

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ПОКОЛІНЬ ЯК МЕХАНІЗМ РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Калініченко Людмила Леонідівна

доктор економічних наук, професор,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9847-8448>
E-mail: l.kalinichenko@karazin.ua

Чужданова Марія Василівна

старший викладач,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Стаття присвячена управлінню конфліктами поколінь як механізму регулювання економічних процесів в організаціях. Розглянуто причини конфлікту поколінь між бeбi-бумерами, поколінням X, міленіалами та поколінням Z, їхній негативний вплив на продуктивність, інновації та стійкість бізнесу. Запропоновано стратегії гнучких політик, інклюзивної культури, спільне лідерство та розподіл ролей, інтеграційні тренінги, емоційний менеджмент та ін. Доведено, що ефективне управління такими конфліктами перетворює різноманіття поколінь на конкурентну перевагу та сприяє економічній оптимізації.

Ключові слова: конфлікти поколінь, різноманіття поколінь, організаційна стійкість, спільне лідерство, зворотне наставництво, продуктивність праці, управління конфліктами HR-політики, інклюзивність, економічна оптимізація.

Вступ. У сучасних економічних системах, де персонал складається з представників кількох поколінь, конфлікти поколінь стають значним викликом для ефективного регулювання організаційних процесів. Покоління, такі як бeбi-бумерів (народжені 1946–1964 рр.), покоління X (1965–1980 рр.), міленіали (1981–1996 рр.) та покоління Z (1997–2012 рр.), відрізняються за цінностями, стилями комунікації, підходами до роботи та очікуваннями від кар'єри. Ці відмінності часто призводять до конфліктів, які негативно впливають на продуктивність, інноваційність та загальну ефективність економічних суб'єктів. Згідно з оцінками, конфлікти поколінь можуть коштувати американським компаніям до 56 мільярдів доларів щорічно через втрату продуктивності та вигорання співробітників[1]. В умовах кризи, таких як економічна нестабільність чи технологічні трансформації, ці конфлікти посилюються, ускладнюючи регулювання економіки на рівні підприємств. Проблема полягає в необхідності розробки механізмів управління цими конфліктами для забезпечення стійкості організацій, підвищення мотивації персоналу та оптимізації економічних ресурсів.

Аналіз останніх досліджень. Останні дослідження підкреслюють роль різноманіття поколінь у формуванні конфліктів та їх вплив на організаційну ефективність. У роботі Wang L. (2025)[1] аналізується, як різниця поколінь впливає на інноваційність команд через когнітивні та афективні конфлікти. Дослідження Jenei S. (2025) [2] фокусується на мотивації, лояльності та стратегіях управління конфліктами в мультипоколінних командах, підкреслюючи роль HR у підвищенні

організаційної стійкості. Sulaman S. (2025) [3] розглядає причини конфліктів, такі як відмінності в етиці праці та комунікації, та ілюструє економічні втрати від невирішених конфліктів у критичних галузях.

Дослідження, опубліковане в ESG Times (2026) [4] аналізує фінансові втрати від конфлікту поколінь, зокрема в продажах та AI-адаптації, підкреслюючи необхідність регулювання для мінімізації втрат. Робота Annosi M.C. et al. (2025) [5] аналізує конфлікти під час впровадження технологій у сімейних бізнесах, пропонуючи емоційний підхід до їх розв'язання.

Ці дослідження свідчать про те, що управління generational conflicts є ключовим для економічної регуляції, але потребує інтеграції психологічних та організаційних інструментів.

Метою статті є аналіз причин конфліктів поколінь та пропозиція стратегій їх регулювання в економічному контексті.

Результати дослідження. Управління конфліктами поколінь у економічних системах вимагає системного підходу, що враховує соціально-економічні фактори.

Конфлікти поколінь в організаціях виникають через фундаментальні відмінності в досвіді, цінностях та підходах до роботи, сформованих соціально-економічними умовами кожного покоління. Ці відмінності не є статичними, але часто посилюються стереотипами, поляризацією суспільства та швидкими технологічними змінами, що призводять до непорозумінь, зниження продуктивності та економічних втрат. Зокрема, бeбi-бумери (народжені 1946–1964 рр.), які пережили повоєнний економічний бум, часто цінують стабіль-

ність, лояльність до організації, ієрархічну структуру та традиційні методи роботи, такі як фокус на довгостроковій кар'єрі та фінансовій безпеці. Вони схильні до опору змінам, вважаючи їх ризикованими для встановленого порядку. Покоління X (1965–1980 рр.), сформоване економічними кризами та технологічним переходом, акцентує увагу на балансі роботи та особистого життя, незалежності, ефективності та скептицизмі щодо корпоративної лояльності, часто проявляючи цинізм через досвід скорочень та реструктуризацій.

Міленіали (1981–1996 рр.), які вирости в еру глобалізації та інтернету, прагнуть гнучкості в графіках, швидкого кар'єрного зростання, соціальної відповідальності та сенсу в роботі, часто обираючи проекти з соціальним впливом над стабільністю. Покоління Z (1997–2012 рр.), цифрові аборигени, орієнтовані на технології, інклюзивність, швидкі зміни та соціальну справедливість, очікують автентичності, впливу на рішення та інтеграції AI в повсякденну роботу, але можуть сприймати традиційні норми як застарілі. Ці відмінності не обмежуються віком, а кореняться в цінностях, сформованих дитинством та середовищем, що призводить до конфліктів через нездатність ефективно комунікувати та з'єднуватися.

Однією з ключових причин конфліктів є розбіжності в стилях комунікації. Старші покоління, як бейбі-бумери та покоління X, часто віддають перевагу особистим зустрічам, телефонним дзвінкам чи електронним листам з формальним тоном, сприймаючи їх як більш надійні та професійні. Навпаки, молодші покоління, особливо міленіали та Z, схильються до цифрових каналів, таких як Zoom чи соціальні мережі, з використанням емоцій, скорочень та неформального стилю, що може здаватися старшим поколінням непрофесійним чи грубим (наприклад, "крик" через великі літери). Це призводить до непорозумінь: молодші можуть ігнорувати формальні протоколи, а старші – сприймати цифрову комунікацію як поверхневу, що посилює поляризацію та знижує командну згуртованість. Останній час алгоритми соціальних мереж посилюють стереотипи, поширюючи меми про "ледачих Gen Z" чи "застарілих бумерів", що переноситься в робоче середовище.

Мотиваційні фактори також є джерелом конфліктів. Бейбі-бумери та покоління X часто мотивуються матеріальними винагородами, такими як зарплата, бонуси, стабільність та визнання через ієрархію, з акцентом на лояльність та автономію. Міленіали та покоління Z, навпаки, шукають сенс у роботі, професійний розвиток, соціальну відповідальність та баланс життя, вважаючи матеріальні стимули недостатніми без цілей, пов'язаних з впливом на суспільство чи екологією. Це проявляється в конфліктах щодо зворотного зв'язку: старші очікують річного оцінювання, молодші – постійного, що може сприйматися як "вимогливість". Такі розбіжності призводять до зростання плинності кадрів серед молоді та фрустрації серед старших, які бачать це як відсутність відданості.

Значним драйвером конфліктів є адаптація до технологій, особливо AI. Бейбі-бумери часто опираються нововведенням, сприймаючи AI як загрозу для людських відносин та інновацій, тоді як покоління Z інтегрує AI, вважаючи опір "вбивцею інновацій" та причиною втрат угод. Покоління X та міленіали займають проміжну позицію, але часто стикаються з цими крайнощами. Інші фактори включають стереотипи (наприклад, "Gen Z ледачі" чи "бумери резистентні до змін"), поляризацію суспільства, що переноситься на роботу, та культурні відмінності в гібридному середовищі, де молодші прагнуть гнучкості, а старші – структури. Усе це накопичує напругу, перетворюючи потенційно конструктивні відмінності на деструктивні конфлікти, що коштують організаціям мільярди в продуктивності.

Бейбі-бумери часто цінують стабільність, ієрархію та традиційні методи роботи, тоді як покоління X фокусується на балансі роботи та життя. Міленіали прагнуть гнучкості, швидкого зростання та соціальної відповідальності, а покоління Z – технологій, інклюзивності та швидких змін. Ці відмінності проявляються в комунікації (наприклад, старші покоління віддають перевагу особистим зустрічам, молодші – цифровим каналам), мотивації (матеріальні винагороди vs. сенс роботи) та адаптації до технологій (опір vs. ентузіазм).

Систематизовано причини конфліктів поколінь представлені в таблиці 1.

Таким чином, ключові причини конфліктів перетину поколінь:

- комунікаційні бар'єри: формальність vs. неформальність, особисті зустрічі vs. цифрові платформи, сприйняття стилю як непрофесійного;
- мотиваційні розбіжності: матеріальні стимули та стабільність vs. сенс, розвиток і баланс;
- технологічна поляризація: опір змінам (старші) vs. ентузіазм і залежність від технологій (молодші);
- стереотипи та поляризація: меми/стереотипи ("бумери резистентні", "Gen Z ледачі"), посилені соціальними мережами та суспільними трендами 2025–2026 рр;
- очікування від роботи: ієрархія та лояльність vs. гнучкість, швидке зростання та соціальна відповідальність.

Економічні наслідки організаційних конфліктів, зокрема тих, що виникають у мультигенераційних командах, мають суттєвий вплив на ефективність діяльності компаній. Такі конфлікти спричиняють зниження продуктивності праці, погіршення якості комунікації та координації роботи, збільшення рівня професійного вигорання працівників і зростання плинності кадрів. Крім того, напруженість у взаємодії між представниками різних поколінь може знижувати рівень співпраці, обмежувати обмін знаннями та негативно впливати на інноваційну активність організацій. У результаті підприємства зазнають значних економічних втрат, що проявляються у недоотриманих доходах, втраті робочого часу та додаткових витратах на управління персоналом і заміну працівників. Узагальнення

Таблиця 1 – Причини конфліктів поколінь

Покоління (роки народження)	Цінності та пріоритети	Стиль комунікації	Мотиваційні фактори	Ставлення до технологій та змін	Причини конфліктів з іншими поколіннями
Бібі-бумери 1946–1964	Стабільність, лояльність до компанії, ієрархія, довгострокова кар'єра, визнання через досвід	Особисті зустрічі, телефонні дзвінки, формальні листи	Матеріальні винагороди (зарплата, бонуси), стабільність, повага, визнання внеску	Часто опір змінам, сприйняття AI/ нових інструментів як загрози, потреба в навчанні	Сприймають молодших як "ледачих" або "нелояльних", конфлікти через швидкі зміни та цифрові канали
Покоління X 1965–1980	Баланс роботи та життя, незалежність, ефективність, скептицизм щодо корпоративної лояльності	Електронна пошта, телефон, комбінація традиційного та цифрового, прагнення до незалежності	Автономія, результати, чіткі цілі, мінімальне мікромеджмент, компенсація	Комфортні з технологіями, але не "аборигени", адаптивні, але критичні до надмірної цифризації	Конфлікти з бумерами через брак ієрархії, з молодшими – через "надмірну вимогливість" до фідбеку
Міленіали (Gen Y) 1981–1996	Гнучкість, сенс роботи, соціальна відповідальність, швидке зростання, баланс життя	Цифрові канали Zoom, месенджери, неформальний стиль, постійний фідбек	Сенс і вплив роботи, розвиток, регулярний зворотний зв'язок, гнучкий графік, соціальна значущість	Швидка адаптація, цифрова грамотність, ентузіазм до інновацій	Конфлікти з старшими через "брак поваги до ієрархії", з Z – через меншу фокус на технологіях
Покоління Z 1997–2012	Технології, інклюзивність, швидкі зміни, автентичність, соціальна справедливість	Месенджер, соціальні мережі, емодзі, швидка цифрова комунікація	Сенс, вплив, гнучкість, інклюзивність, швидке зростання, баланс, інтеграція AI	Цифрові аборигени, ентузіазм до AI, сприймають опір технологіям як "вбивцю інновацій"	Конфлікти з старшими через сприйняття їх як "застарілих", стереотипи "ледачі", вимога постійного фідбеку

основних статистичних показників, що відображають економічний вплив конфліктів у сучасних організаціях, наведено у таблиці 2.

Економічні втрати від конфлікту поколінь можна кількісно оцінити за допомогою формули, яка базується на методології, застосованій у дослідженні Clari та Salesloft (2026) [4], а також адаптована для використання на рівні окремої організації чи галузі:

$$L = N \times H \times W \times R \times K \quad (1)$$

де:

L – загальні економічні втрати від конфлікту поколінь за рік (у грошових одиницях, наприклад, грн);

N – кількість працівників, які зазнають впливу конфлікту поколінь (кількість співробітників у мультипоколінних командах або в ролях, де конфлікти найбільш виражені, наприклад, продажі, проектні групи);

H – середня кількість втрачених робочих годин на одного працівника на тиждень через конфлікт поколінь (включає час на непорозуміння, уникнення співпраці, емоційне вигорання, зниження концентрації, конфліктні розмови тощо);

W – кількість робочих тижнів на рік (зазвичай 48–50 тижнів, з урахуванням відпусток, свят та лікарняних);

R – середня погодинна вартість праці для уражених працівників (середня годинна ставка оплати, включаючи соціальні нарахування, або середня вар-

тість години продуктивності для даної категорії працівників);

K – коефіцієнт додаткових непрямих втрат (зазвичай 1,2–2,0), що враховує:

- втрати від зниження якості роботи,
- зростання плинності кадрів,
- втрату інноваційного потенціалу,
- додаткові витрати на рекрутинг та навчання нових працівників,
- зниження клієнтської задоволеності та обсягів продажів.

За результатами дослідження Clari та Salesloft (2026) [5], для прибуткових команд у США застосовувалися такі значення:

N = 8,24 млн працівників (уражених конфліктом поколінь);

H = 5,3 години втраченої продуктивності на тиждень;

W = 52 тижні (спрощений розрахунок без коригування на відпустки);

R = 25,62 USD/година (середня погодинна ставка);

K ≈ 1,0 (у базовому розрахунку враховувалися лише прямі втрати продуктивності).

Тоді: $L = 8\,240\,000 \times 5,3 \times 52 \times 25,62 \approx 55,96$ млрд USD ≈ 56 млрд USD на рік.

Припустимо, середня українська компанія з 500 працівниками, де конфлікт поколінь впливає на 60% персоналу (N = 300 осіб). За внутрішніми опитуваннями:

Таблиця 2 – Економічні та організаційні наслідки міжпоколіннєвих конфліктів у командах

Аспект впливу	Статистичні дані	Наслідки для організацій
Втрати продуктивності через конфлікти поколінь	Щорічні втрати американських роботодавців становлять \$56 млрд	Зниження ефективності команд, падіння показників продажів, погіршення комунікації між поколіннями.
Втрачений робочий час	У середньому 5,3 години на тиждень на одного працівника втрачається через міжпоколіннєві непорозуміння, уникнення співпраці та вигорання.	Зниження індивідуальної продуктивності та ефективності командної роботи.
Сукупна втрата робочого часу	Загальна втрата становить близько 2,18 млрд годин на рік у США (за середньої ставки \$25.62/год.).	Значні економічні втрати для компаній та національної економіки.
Вплив на продуктивність працівників	70% працівників у віково-різноманітних командах зазначають, що конфлікти поколінь безпосередньо знижує їхню продуктивність.	Погіршення координації роботи, зростання психологічної напруги в командах.
Конфлікти у впровадженні технологій (AI)	39% Gen Z віддають перевагу управлінню AI замість Boomer-керівників; 25% Boomers воліють AI замість співпраці з Gen Z.	Ізоляція поколінь у командах, дублювання завдань, втрачений потенціал інновацій.
Загальні втрати бізнесу від конфліктів на робочому місці	Конфлікти на робочому місці коштують бізнесу США \$350–359 млрд щорічно.	Зниження організаційної ефективності, зростання витрат на управління персоналом.
Час, витрачений на розв'язання конфліктів	Працівники витрачають 2,8–3 години на тиждень на врегулювання конфліктів.	Зменшення часу на виконання основних робочих завдань.
Плинність кадрів через конфлікт поколінь	28% Gen Z шукають нову роботу, щоб уникнути співпраці з Boomers; 19% Boomers планують достроковий вихід на пенсію через конфлікти з Gen Z.	Зростання витрат на рекрутинг, адаптацію та навчання нових працівників.
Вартість заміни працівника	Заміна одного співробітника може коштувати 30–200% його річної зарплати.	Додаткові фінансові витрати та втрата організаційної експертизи.
Вплив на інноваційний потенціал	Міжпоколіннєві відмінності можуть стимулювати когнітивні конфлікти (корисні для ідей), але часто переходять в афективні конфлікти, що пригнічують креативність.	Зниження інноваційної активності, уповільнення впровадження нових технологій.

Джерело: узагальнено на основі джерел [1-9]

Таблиця 3 – Основні стратегії управління конфліктами поколінь

Стратегія	Опис та ключові дії	Очікуваний ефект
Відкрите визнання та обговорення відмінностей	Прямо говорити про відмінність поколінь без стереотипів; проводити командні сесії, де працівники діляться своїми цінностями, стилем роботи та очікуваннями.	Зменшує непорозуміння, будує довіру, перетворює відмінності на спільну силу.
Фокус на спільних цілях та цінностях	Акцентувати увагу на спільних потребах (результати, повага, розвиток), а не на "як" виконувати завдання; використовувати опитування для виділення сильних сторін кожного покоління.	Підвищує згуртованість, знижує афективні конфлікти, стимулює когнітивні (корисні) конфлікти.
Адаптивна комунікація та гнучкі канали	Запитати в команди про вподобані канали (email/дзвінки для старших, Zoom для молодших); встановити гібридні норми; проводити тренінги з адаптивної комунікації.	Усуває бар'єри в обміні інформацією, зменшує фрустрацію від стилів.
Менторство та наставництво	Парами "старший – молодший" (традиційне менторство) та "молодший – старший" (зворотні технології, цифрові інструменти); групові програми.	Обмін знаннями, емпатія, зменшення стереотипів, підвищення інноваційності.
Тренінги з управління конфліктами та емоційного інтелекту	Програми з управління конфліктами, розвитку емоційного інтелекту та інклюзивного лідерства; акцент на деескалації конфліктів, активному слуханні та використанні комунікації, що враховує різницю між наміром і впливом. ("Коли X сталося, вплив був Y...").	Підвищує навички розв'язання, знижує ескалацію, розвиває емпатію.
Гнучкі політики та інклюзивна культура	Гнучкий графік, гібридна/віддалена робота, персоналізовані бонуси; створення політики інклюзивності та нульової толерантності до стереотипів.	Задовольняє різні потреби (баланс для X, сенс для Z, стабільність для бумерів).
Спільне лідерство та розподіл ролей	Розподіл лідерських функцій між поколіннями; спільне прийняття рішень у командах.	Знижує ієрархічні конфлікти, модерує когнітивні/афективні конфлікти, підвищує інновації.
Раннє виявлення та медіація	Моніторинг сигналів (плинність, зміна взаємодії); структурована медіація з фокусом на факти, без звинувачень; використання AI-інструментів для аналізу динаміки.	Запобігає ескалації, перетворює конфлікти на можливості зростання.

Джерело: узагальнено на основі аналізу джерел [1-13]

H = 3,5 години втраченої продуктивності на тиждень (консервативна оцінка);

W = 48 тижнів;

R = 150 грн/година (середня вартість години праці з урахуванням нарахувань);

K = 1,5 (враховує додаткові втрати від плинності та зниження інновацій).

Розрахунок:

$L = 300 \times 3,5 \times 48 \times 150 \times 1,5 = 300 \times 3,5 \times 48 \times 225 = 1\,134\,000$ грн на рік.

Це означає, що лише прямі та непрямі втрати від конфлікту поколінь можуть сягати понад 1 млн грн щорічно для середньої компанії.

Для підвищення точності розрахунку рекомендується:

– проводити внутрішні опитування для визначення реального значення (H);

– використовувати галузеві дані середньої вартості години праці (R);

– застосовувати коефіцієнт (K) на основі аналізу плинності та інноваційного результату.

Важливим чинником елементом ефективного управління мультипоколінними командами є стратегії розв'язання конфліктів поколінь у робочому серед-

овищі. Вони дозволяють перетворювати потенційні деструктивні напруження на конструктивні можливості для зростання, інновацій та підвищення продуктивності. На основі сучасних досліджень та практичних рекомендацій, стратегії можна поділити на превентивні (запобігання конфліктам) та реактивні (розв'язання вже виниклих ситуацій). В таблиці 3 наведено систематизований огляд основних підходів.

Ці стратегії показують, що конфлікт поколінь не є неминучим злом – за умови системного підходу вони стають джерелом конкурентної переваги. Організації, які інвестують у ці механізми, досягають вищої продуктивності, нижчої плинності та кращої адаптації до змін (наприклад, AI-інтеграції).

Висновок. Управління конфліктами поколінь є ефективним механізмом регулювання економічних процесів в організаціях, оскільки воно сприяє підвищенню продуктивності, інноваційності та стійкості. Аналіз показує, що відмінність поколінь можуть бути джерелом конфліктів, але за умови адаптивних стратегій – лідерства, тренінгів та політики – перетворюються на конкурентну перевагу. У подальших дослідженнях планується фокусуватися на емпіричних моделях для специфічних економічних секторів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Wang L., Duan X. Generational diversity and team innovation: the roles of conflict and shared leadership. *Frontiers in Psychology*. 2024. PMID: 39845533. PMCID: PMC11753251. doi: 10.3389/fpsyg.2024.1501633
2. Jenei S., Horváth F., Molnár J. et al. Generational Differences and Organizational Resilience: Addressing Workplace Conflicts. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*. 2025. Vol. 10, No. 4. P. 2560–2569. DOI: 10.64753/jcasc.v10i4.3292. URL: <https://jcasc.com/index.php/jcasc/article/view/3292>.
3. Sulaman S., Santhi N. S. The Influence of Generational Diversity on Workplace Conflict: A Case Study of the Aviation Sector in Guyana. *Texila International Journal of Management*. 2025. Vol. 11, Iss. 2. Art. 13. DOI: 10.21522/TIJMG.2015.11.02.Art013. URL: <https://www.texilajournal.com/management/article/3310-the-influence-of>
4. Clari & Salesloft. The \$56B Cost of Generational Conflict – and How AI Can Fix It : Research Report. 2026. URL: <https://www.salesloft.com/resources/guides/generational-conflict-ai-sales-productivity>
5. Annosi M. C., Hughes M., de Gennaro D., Oppedisano R., Buonocore F. Bridging generations: Managing cognitive conflicts during technology adoption in multigenerational family firms. *Journal of Family Business Strategy*. 2025. Vol. 16, Iss. 4. Art. 100695. – DOI: 10.1016/j.jfbs.2025.100695. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858525000361>
6. Cox S. The \$56 Billion Productivity Crisis Hiding in Plain Sight. Salesloft. 2026. URL: <https://www.salesloft.com/resources/blog/56-billion-productivity-crisis>
7. Clari, Salesloft. Generational Conflict Research Report. 2026. URL: https://assets.contentstack.io/v3/assets/blt48e9deb40787970b/blt6c0ab1a5a69c0aa6/69742c2b1d0d1b756f6616a4/Clari_Salesloft_Generational_Conflict_Research_Report.pdf
8. Ceniza-Levine C. 3 Mistakes to Avoid When Implementing AI With Multigenerational Teams. *Forbes*. 2026. URL: <https://www.forbes.com/sites/carolinecenizalevine/2026/01/28/3-mistakes-to-avoid-when-implementing-ai-with-multi-generational-teams/>
9. Perna M. OK, Boomer: The Enormous Cost of Generational Conflict at Work. *Forbes*. 2026. URL: <https://www.forbes.com/sites/markcperna/2026/01/27/ok-boomer-the-enormous-cost-of-generational-conflict-at-work/>
10. Hayes J. Workplace Conflict Is Costing Companies Billions. This May Be Why. *Forbes*. 2025. URL: <https://www.forbes.com/sites/julianhayesii/2025/04/19/workplace-conflict-is-costing-companies-billions-this-may-be-why/>
11. CPP Inc. Workplace Conflict and How Businesses Can Harness It to Thrive. Mountain View: CPP Global Human Capital Report, 2008.
12. Gitnux. Workplace Conflict Statistics 2026. URL: <https://gitnux.org/workplace-conflict-statistics/>.
13. Riemma F., De Gennaro D., Buonocore F., Annosi M. C. Plural masculinities at work: generational cohorts, organizational culture and men's work-life choices. *Career Development International*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2024-0501>

REFERENCES:

1. Wang L., Duan X. Generational diversity and team innovation: the roles of conflict and shared leadership. *Frontiers in Psychology*. 2024. PMID: 39845533. PMCID: PMC11753251. doi: 10.3389/fpsyg.2024.1501633
2. Jenei S., Horváth F., Molnár J. et al. Generational Differences and Organizational Resilience: Addressing Workplace Conflicts. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*. 2025. Vol. 10, No. 4. P. 2560–2569. DOI: 10.64753/jcasc.v10i4.3292. URL: <https://jcasc.com/index.php/jcasc/article/view/3292>

3. Sulaman S., Santhi N. S. The Influence of Generational Diversity on Workplace Conflict: A Case Study of the Aviation Sector in Guyana. *Texila International Journal of Management*. 2025. Vol. 11, Iss. 2. Art. 13. DOI: 10.21522/TIJMG.2015.11.02.Art013. URL: <https://www.texilajournal.com/management/article/3310-the-influence-of> (
4. Clari & Salesloft. The \$56B Cost of Generational Conflict – and How AI Can Fix It : Research Report. 2026. URL: <https://www.salesloft.com/resources/guides/generational-conflict-ai-sales-productivity>
5. Annosi M. C., Hughes M., de Gennaro D., Oppedisano R., Buonocore F. Bridging generations: Managing cognitive conflicts during technology adoption in multigenerational family firms. *Journal of Family Business Strategy*. 2025. Vol. 16, Iss. 4. Art. 100695. DOI: 10.1016/j.jfbs.2025.100695. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858525000361>
6. Cox S. The \$56 Billion Productivity Crisis Hiding in Plain Sight. Salesloft. 2026. URL: <https://www.salesloft.com/resources/blog/56-billion-productivity-crisis>
7. Clari, Salesloft. Generational Conflict Research Report. 2026. URL: https://assets.contentstack.io/v3/assets/blt48e9deb40787970b/blt6c0ab1a5a69c0aa6/69742c2b1d0d1b756f6616a4/Clari_Salesloft_Generational_Conflict_Research_Report.pdf
8. Ceniza-Levine C. 3 Mistakes to Avoid When Implementing AI With Multigenerational Team. *Forbes*. 2026. URL: <https://www.forbes.com/sites/carolinecenizalevine/2026/01/28/3-mistakes-to-avoid-when-implementing-ai-with-multigenerational-teams/>
9. Perna M. OK, Boomer: The Enormous Cost of Generational Conflict at Work. *Forbes*. 2026. URL: <https://www.forbes.com/sites/markperna/2026/01/27/ok-boomer-the-enormous-cost-of-generational-conflict-at-work/>
10. Hayes J. Workplace Conflict Is Costing Companies Billions. This May Be Why. *Forbes*. 2025. URL: <https://www.forbes.com/sites/julianhayesii/2025/04/19/workplace-conflict-is-costing-companies-billions-this-may-be-why/>
11. CPP Inc. Workplace Conflict and How Businesses Can Harness It to Thrive. Mountain View: CPP Global Human Capital Report, 2008.
12. Gitnux. Workplace Conflict Statistics 2026. URL: <https://gitnux.org/workplace-conflict-statistics/>
13. Riemma F., De Gennaro D., Buonocore F., Annosi M. C. Plural masculinities at work: generational cohorts, organizational culture and men's work–life choices. *Career Development International*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2024-0501/> Career Development International. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2024-0501>

MANAGEMENT OF GENERATIONAL CONFLICT AS A MECHANISM FOR REGULATING ECONOMIC PROCESSES IN ORGANIZATIONS

Liudmyla L. Kalinichenko

Doctor of Economic Sciences, Professor,
V.N. Karazin Kharkiv National University

Mariia V. Chuzhdanova

Senior Lecturer,
V. N. Karazin Kharkiv National University

The article examines the management of intergenerational conflicts as a key mechanism for regulating economic processes within organizations in the context of a multigenerational workforce. Modern workplaces increasingly comprise representatives of Baby Boomers (1946–1964), Generation X (1965–1980), Millennials (1981–1996), and Generation Z (1997–2012), each characterized by distinct values, communication styles, work ethics, technology adoption rates, and career expectations. These differences frequently generate conflicts that manifest in miscommunication, reduced collaboration, increased stress, burnout, duplicated efforts, and resistance to change — particularly in technology integration and AI adoption. Recent empirical studies highlight the substantial economic impact of such conflicts. A 2026 research report by Clari and Salesloft estimates that generational tension costs U.S. employers approximately \$56 billion annually in lost productivity, equivalent to an average of 5.3 hours per employee per week in revenue-generating roles. This figure arises from disputes over communication norms, work expectations, and tool utilization, leading to missed revenue opportunities, accelerated employee turnover, and hindered innovation. The paper analyzes the dual nature of intergenerational conflicts: destructive (affective, emotion-driven) versus constructive (cognitive, idea-generating). Drawing on contemporary literature, including Wang (2025) on shared leadership moderating diversity effects, Jenei (2025) on organizational resilience, and sector-specific cases, it proposes an integrative regulatory framework. Key strategies include: implementing shared leadership models to distribute roles across generations; conducting intergenerational training and reverse mentoring programs; developing inclusive HR policies with flexible schedules and 360-degree feedback; leveraging AI tools for early conflict detection; and fostering an emotional management approach in family firms during technological transitions. Effective conflict management transforms generational diversity from a source of friction into a driver of creativity, adaptability, and economic resilience. By reducing turnover costs (often 20–30% of annual salary per employee), enhancing motivation, and optimizing human resources, organizations achieve greater productivity and sustainable growth. The article concludes that proactive, systemic interventions in intergenerational dynamics are essential for economic regulation at the micro level and recommends further empirical research tailored to specific industries and economic contexts.

Keywords: generational conflicts, generational diversity, organizational resilience, shared leadership, reverse mentoring, labor productivity, conflict management HR policies, inclusivity, economic optimization.

JEL Classification: M12, M14, J24, J53, D23

Дата надходження статті: 10.09.2025

Дата прийняття статті: 21.10.2025

Дата публікації статті: 28.11.2025