

УДК: 35.159.9

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-1\(26\)-156-176](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-1(26)-156-176)



Напльоков Юрій Васильович,
доктор філософії з публічного управління та адміністрування, доцент кафедри підготовки миротворчого персоналу, Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського, 03186, м. Київ, Повітрофлотський проспект, 30, тел.: +38 (098) 242 13 53, e-mail: designyvn@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0343-8337>

Наплёков Юрий Васильевич,
доктор философии по публичному управлению и администрированию, доцент кафедры подготовки миротворческого персонала, Национальный университет обороны

Украины имени Ивана Черныховского, 03186, г. Киев, Воздухофлотский проспект, 30, тел.: +38 (098) 242 13 53, e-mail: designyvn@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0343-8337>

Naplyokov Yuriy Vasilievich,

Doctor of Philosophy in Public Administration, Associate Professor of the department of training of peacekeeping personnel, National University of Defense of Ukraine named after Ivan Chernyakhovsky, 03186, Kyiv, Povitroflotsky prospect, 30, tel.: +38 (098) 242 13 53, e-mail: designyvn@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0343-8337>

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ В КОНТЕКСТІ ВЗАЄМОДІЇ КОЛЕКТИВНОГО СВІДОМОГО ТА НЕСВІДОМОГО В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

Анотація. Розглядається прийняття управлінського рішення на основі аналізу взаємодії колективного свідомого та несвідомого в умовах динамічного середовища. Колективне свідоме та несвідоме представляють дивергентний та конвергентний процеси мислення. Колективне свідоме має рефлексію, яка забезпечує зворотній зв'язок та нові ідеї. Колективне несвідоме створює опір до змін та стабілізує соціальну систему.

Результати аналізу взаємодії колективного свідомого та несвідомого в умовах динамічного середовища показують, що ця взаємодія є змінною та залежить від рівноваги між соціальною системою та середовищем, вона

спрямована на мислення, яке спрямоване на збереження системи через її опір або адаптацію до середовища залежно від критичності стану соціальної системи. Також синергетичний ефект від узгодженої роботи елементів соціальної системи може давати енергію для змін. В умовах зниження рівноваги метална складова соціальної системи у вигляді набору архетипів як шаблонів мислення може вимагати перегляду для прийняття рішень, які відновлять рівновагу.

Моніторинг взаємодії колективного свідомого та несвідомого є важливим для управління і планування розвитку соціальної системи. Для визначення цієї взаємодії запропоновано такі інструменти, як коефіцієнт динамічної рівноваги, методичний інструментарій соціально-психологічного мислення.

З причини того, що взаємодія колективного свідомого та несвідомого не завжди відповідає ситуації, в якій знаходиться соціальна система, існує потреба в контролі цього процесу. Тому завданням публічного управління стає створення умов, в яких взаємодія колективного свідомого та несвідомого в мисленні буде працювати для вирішення проблем, а не спиратись на застарілі переконання, які не сприяють прийняттю відповідних управлінських рішень. Це можливо робити за допомогою занурення соціальної системи в певні сценарії та використання атракторів, які будуть ініціювати взаємодію в необхідному напрямі.

Публічне управління сприятиме створенню умов, які зроблять соціальну систему “розумною”. Це можливо досягти через співпрацю державної влади з громадянським суспільством, децентралізацію та делегування владних повноважень від державної влади до громадянського суспільства, встановлення довіри та порозуміння на основі єдиної мети та зусиль.

Ключові слова: колективне свідоме, несвідоме, архетипи, управлінське рішення, публічне управління, система, середовище, рівновага.

ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ В КОНТЕКСТЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОЛЛЕКТИВНОГО СОЗНАТЕЛЬНОГО И БЕССОЗНАТЕЛЬНОГО В УСЛОВИЯХ ДИНАМИЧЕСКОЙ СРЕДЫ

Аннотация. Рассматривается принятие управленческого решения на основе анализа взаимодействия коллективного сознательного и бессознательного в условиях динамической среды. Коллективное сознательное и бессознательное представляют дивергентный и конвергентный процессы мышления. Коллективное сознательное имеет рефлексию, которая обеспечивает обратную связь и новые идеи. Коллективное бессознательное создает сопротивление изменениям и стабилизирует социальную систему.

Результаты анализа взаимодействия коллективного сознательного и бессознательного в условиях динамической среды показывают, что это взаимодействие является переменной и зависит от равновесия между социальной системой и средой; она направлена на мышление, которое нацелено на сохра-

нение системы через ее сопротивление или адаптацию к среде в зависимости от критичности состояния социальной системы. Также синергетический эффект от согласованной работы элементов социальной системы может давать энергию для изменений. В условиях снижения равновесия метателная составляющая социальной системы в виде набора архетипов как шаблонов мышления может потребовать пересмотра для принятия решений, которые восстановят равновесие.

Для управления и планирования развития социальной системы предложены инструменты определения взаимодействия коллективного сознательного и бессознательного, такие как коэффициент динамического равновесия, методический инструментарий социально-психологического мышления.

В виду того, что взаимодействие коллективного сознательного и бессознательного не всегда соответствует ситуации, в которой находится социальная система, существует потребность в контроле этого процесса. Поэтому задачей публичного управления становится формирование условий, в которых взаимодействие коллективного сознательного и бессознательного в мышлении будет работать на решение проблем, а не опираться на устаревшие убеждения, которые не способствуют принятию актуальных управленческих решений. Это возможно сделать с помощью погружения социальной системы в определенные сценарии и использования аттракторов, которые будут инициировать взаимодействие в необходимом направлении.

Публичное управление должно создать условия, которые сделают социальную систему “умной”. Это возможно достичь через сотрудничество государственной власти с гражданским обществом, децентрализации и делегирования властных полномочий представителя власти к гражданскому обществу, установления доверия и взаимопонимания на основе единой цели и усилий.

Ключевые слова: коллективное сознательное, бессознательное, архетипы, управленческое решение, публичное управление, система, среда, равновесие.

MAKING A MANAGERIAL DECISION IN THE CONTEXT OF INTERACTION OF COLLECTIVE CONSCIOUS AND UNCONSCIOUS IN CONDITIONS OF A DYNAMIC ENVIRONMENT

Abstract. The article considers making of managerial decisions based on the analysis of interaction of collective conscious and unconscious in a dynamic environment. Collective conscious and unconscious represent divergent and convergent processes in thinking. Collective consciousness has a reflection that provides feedback and new ideas. Collective unconscious resists changing and stabilizes the social system.

The results of the analysis of interaction of collective conscious and unconscious in a dynamic environment show the following: this interaction is variable and depends on balance between the social system and the environment; it fo-

cuses on thinking that aims to preserve the system through its resistance or adaptation to the environment depending on the critical state of the social system. Also, the synergistic effect of coordinated work of elements of the social system can provide energy for change. In conditions of reduced balance, a metal part of the social system in the form of a set of archetypes as patterns of thinking may need to be revised to make decisions that will restore balance.

Monitoring of interaction of collective conscious and unconscious is important for managing and planning of development of the social system. To determine this interaction, tools such as the coefficient of dynamic equilibrium, the methodical toolkit of socio-psychological thinking are proposed.

Due to the fact that interaction of collective conscious and unconscious does not always correspond to the situation in which the social system is, there is a need to control this process. Therefore, the task of public administration is to create conditions in which interaction of collective conscious and unconscious in thinking will work to solve problems, rather than focus on outdated beliefs that do not contribute to appropriate managerial decisions. It can be done by immersing the social system in certain scenarios and using attractors that will initiate interaction in a desired direction.

In general, public administration should create conditions that will make the social system “smart.” It can be achieved through the cooperation of the state authority with the civil society, decentralization and delegation of power from the state authority to the civil society, establishing trust and understanding based on a common goal and efforts.

Keywords: collective conscious, unconscious, archetypes, managerial decision, public administration, system, environment, balance.

Постановка проблеми. Забезпечення сталого розвитку соціальної системи України ускладняється динамічним та складним середовищем, яке сьогодні формується під впливом технологічних інновацій, геополітичних змін та глобалізації. В цих умовах питання прийняття вірного та своєчасного управлінського рішення стає надважливим тому, що будь-яка затримка в адаптації соціальної системи до середовища може привести до значного падіння її ефективності або знищення.

Соціальна система (система) повинна бути чутливою, стійкою та

ефективною одночасно. Для забезпечення цього публічне управління повинно зробити соціальну систему “розумною” через прийняття необхідних управлінських рішень на основі співпраці між державною владою та громадянським суспільством. В процесі прийняття рішення задіяні колективне свідоме, індивідуальне та колективне несвідоме, які постійно взаємодіють та формують мислення.

Сьогодні в Україні публічне управління опинилось в ситуації парадоксу, який полягає в потребі зміни металльної складової соціаль-

ної системи та практичною складністю впливу на колективне свідоме та неможливістю впливу на колективне несвідоме. Для вирішення цієї проблеми необхідно проаналізувати взаємодію колективного свідомого та несвідомого в умовах динамічного середовища для прийняття необхідних управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В основі прийняття рішень знаходиться мислення, яке завжди цікавило людей та пояснювалось як щось “божественне”. Термін “несвідоме” як психічне явище офіційно був представлений З. Фрейдом. Він поставив проблему взаємодії свідомого і несвідомо але недооцінив ідею синергетичного аспекту цих відносин. На відміну від З. Фрейда К. Юнг і Д. Узнадзе розуміли несвідоме і свідоме не як дві різні системи, а як два аспекти однієї системи.

В. Лейбін акцентує, “якщо З. Фрейд апелював до несвідомого психічного, то К. Юнг розрізняв індивідуальне (приватне) несвідоме, що містить чуттєві комплекси, і колективне (понад приватне) несвідоме, що представляє собою глибинну частину психіки, яка не є індивідуальним придбанням людини і зобов’язане своїм існуванням ‘виключно успадкування’, що виявляється у формі архетипів, які виступають в якості ‘моделі і зразка інстинктивного поведінки’ [1, с. 38]. Також Д. Узнадзе стверджував, що “наші свідомі переживання можуть перебувати під певним впливом наших установок, які зі свого боку зовсім не є змістами нашої свідомості” [2, с. 40].

К. Юнг обґрунтував терміни колективного свідомого, індивідуаль-

ного та колективного несвідомого та розглядав їх у зв’язку як “душевну цілісність”. Він вважав, що “свідомість є ефемерним явищем, що здійснює всі нагальні пристосування і орієнтації, від чого його роботу, швидше за все, можна порівняти з орієнтуванням в просторі”. Несвідоме базується на архетипах, які представляють “форми чи образи колективної природи, які виникають практично по всій Землі як складові міфів і, разом з тим, як окремі продукти несвідомого... [форми та зображення] мають відбиток та скріплюються в нашій психіці” [3, с. 50]. Відповідно К. Юнга архетипи є “зразкам поведінки”, які притаманні кожній людині. Також колективне несвідоме є джерелом сил душі, а архетип об’єднує форми і категорії, які приводять душу в рух [4].

Зв’язок мислення як взаємодія колективного свідомого та несвідомого з уявним можливо знайти в понятті “імаженер”, яке запропоновано Ж. Дюраном [5] та складається з трьох компонентів: 1) того *хто* уявляє, 2) того, *що* уявляється, 3) самого *процесу* уяви. Ж. Дюран розділяв мислення на світ розуму та сновидіння. Він збудував модель, де все раціональне підпорядковане ірраціональному, де логос витікає з міфосу. Між розумом та зовнішнім світом є уява. Уявне є тим, яке спотворює уяву про об’єкт. Це уявне надає представлення на основі колективного несвідомого про об’єкт та суб’єкт.

Питання публічного управління розвитком українського суспільства на основі архетипів відображається в дослідженнях таких вітчизняних вчених як Є. Афонін, О. Донченко,

О. Балакірева, О. Суший та інших представників Української школи архетипики.

Мета статті — розглянути питання прийняття управлінських рішень в контексті взаємодії колективного свідомого та несвідомого для забезпечення успішного публічного управління соціальною системою в умовах динамічного середовища.

Виклад основного матеріалу. Забезпечення рівноваги між системою та середовищем в умовах динамічного середовища є важливим аспектом. В такому стані система ефективна та гармонічна, тому що не витрачає енергії на опір середовищу. Отже, управління соціальною системою може полягати в забезпеченні рівноваги між системою та середовищем й досягненні системою бажаної мети свого розвитку за допомогою прийняття рішень на основі розуміння самої системи, середовища та встановлення рівноваги між ними. Публічне управління знаходиться на чолі цих процесів та спрямоване на забезпечення успішного розвитку системи через прийняття необхідних управлінських рішень.

В умовах динамічного середовища в основі прийняття управлінських рішень знаходиться взаємодія колективного свідомого та несвідомого. Результатами прийняття рішень є зміни соціальної системи, а саме її “організаційної, ментальної (духовної та політичної) та інформаційно-комунікаційної складових, які пов’язані та розвиваються спільно за допомогою публічного управління” [6, с. 31].

Надважливим завданням публічного управління є формування

природно “розумної” системи. В основі цього поняття може полягати взаємодія колективного свідомого та несвідомого в мисленні, яка забезпечить прийняття вірних рішень. Це забезпечується участю громадян в прийнятті рішень через довіру до влади, відчуття, свободу слова, підтримку оптимістичного бачення та готовністю до змін. Це можливо досягти через децентралізацію, делегування владних повноважень від державної влади до громадянського суспільства, постійний зворотний зв’язок, розвиток колективного емоційного інтелекту.

Колективне свідоме, індивідуальне та колективне несвідоме формують мислення, яке задіяне в аналізі та прийнятті рішень. Їх взаємодія має конфлікт але в цілому вони представляють єдине ціле. Колективне несвідоме стабілізує систему та стримує зміни. В той же час колективне свідоме генерує зміни, які необхідні для адаптації системи до умов середовища. К. Юнг поєднує раціональне зі свідомим [4, с. 227, 254] та ірраціональне з несвідомим [4, с. 177, 221]. До колективного несвідомого можливо віднести поняття архетипної природи такі як вірування, цінності, переконання, національну та організаційну культуру, міфи, образи, казки та легенди.

Колективне свідоме відображає раціональність та має рефлексію від спостережуваного. Колективне несвідоме, базуючись на людському досвіді, видає готові шаблони для прийняття рішень в формі архетипів та не має рефлексії. Рефлексія відіграє надважливу роль в управлінні системою в динамічному середовищі

тому, що вона є певним зворотним зв'язком, який регулює розвиток системи в залежності від мети та результату на виході в умовах реального середовища. Відсутність рефлексії в колективному несвідомому може сприяти тому, що система не буде ефективно працювати, наприклад, в умовах технологічно та інформаційно нового середовища.

3. Сікевич зазначає “там, де раціональна свідомість оперує аналізом, логікою, порівнянням, пошуком розбіжностей, перевіркою інформації та рефлексивною перевіркою своїх власних підстав, у несвідомого працює інший інструментарій: аналогія, ототожнення, емоції, нечуттєвість до суперечностей, образ, синтез. Серед них відсутня рефлексія, що і сприяє безконтрольності його існування” [7, с. 25]. В той же час, “колективне несвідоме, яке має свої внутрішні закони організації та упорядкування соціуму, що складаються з успадкованого колективного досвіду, допомагає соціуму не втрачати самоідентифікації під час соціальних змін, які охоплюють суспільну, політичну та культурну сферу життя суспільства, та здійснювати переорієнтацію свідомості соціальних суб'єктів на ті чи інші стабілізуючі та дестабілізуючі зміни у соціумі” [8, с. 169].

Колективне свідоме та несвідоме формують сьогодення або уявне як зв'язок в часі між необхідним (для сьогоденного) минулим та бажаним майбутнім. Тому минуле, сьогодення та майбутнє існують в їх постійному зв'язку. Формат їх взаємодії може визначатись середовищем, в якому знаходиться система. Минуле, яке не

підтримує сьогодення втрачає актуальність. Так і майбутнє, яке відірвано від сьогодення розглядається як непотрібне або фантазійне без практичної значимості. Все це формує мислення на основі взаємодії колективного свідомого та несвідомого. Цінність минулого може визначатись необхідністю використання його досвіду в майбутньому.

Для аналізу взаємодії колективного свідомого та несвідомого в мисленні важливими стають психологічні характеристики суспільства, сформовані завдяки геополітичному положенню, кліматичним умовам, історичному досвіду, ментальності, релігії та іншого. Наприклад, в моніторингу соціальних змін України (1992–2018) [9, с. 270] для аналізу суспільства застосовуються такі характеристики як: екстраверсія та інтроверсія; емоційність та прагматичність; ірраціональність та раціональність; інтуїтивність та сенсорність; екстернальність та інтернальність. Ці характеристики являють “своєрідний історичний результат того, що не один раз повторювалося як у поведінці однієї людини, так і в долі цілого народу” [9, с. 240].

Вказані характеристики можуть приймати активну участь в мисленні та є змінними (див. табл.). Це підтверджує припущення того, що взаємодія (*R*) колективного свідомого та несвідомого може нелінійно залежати від стану системи та умов середовища, а саме від рівня рівноваги між системою та середовищем. Цей рівень визначається коефіцієнтом динамічної рівноваги між системою та середовищем (*Keq*) [10, с. 8],

Динаміка соцієтальних змін в Україні, 2002–2018

Показник	10.2002	12.2008	12.2018
Екстраверсія/ Інтроверсія	19,3/ 27,9	38,9/ 20,1	35,9/ 18,8
Емоційність/ Прагматичність	14,6/ 20,8	25/ 10,9	21,6/ 13,2
Ірраціональність/ Раціональність	12,2/ 26,4	7,9/ 38,3	9,0/ 36,6
Інтуїтивність/ Сенсорність	8,1/ 12,9	29,9/ 21,0	24,1/ 19,5
Екстернальність/ Інтернальність	7,8/ 22,5	26,3/ 11,1	25,4/ 8,1

Джерело: “Українське диво: від депресії до соціального оптимізму” [9, с. 270].

який ілюструє відкритість системи, її адаптивність та ефективність.

$$R = f(Keq).$$

Нелінійність залежності взаємодії колективного свідомого та несвідомого від стану системи та умов середовища може пояснюватись вірогідною компенсацією психологічними характеристиками системи одне одного в їх синергетичному зв'язку, який є характерним та унікальним для кожної системи, що і представлено К. Юнгом як “душевну цілісність”. Взаємодія колективного свідомого та несвідомого триває постійно та представляє єдине ціле, в якому одне доповнює інше в залежності від стану системи та умов середовища. Процес регулювання цієї взаємодії є природним, нелінійним та індивідуальним. Так в умовах кризи, нестатку інформації та якісно нової проблеми людина може почати використовувати інтуїцію, як несвідоме, для пошуку рішення проблеми.

Взаємодія психологічних характеристик суспільства повинна бути спрямована на забезпечення ефек-

тивного розвитку системи, але може також діяти з затримкою в адаптації системи до середовища. Тому публічне управління повинно сприяти активізації тих характеристик, які допоможуть своєчасно прийняти рішення, яке збалансує систему в нових умовах. Для цього важливо зрозуміти тенденцію розвитку суспільства та прискорювати зміни за рахунок децентралізації, які пропонує Д. Котер [11].

Відповідно до динаміки соцієтальних змін в Україні з 2002 по 2018 роки спостерігаються зміни психологічних характеристик суспільства в залежності від стану системи та умов середовища. Наприклад, в таблиці вибірково відображено данні за 2002, 2008 та 2018 роки, які відрізняються рівнем стабільності, задоволеністю потреб громадян та соціальною напругою в країні.

Ускладнення середовища та рівня життя (2008 рік – фінансова криза та 2018 рік – тривалий невирішений конфлікт) призвело до потреби стабілізації через підвищення екстраверсії, емоційності, раціональності, інтуїтивності та сенсорності. В

період відносної стабільності (2002 рік) спостерігається значне підвищення інтроверсії та прагматичності.

Показники екстраверсії, емоційності, інтуїтивності та сенсорності можуть бути зв'язані в більшій мірі з колективним несвідомим як ірраціональним в мислені. Раціональність поєднується з колективним свідомим та змушує переглядати застарілі переконання, цінності та образи, наприклад у вигляді демонтажу радянських пам'ятників та заборону комуністичної символіки. Спостерігається заміщення одних якостей іншими в залежності від умов середовища та рівня загроз для стабільності системи.

Питання полягає в тому, наскільки показники психологічних характеристик сприяли прийняттю вірних рішень для реагування на виклики середовища для успішного розвитку системи і наскільки ефективно діяли інститути публічного управління в тих умовах. Для відповіді на це питання важливо звернути увагу на формат розвитку системи та на те, що колективне свідоме та несвідоме створюють певний конфлікт, управління яким може бути доручено публічному управлінню в контексті розвитку ментальної складової системи.

Система розвивається циклічно в межах критичного, мінімального, оптимального та максимального коефіцієнтів динамічної рівноваги ($Keq\ crt$, $Keq\ min$, $Keq\ opt$ та $Keq\ max$) [12, с. 180]. Наближення стану системи до критичного $Keq\ crt$ створює умови непередбаченості та потреби негайних змін. Система природно вмикає попередні шаблони з ми-

нулого щоб зберегти себе. В той же час збереження системи полягає в її адаптації. При наближенні до $Keq\ crt$ може спостерігатись посилення конфлікту між колективним свідомим та несвідомим. Так народжуються нові зав'язки, які повинні задовольнити потреби системи в новому середовищі.

Можливо припустити, що механізм колективного несвідомого починає працювати активніше, коли середовище стає більш непередбачуваним, а система збільшує свої коливання. Це відповідає інтервалу [$Keq\ crt - Keq\ min$] за умови коли Keq прагне до $Keq\ crt$. В цьому інтервалі колективне несвідоме намагається стабілізувати систему та повернути її до попереднього стану тоді коли колективне свідоме намагається її змінити.

Виникає конфлікт між колективним свідомим та несвідомим в результаті якого набір архетипів колективного несвідомого може корегуватись. Роль публічного управління полягає в моніторингу рівня Keq та застосуванні необхідної взаємодії колективного свідомого та несвідомого в мисленні для прийняття необхідного управлінського рішення. Це здійснюється через залучення членів системи до прийняття рішень на основі довіри, порозуміння та наявності зворотного зв'язку в системі.

Взаємодія колективного свідомого та несвідомого може формувати певну відкритість системи по відношенню до середовища через зв'язки між її елементами, ієрархією та ступню свободи відносин між ними, що відображається в інтроверсії або

екстраверсії суспільства. На 1994 рік О. Донченко відмічала, що українці схильні до індивідуалізму та більш близькі до інтровертивних народів, які “живуть не стільки своїми безпосередніми сприйняттями і враженнями від реальності, скільки уявленнями про неї. Тому події реальності як такі впливають на життя в інтровертивному суспільстві набагато менше, ніж думка про цю реальність” [13, с. 84]. Але інтроверсія українців є змінною в часі (див. табл.).

З одного боку, закритість та інтровертність суспільства підтверджує домінування колективного несвідомого в мисленні, яке стримує систему від змін та може підвищувати поріг терпимості українців. З іншого боку, незалежність та вільні зв'язки між елементами системи демонструють колективну готовність до змін у разі потреби. Так досягнення певного критичного стану системи спонукає до розуміння того, що деякі існуючі переконання та цінності вже не є актуальними тому, що заважають вирішенню проблем. Необхідність змін в системі спонукає включатися в роботу колективне свідоме.

Українське суспільство в певній мірі є анархічним та відкритим, через підвищений індивідуалізм громадян. Поняття відкритих або дисипативних систем може бути важливим у визначенні того як публічне управління повинно працювати в залежності від умов середовища. Дисипативна система характеризується нелінійністю, самоорганізацією і відкритістю. І. Пригожин зазначає, що системи, які не мають зовнішнього впливу, можуть зменшувати ентропію. Це означає, що система, яка зна-

ходиться в незмінному середовищі може структуруватись та централізуватись.

“Закон збільшення ентропії описує світ, що еволюціонує від порядку до безладу” [14, с. 131]. В той же час “нерівноважність є джерелом порядку. Нерівноважність призводить до порядку з хаосу” [14, с. 287]. Так концепцією публічного управління в динамічному середовищі може бути досягнення бажаної мети та підтримання динамічної рівноваги, які вимагають високої ентропії системи для забезпечення вільного вибору нових зав'язків між елементами системи. Взаємодія колективного свідомого та несвідомого є надважлива в цьому процесі.

Стан системи, її структура, зв'язки можуть бути визначені здатністю системи до адаптації на основі поведінки (мислення) її елементів. При цьому завданням публічного управління може бути забезпечення синергетики роботи елементів системи через порозуміння один одного, яка розглядається Г. Хакеном [15] та І. Пригожиним як узгоджена дія елементів самоорганізованої системи.

Сьогодні реакція української соціальної системи на зміни середовища може полягати у її децентралізації та наданні владних повноважень до регіональних та місцевих рівнів. Так М. Маффесолі використовує термін “племена” для опису тенденції збільшення кількості територіально розсіяних мікроплеменних груп на основі матриці колективних емоцій, а також релігійного духу, близькості до природи [16, с. 40]. Він стверджує, що попри важливість перспективи та співпраці

в умовах глобальних викликів, українці відчують потяг до комфорту “тут і зараз”, що є типовою логікою неоплемен (сучасних племен).

Децентралізація може сприяти розриву старих зв'язків та розподілу системи на елементи, які повинні сформувати нові зв'язки в системі для набуття синергетичного ефекту, який потрібен для отримання енергії для змін, мотивації громадян та побудови оптимістичного бачення розвитку системи. Розділення системи на елементи може дозволити застосувати активніше колективне свідоме з рефлексією як зворотний зв'язок для перегляду набору архетипів та цінностей в новому середовищі.

Колективне свідоме ініціює та мотивує зміну зв'язків системи, але нові зв'язки формуються на основі архетипів як їх певна комбінація в новому середовищі. Так в контексті взаємодії свідомого та несвідомого як єдиного цілого К. Юнг визначав, що “дуже ймовірно, що активація архетипу залежить від зміни свідомої ситуації, яка вимагає нової форми компенсації” [3, с. 151].

Динамічне середовища може змушувати систему переглядати набір цінностей та переконань для прийняття необхідного рішення. Нестійкі зв'язки між елементами системи, завдяки індивідуалізму, спрощують створення нового “пазлу” цінностей та переконань, що робить систему адаптивною. “На новому рівні розвитку системи набір цінностей може бути частково покращено або змінено з метою адаптації системи до нового середовища” [12, с. 178]. Розпізнання та формування набору цінностей, який забезпечить прийнят-

тя ефективних рішень є важливим завданням публічного управління. Співпраця державної влади та громадянського суспільства на основі постійної дискусії та комунікації повинна адаптувати ментальну складову системи до нового середовища.

Знання архетипів системи дозволяє управляти нею та прогнозувати її розвиток. Наприклад, колективне несвідоме українського суспільства може характеризуватись більш використанням міфічних образів, архетипів “велика мати” та “дитина”. Ці архетипи відображають креативність, сміливість, справедливість, незалежність та водночас емоційність, чутливість, наївність та бажання мати певну значимість в мировому просторі. Так К. Юнг відносить емоційне до несвідомого [4, с. 294], яке може домінувати в мисленні українців у вигляді довіри, наївності, поваги та утримання “кодексу честі” в співпраці з іншими державами.

Українське суспільство відрізняється від раціонального та прагматичного Західного своєю емоційністю та чутливістю завдяки геополітичним, історичним та релігійним факторам. Наприклад, християнство більш спирається на несвідоме як міфологічне та казкове, коли католики чи протестанти раціональні та прагматичні [17].

Так ставлення українського суспільства можливо порівняти з дитячим відношенням (архетип дитини) до “дорослих” міжнародних партнерів. Прикладом цього може бути бажання показати світовій спільноті гарний приклад — відмова від ядерної зброї в 1994 році та віра в те, що потужні гаранті забез-

печать безпеку. Також в 2014 році Українці демонструють емоційність, креативність, сміливість та готовність до змін при прийнятті рішень по наближенню до європейського простору.

Колективне несвідоме сприяє збереженню існуючої системи, “містить потужний потенціал та здатне під час зростання соціальної напруги сприяти утриманню сталого розвитку, спираючись на універсальну систему колективних уявлень, образів, стилів поведінки, знижуючи ризик остаточного руйнування соціальної системи” [8, с. 169]. Але не завжди колективне несвідоме сприяє прийняттю правильного рішення. Так “історична пам’ять” формує парадокс розвитку системи тому, що “одне й те саме минуле залежно від інтерпретації може бути або важким спадком, який гальмує розвиток незалежної держави, або великим минулим” [8, с. 112].

В умовах динамічного середовища заміна старих зв’язків новими є важливою для еволюції системи. Коли зв’язки розірвані то елементи системи самостійно шукають той формат, який найбільш доцільний (потребує найменший затрати енергії від системи для її існування). Це здійснюється на основі певних шаблонів попереднього досвіду (архетипів), які запам’ятовуються системою [18] та застосовуються за необхідністю як візерунки калейдоскопу після його струшування. Існує певна пам’ять системи, яка спроможна включатися в процес прийняття рішення в умовах послаблення існуючих зв’язків системи. Можливо припустити, що це і є колективне несвідоме, збереже-

не в архетипах, що впливає на мислення.

Зміни середовища активують необхідні архетипи або сприяють генерації нових ідей для вирішення проблем. Існує набір архетипів, який може формувати спосіб мислення та є інструментарієм для прийняття рішень. Наприклад, під впливом середовища формується ментальність — “особливий спосіб, яким людина чи група думає про речі” [19].

Можливо представити, що взаємодія колективного свідомого та несвідомого існує в умовних межах якогось єдиного цілого та утворює зв’язки між елементами системи для її ефективного функціонування в певному середовищі. Ця взаємодія формує ментальну складову системи, наприклад, у вигляді цінностей, переконань, національної культури, “культури державного управління” [20, с. 267], які можуть корегуватись для прийняття необхідних рішень. Це може бути активізація прагматизму та сенсорності під впливом геополітичних змін, наприклад розпаду Радянського Союзу. Також більшість цінностей, переконань, міфів та образів радянського періоду втратили актуальність та замінюються іншими, які сприяють прийняттю необхідних рішень в новому середовищі.

Перегляд цінностей та переконань є складним процесом та потребує активного залучення суспільства. З позиції корегування металної складової системи, публічне управління може сприяти розумінню суспільством необхідності змін та того, які переконання, цінності та образи необхідно переформувати в новий

візерунок. Це не означає знищення старого, це означає нову комбінацію цінностей та їх пріоритет як набір архетипів, актуальних в нових умовах. Зміна структури системи означає формування нового “набору цінностей, який відповідає ситуації й допомагає вирішити проблему шляхом встановлення рівноваги між системою та середовищем. Набір цінностей може ґрунтуватися на архетипах або їх пануванні. Колишній набір цінностей може бути практичним для застосування на новому рівні розвитку системи” [12, с. 178].

Взаємодія свідомого та несвідомого формує уяву, яка є “результатом конфлікту між рухами та їх соціальним представництвом, тоді як насправді уява проявляється більшу частину часу як динамічне та гармонійне узгодження бажань та об’єктів соціального та природного середовища” [5, с. 40]. Життя, як сьогодні, це розгорнута структура уяви втілена в суспільство, його культуру, економіку, яке трактує час через який ми проходимо.

По Ж. Дюрану карту уявного складають два несвідомі режими (денний та нічний) уяви або “імаженера” [5] і три види архетипів. Обидва режими відносяться до несвідомого (міфосу). Всі міфи належать до одного з режимів. Ж. Дюран виділяє героїчну (денна група), містичну і драматичну (нічний режим) групи архетипів. Двом режимам (архетипам) “імаженера” відповідає інші три групи архетипів: постуральний рефлекс (прагнення триматися вертикально в просторі), дигестивний рефлекс (їжа), копулятивний рефлекс (нервово-еротичний,

ритмічне повторення). Кожному рефлексу відповідають міфи зі своєю культурою, інститутами суспільства та іншим.

Можливо доповнити, що “імаженер” Ж. Дюрана це процес формування уяви світу, який дозволяє задовольняти системою три базові рефлекси (архетипи) в форматі та зв’язках, які дозволяють це робити з мінімальною витратою енергії системою в залежності від стану системи та умов середовища.

Зміна середовища може вимагати змін в системі для задоволення цих рефлексів.

Розуміння системою самої себе та середовища створюють резонанс та синергетичний ефект, який генерує енергію для змін системи. Цей резонанс є ритмічним повтором дій, який визначений Ж. Дюраном як копулятивний рефлекс. Так завданням публічного управління може бути створення такої системи, яка буде спроможна задовольняти цій рефлекс через розуміння середовища. Постуральний рефлекс може бути задоволений тим, що система спроможна витримувати тиск середовища та рухатись в тому напрямку, який буде задовольняти потреби членів системи найкращим можливим чином. При цьому колективне несвідоме в конфлікті з колективним свідомим уступає місце свідомому тому, що з’являється енергія для змін, яка компенсує страх втрати стабільності як невдачі.

“Порозуміння” або збіг коливань змін між системою та середовищем формується за допомогою ефективного публічного управління через синергетичну співпрацю громадян-

ського суспільства з державною владою на основі порозуміння, довіри та єдиної мети. Це виробляє додаткову енергію, необхідну для формування бачення, заряду та мотивації громадянського суспільства на зміни, які роблять систему гармонічною через відновлення рівноваги з середовищем.

В умовах динамічного середовища система може природно застосовувати більш колективного несвідомого для свого збереження. Але парадокс полягає в тому, що це і формує неефективність адаптації системи до середовища на основі страху змін, застарілих ментальних моделей, міфів, цінностей та переконань, які не допомагають знайти ті рішення, які забезпечать баланс системи в нових економічних, технологічних та комунікаційних умовах. Так існує проблема в застосуванні більш свідомого, раціонального та прагматичного в мисленні. Це може бути ключовим для визначення суті і ролі публічного управління в забезпеченні сталого розвитку системи.

Опитування населення, проведене Е. Афоніним та О. Балакіревою, підтверджує те, що роль та бачення державних службовців та громадян відрізняються та в умовах змін, громадянське суспільство більш розгублене [21, с. 6–7] та потребує допомоги. В цих умовах громадяни спираються більше на колективне несвідоме, яке стабілізує систему та утримує її від змін. Ця тенденція може формувати запізнення в адаптації системи та зменшення її ефективності.

Для розвитку української соціальної системи в нових умовах може

бути більш доцільним раціональне мислення, як колективне свідоме, і в меншій мірі ірраціональне, як колективне несвідоме. Це може пояснюватись поверненням України, наприклад, до історичної пам'яті, розподілу в минулому її на дві частини, що може програмувати суспільство на новий розподіл. Наприклад, “культивованій ‘інтелектуалами’ міф про “дві України” не стільки став однією з літературно-історичних подорожей у минуле країни, скільки перетворився на головну форму її репрезентації в сучасному світі” [22, с. 107]. Дійсно, за основу був взятий архетип розділеної України, а не архетип єдності та ідентичності. Це залучило інший архетип – страху та неминучої втрати національної незалежності, як це було в минулому або як це зазначено в історичному сценарії.

Інший архетип – слоган “Європа живе краще” сформував уявлення того, що в Європі було завжди краще. Це також несвідома уява, яка з'явилась в Україні в історичному минулому. Вона може заважати усвідомленню значущості та успішності України в світовому та Європейському просторі відстоювати свої національні інтереси та візуалізувати оптимістичне бачення свого розвитку.

Інформаційний простір середовища ініціює ті архетипи в несвідомості, які потрібні для стабілізації системи через її повернення до попереднього стану. Обираються ті архетипи, які потрібні в певний момент. Так зване інтуїтивне почуття спрямоване на подолання страху втрати системи з погляду на минулий досвід, а не настрою на майбутнє.

Таким чином, використання архетипів як складової колективного несвідомого в мисленні призвело до формування певного атрактора на шляху розвитку країни до її можливого розділу. З позиції колективного свідомого критично важливим сьогодні є формування нового мислення та філософії розвитку країни, не спираючись на досвід та історію. Це може бути, наприклад, створення економічно розвиненого та щасливого суспільства.

Колективне свідоме підтримує раціональний аналіз сьогодення та візуалізацію майбутнього. По відношенню до колективного несвідомого воно повинно домінувати в умовах небезпеки тому, що вона є ментальним сприйняттям загрози цілісності держави на основі певних архетипів (попереднього досвіду) як неминучого. В той же час це колективне несвідоме стримує спроможність раціонально та прагматично мислити для забезпечення національних інтересів держави.

Використання ж творчості, зваженого розумного ризику в нових умовах знижує небезпеку тому, що система спроможна до адаптації та розумних дій. З набору архетипів вона зможе вибрати ті, які більш оптимістичні. Оптимізм надає додаткову енергію, яка потрібна для змін. Роль публічного управління полягає в створенні таких умов в суспільстві, які будуть генерувати цю енергію за рахунок реалізації усього соціального капіталу суспільства.

Архетипи остерігають нас від можливих помилок, але вони ж і гальмують на шляху динамічного розвитку та використання можливо-

стей. Втрачається своєрідна синергетика руху системи та її можливості в форматі “час-сили-простір”. Завданням публічного управління є регулювання через підтримку бажання громадян змінювати і водночас переглядати набір архетипів, який заважає розвитку суспільства в нових умовах.

Розуміння людських уявлень дозволяє успішно управляти за допомогою мотивації та залучення людей до управління через їх бажання бути в цьому процесі. Розуміння людського бажаного уявного та задоволення їх потреб може забезпечити успішне управління. Так існує можливість впливати на уявне за допомогою певних сценаріїв та досягати необхідної мети на шляху постійної боротьби між індивідуальними, колективними та національними інтересами.

Знання колективного несвідомого надає можливість будувати бачення розвитку системи. “В архетипних уявленнях, образах, символах тощо прихована глибинна природа бажань, очікувань, прагнень та надій людей, які виникають у результаті спільної роботи свідомості та колективного несвідомого. Тому архетип можна розглядати як інформацію, яка має соціально-управлінську цінність” [20, с. 221–222].

Постає питання, як стимулювати взаємодію колективного свідомого та несвідомого в необхідному напрямку? Уявне або середовище впливає на цю взаємодію. Систему можливо помістити в штучне середовище — уявний сценарій, який може активувати необхідну взаємодію колективного свідомого з несвідомим як відповідь на умови середови-

ща. Це може сприяти формуванню мислення, яке потрібне в реальних та майбутніх умовах для успішного розвитку системи. Такий підхід забезпечує готовність системи до нових умов та мінімальну затримку в її адаптації.

Завданням публічного управління може бути створення сценарію, який активує необхідний набір цінностей, переконань у вигляді архетипів, які потенційно сприятимуть вирішенню проблеми. Це є позитивний інформаційний та психологічний вплив, який сприяє формуванню нового набору цінностей та переконань, які потрібні в нових умовах.

Атрактори базуються на задоволенні людських потреб [23] та відіграють важливу роль в управлінні. Так можливо балансувати взаємодію колективного свідомого та несвідомого, наприклад, через створення атракторів, які будуть зсувати систему до раціонального мислення та запуск набору архетипів, які будуть сприяти досягненню мети.

Наприклад, атракторами можуть бути визнання досягнень українського суспільства у світі, бачення оптимістичного майбутнього як рух до Європейського Союзу з метою покращення якості життя. В свою чергу це потребує формування набору архетипів, який буде сприяти досягненню цієї мети. Це може вимагати перегляду образів, коригування цінностей, переконань та вірувань на основі колективного свідомого, яке практично корегує систему завдяки рефлексії або зворотному зв'язку.

Також для формування мислення, яке сприятиме успішному розвитку системи, можливо використовувати

“соціально-психологічні технології як інструмент, за допомогою якого в суспільну свідомість (на рівні колективного свідомого та несвідомого) закладаються певні настановлення, які в подальшому реалізуються в діях, учинках, думках, бажаннях та ін. (у т. ч. через формування патернів поведінки і стереотипів)” [22, с. 112].

Публічне управління в контексті формування мислення та використання сценаріїв як інструментів активізації необхідної взаємодії колективного свідомого та несвідомого не повинно маніпулювати суспільством, а дійсно залучати громадянське суспільство для отримання зворотного зв'язку, нових ідей для успішного управління розвитком системи.

Встановлення довіри, єдиної мети та зусиль сприяє взаєморозумінню, прихильності громадянського суспільства до влади більш ніж автоматичне дотримання правил. Це надає можливість розвивати в суспільстві колективний емоційний інтелект як важливий аспект ефективного публічного управління.

Для ефективного публічного управління, прогнозування та планування змін системи доцільно застосовувати математичну модель публічного управління в умовах динамічного середовища [6, с. 134]. Для оцінки металльної складової системи та моніторингу колективного свідомого та несвідомого можливо застосовувати методологічні засади та методичні засоби вивчення неусвідомлюваних форм соціально-психологічного мислення [8, с. 178], які систематизовані О. Суший. Пропонуються такий методичний інстру-

ментарій як: 1) опитування громадської думки методами анкетування та формалізованого інтерв'ю (для аналізу колективного свідомого); 2) спеціальні методики (факторний та кореляційний аналіз); 3) методи соціально-психологічних досліджень; 4) якісно-кількісні психодіагностичні методики: “Кольорових уподобань” (Е. Афонін) та БАД (Л. Бурлачук, Е. Афонін, О. Донченко); 5) методика “Емоційна спрямованість особистості” (В. Немировський, С. Григор'єв).

Для зменшення помилок в процесі прийняття рішення важливим є застосування критичного, творчого та системно мислень, які можуть активізувати колективне свідоме як раціональне. Критичне мислення є важливим інструментом перегляду неактуальних несвідомих понять, які спонукають приймати невірні рішення. Творче мислення дає змогу шукати альтернативи та нові ідеї досягнення мети. Системне мислення дає змогу бачити елементи системи та середовища в зв'язках як єдине ціле.

Критичне мислення допомагає уникати помилок при аналізі, коли ми спираємося на досвід та застарілі вірування, цінності та переконання, які не є ефективними в нових умовах. Воно спрямовано на упередження застосування природно притаманних людині упереджень, людських пасток та помилок в мислення, які мають архетипну основу у вигляді міфів, образів, історичного досвіду, культурних аспектів та загально прийнятих норм поведінки. Все це знаходиться в сфері колективного несвідомого та використовуються при аналізі автоматично.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Прийняття управлінських рішень в умовах динамічного середовища базується на мисленні, яке є результатом взаємодії колективного свідомого та несвідомого. Ця взаємодія змінюється в залежності від рівня рівноваги між системою та середовищем, є безперервною та спрямована на прийняття рішень, які забезпечать функціонування системи. Для забезпечення ж її успішного розвитку в цей процес повинно втручатись публічне управління для запобігання надмірно стабілізуючого впливу колективного несвідомого в умовах змін динамічного середовища.

Соціальна система України повинна бути “розумною” щоб мінімізувати вплив колективного несвідомого та додати раціональності в мислення. Це необхідно тому, що якості колективного несвідомого такі як емоційність, наївність та недостатність прагматизму не дають можливості працювати українській соціальній системі ефективно та повністю підтримувати свої національні інтереси знаходячись в кооперації з різними ментальними просторами – прагматичним, раціональним Заходом та екстравертним та надмірно архетипним Сходом.

Для вирішення цієї проблеми потрібно створення умов, в яких система буде досить чутливою, мати зворотний зв'язок, спроможною аналізувати себе та середовище та приймати ефективні управлінські рішення. Це вимагає адаптації системи через корегування елементів її ментальної складової на основі плідної співпраці держав-

ної влади з громадянським суспільством.

Формування бачення, планування розвитку системи та своєчасне впровадження змін може забезпечити успішний розвиток соціальної системи. Для цього необхідно: 1) розуміти сутність та результати взаємодії колективного свідомого та несвідомого; 2) контролювати рівень взаємодії колективного свідомого та несвідомого; 3) запровадити підходи та інструменти для побудови “розумної” системи, яка буде спроможна приймати необхідні управлінські рішення в динамічному середовищі.

Таким чином, результати аналізу взаємодії колективного свідомого та несвідомого в умовах динамічного середовища для прийняття управлінського рішення є наступними:

1) Взаємодія є змінною та представляє функцією нелінійної залежності від рівня рівноваги між системою та середовищем: $R = f(Keq)$;

2) Взаємодія спрямована на мислення, яке націлено на збереження системи через її опір або адаптацію до середовища в залежності від критичності стану системи;

3) Синергетичний ефект від роботи елементів системи може давати енергію для змін;

4) Ефективне публічне управління через прийняття правильних управлінських рішень забезпечує резонанс (порозуміння) коливань системи та середовища як певного задоволення потреб людей, що сприяє реалізації бачення майбутнього.

Інструменти визначення взаємодії колективного свідомого та несві-

домого для аналізу та планування змін системи є:

1) Коефіцієнт динамічної рівноваги системи (*Keq*);

2) Методичний інструментарій соціально-психологічного мислення.

Завданнями публічного управління для створення “розумної” системи та її ефективного управління є:

1) Делегування владних повноважень від державної влади до громадянського суспільства;

2) Децентралізація;

3) Встановлення порозуміння між державною владою та громадянським суспільством, розвиток колективного емоційного інтелекту на основі довіри, єдиної мети та зусиль в суспільстві.

4) Управління через сценарії активізації необхідної взаємодії колективного свідомого та несвідомого для забезпечення рефлексії від реальності;

5) Використання соціально-психологічних технологій;

6) Забезпечення постійного освітнього процесу для державних службовців, формування розуміння філософії поведінки та управління соціальною системою;

7) Застосування критичного, творчого та системного мислення для запобігання помилок від впливу колективного несвідомого в нових умовах.

В подальшому варто дослідити процес впливу на взаємодію колективного свідомого та несвідомого через створення сценаріїв та атракторів з метою покращення прийняття управлінських рішень в реальних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Лейбин В. М.* Словарь-справочник по психоанализу. СПб. : Питер, 2010. 960 с.
2. *Узнадзе Д. Н.* Экспериментальные основы психологии установки. Тбилиси : Изд-во Акад. наук Грузинской ССР, 1961. 210 с.
3. *Jung Carl G.* (1958). Psychology and Religion: West and East. Collected Works of C. G. Jung. Ed. by Gerhard Adler & R. F.C. Hull. (Vol. 11). Princeton, N.J.: Princeton University Press.
4. *Jung Carl G.* (1988). Man and his Symbols. New York: Doubleday.
5. *Durand Gilbert* (1992). The Anthropological Structures of the Imaginary. (M. Sankey & J. Hatten, Trans). (11th ed.). Brisbane: Boombana Publication.
6. *Напльков Ю. В.* Ефективність публічного управління в умовах динамічного середовища : дис. ... д-ра філософії з публічного управління та адміністрування : 281. К. : МАУП, 2020. 340 с.
7. Социальное бессознательное: социологический и социально-психологический аспекты / З. В. Сикевич, О. К. Крокинская, Ю. А. Поссель. СПб.: Питер, 2005. 266 с.
8. *Сушиий О. В.* Теоретичні засади соціальної архетипіки // Публічне урядування. 2016. № 3 (4). С. 168–180.
9. *Афонін Е.* Українське диво: від депресії до соціального оптимізму / Е. Афонін, А. Мартинов. К. : Вид-дім “Києво-Могилянська академія”, 2019. 296 с.
10. *Naplyokov Y. V.* (2014). An Algorithm for Maintaining Dynamic Equilibrium to Achieve Strategic Goals. Master's Thesis. Carlisle, PA: U.S. Army War College.
11. *Kotter John P.* (2014). Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World. Boston: Harvard Business Review Press.
12. *Naplyokov Y. V.* (2018). The archetypal foundations of value choice in the process of adaptation to the modern societ // Public Management, 4 (14), 171–183.
13. *Донченко О. А.* Соціетальна психіка. К : Наук. думка, 1994. 207 с.
14. *Prigogine, Ilya & Isabelle Stengers.* (1984). Order out of chaos. New York: Bantam books.
15. *Haken H.* (1983). Synergetics. An Introduction: Nonequilibrium Phase Transitions and Self-Organization in Physics, Chemistry and Biology. New York: Springer-Verlag.
16. *Maffesoli M.* (1996). The Time of the Tribes: The Decline of Individualism in Mass Society. London: SAGE Publications.
17. *Субтельний О. М.* Україна: історія / пер. з англ. Ю. І. Шевчук. К. : Либідь, 1991. 509 с.
18. *Nicolis G. & I. Prigogine.* (1977). Self-Organization in Non-equilibrium Systems: From Dissipative Structures to Order through Fluctuations. New York: J. Wiley & Sons.
19. Cambridge Dictionary. Retrieved from <https://dictionary.cambridge.org>
20. *Сушиий О. В.* Психосоціальна культура державного управління : монографія. К.: Світогляд, 2012. 344 с.
21. *Афонін Е. А.* Функціональна і компетентнісна готовність державних службовців України до здійснення публічного адміністрування в умовах демократії / Е. А. Афонін, О. М. Балакірева // Український соціум. 2015. № 1. С. 7–22.
22. *Сушиий О. В.* Глибинні рифи українського націєтворення: архетипна програма конфлікту // Проблеми

- політичної психології. 2017. № 5 (19). С. 103–121.
23. Maslow A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- ## REFERENCES
- Leybin V. M. (2010). *Slovar'-spravochnik po psikhoanalizu* [Dictionary of Psychoanalysis]. M: Piter,
 - Uznadze D. N. (1961). *Eksperimental'nye osnovy psikhologicheskoy ustanovki* [The experimental foundations of the psychological attitude]. Tbilisi: Izdatel'stvo AN Gr.SSR.
 - Jung Carl G. (1958). *Psychology and Religion: West and East. Collected Works of C. G. Jung. Ed. by Gerhard Adler & R. F.C. Hull.* (Vol. 11). Princeton, N. J.: Princeton University Press.
 - Jung Carl G. (1988). *Man and his Symbols*. New York: Doubleday.
 - Durand Gilbert (1992). *The Anthropological Structures of the Imaginary*. (M. Sankey & J. Hatten, Trans). (11th ed.). Brisbane: Boombana Publication.
 - Naplyokov Yu. V. (2020). Efektivnost publichnogo upravlinya v umovakh dynamichnogo seredovishcha [Effectiveness of public administration in a dynamic environment]. *PhD's thesis*. Kyiv: MAUP [in Ukrainian].
 - Sikevich Z. V., Krokinskaya O. K. & Possel Yu. A. (2005). *Sotsialnoe bezsoznatelnoe: sotsiologichniy i sotsialno-psichologichniy aspekti*. SPT: Piter.
 - Sushiy O. V. (2016). Teoretychni zasady sotsialnoi arkhetypiky [Theoretical foundations of social archetypes]. *Publichne uradyuvannya – Public Management*, 3 (4), 168–180 [in Ukrainian].
 - Afonin E. & Martinov A. (2019). *Ukrains'ke divo: vid depresii do social'nogo optimizmu* [Ukrainian miracle: from depression to social optimism]. Kyiv: Vidavnychiy dim "Kievo-Mogilyans'ka Akademiya" [in Ukrainian].
 - Naplyokov Y. V. (2014). An Algorithm for Maintaining Dynamic Equilibrium to Achieve Strategic Goals. *Master's thesis*. Carlisle, PA: U.S. Army War College.
 - Kotter John P. (2014). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Boston: Harvard Business Review Press.
 - Naplyokov Y. V. (2018). The archetypal foundations of value choice in the process of adaptation to the modern society. *Public Management*, 4 (14), 171–183.
 - Donchenko O. A. (1994). *Sotsietal'na psikhika* [Societal psyche]. Kyiv: Naukova dumka.
 - Prigogine Ilya & Stengers Isabelle. (1984). *Order out of chaos*. New York: Bantam books.
 - Haken H. (1983). *Synergetics. An Introduction: Nonequilibrium Phase Transitions and Self-Organization in Physics, Chemistry and Biology*. New York: Springer-Verlag.
 - Maffesoli M. (1996). *The Time of the Tribes: The Decline of Individualism in Mass Society*. London: SAGE Publications.
 - Subtel'nij O. M. (1991). *Ukraina: istoriya* [Ukraine: history]. (Yu. I. Shevchuk, Trans). Kyiv: Libid'.
 - Nicolis G. & Prigogine I. (1977). *Self-Organization in Non-equilibrium Systems: From Dissipative Structures to Order through Fluctuations*. New York: J. Wiley & Sons.
 - Cambridge Dictionary*. Retrieved from <https://dictionary.cambridge.org>
 - Sushiy O. V. (2012). *Psihosotsial'na kul'tura derzhavnogo upravlinnya* [Psychosocial culture of public administration]. Kyiv: Svitoglyad [in Ukrainian].
 - Afonin E. A. & Balakireva O. M. (2015). Funkcional'na i kompetentnisna gotovnist' derzhavnih sluzh-

- bovtsiv Ukraïni do zdijsnennya publichnogo administruvannya v umovah demokratii [Functional and competence readiness of civil servants of Ukraine to carry out public administration in a democracy]. *Ukraïns'kiy sotsium – Ukrainian society*, 1, 7–22 [in Ukrainian].
22. Sushiy O. V. (2017). Glybinni rifi ukraïns'kogo natsietvorennya: arkhetydna programa konfliktu [Deep reefs of Ukrainian nation-building: an archetypal program of conflict]. *Problemi politichnoï psihologii – Problems of political psychology*, 5 (19), 103–121 [in Ukrainian].
23. Maslow A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.