

Таким чином, ефективне управління поколіннями є комплексним процесом, що включає адаптивне лідерство, розвиток комунікаційних практик, впровадження цифрових інструментів, продуману мотиваційну систему та формування інклюзивної культури. Організації, які здатні перетворити різноманіття поколінь у свою сильну сторону, отримують стабільну командну синергію, високу результативність та стійкість до зовнішніх викликів. У майбутньому значення такого управління лише зростатиме, оскільки демографічні та технологічні зміни продовжуватимуть впливати на структуру робочої сили.

Список використаних джерел:

1. Журек Й. Міжпоколінна співпраця та цифрові навички в організаціях / пер. з польськ. І. Гнатюк. Європейський огляд менеджменту. Wiley, 2023. С. 87-102.
2. Лозовська Г. В., Прохоренко О. В. Міжпоколінна взаємодія як фактор розвитку кадрового потенціалу сучасних організацій. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2021. № 1. С. 45-52.
3. Твендж Д. Покоління: справжні відмінності між поколіннями Z, міленіалами, поколіннями X, бумерами та мовчазним поколінням і їхній вплив на майбутнє Америки / пер. з англ. О. Лемеха. Київ: Наш Формат, 2024. 560 с.
4. Ченнамо Л., Джонсон Л. Динаміка багатопокілінного робочого середовища та мотивація / пер. з англ. Н. Кравець. *Journal of Organizational Behavior*. 2020. С. 131-147.
5. Шевченко Л. С., Самойленко О. М. Управління багатопокілінними командами: виклики та можливості. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2022. № 4. С. 112-119.

Фатєйкін Я. Д.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Питання стимулювання персоналу завжди залишалося одним із центральних у менеджменті, проте сьогодні воно набуло принципово нового змісту. Підприємства, що працюють в умовах воєнного часу та загальної економічної нестабільності, змушені переосмислювати звичні підходи до мотивації, адже те, що ефективно працювало раніше, далеко не завжди дає результат зараз [1].

Варто зазначити, що проблематика мотивації та стимулювання праці є достатньо дослідженою у науковій літературі. Більшість класичних теорій, від

піраміди потреб Маслоу до двофакторної моделі Герцберга, виходять із відносно стабільних умов зовнішнього середовища. Проте сучасна українська реальність вимагає адаптації цих концепцій до принципово інших обставин: хронічного стресу, фізичної небезпеки, вимушеної зміни місця проживання та постійної невизначеності щодо майбутнього [2].

Досвід ТОВ «Украгрометпром», підприємства агропромислового сектору, наочно показує, як змінилася ситуація з кадрами після 2022 року. Частина працівників була мобілізована, частина виїхала або переїхала в інші регіони. Це одразу поставило керівництво перед двома завданнями: зберегти тих, хто залишився, і знайти спосіб підтримувати їхню продуктивність в умовах, м'яко кажучи, непростих.

Якщо говорити про матеріальну складову стимулювання, то тут відбулося певне зміщення акцентів. Довгострокові бонусні програми і квартальні премії відійшли на другий план, натомість більшу вагу отримали стабільні та своєчасні виплати, навіть якщо їхній розмір скромніший за довоєнний. Як показує практика, для більшості працівників передбачуваність виплат зараз важливіша за їхній розмір [2]. Водночас зросло значення нематеріальних інструментів. Гнучкий графік, можливість часткової дистанційної роботи, людяне ставлення керівника, все це перестало бути просто приємним бонусом і перетворилося на реальний чинник утримання персоналу. Дослідження підтверджують: в умовах хронічного стресу люди цінують відчуття стабільності та підтримки з боку роботодавця не менше, ніж фінансову винагороду [3].

Окремо варто відзначити зміну в самій логіці оцінки ефективності. Жорсткі показники КРІ, що не враховують індивідуальні обставини кожного співробітника, в нинішніх умовах викликають скоріше демотивацію, ніж стимулюють зростання. Більш продуктивним виявляється підхід, при якому керівник веде постійний неформальний діалог з командою, коригуючи завдання і очікування залежно від реальної ситуації.

Важливим напрямом є також робота з психологічним станом персоналу. Підприємства, які впровадили елементи психологічної підтримки, корпоративні групи взаємодопомоги, доступ до консультацій психолога, регулярні неформальні зустрічі колективу, фіксують помітно нижчий рівень плинності кадрів порівняно

з тими, де цього немає. Це свідчить про те, що турбота про ментальне здоров'я працівників стає повноцінним елементом системи стимулювання [4].

Не менш актуальною є тема розвитку персоналу в умовах кризи. На перший погляд може здатися, що зараз не час для навчання та підвищення кваліфікації. Однак практика показує протилежне: можливість розвиватися і отримувати нові знання за рахунок роботодавця сприймається працівниками як сигнал того, що підприємство планує довгострокову діяльність і бачить їх у своєму майбутньому. Це суттєво підвищує лояльність та залученість персоналу.

Ще одним важливим аспектом є залучення працівників до прийняття рішень. В умовах, коли ситуація постійно змінюється, керівники не можуть відстежити всі проблеми та потреби самостійно. Регулярний зворотний зв'язок від команди, можливість вносити пропозиції та бачити їхню реалізацію, це одночасно і інструмент управління, і потужний мотиватор [1].

Таким чином, ефективна система стимулювання персоналу в сучасних умовах господарювання, це не набір стандартних інструментів, а гнучка, адаптивна модель, що поєднує матеріальні та нематеріальні важелі впливу і будується з урахуванням реального стану речей на підприємстві. Підприємства, які це розуміють і відповідно діють, мають суттєво більше шансів зберегти свій кадровий потенціал, а відповідно, і високий рівень конкурентоспроможності у майбутньому [4].

Список використаних джерел:

1. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підруч. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
2. Захарченко В. І., Корсікова Н. М. Управління персоналом підприємства в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2023. № 4. С. 45-51.
3. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 12th ed. London: Kogan Page, 2012. 848 p.
4. Яковенко В. С., Ткаліч Д. К. Особливості механізму управління інноваційними процесами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 93-98.