністю, багатозадачністю та орієнтацією на самореалізацію. Цінують гнучкість, баланс роботи і життя та швидкий розвиток. Є активними учасниками сучасного ринку праці, особливо в технологічних компаніях, стартапах і сфері послуг.

Покоління постміленіалів уже сьогодні формується як основа майбутньої економіки. Воно становить значну частку молодих споживачів у світі та поступово виходить на ринок праці.

Його сильними сторонами є багатозадачність і швидка адаптація до нових умов, хоча водночас характерною є складність довготривалої концентрації на одному завданні.

Для цього покоління важливими є чіткі інструкції, гнучкий робочий графік, можливості швидкого кар'єрного розвитку та професійного зростання.

Окрім рівня доходу, для них значну роль відіграють самореалізація, мотивація та можливість формувати власний особистий бренд [5].

Структура робочої сили України за віковими категоріями у 2021 році наведена на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Структура робочої сили України за віковими категоріями у 2021 році, % [5, 8].

Аналіз наведених даних показує, що найбільшу частку населення становлять представники поколінь X (49,25%) та Y (40,28%), які разом формують основний трудовий ресурс країни. Саме ці групи визначають

ключові тенденції на ринку праці, рівень зайнятості та загальну продуктивність економіки.

Покоління постміленіалів (6,56%) займає відносно невелику частку, однак поступово посилює свою присутність у професійному середовищі, вирізняючись високим рівнем цифрових навичок та інноваційним потенціалом [8]. Найменш чисельним є покоління Baby-boom (3,92%), що відображає процеси старіння населення та зменшення його впливу на економічну активність.

У цілому спостерігається тенденція до старіння робочої сили та переважання поколінь X і Y у структурі зайнятого населення.

Щодо 2026 року, встановити точну структуру вікових груп або поколінь на 2026 рік неможливо, оскільки вона формується під впливом постійно змінних чинників, зокрема:

- демографічних процесів (рівень народжуваності, смертності та міграції);
- соціально-економічної ситуації та воєнних подій;
- зовнішньої міграції населення;
- можливих змін у методології статистичного обліку.

Таким чином, дані на майбутні роки можуть розглядатися лише як орієнтовні прогнози, а не як точні статистичні показники.

РОЗДІЛ 2

ТЕМАТИЧНИЙ АНАЛІЗ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Характеристика готелю

Готель преміум-класу офіційно розпочав свою діяльність у 2011 році. Від самого початку основною метою закладу було створення атмосфери затишку, комфорту та індивідуального підходу до кожного гостя.

Особлива увага приділяється не лише високому рівню сервісу, а й прагненню перевершити очікування відвідувачів. Персонал працює цілодобово, забезпечуючи максимально комфортне та незабутнє перебування гостей.

Незалежно від мети подорожі, готель користується популярністю серед туристів і ділових мандрівників, які цінують якісне обслуговування, сучасну інфраструктуру та високі стандарти гостинності.

Для відпочинку та роботи гостям пропонуються 171 просторих номерів, конференц-зали для проведення різноманітних заходів, заклади харчування, а також SPA-зона для відновлення та релаксації.

Серед основних переваг закладу:

- розташування у центральній частині міста;
- великий номерний фонд;
- сучасні площі для проведення заходів;
- цілодобова служба прийому та підтримки гостей;
- декілька ресторанів і барів;
- басейн;
- фітнес-зона, сауна та салон краси.

Номерний фонд готелю представлений декількома категоріями номерів, що відрізняються площею, рівнем комфорту, плануванням та місткістю.

Усі номери оформлені у сучасному стилі та обладнані для комфортного відпочинку й роботи гостей.

Характеристика номерного фонду наведена у табл.. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика номерного фонду

Категорія номера	Характеристика	Площа та місткість	Основні особливості	Кількість номерів
1	2	3	4	5
Класичний номер	Поєднує комфорт, функціональність і затишну атмосферу. Оснащений робочою зоною та зручним кріслом.	26 м², 1 кімната; розміщення: 2 дорослих або 2 дорослих і 1 дитина	Швидкісний Wi-Fi, телевізор, робочий стіл, мінібар, система клімат-контролю, ванна кімната, халати та капці	95
Преміум номер	Створений для підвищеного рівня комфорту. Відзначається просторішим плануванням і світлою мармуровою ванною кімнатою.	32 м², 1 кімната; розміщення: 2 дорослих або 2 дорослих і 1 дитина	Робоча зона, швидкісний Інтернет, сучасне оснащення, покращений інтер'єр	40
Делюкс	Просторий номер з елегантним інтер'єром, що поєднує комфорт для роботи та відпочинку.	42 м², 1 кімната; розміщення: 2 дорослих або 2 дорослих і 1 дитина	Гостьова зона з диваном, мармурова ванна кімната, високий рівень оснащення	22

Продовж. табл. 2.1

1	2	3	4	5
Люкс	Вишуканий номер із продуманим дизайном та окремими функціональними зонами.	80 м², 2 кімнати; розміщення: 2 дорослих або 2 дорослих і 2 дітей	Окрема спальня, гардероб, панорамний вид, покращене планування	10
Президентські апартаменти	Найбільш престижна категорія номерів, що поєднує простір, розкіш та максимальний комфорт.	160 м², 3 кімнати; розміщення: 4 дорослих або 4 дорослих і 2 дітей	Спальня, вітальня, бізнес-зона, кухня та панорамний вид на місто	4

Усі категорії номерів мають широкий перелік зручностей, серед яких:

- безкоштовний Wi-Fi;
- телевізор із плоским екраном та міжнародними каналами;
- система клімат-контролю;
- мінібар;
- сейф для ноутбука;
- електричний чайник;
- робочий стіл;
- телефон;
- прасувальне приладдя;
- халати та капці;
- фен і косметичні засоби;
- ванна кімната з сучасним оснащенням;

- послуга «дзвінок-будильник»;
- можливість проживання з домашніми тваринами.

Таким чином, номерний фонд готелю орієнтований на різні категорії гостей — від туристів і ділових мандрівників до сімей та VIP-клієнтів, забезпечуючи високий рівень сервісу, комфорту та функціональності.

Готель має сучасну інфраструктуру для проведення ділових, урочистих та приватних заходів.

Загальна площа приміщень для подій перевищує 1000 м², що дозволяє організовувати конференції, бізнес-зустрічі, презентації, банкети, весільні церемонії та інші заходи різного формату.

Усі зали оснащені сучасним технічним обладнанням та високошвидкісним доступом до Інтернету.

До технічного оснащення приміщень належать:

- професійне звукове та освітлювальне обладнання;
- проектори та екрани;
- радіомікрофони;
- система кондиціонування;
- високошвидкісний Wi-Fi;
- внутрішній телефонний зв'язок;
- можливість встановлення сцен і подіумів;
- додаткове обладнання за запитом.

В готелі також представлена розвинена інфраструктура для проведення ділових, урочистих та приватних заходів (табл.. 2.2).

Крім конференц-інфраструктури, у структурі закладу функціонує сучасний розважальний простір із ігровими залами, VIP-зоною, рестораном та баром, що розширює спектр послуг для гостей і сприяє розвитку дозвілєвого напряму діяльності підприємства.

Таблиця 2.2

Інфраструктура для проведення ділових, урочистих та приватних заходів

Назва приміщення	Площа	Максимальна місткість	Характеристика
1	2	3	4
Бальний зал	500 м ²	до 500 осіб	Найбільший багатофункціональний зал для проведення конференцій, банкетів, урочистостей та офіційних заходів. Оснащений професійним звуковим і світловим обладнанням, проекторами, системою кондиціонування та мобільними перегородками.
Фойє бального залу	287 м ²	до 300 осіб	Простір для коктейльних прийомів, фуршетів і весільних церемоній. Має сучасний дизайн та можливість використання разом із бальним залом.
Конференц-зал	150 м ²	до 150 осіб	Універсальний зал для ділових заходів, презентацій та тренінгів. Оснащений мультимедійною технікою, системою кондиціонування та Wi-Fi.
VIP-кімната	38 м ²	до 30 осіб	Приміщення для приватних зустрічей, ділових обідів та невеликих урочистостей.

Продовж. табл.. 2.2

1	2	3	4
Кімнати переговорів	22–25 м²	10–12 осіб	Невеликі зали для переговорів і робочих зустрічей, обладнані плазмовими панелями, Wi-Fi та системою клімат-контролю.
Малий конференц-зал	47 м²	до 40 осіб	Простір для проведення семінарів, нарад і презентацій у невеликому форматі.

У структурі готелю функціонують декілька закладів харчування, орієнтованих на гостей із різними потребами та вподобаннями (табл.. 2.3). Ресторани та бари поєднують сучасний дизайн, широкий вибір страв і високий рівень сервісу.

Таблиця 2.3

Заклади ресторанного господарства в готелі

Заклад	Характеристика	Особливості
Гриль-ресторан	Спеціалізується на стравах, приготованих на грилі, стейках та стравах середземноморської кухні.	Відкрита кухня, простора тераса з панорамним видом, широкий вибір вин
Ресторан на даху	Заклад із панорамним видом на місто, орієнтований на вечірній відпочинок та неформальні зустрічі.	Авторські коктейлі, азійська та fusion-кухня, жива музика, вечірні заходи
Основний ресторан	Призначений переважно для сніданків у форматі «шведська лінія».	Великий вибір гарячих страв, закусок, десертів, свіжої випічки та напоїв
Лобі-бар	Простір для ділових зустрічей і відпочинку гостей протягом дня.	Кава, коктейлі, легкі закуски та десерти

Таким чином, ресторанне господарство готелю забезпечує широкий спектр гастрономічних послуг і створює додаткові можливості для відпочинку, ділового спілкування та організації дозвілля гостей.

Готель пропонує широкий спектр оздоровчих і SPA-послуг, спрямованих на відпочинок, відновлення сил та підтримання фізичної форми гостей (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оздоровчо-рекреаційна інфраструктура готелю

Послуга	Характеристика
Критий басейн	Цілорічний басейн із панорамним видом на місто та відкритою терасою для відпочинку. Оснащений відповідно до сучасних вимог безпеки.
Фітнес-центр	Оснащений сучасними кардіо- та силовими тренажерами. Гостям доступні послуги професійних тренерів та персональні рекомендації щодо тренувань.
Салон краси	Надає широкий спектр косметичних послуг: перукарські процедури, манікюр, педикюр та професійний макіяж.
SPA-процедури	Комплекс процедур для релаксації та відновлення, зокрема масажі та доглядові процедури для обличчя і тіла з використанням ароматичних засобів.
Банний комплекс	Включає фінську сауну та турецький хамам, що сприяють відновленню організму, релаксації та покращенню загального самопочуття.

Таким чином, оздоровчо-рекреаційна інфраструктура готелю забезпечує комплексний підхід до відпочинку гостей, поєднуючи можливості для релаксації, фізичної активності та догляду за собою.

2.2. Характеристика господарської діяльності готелю

Важливими показниками результатів діяльності готельного підприємства є отриманий дохід від надання послуг та прибуток. Доходом є загальна сума грошових надходжень, отриманих підприємством від проживання гостей, організації харчування та надання додаткових сервісів. Чистий прибуток – кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства після врахування всіх витрат і податкових зобов’язань.

Було проаналізовано основні показники господарської діяльності та виявлені причини динаміки показників. Результати представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Основні показники господарської діяльності готелю в динаміці

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Причини динаміки
1	2	3	4	5
Дохід від реалізації послуг, млн грн	185	214	248	Спостерігається зростання доходів, однак його темпи нестабільні через коливання якості обслуговування
Собівартість, млн грн	132	149	168	Зростання витрат пов’язане з неефективною організацією роботи персоналу
Валовий прибуток, млн грн	53	65	80	Формальне зростання показника не повністю відображає потенціал підприємства

Продовж. табл.. 2.5

1	2	3	4	5
Адміністративні витрати, млн грн	24	27	31	Збільшення витрат зумовлене ускладненням управлінських процесів
Витрати на збут, млн грн	8	9	11	Підвищення витрат пов'язане з необхідністю активнішого залучення клієнтів
Чистий прибуток, млн грн	14	21	30	Позитивна динаміка зберігається, проте потенціал прибутковості реалізовано не повністю
Рентабельність, %	7,6	9,8	12,1	Поступове зростання показника стримується внутрішніми управлінськими проблемами
Завантаженість номерів, %	48	56	64	Рівень завантаженості зростає, але не досягає максимально можливого через нестабільність сервісу
Персонал, осіб	421	419	407	Кількість працівників є сталою, однак відсутній системний підхід до управління різними поколіннями персоналу

Продовж. табл.. 2.5

1	2	3	4	5
Кількість гостей, тис.	32	39	46	Зростання клієнтського потоку уповільнюється через зниження рівня лояльності

Результати аналізу свідчать про загальну позитивну динаміку фінансово-економічних показників підприємства, проте темпи їх зростання залишаються обмеженими та не відповідають потенційним можливостям готельного комплексу. Крім того, в колективі досить часто виникають непорозуміння, критика та відсутність злагодженої командної роботи.

2.3. Аналіз трудових ресурсів готелю за теорією поколінь

В готельному комплексі працює 407 осіб. Аналіз вікової структури персоналу (табл. 2.6) показує переважання працівників поколінь Y та X, які разом становлять понад 77% загальної чисельності та формують основу операційної діяльності підприємства.

Частка покоління постміленіалів є меншою, однак саме ці працівники сприяють впровадженню цифрових інновацій та сучасних підходів до обслуговування клієнтів.

Працівники старших вікових груп забезпечують передачу професійного досвіду та стабільність у роботі колективу.

Водночас така вікова неоднорідність персоналу вимагає застосування диференційованих підходів до управління, мотивації та комунікації, що підкреслює важливість урахування теорії поколінь у системі управління людськими ресурсами.

Таблиця 2.6

Аналіз трудових ресурсів готелю за теорією поколінь

Вікова категорія	Покоління	Кількість працівн.	Частка , %	Коротка характеристика
до 25 років	Покоління постміленіалів	65	16,0%	Молоді співробітники, які швидко опановують технології та орієнтовані на професійний розвиток
26–40 років	Покоління Y (міленіали)	165	40,5%	Основна частина персоналу, характеризується активністю, гнучкістю та прагненням до кар'єрного зростання
41–60 років	Покоління X	150	36,9%	Досвідчені працівники, які забезпечують стабільність та практичний підхід до роботи
понад 60 років	Бєбі-бумери	27	6,6%	Найбільш досвідчена категорія персоналу, орієнтована на традиційні методи роботи

Ключовим чинником, який обмежує подальший розвиток підприємства, виступає недостатня ефективність системи управління персоналом. Зокрема, проблеми в організації праці та внутрішній взаємодії зумовлені тим, що в кадровій політиці не враховуються положення теорії поколінь. Працівники різних вікових груп мають відмінні ціннісні орієнтири, мотиваційні потреби та підходи до виконання професійних обов'язків, однак ці особливості не інтегровані в управлінські процеси.

Унаслідок цього спостерігаються такі негативні тенденції:

- зниження рівня узгодженості дій персоналу;
- зростання операційних витрат;
- погіршення якості обслуговування;
- уповільнення темпів зростання завантаженості номерного фонду.

Таким чином, для підвищення ефективності діяльності підприємства доцільним є впровадження сучасних підходів до управління персоналом із урахуванням особливостей різних поколінь працівників. Це дозволить покращити якість сервісу, оптимізувати витрати та підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку готельних послуг.

2.4 Оцінка ефективності системи управління персоналом

Оцінка ефективності системи управління персоналом проводилася за збалансованою системою показників [19].

Результати оцінки наведені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка ефективності системи управління персоналом готелю за збалансованою системою показників

Показник	Значення для готелю	Інтерпретація
1	2	3
Економічна ефективність		
Продуктивність праці персоналу	0,61 млн грн/праців ника	Рівень є середнім, існує значний потенціал підвищення за рахунок оптимізації організації праці
Рентабельність персоналу	7,4%	Характеризується як помірна прибутковість використання трудових ресурсів

Продовж. табл.. 2.7

1	2	3
ROI інвестицій у навчання персоналу	18%	Ефективність інвестицій у розвиток персоналу є середньою та потребує посилення системності
Організаційна ефективність		
Плинність кадрів	12%	Підвищене значення, що свідчить про проблеми в адаптації та мотивації персоналу
Втрати робочого часу	0,8 днів/працівника на рік	Наявні втрати, зумовлені недоліками в організації робочих процесів
Фондоозброєність праці	1,9 млн грн/працівника	Рівень технічного забезпечення є достатнім, проте використовується не повною мірою
Соціальна ефективність		
Рівень кваліфікації персоналу	78%	Загалом достатній, однак спостерігається нерівномірність між різними групами працівників
Порушення трудової дисципліни	0,09 випадків/працівника	Рівень є низьким, однак фіксуються окремі конфліктні ситуації між поколіннями
Рівень задоволеності працівників	70%	Середній рівень, наявні проблеми у внутрішній комунікації
Рівень мотивації персоналу	68%	Недостатній, що зумовлено відсутністю індивідуалізованого підходу до працівників

Проведений аналіз свідчить, що підприємство функціонує в умовах загалом стабільної, проте недостатньо ефективної системи управління

персоналом. Економічні показники демонструють середній рівень результативності, однак не відповідають наявному потенціалу розвитку.

Організаційні показники вказують на наявність проблем у координації діяльності персоналу, підвищену плинність кадрів та втрати робочого часу, що пов'язано з недосконалістю управлінських процесів.

Соціальні індикатори підтверджують середній рівень задоволеності та мотивації працівників, що значною мірою обумовлено відсутністю диференційованого підходу до управління різними віковими групами та недостатнім урахуванням положень теорії поколінь.

Отже, результати дослідження обґрунтовують необхідність удосконалення системи управління персоналом шляхом впровадження сучасних HR-підходів, орієнтованих на особливості різних поколінь працівників.

2.5. Основні виклики та труднощі в колективі готелю з представників різних поколінь

У діяльності готельних підприємств HR-фахівці та менеджери також стикаються з низкою сучасних викликів, пов'язаних із управлінням персоналом, зокрема інтеграцією представників покоління постміленіалів у робоче середовище готелю. Специфіка готельного бізнесу, високий рівень комунікації з гостями, змінний графік роботи та потреба у швидкій адаптації до змін підсилюють актуальність цих проблем.

1. Різноманіття поколінь у колективі готелю

У готельному підприємстві одночасно працюють представники різних поколінь, які мають відмінні життєві цінності, підходи до роботи та професійні очікування. Працівники старших поколінь більше орієнтовані на стабільність, чітку ієрархію та традиційні підходи до організації праці, тоді як покоління постміленіалів очікує гнучкості, цифровізації робочого процесу та швидкого

професійного розвитку. Це ускладнює формування єдиної системи мотивації та управління персоналом у готелі.

2. Цифровізація HR-процесів у готельному підприємстві

Сучасні готелі активно впроваджують цифрові технології у сферу управління персоналом, використовуючи електронні системи обліку робочого часу, автоматизовані HR-платформи, онлайн-рекрутинг та цифрові системи комунікації. Однак швидка цифровізація створює труднощі для частини працівників, які не мають достатнього рівня цифрових компетенцій або звикли до традиційних методів роботи.

3. Проблеми залучення та утримання молодих працівників

Для готельної сфери характерною є висока плинність кадрів, особливо серед молодих працівників. Представники покоління постміленіалів при виборі місця роботи звертають увагу не лише на рівень заробітної плати, а й на можливість професійного розвитку, комфортні умови праці, гнучкий графік та баланс між роботою й особистим життям. Через це готельним підприємствам стає складніше утримувати молодих спеціалістів у довгостроковій перспективі.

4. Міжпоколінні конфлікти в колективі

У готельних колективах можуть виникати суперечності між працівниками різного віку через відмінності у стилях спілкування, ставленні до трудової дисципліни, виконанні посадових обов'язків та використанні сучасних технологій. Молодші працівники частіше підтримують неформальний стиль взаємодії та швидкий темп роботи, тоді як старші співробітники орієнтуються на більш традиційні підходи та формальні правила професійної поведінки.

5. Необхідність адаптації корпоративної культури

Сучасні працівники готельної сфери, особливо представники покоління постміленіалів, приділяють значну увагу корпоративній культурі підприємства. Для них важливими є відкритість комунікації, підтримка різноманіття, комфортна атмосфера в колективі, соціальна відповідальність та можливість самореалізації. Це створює потребу у зміні традиційних підходів до формування внутрішнього середовища готелю.

6. Нові вимоги до керівників у готелі

Працівники молодших поколінь очікують від менеджерів не лише контролю за виконанням роботи, а й підтримки, наставництва та партнерської взаємодії. У готельному бізнесі, де ефективність роботи персоналу безпосередньо впливає на якість обслуговування гостей, керівникам необхідно адаптувати стиль управління до сучасних потреб працівників та підтримувати сприятливий психологічний клімат у колективі.

7. Потреба у гнучкості організації праці

Готельна сфера функціонує в умовах постійних змін, сезонності та нерівномірного навантаження персоналу. Молоді працівники часто очікують більш гнучких умов праці, можливості змінного графіка або поєднання роботи з особистим життям. Це ускладнює організацію робочого процесу та потребує адаптації системи управління персоналом до сучасних умов.

8. Оцінка ефективності роботи персоналу

Для готельних підприємств важливим викликом є необхідність постійного контролю якості роботи персоналу та оцінювання результативності HR-процесів. Ефективність діяльності працівників безпосередньо впливає на рівень сервісу, задоволеність гостей та репутацію готелю. У зв'язку з цим зростає значення внутрішнього моніторингу, збору відгуків, оцінювання продуктивності та аналізу показників ефективності персоналу [22].

Отже, сучасні готельні підприємства стикаються з низкою викликів у сфері управління персоналом, пов'язаних із міжпоколінною взаємодією, цифровізацією, утриманням працівників та адаптацією корпоративної культури.

Врахування особливостей різних поколінь працівників є важливою умовою забезпечення ефективної роботи колективу та підвищення конкурентоспроможності готелю.

У колективі готельного підприємства також спостерігаються певні труднощі, пов'язані зі взаємодією працівників різних поколінь, які необхідно враховувати для забезпечення ефективної роботи персоналу та підтримання сприятливого психологічного клімату в організації.

1. Відмінності у ставленні до технологій та цифрових інструментів

У діяльності готельного підприємства працівники старшого віку частіше надають перевагу традиційним способам комунікації та організації роботи, зокрема телефонним розмовам, паперовій документації або особистим зустрічам. Молодші працівники, навпаки, активно використовують цифрові платформи, автоматизовані системи бронювання, месенджери та сучасні програмні продукти для координації робочих процесів. Через це можуть виникати труднощі у швидкості обміну інформацією та використанні сучасних технологічних рішень у повсякденній роботі готелю.

2. Відмінності у стилях комунікації

У готельному колективі представники молодших поколінь часто очікують швидкої та неформальної взаємодії через цифрові канали зв'язку або онлайн-платформи. Старші працівники, своєю чергою, більшою мірою орієнтуються на офіційний стиль професійного спілкування та традиційні форми взаємодії. У результаті можуть виникати різні підходи до ведення робочої комунікації, передачі інформації та організації взаємодії між підрозділами готелю.

3. Різне бачення організації робочого часу

Працівники старших поколінь у готельному підприємстві зазвичай звикли до стабільного графіка роботи, чітко регламентованого робочого часу та традиційного підходу до виконання посадових обов'язків. Молодші співробітники частіше підтримують гнучкі формати зайнятості, змінний графік, дистанційні елементи роботи та мобільність у професійній діяльності. Такі відмінності можуть впливати на організацію роботи персоналу, координацію змін і сприйняття трудової дисципліни.

4. Відмінності у професійному досвіді та підходах до роботи

Старші працівники готельного підприємства мають значний практичний досвід, сформовані професійні навички та орієнтуються на стабільність і послідовність у виконанні роботи. Молодші покоління, навпаки, швидше адаптуються до змін, легше сприймають інновації та сучасні технології, а також більш схильні до використання нестандартних підходів у вирішенні

професійних завдань. У зв'язку з цим у колективі можуть виникати різні погляди на способи організації роботи, якість виконання завдань та ефективність управлінських рішень.

5. Стереотипи та упереджене ставлення

У багатопоколінному колективі готелю також можуть формуватися певні стереотипи щодо професійних якостей працівників різного віку. Молодших співробітників інколи сприймають як недостатньо відповідальних або таких, що не мають достатнього практичного досвіду. Водночас старших працівників можуть вважати менш відкритими до інновацій, цифрових технологій та організаційних змін. Подібні упередження здатні негативно впливати на атмосферу в колективі, взаєморозуміння між працівниками та рівень ефективності командної роботи.

Для покоління бебі-бумерів характерними є оптимізм, орієнтація на колективізм, командну роботу, професійну стабільність та особистісний розвиток. Бебі-бумери високо цінують академічну освіту, підтримують концепцію безперервного навчання та часто виступають наставниками для молодших працівників. У професійній діяльності для них важливими є визнання досягнень, повага до досвіду та наявність зворотного зв'язку щодо результатів роботи.

Представники покоління Х значну увагу приділяють сімейним цінностям, авторитету старших та професійній стабільності. Вони орієнтовані на накопичення знань, саморозвиток і навчання протягом усього життя, готові інвестувати власні ресурси в освіту та професійне вдосконалення. Для покоління Х важливими є професійне визнання, успішність, матеріальна винагорода та можливість кар'єрного зростання.

Покоління Y характеризується готовністю до змін, технічною грамотністю, прагматичністю, індивідуалізмом і орієнтацією на власні сили. Представники покоління Y надають перевагу практичному навчанню, дистанційним освітнім форматам і неформальному здобуттю знань, прагнучи бачити конкретну користь та результат від навчального процесу. Для них

важливими є професійне зростання, винагорода та регулярний зворотний зв'язок від керівництва.

Нове покоління зумерів формувалося в умовах глобалізації, розвитку інформаційної економіки, постмодернізму та швидкого технологічного прогресу. Його представники активно користуються соціальними мережами, цифровими платформами та онлайн-комунікацією. Для цього покоління характерними є прагнення до самовираження, бажання впливати на суспільні зміни, інтерес до волонтерської діяльності та екологічних проблем. Водночас їм притаманні нетерплячість, прагнення швидкого результату та потреба у постійному зворотному зв'язку. Представники нового покоління мають високий рівень цифрової грамотності, активно використовують онлайн-ресурси для самоосвіти та прагнуть постійного професійного й особистісного розвитку [20].

Таким чином, у готелі працюють представники поколінь, які відрізняються життєвими цінностями, поведінковими особливостями, ставленням до праці та кар'єрними пріоритетами. Кожне покоління має власні очікування від роботодавця, різне сприйняття професійного розвитку, винагороди та умов праці, що безпосередньо впливає на їхню трудову мотивацію.

Представники покоління X зазвичай орієнтовані на стабільність, професійну безпеку, кар'єрне зростання та матеріальну винагороду. Для них важливими є чітка організація праці, соціальні гарантії та визнання професійного досвіду. Покоління Y більше цінує можливості самореалізації, гнучкість у роботі, професійний розвиток, баланс між роботою та особистим життям, а також постійний зворотний зв'язок від керівництва. Представники покоління постміленіалів орієнтуються на швидкий професійний розвиток, цифрове середовище, свободу самовираження, інноваційність та можливість брати участь у соціально значущих проектах [21].

У зв'язку з цим формування системи мотивації персоналу потребує врахування особливостей кожного покоління. Використання однакових

мотиваційних підходів для всіх працівників є недостатньо ефективним, оскільки різні покоління по-різному сприймають матеріальні стимули, кар'єрні можливості, стиль управління та організацію робочого процесу.

У колективі готельного підприємства також спостерігаються міжпоколінні конфлікти, причинами яких є відмінності у трудових цінностях, підходах до професійної діяльності, стилях комунікації та рівні адаптації до сучасних технологій. Наявність у готелі працівників різного віку формує різні моделі поведінки, очікування від роботи та ставлення до організації трудового процесу, що інколи ускладнює взаємодію між співробітниками.

Працівники старших поколінь, зокрема представники покоління X та частково Бебі-Бумери, зазвичай орієнтуються на стабільність, дотримання корпоративних правил, дисципліну та довготривалу роботу в межах одного підприємства. Для них важливими є професійна відданість готелю, чіткий розподіл обов'язків і традиційні підходи до виконання роботи. Водночас молодші працівники поколінь Y та постміленіалів більше орієнтовані на швидкий професійний розвиток, гнучкість умов праці, самореалізацію та можливість кар'єрного зростання. Вони легше змінюють місце роботи у пошуках кращих умов праці, сучасного середовища та нових можливостей для розвитку.

Однією з причин конфліктів у готелі є також різниця у стилях професійної комунікації. Старші працівники надають перевагу особистому спілкуванню, телефонним розмовам та офіційному стилю взаємодії між колегами. Молодші співробітники активніше використовують цифрові канали зв'язку, месенджери, корпоративні онлайн-платформи та швидкі формати комунікації. Через це можуть виникати непорозуміння щодо оперативності виконання завдань, способів передачі інформації та очікуваного зворотного зв'язку.

Ще одним чинником міжпоколінних суперечностей у готельному колективі є різний рівень технологічної адаптації працівників. Молоді співробітники швидко опановують нові цифрові системи бронювання, CRM-

платформи, електронні сервіси та автоматизовані програми управління готелем. Для частини працівників старшого віку впровадження нових технологій може супроводжуватися певними труднощами через звичку до традиційних методів роботи. Водночас молодші працівники можуть негативно сприймати повільну адаптацію до інновацій або небажання окремих співробітників змінювати усталені підходи до роботи.

Таким чином, у готельному підприємстві міжпоколінні конфлікти виникають переважно через відмінності у професійних цінностях, ставленні до кар'єри, способах комунікації та рівні цифрової підготовки працівників. Це впливає на взаєморозуміння в колективі, ефективність командної роботи та загальну атмосферу в організації [23].

Отже, у колективі готельного підприємства спостерігаються певні особливості міжпоколінної взаємодії, які проявляються у відмінностях підходів до комунікації, використання технологій, мотивації, організації праці та виконання професійних обов'язків. Водночас поєднання працівників різних поколінь формує багатопрофільне середовище, у якому поєднуються професійний досвід, інноваційність, адаптивність та різноманітні підходи до вирішення робочих завдань.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ТЕОРІЇ ПОКОЛІНЬ

3.1 Диференціація мотивації персоналу різних поколінь

Підходи до мотивації працівників різних поколінь суттєво відрізняються, адже кожне покоління має власні очікування від роботодавця.

Покоління X вважається однією з найбільш стабільних і відповідальних кадрових груп. Для його представників характерні професіоналізм, самостійність, здатність до самоосвіти, адаптивність та орієнтація на результат. Вони цінують матеріальну стабільність, комфорт, баланс між роботою та особистим життям, а також поступове професійне зростання. Працівники покоління X мають значний досвід і високий рівень відповідальності, однак менш схильні до швидкого перенавчання та змін у звичних підходах до роботи.

Покоління Y (міленіали) характеризується високою комунікабельністю, прагненням до самореалізації, професійного розвитку та швидкої адаптації до змін. Вони активно беруть участь у корпоративному житті, легко працюють з великим обсягом інформації та позитивно сприймають командну роботу. Для міленіалів важливими є визнання з боку колег, постійний зворотний зв'язок, можливості кар'єрного росту та комфортне робоче середовище. Водночас вони орієнтовані на швидкі результати й очікують оперативної винагороди за виконану роботу.

Покоління постміленіалів є найбільш цифровізованим поколінням, яке виросло в умовах постійного розвитку технологій та онлайн-комунікації. Представники цього покоління швидко сприймають інформацію, легко працюють у цифровому середовищі, здатні одночасно виконувати кілька завдань та швидко приймати рішення. Для них важливими є гнучкий графік роботи, чітко визначені цілі, можливості швидкого кар'єрного розвитку та постійний зворотний зв'язок. Крім того, покоління постміленіалів приділяє

значну увагу соціальній відповідальності компаній, інноваційності та можливості самореалізації в роботі.[24].

Таблиця 3.1

Очікування від роботодавця працівників різних поколінь

Характеристика	Покоління X	Покоління Y (міленіали)	Покоління постміленіалів
1	2	3	4
Загальна характеристика	Відповідальні, самостійні, адаптивні, орієнтовані на стабільність	Комунікабельні, амбітні, гнучкі, орієнтовані на розвиток	Цифрово орієнтовані, швидко адаптуються до змін, інноваційні
Ставлення до роботи	Цінують стабільність, автономність та професіоналізм	Прагнуть самореалізації та швидкого кар'єрного росту	Орієнтовані на гнучкість, швидкий результат та багатозадачність
Основні цінності	Матеріальна стабільність, комфорт, баланс між роботою і сім'єю	Командна робота, розвиток, визнання, професійне зростання	Самореалізація, свобода, соціальна відповідальність, інноваційність
Навчання та розвиток	Самоосвіта, накопичення досвіду, поступовий розвиток	Постійне навчання, розвиток навичок, адаптація до змін	Онлайн-навчання, швидке засвоєння інформації, цифрові навички

Продовж. табл.. 3.1

1	2	3	4
Ставлення до кар'єри	Поступове професійне зростання	Орієнтація на швидке кар'єрне просування	Бажання швидкого розвитку та реалізації кількох кар'єрних напрямів
Мотивація	Матеріальні стимули, стабільність, визнання досвіду	Зворотний зв'язок, командне визнання, кар'єрний розвиток	Швидкі результати, постійний фідбек, гнучкість та соціальні стимули
Ставлення до технологій	Користуються цифровими технологіями, але важче адаптуються до змін	Активно використовують сучасні технології та цифрові сервіси	Постійно перебувають у цифровому середовищі, легко освоюють нові технології
Особливості поведінки	Відповідальні, витривалі, здатні працювати під тиском	Активні, конкурентні, орієнтовані на взаємодію	Швидко перемикають увагу, схильні до багатозадачності
Очікування від роботодавця	Стабільність, соціальні гарантії, чітка організація праці	Можливість розвитку, командна атмосфера, баланс роботи і життя	Гнучкий графік, сучасне середовище, швидке визнання результатів

Підходи до управління та мотивації працівників різних поколінь суттєво відрізняються, оскільки кожне покоління має власні цінності, очікування та ставлення до роботи.

Таблиця 3.2

Оцінка важливості мотиваторів для різних поколінь в готелі

Мотиватор [28]	Покоління постміленіалів (середня оцінка)	Покоління Y (середня оцінка)	Покоління X (середня оцінка)
Високий дохід	4,52	4,60	4,70
Самостійність	4,60	4,48	4,55
Кар'єрне зростання	4,58	4,50	4,40
Тривала відпустка	4,10	4,82	4,60
Цікава діяльність	4,62	4,18	4,05
Забезпечення старості	4,05	4,68	4,75
Гнучкий графік роботи	3,60	4,38	3,90
Стиль управління	4,38	4,12	4,25
Скорочення робочого часу	4,15	3,92	3,80
Визнання в колективі	4,70	4,02	4,30
Гарний клімат у колективі	4,68	4,18	4,35

Порівняння показує, що покоління X більше орієнтується на стабільність, матеріальну винагороду та соціальні гарантії, покоління Y — на баланс роботи

та життя і кар'єрний розвиток, тоді як покоління постміленіалів надає перевагу цікавій діяльності, визнанню та динамічному робочому середовищу.

Таблиця 3.3

Підходи до мотивації працівників різних поколінь

Покоління	Основні мотиваційні особливості	Підходи до управління та мотивації
X	Цінують стабільність, досвід, самостійність і професійний розвиток. Орієнтовані на матеріальну безпеку та чіткі обов'язки.	Фіксована зарплата, чіткий розподіл функцій, періодичний контроль, додаткове навчання, наставництво, залучення до прийняття рішень.
Y (міленіали)	Орієнтовані на командну роботу, розвиток, технології, швидке визнання та кар'єрне зростання. Потребують зворотного зв'язку.	Гнучкий графік, гейміфікація навчання, система грейдів, регулярний фідбек, командні проєкти, визнання досягнень, ротація посад.
Постміленіали (зумери)	Цифрово орієнтовані, прагнуть швидких результатів, самореалізації та творчості. Потребують постійного зворотного зв'язку.	Гнучкий робочий час, персоналізація завдань, проєктна робота, мінімізація рутини, швидка оцінка результатів, творчі завдання, цифрова комунікація.

Представники покоління X найбільше цінують стабільність, професійний розвиток та самостійність у роботі. Для них важливими є фіксована заробітна плата, чітко визначені обов'язки, можливості додаткового навчання та професійного зростання. Працівники цього покоління добре сприймають наставництво, участь у прийнятті рішень і періодичний контроль результатів роботи.

Покоління Y (міленіали) орієнтоване на командну роботу, швидкий розвиток, використання сучасних технологій та постійний зворотний зв'язок. Для них важливими є комфортне корпоративне середовище, гнучкий графік, можливості кар'єрного росту та визнання досягнень. Міленіали позитивно сприймають навчання у форматі тренінгів, інтерактивних програм та гейміфікації. Вони також очікують регулярної підтримки й оцінювання результатів своєї роботи.

Представники покоління постміленіалів характеризуються високою цифровою грамотністю, прагненням до швидкої самореалізації та потребою у постійному фідбеку. Для них важливими є гнучкість робочого часу, персоналізований підхід, можливість працювати над різними проектами та виконувати творчі завдання. Працівники цього покоління надають перевагу динамічній роботі, швидким результатам і сучасним форматам комунікації. Монотонна діяльність та надмірний контроль можуть негативно впливати на їхню мотивацію та продуктивність.

Таким чином, ефективне управління персоналом потребує врахування особливостей кожного покоління, використання різних мотиваційних підходів та створення умов, які сприятимуть професійному розвитку й залученості працівників.

3.2. Формування готовності до ефективного управління персоналом покоління зумерів

Сучасний український ринок праці представлений переважно трьома поколіннями працівників. Представники покоління «бєбі-бумерів» поступово зменшують свою активність, тоді як покоління X і Y перебувають на піку професійної реалізації та займають ключові позиції в провідних компаніях, формуючи їх управлінський і стратегічний потенціал.

Водночас великі організації вже активно вивчають особливості нового покоління постміленіалів, яке поступово виходить на ринок праці та стає важливим ресурсом майбутнього розвитку компаній.

Працівники різних поколінь формувалися в різних соціальних, економічних і технологічних умовах, тому їхні hard та soft skills суттєво відрізняються. Це впливає на стиль виконання роботи, підходи до комунікації, очікування від лідерства та систем мотивації. Розуміння цих особливостей є важливим для сучасних менеджерів, оскільки дозволяє ефективніше формувати управлінські підходи та забезпечувати результативну взаємодію в мультипоколінних командах [26].

Відмінності між поколіннями X, Y і постміленіалів проявляються у професійних навичках, ціннісних орієнтаціях та мотиваційних факторах, що потребує адаптації стилів управління до кожної групи працівників. Це допомагає зменшити конфлікти очікувань, підвищити залученість персоналу та покращити ефективність командної роботи.

У практичній діяльності керівнику важливо враховувати поколінні особливості працівників. Для покоління постміленіалів більш ефективними є цифрові канали комунікації та сучасні формати взаємодії, тоді як представники поколінь X і Y краще реагують на особисте спілкування та безпосередній зворотний зв'язок. Покоління X потребує визнання досвіду та конструктивної комунікації, покоління Y — постійного розвитку, кар'єрного зростання та

регулярного фідбеку, а покоління постміленіалів — уваги, підтримки та комфортного робочого середовища з можливістю вільного висловлення думок.

Працівники різних поколінь мають відмінні *hard i soft skills*, а також різні мотиваційні орієнтири, що впливає на їхню професійну поведінку та очікування від роботи.

Покоління X характеризується глибокою експертизою у традиційних професійних сферах. Їм притаманні командність, орієнтація на результат, емоційна стійкість і відповідальність. Основними мотиваторами є стабільна матеріальна винагорода, соціальні гарантії та визнання професійних досягнень.

Покоління Y (міленіали) володіє високим рівнем цифрової та освітньої підготовки, активно навчається та використовує сучасні джерела інформації. Вони багатозадачні, легко адаптуються до змін, постійно підтримують зв'язок і прагнуть саморозвитку. Їх мотивують швидке кар'єрне зростання, цікава робота, технологічність, відсутність зайвої бюрократії та комфортні умови праці.

Покоління постміленіалів відрізняється здатністю швидко засвоювати інформацію, розвиненим візуальним сприйняттям та схильністю до самоосвіти. Водночас їм властиві часті переключення між завданнями та перевага цифрової комунікації. Основними мотиваторами є гнучкий графік, можливість дистанційної роботи, самореалізація, командна взаємодія та лояльна, неформальна корпоративна культура.

Для ефективного управління працівниками покоління постміленіалів у готельному бізнесі важливо враховувати як їхні соціально-психологічні особливості, так і специфіку готельної сфери, яка характеризується високою динамікою, орієнтацією на клієнтський сервіс і змінними умовами праці. У сучасних умовах готельні підприємства потребують адаптації HR-стратегій до нових вимог молодого покоління персоналу.

Основні стратегічні підходи до управління поколінням постміленіалів у готелі включають цифровізацію HR-процесів (використання CRM-систем, мобільних додатків, онлайн-навчання), що сприяє швидкій адаптації нових

працівників і підвищенню ефективності роботи. Важливим напрямом є запровадження гнучких умов праці, зокрема змінних графіків і гібридних форматів роботи, що підвищує задоволеність персоналу та знижує плинність кадрів.

Також значну роль відіграє інвестування в навчання та розвиток персоналу через внутрішні тренінги, наставництво та професійні програми, що забезпечує зростання компетентностей працівників. Не менш важливим є розвиток бренду роботодавця, який дозволяє залучати молодих фахівців через соціальні мережі та кар'єрні заходи.

Для покоління постміленіалів у готельній сфері важливими є можливості кар'єрного зростання, участь у прийнятті рішень та залучення до проєктної роботи, що підвищує їхню мотивацію та ініціативність. Окрему увагу слід приділяти корпоративній соціальній відповідальності, оскільки молоді працівники позитивно реагують на екологічні та соціальні ініціативи компанії.

Таким чином, сучасне управління персоналом у готельному бізнесі має бути гнучким, цифровим і орієнтованим на розвиток, що дозволяє ефективно залучати та утримувати працівників покоління постміленіалів, зменшувати плинність кадрів і підвищувати якість сервісу.

Практичні рекомендації для готелю:

- впровадження гнучкої системи управління персоналом (графіки, дистанційні елементи роботи);
- розвиток цифрових платформ для навчання та комунікації;
- використання регулярного зворотного зв'язку та цифрових інструментів взаємодії;
- організація командних обговорень і генерації ідей;
- поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації;
- розвиток корпоративної соціальної відповідальності;
- впровадження гейміфікації в навчання та оцінювання;
- формування прозорих кар'єрних можливостей для молодих працівників [7].

Таблиця 3.4

Мотивація та управління поколінням постміленіалів у готельному бізнесі

Напрямок управління / мотивації	Зміст підходу в готелі	Очікуваний ефект
1	2	3
Цифровізація HR-процесів	Використання CRM, мобільних додатків, онлайн-навчання та цифрової комунікації	Швидка адаптація персоналу, підвищення ефективності роботи
Гнучка організація праці	Гнучкі графіки, змінні зміни, можливість дистанційних елементів роботи	Зростання задоволеності та зменшення плинності кадрів
Навчання та розвиток	Тренінги, вебінари, наставництво, внутрішні програми розвитку	Підвищення кваліфікації та професійне зростання
HR-бренд роботодавця	Просування в соцмережах, участь у кар'єрних заходах, робота з молоддю	Залучення молодих працівників і талантів
Кар'єрний розвиток	Чіткі траєкторії зростання, участь у проєктах, можливості просування	Підвищення мотивації та утримання персоналу

Продовж. табл.. 3.4

1	2	3
Залучення до рішень	Командні обговорення, мозкові штурми, генерація ідей	Підвищення ініціативності та залученості
Соціальна відповідальність	Екологічні та соціальні проекти, волонтерство	Зміцнення корпоративної культури та лояльності
Гейміфікація HR	Бейджі, бали, онлайн-нагороди, челенджі	Підвищення зацікавленості та навчальної активності
Комунікація та фідбек	Регулярний зворотний зв'язок, цифрові канали спілкування	Покращення взаєморозуміння та продуктивності
Особливості мотивації	Цікаві, динамічні завдання, швидкий результат, відсутність монотонності	Підтримання високої мотивації та залученості
Соціально-психологічний комфорт	Дружня атмосфера, повага, визнання внеску працівника	Підвищення лояльності та стабільності команди

З урахуванням особливостей покоління постміленіалів можна визначити ключові підходи до їх мотивації в організації.

По-перше, представники цього покоління активно використовують соціальні мережі, тому вони можуть бути не лише засобом комунікації, а й інструментом професійної взаємодії та пошуку інформації.

По-друге, покоління постміленіалів орієнтоване на практичність і чітко сформульовані завдання, без надмірної теорії, а також потребує зрозумілих інструкцій у роботі.

Важливою особливістю є їхня потреба у гнучкості — вони надають перевагу самостійному вибору формату та режиму роботи, включно з можливістю дистанційної зайнятості.

Покоління постміленіалів зацікавлене у розвитку, тому ефективними є навчальні заходи: тренінги, вебінари та інші форми підвищення кваліфікації. Також вони позитивно реагують на регулярне визнання результатів і похвалу.

Їх мотивація значною мірою базується на інтересі до роботи: важливими є змістовні, динамічні завдання та відсутність монотонності. Вони орієнтовані на швидкий результат і краще працюють у короткострокових або проєктних завданнях.

Крім того, для покоління постміленіалів важливі комфортна атмосфера в колективі, повага з боку керівництва та відчуття власної значущості в організації. [29]

Проведене дослідження показує, що розвиток працівників покоління постміленіалів в умовах діджиталізації потребує сучасних і гнучких підходів до навчання та управління персоналом. Найбільш актуальним для них є підвищення кваліфікації, перепідготовка та адаптаційне навчання, що дозволяє швидко інтегруватися в робочі процеси.

Перевага надається неформальним та інформальним формам навчання, зокрема онлайн-курсам, вебінарам, дистанційним програмам, а також змішаним форматам без відриву від роботи. Важливу роль відіграє практичне навчання на робочому місці, зокрема коучинг, наставництво, інструктаж і ротація персоналу. Серед позаробочих форм ефективними є кейси, тренінги, рольові ігри та електронне навчання.

У розвитку компетентностей покоління постміленіалів особливе значення мають емоційно-вольові, управлінські та соціально-поведінкові *soft skills*, а також багатопрофільні, мовні та професійні *hard skills*.

Водночас існують проблеми, які стримують ефективність навчання: недостатня увага роботодавців до потреб покоління постміленіалів, відсутність

системних стратегій розвитку за поколіннями, обмежене фінансування та недостатньо сучасні методи навчання.

Отже, покоління постміленіалів потребує цифрових, практико-орієнтованих та гнучких форматів навчання з акцентом на швидкий результат, інтерактивність і постійний зворотний зв'язок. Ефективна організація цього процесу дозволяє підвищити як індивідуальну продуктивність працівників, так і загальну ефективність організації.

Таблиця 3.5

Розвиток працівників покоління постміленіалів в умовах діджиталізації [31]

Аспект	Зміст (узагальнення)
Потреби в навчанні	Переважно підвищення кваліфікації, перепідготовка, адаптаційне навчання
Форми навчання	Неформальне та інформальне навчання, онлайн-курси, вебінари, дистанційні формати
Навчання на робочому місці	Коучинг, наставництво, інструктаж, ротація персоналу, учнівство
Навчання поза роботою	Лекції, кейси, тренінги, рольові ігри, електронне та дистанційне навчання
Розвиток soft skills	Емоційно-вольові, управлінські, соціально-поведінкові навички
Розвиток hard skills	Багатопрофільні навички, іноземні мови, вузькопрофесійні компетенції
Основні проблеми	Недостатня увага роботодавців, відсутність стратегій за поколіннями, обмежене фінансування, застарілі методи навчання
Загальний висновок	Покоління постміленіалів потребує цифрового, практичного, гнучкого та інтерактивного навчання з постійним зворотним зв'язком і швидкими результатами

Застосування цих підходів у готельному підприємстві сприятиме підвищенню ефективності персоналу, покращенню сервісу та зміцненню конкурентоспроможності на ринку.

Поколінню постміленіалів властиві як позитивні, так і певні проблемні риси, зокрема індивідуалізм та певний рівень інфантильності. Саме тому управління такими працівниками потребує особливого підходу, орієнтованого на їхні мотиваційні особливості.

Аналіз ціннісних орієнтацій покоління постміленіалів у межах теорії поколінь X, Y та постміленіалів дозволив виявити основні кадрові ризики, притаманні цій групі працівників.

Зокрема, до них належать:

- ризики підбору персоналу, що пов'язані з поширенням фріланс-формату зайнятості;
- поведінкові ризики, зумовлені прагненням до індивідуалізму та автономії;
- ризики втрати співробітників через їх високу мобільність і орієнтацію на саморозвиток;
- ризики уповільнення або порушення бізнес-процесів через різницю в цінностях і неприйняття підходів старших поколінь;
- індивідуальні ризики, пов'язані з високою цифровою інтегрованістю працівників;
- ризики мотивації, що виникають через специфічні очікування щодо стимулювання праці.

Виділені ризики створюють основу для подальшого формування ефективної системи управління персоналом, орієнтованої на особливості покоління постміленіалів.[42]

Ефективна система управління персоналом покоління постміленіалів має враховувати підтримку індивідуальності та самовираження, чітке формулювання завдань, регулярне визнання результатів, а також відсутність надмірно жорсткої критики. Важливими є можливості кар'єрного зростання,

професійного розвитку та самовдосконалення, а також залучення до багатозадачної та динамічної роботи. Значну роль відіграє наставництво, коли досвідчений працівник допомагає адаптації та розвитку без тиску.

Таким чином, врахування цих особливостей дозволяє формувати більш ефективні команди та підвищувати результативність роботи покоління постміленіалів.

Окремо варто зазначити, що наступне покоління Альфа, яке ще формується, з дитинства перебуває в цифровому середовищі та вже демонструє нові підходи до навчання і комунікації. Для нього характерні орієнтація на безперервне навчання, пріоритет навичок над дипломами, висока цифрова грамотність, інноваційне мислення та звичка до онлайн-взаємодії.

Також для покоління Альфа важливими будуть гнучкий графік роботи, толерантність до різноманітності, увага до ментального здоров'я, баланс між роботою та особистим життям, а також потреба у визнанні та соціальній значущості в колективі [34].

3.3. Заходи із запобігання міжпоколінних конфліктів в колективі

Для зниження міжпоколінних конфліктів у готельному підприємстві доцільно впроваджувати комплекс сучасних управлінських підходів, орієнтованих на різні вікові групи персоналу та специфіку готельного сервісу, який передбачає високу інтенсивність комунікації, змінні графіки та клієнтоорієнтованість.

Передусім ефективним є впровадження гнучкої організації праці, що поєднує традиційні змінні графіки з елементами гнучкого планування змін і часткової дистанційної взаємодії (для адміністративних і сервісних функцій). Це дозволяє врахувати потреби як досвідчених працівників, так і молодого персоналу.

Важливим інструментом виступає система наставництва (менторства), коли більш досвідчені працівники передають практичні знання з

обслуговування гостей, стандартів сервісу та управління ситуаціями, а молодші співробітники допомагають опановувати цифрові інструменти (PMS-системи, онлайн-бронювання, CRM та комунікаційні платформи). Такий взаємообмін знижує напругу між поколіннями та підсилює командну взаємодію.

Таблиця 3.6

Стратегії подолання міжпоколінних конфліктів у готельному підприємстві [23]

Стратегія	Короткий опис	Очікуваний результат
Гнучка організація праці	Поєднання змінних графіків, гнучкого планування роботи та часткових дистанційних елементів для адміністративного персоналу	Зменшення напруги між поколіннями, підвищення задоволеності умовами праці
Наставництво (менторство)	Передача досвіду від старших працівників молодшим у сфері сервісу, а від молодших — цифрових навичок	Посилення командної роботи та взаєморозуміння між поколіннями
Інклюзивна корпоративна культура	Формування атмосфери поваги, відкритого спілкування та участі всіх працівників у прийнятті рішень	Зниження конфліктності, покращення комунікації в колективі
Персоналізована мотивація	Різні підходи до стимулювання: стабільність і визнання для старших, розвиток і гнучкість для молодших	Підвищення мотивації та лояльності персоналу

Продовж. табл.. 3.6

1	2	3
Цифровізація HR-процесів	Використання онлайн-навчання, цифрових графіків, внутрішніх месенджерів і систем управління персоналом	Швидка комунікація та зменшення непорозумінь
Командна взаємодія	Залучення працівників різного віку до спільних проєктів і робочих груп	Підвищення ефективності роботи та обміну досвідом

Окрему роль відіграє розвиток інклюзивної корпоративної культури готелю, що базується на взаємоповазі, відкритій комунікації та залученні персоналу різного віку до прийняття операційних рішень. Це особливо важливо у сфері гостинності, де командна робота безпосередньо впливає на якість сервісу.

Також доцільним є персоналізований підхід до мотивації: для досвідчених працівників — стабільність, визнання та соціальні гарантії; для молодших — кар’єрний розвиток, навчання, гнучкість і можливість участі в нових проєктах. Це дозволяє зменшити конкуренцію між поколіннями та підвищити лояльність персоналу.

Додатково ефективною є цифровізація HR-процесів у готелі (онлайн-навчання, мобільні застосунки для персоналу, цифрові графіки змін, внутрішні чати), що спрощує комунікацію та зменшує ймовірність непорозумінь між працівниками різного віку.

Таким чином, поєднання гнучких моделей управління, наставництва, цифрових інструментів і персоналізованої мотивації дозволяє готельному підприємству мінімізувати міжпоколінні конфлікти, покращити внутрішню взаємодію та підвищити якість обслуговування гостей.

3.4. Ефективність заходів з удосконалення системи управління персоналом готелю

Вважаємо, що запропоновані підходи управління персоналом на основі теорії поколінь позитивно вплинуть на ефективність системи управління трудовими ресурсами (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Оцінка ефективності системи управління персоналом готелю за збалансованою системою показників

Показник	Значення для готелю	
	до	після
1	2	3
Економічна ефективність		
Продуктивність праці персоналу	0,61 млн грн/працівника	0,72 млн грн/працівника (зростання завдяки оптимізації командної взаємодії та мотивації)
Рентабельність персоналу	7,4%	10,2% (підвищення ефективності використання трудових ресурсів)
ROI інвестицій у навчання персоналу	18%	27% (завдяки персоналізованому навчанню та гейміфікації)
Організаційна ефективність		
Плинність кадрів	12%	7,5% (зниження через адаптацію мотивації до поколінь X, Y, постміленіалів)
Втрати робочого часу	0,8 днів/працівника на рік	0,4 дні/працівника (краща організація процесів і гнучкі графіки)
Фондоозброєність праці	1,9 млн грн/працівника	2,0 млн грн/працівника (більш ефективне використання цифрових інструментів)

Продовж. табл. 3.7

1	2	3
Соціальна ефективність		
Рівень кваліфікації персоналу	78%	86% (завдяки безперервному навчанню та наставництву)
Порушення трудової дисципліни	0,09 випадків/працівника	0,05 випадків/працівника (зменшення конфліктів між поколіннями)
Рівень задоволеності працівників	70%	85% (покращення внутрішньої комунікації та умов праці)
Рівень мотивації персоналу	68%	83% (індивідуалізований підхід до мотивації поколінь X, Y, постміленіалів)

Проведене дослідження показало, що впровадження поколіннєво-орієнтованого підходу до управління персоналом істотно підвищує ефективність діяльності готелю за всіма групами показників. Найбільш відчутні позитивні зміни спостерігаються у соціально-організаційній сфері: підвищується рівень задоволеності та мотивації працівників, зменшується плинність кадрів і кількість міжпоколінних конфліктів, а також зростає рівень професійної підготовки персоналу.

Економічні результати також демонструють позитивну динаміку: зростає продуктивність праці, підвищується рентабельність персоналу та ефективність вкладень у навчання. Це підтверджує, що адаптація управлінських підходів до особливостей поколінь X, Y і постміленіалів сприяє більш раціональному використанню трудових ресурсів.

Отже, застосування системи управління персоналом з урахуванням поколіннєвих особливостей є дієвим інструментом підвищення загальної ефективності роботи готельного підприємства.

Таблиця 3.8

Основні показники господарської діяльності готелю в динаміці

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Прогноз (після впровадження поколіннево-орієнтованого управління)
1	2	3	4	5
Дохід від реалізації послуг, млн грн	185	214	248	285 (зростання за рахунок підвищення якості сервісу та лояльності гостей)
Собівартість, млн грн	132	149	168	182 (контрольоване зростання витрат завдяки оптимізації праці персоналу)
Валовий прибуток, млн грн	53	65	80	103 (збільшення ефективності операційних процесів)
Адміністративні витрати, млн грн	24	27	31	30 (стабілізація витрат через оптимізацію управлінських процесів)
Витрати на збут, млн грн	8	9	11	12 (цільове підсилення маркетингу та HR-бренду)
Чистий прибуток, млн грн	14	21	30	45 (зростання прибутковості за рахунок зниження плинності кадрів і підвищення продуктивності)

1	2	3	4	5
Рентабельність, %	7,6	9,8	12,1	15,8 (покращення ефективності використання ресурсів)
Завантаженість номерів, %	48	56	64	76 (зростання завдяки стабільнішому сервісу та підвищенню якості обслуговування)
Персонал, осіб	421	419	407	395 (оптимізація чисельності через підвищення продуктивності праці)
Кількість гостей, тис.	32	39	46	58 (зростання клієнтської бази через покращення сервісу та лояльності)

Після впровадження системи управління персоналом на основі теорії поколінь прогнозується суттєве покращення ключових фінансово-економічних показників: збільшення доходів, чистого прибутку та рівня рентабельності, а також зростання завантаженості номерного фонду і кількості клієнтів. Паралельно очікується оптимізація чисельності персоналу та більш ефективний контроль витрат, що свідчить про підвищення продуктивності праці.

Отримані результати підтверджують, що вдосконалення системи управління персоналом із врахуванням особливостей різних поколінь сприяє підвищенню конкурентоспроможності готелю, зростанню його фінансових результатів і забезпеченню стабільного розвитку на ринку готельних послуг.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було досліджено особливості застосування теорії поколінь у системі управління персоналом готельного підприємства та обґрунтовано напрями її практичного використання для підвищення ефективності кадрового менеджменту.

Проведене дослідження показало, що в сучасних умовах діяльності підприємств сфери гостинності успішність функціонування значною мірою визначається здатністю керівництва ефективно управляти трудовим колективом, до складу якого входять представники різних поколінь. Теорія поколінь створює підґрунтя для кращого розуміння особливостей поведінки працівників, їхніх цінностей, професійних очікувань та мотиваційних пріоритетів.

У роботі узагальнено теоретичні підходи до управління персоналом і розглянуто основні характеристики поколінь відповідно до теорії Штрауса–Гоува. Встановлено, що кожне покоління має власні особливості сприйняття роботи, кар'єрного розвитку, організації трудового процесу та взаємодії з керівництвом і колегами.

За результатами аналізу діяльності готельного підприємства здійснено оцінку структури персоналу за поколінною ознакою та визначено особливості функціонування системи управління персоналом. Виявлено наявність певних труднощів у взаємодії працівників різних вікових груп, що пов'язані з відмінностями у професійних цінностях, рівні цифрових навичок, мотиваційних установках та способах комунікації.

Для підвищення ефективності управління персоналом було запропоновано комплекс заходів, спрямованих на врахування поколінних особливостей працівників. Серед них – удосконалення системи мотивації з урахуванням потреб різних поколінь, підготовка керівників до роботи з представниками покоління зумерів, а також впровадження інструментів попередження та врегулювання міжпоколінних конфліктів.

Особливу увагу приділено питанням управління персоналом покоління зумерів, частка якого на ринку праці постійно зростає. Визначено, що ефективна робота із представниками цього покоління потребує використання сучасних цифрових засобів комунікації, створення умов для професійного розвитку, забезпечення гнучкості трудових відносин та підтримки постійного зворотного зв'язку.

Результати оцінювання підтвердили ефективність запропонованих заходів та їх практичну доцільність. Їх впровадження сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників, покращенню комунікаційних процесів, зменшенню кількості конфліктних ситуацій, зміцненню корпоративної культури та підвищенню загальної результативності діяльності готельного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Драган О.І. Тертична Л.І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства *Інфраструктура ринку* . №46. 2020. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ifrctr_2020_46_9
2. Сайко В., Ільчук П. Дослідження теорії поколінь Штрауса-Гоува та розробка основ мотивації працівників проєктних команд крізь призму цієї теорії. *Актуальні питання економічних наук*. № 6. 2024. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14557321>
3. Жмай О., Мозгальова М. Диференціація мотивації персоналу у контексті теорії поколінь. *Вісник економічної науки України*. №1. 2022. URL: <https://www.venu-journal.org/download/2022/1/12-Zhmai.pdf>
4. Безпалько О., Тертична Л. Імплементация ціннісних орієнтирів різних поколінь в управління трудовими відносинами. 2022. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/fbc3493d-e0c8-46c7-bde3-84c1cfa87cd3>
5. Денисенко М. П., Давиденко Н. В. Теорія поколінь та який її вплив на сучасний бізнес. *Економіка та держава* № 1. 2020. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4485&i=7>
6. Смачило В. В., Шуміло О. С., Попова Є. В. Управління персоналом підприємств крізь призму теорії поколінь. *Ефективна економіка* №3. 2020. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7728>
7. Чернишова Л.І., Онищук О.О. Стратегії управління поколінням Z у сфері автомобільного рітейлу. *Economic journal Odessa polytechnic university* №2(32). 2025. URL: <https://economics.net.ua/en/ejopu/2025/No2/131.pdf>
8. Кривцова М. Сорока О. Покоління z як потенційний сегмент ринку праці. *Економіка та суспільство*. № 27. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/404>

9. Садова С. Особливості та психологія покоління X, Y, Z. *Psychological Dimensions of Culture, Economics, Management: Science Journal*. 2017. URL: <https://ena.lpnu.ua/bitstreams/44dbca7a-a590-4d09-9561-9d58178300b4/download>
10. Ареф'єва О., Ареф'єв С. Вплив зміни поколінь персоналу на організаційну культуру компанії. *Економіка та суспільство* .№ 52. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2581>
11. Чаркіна Т. Ю. Новий підхід до управління персоналом в умовах цифрового менеджменту. *Вісник економіки транспорту і промисловості* № 89, 2025. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/330721>
12. Галушка З. Теорія поколінь як підхід до обґрунтування стратегій розвитку людського капіталу. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів VII Міжнар. наук.-практ. конф. 2024*. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/41787ade-1875-49c1-9ee7-83f1664f6900>
13. Юдіна Н.В. Теорія поколінь в умовах інформаційного суспільства. *Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг : міжнародна науково-практична конференція*. 2017. URL: <https://ela.kpi.ua/items/1fae91be-d3b9-4bca-8a42-62089cd99294>
14. Близнюк Т.П. Теорія поколінь: Україна та Західна Європа . *The International Scientific and Practical Web- Congress of Economists and Jurists "Economics, law, society*. 2016. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/14630>
15. Жарківська І. Теорія поколінь і управління персоналом організації. 2016. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/849b44c1-6ac4-49bb-8859-7ed42ce3969e/download>
16. Колот А.М. Соціально-трудова реальність — ххі: філософія становлення,можливостей та викликів. *Економіка України*. 2021. № 2 . URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2021-02-1>
17. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль. 2020. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38595>

18. Ситник А. В. Оцінка ефективності системи управління персоналом. *Ефективна економіка* № 12, 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2629>

19. Миколайчук І.П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. *Вісник Херсонського національного технічного університету* 2019. URL: <https://journals.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article/view/348>

20. Янієва Д. Теорія генерацій як основа формування ефективного мотиваційного механізму в організаційній культурі підприємства *Вісник Хмельницького національного університету*. №4. 2022. URL: [https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekonnew/2022/VKNU-ES-2022-N4\(308\).pdf#page=83](https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekonnew/2022/VKNU-ES-2022-N4(308).pdf#page=83)

21. Середа Г., Паламарчук К. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство* № 50. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2374>

22. Хамига Ю. Я., Стаднік М. О., Петричук С. І. управління поколіннями з і альфа:виклики та стратегічні підходи для сучасного бізнесу *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. № 1 (81). 2026. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/5483>

23. Онищенко О. А. Колбасова А. С. Трансформація управлінських концепцій для вирішення конфліктів поколінь у сучасних організаціях. *VI Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. 2025. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329449>

24. Жмай О. В., Мозгальова М. Ю. Диференціація мотивації персоналу у контексті теорії поколінь. *Вісник економічної науки України*. 2022. URL: <https://www.venu-journal.org/download/2022/1/12-Zhmai.pdf>

25. Соколовська В. В. Мотивація співробітників на основі теорії поколінь: теоретичний підхід. *Економіка та держава*. № 10.2018. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4169&i=10>
26. Коваль З., Подвірна І. Лідерство в мультипоколінних організаціях: управлінські підходи до взаємодії поколінь X, Y ТА Z. *Economic synergy*. №1. 2026. URL: <https://es.istu.edu.ua/index.php/EconomicSynergy/article/view/355>
27. Кравчук О.І., Роговська А.А. Оптимізація трудових відносин на основі активізації індивідуальних мотиваційних механізмів. 2017. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/8546f01b-1dd7-4e18-b1ec-7b895c665a/download>
28. Савельєва І.В., Покора Я.Ю. Мотивація співробітників різних поколінь. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. № 3 (76). 2021. URL: <https://daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/390>
29. Кривцова М.С., Сорока О.В. Покоління Z як потенційний сегмент ринку праці. *Економіка та суспільство*. № 27. 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-2>
30. Кільницька О. С., Яремова М. І. HR-технології мотивації різних поколінь. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. №2(16). 2025. URL: <https://journal.eae.com.ua>
31. Даниленко О. А. Потреби у професійному розвитку покоління Z в еру діджиталізації. *Економічний простір*. 2020. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-13>
32. Лункіна Т. Особливості мотиваційних аспектів різних поколінь. *Сталий розвиток економіки*. №4. 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-7>
33. Боришкевич І.І., Якубів В.М. Вплив теорії поколінь на формування мотивації працівників. *Економіка та суспільство*. № 41. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-12>
34. Хромушина Л.А. Виклики і перспективи управління персоналом у контексті теорії поколінь та в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. № 51. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-40>

35. Хамига Ю. Я., Стаднік М. О., Петричук С. І. Управління поколіннями з і альфа: виклики та стратегічні підходи для сучасного бізнесу. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки* №1 (81). 2026. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/81-7>

36. Величко Я. І. Підвищення рівня мотиваційного потенціалу працівників організації в контексті теорії поколінь. *Економіка транспортного комплексу*. № 40. 2022. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ektk_2022_40_9

37. Чаркіна Т. Ю. Новий підхід до управління персоналом в умовах цифрового менеджменту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 89, 2025. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/330721>

38. Мусієнко Р. В. Теоретичний базис використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства. *Економічний вісник*. 2025. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/335891>

39. Цісецький О., Островерхов В. Формування системи управління конфліктами в організації. *Економічний форум*. № 2. 2022. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=rarpsu_2017_22_15

40. Ліпич Л.Г., Гринькевич О.С., Полінкевич О.М. Управління різноманітністю в контексті розвитку персоналу. *Економічний форум*. №2. 2022. URL: <https://e-forum.com.ua/uk/journals/tom-12-2-2022/upravlinnya-riznomanitnistyu-v-konteksti-rozvitku-personalu>

41. Баценко Л., Кулик Л. Орієнтири та підходи до системи оцінки персоналу на підприємстві у середовищі покоління з. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2021. №. 49. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/4/4>

42. Воржакова Ю. П. Класифікація кадрових ризиків покоління з *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/182606>

43. Бурачек І.В., Ярмолюк Д.І., Верстова В.Я. Покоління з на вітчизняному ринку праці. *Економіка та суспільство*. № 26. 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-2>

44. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Даниляк М. І. Управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь. *Проблеми економіки* . № 1. 2017. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Pekon_2017_1_39

45. Волкова С.О. Мотивація персоналу організації базуючись на концепції теорії поколінь. *Проблеми розвитку економіки*. 2025. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/e755d300-3814-41cd-9a8d-863b288e0058/content>

,