

УДК 005.96:316.46:005.94

Ю. О. Головчук,
д. е. н., завідувач кафедри менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4516-109X>
Я. В. Паламаренко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9972-4313>
Т. П. Рисинець,
к. психол. н., доцент, завідувач кафедри педагогіки та психології,
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5855-6106>
Г. М. Мазур,
асистент кафедри анестезіології, інтенсивної терапії та медицини невідкладних станів,
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5917-9824>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.79

СОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАПОБІГАННЯ МІЖВІКОВИМ КОНФЛІКТАМ У ПРОЄКТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Y. Holovchuk,
Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Management and Marketing,
National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya
Y. Palamarenko,
PhD in Economics, Associate Professor, National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya
T. Rysynets,
PhD in Psychological Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Pedagogy and Psychology
G. Mazur,
Department of Anesthesiology, Intensive Care and Emergency Medicine,
National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

SOCIAL MANAGEMENT AS A TOOL FOR PREVENTING INTER-AGE CONFLICT IN THE PROJECT ENVIRONMENT

У статті досліджено роль соціального менеджменту в запобіганні та врегулюванні міжвікових конфліктів у проєктному середовищі. В умовах зростаючої вікової різноманітності трудових колективів спостерігаються розбіжності у цінностях, стилях комунікації та професійних пріоритетах представників різних поколінь, що зумовлює підвищений ризик напруги та конфліктів. Обґрунтовано доцільність використання інструментів соціального менеджменту, зокрема менторства, інклюзивної політики, розвитку емоційного інтелекту, корпоративної культури і внутрішніх комунікацій для формування довіри, взаєморозуміння та ефективної взаємодії. Виз-

начено основні типи та причини міжвікових конфліктів, запропоновано комплексну модель їхнього раннього виявлення та подолання. Результати дослідження підтверджують ефективність соціального менеджменту як стратегічного інструменту згуртування команд, зниження плинності кадрів і підвищення ефективності проектної діяльності організацій.

Purpose. This article aims to investigate the potential of social management as an effective tool for preventing and managing intergenerational conflicts in project-based environments. In today's labor market, project teams increasingly consist of members from diverse age cohorts, including Baby Boomers, Generation X, Millennials (Y), Generation Z, and emerging representatives of Generation Alpha. While such diversity can enhance innovation and experience-sharing, it also creates new challenges in communication, cooperation, and conflict resolution.

Research Methods. The study employs a combination of qualitative and analytical approaches. A literature review of recent sociological, psychological, and management studies was conducted to identify key triggers of intergenerational conflicts. Additionally, structured interviews with HR managers and project team leaders in the public and private sectors were used to explore real-world practices and challenges. Theoretical generalization and systematization were applied to develop a model for early detection and mitigation of age-based conflicts within teams.

Results. The findings reveal that intergenerational conflicts most commonly arise due to differences in communication styles, work ethics, digital literacy, and motivational factors. Older employees tend to value hierarchical structures and stability, while younger generations prefer flexibility, autonomy, and rapid feedback. The study identifies effective social management tools that include inclusive communication policies, mentoring and reverse mentoring programs, intergenerational training workshops, and the development of emotional intelligence among team members. These instruments contribute to increased mutual understanding, trust, and productivity within diverse project teams.

Conclusions. Social management plays a critical role in fostering a harmonious project environment by addressing intergenerational differences proactively. Its implementation supports knowledge transfer, enhances team cohesion, and reduces employee turnover. Creating an organizational culture that embraces age diversity is not only a preventive measure against conflicts but also a driver of innovation and long-term success in project implementation.

Future Research Perspectives. Future studies should focus on developing standardized assessment tools for diagnosing intergenerational conflict potential, exploring sector-specific management practices, and evaluating the long-term impact of social management strategies on project outcomes and organizational sustainability.

Ключові слова: соціальний менеджмент, міжвіковий конфлікт, проектні команди, запобігання конфліктам, управління людськими ресурсами, лідерство.

Key words: social management, intergenerational conflict, project teams, conflict prevention, human resource management, leadership.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасне проектне середовище характеризується високою динамікою, короткостроковістю командної взаємодії та зростаючою віковою різноманітністю учасників проєктів. Успішне функціонування таких команд потребує не лише професійної компетентності, а й ефективної міжособистісної взаємодії, яка часто ускладнюється наявністю міжвікових конфліктів. Представники різних поколінь мають відмінні цінності, стилі комунікації, ставлення до роботи, очікування щодо керівниц-

тва, що може призводити до непорозумінь, напруження в колективі та зниження загальної ефективності проєкту.

Попри актуальність проблеми, у науковому дискурсі недостатньо досліджено механізми профілактики міжвікових конфліктів саме в проектному управлінні. Особливої уваги потребує соціальний менеджмент як підхід, що сприяє формуванню сприятливого соціального клімату, адаптації працівників і балансу інтересів поколінь. З огляду на виклики, з якими стикаються керівники в багатопоколінньому середовищі, актуальним є наукове обґрунтування ролі соціального менеджменту як інструменту запобігання конфліктам і зміцнення

Таблиця 1. Види міжвікових конфліктів

Критерій	Тип конфлікту	Характеристика
За формою прояву	Відкритий	Конфлікт явно виражений, з емоційними або поведінковими ознаками
	Прихований	Напруження існує, але не артикульоване; виявляється у зниженні продуктивності
За джерелом виникнення	Ціннісний	Різне бачення цілей, сенсу роботи, життєвих пріоритетів
	Комунікативний	Відмінності у способах спілкування, каналах, тонах тощо
	Технологічний	Нерівень цифрової грамотності, сприйняття IT-інновацій
За ступенем впливу на колектив	Особистісний	Між конкретними особами з різних поколінь
	Груповий	Між підгрупами (наприклад, менеджери покоління X і працівники покоління Z)
За тривалістю	Ситуаційний	Виникає одноразово у відповідь на конкретну подію.
	Хронічний	Постійна напруга на основі глибоких відмінностей у цінностях та стилях поведінки

Джерело: сформовано авторами на основі [7, с. 149—153; 18].

командної взаємодії. Це зумовлює потребу в інтеграції соціальних, управлінських і психологічних підходів у кадровій роботі проєктних команд.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Попри зростаючий науковий інтерес до проблеми міжвікової взаємодії в організаціях, більшість досліджень зосереджені переважно на конфліктах поколінь у класичних ієрархічних структурах або в умовах стабільного управлінського середовища, залишаючи поза увагою особливості такої взаємодії в динамічному проєктному середовищі. Натомість специфіка проєктного середовища — з його часовими обмеженнями, гнучкою структурою, високим рівнем невизначеності та постійною потребою в швидкому прийнятті рішень — практично не представлена в дослідницькому полі щодо міжвікових конфліктів.

Недостатньо вивчено також питання практичного застосування інструментів соціального менеджменту для превентивного управління конфліктами між поколіннями. Існує брак конкретизованих методичних підходів до створення сприятливого соціально-психологічного клімату в проєктних командах, що складаються з представників різних вікових груп. Крім того, залишається відкритим питання розробки ефективних моделей управлінського впливу, які враховували б вікові відмінності у сприйнятті цілей, стилю керівництва, комунікаційних форматів і мотиваторів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ

І. Боришкевич та В. Якубів дослідили вплив теорії поколінь на мотивацію працівників в умовах сучасного ринку праці. Вони проаналізували структуру робочої сили України за віковими групами та оцінили частку поколінь у складі зайнятого населення у 2021-році. На основі соціологічного опитування було узагальнено ключові мотиватори для кожного покоління: для бейбумерів — повага, стабільність, соціальний пакет; для покоління X — виклики, зворотний зв'язок, визнання; для покоління Y — командна робота, відповідальність, результативність; для покоління Z — оплата, гнучкий графік, віддалена робота, корпоративна культура [5].

Н. Данилевич та Х. Столярчук обґрунтували необхідність запобігання конфліктам і стресам у командній роботі соціальних працівників. Автори проаналізували природу соціальних, трудових та організацій-

них конфліктів, їхні причини, динаміку розвитку та вплив на ефективність професійної діяльності. Застосовуючи методи теоретичного аналізу та узагальнення наукових джерел, вони довели, що впровадження стратегій комунікації, медіації та адвокації сприяє зниженню стресу, зміцненню командної взаємодії та підвищенню якості надання соціальних послуг [10, с. 82—91].

О. Синюк дослідив управління соціальними конфліктами та стресами в організаціях. Проаналізова-

но причини виникнення конфліктів і стресових ситуацій, їх вплив на продуктивність та морально-психологічний клімат. Визначено, що конфлікти можуть мати як конструктивний, так і деструктивний характер залежно від способу управління. Окреслено основні види стресу, зокрема пов'язані з відповідальністю, надмірним навантаженням, конфліктом ролей, невизначеністю та постійними змінами [19].

С.Я. Воскобійник, В.В. Полетаєв та Ю.Л. Орел дослідили роль HR-менеджменту у формуванні та розвитку організаційної культури як чинника ефективності діяльності підприємств. У роботі розглянуто трансформацію HR-служб із адміністративного підрозділу на стратегічного партнера бізнесу. Автори проаналізували вплив HR-процесів на залучення й утримання персоналу, підтримання психологічного клімату, розвиток корпоративних цінностей і внутрішніх комунікацій [22].

Таким чином, актуальним є подальше дослідження соціального менеджменту як цілісної системи впливу на соціальні процеси в проєктних командах з метою запобігання та подолання міжвікових конфліктів. Особливу увагу слід приділити пошуку гнучких управлінських рішень, які базуються на принципах соціальної взаємодії, психологічної безпеки та поваги до вікової різноманітності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є обґрунтування ролі соціального менеджменту як ефективного інструменту запобігання міжвіковим конфліктам у проєктному середовищі, де спільну діяльність здійснюють представники різних поколінь з відмінними цінностями, очікуваннями та стилями комунікації. З огляду на зростаючу вікову різноманітність у проєктних командах постає потреба у впровадженні гнучких управлінських підходів, які забезпечують баланс інтересів, створення сприятливого соціального клімату та підтримку продуктивної взаємодії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасному проєктному середовищі дедалі частіше спостерігається формування мультивікових команд, що об'єднують представників різних поколінь. Така структура має значний потенціал для ефективної взаємодії, обміну досвідом і впровадження інновацій. Водночас вона містить ризики виникнення міжвікових

Таблиця 2. Вплив вікової різноманітності на ефективність проєктної діяльності

Компонент моделі	Пояснення впливу
Вікова структура колективу	Наявність представників різних поколінь (Baby Boomers, X, Y, Z, Alpha) створює умови для різноманітності ідей, досвіду та підходів
Комунікативна взаємодія	Міжвікові бар'єри у спілкуванні можуть спричинити непорозуміння, проте грамотне фасилітування комунікації підвищує синергію
Стилі прийняття рішень	Старші покоління зазвичай обирають ієрархічний підхід, молодші – гнучкий і децентралізований. Це може як ускладнювати, так і збагачувати процес управління
Адаптивність до змін	Покоління Y, Z і Alpha краще пристосовані до цифрових трансформацій, що важливо для інноваційних проєктів
Обмін знаннями та досвідом	Вікова різноманітність сприяє обміну досвідом – від старших до молодших, і навпаки, що підвищує загальну компетентність команди
Конфліктогенність середовища	Неврахування вікових відмінностей може спричинити конфлікти, що гальмують виконання завдань проєкту
Стратегія управління різноманітністю	Використання інтегративного стилю керівництва (менторство, командний коучинг, міжпокоління співпраця) сприяє підвищенню ефективності

Джерело: сформовано авторами самостійно.

конфліктів, зумовлених відмінностями у ціннісних орієнтаціях, стилях комунікації, мотиваційних пріоритетах та рівнях володіння сучасними технологіями.

Міжвікові конфлікти у команді можуть негативно впливати на продуктивність, атмосферу співпраці, здатність до прийняття спільних рішень і завершення проєктів у заплановані строки. У таких умовах особливої актуальності набуває соціальний менеджмент як інструмент упередження та регулювання конфліктів у колективах, що різняться за віком. Його роль полягає в гармонізації міжособистісних відносин, формуванні культури довіри та взаємоповаги, розвитку етичних стандартів поведінки і запровадженні практик інклюзивного управління.

Міжвікові конфлікти — це суперечності, що виникають між представниками різних вікових груп у процесі професійної взаємодії, обумовлені відмінностями у цінностях, стилях комунікації, очікуваннях, пріоритетах та рівні цифрової компетентності. У проєктному середовищі, де важлива швидкість прийняття рішень, командна робота та гнучкість, такі конфлікти можуть ускладнювати координацію дій та впливати на ефективність реалізації проєктів.

Класифікацію міжвікових конфліктів можна здійснити за різними критеріями, які наведено в таблиці 1.

Однією з основних причин міжвікових конфліктів у трудових колективах є відмінності в цінностях, комунікативних стилях, мотивації та підходах до праці. Кожне покоління формувалося в умовах різних соціально-економічних та політичних умов, які зумовили унікальні світогляди, поведінкові моделі та очікування щодо трудової діяльності. У проєктному середовищі, де ефективна комунікація та швидкість прийняття рішень мають критичне значення, такі відмінності можуть загострюватися [13, с. 152—161; 14, с. 102—106].

Наприклад, представники покоління Baby Boomers (народжені приблизно 1946—1964 роки) цінують стабільність, ієрархію та особисту відповідальність. Вони схильні до формального стилю управління і мають високий рівень лояльності до роботодавця. Покоління X (1965—1980 роки) тяжіє до незалежності, гнуч-

кості та прагматизму. Вони прагнуть балансу між роботою та особистим життям. Міленіали (Y) (1981—1996 роки) орієнтовані на цифрові технології, командну роботу, швидкий розвиток і соціальну відповідальність. Їм важливо мати зворотний зв'язок і бачити сенс у своїй діяльності. Покоління Z (1997—2012 роки) вирізняється мультитаскінгом, короткою концентрацією уваги та потребою в індивідуальному підході. Їхній стиль спілкування часто є неформальним. Покоління Alpha (від 2013 року) тільки входить у професійне середовище, однак уже демонструє високий рівень технологічної обізнаності, візуального мислення та очікування персоналізованого підходу до навчання й роботи.

Конфлікти виникають, коли ці відмінності ігноруються або сприймаються як недоліки, а не як ресурс. Наприклад, старші працівники можуть вважати молодь недостатньо відповідальною, а молоді — сприймати старших як

негнучких і застарілих. У командній роботі такі суперечності можуть негативно впливати на ефективність, атмосферу і досягнення цілей проєкту. Саме тому важливо впроваджувати соціальний менеджмент як інструмент гармонізації міжпоколінних відносин і розвитку корпоративної культури, заснованої на взаємоповазі та адаптивності [15; 16].

Вплив вікової різноманітності на ефективність проєктної діяльності узагальнено у таблиці 2, що демонструє як переваги, так і потенційні ризики мультівікових команд.

Соціальний менеджмент — це система управлінських дій, спрямованих на регулювання взаємодій у колективі з урахуванням потреб і цінностей працівників. Його мета — забезпечити ефективну комунікацію, адаптацію та взаєморозуміння в команді. Основними принципами є орієнтація на людину, повага до різноманітності, партнерство, відкритість, етичність і соціальна справедливість. Під час міжвікових конфліктів соціальний менеджмент використовує інструменти: інклюзивну політику, менторство, змішані команди, фасилітацію, тренінги з емоційного інтелекту та участь HR у підтримці здорового соціального клімату [20; 21, с. 454—472].

Превентивне управління конфліктами передбачає створення системи заходів, що сприяють зменшенню напруги, покращенню мікроклімату та формуванню синергії в команді. Превентивне управління конфліктами у віково різноманітних командах знижує ризик непорозуміння і сприяє формуванню синергії. Один із ключових підходів — розвиток культури взаємоповаги та толерантності, що забезпечує психологічну безпеку, повагу до досвіду старших і відкритість до ідей молоді. Підвищення міжгенераційної обізнаності через тренінги допомагає краще розуміти цінності й стилі роботи різних поколінь, що зменшує упередження. Водночас чіткий розподіл ролей і обов'язків запобігає дублюванню функцій і знижує рівень напруги. Ефективними є змішані менторські програми, де старші діляться досвідом, а молодші — цифровими навичками. Це підвищує взаємну довіру. Ротація учасників у короткостро-

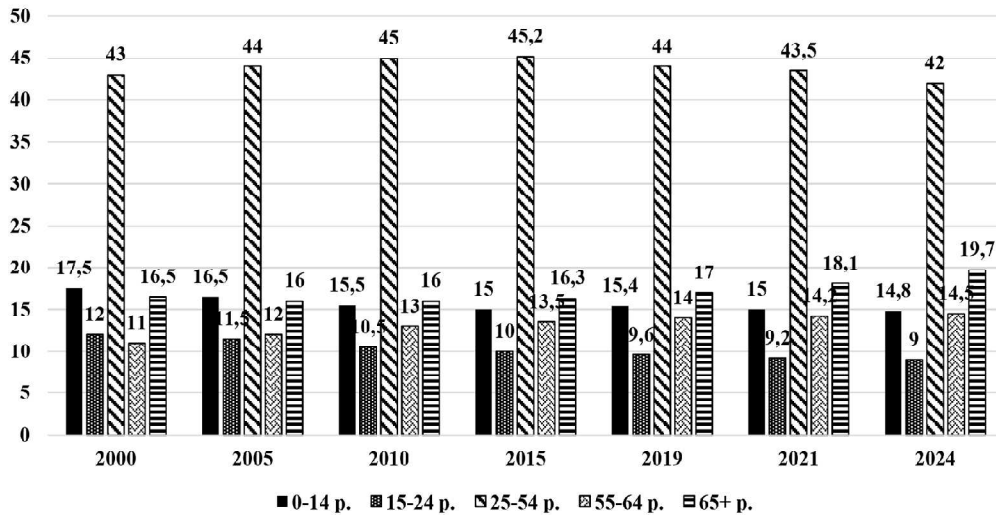


Рис. 1. Вікова структура населення України, % (2000—2024 роки)

Джерело: сформовано авторами на основі [1].

кових проєктах сприяє згуртованості та запобігає формуванню "вікових коаліцій" [6, с. 348—351; 8].

Важливо також розвивати навички ненасильницької комунікації — активне слухання, чітке висловлення потреб без звинувачень. Регулярний зворотний зв'язок та фасилітовані обговорення допомагають вчасно виявити напруження й уникнути ескалації конфліктів.

Розглянемо динаміку вікової структури населення України у 2000—2024 роках (рис. 1), яка відображає поступове старіння населення та скорочення частки молоді в демографічному складі.

Вікова структура населення України у період з 2000 по 2024 рік зазнала суттєвих трансформацій, що прямо впливають на формування трудових колективів і динаміку командної взаємодії. Згідно з демографічними даними, спостерігається стале скорочення частки молоді (віком 0-24 роки): з 29,5 % у 2000 році до 23,8 % у 2024 році. Це означає зменшення потенційного притоку молодих кадрів до сфери управління, зокрема й до проєктної діяльності. Водночас, ускладнюється міжпоколіннє передання знань і знижується загальний рівень інноваційності в колективах.

Ключова працездатна група — особи віком 25—54 роки — зменшилася з 45,0 % у 2010 році до 42,0 % у 2024 році. Це призводить до загального зниження кадрового резерву та створює конкуренцію між поколіннями за управлінські та проєктні позиції. Водночас, із року в рік зростає частка осіб старшого віку. Наприклад, група 65+ зросла з 16,5 % у 2000 році до 19,7 % у 2024 році. Разом із віковою категорією 55—64 років, яка охоплює 14,5 % населення, ці групи становлять уже понад третину всього демографічного складу. Це є свідченням незворотного процесу старіння населення.

Демографічні зміни зумовлюють формування мультивікових колективів, де розрив між поколіннями Baby Boomers, X, Y і Z посилює ризики конфліктів. Відмінності у поглядах на роботу, авторитет, комунікацію та технології ускладнюють взаємодію в проєктних командах.

У таких умовах важливу роль відіграє соціальний менеджмент, що сприяє гармонізації інтересів, запобіганню конфліктам і підтримці продуктивного середовища. Менторство, інклюзивна політика, адаптаційні програми й тренінги мають стати частиною HR-стратегії.

Актуальність проблеми міжпоколіннєвих конфліктів зростає, особливо в умовах гнучких і проєктних фор-

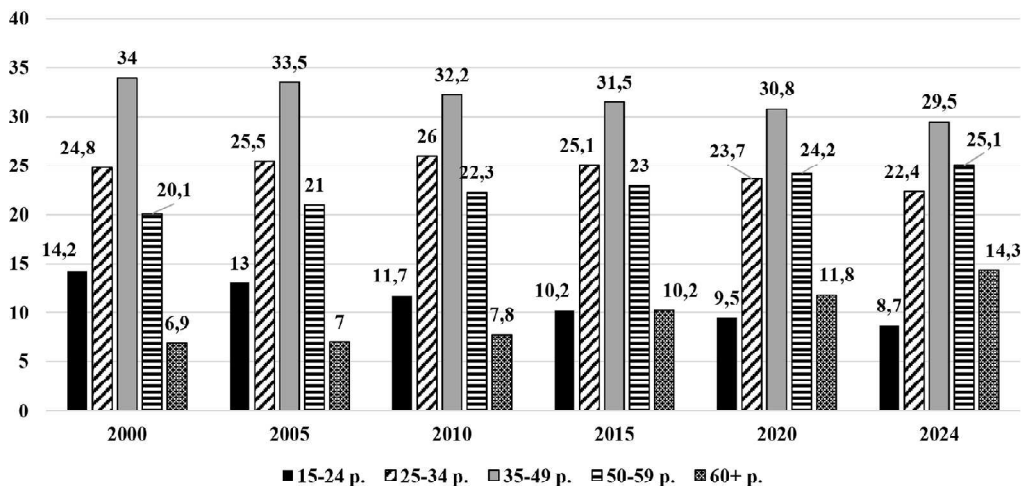


Рис. 2. Вікова структура зайнятого населення України, %

Джерело: сформовано авторами на основі [1].

матів роботи. За даними Центру Разумкова (2023), понад 42% працівників у змішаних командах відзначають труднощі у спілкуванні. Молодь частіше демонструє інноваційність, а старші працівники — орієнтацію на стабільність [2].

У проєктному менеджменті ефективна міжвікова взаємодія критично важлива для досягнення спільного результату. Аналіз вікової структури населення України у 2000—2024 роках демонструє чітку тенденцію до старіння нації та зменшення частки молоді у загальній структурі (рис. 2).

Насамперед спостерігається постійне зниження частки молоді віком 15—24 років: з 14,2 % у 2000 році до 8,7 % у 2024-му. Це є наслідком демографічного спаду 1990—2000-х років, зменшення народжуваності та трудової міграції. Аналогічно, знижується частка молодих дорослих 25—34 років — із 24,8 % у 2000 році до 22,4 % у 2024-му.

Натомість частка населення віком 50-59 років зростає з 20,1 % до 25,1 %, а осіб віком 60+ років — удвічі: з 6,9 % у 2000 році до 14,3 % у 2024 році. Це свідчить про стрімке постаріння трудових колективів, що вимагає перегляду управлінських підходів у сфері людських ресурсів.

Покоління 35—49 років демонструє повільне, але стабільне скорочення: з 34 % у 2000 році до 29,5 % у 2024 році, що також негативно впливає на баланс досвідчених фахівців у ключових галузях економіки.

Аналіз вікової динаміки підтверджує необхідність запровадження інструментів соціального менеджменту для підтримки ефективної взаємодії між поколіннями, адаптації політик найму, мотивації та професійного розвитку персоналу в умовах вікової нерівномірності. Це також актуалізує питання інклюзивного управління в проєктних командах і синергії.

Проєктний менеджмент вирізняється тимчасовістю команд, гнучкістю структур, швидким прийняттям рішень та фокусом на результат. У таких умовах критично важливими є адаптивність учасників, ефективна комунікація та здатність оперативно вирішувати суперечності. Проте вікова різниця між членами команди часто провокує непорозуміння, зумовлені відмінностями у робочих підходах, цінностях, стилях спілкування та рівні володіння цифровими технологіями [4, с. 7—13; 17, 309—316].

Міжвікові конфлікти у проєктному середовищі можуть проявлятися як у прихованій конкуренції, так і у відкритих зіткненнях. Молодші учасники зазвичай схильні до інновацій, гнучких форматів і горизонтальної комунікації, тоді як старші — орієнтуються на досвід, стабільність, чітку ієрархію та правила. Такі відмінності у світогляді можуть ускладнювати процес прийняття спільних рішень, гальмувати реалізацію проєкту та знижувати рівень взаємодовіри в команді.

У січні-лютому 2025 року було проведено соціологічне опитування серед молоді віком 18-25 років, у якому взяли участь 1056 респондентів та респонденток. Метою опитування було з'ясувати уявлення молоді про суть конфлікту та особистий досвід його переживання [3].

Більшість учасників опитування (82,02 %) визначили конфлікт як зіткнення, що виникає внаслідок проти-

лежності цілей. Ще 12,05 % вважають, що конфлікт — це систематичне приниження, цькування, погрози, тиск і маніпуляції з боку однієї людини щодо іншої. Агресивну поведінку як ключову ознаку конфлікту виокремили 4,71 % опитаних. Варіант "інше" обрали 1,22 % респондентів, зазначивши, що правильними є всі запропоновані варіанти. Щодо частоти виникнення конфліктів, 10,73 % молоді зізналися, що стикаються з конфліктами щодня, ще 22,41 % — щотижня. Близько третини (27,5 %) повідомили, що конфлікти трапляються в їхньому житті щомісяця, а 26,74 % зазначили, що конфліктів взагалі не виникає. Варіант "інше" обрали 2,54 % учасників. У стратегіях поведінки в конфліктних ситуаціях найбільш поширеною виявилася тенденція до уникнення конфлікту (25,05 %). При цьому 9,51 % залишаються при власній думці незалежно від ситуації, 1,22 % — погоджуються з позицією іншої сторони, навіть якщо вона їх не влаштовує. Випадки застосування сили були поодинокими — менше 1 %. Варіант "інше" обрали 1,51 % опитаних [3; 9].

Отримані результати свідчать про високу чутливість молоді до конфліктів та водночас демонструють прагнення уникати відкритого протистояння. Це підкреслює важливість розвитку навичок конструктивної комунікації та соціального менеджменту в молодіжному середовищі.

Управління міжвіковими конфліктами в організаційному середовищі потребує комплексного підходу, який поєднує превентивні стратегії, ефективну комунікацію, розвиток лідерських компетенцій і створення інклюзивної корпоративної культури. Своєчасне розпізнавання джерел напруги, пов'язаної з віковими відмінностями, дозволяє зменшити ризики деструктивних конфліктів і трансформувати потенційно конфліктні ситуації в можливості для обміну досвідом. Розглянемо алгоритм дій при виявленні потенційного міжвікового конфлікту в команді:

- моніторинг соціального клімату — регулярне спостереження за командною взаємодією допомагає виявити ознаки напруги: уникання спілкування між поколіннями, зниження ефективності комунікації, пасивно-агресивна поведінка;

- визначення джерел конфлікту — аналізуються відмінності у стилях роботи, цінностях, підходах до завдань чи сприйнятті технологій як потенційні причини напруження;

- з'ясування позицій сторін — проводяться бесіди з учасниками конфлікту із дотриманням принципів емпатії, нейтральності та конфіденційності;

- залучення фахівця — у разі загострення конфлікту залучається hr або фасилітатор з навичками медіації;

- розробка стратегії — формується план дій: адаптація комунікації, менторство, спільні проєкти для обміну досвідом;

- контроль і фідбек — відстежується динаміка у взаєминах за критеріями довіри, розуміння, психологічного клімату;

- профілактика — впроваджуються політики вікової інклюзії, тренінги та заходи з підтримки культури різноманіття [11; 12, с. 151—152].

Роль HR-служб і соціальних менеджерів у профілактиці міжвікових конфліктів є визначальною, оскільки вони

забезпечують ефективну комунікацію, вчасне виявлення джерел напруги та посередництво між працівниками й адміністрацією. HR-фахівці формують умови для гармонійної взаємодії поколінь, впроваджуючи політики недискримінації та навчальні заходи з толерантності. Соціальні менеджери здійснюють моніторинг психологічного клімату, застосовують соціометрію, ініціюють тренінги з емоційного інтелекту й сприяють розвитку корпоративної культури поваги та різноманіття. Вони також фасилітують діалог і беруть участь у медіації, розробляючи індивідуальні плани розвитку, що враховують вікові потреби, знижуючи ризики конфліктів і демотивації.

ВИСНОВКИ

У статті обґрунтовано, що вікова різноманітність у трудових колективах, зокрема в проєктних командах, є як цінним ресурсом, так і потенційним джерелом конфліктів. Міжвікові суперечності виникають через відмінності у цінностях, стилях комунікації, підходах до роботи та очікуваннях представників різних поколінь. Зважаючи на зростання частки працівників старшого віку та зменшення молодшої робочої сили, управління міжвіковою взаємодією стає стратегічно важливим завданням сучасного менеджменту. Важливу роль у запобіганні конфліктів відіграють HR-служби та соціальні менеджери, які підтримують корпоративну культуру, адаптацію персоналу та профілактику стресів. У результаті дослідження запропоновано алгоритм реагування на міжвікові конфлікти та напрями підвищення ефективності командної роботи в умовах вікової різноманітності. Подальші дослідження варто зосередити на перевірці управлінських інструментів і аналізі зв'язку між організаційною культурою та конфліктністю в командах.

Література:

1. Державний комітет статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 02.08.2025).
2. Центр Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2025/01/28/2024-Religiya-religion-FIN.pdf> (дата звернення: 02.08.2025).
3. Результати соціологічного опитування. URL: <https://la-strada.org.ua/wp-content/uploads/2025/06/sotsiologichne-opytuvannya.pdf> (дата звернення: 02.08.2025).
4. Антонова О.В., Петренко О.С., Аршава І.О. Вплив конфлікту поколінь на розвиток професіоналізму управління публічного сектору в умовах сучасного державотворення. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2021. № 1. С. 7—13.
5. Боришкевич І., Якубів В. Вплив теорії поколінь на формування мотивації працівників. Економіка та суспільство. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-12>
6. Головчук Ю. О. Менеджмент конфліктів у закладах охорони здоров'я. Медіація та Університети 1.0: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (15 листопада 2024 р., Чернівці)/редкол.: Амелічева Л., Гаврилук Р., Горецька Х., Романадзе Л. та ін. — Чернівці: 2024. 520 с. С. 348–351. URL: <https://dspace.vntmu.edu.ua/123456789/9916> (дата звернення: 02.08.2025).
7. Васютинська Л., Журавель О., Комаровський І. Проєктний менеджмент в сфері публічного управління: сучасні конотації розвитку. Економічний простір. 2025. № 199. С. 149—153. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.149-153>
8. Власенко Т.А., Козак К.Б., Довгопол Н.В. Особливості ділової комунікації керівників різних поколінь. Ефективна економіка. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.7>
9. Головчук Ю.О., Паламаренко Я. В., Рисинець Т.П. Формування психологічної стійкості кадрів в умовах стратегічних змін. Ефективна економіка. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.14%20>
10. Данилевич Н., Столярчук Х. Запобігання конфліктам і стресам в командній роботі соціальних працівників. Соціальна робота та соціальна освіта. 2025. № 1 (14). С. 82—91.
11. Кулінська А. В. Проєктний підхід до управління інструментарієм моніторингу і контролю за соціально-економічним розвитком громади. Economics: Time Realities. 2024. Т. 75. № 5. DOI: [10.5281/zenodo.14110751](https://doi.org/10.5281/zenodo.14110751)
12. Головчук Ю. О., Бурдейний О. О. Стратегії мотивації медичного персоналу в умовах постійного стресу та навантаження. Збірник матеріалів Всеукраїнської наук.-практ. конференції молодих вчених "Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки". м. Одеса, 18 жовтня 2024 р. С. 151—152. URL: <https://dspace.vntmu.edu.ua/123456789/10178> (дата звернення: 02.08.2025).
13. Коростова І. О., Гержан Р. С. Виклики сучасної соціальної відповідальності менеджменту. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2025. Т. 1. № 15. С. 152—161.
14. Огінок С. В., Когут А. В. Еволюція розвитку соціального менеджменту в міжнародному бізнесі. Підприємство та інновації. 2024. № 30. С. 102—106.
15. Головчук Ю. О., Галаченко О. О., Палагнюк Г. О., Трет'яков М. С. Стратегії менеджменту для впровадження цифрових технологій у сфері охорони здоров'я. Ефективна економіка. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7>
16. Роговська О. Медіація як інструмент менеджменту в соціальній роботі: досвід України та світові практики. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Соціально-гуманітарні науки та публічне адміністрування. 2024. Т. 11. № 11. DOI: <https://doi.org/10.31498/2617-2024.11.312097>
17. Сєдашова О., Федотова Н. Конфлікти у ХХІ столітті в управлінні командою проєкту: психологічні аспекти. Вчені записки Університету "КРОК". 2025. № 1 (77). С. 309—316.
18. Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Лепетан І. М. Комунікаційний менеджмент як складова стратегічного управління організацією. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.31>
19. Синюк О. Управління соціальними конфліктами: підходи до вирішення та профілактики. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-148>
20. Суровцева І., Брежнєва Т. Національний досвід кейс-менеджменту в соціальній роботі. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія:

Соціально-гуманітарні науки та публічне адміністрування. 2024. Т. 1. № 12. С. 454—472.

21. Головчук Ю. О., Галаченко О. О., Ночвіна О. А., Дибчук Л. В., Мазур Г. М. Кадровий менеджмент та стратегічне планування у сфері охорони здоров'я в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.44>

22. Воскобійник С. Я., Полетаєв В. В., Орел Ю. Л. Роль HR-менеджменту у формуванні організаційної культури. Social Development: Economic and Legal. Issues. 2025. № 5. DOI: 10.70651/3083— 6018/2025.5.11

References:

1. State Statistics Committee of Ukraine (2025), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 02 Aug 2025).

2. Razumkov Centre (2025), "Ukrainian society, state and church during the war. church and religious situation in Ukraine-2024", available at: <https://razumkov.org.ua/images/2025/01/28/2024-Religiya-religion-FIN.pdf> (Accessed 04 Aug 2025).

3. La Strada-Ukraine (2025), Results of the sociological survey. available at: <https://la-strada.org.ua/wp-content/uploads/2025/06/sotsiologichne-opytuvannya.pdf> (Accessed 04 Aug 2025).

4. Antonova, O. V., Petrenko, O. S. and Arshava, I. O. (2021), "The influence of general conflict on the development of professionalism of public sector managers in the conditions of modern state formation", Dniprovskiy naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava, vol. 1. pp. 7—13.

5. Boryshkevych, I. and Yakubiv, V. (2022), "Influence of the theory of generations on the formation of employees' motivation", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-12>

6. Holovchuk, Y. O. (2024), "Conflict management in healthcare facilities", Mediatsiia ta Universytety 1.0: zbirnyk materialiv II mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Mediation and Universities 1.0: collection of materials of the International Scientific and Practical Conference], Chernivtsi, Ukraine, Nov 15, pp. 348-351, available at: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/9916> (Accessed 02 Aug 2025).

7. Vasiutynska, L., Zhuravel, O. and Komarovskiy, I. (2025), "Project management in public administration: modern connotations", Ekonomichnyi prostir, vol. 199. pp. 149—153. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.149-153>

8. Vlasenko, T. A., Kozak, K. B., and Dovhopol, N. V. (2023), "Features of business communication of managers of different generations", Efektyvna ekonomika, vol. 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.7>

9. Holovchuk, Y. O. Palamarenko, Y. V. Rysynets, T. P. (2025), "Developing psychological resilience of personnel under strategic change conditions", Efektyvna ekonomika, vol. 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.-2025.7.14%20>

10. Danylevych, N. and Stoliaruk, K. (2025), "Preventing conflict and stress in teamwork of social workers", Sotsialna robota ta sotsialna osvita, vol. 1 (14). pp. 82—91.

11. Kulinska, A. V. (2024), "A project approach to the management of tools for monitoring and control of socio-economic development of the community", Economics: Time Realities, T. 75. vol. 5. DOI: 10.5281/zenodo.14110751

12. Holovchuk, Y. O. and Burdey'nyy', O. O. (2024), "Strategies for Motivating Medical Personnel Under Conditions of Constant Stress and Workload. Hlokalizatsiy'ni aspekty innovatsiy'noho rozvytku ekonomiky: zbirnyk materialiv Vseukrai'nskoï nauk.-prakt. konferentsii' molodykh vchenykh [Glocalization aspects of innovative economic developmen: collection of materials of the All-Ukrainian scientific-practical conference of young scientists], Odesa, Ukraine, October 18, pp. 151—152, available at: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10178> (Accessed 02 Aug 2025)

13. Korostova, I. O. and Herzhan R. S. (2025), "Challenges of modern social responsibility of management", Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii, vol. 1, no. 15. pp. 152—161.

14. Ohinok, S. V. and Kohut, A. V. (2024), "Evolution of social management in international business", Pidpriemnytstvo ta innovatsii, vol. 30. pp. 102—106.

15. Holovchuk, Y. O., Halachenko, O. O., Palahniuk, H. O. and Tretiakov, M. S. (2025), "Management strategies for implementing digital technologies in healthcare", Efektyvna ekonomika, vol. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7>

16. Rohovska, O. (2024), "Mediation as a management tool in social work: Ukrainian experience and global practices", Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Seriia: Sotsialno-humanitarni nauky ta publichne administruvannia, vol. 11, no. 11. DOI: <https://doi.org/10.31498/2617-2038.2024.11.312097>

17. Siedashova, O. and Fedotova, N. (2025), "Conflicts in the 21st century in project team management: psychological aspects", Vcheni zapysky Universytetu "KROK", vol. 1 (77). pp. 309—316.

18. Holovchuk, Y. O. Palamarenko, Y. V. and Lepetan, I. M. (2025), "Communication management as a component of strategic organizational management", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.31>

19. Syniuk, O. (2024), "Social conflict management: approaches to resolution and prevention", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-148>

20. Surovtseva, I. and Brieznhieva, T. (2024), "National experience of case management in social work", Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Seriia: Sotsialno-humanitarni nauky ta publichne administruvannia, vol. 1, no. 12. pp. 454—472.

21. Holovchuk, Y. O., Halachenko, O. O., Nochvina, O. A., Dybchuk, L. V., and Mazur, H. M. (2025), "Human resource management and strategic planning in the healthcare sector in Ukraine", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.44>

22. Voskobiinyk, S. I., Polietaiev, V. V. and Orel, Y. L. (2025), "The role of HR management in shaping organizational culture", Social Development: Economic and Legal. Issues, vol. 5. DOI: 10.70651/3083-6018/2025.5.11
Стаття надійшла до редакції 02.08.2025 р.