

УДК 332.12

<https://doi.org/10.62664/cpa.2024.02.04>

Ярослав АРАБЧУК,

доцент кафедри публічного управління та адміністрування,

кандидат філософських наук, доцент

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-1338-9655>

Роман КУЛІКОВСЬКИЙ,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID ID <https://orcid.org/0009-0007-6967-8409>,

Володимир МАРИЧ,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID ID <https://orcid.org/0009-0007-1797-9170>

Віктор ПЕТРЕНКО,

професор кафедри публічного управління та адміністрування,

доктор економічних наук, професор

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-9354-8371>

(© АРАБЧУК Я., КУЛІКОВСЬКИЙ Р., МАРИЧ В., ПЕТРЕНКО В., 2024)

НООСФЕРА В. І. ВЕРНАДСЬКОГО І УМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ЛЮДСЬКИХ СПІЛЬНОТАХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ «ДИКТАТУРИ РОЗУМУ»

У статті на основі аналізу наявного досвіду використання управлінських технологій залучення, партисипації та інклюзії людських ресурсів до процесів вироблення, ухвалення й реалізації важливих для

розвитку територіальних громад (ТГ) України управлінських рішень продемонстровано, що ці технології застосовуються в практичному управлінні ще дуже обмежено. Це спричинено залишковими проявами традицій командно-адміністративного управління, властивого інституціональній структурі радянського періоду і тривалого впливу на формування свідомості людських ресурсів на засадах колективізму, централізованого управління і законів неринкової економіки. Показано, що радикальні зміни, що відбуваються в українському суспільстві, вимагають адекватних змін в технологіях публічного управління на всіх рівнях ієрархії управління державою і, насамперед, на її базовому рівні – територіальних громадах, для чого потрібно активізувати використання головного ресурсу їх населення – соціального, інтегрального чи колективного інтелекту, здатного й такого, яке має забезпечити «диктатуру розуму» в управлінні життєдіяльністю громад. Запропоновано метод, інструмент та ідентифіковано умови, за виконання яких до керівництва і персоналу органу місцевого самоврядування будуть потрапляти тільки люди, ментально орієнтовані і підготовлені до роботи на благо спільноти, а не особисті чи групові інтереси і цілі. Отримані результати і висновки потенційно можуть бути використані для управління потрібними змінами в індивідуальних і групових інтелектуальних портретах людських ресурсів громад, що вимагатиме виконання низки додаткових експериментальних досліджень.

Ключові слова: *громада, населення, керівник, орган управління, персонал, інтелект, ментальність, зміни, управління, залучення, партисипація, інклюзія.*

Yaroslav ARABCHUK,

Associate Professor of the Department of Public Management and
Administration,

Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-1338-9655>

Roman KULIKOVSKY,

Postgraduate Student of the Department of Public Management and
Administration

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

ORCID ID <https://orcid.org/0009-0007-6967-8409>

Volodymyr MARYCH

Postgraduate Student of the Department of Public Management and
Administration

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

ORCID ID <https://orcid.org/0009-0007-1797-9170>

Victor PETRENKO,

Professor of the Department of Public Management and Administration,

Dr. of Economics sciences, Professor

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-9354-8371>

(© ARABCHUK Y., KULIKOVSKYY R., MARYCH V., PETRENKO V., 2024)

V. I. VERNADSKY'S NOOSPHERE AND THE CONDITION FOR PROVIDING THE «DICTATORSHIP OF MIND» IN HUMAN COMMUNITIES OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE

The article, based on the analysis of the existing experience of using management technologies of involvement, participation and inclusion of human resources in the processes of development, adoption and implementation of management decisions important for the development of territorial communities (TC) of Ukraine, demonstrates that these technologies are still used in practical management to a very limited extent. This is caused by residual manifestations of the traditions of command-administrative management, inherent in the

institutional structure of the Soviet period and the long-term impact on the formation of the consciousness of human resources on the principles of collectivism, centralized management and the laws of a non-market economy. It is shown that the radical changes taking place in Ukrainian society require adequate changes in public management technologies at all levels of the state management hierarchy and, first of all, at its basic level – territorial communities, for which it is necessary to intensify the use of the main resource of their population – social, integral or collective intelligence, capable and must ensure the «dictatorship of mind» in the management of the life of communities. A method, tool and conditions have been proposed, under which only people mentally oriented and prepared to work for the benefit of the community, and not personal or group interests and goals, will be included in the leadership and staff of a local government body. The results and conclusions obtained can potentially be used to manage the necessary changes in individual and group intellectual portraits of human resources of communities, which will require a number of additional experimental studies.

Key words: *community, population, leader, governing body, personnel, intelligence, mentality, change, management, involvement, participation, inclusion.*

Постановка проблеми. Кардинальне поліпшення політичного, соціального, культурного, технологічного і, як наслідок, економічного стану й забезпечення Перемоги над агресором Української держави є неможливим без розроблення нових сценаріїв розвитку демократичного суспільства, формування нових управлінських традицій і правил, заснованих на використанні інтелектуальних ресурсів цього ж таки суспільства, а не обмеженого числа тих, кому це суспільство в процесі виборів довірило виконувати владні функції, тобто – керівникам і

функціонерам ієрархічної піраміди системи публічного управління та органів місцевого самоврядування (ОМС).

У зв'язку з цим, відоме ствердження академіка В. І. Вернадського про те, що саме людина з її інтелектом *«... може і повинна своєю працею і розумом перебудовувати сферу свого життя, перебудовувати докорінно порівняно з тим, що було раніше»* [1, с. 179] в цей час варто вважати головною ідеологемою процесу децентралізації влади в Україні шляхом створення і розбудови множини територіальних громад (ТГ) як реальної і радикальної можливості формування нових управлінських традицій і правил, в основі яких лежатиме обов'язкове залучення до процесів управління цими спільнотами їх людських ресурсів – інтелектуально розвинутих і таких, які активно мислять, громадян.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цілком очевидно, що в процесі інтеграції України і Європейського Союзу (ЄС) звичні для країн цієї спільноти регулювання і практики [2, 3], які «надають можливість усім фізичним особам та суспільним групам брати участь у процесі ухвалення демократичних рішень» [4] повинні бути сприйняті і поширені у вітчизняній практиці залучення громадян до участі в управлінні життєдіяльністю утворених ними спільнот різного рівня. Водночас, хоча проблеми взаємодії громадянського суспільства та органів державної влади в умовах інтеграції України в ЄС є предметом всебічного аналізу найрізноманітніших напрямів науки в численних дисертаційних дослідженнях [для прикладу, 5, 6], наукових статтях [для прикладу, 7, 8] і конференціях [для прикладу, 9, 10], рівень залучення громадян до процесів управління та їхньої участі в практичному управлінні життєдіяльністю вітчизняних ТГ до останнього часу залишається катастрофічно незадовільним навіть за наявності потрібних нормативно-правових регулювань і посібників із залучення цього ресурсу, процедур та інструментів його використання [для прикладу, 11, 12].

Не вдаючись до детального аналізу причин поширення в середовищі носіїв владних повноважень відвертого спротиву, а в населення апатії щодо ефективності й результативності громадської участі, існування феномену обопільної недовіри представників влади і громадян до декларованих сторонами цілей і намірів взаємодії, відсутності в усіх учасників відповідного досвіду тощо, спробуємо віднайти і запропонувати підхід до вирішення цієї проблеми на основі вдосконалення процедури диференціації й добору кадрового наповнення ОМС ТГ, звернувшись до такого відомого поняття, як колективний розум людської спільноти.

Мета статті полягає у виявленні інструментів та формуванні пропозицій щодо їх використання для забезпечення процесу ідентифікації і відбору кадрового наповнення органів місцевого самоврядування територіальних громад за їх здатністю і готовністю задовільнити вимоги демократичного врядування на основі сучасних технологій управління.

Викладення основного матеріалу. Як відомо, академік В. Вернадський не раз заявляв, що *«... рано чи пізно людство прийде до того, що при владі будуть стояти не найсильніші, а найрозумніші»* [13]. Однак, умови для реалізації його передбачення щодо формування людською цивілізацією «диктатури Розуму» і поступального розвитку системи «природа – суспільство» винятково на основі домінування людського інтелекту ще не склалися, хоча поступовий рух в цьому напрямку триває. Наприкінці ХХ – на початку ХХІ століття теорія і практика західних шкіл управління збагатилися такими новими технологіями та інструментами, як залучення [для прикладу, 14, 15], партисипація [для прикладу, 16, 17], інклюзія [для прикладу, 18, 19] людських ресурсів у процеси управління, що сьогодні стали основним трендом змін в управлінській парадигмі більшості світових шкіл бізнес-менеджменту і поступово проникають у системи публічного управління різних країн, забезпечуючи можливість *«... використати колективну*

мудрість і досвід спільноти...» [20]. Певний теоретичний доробок за цими напрямками вже є і у вітчизняних дослідників [для прикладу, 21, 22, 23]. Однак, у практичному управлінні публічними справами застосування цих рекомендацій ще поширене недостатньо.

Усі названі вище технології віддзеркалюють модель практичної діяльності публічних управлінців із залученням до спільного вирішення суспільних проблем або проблем, що становлять суспільний інтерес, окрім власного інтелекту й мудрості ще й інтелекту та мудрості політиків, кваліфікованих експертів, представників громадськості, окремих громадян як колективного ресурсу, що до останнього часу використовується незадовільно.

Тут цілком доречно звернутися до твердження Президента США Франкліна Д. Рузвельта, який вважав, що *«... уряд – це ми самі, а не чужа влада над нами. Основними правителями нашої демократії є не президент, не сенатори, конгресмени та урядовці, а виборці цієї країни»* [24]. Тобто, у контексті цього твердження, керівництво й функціонери органу управління територіальної громади є нічим іншим, як віддзеркаленням і продовженням думок, переконань, цінностей, прагнень і цілей його населення – певної множини носіїв індивідуальної й колективної мудрості та досвіду, які варто навчитись уміло використовувати на спільне благо.

Оскільки джерелом і носієм мудрості, переконань, цінностей та цілей існування й діяльності постає саме інтелект людей, то цілком очевидно, що стан колективної мудрості в організованих людських спільнотах визначається станом інтелекту всіх його носіїв – членів спільноти, включаючи й обраних керівників, і призначених ними функціонерів. Саме тому, якщо використати для інтерпретації інтелекту загалу людських ресурсів громади поняття соціального інтелекту, що в [25] визначено як *«... – відносно стійка форма спільної розумової діяльності (здатності) людей, що виявляється в їх загальній творчості, виробленні і реалізації*

рішень, розумінні ними самих себе, інших людей і спільнот, навколишнього світу», чи наявні визначення понять «інтегрального» [26] або «колективного» [27, 28] інтелекту, то варто визнати, що ця форма є «... характеристикою вже не окремих індивідів, а організованої сукупності людей, їхньої колективної якості, тобто постає потенціалом для здійснення колективної або масової діяльності» і «...залежить як від здібностей і кількості акторів, що входять до групи, так і від правил або процедури взаємодії акторів у процесі роботи над завданням» [26].

Якщо ж припустити, що як така «організована сукупність людей» постає населення територіальної громади, то першочерговим завданням ОМС ТГ стає формування такого психологічно-ментального фундаменту взаємовідносин між окремими людьми, їхніми групами й колективними спільнотами в територіальній громаді, який би призвів як до «...об'єднання інтелектуальних зусиль», так і до «...спільної інтелектуальної дії» [29, с. 38], оскільки вже отриманий світом досвід, узагальнений висновком групи експертів Європейського центру управління політикою розвитку (ECDPM), свідчить, що «... інклюзивні суспільства та інституції, як правило, є більш успішними, ефективними й стійкими в довгостроковій перспективі» [30, с. 1].

Однак, складність цього завдання ОМС зумовлюється тим, що колективна діяльність населення ТГ регулюється не тільки правилами і процедурами, здібностями і кількістю учасників, а ще й ідеологічними переконаннями останніх, їхніми життєвими цінностями й досвідом, цілями і культурними вимірами, що визначаються панівними в їхньому інтелекті ідеологемами.

Відомі рекомендації з інтерпретації людських спільнот моделями східної Х-матриці (ідеологеми комунітарності, централізованого управління, редистрибуційної економіки) і західної Y-матриці (ідеологеми індивідуальності, федералізації управління, ринкової економіки)

інституціональних матриць [31] або їх комплементарними варіантами [32] дозволяють використати їх для опису й аналізу будь-якої множини людей, якими сповідуються ті чи інші фундаментальні ідеологеми різних матриць, як це було запропоновано в [33].

При цьому, розподіл спільноти людей тієї чи іншої ТГ між різними варіантами інституціональних матриць визначається чинними в їхньому середовищі інтелектуальними ідеологічними домінантами, способом мислення, ментальністю, переконаннями, досвідом, освітою та життєвими цінностями людей.

У такому разі взаємовідносини між носіями владних повноважень і всіх інших людей, їхніх груп і різних організованих утворень (суб'єктів економічної, громадської, політичної і т. ін активності) в громаді будуть формуватимуться або на основі взаєморозуміння, співпраці й гармонізації, коли більшістю членів множин сповідуються однакові ідеологеми, або конфронтації, заперечення, протистояння і дисгармонічності, за умови, що членами сповідуються альтернативні ідеологеми чи їх прийнятні для більшості учасників змішані варіанти.

Цілком очевидно, що раціональне, результативне й ефективне співіснування найрізноманітніших людей у територіальній громаді також визначатиметься орієнтованістю соціального, інтегрального чи колективного інтелекту на ті чи інші зразки ідеологем, а колективне мислення має стати об'єктом належного управління за участю громадян з використанням керівництвом і функціонерами ОМС інтелектуального ресурсу множини N елементарних носіїв ординарного, неординарного чи елітного інтелекту, розподіленого за ідеологічними, політичними, професійними, економічними і т. п. стратами та інтересами.

Припустивши, однак, що всі N активних і повноправних членів громади є розумними людьми, варто задатися питанням, чому колективним інтелектом цих людей досить часто генеруються

нераціональні, неправильні, шкідливі, злочинні і т. п. інтелектуальні продукти-рішення, що шкодять, а інколи навіть загрожують добробуту самих їхніх авторів і тим спільнотам, до яких вони належать і діяльністю яких керують. Відповідь одна – це результат невмілого, неправильного, непрофесійного або зловмисного управління, коли до ухвалення важливих рішень інтелектуальні ресурси громади допускаються обмежено, дозовано або є взагалі відлученими від участі.

Пояснення причини такої поведінки людей у владі можна отримати з допомогою відомої моделі «Квадрант К. Чіполла» [34], що диференціює носіїв інтелекту за їхньою орієнтованістю і способом мислення на отримання вигід і благ або «для себе», або «для інших». Використання цієї моделі в [35] дозволило інтерпретувати множину активних людей N в ТГ у вигляді суми

$$N = N_{SMT} + N_{KND} + N_{BND} + N_{STP}, \quad (1)$$

де N_{SMT} – підмножина розумних людей, які «... *роблять добро для інших, водночас роблячи добро для себе (виграш-виграш)*», N_{KND} – підмножина добрих людей, які «*Роблять добро для інших, нехтуючи тим, щоб робити добро для себе (виграш-програш)*», N_{BND} – підмножина злочинців, які «*Роблять зло іншим, одночасно роблячи добро для себе*» і N_{STP} – підмножина дурнів, які «... *наносять збитки, не отримуючи вигоди. Блага знищуються, суспільство бідніє*» [36].

Оскільки в уже згаданій роботі [34, с. 2-7] проф. К. Чіполла запропонував оцінювати добробут суспільства не «*через благополуччя окремої людини*» («the welfare of the individual»), а «... як алгебраїчну суму індивідуальних станів» («... as the algebraic sum of the individual conditions»), то він же дійшов висновку, що в людських спільнотах з високим рівнем добробуту «...*розумні люди спромоглися тримати тупих на прив'язі*», створивши тим самим умови для позитивних змін в їхньому соціально-економічному розвитку. У тих же спільнотах, населення яких

приводить до влади «дурнів» і «бандитів», результати управлінських рішень зумовлюють економічні й соціальні погіршення, падіння добробуту і зникнення перспектив розвитку».

Отже, розвиток або занепад ТГ визначається населенням, яке обирає «розумних і добрих», або «дурнів і бандитів», або якість інші можливі їхні комбінації.

Виходячи з того, що в низці досліджень [для прикладу, 36] доведено, що в інтелекті будь-якої людини завжди тією чи іншою мірою наявні всі 4 складники розумності, доброти, схильності до злочинних дій і дурості, а інтелект окремішньої i -тої особистості визначається сумою складників

$$I_i = I_{iSMT} + I_{iKND} + I_{iBND} + I_{iSTP}, \quad (2)$$

де I_{iSMT} – частка розуму, I_{iKND} – частка доброти, I_{iBND} – частка зла і I_{iSTP} – частка дурості, соціальний чи колективний інтелект спільноти N людей ТГ можна подати як суму індивідуальних інтелектів

$$\sum N_i(I_i) = \sum N_1(I_{iSMT}) + \sum N_2(I_{iKND}) + \sum N_3(I_{iBND}) + \sum N_4(I_{iSTP}), \quad (3)$$

де N_1 , N_2 , N_3 і N_4 – кількість носіїв у множині N , інтелектуальних портретах яких домінують складники розуму (I_{iSMT}), доброти (I_{iKND}), зла (I_{iBND}) чи дурості (I_{iSTP}).

Результати експериментальної апробації технології створення й використання інтелектуальних портретів навчальних груп здобувачів ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», опубліковані в роботах [37, 38] підтверджують можливість їх використання для розроблення й реалізації заходів з аналізу, оцінки і доцільного коригування як індивідуальних, так і групових інтелектуальних портретів.

Усе це дає підстави стверджувати, що для виконання умови академіка В. Вернадського щодо забезпечення в будь-якій спільноті людей множиною N «диктатури Розуму» потрібно:

1. Забезпечити в спільноті ТГ числом N учасників співвідношення між кількістю носіїв інтелектуальних домінант розуму і доброти N_{SMT} & N_{KND} та носіями зла і дурості N_{BND} & N_{STP} в такому вигляді

$$N = N_{SMT} > N_{KND} > N_{BND} > N_{STP} \quad (4)$$

або

$$N = N_{SMT} \& N_{KND} > N_{BND} \& N_{STP} \quad (5)$$

2. Забезпечити обрання до органу управління ТГ з множини людей N шляхом демократичних виборів n людей, які для виконання владних повноважень і функцій призначать ще m фахівців-управлінців, інтелектуальні портрети кожного з яких також повинні відповідати умові (3), тобто $n_{SMT} > n_{KND} > n_{BND} > n_{STP}$ і $m_{SMT} > m_{KND} > m_{BND} > m_{STP}$.

3. Забезпечити взаємодію між наділеними владними повноваженнями керівниками і функціонерами ТГ ($n + m$) та її людськими ресурсами [$N - (n + m)$] на засадах залучення, партисипації та інклюзії шляхом поширення й оволодіння потрібними знаннями й методами відповідних технологій.

4. Забезпечити періодичний моніторинг та оцінку стану колективного інтелекту органу управління і ключових спільнот ТГ для розроблення й реалізації заходів із цілеспрямованих змін в інтелекті і мисленні як персоналу ОМС, так і людських ресурсів.

Висновки. Отже, поширення рекомендованої практики обов'язкового залучення до процесів управління життєдіяльністю територіальних громад інтелектуальних ресурсів представників усіх категорій населення й рівнів їхньої внутрішньої ієрархії варто розпочинати з керівництва й працівників органу місцевого самоврядування.

Виконання переліку сформульованих вище умов сприятиме усвідомленню громадськістю ТГ комплектації керівництва й персоналу ОМС людьми з відповідними інтелектуальними характеристиками,

здатними, орієнтованими і налаштованими на задоволення та вирішення спільних для всієї громади потреб, а не особистих проблем.

Дальші дослідження доцільно продовжити в напрямку використання цієї моделі і сформульованих рекомендацій для підготовки й допуску до управління громадами найбільш готових для цього особистостей і персоналу, а також виявлення можливостей й умов для поступових змін індивідуальних і групових інтелектуальних портретів населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вернадский В. И. Биосфера и ноосфера. Предисловие Р. К. Баландина. М. : Айрис-пресс, 2004. 576 с.
2. Участь громадськості в процесі прийняття рішень. Огляд стандартів та практик у країнах-членах Ради Європи. Council of Europe. Страсбург, 2016. 57 с. URL: http://ecnl.org/wp-content/uploads/2016/08/Overview-of-participation-standards_Ukr.pdf.
3. Керівні принципи щодо громадської участі у процесі прийняття політичних рішень. Прийнято Комітетом міністрів Ради Європи 27 вересня 2017 року на 1295-му засіданні заступників міністрів. *Council of Europe*. 2017. 12 с. URL: <https://rm.coe.int/guidelines-on-civil-participation-in-political-decision-making/168076e135>.
4. Генеральний Секретар Ради Європи. Стан демократії, прав людини та верховенства права в Європі. Загальна відповідальність за демократичну безпеку в Європі. 2015. URL: <https://edoc.CouncilofEurope.int/en/overview/6455-state-of-democracy-human-rights-and-the-rule-of-law-in-europe.html>.
5. Стариковська О. О. Феномен громадської думки: взаємозв'язок держави і громадянського суспільства : дис... канд. філос. наук. Запоріжжя, 2020. 222 с. URL: http://phd.znu.edu.ua/page/dis/05_2020/disstarikovs--ka.pdf.

6. Хомей О. Д. Взаємодія громадянського суспільства та органів державної влади в умовах інтеграції України в ЄС : дис... канд. політ. наук. Київ, 2021. 221 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-08/disertaciya_khomey_-26-08-2021.pdf.

7. Руденко О. М., Серeda Т. М. (2016). Інституціалізація діалогу влади та громадянського суспільства. *Global world : науковий альманах*. 2016. Vol. 2 (II). С. 23-31.

8. Ундір В. О. Принципи взаємодії органів державної влади і громадських структур як основа гармонізації суспільства. *Ефективність державного управління*. 2020. Вип. 3 (64). Ч. 1. С. 66-78.

9. *Розвиток взаємодії держави і громадянського суспільства в контексті впровадження європейських принципів належного врядування* : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. (12 грудня 2012 р., м. Київ) / упоряд. В. М. Яблонський, О. А. Корнієвський, П. Ф. Вознюк. К. : НІСД, 2013. 504 с.

10. *Взаємодія громадянського суспільства з сектором безпеки і оборони : сучасні виклики* : тези доп. учасників наук.-практ. конф. (Харків, 21 груд. 2021 р.). Харків : НДІ ППСН, 2021. 172 с.

11. Механізми та процедури залучення громадськості до прийняття рішень. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/nads-u-mezhah-povnovazhen-rozglyanulo>.

12. Лебідь А. Є, Назаров М. С. Інструменти громадської участі в Україні : навчально-методичний посібник. Суми : Вид-во СумДУ, 2020. 73 с.

13. 18 цікавих фактів про Вернадського. *Факти про все на світі*. URL: <https://faktypro.com.ua/page/18-czikavikh-faktiv-pro-vernadskego>.

14. Steven W. Floyd, Bill Wooldridge. Middle management involvement in strategy and its association with strategic type : A research note. *Strategic Management Journal*. 1992. Vol. 13. Is. 1. P. 153-167.

15. Sharon L. Oswald, Kevin W. Mossholder, Stanley G. Harris. Vision salience and strategic involvement: Implications for psychological attachment to organization and job. *Strategic Management Journal*. 1994. Vol. 15. Is. 6. P. 477-489.
16. Davis R. V. Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision*. 2001. Vol. 39. Is. 2. P. 121-132.
17. Benoliel P., Somech A. (2010). Who benefits from participative management? *Journal of Educational Administration*. Vol. 48. Is. 3. P. 285-308.
18. Feldman M. S. & Khademian A. M. To manage is to govern. *Public Administration Review*. 2002. № 62 (5). P. 529-541.
19. Feldman M. S., Khademian A. M. and Quick K. S. Ways of knowing, inclusive management, and promoting democratic engagement : An introduction to the special issue. *International Public Management Journal*. 2009. № 12 (2). P. 123-136.
20. The Power of Citizen Engagement: Fostering Inclusive Democracy. VOCEAN. 2024. March 4. URL: <https://vocean.com/power-of-citizen-engagement>.
21. Семяновський В. М. Партиципативне управління як модель управління територіальними громадами. *Статистика України*. 2018. № 1. С. 47-51.
22. Данкевич В. Є., Прокопчук О. А., Усюк Т. В. Партиципативне управління локальною безпекою територіальних громад : досвід і практика ЄС. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). С. 35-41.
23. Сторожев Р. Особливості партиципативного стилю управління лідера в публічно-управлінській діяльності. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 9 (4). С. 20-27.
24. Katee Fletcher. 100+ Strong Inspirational Franklin D. Roosevelt Quotes. The Thought & Expression Company, Inc. 2010. URL: <https://thought.is/fdr-quotes>.

25. Каныгин Ю. М. Загадки интеллектуального бытия. Київ, 1977. 230 с.
26. Калініченко Л. Л. Фактори забезпечення інтегрального інтелекту колективу підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С. 120-127.
27. Островська Г. Й. Інтелект як субстанційна основа інтелектуального потенціалу. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 2 (64). С. 183-192.
28. Janssens M., Meslec N. and Leenders R. Th A. J. Collective intelligence in teams : Contextualizing collective intelligent behavior over time. *Frontiers in Psychology*. 2022. № 13. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.989572.
29. Україна : інтелект нації на межі століть : монографія / керівник авт. колективу В. К. Врублевський. Київ : Інформаційновидавничий центр «Інтелект», 2000. 508 с.
30. Jean Bossuyt, Lidet Tadesse, Martin Ronceray and Bruce Byiers. Position paper on Inclusive Governance. Final report. *European Centre for Development Policy Management (ECDPM)*. 31 p. URL: <https://kpsrl.org/sites/default/files/2022-02/ECDPM%20-%20Position%20Paper%20On%20Inclusive%20Governance.pdf>.
31. Kirdina-Chandler S., Sandstrom G. Institutional Matrices Theory as a Framework for both Western and Non-Western People to Understand the Global Village. Non-Western Challenges to Western Social Theory (RC16). *World Congress Of Sociology. International Sociological Association*. 2010. July 11-17. Gothenburg, Sweden. URL: <https://www.researchgate.net/publication/46446933>.
32. Панасюк Р. В., Петренко В. П., Попова Х. О., Ясінська Й. Реінжиніринг менталітету людських ресурсів – обов’язкова складова процесу успішного управління змінами в соціально-економічних системах. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. June 2018. 5

(17). Vol. 1. С. 60-68. DOI:
https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/01062018/5662.

33. Марич В. Ф. Про використання моделі інституціональної мега-матриці для аналізу та оцінки домінуючих ідеологем людських ресурсів територіальної громади в процесі формування консенсусу. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 31 травня 2024 р.)*; за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. Л. С. Мосора. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2024. С. 578-581.

34. Cipolla Carlo M. The Basic Laws of Human Stupidity. *Whole Earth Review*. Spring 1987. P. 2-7.

35. Куліковський Р. І., Петренко В. П., Хамчук Г. П. Інтелектокористування як головна умова раціонального використання ресурсів природи. *Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи* : збірник матеріалів 13-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції. Хмельницький : ХНТУ, 2022. С. 94-97.

36. Victor Petrenko. Intellectual personality portrait as a tool for assessment of candidates for positions in the civil service system. *3rd International Conference «Relationship between public administration and business entities management-2023» (RPABM, November 24, 2023). Book of abstracts*. Scientific Center of Innovative Research OÜ. С. 24-25. URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/RPABM/RPABM-2023/paper/view/582>.

37. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П., Хамчук Г. П. Ідентифікація умов ефективної взаємодії інтелектуальних ресурсів людських спільнот у процесі забезпечення раціонального природокористування. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33 (72). № 6. С. 85-95.

38. Dmytro Dzvinchuk, Mykola Kolisnyk, Iryna Ozminska, Viktor

Petrenko, Hryhoriy Khamchuk. On the Method and Tool of Intellectualization of Public Management of Energy Supply Sector of Ukraine. *On-line Journal Modelling the New Europe. Interdisciplinary studies*. 2024. Issue № 45. P. 52-77. URL: https://neweurope.centre.ubbcluj.ro/wp-content/uploads/2024/10/NR.-45_SEPTEMBRIE-2024.pdf.

REFERENCES

1. Vernadskyi V. Y. (2004). Byosfera i noosfera. Predyslovye R. K. Balandyna. M. : Airys-press, 576 s. [in Russian]
2. Uchast` hromads`kosti v protsesi pryiniattia rishen. Ohliad standartiv ta praktyk u krainakh-chlenakh Rady Yevropy (2016). Council of Europe. Strasburh, 57 s. URL: http://ecnl.org/wp-content/uploads/2016/08/Overview-of-participation-standards_Ukr.pdf. [in Ukrainian]
3. Kerivni pryntsypy shchodo hromads`koi uchasti u protsesi pryiniattia politychnykh rishen (2017). Pryiniato Komitetom ministriv Rady Yevropy 27 veresnia 2017 roku na 1295-mu zasidanni zastupnykiv ministriv. Council of Europe. 12 s. URL: <https://rm.coe.int/guidelines-on-civil-participation-in-political-decision-making/168076e135>. [in Ukrainian]
4. Heneral`nyi Sekretar Rady Yevropy. Stan demokratii, prav liudyny ta verkhovenstva prava v Yevropi. Zahal`na vidpovidalnist` za demokratychnu bezpeku v Yevropi, 2015 r. URL: <https://edoc.CouncilofEurope.int/en/overview/6455-state-of-democracy-human-rights-and-the-rule-of-law-in-europe.html>. [in Ukrainian]
5. Strykovs`ka O. O. (2020). Fenomen hromads`koi dumky : vzaiemozviazok derzhavy i hromadians`koho suspilstva : dys... na zdob. nauk. stup. kand. filos. nauk. Kyiv, 222 s. URL: http://phd.znu.edu.ua/page/dis/05_2020/disstrykovs--ka.pdf. [in Ukrainian]
6. Khomei O. D. (2021). Vzaiemodiia hromadians`koho suspil`stva ta orhaniv derzhavnoi vlady v umovakh intehtatsii Ukrainy v YeS : dys... na zdob.

nauk. stup. kand. polit. nauk. Kyiv, 221 s. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-08/disertaciya_khomey_-26-08-2021.pdf. [in Ukrainian]

7. Rudenko O. M., Sereda T. M. (2016). Instytutstyalizatsiia dialohu vlady ta hromadians`koho suspil`stva. *Global world : naukovyi almanakh*. Vol. 2 (II). P. 23-31. [in Ukrainian]

8. Undir V. O. (2020). Pryntsypy vzaiemodii orhaniv derzhavnoi vlady i hromads`kykh struktur yak osnova harmonizatsii suspil`stva. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*. Vyp. 3 (64). Ch. 1. P. 66-78. [in Ukrainian]

9. *Rozvytok vzaiemodii derzhavy i hromadians`koho suspil`stva v konteksti vprovadzhennia yevropeis`kykh pryntsypiv nalezhnoho vriaduvannia* : zb. materialiv mizhnar. nauk.-prakt. konf. (12 hrudnia 2012 r., m. Kyiv) / uporiad. V. M. Yablons`kyi, O. A. Korniiyevs`kyi, P. F. Vozniuk (2013). K. : NISD, 504 s. [in Ukrainian]

10. *Vzaiemodiia hromadians`koho suspil`stva z sektorom bezpeky i oborony : suchasni vyklyky* : tezy dop. uchasnykiv nauk.-prakt. konf. (Kharkiv, 21 hrud. 2021 r.). Kharkiv : NDI PPSN, 172 s. [in Ukrainian]

11. Mekhanizmy ta protsedury zaluchennia hromads`kosti do pryiniattia rishen. Natsional`ne ahentstvo Ukrainy z pytan` derzhavnoi sluzhby. URL: <https://nads.gov.ua/nads-u-mezhah-povnovazhen-rozglyanulo>. [in Ukrainian]

12. Lebid` A. Ye, Nazarov M. S. (2020). Instrumenty hromads`koi uchasti v Ukraini : navchal`no-metodychnyi posibnyk. Sumy : Vyd-vo SumDU, 73 s. [in Ukrainian]

13. 18 tsikavykh faktiv pro Vernads`koho. Fakty pro vse na sviti. URL: <https://faktypro.com.ua/page/18-czikavikh-faktiv-pro-vernads-kogo>. [in Ukrainian]

14. Steven W. Floyd, Bill Wooldridge. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type : A research note. *Strategic Management Journal*. Vol. 13. Is. 1. P. 153-167. [in English]

15. Sharon L. Oswald, Kevin W. Mossholder, Stanley G. Harris. (1994). Vision salience and strategic involvement : Implications for psychological attachment to organization and job. *Strategic Management Journal*. Vol. 15. Is. 6. P. 477-489. [in English]
16. Davis R. V. (2001). Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision*. Vol. 39. Is. 2. P. 121-132. [in English]
17. Benoliel P., Somech A. (2010). Who benefits from participative management? *Journal of Educational Administration*. Vol. 48. Is. 3. P. 285-308. [in English]
18. Fel'dman M. S. & Khademian A. M. (2002). To manage is to govern. *Public Administration Review*. № 62 (5). P. 529-541. [in English]
19. Fel'dman M. S., Khademian A. M. and Quick K. S. (2009). Ways of knowing, inclusive management, and promoting democratic engagement : An introduction to the special issue. *International Public Management Journal*. № 12 (2). P. 123-136. [in English]
20. The Power of Citizen Engagement : Fostering Inclusive Democracy. (2024). VOCEAN. March 4. URL: <https://vocean.com/power-of-citizen-engagement/>. [in English]
21. Semianovs`kyi V. M. (2018). Partysypatyvne upravlinnia yak model` upravlinnia terytorial`nyh hromadamy. *Statystyka Ukrainy*. № 1. P. 47-51. [in Ukrainian]
22. Dankevych V. Ye., Prokopchuk O. A., Usiuk T. V. (2020). Partysypatyvne upravlinnia lokal`noiu bezpekoiu terytorial`nykh hromad : dosvid i praktyka YeS. *Problemy ekonomiky*. № 4 (46). P. 35-41. [in Ukrainian]
23. Storozhev R. (2021). Osoblyvosti partysypatyvnoho styliu upravlinnia lidera v publichno-upravlins`kii diial`nosti. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. № 9 (4). P. 20-27. <https://doi.org/10.15421/152133>. [in Ukrainian]

24. Katee Fletcher (2010). 100+ Strong Inspirational Franklin D. Roosevelt Quotes. The Thought & Expression Company, Inc. URL: <https://thought.is/fdr-quotes>. [in English]
25. Kanyhyn Yu. M. (1977). Zahadky intelektual`noho bytyia. Kyiv, 230 s. [in Russian]
26. Kalinichenko L. L. (2012). Faktory zabezpechennia intehral`noho intelektu kolektyvu pidpryiemstv. *Marketynh i menedzhment innovatsii*. № 3. S. 120-127. [in Ukrainian]
27. Ostrovska H. Y. (2021). Intelekt yak substantsiina osnova intelektual`noho potentsialu. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*. № 2 (64). S. 183-192. [in Ukrainian]
28. Janssens M., Meslec N. and Leenders R. Th A. J. (2022). Collective intelligence in teams : Contextualizing collective intelligent behavior over time. *Frontiers in Psychology*. 13. [in English]
29. Ukraina : intelekt natsii na mezhi stolit` : monohrafiia / kerivnyk avt. kolektyvu V. K. Vrublievs`kyi (2000). Kyiv : Informatsiino-vydavnychyi tsentr «Intelekt», 508 s. [in Ukrainian]
30. Jean Bossuyt, Lidet Tadesse, Martin Ronceray and Bruce Byiers (2022). Position paper on Inclusive Governance. Final report. European Centre for Development Policy Management (ECDPM). 31 p. URL: <https://kpsrl.org/sites/default/files/2022-02/ECDPM%20-%20Position%20Paper%20On%20Inclusive%20Governance.pdf>. [in English]
31. Kirdina-Chandler S., Sandstrom G. (2010). Institutional Matrices Theory as a Framework for both Western and Non-Western People to Understand the Global Village. *Non-Western Challenges to Western Social Theory (RC16)*. *World Congress of Sociology. International Sociological Association*. July 11-17. Gothenburg, Sweden. URL: <https://www.researchgate.net/publication/46446933>. [in English]

32. Panasiuk R. V., Petrenko V. P., Popova Kh. O., Yasinska Y. (2018). Reinzhynirynh mentalitetu liuds`kykh resursiv – obov`iazkova skladova protsesu uspishnoho upravlinnia zminamy v sotsial`no-ekonomichnykh systemakh. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. № 5 (17). Vol. 1. P. 60-68. DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/01062018/5662. [in Ukrainian]

33. Marych V. F. (2024). Pro vykorystannia modeli instytutsional`noi meha-matrytsi dlia analizu ta otsinky dominuiuchykh ideolohem liuds`kykh resursiv terytorial`noi hromady v protsesi formuvannia konsensusu. *Publichne upravlinnia ta administruvannia v Ukraini : yevrointehratsiinyi postup : materialy Vseukrains`koi naukovo-praktychnoi konferentsii za mizhnarodnoiu uchastiu (Ivano-Frankivsk, 31 travnia 2024 r.)*; za nauk. red. prof. I. I. Chudyka, D. I. Dzvinchuka, I. P. Lopushyns`koho; uporiad. L. S. Mosora. Ivano-Frankivsk : IFNTUNH, S. 578-581. [in Ukrainian]

34. Cipolla Carlo M. (1987). The Basic Laws of Human Stupidity. *Whole Earth Review*. Spring. P. 2-7. [in English]

35. Kulikovskiy R. I., Petrenko V. P., Khamchuk H. P. (2022). Intel'ektokorystuvannia yak holovna umova ratsional`noho vykorystannia resursiv pryrody. *Derzhavna polityka shchodo mistsevoho samovriaduvannia : stan, problemy ta perspektyvy : zbirnyk materialiv 13-yi Vseukrains`koi naukovo-praktychnoi konferentsii*. Khmel`nyts`kyi : KhNTU, S. 94-97. [in Ukrainian]

36. Victor Petrenko (2023). Intellectual personality portrait as a tool for assessment of candidates for positions in the civil service system. *3rd International Conference «Relationship between public administration and business entities management-2023»* (RPABM, November 24, 2023). Book of abstracts. Scientific Center of Innovative Research OÜ. P. 24-25. URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/RPABM/RPABM-2023/paper/view/582>. [in English]

37. Dzvinchuk D. I., Petrenko V. P., Khamchuk H. P. (2022). Identyfikatsiia umov efektyvnoi vzaiemodii intelektual`nykh resursiv liuds`kykh spil`not u protsesi zabezpechennia ratsional`noho pryrodokorystuvannia. *Vcheni zapysky Tavriis`koho natsional`noho universytetu im. V. I. Vernads`koho. Seriia : Publichne upravlinnia ta administruvannia*. T. 33 (72). № 6. S. 85-95. [in Ukrainian]

38. Dmytro Dzvinchuk, Mykola Kolisnyk, Iryna Ozminska, Viktor Petrenko, Hryhoryi Khamchuk (2024). On the Method and Tool of Intellectualization of Public Management of Energy Supply Sector of Ukraine. *On-line Journal Modelling the New Europe. Interdisciplinary studies*. Issue № 45. P. 52-77. URL: https://neweurope.centre.ubbcluj.ro/wp-content/uploads/2024/10/NR.-45_SEPTEMBRIE-2024.pdf. [in English]