

**Ткаченко Є. А., д-р екон. наук Гринько Т. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ВПЛИВ УПРАВЛІННЯ ПОКОЛІННЯМИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМАНДИ**

В умовах сучасного ринку праці, де перетинаються носії різних ціннісних та професійних парадигм, менеджмент поколінь набуває стратегічного значення. Здатність керівництва гармонізувати відмінності між віковими групами та перетворити їх на ресурс для розвитку, на пряму впливає на результативність організації.

В основі управління поколіннями лежить концепція когорт, які формуються під впливом спільних історичних і соціально-економічних умов. Покоління Бебі-бумерів, X, Y і Z сформувалися в різні епохи, а тому демонструють відмінні моделі поведінки та професійні очікування. Старші працівники частіше орієнтуються на стабільність, чіткі правила, дисципліну та повагу до ієрархії, тоді як молодші покоління прагнуть гнучких графіків, швидкого кар'єрного розвитку, інноваційної культури та відкритої комунікації [3]. Ці відмінності визначають особливості командної взаємодії та потребують від менеджера виваженого підходу до формування робочих процесів. Різні покоління віддають перевагу різним стилям комунікації. Якщо працівники старших когорт частіше очікують формалізованих інструкцій та офлайн-зустрічей, то молодші – швидких цифрових каналів, зворотного зв'язку у режимі реального часу та неформального спілкування. Неврахування цих комунікативних особливостей призводить до нерозуміння, зниження командної згуртованості та виникнення прихованих конфліктів. Проте адаптивна комунікаційна стратегія, яка поєднує традиційні та цифрові формати, дозволяє досягти високого рівня прозорості взаємодії та продуктивності [5].

Важливою частиною управління поколіннями є врахування різних мотиваційних чинників. Для Бумерів вирішальними є визнання досвіду та стабільність, для покоління X – автономія і баланс між роботою та особистим життям, для Міленіалів – розвиток і можливості навчання, а покоління Z цінує швидкість, технологічність та соціальну відповідальність компанії [4]. Ефективні менеджери

застосовують диференційовані підходи до мотивації, комбінуючи матеріальні та нематеріальні стимули, що дозволяє підвищити рівень залученості та знижує ймовірність вигорання серед різних поколінь.

Серед найрезультативніших інструментів управління різнопоколінними командами виокремлюють менторство та реверсивне менторство. Класичні менторські програми забезпечують передачу професійних знань від досвідчених працівників до молодших, тоді як реверсивне менторство дозволяє поколінню Z і Міленіалам передавати цифрові навички, новітні підходи до комунікації та сучасні методи організації праці старшим колегам. Такі формати сприяють створенню культури взаємного навчання та вирівнюють компетентнісний дисбаланс у команді [1].

Цифровізація управлінських процесів відіграє важливу роль у згладжуванні поколінневих відмінностей. Використання платформ для командної роботи, інструментів для онлайн-комунікацій, гнучких цифрових систем управління завданнями і корпоративних порталів дозволяє забезпечити усім поколінням комфортний формат роботи. Старші співробітники отримують прозорість та структурованість, а молодші – швидкість, мобільність і технологічну інтегрованість [3]. Технології виступають своєрідним «спільним знаменником», що об'єднує різні стилі роботи в єдину ефективну екосистему.

Важливим аспектом є формування інклюзивної корпоративної культури, яка визнає цінність кожного покоління. Культура відкритості, поваги до різноманітності, залучення працівників до прийняття рішень та створення міжпоколінних робочих груп сприяє зміцненню довіри всередині колективу. Це також знижує рівень конфліктності та підвищує загальний рівень задоволеності працівників роботою. Команди, у яких представники всіх поколінь відчують себе почутими та залученими, демонструють вищий рівень інноваційності та продуктивності [2]. Грамотне управління віковим різноманіттям є важливим фактором успіху сучасної команди. Синергія поколінь – поєднання фундаментального досвіду старших колег та цифрової гнучкості молоді не лише покращує якість прийняття рішень, а й суттєво підвищує адаптивність бізнесу. Як свідчать дослідження: організації, що впроваджують стратегії багатопокілінного менеджменту, виграють у конкурентній боротьбі, демонструючи нижчу плинність кадрів та швидшу реакцію на ринкові виклики.

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 багатопоколінного 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 багатопоколінними 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