

DOI: 10.15276/EJ.02.2025.15
DOI: 10.5281/zenodo.15758739
UDC: 316.4.051.63:[339:629.331]
JEL: J24, M12, L81

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПОКОЛІННЯМ Z У СФЕРІ АВТОМОБІЛЬНОГО РІТЕЙЛУ

STRATEGIES FOR MANAGING GENERATION Z IN THE AUTOMOTIVE RETAIL SECTOR

Liliya I. Chernyshova, PhD in Economics, Associate Professor
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0000-0001-7371-2007
Email: chernishova_lila@ukr.net

Oleksandra O. Onyshchuk
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0009-0004-7306-6227
Email: ala96770@gmail.com

Received 26.03.2025

Чернишова Л.І., Онищук О.О. Стратегії управління поколінням Z у сфері автомобільного ритейлу. Науково-методична стаття.

У статті досліджено особливості покоління Z як нового покоління працівників на ринку праці, зокрема в контексті автомобільної галузі. Розглянуто ключові риси та характеристики представників цього покоління, серед яких технологічна грамотність, креативність, гнучкість, кліпове мислення та здатність швидко адаптуватися до змін. Виокремлено основні переваги покоління Z, що можуть забезпечити йому конкурентні позиції на ринку праці, а також слабкі сторони, які потребують врахування в управлінні персоналом. Окреслено стратегічні підходи до управління персоналом покоління Z з урахуванням сучасних викликів і специфіки функціонування автомобільного ритейлу, а також надано практичні рекомендації щодо побудови ефективної політики управління персоналом цієї групи працівників.

Ключові слова: покоління Z, ринок праці, цифровізація, автомобільний ритейл, управління персоналом, трансформація управління

Chernyshova L.I., Onyshchuk O.O. Strategies for Managing Generation Z in the Automotive Retail Sector. Scientific and methodical article.

The article examines the characteristics of Generation Z as a new cohort of workers in the labor market, particularly within the context of the automotive industry. The key traits and characteristics of Generation Z representatives are discussed, including technological literacy, creativity, flexibility, fragmented thinking, and the ability to quickly adapt to changes. The main advantages of Generation Z are highlighted, which could provide them with competitive positions in the labor market, as well as their weaknesses that need to be considered in human resource management. Strategic approaches to managing Generation Z employees are outlined, taking into account the current challenges and the specificities of the automotive retail sector, along with practical recommendations for developing an effective personnel management policy for this group of workers.

Keywords: Generation Z, labor market, digitalization, automotive retail, human resource management, management transformation

Сфера автомобільного ритейлу перебуває у стані постійної трансформації, зумовленої стрімким розвитком цифрових технологій, зміною моделей споживання та зростанням конкуренції. Водночас трансформується й структура трудових ресурсів: дедалі більшу частку працівників становлять представники покоління Z-осіб, народжених з 1997 по 2012 рр., соціалізація яких відбувалася в умовах діджиталізації, відкритості до змін і високої інформаційної насиченості середовища. Ці обставини зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до управління персоналом. Представники покоління Z характеризуються специфічними ціннісними орієнтирами, мотиваційними установками та очікуваннями від роботодавця, що суттєво відрізняються від аналогічних характеристик попередніх поколінь. Зокрема, молоді працівники надають перевагу гнучкому графіку, інтеграції цифрових технологій у робочі процеси, наявності можливостей для професійного розвитку та дотриманню балансу між особистим і професійним життям. Водночас застосування традиційних управлінських моделей, ефективних у роботі з представниками старших поколінь, часто виявляється недостатнім у контексті взаємодії з поколінням Z. Це призводить до зростання рівня плинності кадрів, зниження залученості працівників та ускладнень у формуванні ефективних команд. У зв'язку з цим дослідження особливостей поведінки, мотивації та очікувань покоління Z є актуальним напрямом у сфері управління персоналом, що поєднує теоретичне осмислення трансформаційних процесів із прикладними підходами до адаптації системи управління персоналом до нових викликів ринку праці. З наукової точки зору, відповідна проблематика інтегрується в ширший контекст, пов'язаний з вивченням трансформації корпоративної культури, адаптацією HR-стратегій до умов динамічного соціального середовища та пошуком нових моделей управління трудовими ресурсами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Проблематика управління персоналом покоління Z привертає увагу як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Цьому питанню присвячені праці Герасименко О.О. [1], Кривцової М. та Сороки О. [2], Капінос Г.І. та Ларіонової К.Л. [3], Баценко Л.М. [4], Хромушиної Л. [5], В. Штрауса та Н. Хоува [6], Дж. Твенджа, А. [7], Сінгха та Ц. Дангмей [8], К. Сіміллер і М. Грейс [9], Г. Кв. Фірона [10], А. Елдрі [11] та інших. Її вивчають у контексті трансформації трудових цінностей, змін у стилі керівництва, а також адаптації організаційних стратегій до нових соціокультурних умов.

Так, Герасименко О.О. аналізує потреби покоління Z та пропонує сучасні підходи до управління ними [1]. Кривцова М. та Сорока О. досліджують особливості покоління Z та їх вплив на ринок праці [2]. Хромушина Л. розглядає особливості управління персоналом у контексті концепції поколінь, акцентуючи на викликах сучасного нестабільного середовища [5].

Подібні аспекти розглядаються і в зарубіжній науковій літературі. Зокрема, Дж. Твендж (Twenge, 2017) досліджує психологічні характеристики покоління Z, зокрема їхню потребу в автономії, цифровій безпеці та негайному зворотному зв'язку [7]. А. Сінгх і Ц. Дангмей (Singh & Dangmei, 2016) акцентують увагу на особливостях управління молоддю в умовах мультикультурного середовища та цифрової трансформації, розглядаючи її як майбутню робочу силу [8]. К. Сіміллер і М. Грейс (Seemiller & Grace, 2016) аналізують очікування покоління Z щодо лідерства, цінностей та корпоративної культури [9]. Г. Кв. Фірон (Fearon, 2024) розглядає очікування покоління Z на робочому місці [10]. Отже дослідники одноставно підкреслюють необхідність врахування унікальних цінностей, психологічних установок і поведінкових моделей цього покоління при формуванні ефективної кадрової політики.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Незважаючи на зростаючу кількість праць, проблема ефективного управління поколінням Z залишається недостатньо вивченою саме в межах автомобільного ритейлу – галузі, що перебуває у стані постійної трансформації під впливом технологічних інновацій, змін у споживачьких вподобаннях та розвитку електромобільності. Проблематика полягає в тому, що традиційні методи менеджменту, побудовані на ієрархичності, жорсткому контролі, авторитарному стилі керівництва, часто виявляються малоефективними або навіть неприйнятними для молодих працівників. Це підтверджують А. Сінгх і Дж. Дангмей (Singh & Dangmei, 2016), які зазначають, що представники покоління Z прагнуть до співпраці, довіри та рівноправної участі в ухваленні рішень, а не до підпорядкування [8]. Вони очікують від роботодавця гнучкості, прозорої комунікації, можливості самореалізації, визнання значущості власного внеску в результат діяльності організації. Ігнорування цих вимог може призводити до зменшення загальної ефективності підприємства. Ускладнює ситуацію й воєнний стан в Україні, який впливає на прагнення молодих фахівців щодо стабільності, гарантій соціального захисту, а також корпоративної культури. В умовах таких змін актуальним є поглиблене вивчення особливостей покоління Z з метою розробки ефективних управлінських стратегій, що сприятимуть їхній адаптації, залученості та стабільній продуктивності в умовах динамічного автомобільного ринку.

Метою статті є аналіз ключових проблем управління персоналом покоління Z у сфері автомобільного ритейлу та розробка ефективних управлінських стратегій, що сприятимуть адаптації бізнесу до цінностей, поведінкових особливостей і очікувань представників цього покоління.

Виклад основного матеріалу дослідження

Класифікація поколінь є важливим інструментом у дослідженні соціальних груп, оскільки вона дозволяє виявити характерні риси, цінності та мотиваційні чинники, які впливають на поведінку різних поколінь, зокрема в контексті трудової діяльності. У науковій літературі класифікація поколінь ґрунтується на соціально-економічних, політичних та технологічних трансформаціях, що формують світогляд, соціальні орієнтації та моделі поведінки індивідів.

Теорія поколінь була вперше сформульована в результаті досліджень Вільяма Штрауса та Ніла Гоува (William Strauss & Neil Howe, 1991), які запропонували концепцію соціально-демографічних груп, що формуються під впливом спільних історичних подій, соціокультурних умов та характерних цінностей [6]. Відповідно до цієї теорії, кожне покоління набуває специфічних установок і моделей поведінки, зумовлених контекстом виховання, освіти та інформаційного середовища. Саме ціннісні орієнтації, сформовані у дитинстві та юності, визначають поведінкові характеристики представників тієї чи іншої генерації. Спочатку концепція виокремлювала шість типових поколінь, однак у подальшому, внаслідок історичних зрушень, їх кількість було розширено до восьми [5]. У межах дослідження виокремлено покоління, які є активними учасниками сучасного ринку праці. (табл. 1).

Отже, покоління Z - термін, що використовується для опису людей, народжених наприкінці 1990-х - на початку 2000-х років. Деякі джерела вказують на конкретний діапазон 1997-2012 років, хоча ці межі іноді оскаржуються або дискутуються, оскільки покоління формуються під впливом різних чинників, а не лише календарної дати народження [11]. Це покоління не лише характеризується належністю до «цифрової епохи», а й може бути віднесено до категорії «цифрових резидентів», які значну частину життя проживають в on-line режимі.

Таблиця 1. Характеристика поколінь в трудовій діяльності

Покоління	Основні риси, цінності	Характерні риси для ринку праці	Очікування від роботодавця	Місце на ринку праці
Бебі-бумери (1946-1964 рр.)	Командний дух, ощадливість, оптимізм, патріотизм, прихильність до сім'ї, віра в щасливе майбутнє, трудоголізм.	Лояльність до роботодавців, високий рівень професіоналізму, досвід, заради роботи готові жертвувати власними інтересами	Стабільність роботи, пенсійне забезпечення	Керівні посади, наставники, висококваліфіковані спеціалісти, часто в управлінні та консультаціях
Покоління X або «невідоме» покоління (1965-1982 рр.)	Готовність до змін, можливість вибору, технічна грамотність, індивідуалізм, прагматизм, надія на себе, виховані без цифрових технологій	Стабільність, високий рівень освіти, досвід роботи, налаштовані не на колектив, а на себе, самостійні, вміють наполегливо працювати, піклуються про сьогоднішнє, важливі матеріальні блага і комфорт	Кар'єрні перспективи, стабільність роботи	Часто займають керівні посади, менеджмент, спеціалісти високого рівня
Міленіали або «мілленіали» (1983 р. – 1996 рр.)	Інфантілізм, саморозвиток, прагнення бути не такими як усі, любов до свободи, небажання сліпо підкорятися, висока самооцінка та ідеалізм	Високий рівень технологічної грамотності, орієнтація на колектив, бажання змін, націлені на отримання всього й одразу, амбітні, мають завищені очікування зарплати	Гнучкість графіку, розвиток кар'єри, корпоративна культура	Всі рівні підприємств, особливо в ІТ-сфері, маркетингу, управлінні проектами
Покоління Z, «центеніали» або покоління «ЯЯЯ» (1997-2012 рр.)	Відповідальність, інтерес до екологічних проблем, здатність обробляти багато інформації, вміння виділити важливе, усвідомлення своїх бажань.	Прив'язані до цифрових технологій в роботі, схильні цінувати власний час та інтереси, бажання самореалізації, висока адаптивність відсутній страх втрати роботи	Гнучкість, можливість розвитку, баланс між роботою і життям	Найбільш активна група на ринку праці: молоді спеціалісти, стартапи, технологічні компанії, сфера обслуговування

Джерело: складено авторами за матеріалами [1, 5, 6, 11]

Їм властиво «кліпове мислення», що дозволяє виконувати одночасно кілька функцій, швидко орієнтуватися у змінах та оновленнях інформації, однак позбавляє можливості працювати над тривалими проектами, з великими обсягами однорідної інформації та приймати управлінські рішення в контексті цілісного, системного бачення ситуації [4]. Представники даного покоління не просто користувачі Інтернет-простору, вони живуть у світі фіджитал-технологій, де немає розділення на реальний і віртуальний світ – вони є однією неподільною реальністю. Когнітивні особливості цього покоління, зокрема зниження тривалості концентрації уваги (з 12 до 8 секунд), зумовили популярність формату коротких інформаційних повідомлень – так званих снєк-медіа. Вони здатні швидко перемикатися з одного завдання на інше, але не здібні до мультизадачності. Водночас це покоління демонструє високу глобальність мислення та відкритість до інновацій [13].

Хоча покоління Z тільки виходить на ринок праці, воно вже має певні риси, які роблять їх цінними та унікальними працівниками. В умовах прогресуючого старіння робочої сили в Україні, збільшення представників старших вікових груп у складі працюючого населення, посилення відмінностей у володінні цифровими компетентностями представниками різних поколінь, можна прогнозувати набуття саме поколінням Z певних конкурентних переваг – як щодо більшої індивідуальної продуктивності праці в процесі роботи, так і гнучкості, швидкості оволодіння новими навиками виконання робіт, здатності до адаптації тощо [3]. Як зазначає Дж. Твендж (Twenge, 2017), покоління Z тяжіє до безпеки, індивідуалізму та негайного зворотного зв'язку, адже «вони прагнуть до оперативності, постійного підключення до цифрових технологій і чітких очікувань на робочому місці» [7].

Виділимо основні характерні риси покоління Z у трудовій діяльності:

- технологічна грамотність: вирости у цифрову епоху, легко адаптуються до нових технологій, легко користуються сучасними програмами, платформами та інструментами для роботи;
- кліпове мислення: завдяки цій якості представники цього покоління можуть блискавично орієнтуватися і приймати рішення в кризових ситуаціях, що є важливим плюсом в роботі [2];
- креативність: здатні мислити нестандартно, генерувати нові ідеї та знаходити нетривіальні рішення проблем, активно беруть участь у брейнштормах та пропонують інноваційні підходи до розвитку бізнесу;
- гнучкість та адаптивність: легко пристосовуються до змін у робочому середовищі, відкриті до багатозадачності, не бояться випробувати себе у різних сферах, але очікують високого рівня автономії в виконанні завдань, зокрема можливості вибору методів для досягнення результату;
- візуалізація і наочність: ловлять інформацію очима, тому ефективніше навчаються й працюють у візуально організованому середовищі — де використовуються інструменти візуалізації (Trello, Miro,

Notion, Canva тощо), а також методи візуального менеджменту (візуальні інструкції, панелі статусів, dashboards тощо);

- кар'єрні амбіції та розвиток: прагнуть до розвитку і бажають отримувати чіткі кар'єрні перспективи, готові інвестувати час у самовдосконалення, тому роботодавці мають створювати умови для навчання та розвитку таких працівників;
- цілеспрямованість: готові витратити години на пошуки потрібного контенту в мережі, будувати власні алгоритми пошуку і концентруватися на цікавій для них інформації, схильні отримувати навички, ніж знання, проходячи онлайн курси і, використовуючи саморозвиток, можуть витратити значну частину свого часу, щоб навчатися новій або суміжній професії та підвищити свою затребуваність на ринку праці [2];
- підприємливість та працездатність: демонструють стратегічне мислення та вміння раціонально використовувати власні ресурси для досягнення поставлених цілей, здатні логічно мислити та знаходити власні рішення в складних ситуаціях;
- комунікативність: активно використовують соціальні мережі, а також застосовують їх для розвитку власних професійних брендів. Вони вважають за краще отримувати інформацію через цифрові платформи, що змінює підхід до традиційного навчання та комунікації в організаціях.

Проте, як і будь-яке інше покоління, покоління Z має свої слабкі сторони, які можуть впливати на їхню професійну діяльність. Розуміння цього допоможе роботодавцям підібрати правильний управлінський підхід та зрозуміти їхню поведінку. До слабких сторін можна віднести такі риси, як нетерпіння (очікування швидких результатів і кар'єрного зростання); низька лояльність до роботодавця (можуть легко змінювати місце роботи у пошуках кращих умов і можливостей для розвитку); схильність до швидкого вигорання (висока активність і багатозадачність можуть призводити до стресу та емоційного виснаження); високі вимоги до умов праці (очікують гнучкого графіка, можливості дистанційної роботи та комфортних умов праці); схильність до психологічних захворювань і депресій (часто турбуються про своє майбутнє, що може призводити до стресу та депресії) [2].

Роботодавцям, особливо в сфері автомобільного ритейлу, важливо усвідомлювати, що покоління Z суттєво відрізняється, а інколи й кардинально, від попередніх поколінь. Хоча вони можуть мати певні спільні риси з поколінням міленіалів, водночас демонструють низку унікальних характеристик. Дані численних досліджень свідчать, що для покоління Z освіта та професійна кваліфікація є серед ключових ціннісних орієнтирів. Більшість з них чітко усвідомлюють, що якість отриманої освіти безпосередньо впливатиме на їхню конкурентоспроможність як на вітчизняному, так і на міжнародному ринку праці, а їх мобільність і спроможність встановити життєву траєкторію є важливими передумовами інтеграції в суспільне життя [3].

Специфіка автомобільного ритейлу як середовища функціонування молодих працівників, зокрема представників покоління Z, полягає у поєднанні динамічності, технологічності, високих вимог до комунікаційних навичок та клієнтоорієнтованості. Автомобільний ритейл активно впроваджує цифрові інструменти: CRM-системи, електронні шоуруми, онлайн-консультації, мобільні додатки для клієнтів тощо. Це створює сприятливе середовище для покоління Z, яке з дитинства взаємодіє з цифровими технологіями. Для цієї сфери характерна постійна комунікація з клієнтом і молоді працівники можуть бути активно залучені у процеси продажів, консультацій, післяпродажного обслуговування. Окрім того, швидка поява нових моделей авто, розвиток електромобільності, зміна очікувань клієнтів — усе це потребує від персоналу адаптивності, готовності до навчання та постійного професійного розвитку.

Молодь прагне реалізовувати власні амбіції, розвивати компетенції та бачити перспективу кар'єрного зростання. У зв'язку з цим бренди в автомобільному ритейлі дедалі частіше інвестують у програми корпоративного навчання, стажування в представництвах виробників, тренінги з нових цифрових інструментів або клієнтського сервісу.

Проте, інтенсивний графік, сезонність продажів, необхідність постійного контролю показників ефективності вимога бути постійно на зв'язку можуть створювати напругу для молодих працівників, які цінують баланс між роботою та особистим життям. Тому для кращого залучення та утримання молодих працівників в автомобільному ритейлі компаніям варто враховувати ці особливості, розробляючи стратегії управління, які включають гнучкість робочого часу, можливість дистанційної роботи, а також забезпечення прозорих механізмів зворотного зв'язку й кар'єрного розвитку. Розуміючи, що із себе представляє покоління Z, менеджерам буде легше управляти такими працівниками. І щоразу, коли одне покоління змінює інше, необхідно проводити трансформацію системи управління, аби вона відповідала сучасним умовам та вимогам.

Трансформація системи управління персоналом – це процес комплексних змін у системі управління персоналом, який охоплює вдосконалення структури, процесів, політик та інструментів з метою адаптації до нових умов бізнес-середовища, викликів ринку, інноваційних технологій та соціальних вимог. Брич В. та Борисяк О. [14] виділяють низку ключових принципів трансформації:

- перехід до моделі «People-Centric»: управління персоналом має бути спрямоване на створення умов для реалізації потенціалу працівників;

- впровадження стратегічного HR: замість виконання адміністративних функцій HR стає партнером бізнесу, забезпечуючи довгострокові конкурентні переваги через людський капітал;
- діджиталізація HR-функцій: використання цифрових інструментів для автоматизації кадрових процесів та прийняття рішень на основі даних.

Сучасний розвиток глобалізаційних та пов'язаних з ними демографічних процесів, нова інформатизована реальність, трансформації в економіці та сфері зайнятості докорінно змінюють світ праці, його інститути, організаційні структури, параметри ринку праці. У цій новій реальності працівники повинні володіти новими компетенціями, оскільки їхня діяльність все більше відбувається в умовах дистанційної автономії, професійної мобільності та мережевого контролю, що вимагає високого рівня самовідповідальності. Все це зумовлює формування нової моделі праці та зайнятості (рис. 1) [3].

Нові тенденції у сфері праці сприятимуть формуванню сучасної економічної теорії праці та зайнятості за цифрової доби, ефективному використанню всіх видів ресурсів, формуванню конкурентних переваг на ринку праці, нових механізмів та інструментів його функціонування та регулювання. Варто розуміти, що світ праці перестав бути об'єктом досліджень «вузьких» фахівців, які займаються виключно дослідженнями питань праці, він став гібридним та глобальним [3].



Рисунок 1. Новітні тенденції нової моделі праці та відповідні компетенції працівників

Джерело: складено авторами за матеріалами [9]

Автомобільна галузь швидко змінюється під впливом цифрових технологій, автоматизації та переходу до екологічно чистих рішень. Покоління Z виросло в епоху цифрових технологій, тому їх навички та спосіб мислення ідеально відповідають викликам сучасного автомобільного ринку. Проблема управління поколінням Z полягає в необхідності адаптації традиційних методів керування до нових підходів, які відповідають їхнім особливостям. Сучасним підприємствам, особливо в автомобільному бізнесі, важливо чітко усвідомлювати відмінності між поколіннями, щоб розробляти ефективні управлінські стратегії, які сприятимуть залученню, утриманню та розвитку персоналу нового типу (табл. 2).

Таблиця 2. Порівняльний аналіз управління міленіалами та поколінням Z

Критерій	Міленіали	Покоління Z
Лояльність до роботодавця	Відносно висока, довгострокова орієнтація	Часто змінюють роботу в пошуках кращих умов
Кар'єрні очікування	Готові працювати довго заради підвищення	Очікують швидкого росту та визнання
Формат роботи	Віддають перевагу офісному формату, але підтримують гнучкість	Вимагають дистанційної роботи та гнучкого графіка
Комунікація	Віддають перевагу особистому спілкуванню	Віддають перевагу цифровій комунікації (чати, месенджери)
Мотивація	Фінансове заохочення, стабільність	Гнучкість, розвиток, креативні виклики
Технологічні уподобання	Задоволені традиційними технологіями, можуть адаптуватися до нових	Тісно інтегровані в цифровий простір, прагнуть постійного доступу до технологій
Баланс між роботою і життям	Шукають стабільність і баланс у довгостроковій перспективі	Пріоритетом є гнучкість та свобода часу
Культура та цінності	Орієнтуються на традиційні цінності: безпека, стабільність, сім'я	Важливі інновації, творчість, стійкість до змін

Джерело: власна розробка авторів

Покоління Z – це майбутнє українського автомобільного бізнесу. Їхній потенціал є величезним, але для його реалізації необхідно створити умови, які будуть відповідати їхнім потребам та очікуванням. Ефективне управління поколінням Z – це запорука успіху компанії в довгостроковій перспективі. Тому, важливо розуміти та враховувати ті проблеми, які можуть виникнути при роботі з цим поколінням:

1) відмінності в цінностях і мотивації. Зумери не завжди бачать сенс у суворій ієрархічній структурі, де рішення приймаються зверху вниз. Вони цінують горизонтальні зв'язки, можливість брати участь у прийнятті рішень та впливати на результат своєї роботи. Для представників покоління Z важливо, щоб праця мала сенс і відповідала особистим переконанням. Їх може не цікавити робота, яка не приносить користі суспільству або суперечить індивідуальним цінностям;

2) високі очікування щодо технологій. Зумери вирости в епоху цифрових технологій, тому вони очікують, що робоче місце буде високотехнологічним та зручним. Для них важливо мати можливість використовувати цифрові інструменти для спілкування, співпраці та виконання завдань. Особливу цінність для них становить автоматизація рутинних процесів, яка дозволяє зосередитися на більш змістовній та творчій діяльності;

3) низька стійкість до стресу та високий рівень плинності кадрів. Представники покоління Z, як правило, змінюють роботу частіше, ніж попередні покоління. Їх складно утримати в компанії на тривалий період, якщо вони не бачать можливостей для розвитку та зростання. Інтенсивний графік та сезонні коливання попиту можуть спричинити стрес, що, в свою чергу, сприяє високому рівню плинності кадрів;

4) технічні вимоги до кваліфікації та постійна потреба в оновленні знань. Враховуючи швидкий розвиток технологій, автомобільний ритейл потребує від працівників постійного вдосконалення своїх професійних навичок, зокрема у сфері електромобільності, інноваційних технологій в автомобільній промисловості тощо. Однак для молоді це може бути викликом, оскільки вони можуть відчувати переваження новою інформацією або відсутність достатньої мотивації для навчання;

5) потреба у постійному зворотному зв'язку. Зумери звикли до швидкого зворотного зв'язку в соціальних мережах, тому вони потребують регулярної оцінки своєї роботи, конструктивної критики та інтенсивного наставництва, щоб розвивати свої навички та розуміти, як краще працювати в конкретних умовах. У компаніях, де це не є стандартною практикою, може виникнути проблема зі збереженням високої продуктивності серед молодих працівників;

6) складність у залученні та утриманні. Через вищезазначені фактори, залучення та утримання талановитих представників покоління Z може бути складним завданням для автомобільного бізнесу;

7) недостатність досвіду. Оскільки покоління Z лише розпочинає свій професійний шлях, їм може бракувати практичного досвіду в окремих аспектах роботи, що потребує додаткового навчання та підтримки. Для цього їм необхідна залученість підприємства, тобто допомога у розвитку професійних навичок, необхідних для успішної роботи в автомобільному бізнесі;

8) конфлікт поколінь. Іноді можуть виникати конфлікти між представниками різних поколінь через різницю в цінностях, підходах до роботи та комунікації;

9) різниця у підходах до роботи в команді. Хоча представники покоління Z часто працюють у командах, їм ближчий індивідуалізований підхід. Це може бути проблемою в автомобільному ритейлі, де командний дух і координація є важливими для досягнення спільних результатів. Молоді працівники можуть не завжди ефективно взаємодіяти в рамках жорсткої команди, якщо не отримують чітких інструкцій від керівництва.

Розуміння цих проблем є першим кроком до їх вирішення. Автомобільний бізнес має адаптуватися до потреб покоління Z, аби залучити та утримати талановитих працівників, здатних сприяти досягненню компанією успіху в майбутньому. Для ефективного управління поколінням Z підприємствам необхідно розробляти нові стратегії мотивації, адаптувати корпоративну культуру та впроваджувати сучасні технологічні рішення. Створення комфортного робочого середовища, що поєднує цифрові інструменти, можливості для навчання та гнучкий підхід до роботи, є ключовим фактором успішної взаємодії з представниками цього покоління.

Провідні автомобільні бренди, такі як Tesla, BMW, Mercedes-Benz, Toyota, Volkswagen, вже активно впроваджують такі сучасні технології та створюють відповідні умови праці. Вони розуміють, що залучення молодого покоління дає компаніям конкурентні переваги: швидку адаптацію до змін, ефективне використання цифрових інструментів, підвищену креативність та нестандартний підхід до вирішення бізнес-завдань. Зокрема, дилерський центр Porsche в Україні проводить для своїх співробітників спеціалізовані навчальні програми за підтримки міжнародного навчального центру Porsche Training and Recruitment Center. Молоді фахівці (покоління Z) беруть участь у тренінгах з технічного обслуговування електромобілів (Tausan), а також вивчають особливості брендової філософії та поведінки в сегменті luxury service. Окремо розвиваються навички роботи з вимогливими клієнтами, цифровими платформами замовлень та комунікацій. Компанія прагне надати співробітникам можливості для кар'єрного зростання з одночасним збільшенням обсягів виконуваних ними завдань. Необхідною основою для цього є професійна і послідовна програма розвитку персоналу: систематичне оцінювання потенціалу молодих спеціалістів за допомогою порівняльних показників; впровадження багаторівневих програм розвитку для молодих працівників, які володіють управлінським потенціалом; постійне підвищення кваліфікації та підтримання зв'язків між керівною ланкою і працівниками [15]. «Тойота Центр Одеса ВІДІ Пальміра» також активно впроваджує сучасні практики управління персоналом, орієнтовані на залучення та розвиток молодих

фахівців: пропонує можливість участі в корпоративних тренінгах, що дозволяє їм швидко адаптуватися до нових технологій та підвищувати свою кваліфікацію.

Зауважимо, що для ефективного управління молодими працівниками у сфері автомобільного ритейлу необхідно враховувати не лише соціально-психологічні особливості представників цього покоління, але й динаміку розвитку самої галузі. У табл. 3 представимо стратегічні підходи до управління персоналом покоління Z з урахуванням сучасних викликів та специфіки функціонування автомобільного ритейлу.

Таблиця 3. Стратегічні підходи до управління поколінням Z в автомобільному ритейлі

Стратегічний напрям	Ціль управлінського впливу	Управлінські інструменти та заходи	Очікуваний результат	Метрики ефективності
Цифровізація HR-процесів	Підвищення ефективності та відповідність цифровим компетентностям покоління Z	Використання CRM-систем, внутрішніх чатів, мобільних застосунків, онлайн-платформ для навчання	Залучення молоді, швидка адаптація	Кількість цифрових інструментів, % працівників, які пройшли онлайн-онбординг
Гнучка організація праці	Забезпечення балансу між професійною діяльністю та особистим життям	Впровадження гнучкого графіка, гібридного формату роботи, систем ротації	Підвищення лояльності та продуктивності, зниження плинності кадрів	Рівень задоволеності умовами праці (%), рівень плинності кадрів % співробітників, які використовують гнучкий графік
Інвестування в навчання	Підвищення кваліфікації та задоволення потреб у самореалізації	Організація корпоративних тренінгів (напр. Porsche, Toyota), наставництво, участь у програмах підвищення кваліфікації	Професійне зростання	Кількість годин навчання на одного працівника, % молодих працівників, які пройшли тренінги
Управління брендом роботодавця	Приваблення молодих кадрів	Побудова привабливого HR-бренду, присутність у соціальних мережах, участь у студентських і кар'єрних заходах	Залучення молодих талантів	Індекс привабливості бренду, кількість підписників, відгуків у соцмережах
Кар'єрне зростання	Прискорене навчання та швидке просування по кар'єрних сходах	Чіткі траєкторії розвитку, система оцінки	Зниження плинності, підвищення мотивації втримання молодих талантів у компанії	Кількість підвищень серед працівників покоління Z, середній час до першого підвищення
Залучення до рішень	Залучити покоління Z до процесу прийняття рішень для розвитку нових ідей і підходів	Організація мозкових штурмів, командні проекти, участь у розробці нових продуктів і послуг, конкурси ідей, відкритий фідбек	Зростання ініціативності та залученості	% участі молоді в ініціативах, кількість реалізованих ідей
Соціальна відповідальність	Сприяти розвитку корпоративної соціальної відповідальності, що відповідає цінностям покоління Z.	Волонтерство, екопроекти, робота з цінностями	Підвищення репутації компанії, формування емоційного зв'язку з компанією	% залучених у проекти, рейтинг соціальної активності компанії

Джерело: власна розробка авторів

Представлені у таблиці стратегічні напрями управління персоналом покоління Z відображають адаптацію підприємств автомобільного ритейлу до нових соціально-економічних умов і змін у структурі трудових ресурсів. На наш погляд такі підходи дозволитимуть не лише залучити молоді таланти, але й утримати їх, підвищуючи загальний рівень ефективності діяльності таких підприємств. В умовах зростаючої конкуренції за кваліфіковану робочу силу та змін у мотиваційній структурі молоді, реалізація цих стратегій є запорукою довгострокового успіху компаній галузі. Крім того, запропоновані управлінські рішення є не лише реактивними, а й стратегічно випереджальними, оскільки враховують не лише внутрішньоорганізаційні потреби, а й загальноекономічні та соціокультурні зміни, що впливають на ринок праці.

Висновки

Отже, управління поколінням Z в автомобільному ритейлі потребує трансформації до нових реалій та використання сучасних підходів. Це покоління цінує гнучкість, технологічність, можливість швидкого розвитку та баланс між роботою та особистим життям. Використання відповідних стратегій управління дозволить не тільки підвищити ефективність роботи персоналу, але й зменшити рівень плинності кадрів,

що є критично важливим для стабільності та розвитку компаній у цій сфері. З огляду на це можна представити практичні рекомендації для побудови ефективної політики управління персоналом покоління Z:

- 1) впровадити гнучку кадрову стратегію, яка дозволить враховувати специфічні потреби покоління Z, забезпечуючи можливості для дистанційної роботи та кар'єрного росту;
- 2) створити платформу для безперервного навчання, що надасть молодим працівникам доступ до онлайн-курсів, тренінгів, підвищуючи їх професійні компетенції;
- 3) запровадити інструменти для зручної цифрової комунікації та регулярного зворотного зв'язку, щоб активно залучати покоління Z до прийняття рішень і сприяти розвитку корпоративної культури;
- 4) регулярно проводити «мозкові штурми» з участю працівників усіх рівнів, включаючи молодь;
- 5) впровадити систему гнучкого підходу до мотивації, що враховує не тільки фінансові стимули, а й можливості для самореалізації та участі у значущих проєктах;
- 6) активно інтегрувати принципи корпоративної соціальної відповідальності у стратегію компанії, щоб відповідати етичним вимогам покоління Z та підвищувати лояльність молодих працівників;
- 7) впровадити елементи гейміфікації в HR-практики (онлайн-нагороди, бейджі, бали, внутрішні челенджі), щоб стимулювати активність, навчання та командну взаємодію;
- 8) розробити прозору кар'єрну траєкторію для молодих працівників з чітким визначенням можливостей для зростання та розвитку, що дозволить зберегти їхню зацікавленість та мотивацію в довгостроковій перспективі.

Впровадження таких практичних кроків дозволить компаніям в автомобільному ритейлі ефективно управляти персоналом покоління Z.

Практичне значення проведеного дослідження полягає в розробці конкретних стратегій і рекомендацій для автомобільного ритейлу, спрямованих на залучення та утримання покоління Z. Реалізація запропонованих підходів може значно підвищити ефективність управління молодими працівниками, знизити плинність кадрів, а також підвищити конкурентоспроможність компаній на ринку праці.

Abstract

The article analyzes the specifics of Generation Z personnel management in the Ukrainian automotive retail sector in the context of the growing importance of customer orientation and technological innovations. The relevance of the topic is driven by the increasing proportion of young employees in the workforce, especially in the sales and service segments, where flexibility, digital competence, and adaptability are key qualities. Automotive retail, as a dynamic environment with a high level of innovation implementation, creates both new employment opportunities for Generation Z and challenges for traditional human resource management systems.

The purpose of the study is to analyze the key issues of managing Generation Z employees in automotive retail and to develop effective managerial strategies that will help businesses adapt to the values, behavioral traits, and expectations of this generation. The main objectives are: to characterize the features of Generation Z that influence work behavior; to identify challenges in attracting and retaining young professionals in the automotive retail sector; to explore examples of successful practices of domestic and international companies; and to propose recommendations for transforming the personnel management system.

The research employed methods of analysis and synthesis to examine the peculiarities of Generation Z personnel management in automotive retail, a comparative method to assess generational differences, and a systems approach for a comprehensive view of management issues. Logical generalization methods were used to synthesize results into a cohesive strategy.

The study found that Generation Z employees have high expectations regarding digitalization of workflows, opportunities for self-realization, flexible schedules, and work-life balance. At the same time, typical challenges were identified, such as low stress tolerance, high staff turnover, need for constant feedback, difficulties in teamwork, and lack of experience. The article analyzes effective solutions, particularly the experience of the Porsche dealership center in Ukraine, which implements multi-level development programs, mentoring systems, and regular staff evaluations. The case of "Toyota Center Odesa VIDI Palmira" is also considered, with a focus on corporate training and onboarding programs for young professionals.

The necessity of transforming HR systems with consideration of generational specifics is emphasized. Practical recommendations have been provided for building an effective personnel management policy for this group of employees. Effective adaptation to the needs of Generation Z will contribute to reducing staff turnover, increasing productivity, and enhancing the competitiveness of automotive retail enterprises.

Список літератури:

1. Герасименко О.О. Менеджмент персоналу покоління Z: потреба в нових hr-технологіях. / О.О. Герасименко // Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 11-12 листопада 2020 р.). – Київ: КНЕУ, 2021. С. 339-343.

2. Кривцова М., Сорока О. Покоління Z як потенційний сегмент ринку праці / М. Кривцова, О. Сорока // Економіка та суспільство. – 2021. – № 27. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-27-2.
3. Капінос Г., Ларіонова К. Стан і перспективи розвитку ринку праці в умовах трансформації суспільства та економіки України / Г. Капінос, К. Ларіонова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2022. – Т. 302. – № 1. – С. 99-107. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-302-1-17.
4. Баценко Л.М. Особливості управління працівниками покоління Z / Л.М. Баценко // Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Херсон, 28-29 квітня 2021 р.). – Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2021. С. 448 с.
5. Хромушина Л. Виклики і перспективи управління персоналом у контексті теорії поколінь та в умовах невизначеності / Л. Хромушина // Економіка та суспільство. – 2023. – № 51. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-51-40.
6. Howe N., Strauss W. Generations: the history of America's future, 1584 to 2069. New York: William Morrow & Company, 1991. 538 pp.
7. J.M. Twenge iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy and Completely Unprepared for Adulthood. New York, NY: Atria, 2017. 342 pp.
8. Singh, A.P., & Dangmei, J. Understanding the Generation Z: The Future Workforce. South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies, 2016, 3(3), 1-5.
9. Seemiller, C., & Grace, M. Generation Z Goes to College. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2016, 320 p.
10. Fearon, H. K. Thriving in the age of Gen Z – strategies for attraction, engagement, and retention at the workplace The Business & Financial Times. Retrieved April 8, 2025. Retrieved from: <https://thebftonline.com/2024/08/12/thriving-in-the-age-of-gen-z-strategies-for-attraction-engagement-and-retention-at-the-workplace>.
11. Eldri, A. Gen Z, Homelanders, centennials, iGeneration, post-millennials, zoomers. Retrieved from: <https://www.britannica.com/topic/Experience-Generation-Z-2226901>.
12. Миронова Н. Бумери, міленіали, покоління Z – хто це? Розбираємось у теорії / Н. Миронова // Українська правда. – 2020. – Режим доступу: <https://life.pravda.com.ua/society/2020/02/9/239843/>
13. Покоління Z на вітчизняному ринку праці / Бурачек І., Ярмолюк Д., Верстова, В. // Економіка та суспільство. – 2021. – № 26. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-26-2.
14. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія / В. Брич, О. Борисьяк, Л. Білоус, Н. Галиш. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
15. Розвиток персоналу в Porsche Ukraine. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.porscheukraine.com.ua/uk/careers/about-us/hr-development>.

References:

1. Herasymenko, O.O. (2021). HR management of Generation Z: The need for new HR technologies. Sotsialno-trudova sfera v koordynatakh novoi ekonomiky ta hlobalnoi sotsioekonomichnoi realnosti: vyklyky, shliakhy rozvytku: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (pp. 339-343). – Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
2. Kryvtsova, M., & Soroka, O. (2021). Generation Z as a potential labor market segment. Ekonomika ta suspilstvo, 27. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-27-2 [in Ukrainian].
3. Kapinos, H., & Larionova, K. (2022). The state and prospects of the labor market development in the context of transformation of society and the economy of Ukraine. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, (302)1, 99-107. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-302-1-17 [in Ukrainian].
4. Batsenko, L.M. (2021). Peculiarities of managing Generation Z employees. Modernizatsiia ekonomiky. Modernizatsiia ekonomiky: suchasni realii, prohnosni stsenarii ta perspektyvy rozvytku: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (p. 448). Kherson: Vydavnytstvo FOP Vyshe-myrskyi V.S. [in Ukrainian].
5. Khromushyna, L. (2023). Challenges and prospects of personnel management in the context of the generational theory and uncertainty. Ekonomika ta suspilstvo, 51. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-51-40 [in Ukrainian].
6. Howe, N., & Strauss, W. (1991). Generations: The history of America's future, 1584 to 2069. New York: William Morrow & Company [in English].
7. Twenge, J.M. (2017). iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy and completely unprepared for adulthood. New York, NY: Atria [in English].
8. Singh, A.P., & Dangmei, J. (2016). Understanding the Generation Z: The future workforce. South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies, 3(3), 1-5 [in English].

9. Seemiller, C., & Grace, M. (2016). Generation Z goes to college. San Francisco, CA: Jossey-Bass [in English].
10. Fearon, H.K. (2024, August 12). Thriving in the age of Gen Z – Strategies for attraction, engagement, and retention at the workplace. The Business & Financial Times. Retrieved from <https://thebftonline.com/2024/08/12/thriving-in-the-age-of-gen-z-strategies-for-attraction-engagement-and-retention-at-the-workplace> [in English].
11. Eldri, A. Gen Z, Homelanders, centennials, iGeneration, post-millennials, zoomers. Encyclopedia Britannica. Retrieved from: <https://www.britannica.com/topic/Experience-Generation-Z-2226901> [in English].
12. Myronova, N. (2020). Boomers, millennials, Generation Z – who are they? Understanding the theory. Ukrainska pravda. Retrieved from: <https://life.pravda.com.ua/society/2020/02/9/239843> [in Ukrainian].
13. Burachek, I., Yarmolyuk, D., & Verstova, V. (2021). Generation Z in the domestic labor market. Ekonomika ta suspilstvo. 26. Retrieved from: 10.32782/2524-0072/2021-26-2 [in Ukrainian].
14. Brych, V., Borysiak, O., Bilous, L., & Halysh, N. (2020). Transformation of personnel management system in enterprises. Ternopil: VPC "Ekonomichna dumka TNEU" [in Ukrainian].
15. Porsche Ukraine. (2025). HR development at Porsche Ukraine. Retrieved from: <https://www.porsche.ukraine.com.ua/uk/careers/about-us/hr-development> [in Ukrainian].

Посилання на статтю:

Чернишова Л.І. Стратегії управління поколінням Z у сфері автомобільного ритейлу / Л.І. Чернишова, О.О. Онищук // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2025. – № 2 (32). – С. 131-140. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No2/131.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.02.2025.15. DOI: 10.5281/zenodo.15758739.

Reference a Journal Article:

Chernyshova L.I. Strategies for Managing Generation Z in the Automotive Retail Sector/ L.I. Chernyshova, O.O. Onyshchuk // Economic journal Odesa polytechnic university. – 2025. – № 2 (32). – P. 131-140. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No2/131.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.02.2025.15. DOI: 10.5281/zenodo.15758739.

