



**СТАЛА ЕКОНОМІКА**

**УДК: 331.101.3:108:316.346.32-053.9**

**DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15108295>**

**Комплементарність системи вікового менеджменту та стратегії  
соціальної відповідальності бізнесу**

**Ліпич Любов Григорівна**

доктор економічних наук, професор,  
кафедра підприємництва, торгівлі та логістики, Луцький національний  
технічний університет, 43018, м. Луцьк, Львівська, 75, Україна,  
<https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>

**Хілуха Оксана Анатоліївна**

кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки, Луцький  
національний технічний університет, 43018, м. Луцьк, Львівська, 75, Україна,  
<https://orcid.org/0000-0002-1228-7171>

**Кушнір Мирослава Анатоліївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
кафедра прикладної економіки та аналітики, Український католицький  
університет, 79011, м. Львів, Свенціцького, 17, Україна,  
<https://orcid.org/0000-0002-4441-4278>

**Прийнято: 12.03.2025 | Опубліковано: 28.03.2025**



## ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

*Анотація . В епоху старіння суспільства та зменшення кількості молодих працівників, які виходять на ринок праці, виникає необхідність шукати новий підхід до управління людськими ресурсами, враховуючи питання управління віком. У статті проведено аналіз системи вікового менеджменту, її взаємозв'язку зі стратегією корпоративної соціальної відповідальності, з урахуванням інструментів, що використовуються для її реалізації. Особливий акцент зроблено на інструментах професійної активізації працівників віком 50+. Встановлено, що збройною агресією росії проти України і тимчасовою окупацією частини її території спричинено поглиблення демографічної кризи, що полягає в зниженні народжуваності, підвищенні смертності серед військових та серед цивільного населення, включно із дітьми, у багатомільйонному тимчасовому внутрішньому переміщенні мешканців з небезпечних територій, у понад 6-мільйонній вимушеній еміграції. Підприємства України вимушені запроваджувати системні стратегічні рішення, які дозволяють мінімізувати ризики та пом'якшити зазначені загрози, забезпечивши їм довгострокове існування. Одним з таких інструментів є система вікового менеджменту, яку, як правило, запроваджують в контексті стратегії корпоративної соціальної відповідальності. Доведено, що система вікового менеджменту це сукупність правил, методів та інструментів, що стосуються зайнятості, здатності виконувати роботу, впливають на досягнення економічної та соціальної продуктивності, прагнення до здорового способу життя працівниками будь-якого віку, враховуючи період виходу на пенсію. В системі управління віком здійснюють такі види діяльності: прийом на роботу; підвищення кваліфікації працівників; використання гнучких форм зайнятості; планування роботи та програм охорони здоров'я; розвиток і просування працівників 50+; припинення роботи та вихід на пенсію. Обґрунтовано, що ефективність рішень у сфері управління кар'єрою зрілих*



## ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

працівників, слід використовувати такі інструменти: зворотній зв'язок для оцінки праці за її результатами; підвищення відповідальності; пропозиція нових посад; коучинг; долучення до тренерства та/або наставництва; створення бази знань; долучення до нових завдань; інформування про стратегічні цілі.

**Ключові слова:** різноманітність, система управління віком, найм, охорона здоров'я, безперервна освіта та розвиток кар'єри, організація та умови праці, припинення роботи та вихід на пенсію, інструментах професійної активізації працівників віком 50+.

### **Complementarity of the Age Management System and Business Social Responsibility Strategy**

**Lipych Liubov**

Lutsk National Technical University, <https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>

**Khilukha Oksana**

Lutsk National Technical University, <https://orcid.org/0000-0002-1228-7171>

**Kushnir Myroslava**

Ukrainian Catholic University, <https://orcid.org/0000-0002-4441-4278>

**Abstract.** *In an era of societal aging and a decline in the number of young workers entering the labor market, the need for a new approach to human resource management, considering age management issues, has emerged. This article analyzes the age management system and its interrelation with corporate social responsibility strategy, taking into account the tools used for its implementation. Particular emphasis is placed on professional activation instruments for employees*



## ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

aged 50+. It has been established that Russia's armed aggression against Ukraine and the temporary occupation of part of its territory have deepened the demographic crisis. This crisis manifests in declining birth rates, increased mortality among military personnel and civilians, including children, mass internal displacement of millions from unsafe regions, and the forced emigration of over six million people. Ukrainian enterprises are compelled to implement systematic strategic decisions to minimize risks and mitigate these threats, ensuring their long-term survival. One such tool is the age management system, which is typically introduced within the corporate social responsibility strategy. It has been proven that the age management system is a set of rules, methods, and tools related to employment, workability, economic and social productivity, and employees' commitment to a healthy lifestyle, including the retirement period. The age management system encompasses activities such as recruitment, employee training and upskilling, flexible employment arrangements, work and health program planning, career development and promotion for employees aged 50+, job termination, and retirement. It is substantiated that for the effective management of mature workers' careers, the following tools should be used: feedback on work performance, increased responsibility, job rotation, coaching, involvement in training and/or mentoring, knowledge base creation, engagement in new tasks, and communication of strategic goals.

**Keywords:** diversity, age management system, recruitment, healthcare, lifelong learning and career development, work organization and conditions, job termination and retirement, professional activation instruments for employees aged 50+.

**Постановка проблеми.** Різноманітність стосується всіх аспектів, якими люди відрізняються один від одного [1]. До таких характеристик належать: стать, колір шкіри, національне та етнічне походження, фізична



## ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

підготовленість, мова, стан здоров'я, спосіб життя, освіта та сексуальна орієнтація [2].

Управління віком визначається як елемент управління людськими ресурсами або елемент управління різноманітністю в більш широкому сенсі (боротьба з дискримінацією за віком, статтю, расою, релігією) [3]. Воно передбачає реалізацію заходів, які дозволяють більш раціонально використовувати людські ресурси на підприємствах з урахуванням потреб і можливостей працівників різного віку. Сфери управління віком включають: найм, охорону здоров'я, безперервну освіту та розвиток кар'єри, організацію та умови праці (включаючи гнучкий графік роботи, переміщення між посадами), припинення роботи та вихід на пенсію [4].

Управління віком може сприяти, серед іншого, підвищенню ефективності роботи підприємства, зниженню витрат на управління людськими ресурсами, підвищенню конкурентоспроможності, підтримці хорошого (або покращення) іміджу компанії [5].

Турбулентне середовище сучасних підприємств змушує їх усвідомити той факт, що умовою досягнення успіху на ринку, що динамічно розвивається, є, серед іншого, прагнення отримати та зберегти потенціал працівників різного віку. Усі заходи, які здійснюються у цій сфері, мають бути важливим елементом політики організації та охоплювати різні етапи - від працевлаштування працівника на роботу до його звільнення. Працівник проводить в організації дуже багато часу. У кожному віці і він, і підприємство мають різні потреби та очікування, проблеми та ролі, які потрібно виконувати. Тому підприємство повинно правильно розробити та впровадити систему управління віком працівників. Незалежно від віку працівник повинен бачити своє майбутнє і потенціал для свого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-прикладним аспектам дослідження системи управління віком на підприємстві особливу



## ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

увагу у своїх працях приділяли Taylor P.[1], McLoughlin C. [1], Kate Prescott [1], Brooke E.[1], Di Biase T. [1], Steinberg M. [1], Hirt M.[2], Willmott P. [2], Hedge J.W.[3], Borman W.C. [3], Gajda J. [4], Barnes H.[5], Smeaton D. [5], Taylor R. [5], Ліпич Л.Г.[8], Хілуха О.А.[8], Кушнір М.А. [8], Ruschak K. [9], Field J.[10], Burke R.J.[10], Cooper L.C. [10], Taylor P. [11], Cappelli P.[12], Novelli B. [12] та інші.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Не дивлячись на наявність широкого спектру обґрунтованих наукових робіт, присвячених вивченню системи вікового менеджменту в умовах війни, варто відмітити, що через значну складність та багатовекторність цього питання в рамках сьогодення є потреба в подальших наукових дослідженнях. Зокрема, необхідно проаналізувати наявні системи вікового менеджменту в контексті корпоративної соціальної відповідальності, запропонувати підприємствам інструменти їх впровадження. Вищезазначене дозволить більш чітко виявляти основні проблеми і визначати напрями розвитку системи вікового менеджменту в воєнний та повоєнний період в Україні.

**Мета статті** полягає в аналізуванні системи вікового менеджменту, пов'язавши її з корпоративною соціальною відповідальністю, враховуючи інструменти, що використовуються для її реалізації. Особливий акцент зроблено на інструментах професійної активізації працівників віком 50+.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Збройною агресією росії проти України і тимчасовою окупацією частини її території спричинено поглиблення демографічної кризи, що полягає в значному зниженні народжуваності, підвищенні смертності серед військових та серед цивільного населення, включно із дітьми, у багатомільйонному тимчасовому внутрішньому переміщенні мешканців з небезпечних територій, у понад 6-мільйонній вимушеній еміграції переважно жінок і дітей.

Демографічні виклики та загрози розвитку України представлені в табл. 1.



## Демографічні виклики та загрози розвитку України

Демографічні виклики та загрози	Характеристика
1. Швидке скорочення кількості населення внаслідок перевищення смертності над народжуваністю та масштабної трудової міграції, анексії Криму та частини Донецької і Луганської областей, нових викликів і загроз, обумовлених збройною агресією росії.	За даними Держстату, кількість населення України на дату проведення Всеукраїнського перепису населення (05 грудня 2001 року) становила 48,5 млн осіб. За оцінками Інституту демографії та проблем якості життя НАН України на 01 січня 2022 року кількість населення України в кордонах 1991 року становила 42,0 млн осіб, на серпень 2023 року - 36,3 млн осіб, у тому числі на території підконтрольних українській владі - 31,5 млн осіб
2. Низький рівень народжуваності	У 2020 році (до початку поширення коронавірусної хвороби COVID-19 в Україні) сумарний коефіцієнт народжуваності в Україні становив 1,2 на одну жінку проти 1,5 у 2012 році, що майже вдвічі нижче за показник, який забезпечує просте відтворення населення (2,2). За період збройної агресії росії проти України через безпекові ризики, високий рівень невизначеності щодо майбутнього, розділення сімей тощо цей показник знизився до 1,0.
3. Погіршення стану здоров'я населення	Неможливість отримати своєчасну та якісну медичну допомогу, недостатня профілактика захворювань, численні стреси, тривале перебування у несприятливих умовах, що спричиняє зниження імунітету, загострення старих і нових хронічних захворювань
4. Зростання кількості осіб з інвалідністю	За даними Конфедерації роботодавців України, сформованих на базі Пенсійного фонду України, кількість людей з інвалідністю у 2021 році становила 2,565 млн людей. Найбільше таких людей було зареєстровано у Львівській області (211,4 тис людей, 8,2% від загальної кількості), Дніпропетровській (160,0 тис, 6,2%), Одеській (155,4 тис, 6,0%) областях, Києві (146,7 тис, 5,7%), Хмельницькій (145,5 тис, 5,6%) та Харківській (143,9 тис, 5,6%) областях. З початку 2022 року дані про розміщення людей з інвалідністю в Україні держава не оновлювала. Із загальної кількості людей з інвалідністю станом на початок 2024 року працювали 448,2 тис (17,4% від загальної чисельності людей з інвалідністю). Для порівняння, у Великобританії працює 53% працездатних людей з інвалідністю, у Франції – 44%, у США - 23%.



## ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

5. Високий рівень передчасної смертності, передусім чоловіків	Масова зайнятість у шкідливих і небезпечних умовах, потрапляння у ДТП, зловживання алкоголем, психоактивними речовинами та тютюнопалінням, недостатність інформування населення щодо навичок здорового способу життя, низька доступність та якість медичної допомоги в сільській місцевості, низький рівнем добробуту та підвищення рівня бідності населення; дія цих чинників багаторазово посилилась через збройну агресію росії, яка спричинила численні смерті військових та цивільного населення, включно з дітьми; в результаті середня очікувана тривалість життя скоротилась з 66,4 року (чоловіки) і 76,2 року (жінки) у 2020 році до 57,3 і 70,9 відповідно у 2023-му (експертна оцінка);
6. Масова вимушена еміграція населення, передусім жінок та дітей	Небезпека, нестабільність та невизначеність життя в Україні через війну; за даними Агентства ООН у справах біженців в Україні, через бойові дії та окупацію частини території упродовж 2022–2023 років із країни виїхали близько 6,3 млн осіб
7. Незаконне вивезення громадян України за кордон	Офіційно доведено вивезення з тимчасово окупованих територій до росії 19,5 тисяч дітей
8. Демографічне старіння населення	За даними 2021 року частка осіб у віці 60 років і старше становила 24,8 %, що спричиняє додаткові потреби в медичних і соціальних послугах, зумовлює значне навантаження на публічні фінанси та працююче населення, є чинником подальшої депопуляції
9. Масштабне внутрішнє переміщення населення	У 2022 році кількість внутрішньо переміщених сімей з дітьми зростає у 6 разів (з 124 тис. до 739 тисяч). Надмірна концентрація населення у відносно безпечних регіонах спричиняє проблеми із доступністю та якістю базових послуг, зокрема житлових, освітніх, медичних, ускладнює працевлаштування внутрішньо переміщених осіб

Джерело: сформовано автором на основі [6], [7].

Із урахуванням викладених викликів і загроз, дія яких продовжуватиметься і після закінчення війни, кількість населення України в кордонах 1991 року, за оцінкою Інституту демографії та проблем якості життя НАН України, на 01 січня 2041 року може скоротитися до 28,9 млн осіб, а на 01 січня 2051-го - до 25,2 [6].

Підприємства України вимушені запроваджувати системні стратегічні рішення, які дозволять мінімізувати ризики та пом'якшити зазначені загрози,



## ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

забезпечивши їхнє довгострокове існування, зокрема, і в несприятливих умовах. Одним з таких інструментів є система вікового менеджменту, яку, як правило, запроваджують в контексті стратегії корпоративної соціальної відповідальності.

Корпоративна соціальна відповідальність - це специфічна філософія ведення бізнесу, визначена в Зеленій книзі Європейської комісії від 18 липня 2001 року як: «концепція, згідно з якою компанії добровільно враховують соціальні та екологічні аспекти у своїй комерційній діяльності та у співпраці зі своїми зацікавленими сторонами. Корпоративна соціальна відповідальність - це процес, за допомогою якого підприємства керують відносинами з різними зацікавленими сторонами, які можуть мати реальний вплив на їхню діяльність. [8]. Корпоративна соціальна відповідальність ґрунтується на припущенні, що підприємства мають на меті не лише приносити прибуток акціонерам (власникам), але й добровільно вживають заходів для покращення життя зацікавлених сторін та чистоти довкілля. Корпоративна соціальна відповідальність є просоціальною діяльністю, усі заходи здійснюються добровільно і орієнтовані на конкретних зацікавлених сторін: співробітників, представників зовнішнього середовища та навколишнє середовище[8].

Щоб досягти своїх цілей і цілей середовища, підприємство повинно мати відповідну стратегію та персонал, який здатний приймати складні виклики. Оскільки завдання та виклики в цій сфері складні та різноманітні, очевидно, що кожен працівник організації може бути залучений до діяльності, яка сприяє економічному зростанню та отриманню прибутку. Це відноситься і до працівників різного віку. Варто зазначити, що працівники з високою ефективністю праці, незалежно від віку, вважаються основним інструментом отримання прибутку. Саме з цієї причини дії підприємців мають бути спрямовані насамперед на працівників різного віку та тісно інтегровані з КСВ.



## ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Відповідальне управління людськими ресурсами є обов'язком кожного підприємства, яка серйозно ставиться до питань КСВ. Організація не може зробити соціальну відповідальність просто інструментом для створення або покращення власного іміджу. Концепція КСВ має стати основою, на якій підприємство будує власну позицію, тісно пов'язуючи її з етичними цінностями [9]. Впровадження ціннісних рішень у повсякденну практику, в тому числі тих, що стосуються культури, етики та права, позитивно впливає на моральний клімат в підприємстві, поліпшення виконання професійних обов'язків і підвищення лояльності до компаній, стає важливим елементом зв'язку працівника з підприємством на довгі роки. Результат - економічна ефективність підприємства.

Під віковим менеджментом розуміють сукупність правил, методів та інструментів, що стосуються зайнятості, здатності виконувати роботу, впливають на досягнення економічної та соціальної продуктивності протягом життя та прагнення до здорового способу життя працівниками будь-якого віку, враховуючи період виходу на пенсію [10]. Усі заходи, що здійснюються у сфері управління віком, дозволяють ефективно управляти людським потенціалом, у тому числі зрілими працівниками старше 50 років. В філософії управління віком чільне місце займають такі види діяльності [4]:

- прийом на роботу працівників різного віку;
- підвищення кваліфікації працівників з метою набуття нових компетенцій;
- запровадження гнучких форм зайнятості;
- планування роботи та програм охорони здоров'я;
- розвиток і просування працівників 50+;
- припинення роботи та вихід на пенсію.

Наймання працівників є першим, дуже важливим елементом всієї політики управління персоналом в компанії. При підборі працівника і оцінці



## ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Його потенціалу увага приділяється його здатності досягнення цілей, важливих з точки зору підприємства. Йдеться про рівень його знань і компетенцій, якими він володіє. Поглиблена діяльність із підбору персоналу включає в себе визначення профілів управлінської компетенції для робочих позицій. Підготовка профілів є можливістю ідентифікувати компетенції працівників, які необхідні для конкретної посади, незалежно від віку [11].

Немає сумніву, що літні працівники перебувають у складнішій ситуації, оскільки унікальні навички, якими вони раніше володіли, могли застаріти в результаті різноманітних змін у технології, законодавстві тощо, що призвело до їх дефіциту. Зниження рівня компетенцій призводить до того, що працівники втрачають надію на розширення професійної діяльності та відчують незахищеність на ринку праці. Такий стан речей часто викликаний спрощеними уявленнями про цих працівників, які панують серед підприємців. Роботодавці ставлять під сумнів доцільність подальшого працевлаштування людей старше 50 років, стверджуючи, що вони працюють неефективно, не володіють новими технологіями. Ось чому власники бізнесу втрачають мотивацію інвестувати у їхній розвиток і навіть розглядають питання про звільнення. Щоб змінити цю несприятливу тенденцію, необхідно відмовитися від стереотипного уявлення про літніх працівників і звернути увагу на переваги їх працевлаштування. Адже це досвідчені, дисципліновані працівники, які, перш за все, знають підприємство та його середовище, вміло орієнтуються серед процедур, правил та організаційних положень. Прикладом гарної практики можуть бути компанії, які інвестують у навчання управлінського персоналу, щоб вони могли повністю розвинути свої знання та обізнаність щодо управління командою різного віку.

Слід чітко підкреслити, що в свідомості підприємців, які бачать переваги в працевлаштуванні даного типу працівників, також виникає необхідність організації професійного навчання, спрямованого на підвищення їхньої



## ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

професійної кваліфікації. З огляду на вищевикладене, надзвичайно важливим є просування ідеї навчання протягом усього життя за допомогою таких інструментів:

а) забезпечення доступу до навчання та інших форм підвищення кваліфікації для всіх працівників незалежно від віку;

б) мотивація, особливо зрілих працівників, до самоосвіти, щоб вони розуміли, що знання застарівають, а тому необхідно підвищувати свою професійну кваліфікацію, використовуючи доступні на ринку форми навчання: курси, тренінги тощо;

в) моніторинг курсу навчання та участі всіх працівників, незалежно від віку та рівня компетенції працівників;

г) складання програми навчання з урахуванням індивідуальної кар'єри та професійного розвитку працівника. Компанія повинна забезпечити підлеглим доступ до навчання, яке готує їх до роботи на конкретній посаді та сприяє розвитку їхньої професійної кар'єри;

д) проведення поточного порівняльного аналізу потреб підприємства та компетенцій працівників, а також базування тем навчання на виявлених недоліках. Такі заходи необхідно проводити регулярно, оскільки компетенції старіють впродовж 3 років;

е) інтеграція методів, місця та часу навчання з потребами зрілих працівників;

є) запровадження обмежень робочого часу під час навчання;

з) організація роботи таким чином, щоб підтримувати процес навчання: створення команд, до складу яких входять працівники різного віку (це дозволяє використовувати двостороннє наставництво, при якому молодші працівники передають знання сучасних технологій старшим колегам, а зрілі працівники, у свою чергу, можуть передавати свій досвід роботи молодшим);

і) підготовка заходів, спрямованих на аналіз результатів навчання.



## ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

У рамках стратегії управління віком важливо враховувати принципи гнучких форм зайнятості. Для того, щоб зробити робочий час більш гнучким, встановлюються робочі години, які допомагають підвищити ефективність працівників і поєднати роботу з особистим життям або іншими проблемами, пов'язаними з віком. Літні працівники зацікавлені в гнучкому робочому графіку з таких причин: нижча фізична підготовленість, обов'язки по догляду за сім'єю тощо. Для літніх працівників виправдані такі форми зайнятості: неповний робочий день, скорочена зайнятість, дистанційна робота, включаючи дистанційну роботу, робота за викликом, позмінна робота, гнучкий графік роботи, тимчасова робота.

Не можна однозначно стверджувати, що з віком у всіх сферах професійної діяльності людини виникають обмеження щодо здатності виконувати завдання на конкретній посаді. Зниження фізичної підготовленості можна компенсувати: великим досвідом, знаннями, високою емоційною стійкістю [12]. Тому варто пам'ятати, що для продовження терміну професійної діяльності працівників необхідно забезпечити безпечні умови праці. Для досягнення вищезазначеної мети необхідно забезпечити адаптацію робочих місць до можливостей та особистих потреб усіх працівників незалежно від віку.

Діяльність, спрямована на охорону здоров'я, є частиною ефективної практики управління віком. Вона має бути адресована всім працівникам незалежно від віку, але стратегія організації повинна враховувати особливі потреби літніх працівників, проблеми зі здоров'ям яких можуть значно обмежити виконання їхніх завдань. Хорошим рішенням може бути надання стимулів для інвестування в додаткове медичне страхування та страхування від нещасних випадків на вигідних умовах. Ключовим є навчання, організоване з метою інформування працівників про переваги, пов'язані з досягненням віку 50+, а також про ризики для їх здоров'я під час роботи.



## ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

У разі виникнення у працівника проблем зі здоров'ям проводяться переведення на посади, на яких працівник зможе виконувати свої обов'язки без обмежень за віком, хворобою чи інвалідністю. Роботодавцям доцільно зосередити увагу на підготовці робочого місця працівника, яке відповідає його психофізичним можливостям. Створення сприятливих умов праці для працівників дозволяє їм почуватися менш обтяженими роботою, що в кінцевому підсумку допомагає уникнути вигорання на робочому місці.

Протягом останніх років підприємства стикаються з проблемою нестачі кваліфікованих працівників. Говорять навіть про глобальну нестачу талантів. У такій ситуації деякі компанії вирішують прийняти стратегію, орієнтовану на працівників старшого віку. У контексті концепції управління віком можна сказати, що надання працівникам можливостей професійного розвитку є для них стимулом залишатися в даній компанії протягом найближчих років. Аналізуючи ефективність рішень у сфері управління кар'єрою зрілих працівників, слід звернути увагу на ті, які сприяють досягненню високої посади в даній організації та задоволеності роботою. Для цього великі корпорації здійснюють таке:

- надають зворотній зв'язок для оцінки праці за її результатами;
- підвищують відповідальність;
- пропонують нову посаду;
- пропонують коучинг;
- пропонують стати тренером/наставником;
- створюють базу знань;
- визначають нові завдання;
- інформують про стратегічні цілі.

Рішення про звільнення працівника мають ґрунтуватися на об'єктивних критеріях стосовно конкретного працівника. Однак вихід на пенсію не слід ототожнювати з примусом, це має бути питання вибору працівника.



## ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Приймаючи рішення про звільнення працівника, роботодавець не враховує вік, а керується його знаннями, навичками та ефективністю праці. У контексті вікового менеджменту гарною практикою є програми підтримки працівників на основі використання методу аут плейсменту, суть якого полягає в наданні допомоги людині, яка шукає нову роботу, та створенні системи кар'єрного консультування. Підприємство, на якому працівник пропрацював багато років, яке використовувало його уміння та знання, повинно допомогти йому зорієнтуватися в нових умовах.

**Висновки та пропозиції.** В епоху старіння суспільства та зменшення кількості молодих працівників, які виходять на ринок праці, виникає необхідність шукати новий підхід до управління людськими ресурсами, враховуючи питання управління віком. Тому необхідно вживати заходів, спрямованих на заохочення зрілих працівників залишатися в компанії та підвищувати ефективність своєї роботи, а також вживати заходів для підвищення своїх компетенцій. Забезпечення ефективного використання потенціалу працівників і підтримання їх максимальної активності підвищує ефективність процесу досягнення цілей підприємства. Огляд тематичної літератури містить багато прикладів передового досвіду, що підтверджує доцільність використання інструментів управління віком, які підтримують ефективне використання людського потенціалу. Адже саме працівники визначають успіх компанії, її імідж і роль, яку вона відіграє в суспільстві.

### Список використаних джерел

1. Taylor P., McLoughlin C., Brooke E., Di Biase T., Steinberg M. (2013). Managing Older Workers During a Period of Tight Labour Supply «Ageing & Society». № 33. P. 16-43.
2. Hirt M., Willmott P. (2014). Strategic Principles for Competing in the Digital Age [in:] M.K. Quarterly. URL: <http://www.mckinsey.com/business->



## ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

[functions/strategy-andcorporate-finance/ourinsight/strategic-principles-for-competing -in-the-digital-age.](#)

3.Hedge J.W., Borman W.C. (2012), Work and Aging: Introduction [in:] W. Hedge, W.C. Borman (eds.), The Oxford Handbook of Work and Aging, Oxford University Press, New York. P. 3-8.

4.Gajda J. Zarządzanie wiekiem i jego znaczenie w strategii społecznej.społecznej odpowiedzialności biznesu. Studia i prace wydziału nauk ekonomicznych i zarządzania. № 39 t. 1. DOI:10.18276/sip.2015.39/1-02. URL: [file:///C:/Users/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%87/Desktop/02\\_gajda.j.pdf](file:///C:/Users/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%87/Desktop/02_gajda.j.pdf)

5.Barnes H., Smeaton D., Taylor R. (2009). The Ageing Workforce: The Employers' Perspective, Institute for Employment Studies. Brighton. UK. №. 4.

6.Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року. URL: <https://www.msp.gov.ua/projects/870/>.

7. Найбільше людей з інвалідністю зареєстровано у Львівській області, а найбільше працюють - у Києві. URL:<https://employers.org.ua/news/id2642>.

8.Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Тренд свідомого споживання молодих споживачів в контексті соціальної відповідальності підприємства та циркулярної економіки. Economic, social and legal aspects of enterprise management. Context of the political and economic crisis @ Copyright by Monika Dobska, Ryszard Kamiński & Authors, Poznań 2022. С.93-119.

9.Ruschak K. Corporate Social Responsibility: Corporate Social Responsibility and the Theories it Generates from, (Diploma Thesis), GRIN Verlag, Santa Cruz 201.

10. Field J., Burke R.J., Cooper L.C. The Sage Handbook of Aging, Work and Society, Sage Publications, London 2013.

11.Taylor P. Older Workers in an Ageing Society: Critical Topics in Research and Policy, Edward Elgar Publishing, Chaltenham–Northampton 2013.



## **ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ**

12. Cappelli P., Novelli B. *Managing the Older Worker: How to Prepare for the New Organizational Order*, Harvard Business Press, Cambridge 2013