

РОЗДІЛ 1 ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.1.1>

Антонова Ольга Валеріївна,

доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування
Дніпропетровського регіонального інституту державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України

Петренко Оксана Станіславівна,

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри державного управління та місцевого самоврядування
Дніпропетровського регіонального інституту державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України

Аршава Інна Олександрівна,

кандидат наук з державного управління,
приватний нотаріус (м. Дніпро)

ВПЛИВ КОНФЛІКТУ ПОКОЛІНЬ НА РОЗВИТОК ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ УПРАВЛІНЦІВ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ СУЧАСНОГО ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ

THE INFLUENCE OF GENERAL CONFLICT ON THE DEVELOPMENT OF PROFESSIONALISM OF PUBLIC SECTOR MANAGERS IN THE CONDITIONS OF MODERN STATE FORMATION

У статті розглядаються актуальні питання впливу конфлікту поколінь на розвиток професіоналізму управліців публічного сектору в умовах сучасного державотворення. Досліджуються особливості конфлікту поколінь в Україні в соціальній і публічній сферах. Установлено напрями та чинники виникнення таких конфліктів. Визначаються види конфліктів поколінь на робочому місці під час професійного розвитку представників соціальних професій за результатами зарубіжних досліджень, а також аналізуються проблеми управліців у публічній сфері під час формування між-генераційних команд і проектів. Надаються рекомендації щодо запобігання конфлікту поколінь під час командної роботи й проектних груп в Україні в умовах реформування та з урахуванням особливостей сучасного державотворення.

Ключові слова: державотворення, публічний сектор, публічне управління, професіоналізм, професійний розвиток, конфлікт поколінь, управліці.

The article is devoted to the issues of the impact of intergenerational conflict on the development of professionalism of public sector managers under the modern state formation. The peculiarities of the conflict of generations in Ukraine in the social and public spheres are studied. The directions and factors of occurrence of such conflicts are established. Types of intergenerational conflicts in the workplace during the professional development of social professions are identified based on the results of foreign research, as well as the problems of managers in the public sphere during the formation of intergenerational teams and projects are analyzed. Recommendations for the prevention of intergenerational conflict during teamwork and project groups in Ukraine in the context of reform and taking into account the peculiarities of modern statehood are proposed.

Key words: state formation, public sector, public administration, professionalism, professional development, generational conflict, managers.

У період суспільних трансформацій, коли активно відбувається процес перетворення політичного, економічного, соціокультурного про-
сторю, як правило, порушується стабільність існування соціальної системи. Відбувається посилення впливу деструктивних чинників у публічному

управлінні на фоні зменшення можливостей у громадян щодо реалізації здібностей, талантів, соціального просування, доступу до посад державної служби, органів місцевого самоврядування, а отже, до механізму справедливого розподілу суспільних ресурсів, суспільних благ, яким є держава. Наслідком такого несправедливого підходу стає загострення конфліктів між поколіннями та виникає протистояння різних демографічних і соціальних груп, що впливає на стан функціонування й розвитку політичних, правових, соціально-економічних і культурних інститутів, загалом на розвиток і становлення громадянського суспільства, демократичних цінностей в умовах формування ліберальної економіки та ринкових відносин. Отже, існує потреба поглибленого дослідження фонового впливу конфлікту поколінь управлінців публічного сектору на перебіг суспільно-політичного життя країни, а також розвиток їхнього професіоналізму в умовах сучасного державотворення, реформ у публічному секторі.

Мета статті полягає у виявленні та дослідженні впливу конфлікту поколінь на розвиток професіоналізму управлінців публічного сектору в умовах сучасного державотворення.

У сучасних умовах проблема конфліктогенності соціуму й конфлікту поколінь усе частіше стає предметом наукових досліджень учених. Так, М.М. Слюсаревський стверджує, що сьогодні в представників різних поколінь набагато більше варіантів життєздійснення на засадах вияву приватних ініціатив, особистої відповідальності за політичні, економічні, соціальні та життєві вибори, учать у створенні сучасних інформаційних технологій і користуванні ними. Водночас поширеним і стабільно актуальним став вияв соціальної напруженості як психічний стан соціуму, що виникає у відповідь на екстремальні впливи, є надперсональним аналогом індивідуально-психологічних станів стресу, фрустрації, депресії, агресії. У масовій сукупності вони перетворюються в психічний стан цілісного суспільного організму й тяжіють до певної усередненості та деіндивідуалізованості [1, с. 172–176]. Діалектика соціокультурної спадковості поколінь як глобальна проблема розглядається в працях таких дослідників, як К. Мангейм, Т. Парсонс, Л. Фойер, М. Мід, Ж. Мандель та інші. Значну роль у концептуалізації низки аспектів соціокультурних цінностей і самоідентифікації осіб різного віку в умовах змін відіграли праці таких дослідників, як З. Гопенкова, Т. Заславська, О. Злобіна, О. Резнік, Г. Палій, Л. Сокурянська, О. Філіпова й інших. Ці науковці зазначають, що умовою

появи конфлікту є виникнення та розвиток протиріч. Ускладнення сучасних соціально-політичних відносин зумовлює необхідність удосконалення технологій урегулювання конфліктів, таких як інформаційна, комунікативна, організаційна, правова, соціально-психологічна тощо.

Дискусія навколо соціокультурного підходу у вивченні конфлікту поколінь часто пов'язується з вихованням, особливостями соціалізації, як соціально-психологічної, так і професійної, також розглядається в контексті ідеалізації ціннісних настанов етапів дорослішання, набуття досвіду, що відбивається у вигляді конфліктів норм і цінностей культур, субкультур. Однак, на нашу думку, у цьому соціокультурному просторі на особливу увагу заслуговує саме конфлікт типів пізнання й, відповідно, стилів мислення, серед іншого й під час набуття фаховості у сфері публічного управління. На частину питань у цій проблематиці відповіді може надати когнітивна психологія, яка орієнтована на моделювання мислення, виходячи з основ пізнього біхевіоризму (М. Вертгеймер, В. Келер, К. Коффки, Ж. Піаже).

На думку Н. Андерсона в статті «Пізнання» (2006), головною темою сучасної когнітивної психології є конструктивістський підхід, де людське пізнання – активний процес, що стосується здобуття знань. Посилаючись на «Процес пізнання» О. Блюменталю, дослідник зосереджується на питаннях «змісту – процесу» пізнання: змісту знання та природи ментальних процесів, що уможливають засвоєння й використання такого знання [2, с. 591]. Більше того, когнітивний розвиток означає самостійність конструювання людиною власних когнітивних здібностей за допомогою дій у певному середовищі. Відповідно, наповнення змісту та процесів засвоєння знань зумовлено соціальним контекстом, регуляцією соціальних відносин, установленням норм поведінки [3].

О. Творіна в дослідженні структуралістської концепції М. Фуко вказує на вкорінення соціального феномена «у мові через систему регламентації та регулювання соціальної діяльності», причому природа влади розумілася як власність, а співвідношення «норма» – «аномалія» як «централізована система засобів і практик», спрямованих на утримання та здійснення влади. Відповідно, концепція влади М. Фуко пропонує «дискурс нормалізації як особливий тип механізму встановлення владних відносин усередині суспільства за допомогою семіотичного розрізнення соціуму через інститути знання», де поняття «норми» виконало роль провідника «влади – знання» до внутрішнього світу людини...» [4, с. 4]. Конкретні

соціальні хронотипи знання виникають і протиставляються «інноваційним зусиллям», які виходять за вже відомі традиційні межі знань, закладають інтерпретацію інновації як асоціальної дії та поведінки, сприймаються як опір уже сталим соціальним відносинам.

Отже, фактично йдеться про конфлікт типів пізнання та як наслідок визначаються сфери соціальних відносин, де пізнання трансформується в стилі мислення (логічне міркування) і перетворюються в управлінські рішення. У межах теорії когнітивного розвитку Ж. Піаже йдеться про неможливість усезагального досягнення «справжнього формально-операціонального мислення через обмежені здібності або особливості культури» [3]. Науковці виокремлюють декілька основних площин конфліктів між поколіннями: 1) глобалізація та/або сталий розвиток [5]; 2) тлумачення та/або коригування історичних, соціальних і культурних істин [6]. Ці площини безпосередньо пов'язані з функціями управління людськими ресурсами, такими як контроль (як інтерпретація [7]); змістове наповнення порядку денного (оперативний рівень управління – оперативний контроль); визначення перспектив (стратегічний рівень управління – контроль за змінами, мотивами, намірами). Як свідчить аналіз наукової літератури із цієї проблематики, для публічного управління ключовими сферами управління людськими ресурсами держави є освіта, ринок праці, міграція, які формуються за результатами діяльності системи політичного управління та бізнес-управління (менеджментом організацій, підприємств).

Виклад основного матеріалу. Останніми роками конфлікт між поколіннями в Україні досягнув найбільшої гостроти (насиленницького етапу). Його можна виявити в майже в кожній соціальній сфері, а саме: політичній, моральній, технічній, науковій і навіть релігійній, оскільки кожна сфера є свідком спонукання, наполегливого попиту на оновлення та відверту відмову від минулого. До головних чинників відносять нерівність соціальних статусів (можливості людей у різних сферах суспільного життя), суперечливість системи цінностей (інтересів, потреб, намірів), обмеженість матеріальних або духовних благ, на які претендують сторони [8].

Виділяють два основні типи конфлікту поколінь. Перший тип виникає під час загальної кризи (коли певна цивілізація, культура, держава трансформується або завершує існування). Другий – напружено-створений конфлікт, який відновлюється в кожному поколінні між дорослими та молоддю. Він є площиною більш широкого

й багаторічного конфлікту між владою та контролем, з одного боку, і свободою та незалежністю – з іншого [9]. За таких обставин конфлікт поколінь варто розглядати як можливу площину для маніпулювання під час виборчого процесу. Розуміючи психологічні особливості кожного з поколінь, можна заздалегідь спланувати результати активності представників цих поколінь.

Варто зазначити, що це стосується не тільки й не стільки соціально-політичної площини, що більш характерно для України, а й фахової сфери. Так, варто відзначити дослідження конфліктів поколінь педагогів у сфері освіти [10], юридичних фірм [11], на малих підприємствах в умовах глобалізації [12], у сфері ІТ-технологій [13] тощо.

Загальноновизнаним фактом, як свідчить аналіз наукових досліджень, є відмінності діяльності на робочому місці чотирьох поколінь – ветерани/традиціоналісти, бeбi-бумери, покоління X та покоління Y/міленіали. Однак при цьому відзначається паралельне існування й п'ятого покоління – покоління Z, що особливо виявляється в командах, які складаються з представників різних поколінь [14].

Сьогодні в Україні так само визначається п'ять поколінь. Перша група – це люди похилого віку від 70 років і старші з характерним ставленням з повагою до виконання правил і законів, посади та статусу, відданістю справі. Другому поколінню (55–70 років) притаманний колективізм, зацікавленість у особистому зростанні та винагороді, колективізм, командний дух, культ молодості. Третьому поколінню (40–55 р.) властиві прагматична оцінка, дух «бунту», супротив державній системі, навчання протягом життя, розрахунок виключно на власні сили. Четверте покоління Y (23–40 р.) націлене на результат, громадянський обов'язок, відповідальність, уміння підпорядковуватися, очікування термінової винагороди, невміння пророчувати перспективу. П'яте покоління Z (молоді люди віком до 22 років) формується під впливом соціальних мереж, простежується «кліпова свідомість» (від рос. «клиповое сознание»), виключно технологічне [15].

Результати досліджень свідчать, що найбільш контрастно помітне поширення серед молоді таких негативних якостей, як агресивність, грубість, вульгарність, жорстокість, брак відповідальності. До позитивних якостей молоді варто віднести оптимізм, розкутість, почуття власної гідності, безкорисливість, відсутність консерватизму, менший рівень страху. Для старшого покоління характерні такі позитивні якості: працьовитість, відповідальність, доброта. Низка якостей, зокрема активність, байдужість, прагнення до матеріальних благ,

невпевненість у завтрашньому дні, притаманна однаковою мірою батькам і дітям [16]. Зазначене зумовлює політичні уподобання та спрямованість представників різних поколінь і впливає на вибір моделі публічного управління. Так, представникам першого та другого покоління буде притаманна схильність до тоталітарного/авторитарного стилю управління, а частка їхніх голосів буде максимальною. Для третього – властиво підтримання опозиційних настроїв. У значній частині часто виявляється ностальгія за втраченими моральними цінностями, раніше властивими батькам. Четвертому – ліберальність, пристосування, зумовлені недовірою до діяльності сучасних політичних партій, до органів державної влади України, упевненість у тому, що неможливо впливати на перебіг політичних подій. У п'ятого покоління спостерігається тенденція до аполітичності масової свідомості й поведінки, воно має примітивне уявлення про демократію, при цьому його «демократичність» умовна [16]. Водночас така позиція призводить до пролонгації попереднього досвіду публічного управління, формальності започаткованих реформ.

Однак різні покоління залежать один від одного. Між поколіннями існує механізм солідарності (підтримки будь-яких взаємообмінів між поколіннями). Фактично, вони йдуть в обох напрямках і включають як державу, так і батьківщину: уперед до молодих поколінь – це інвестиції в інфраструктуру, освіту, інновації та історичний і культурний спадок; і назад, до старших поколінь – це пенсії й турбота, а також державне та сімейне піклування для людей похилого віку. Ці двосторонні обміни, що лежать в основі міжгалузевої солідарності, добре працюють під час демографічного балансування. Люди у віці 40–50 років, які очікують звільнення в найближчі 10–25 років, найімовірніше, не погоджуються з тим, що люди похилого віку є тягарем, тоді як ті, хто у віці від 20 років, дещо менш схильні не погодитися. Варто відзначити, що саме люди похилого віку схильні думати, що вони є тягарем для суспільства, а люди віком від 55 років частіше, ніж середнього віку, погоджуються із цим твердженням [17].

Причинами такого становища є нестача психологічної готовності представників старших поколінь передавати владу, управління на основі принципу правонаступності й формування громадянської свідомості. Виникає необхідність пошуку та здійснення експериментів з новими ідеями, новими концепціями й новими формами соціально-економічного, культурного життя, якими можна замінити старі. Основними негативними характеристиками цієї фази з боку молодого

покоління (Y і Z) є перебільшення, спотворення у формі імпульсивності, насильства, невмотивованого бунту, екстремізму, нетерпимості, непримиренності. У представників інших трьох поколінь – бажання зберегти власну економічну безпеку та гарну соціальну позицію, відмова від незручних молодих ідеалів, конформізм, пристрасть до спокійного життя і стабільність на шкоду особистому розвитку та індивідуальному й соціальному прогресу [9]. Таким чином, багато небезпечних і руйнівних конфліктів, які зараз відчужують представників різних поколінь, можуть бути усунені або зменшені шляхом співпраці. Це дає змогу інтерпретувати її як готовність до громадянської самореалізації, а також як уміння проявляти відповідальну поведінку. Вивчаючи проблему громадянської відповідальності, В. Примак обстоює позицію, що значущим показником її формування є наявність особистісної зрілості людини (спроможність особи активно й свідомо брати участь у житті суспільства, самоусвідомлювати свою роль у соціумі). О. Гуменюк відзначає, що важливою сприятливою умовою становлення громадянської відповідальності молоді є наявність громадянського суспільства й демократичної держави. Крім того, громадянське суспільство, на відміну від політичних структур, керується в поведінці та діяльності протилежно іншими мотивами, ніж представники держави. Серед цих мотивів зокрема перше вирізняються моральний, науковий і навіть релігійний [18]. Особливістю українського суспільства визначають існування норм тоталітарної системи, цінностей, стереотипів, які даються взнаки не лише в середовищі старших поколінь, а й серед молоді. Унаслідок цього формування громадянської відповідальності й трансформація публічного управління відбувається досить повільно.

Імовірно, влада є фактором номер один загошення та ускладнення конфлікту. Владу можна мати або не мати, накопичувати, передавати, зловживати нею, боротися з нею, ділитися нею, спрямовувати на щось, обмежувати доступ до неї та користуватися нею. Різниця у владних можливостях людей є одним із головних джерел виникнення конфлікту, а в конфлікті люди починають чітко бачити цю різницю. Коли різниця у владі стає причиною конфлікту, важливим стає ставлення представників поколінь до неї (теорії фіксованої порції або теорії нарощування). Чотирма головними підходами до влади під час конфлікту є «влада над», «влада з», «влада окремо від» та «влада під», кожен із яких має свій зміст, ціну та наслідки. Існують два основні типи ресурсів для влади, якими можна користуватися за «влади над, з, окремо від та під»: жорсткі й м'які.

Уважають, що під час конфлікту влада функціонує на двох різних рівнях: перший визначає характер взаємодії між гравцями на полі, другий – характер самого поля [19].

Аналізуючи загалом конфлікти поколінь управлінців у публічному секторі в умовах сучасного державотворення, варто визначити такі їх види:

– *конфлікт цінностей* – конфлікт традицій, консервативних поглядів, поміркованого лібералізму, національних цінностей і глобалізації економіки, освіти, науки, діджиталізації, універсалізації принципів взаємодії [12; 20];

– *конфлікт ресурсів* – конфлікт перспектив, інвестицій та обмежень розвитку, можливостей капіталовкладень у професійний розвиток зокрема [21];

– *конфлікт управлінських систем* – багатоцільове, багаторівневе, інтегроване, цілісне та галузеве, цільове [22];

– *конфлікт організаційно-функціональної структури* – мережа, здатність до самоорганізації та ієрархія підпорядкованих структур з відомчим «егоїзмом» [23];

– *конфлікт ідентичностей* – локальний, регіональний, національний, міграційний, зокрема, через урбанізацію (включаючи етнічні, культурні, релігійні, територіальні тощо) [24; 25];

– *конфлікт стилів вироблення управлінських рішень* (“*device conflict*”) – методи, цілі, урахування контексту, критерії, розставлення пріоритетів [26];

– *конфлікт у ставленні до справи, професії* – споживання або сталий розвиток, усвідомлений конфлікт нинішнього покоління з майбутніми поколіннями, які зважатимуть на зменшення ресурсів і впроваджатимуть ініціативи «свідомого ринку», «зеленого ринку», «соціального ринку» [27].

У такий спосіб наочною потребою постає етична сфера професіоналізації управлінців публічного сектору, який формує вимоги на так званій «гібридний професіоналізм» [11; 28], більше схожий на дорадчі, консультативні здатності, залишаючи контроль, власне, за громадським суспільством. Такий проектно-командний підхід із залученням представників усіх поколінь до публічно-управлінської сфери постає логічним продовженням реалізації принципів сталого розвитку та належного урядування, що передбачає єдиний підхід у визначенні соціального (як поведінкового) простору, знаннєвого (змістовного) й технологічного (процесного) для професійного розвитку в тому числі.

Виходячи із зазначеного, актуалізується питання взаємодії між поколіннями на рівні як «пізнання», так і передачі знань у вигляді практики та методів

(“*intergeneration leaning and knowledge transfer practice and methods*”) [29]. Сьогодні більшість впливу таких сталих управлінських практик пов’язується з радянською спадщиною, яка часто виявляється у вигляді двох підходів – етнонаціонального та державно-центристського [30], що, як свідчить наукова література, призвела до «персоналізації політичних інститутів» (“*personalization of political institutions*”) [31; 32]. Стосовно сучасних умов державотворення можна спостерігати персоналізацію деяких інститутів громадянського суспільства, а також інститутів державної влади, державного управління, органів місцевого самоврядування, оскільки ця тенденція охопила всі сфери публічного управління більшості пострадянських країн. Фактично можемо говорити про не тільки про кризу фахового управління в Україні, а й про явище «знаннєвого колапсу» (“*knowledge crash*”) [29], тоді як соціальне пізнання виходить на перший план, призиваючи кожного члена суспільства бути залученим до управління спільними справами [33], про що свідчить діяльність однієї з найуспішніших держав у сфері публічного управління – Австралії [5]. Варто зазначити, що це стало наслідком свідомого чи, скоріше, несвідомого вибору концепції соціальної справедливості, яка особливо наочно використовується в США. Як доречно зазначає дослідник Е. Рено, конфлікт між поколіннями частіше виникає між їх нормативними принципами та внаслідок епістемічного насильства, епістемічного розширення можливостей [34].

Грунтуючись на результатах аналітичних досліджень щодо розвитку управління людськими ресурсами, проведених для фахівців ІТ-сфери [13], та досвіді Індонезії [35; 36], Бразилії [37] в публічному управлінні, варто зазначити такі пріоритетні напрями подолання конфліктів поколінь, а також застосувати найкращі практики щодо створення проектних груп і команд у сфері публічного управління:

- сприйняття й реакція, адаптація до викликів, змін;
- подолання культурних бар’єрів;
- здатність до змін поколінь;
- успішність поколінь;
- знання трансформації знань, передача форм, практик, інформації, знань;
- конструктивність у використанні досягнень різних поколінь при формуванні проектних команд;
- подолання формальностей у комунікації;
- розвиток технологічної майстерності (цифровізація, адаптація форм знання під вікові особливості);
- орієнтація на зміни, формування конструктивного їх сприйняття.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Як будувати власне майбутнє: життєві завдання особистості : монографія / Т.М. Титаренко, О.Г. Злобіна, Л.А. Лепіхова та ін. ; за наук. ред. Т.М. Титаренко ; Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2012. 512 с.
2. Андерсон Н.С. Познание. *Психологическая энциклопедия* / под ред. Р. Корсини, А. Ауэрбаха. 2-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2006. 591 с.
3. Теорія когнітивного розвитку Жана Піаже. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Теорія_когнітивного_розвитку_Жана_Піаже (дата звернення: 12.03.2021).
4. Творіна О.Л. Відношення «аномалія» – «норма» в структуралістській концепції Мішеля Фуко (історико-філософський аналіз) : автореф. дис. ... канд. філос. наук : 09.00.05 / Дніпропетровський національний університет. Дніпро, 2006. 16 с.
5. Seddon T. Sustainable development and social learning: Re-contextualising the space of orientation. *International Review of Education*. 2016. № 62 (5). P. 563–586.
6. Thomas C.M. Society and the Classroom: Teaching Truths and Bridging Diversity in a Discordant Era. *Educational Studies-Aesa*. 2020. № 56 (1). P. 83–94.
7. Teng L.S. Bracing for the Multi-Generational Workforce: What We Need to Know. *Management Review*. 2020. № 31 (3). P. 324–345.
8. Федірко, І.П. Соціально-політичні конфлікти як об'єкт дослідження. *Філософія. Політологія*. 2005. Вип. 73–75. С. 63–65. URL: http://papers.univ.kiev.ua/1/filosofija_politologija/articles/fedirko-i-p-social-and-political-conflict-as-a-object-of-analysis_17419.pdf (дата звернення: 12.03.2021).
9. Assagioli R. The conflict between the generations and the psychosynthesis of the human ages. URL: <http://www.synthesiscenter.org/articles/0131.pdf> (дата звернення: 15–16.11.2018).
10. Aboobaker N., Edward M., Zakkariya K.A. Workplace spirituality, work-family conflict and intention to stay An intrinsic motivational perspective among teachers. *Journal of Applied Research in Higher Education*. 2020. № 12 (4). P. 787–801.
11. Armour J., Sako M. AI-enabled business models in legal services: from traditional law firms to next-generation law companies? *Journal of Professions and Organization*. 2020. № 7 (1). P. 27–46.
12. Pereira V., Malik A., Sharma K. Colliding Employer-Employee Perspectives of Employee Turnover: Evidence from a Born-Global Industry. *Thunderbird International Business Review*. 2016. № 58 (6). P. 601–615.
13. de Moura P.J., Helal D.H. Towards a Reference Framework for Generational Analyses on Information Technology Professionals. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*. 2019. № 10 (2). P. 33–50.
14. Burton C.M., et al. Critical elements for multigenerational teams: a systematic review. *Team Performance Management*. 2019. № 25 (7–8). P. 369–401.
15. Конфликт поколений – что за этим стоит? URL: <https://kibit.edu.ua/ru/news-posts/konflikt-pokolenij/> (дата звернення: 07.07.2016).
16. Глинська Л. Міжпоколінні розбіжності ціннісних диспозицій у сучасному українському суспільстві / Київський нац. університет ім. Тараса Шевченка. *Українознавчий альманах*. 2015. Вип. 18. С. 70–73. URL: <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/453/1/Глинская.pdf> (дата звернення: 07.07.2016).
17. Martin J. The conflict between generations: Fact or fiction? URL: http://oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/3768/The_conflict_between_generations:_Fact_or_fiction_.html (дата звернення: 07.07.2016).
18. Палагнюк, О.В. Соціально-психологічні чинники формування соціальної відповідальності особистості: теоретико-методичні аспекти. *Наука та освіта – новий вимір. Серія «Педагогіка та психологія»*. 2015. Вип. III (22). С. 96–102. URL: http://www.seanewdim.com/uploads/3/4/5/1/34511564/palahnyuk_o_....pdf (дата звернення: 07.07.2016).
19. Коулман П. Сутність конфлікту та влади. *The Ukrainians*. URL: <https://theukrainians.org/sutnist-konfliktu/> (дата звернення: 07.07.2016).
20. Seitzkazin R. THE ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PUBLIC SECTOR: NEW DIGITAL PERSPECTIVES. *Transylvanian International Conference in Public Administration* / ed. C.M. Hinteá, et al. 2018. P. 435–442.
21. Rachida A., DIGITALIZATION FOR HUMAN RESOURCEMANAGEMENT. *Marketing and Management of Innovations*. 2020. № 1. P. 245–255.
22. Yeboah-Assiamah E., Asamoah K., Adams S. Transdisciplinary public leadership theory: Between the extremes of “traditional public administration” and “new public management”. *Journal of Public Affairs*. 2019. № 19 (1).
23. Neumann M. From organizing to organizations: a typological scale of human relations management outside the legal world. *Evidence-Based Hrm-a Global Forum for Empirical Scholarship*.
24. Huque A.S. Balancing Values, Pressures and Demands: Strategies for Public Administration in Hong Kong and China. *Chinese Public Administration Review*. 2019. № 10 (2). P. 54–64.

25. Hague M.S., Questioning cross-cultural applicability of public administration knowledge: a critical Asian perspective. *Asia Pacific Journal of Public Administration*. 2019. № 41 (2). P. 110–118.
26. Messarra L.C., Karkoulian S., El-Kassar A.N. Conflict resolution styles and personality The moderating effect of generation X and Y in a non-Western context. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2016. № 65 (6). P. 792–810.
27. Braga A.C., Martins E.C.B. CONSCIOUS MARKETING: SEEDS FOR A NEW MARKETING CONCEPT TO DEAL WITH THE POTENTIAL CONFLICTS BETWEEN CONSUMERISM AND SUSTAINABILITY. *Risus-Journal on Innovation and Sustainability*. 2020. № 11 (2). P. 3.
28. Musa A. POLITICAL ADVISORS BETWEEN POLITICS AND ADMINISTRATION: A CONCEPTUAL ANALYSIS. *Croatian and Comparative Public Administration*. 2018. № 18 (4). P. 585–616.
29. Rupcic N. Intergenerational learning and knowledge transfer – challenges and opportunities. *Learning Organization*. 2018. № 25 (2). P. 135–142.
30. Pantin V.I., Lapkin V.V. ETHNOPOLITICAL AND ETHNOSOCIAL PROCESSES IN POST-SOVIET COUNTRIES. *Polis-Politicheskiye Issledovaniya*. 2015. № 5. P. 75–93.
31. Sarkisyan H.L., Dunamalyan N.A. THE DYNAMICS OF CIVIL IDENTITY TRANSFORMATION IN MODERN ARMENIA: FACTORS AND SUBJECTS. *Polis-Politicheskiye Issledovaniya*. 2020. № (2). P. 53–72.
32. Shaykhutdinov R. Socialization, Rationality, and Age: Generational Gaps and the Attitudes toward the Chechen War in Russia. *Politics & Policy*. 2019. № 47 (5). P. 931–955.
33. Godenhjelm S., Johanson J.E. The effect of stakeholder inclusion on public sector project innovation. *International Review of Administrative Sciences*. 2018. № 84 (1). P. 42–62.
34. Renault E. Critical Theory, Social Critique and Knowledge. *Critical Horizons*. 2020. № 21 (3). P. 189–204.
35. Trisasanti H., et al. Intercultural Communication Apprehension as a Mediator between Generational Differences and Conflict. *Journal of Behavioral Science*. 2020. № 15 (3). P. 66–84.
36. Irhamahayati, et al., *GENERATIONAL CONFLICTS AT THE INDONESIAN PUBLIC SECTOR WORKPLACE FROM THE MILLENNIAL'S PERSPECTIVE*. *Polish Journal of Management Studies*. 2018. № 18 (2). P. 151–161.
37. Reis A.L.N., Neto J.S. Critical success factors in implementing information technology governance in federal public administration. *Revista Do Servico Publico*. 2019. № 70 (4). P. 609–630.