

УДК 32.019

<https://doi.org/10.62664/cpa.2024.01.14>

Володимир МАРИЧ,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(© МАРИЧ В., 2024)

ЩОДО ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ СТВОРЕННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ДОСЯГНЕННЯМ КОНСЕНСУСУ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

У статті на основі аналізу поняття, суті і змісту терміна «консенсус» запропоновано вважати його цілком доцільним для використання в процесах практичного управління територіальними громадами України, яким сьогодні вкрай потрібно використовувати інноваційні принципи формування громадського консенсусу щодо вирішення проблем свого розвитку. Доказово продемонстровано, що питання управління процесами досягнення консенсусу на базовому рівні територіальних громад українського суспільства взагалі не вивчалось і не досліджувалося. Доведено, що технологія досягнення консенсусу вимагає консолідації інтелектуальних ресурсів населення територіальної громади, що, своєю чергою, вимагає професійного управління на основі інтелектуалізації персоналу та лідерства в органах місцевого самоврядування. При цьому, головним інструментом досягнення консенсусу є застосування лідерами і функціонерами органу управління конструктивного діалогу з населенням, побудованого за логікою та на раціональних оцінках реалій, коли сторони вирішують усі питання, доходячи до єдиної думки і спільної згоди, що ставить проблему

підвищення професіоналізму управління на основі інтелектуальної взаємодії, аналітичного мислення і творчого підходу до ухвалення і реалізації управлінських рішень на основі «диктатури розуму» та інтелектуального консенсусу керівництва і населення. Для цього при владі в територіальних громадах повинні «... стояти не найсильніші, а найрозумніші».

Ключові слова: *влада, бізнес, громадськість, громада, консенсус, управління, ресурси, синергія, результат, ефект.*

Volodymyr MARYCH,

Postgraduate student of the Department of Public Management and
Administration,

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

(© MARYCH V., 2024)

ON SUBSTANTIATING THE NECESSITY OF CREATING AND USE OF CONSENSUS MANAGEMENT TECHNOLOGY FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE

Based on the analysis of the concept, essence and content of the term «consensus», the article suggests that it is quite appropriate to use it in the processes of practical management of territorial communities of Ukraine, which today urgently need to use innovative principles of public consensus formation in relation to solving the problems of their development. It is demonstrated that the issue of managing the processes of reaching consensus at the basic level of territorial communities of Ukrainian society has not been studied or researched at all. It is proved that the technology of consensus building requires consolidation of intellectual resources of the population of the territorial community, which, in turn, requires professional management based on the

intellectualization of personnel and leadership in local self-government bodies. At the same time, the main tool for achieving consensus is the use by leaders and functionaries of the governing body of a constructive dialogue with the population, based on logic and rational assessments of realities, when the parties resolve all issues by coming to a common opinion and common agreement, which raises the problem of increasing the professionalism of governance on the basis of intellectual interaction, analytical thinking and creative approach to the adoption and implementation of management decisions based on the «dictatorship of reason» and the intellectual consensus of the leadership and the population. For this purpose, territorial communities should «...be governed not by the strongest, but by the smartest».

Keywords: *government, business, public, community, consensus, management, resources, synergy, result, effect.*

Постановка проблеми. Попри значне поширення поняття консенсусу як у теоретичних розвідках, так і в практичному управлінні людськими спільнотами його однозначне використання для виокремлення особливого підвиду управління до останнього часу відсутнє. Найчастіше це поняття вживають у контексті «ухвалення рішень», а саме: «...одноосібне, консенсусне, колегіальне та колективне ухвалення рішень» [1], «консенсусне ухвалення рішень» [2], а також для визначення таких суспільних феноменів, як «консенсусна культура» [3], «консенсусна демократія» [4, 5], «консенсусі моделі співпраці» [6], «засіб досягнення громадянського консенсусу» [7], «суспільний консенсус» [8] та ін. При цьому, приклади використання терміна «консенсусне управління» зустрічаються не часто.

Так, проф. О. Руденко трактує термін «консенсусне управління» як «...забезпечення стійкого розвитку всіх підсистем суспільства на основі загальної для всіх суб'єктів соціального управління системи цінностей зі

збереженням рівня достатнього різноманіття» [9], проф. С. Телешун говорить про «консенсусне управління конфліктами» як про засіб інтеграції «... меншин у процес ухвалення політико-адміністративних рішень < ...>, що виникають унаслідок їх протистояння більшості» [10]. Термін «консенсусне управління» В. Рубцов називає «колегіальним» [11], а наявність компетенції «консенсусного управління» вимагають від кандидатів на посаду менеджера в ASBIS Ukraine (дочірня компанія ASBIS Enterprises PLC) [12]. При цьому автор роботи [13] термін «консенсусне управління» бере в лапки, оскільки вважає, що «...розв'язання проблем через саморегулювання та «багаторівневе» європейське управління» робить неможливим комбінування «консенсусного» та «централізованого, вертикально ієрархічного» управління.

Таким чином, наведена різноманітність різних формулювань і трактувань принципу консенсусу як одноголосного ухвалення рішення певною спільнотою людей (учасниками наради, віче, сходом, конференцією, форумом, комісією, комітетом тощо) як загальної згоди в спірних питаннях, якої доходять учасники переговорів, сходів, нарад тощо характеризуються відсутністю серйозних заперечень по суттєвих питаннях у більшості учасників, що досягається в результаті реалізації певної управлінської технології «досягнення консенсусу» або процедур, спрямованих на врахування думки всіх сторін та зближення розбіжних поглядів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Отже, консенсус – це одночасно і процес пошуку, віднаходження та вироблення такого рішення, що б задовольнило всіх без винятків учасників переговорів до останнього, це і саме таке рішення, це і відсутність у сторін, що домовляються про нього, заперечень проти пропозицій, висунутих під час переговорів, це і досягнення згоди між сторонами-учасниками, що конфліктують, у ході

конструктивної дискусії, це і спосіб вирішення конфліктів, які найбільш часто зустрічається в практиці різних країн світу. Саме таким чином це поняття сьогодні визначається вітчизняними довідковими джерелами [14, 15, 16].

При цьому, однак, зауважимо, що в п. 6 частини першої статті 1 Закону України «Про стандартизацію» зазначається, що «консенсус не обов'язково є одностайним» [17], що робить трактування цього поняття цілком зручним і потрібним для використання в практичному управлінні територіальними громадами України, що сьогодні перебувають у пошуку інноваційних принципів, на основі яких можна будувати консенсус щодо свого розвитку.

Відповіді на ці запитання сьогодні шукають і керівники, і працівники місцевих органів влади, і жителі територіальних громад, у життя яких поступово і неухильно впроваджується нова форма управління – місцева демократія і вітчизняна наука публічного управління та адміністрування.

Проблема політичної згоди, злагоди, гармонії та пошуку не тільки загальнонаціонального консенсусу, а й формування останнього на базовому рівні українського самоврядування, яким сьогодні постають територіальні громади, завжди була і продовжує залишатися складною для України, оскільки її просторове і геополітичне положення, етнічне, культурне, регіональне і природньо-просторове різноманіття викликає бажання використати ці капітали у власних інтересах агресивними сусідами. Саме тому сьогодні всі головні політичні сили країни повинні шукати консенсус у рішеннях і діях, що здатні привести як наше суспільство, так і його окремі територіальні складники до згоди і злагоди в умовах агресії.

Відомо, що демократія розпочинається із широкої й добровільної участі всіх громадян тієї чи іншої людської спільноти у формуванні і досягненні громадської згоди та потребує для цього відповідних процедур

та масштабних комунікацій, які здатні забезпечувати збереження політичної, громадської, соціальної тощо гармонії і стабільності, а також вирішення будь-яких спорів, конфліктів і непорозумінь шляхом перемовин, миру і компромісів.

Саме тому в управлінні територіальними громадами України поняття консенсусу повинно охоплювати таке поле дослідження, як правомірність локального врядування (тобто легітимність) і зв'язок останнього із соціально-економічно-екологічною стабільністю ТГ як підсистеми загальнодержавної ієрархії управління.

Відомий німецький теоретик М. Хеттіх визначав політичний консенсус як суспільне визнання способів та методів політичного управління та інтеграції, що в контексті ТГ означає, що саме рівень внутрішньої згоди робить громаду стабільнішою, результативнішою та ефективнішою. Отже, саме політичний консенсус слід уважати основою реальної, фактичної легітимації влади, обраної населенням громади [18], у середовищі якої визначальним чинником були, є і будуть поставати традиції раціональної комунікації та дискурсивного спілкування між людьми.

Саме в цих умовах теорія демократії XVIII століття вбачала приклад спільного і раціонального міркування, що веде до єдності та відповідає спільному інтересу. Відповідно до цієї теорії джерелом усіх розбіжностей постають лише думки, а конфліктів, які не можна було б усунути за допомогою раціонального обговорення, не буває. При цьому, роль процесу пошуку і досягнення «консенсусу» розумілася як пошук правди та істини, а статус цього терміна був моральним утіленням спільного інтересу.

Таким чином, усі переваги демократії є породженням її раціональності, як джерела і механізму досягнення згоди та віднаходження загального блага. Ці ідеї Ж.-Ж. Руссо, і Дж. Медісон знову набирають популярності через включення до програм багатьох політичних партій та

усвідомлення того факту, що відкриті дискусії є головним механізмом формування консенсусу.

Так, на думку О. Лафонтена, у демократичному суспільстві нормативний консенсус може бути встановлено виключно в результаті залучення суспільства до широкої і вільної суспільної дискусії, а політика, закони, норми і правила, що користується широким визнанням, є неможливими, якщо їх право на існування не буде визнаним за різними системами цінностей у результаті суспільної дискусії, оскільки лише в умовах визнання принципу громадської згоди, що гарантуватиме незалежність нормативного правила від сваволі окремих особистостей і має обов'язковий характер, самотність окремої особистості може отримати позитивну оцінку й стати конструктивним чинником у житті суспільства [19].

Проте, саме такий консенсус не є твердо усвідомлюваною і всезагальною згодою громадян чи їхньої певної частини. Його розглядали більшою мірою як процес, у якому з використанням найрізноманітніших видів комунікації поєднуються декілька множин державних, приватних, ділових, соціальних і нормативних орієнтирів, цілей та інтересів будь-якої спільноти людей.

Такі батьки теорії демократії, як Д. Локк і Ж.-Ж. Руссо розглядали проблему консенсусу саме як емпіричну. Вони виходили з того факту, що наявність згоди громадян за нормальної політичної ситуації є завжди наявною як звичайний стан практики взаємодії, а не виражається відкрито й усвідомлено, а дієздатність консенсусу перевіряється саме в умовах кризових ситуацій, під час яких існування консенсусу піддається сумніву. Саме тому політичний консенсус у вигляді громадської згоди певної соціальної спільноти людей, є дуже складним феноменом, структура якого може наповнюватися дуже різноманітним змістом.

Як відомо, характер консенсусу для різних суб'єктів у соціальній ієрархії може відрізнятися і відрізняється за способами його формування та дотримання залежно від рівня стабільності-нестабільності в суспільних підсистемах. Ось чому, для прикладу, досягнення консенсусу серед населення окремої територіальної громади можна очікувати в значно простішому варіанті досягнення, ніж на регіональному чи загальнодержавному рівні, а досягнення згоди серед місцевої еліти може і буде відрізнятися від загальнонаціональної чи загальногромадянської згоди, що майже не піддаються ні точному визначенню, ні кількісному визначенню.

Наявна на сьогодні різноманітність визначень різних варіантів консенсусу включає і негативний консенсус (несприйняття наявних порядків, норм, цінностей), і матеріальний (згода щодо сутності проведеної політики), і процесуальний (згода щодо встановлення і дотримання «правил гри», порядку ухвалення й реалізації рішень), і формальний (мовчазна згода з чинною системою і способом здійснення функцій управління), і темпоральний (довгостроковий і короткостроковий), і перспективно орієнтований (стратегічний і тактичний) тощо.

Мета статті. Не ставлячи перед собою завдань із детального дослідження всіх можливих і неможливих видів консенсусу, вважаємо за доцільне зосередитися на проблемі і завданнях з управління його досягненням, що на рівні територіальної громади слід уважати чи не найважливішими завданнями для суб'єктів місцевого самоврядування.

Для цього рівня демократичного суспільства в роботі «Керована демократія і керівна демократія» Дж. Сарторі вважає важливими: консенсус на рівні співтовариства (основний консенсус); консенсус на рівні режиму (процедурний консенсус); консенсус на рівні політики [20].

При цьому, перший консенсус на рівні співтовариства постає основним або ціннісним і демонструє факт того, чи певна територіальна спільнота людей має і поділяє однакові ціннісні уявлення, бачення і цінності. Оскільки ж за демократії основним правилом вирішення конфліктів є мажоритарний принцип формування та реалізації волі більшості, то процедурний консенсус і особливо консенсус щодо правил вирішення конфліктів через принцип більшості повинен залишатися головною та потрібною умовою належної реалізації демократичного управління, що має пряме відношення до функціонування органу місцевого самоврядування в територіальній громаді.

Якщо ж мажоритарний принцип у громаді не визнається, не дотримується, а порушується, то цим самим не визнається і демократичний режим як політична форма управління, а головне завданнями процедурного консенсусу полягає у формуванні правил, якими регулюються незгода, розглядаються та розв'язуються реальні конфліктні ситуації.

Політичний консенсус у громаді – наявна згода щодо політики органу місцевого самоврядування з концентрацією на управлінні процесами вироблення й ухвалення важливих рішень «шляхом дискусії». При цьому, незгоду з питань мети, стратегічних планів, поточних програм і цілей та опозиція органу місцевого самоврядування слід розглядати як неконсенсус (неприйняття) щодо керівництва і працівників саме цього органу управління, а не демократії як такої. Саме тому, якщо під сумнів населення громади потрапляє здатність керівництва і працівників органу управління, то це автоматично ставить під сумнів як процедурний, так і основний консенсуси.

Дослідники соціально-трансформаційних процесів єдині в тому, що основний консенсус (наявна згода за основними питаннями) є обов'язковою умовою демократії і виконує щодо спільноти стабілізаційну

та консолідуючу роль. Однак, згода за основними цінностями і цілями не виникає відразу і назавжди, хоча може бути сформована як результат цільових впливів органу управління.

Щодо процедурного консенсусу і насамперед правил вирішення конфліктів, та це є потрібною умовою, а фактично і передумовою демократії, або її реальним початком, коли остання народжується в конфлікті з пошуку і встановлення демократичних правил і механізмів їх вирішення. Якраз ухвалення таких правил і механізмів стає частиною процесу переходу до демократичних процесів і процедур управління, звідси і виникає потреба в аналізі найрізноманітніших аспектів консенсусу не як статичних передумов, а як активних елементів процесу.

З цих позицій стає очевидним, що в Україні проблема управління суспільним консенсусом до останнього часу залишається відкритою і далекою від вирішення, оскільки для українського політично-управлінського дискурсу на всіх рівнях ієрархії вітчизняної системи публічного управління та адміністрування сьогодні є характерними спроби нав'язувати опонентам тільки свої ідеологічні переконання й уявлення, тільки власне бачення картини світу і тільки власні шляхи вирішення наявних проблем. При цьому, ще й не визнається право опонентів на власну позицію та їх бажання, щоб, окрім інтересів керівництва, ураховувались і їхні власні інтереси.

Отже, комунікації і дискурс основних акторів в українському суспільстві і його складників ускладнюються власними ідеологічними уявленнями і побудовами учасників. Це підтверджує факт того, що досвід належного політичного мислення потенційних опонентів ще не пройшов стадію інтелектуалізації, а пошуки згоди (як на місцях у громадах, так і на загальнонаціональному рівні) ще залишаються хаотичними і спонтанними. Це особливо проявляється тоді, коли будь-який орган управління будь-якого рівня потрапляє в складну ситуацію, починає відчувати суспільне

нерозуміння, недовіру і відторгнення, катастрофічно втрачає довіру до кадрових персоналій, а також до інститутів і до політики загалом.

У цій ситуації рух політичних та інших сил назустріч одна одній хоча періодично і відновлюється, хоча і з'являються спроби «пошуку», «досягнення» і «проголошення» єднання, згоди та примирення, ці спроби виглядають виключно як тактичні маневри або аргументи політичного взаємопоборювання.

Ось чому проблема управління формуванням і досягненням консенсусу є дуже важким для оволодіння і використання вмінням та завданням для органів управління в будь-якому суспільстві на будь-якому етапі його розвитку. Належне вирішення цього завдання було, є і залишається актуальним у всі часи як в Україні, що перебуває в стані тривалих трансформацій і пошуку загальнонаціонального консенсусу [21], так і, для прикладу, у розвинутих, стабільних країнах з характерними сталими показниками та наявними проблемами розвитку [22].

Таким чином, слід констатувати, що проблема управління досягненням консенсусу на базовому рівні територіальних громад українського суспільства, важливість якої з позицій добре усвідомленої експертами потреби «Налагодження *консенсусу* та вироблення спільних дій для досягнення синергетичного ефекту... » [23] взагалі не вивчалася, не досліджувалася, не аналізувалася, у зв'язку з чим є ще дуже далекою від свого позитивного вирішення.

Виклад основного матеріалу. Слід припустити, що якраз у зв'язку з цим, ніби успішний старт вітчизняної реформи місцевого самоврядування було розкритиковано з приводу наявних недоліків і можливих негативних наслідків її реалізації відгуками країн-партнерів [24].

Проте, усвідомлення важливості належного управління формуванням і досягненням консенсусу саме на рівні територіальних громад викликало

появу низки пропозицій щодо того, як будь-якій «... громаді потрібно віднайти відповіді на п'ять блоків запитань:

1. *Що в ідейному та ціннісному сенсі має бути фундаментом громадянського консенсусу?*

2. *Яким критерієм та вимогам має відповідати потенційний учасник громадянського консенсусу? Чи можна сформуувати відповідні критерії та вимоги на основі фундаменту громадянського консенсусу?*

3. *Яким має бути процес «перетікання» узгодженого фундаменту громадського консенсусу до конкретної організованої одиниці? Яким має бути суб'єкт в організаційній основі громадянського консенсусу?*

4. *Яким має бути первинний тактичний план коротко та середньострокових дій організаційної основи громадянського консенсусу?*

5. *Яка стратегічна мета громадянського консенсусу? Яким є цілісне бажане для досягнення уявлення майбутньої перспективи України?» [25].*

Цілком очевидно, що відповіді на цей дуже добре сформульований перелік питань слід надати за результатами ретельних досліджень та оцінок наявної сьогодні в Україні моделі місцевого самоврядування шляхом організації і проведення публічних дискусій та консультацій, конференцій і форумів, на основі яких сформулювати і обґрунтувати потрібні моделі [26].

Тільки таким шляхом можна усвідомити, «яка інституційна модель місцевого самоврядування нам потрібна?» [27] та які інноваційні методи, технології, механізми, інструменти і прийоми є потрібними для керівників і функціонерів органів місцевого самоврядування, щоб уміло формувати консенсус у середовищі населення територіальних громад.

Оскільки сьогодні в практичному управлінні територіальними громадами України подібні управлінські методи і технології є відсутніми, виглядає цілком очевидним і доцільним здійснення певних теоретичних досліджень можливостей їх створення і апробації в громадах, визначення

готовності і здатності їх людських ресурсів до оволодіння ними і належного використання в процесах практичного управління.

Слід зазначити, що певні напрацювання в означеному напрямку досліджень уже сформовано появою останніми роками багатьох публікацій консультативно-рекомендаційного характеру [для прикладу, 28 ÷ 35].

Проте, достатньо вагоме науково-теоретичне обґрунтування методів і рекомендацій, прийомів і способів їх використання на рівні органів місцевого самоврядування територіальних громад у більшості цих публікацій відсутнє, що актуалізує важливість їх виявлення або розроблення з позицій уже отриманого досвіду науки і практики публічного управління як в Україні, так і в світі.

Якщо використати запропоновану в [36] модель вітчизняної територіальної громади у вигляді типової управлінської пари «СУ – N_{ОУ}» (де СУ – суб'єкт управління – орган місцевого самоврядування, а N_{ОУ} – множина N об'єктів управління – юридичних і фізичних осіб) у вигляді багатостороннього форуму, у якому слід виробляти, підтримувати, ухвалювати і реалізовувати стратегічно важливі для громади рішення консенсусом більшості всіх N його повноправних учасників і які не повинні викликати заперечень меншої їх частини, то неважко дійти висновку, що процес управління досягненням консенсусу в громаді сьогодні радикально відрізняється від відомих, традиційних методів ухвалення рішень простою чи кваліфікованою більшістю голосів.

Попри те, що вітчизняною наукою державного управління можливості і результати використання поняття консенсусу в найрізноманітніших аспектах життєвої активності українського суспільства уже вивчається, використання потенціалу цієї демократичної технології при управлінні територіальними громадами ще не поширено.

Простий приклад демонструє, що визначення в методичних рекомендаціях терміна «стратегічне бачення» пропонується як «...спільне,

погоджене на основі консенсусу, уявлення жителів громади про те, якою громада має виглядати в майбутньому» [37], а такі обов'язкові складники процесу стратегування, як «місія», «напрямки розвитку», «стратегічний план», «цілі» і тощо рекомендовано пропонувати і затверджувати простою більшістю голосів членів робочої групи, а потім і більшістю членів представницького органу, у результаті чого поняття консенсусу повністю втрачає свій сенс як характеристики «суспільної згоди».

Отже, якщо врахувати існування такої парної категорії консенсусу як дисенсус, то пошук у межах уявного континууму «дисенсуалізм – консенсуалізм» способу консолідації населення громади для «консенсусно-компромісної гармонізації» [38] та для забезпечення «... стабільності та дальшого цивілізаційного розвитку...» [39] сьогодні взагалі відбувається без урахування виникнення в цих процесах джерел і причин соціальної конфронтації і потреби управління досягненням консенсусу шляхом колегіальних ухвалень потрібних рішень на основі погодження позицій, пошуку компромісів і співробітництва більшості зацікавлених учасників.

Однак, якщо консенсуалізм є тією міждисциплінарною категорією, що сьогодні досліджується науковцями головним чином у сферах філософії, соціології, економіки, психології, конфліктології, політології тощо, то у сфері публічного управління соціально-економічними спільнотами територіальних громад про консенсус сьогодні згадують винятково як про принцип сучасної демократії або як про засіб управління конфліктами.

Водночас, навіть такі досить інноваційні поняття як «недемократичний консенсус», запропоноване в дослідженні [40], сьогодні не використовуються, а про технології пошуку компромісів і толерантність як інструментарій забезпечення публічного управління шляхом досягнення демократичного консенсусу в територіальних громадах нині практично забули.

Однак, децентралізації влади в Україні і передача на рівень територіальних громад не тільки частини ресурсів, але й обов'язків та відповідальності за ухвалені рішення з їх результативного та ефективного використання, ставить проблему підвищення професіоналізму управління їх життєдіяльністю, яка *«... починає пов'язуватися зі здатністю всіх суб'єктів управлінської діяльності до інтелектуальної взаємодії»* і вимагає забезпечення *«...підготовленими до інтелектуальної взаємодії не тільки управлінцями-керівниками, але й управлінцями-підлеглими, здатними аналітично мислити і творчо підходити до ухвалення та реалізації управлінських рішень»* [41], здатних до пошуку і досягнення консенсусу за бажаними для громад стратегічно важливими рішеннями.

Отже, запропонований тип консенсусного управління соціально-економічним розвитком територіальних громад через забезпечення досягнення консенсусу більшістю активних і відповідальних учасників процесу управління вимагає від керівного і функціонального персоналу органів місцевого самоврядування (суб'єкта управління – СУ) повної відмови від будь-яких односторонніх дій заради досягнення єдності, злагоди і визнання за всіма N_{OY} видами та категоріями суб'єктів соціальної, економічної, політичної і громадської активності в громаді права на прийняття до розгляду і врахування їх інтересів у сфері формування політики, залучення до роботи над формуванням і ухваленням стратегічно важливих для громади управлінських рішень, розподілу ресурсів і досягнутих результатів.

Висновки. Цілком очевидним висновком є констатація факту, що професійне управління процесом досягнення консенсусу вимагає насамперед консолідації і використання інтелекту як керівників і функціонерів органу місцевого самоврядування, так і переважної більшості населення громад як повноправних складників типової управлінської пари «СУ– N_{OY} ». При цьому, головною умовою такої консолідації інтелекту

територіальної громади пропонується вважати сформульовану в [42] ідею забезпечення панування в цій парі запропоновану ще академіком В. І. Вернадським т. зв. «диктатури розуму» [43], коли, на його переконання, *«... при владі будуть перебувати не найсильніші, а найрозумніші»*.

Оскільки ж пошук консенсусу вимагає професійного управління на основі розуму, то в основі управління досягненням консенсусу повинні лежати інтелектуалізація персоналу та лідерства в ОМС, головним інструментом досягнення консенсусу є застосування конструктивного діалогу, побудованого на логіці та раціональних оцінках реалій, коли сторони вирішують усі питання доходячи єдиної думки і спільної згоди.

Дальші дослідження слід спрямувати на ретельний аналіз умов і вимог організації такої взаємодії множини учасників управлінської пари «СУ– N_{ОУ}», за яких консенсус стане результатом належного мислення і ментальності учасників процесу під впливом СУ, яким колективний інтелект керівництва і населення громади у вигляді пари «СУ– N_{ОУ}» буде консолідовано і доведено до стану ухвалення важливих рішень консенсусом, оскільки, як написав у вступі до своєї зовсім недавньої публікації «Нова парадигма мислення» Т. Волдджордіса (Tessema B. Woldegiorgis), запропонована ним нова парадигма мислення це *«... комунікаційна парадигма, що ставить спілкування між керівниками та співробітниками в центр усіх рішень і дій»*. При цьому, ним сформульовано такий висновок: *«Чим важливіше рішення ухвалюється шляхом участі, тим глибший його ефект»* [44].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дем`янчук О. П. Ефективність управління суспільним життям в умовах багатоакторності. *Wilson Center*. 2014. URL: <https://www.wilsoncenter.org/article/efektivnist-upravlinnya-suspilnim-zhittiam-v-umovah-bagatoaktornosti>.

2. Обмін досвідом в рамках проєкту Twinning – ефективний механізм вдосконалення управлінської структури НКРЗІ. Офіційний вебсайт Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку. URL:

<https://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=99&id=112&language=uk>.

3. Даниленко Л. Консенсусна культура як запорука розвитку майбутнього толерантного суспільства незалежної України. Міжнар. круглий стіл до Дня Незалежності України, м. Київ, 22 серп. 2022 р., *Незалежність України : сучасна доктрина і практика публічного управління*; за ред. Л. Г. Комахи. Київ : ННІ ПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2022. С. 13–16.

4. Вегеш М. М. Консенсусна модель демократії А. Лейпхарта. *Політологія. Україна : Знання*, 2008, 384 с. URL: <http://politics.ellib.org.ua/pages-2599.html>.

5. Серьогін С., Баштанник В. Консенсусна демократія в інтегрованих системах публічного управління : європейський досвід та Україна. *Актуальні проблеми державного управління*. ДРІДУ НАДУ. Том 2. С. 3–14.

6. Токар М. Ю. Консенсусна модель співпраці інституцій суспільства і держави в публічному управлінні. *Науковий вісник «ДЕМОКРАТИЧНЕ ВРЯДУВАННЯ»*. 2019. Вип. 1 (23). DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4038.23.2019.181481>.

7. Євсюкова О. В. Теоретико-концептуальні передумови формування сервісно-орієнтованої держави. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2016. 2 (15). С. 17–24. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2016/2/2.pdf>.

8. Даниленко Л. І. Суспільний консенсус – ефективна технологія антикризового управління у системі місцевого самоврядування. *Вісник*

післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки». Вип. 23 (52). С. 118–132.

9. Руденко О. М. Суспільна стабільність в контексті проблем державного управління. *Global world : науковий альманах*. 2015. Vol. I (I). С. 28–32. URL: https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/5996/1/Global_world_1_2005-28-32.pdf.

10. Телешун С. О. Суспільні виклики та ефективна публічна влада : українські реалії. *Відкриті очі*. URL: <http://www.vidkryti-ochi.org.ua/2010/11/blog-pst.html>.

11. Рубцов В. П. Кроки у пошуках суспільних орієнтирів. Кроки до громадянського суспільства. *Концептуальні підходи до розвитку громадянського суспільства в Україні : науковий альманах / за ред. В. П. Рубцова*. Київ. С. 37–82.

12. Key Account Manager (Apple). *robota.ua*. URL: <https://robota.ua/company35878/vacancy9413654>.

13. Юськів Б. Концепція і парадигми глобального управління. *Політичний менеджмент*. 2009. №1, С. 119–130. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/59753/13-Yuskiv.pdf?sequence>.

14. Зеленько Г. Консенсус. *Політична енциклопедія*. Редкол. : Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. К. : Парламентське видавництво, 2011. С. 352.

15. Єрмоленко А. Консенсус. *Філософський енциклопедичний словник / В. І. Шинкарук (гол. редкол.) та ін.* Київ : Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України : Абрис, 2002. 742 с.

16. Консенсус. *Termin.ua*. URL: <https://termin.in.ua/konsensus/>.

17. Закон України «Про стандартизацію». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T012408>.

18. Hattich M. Grundbegriffe der Politikwissenschaft. Darmstadt, 1980. S. 80.
19. Лафонтен О. Суспільство майбутнього. Політика реформ у зміненому світі. К., 1990. 146 с.
20. Сарторі Дж. Керована демократія і керуюча демократія. Світ політики. Судження і оцінки західних політологів. К., 1992. 123 с.
21. Турчинов О. : Необхідно знайти консенсус, який би об'єднав всю націю. Прес-служба ВРУ. Опубліковано 14 квітня 2014. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Povidomlennya/91433.html>.
22. Консенсус в ОБСЄ не працює, як планувалося – генсекретарка. *Укрінформ*. 02.08.2022. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3497808-konsensus-v-obse-ne-pracue-ak-planuvalosa-gensekretarka.html>.
23. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України К. : ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.
24. Канада і Німеччина розкритикували законопроект про децентралізацію. *Еспreso*. 15 січня 2020. URL: https://espreso.tv/news/2020/01/15/kanada_i_nimechchyna_rozkrytykuvaly_zakonoproekt_pro_decentralizaciyu_pro_decentralizaciyu.
25. Роговик О. Громадський консенсус : суб'єктом до спільного майбутнього. *Хвиля*. 30.01.2017. URL: <https://hvylya.net/analytics/society/gromadskiy-konsensus-sub-yektom-do-spilnogo-maybutnogo.html>.
26. Публічні консультації «Через консенсус – до змін у Конституцію у частині децентралізації» з циклу інклюзивних публічних консультацій. Звіт № 2 (доповн.) 27.02.2020 р. – 04.03.2020 р., 15.06.2020 р. URL:

<https://www.kmu.gov.ua/storage/app/uploads/public/608/92b/ede/60892bede6180927522737.pdf>.

27. Руснак Б. Яка інституційна модель місцевого самоврядування нам потрібна? *Місьцеве самоврядування*. 2022. № 2. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2022/february/issue-2/article-119539.html>.

28. Іванченко С. М. Методи формування консолідованої громадської думки. *Наукові студії з соціальної та політичної психології*. Нац. акад. пед. наук України. Інститут соц. та політ психології. К., 2015. С. 281–291.

29. Орлянський В. С. Конфліктологія. Консенсусні технології вирішення конфліктів. URL: <https://subj.ukr-lit.com/konfliktologiya-orlyanskij-b-c-3-konsensusni-texnologii%D1%97-virishennya-konfliktiv/>.

30. Герасіна Л. М. Консенсус як стратегія примирення в політико-правових конфліктах. *Соціологія*. URL: https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2006/11/17-24_no-6_vol-17_2006_UKR.pdf.

31. Терещенко І., Гусєв А., Овчаренко О., Левченко О., Сас О., Єлісеєва Г. Робота з конфліктами в громадах у процесі децентралізації. ОБСЄ, Київ, 2020. 65 с. <https://www.osce.org/files/f/documents/2/b/479278.pdf>.

32. Збірка статей «5 років діалогу і 25 років медіації в Україні : від протистояння до порозуміння» [редактори-укладачі : А. Гусєв, К. Гусєва, Г. Похмелкіна. За заг. ред. І. Терещенко]. К. : ВАІТЕ, 2019. 340 с. URL: <https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine/448168>.

33. Від співпраці до примирення : посібник для лідерів громадянського суспільства / Під загальною редакцією Смірнова О. К. Автори-упорядники : Араджионі М. А., Брунова-Калісецька І. В., Гусєв А. І., Терещенко І. Г., Тищенко Ю. А. Київ : Видавництво ЧП Золоті Ворота, 2015. 207 с.

34. Діалог в місцевих громадах : Рекомендації для органів місцевого самоврядування, Інститут миру і порозуміння. Київ, 2018. 22 с. URL: <https://peacefulchange.org/wp-content/uploads/2021/01/IMIP-Dialoge-print.pdf>.

35. Іванченко С. М. Використання методу знаходження консенсусу в освітньому середовищі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Вип. 4. С. 183-187.

36. Петренко В. П. Інтерпретація об'єднаної територіальної громади як об'єкта публічного управління та адміністрування. Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (27.04.2017 р., м. Полтава). Полтава : ПолтНУУ, 2017. С. 54–56.

37. Методичні рекомендації щодо стратегічного планування в громадах. U-LEAD with EUROPE. *Проект «Впровадження інструментів ефективного муніципального менеджменту та правнича допомога громадам»*. URL: <https://www.hromady.org/wp-content/uploads/2021/02/Методика-СП-ОГТГ-скорочено-2018-5.pdf>.

38. Войналович В. А., Білошицький С. В. Консенсусно-компромісні відносини із суспільством у практиці сучасної Української держави : тенденції, проблеми, шляхи гармонізації. *Наукові записки інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2013. Вип. 6 (68). С. 27–48.

39. Карагіоз Р. С. Консенсуалізм у політиці як умова стабільності та подальшого цивілізаційного розвитку суспільства. *Вісник Донецького національного університету. Серія «Політичні науки»*. 2016. С. 21–24.

40. Дубовик Н. А. Ідеї консенсусу в концепціях політичних еліт : Автореф. дис. ... канд. політ. наук : 23.00.01. Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. К., 2003. 15 с.

41. Попович Н. Г. Консенсус дискурсів як ресурс державного управління на сучасному етапі модернізації України. *Науковий вісник*

Академія муніципального управління. Серія «Управління». 2013. Вип. 2. С. 207–212.

42. Петренко В. П., Марич В. Ф. Ноосфера В. І. Вернадського і умова забезпечення в людських спільнотах «диктатури розуму». *І Міжнародна науково-практична конференція Таврійського національного університету до 160-ї річниці від дня народження В. І. Вернадського* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (16–17 березня 2023 р., м. Київ). Частина 2. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2023. С. 138–142.

43. 8 цікавих фактів про Вернадського. *Факти про все на світі*. URL: <https://faktypro.com.ua/page/18-czikavikh-faktiv-pro-vernadskego>.

44. Tessema B. Woldegiorgis New Paradigm of Thinking. *Global Scientific Journals*. September 2023. Volume 11. Issue 9. P. 1221–1230. URL: https://www.globalscientificjournal.com/researchpaper/New_Paradigm_of_Thinking.pdf.

REFERENCES

1. Demianchuk, O. P. (2014). Efektyvnist' upravlinnia suspil'nym zhyttiam v umovakh bahatoaktornosti – *The effectiveness of public life management in the context of multi-actor environment*. Wilson Center. URL: <https://www.wilsoncenter.org/article/efektivnist-upravlinnya-suspilnim-zhittiam-v-umovah-bagatoaktornosti>. [in Ukrainian]

2. Obmin dosvidom v ramkakh proektu Twinning – efektyvnyi mekhanizm vdoskonalennia upravlins'koi struktury NKRZI – *Exchange of experience within the Twinning project is an effective mechanism for improving the NCCIR management structure*. Ofitsiinyi vebseit Natsional'noi komisii, shcho zdiisniuie derzhavne rehuliuвання u sferakh elektronnykh komunikatsii, radiochastotnoho spektra ta nadannia posluh poshtovoho zviazku. URL: <https://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=99&id=112&language=uk>. [in Ukrainian]

3. Danylenko, L. (2022). Konsensusna kul'tura yak zaporuka rozvytku maibutnoho tolerantnoho suspil'stva nezalezanoi Ukrainy – *Consensus culture as a key to the development of a future tolerant society in an independent Ukraine*. Mizhnar. kruhlyi stil do Dnia Nezalezhnosti Ukrainy, m. Kyiv, 22 serp. 2022 r., Nezalezhnist' Ukrainy : suchasna doktryna i praktyka publichnoho upravlinnia – *Independence of Ukraine : modern doctrine and practice of public administration*; za red. L. H. Komakhy. Kyiv : NNI PUDS KNU imeni Tarasa Shevchenka, 13–16. [in Ukrainian]

4. Vehesh, M. M. (2008). Konsensusna model' demokratii A. Leipkharta – *The consensus model of democracy by A. Leiphart*. Politolohiia. Ukraina : Znannia, 384 s. URL: <http://politics.ellib.org.ua/pages-2599.html>. [in Ukrainian]

5. Serohin, S., Bashtannyk, V. Konsensusna demokratiia v intehrovanykh systemakh publichnoho upravlinnia : yevropeis'kyi dosvid ta Ukraina – *Consensus democracy in integrated public administration systems : European experience and Ukraine*. Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia – *Actual problems of public administration*. DRIDU NADU. Tom 2, 3–14. [in Ukrainian]

6. Tokar, M. Yu. (2019). Konsensusna model' spivpratsi instytutsii suspil'stva i derzhavy v publichnomu upravlinni – *The consensus model of cooperation between the institutions of society and the state in public administration*. Naukovyi visnyk «DEMOKRATYCHNE VRIADUVANNIA» – *Scientific bulletin «DEMOCRATIC GOVERNANCE»*. Vyp. 1 (23). DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4038.23.2019.181481>. [in Ukrainian]

7. Yevsiukova, O. V. (2016). Teoretyko-kontseptual'ni peredumovy formuvannia servisno-oriietovanoi derzhavy – *Theoretical and conceptual pre-conditions for the formation of a service-oriented state*. Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia – *Public administration and customs administration*. 2 (15), 17–24. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2016/2/2.pdf>. [in Ukrainian]

8. Danylenko, L. I. Suspil`nyi konsensus – efektyvna tekhnolohiia antykrizovoho upravlinnia u systemi mistsevoho samovriaduvannia – *Public consensus is an effective technology of crisis management in the local self-government system*. Visnyk pisliadyplomnoi osvity. Seriia «Sotsial`ni ta povedinkovi nauky» – *Bulletin of postgraduate education. Series «Social and Behavioural Sciences»*. Vyp. 23 (52), 118–132. [in Ukrainian]

9. Rudenko, O. M. (2015). Suspil`na stabil`nist` v konteksti problem derzhavnoho upravlinnia – *Social stability in the context of public administration problems*. Global world : naukovi almanakh – *Global world : a scientific almanac*. Vol. I (I), 28–32. URL: https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/5996/1/Global_world_1_2005-28-32.pdf. [in Ukrainian]

10. Teleshun, S. O. (2010). Suspil`ni vyklyky ta efektyvna publiczna vlada : ukrains`ki realii – *Social challenges and effective public authorities : Ukrainian realities*. Vidkryti ochi. URL: <http://www.vidkryti-ochi.org.ua/2010/11/blog-pst.html>. [in Ukrainian]

11. Rubtsov V. P. Kroky u poshukakh suspil`nykh oriientyriv. Kroky do hromadians`koho suspil`stva – *Steps in search of public guidelines. Steps towards civil society*. Kontseptual`ni pidkhody do rozvytku hromadians`koho suspil`stva v Ukraini – *Conceptual approaches to the development of civil society in Ukraine* : naukovi almanakh za red. V. P. Rubtsova. Kyiv. S. 37–82. [in Ukrainian]

12. Key Account Manager (Apple). *robota.ua*. URL: <https://robota.ua/company35878/vacancy9413654>. [in Ukrainian]

13. Yus`kiv, B. (2009). Kontsepsiia i paradyhmy hlobal`noho upravlinnia – *Concepts and paradigms of global governance*. Politychnyi menedzhment – *Political management*. 1, 119–130. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/59753/13-Yuskiv.pdf?sequence>. [in Ukrainian]

14. Zelenko, H. Konsensus (2011) – *Consensus*. Politychna entsyklopediia. Redkol. : Yu. Levenets` (holova), Yu. Shapoval (zast. holovy) ta in. K. : Parlaments`ke vydavnytstvo, S. 352. [in Ukrainian]
15. Yermolenko, A. Konsensus (2002) – . *Filosofs`kyi entsyklopedychnyi slovnyk* / V. I. Shynkaruk (hol. redkol.) ta in. Kyiv : Instytut filosofii imeni Hryhoriia Skovorody NAN Ukrainy : Abrys, 742 s. [in Ukrainian]
16. Konsensus – *Consensus*. *Termin.ua*. URL: <https://termin.in.ua/konsensus>. [in Ukrainian]
17. Zakon Ukrainy «Pro standartyzatsiiu» – *The Law of Ukraine «On Standardisation»*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T012408>. [in Ukrainian]
18. Hattich, M. (1980). *Grundbegriffe der Politikwissenschaft*. Darmstadt, 80. [in German]
19. Lafonten, O. (1990). *Suspil`stvo maibutnoho. Polityka reform u zminenomu sviti – Society of the future. Reform policy in a changed world*. K., 146 s. [in Ukrainian]
20. Sartori, Dzh. (1992). *Kerovana demokratiia i keruiucha demokratiia – Managed democracy and governing democracy*. Svit polityky. Sudzhennia i otsinky zakhidnykh politolohiv – *The world of politics. Opinions and evaluations of western political scientists*. K., 123 s. [in Ukrainian]
21. Turchynov, O. : *Neobkhidno znaity konsensus, yakyi by obiednav vsiu natsiiu* (2014) – *It is necessary to find a consensus that would unite the whole nation*. Pres-sluzhba VRU. Opublikovano 14 kvitnia. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Povidomlennya/91433.html>. [in Ukrainian]
22. *Konsensus v OBSE ne pratsiuie, yak planuvalosia – hensekretarka* (2022) – *OSCE consensus not working as planned – Secretary General*. *Ukrinform*. 02.08. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3497808-konsensus-v-obse-ne-pracue-ak-planuvalosa-gensekretarka.html>. [in Ukrainian]

23. Vasyl`chenko, H., Parasiuk, I., Yeremenko, N. (2015). Planuvannia rozvytku terytorial`nykh hromad – *Planning the development of territorial communities*. Navchal`nyi posibnyk dlia posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia. Asotsiatsiia mist Ukrainy. K. : TOV «ENTERPRISE «VI EN EI», 256 s. [in Ukrainian]

24. Kanada i Nimechchyna rozkrytykuvaly zakonoproekt pro detsentralizatsiiu (2020) – *Canada and Germany criticise draft law on decentralisation*. *Espresso*. 15 sichnia. URL: https://espresso.tv/news/2020/01/15/kanada_i_nimechchyna_rozkrytykuvaly_zakonoproekt_pro_decentralizaciyu_pro_decentralizaciyu. [in Ukrainian]

25. Rohovyk, O. (2017). Hromads`kyi konsensus : subiektom do spil`noho maibutnoho – *Public consensus : a subject to a common future*. *Khvylya*. 30.01. URL: <https://hvylya.net/analytics/society/gromadskiy-konsensus-sub-yektom-do-spilnogo-maybutnogo.html>. [in Ukrainian]

26. Publichni konsul`tatsii «Cherez konsensus – do zmin u Konstytutsiiu u chastyni detsentralizatsii» z tsyклу inkliuzyvnykh publichnykh konsul`tatsii (2020) – *Public consultations «Through consensus – to amend the Constitution in terms of decentralization» from the cycle of inclusive public consultations*. Zvit № 2 (dopovn.) 27.02.2020 r. – 04.03.2020 r., 15.06. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/uploads/public/608/92b/ede/60892bede6180927522737.pdf>. [in Ukrainian]

27. Rusnak, B. (2022). Yaka instytutsiina model` mistsevoho samovriaduvannia nam potribna? – *What institutional model of local self-government do we need?* Mistseve samovriaduvannia – *Local self-government*. № 2. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2022/february/issue-2/article-119539.html>. [in Ukrainian]

28. Ivanchenko, S. M. (2015). Metody formuvannia konsolidovanoi hromads`koi dumky – *Methods of forming a consolidated public opinion*. Naukovi studii z sotsial`noi ta politychnoi psykholohii – *Scientific research in*

social and political psychology. Nats. akad. ped. nauk Ukrainy. Instytut sots. ta polit. psykholohii. K., 281–291. [in Ukrainian]

29. Orlians`kyi, B. S. Konfliktolohiia. Konsensusni tekhnolohii vyrishennia konfliktiv – *Conflictology. Consensus-based conflict resolution technologies*. URL: <https://subj.ukr-lit.com/konfliktologiya-orlyanskij-b-c-3-konsensusni-texnologi%D1%97-virishennya-konfliktiv>. [in Ukrainian]

30. Herasina, L. M. (2006). Konsensus yak stratehiia prymyrennia v polityko-pravovykh konfliktakh – *Consensus as a strategy of reconciliation in political and legal conflicts*. Sotsiolohiia. URL: https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2006/11/17-24_no-6_vol-17_2006_UKR.pdf.

[in Ukrainian]

31. Tereshchenko, I., Husiev, A., Ovcharenko, O., Levchenko, O., Sas, O., Yelisieieva, H. (2020). Robota z konfliktamy v hromadakh u protsesi detsentralizatsii – *Working with conflicts in communities in the process of decentralisation*. OBSE. Kyiv, 65 s. <https://www.osce.org/files/f/documents/2/b/479278.pdf>. [in Ukrainian]

32. Zbirka statei «5 rokiv dialohu i 25 rokiv mediatsii v Ukraini : vid protystoiannia do porozuminnia» (2019) – *Collection of articles «5 years of dialogue and 25 years of mediation in Ukraine : from confrontation to understanding»* [redaktery-ukladachi : A. Husiev, K. Husieva, H. Pokhmielkina. Za zah. red. I. Tereshchenko]. K. : VAITE, 340 s. URL: <https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine/448168>. [in Ukrainian]

33. Vid spivpratsi do prymyrennia : posibnyk dlia lideriv hromadians`koho suspilstva (2015) – *From cooperation to reconciliation : a guide for civil society leaders* / Pid zahal`noiu redaktsiieiu Smirnova O. K. Avtory-uporiadnyky : Aradzhyni M. A., Brunova-Kalisets`ka I. V., Husiev A. I., Tereshchenko I. H., Tyshchenko Yu. A. Kyiv : Vydavnytstvo ChP Zoloti Vorota, 207 s. [in Ukrainian]

34. Dialoh v mistsevykh hromadakh : Rekomendatsii dlia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia (2018) – *Dialogue in local communities : Recommendations for local authorities*. Instytut myru i porozuminnia. Kyiv, 22 s. URL: <https://peacefulchange.org/wp-content/uploads/2021/01/IMIP-Dialogue-print.pdf>. [in Ukrainian]

35. Ivanchenko, S. M. (2018). Vykorystannia metodu znakhodzhennia konsensusu v osvithnomu seredovyshchi – *Using the method of consensus building in the educational environment*. Naukovyi visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu – *Scientific bulletin of Kherson State University*. 4, 183–187. [in Ukrainian]

36. Petrenko, V. P. (2017). Interpretatsiia obiednanoi terytorial'noi hromady yak obiekta publichnoho upravlinnia ta administruvannia – *Interpretation of the united territorial community as an object of public management and administration*. Materialy VI Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii (27.04.2017 r., m. Poltava). Poltava : PoltNUU, S. 54–56. [in Ukrainian]

37. Metodychni rekomendatsii shchodo stratehichnoho planuvannia v hromadakh. U-LEAD with EUROPE (2018) – *Methodological recommendations for strategic planning in hromadas. U-LEAD with Europe*. Proekt «Vprovadzhennia instrumentiv efektyvnoho munitsypal'noho menedzhmentu ta pravnycha dopomoha hromadam». URL: <https://www.hromady.org/wp-content/uploads/2021/02/Методика-СП-ОГТГ-скорочено-2018-5.pdf>. [in Ukrainian]

38. Voinalovych, V. A., Biloshyts'kyi, S. V. (2013). Konsensusno-kompromisni vidnosyny iz suspil'stvom u praktytsi suchasnoi Ukrains'koi derzhavy : tendentsii, problemy, shliakhy harmonizatsii – *Consensus-compromise relations with society in the practice of the modern Ukrainian state : trends, problems, ways of harmonisation*. Naukovi zapysky instytutu politychnykh i etnonatsional'nykh doslidzhen' im. I. F. Kurasa NAN Ukrainy –

Scientific notes of I. F. Kuras Institute of political and ethnic studies of the National Academy of Sciences of Ukraine. Vyp. 6 (68), 27–48. [in Ukrainian]

39. Karahioz, R. S. (2016). Konsensualizm u politytsi yak umova stabil`nosti ta podal`shoho tsyvilizatsiinoho rozvytku suspil`stva – *Consensualism in politics as a condition for stability and further civilised development of society*. Visnyk Donets`koho natsional`noho universytetu. Seriiia «Politychni nauky» – *Bulletin of Donetsk National University. Series «Political Science»*. S. 21–24. [in Ukrainian]

40. Dubovyk, N. A. (2003). Idei konsensusu v kontseptsiiakh politychnykh elit – *Ideas of consensus in the concepts of political elites* : Avtoref. dys. ... kand. polit. nauk : 23.00.01. Kyivs`kyi natsional`nyi un-t im. Tarasa Shevchenka. K., 15 s. [in Ukrainian]

41. Popovych, N. H. (2013). Konsensus dyskursiv yak resurs derzhavnoho upravlinnia na suchasnomu etapi modernizatsii Ukrainy – *Consensus of discourses as a resource of public administration at the current stage of Ukraine's modernisation*. Naukovyi visnyk Akademii munitsypal`noho upravlinnia. Seriiia «Upravlinnia» – *Scientific bulletin of the Academy of Municipal Administration. Series «Management»*. Vyp. 2, 207–212. [in Ukrainian]

42. Petrenko, V. P., Marych, V. F. (2023). Noosfera V. I. Vernads`koho i umova zabezpechennia v liuds`kykh spil`notakh «dyktatury rozumu» – *The Vernadsky's noosphere and the condition for ensuring the «dictatorship of reason» in human communities*. I Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia Tavriis`koho natsional`noho universytetu do 160-yi richnytsi vid dnia narodzhennia V. I. Vernads`koho – *I International scientific and practical conference of the Taurida National University to the 160th anniversary of Vernadsky's birth* : materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (16–17 bereznia 2023 r., m. Kyiv). Chastyna 2. Lviv – Torun : Liha-Pres, 138–142. [in Ukrainian]

43. 8 tsikavykh faktiv pro Vernads`koho – 8 interesting facts about Vernadsky. Fakty pro vse na sviti – *Facts about everything in the world*. URL: <https://faktypro.com.ua/page/18-czikavikh-faktiv-pro-vernads-kogo>.

[in Ukrainian]

44. Tessema, B. Woldegiorgis. (2023). New Paradigm of Thinking. *Global Scientific Journals*. September. Volume 11, Issue 9, 1221–1230. URL: https://www.globalscientificjournal.com/researchpaper/New_Paradigm_of_Thinking.pdf. [in English]

(Одержано 12 травня 2024 року)