

УПРАВЛІННЯ ЛЮДЬМИ В НЕСТАБІЛЬНОМУ ІНСТИТУЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ. СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

С.О.Телешун,

Національна академія державного управління при Президентові України

Стаття присвячена дослідженню та науковому визначенню нових суспільних, інформаційних моделей управління свідомістю громадян у процесі вироблення й реалізації публічної політики в умовах системної нестабільності. Особливий акцент робиться на аналізі управлінських моделей політичного впливу в країнах зі сталими демократичними традиціями управління та країнах, які перебувають у так званому "демократичному транзиті". Зовнішні загрози і виклики, внутрішня інституційна нестабільність підштовхують правлячий політичний клас та опозицію до пошуку нових інструментів і технологій системного впливу на свідомість людей. Запропоновано авторський рейтинг основних кластерів маніпулятивного впливу в системі політичного управління. На основі проведеного дослідження надано практичні рекомендації та вказано шляхи підвищення суспільної активності та свідомості громадян, особливо в умовах соціально-економічної і політичної нестабільності.

Ключові слова: публічна політика, технології впливу, інституційна нестабільність, маніпуляція, маніпулятивні технології, управління людьми, пропаганда.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN AN UNSTABLE WORLD. WORLD EXPERIENCE AND UKRAINIAN REALITIES

S.O. Teleshun,

National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

The article is devoted to the research and scientific definition of new social and informational managing models of the citizens' consciousness the process of developing and implementing public policy in systemic instability. A special emphasis is placed on analysis of political influence governance models in States with democratic regimes and so-called States with "democratic transit". External threats and challenges, internal institutional instability pushes the ruling political class and opposition to the search for the new mechanisms, technologies of influence and manipulation. Author rating of the main clusters of manipulative influence in the system of political management is offered. Based on the research, practical recommendations and indications of public activity and consciousness of citizens, especially socio-economic and political instability, were provided.

Key words: public policy, manipulation, manipulative technology, human management, propaganda.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Більшість сучасних управлінських моделей базується на одному з ключових принципів управління – управління поведінкою людини. Дії політико-адміністративного трикутника, який складається з політичних, державних інститутів та інституцій і корпоративно-приватного сектору, визначають ефективність соціального управління державою та комунікативну спроможність правлячого класу у відносинах із власними громадянами. Особливо це стосується країн, у яких політична система перебуває в стані перманентної кризи і на яку впливають загрози як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Насамперед може йтися про Україну, в якій трансформація державності та її інститутів відбувається паралельно з формуванням власної моделі національної ідентичності. За умов соціально-економічної кризи реформування системи державно-управлінських відносин, "гібридної

агресії", а точніше "проксі-війни" відбувається процес становлення політичної нації XXI ст. Крім того, інституційна нестабільність на національному і глобальному рівнях провокує всіх тих, хто вважає себе суб'єктами світової і регіональної політики, до перерозподілу зон впливу і формування нових правил гри, які б дали змогу реалізувати та легітимізувати власний "порядок денний" у внутрішній та зовнішній політиці. Об'єктам політики, по узгодженню із суб'єктами, залишається зосередитися на пріоритетних проблемах внутрішньої політики і стати ресурсною базою для нових геополітичних реалій. Українська держава для більшості впливових зовнішніх акторів стає експериментальним геополітичним майданчиком щодо створення нових союзів, коаліцій та формування нових правил співіснування. Показовим проявом пошуку моделей співіснування й управління є маніфест, опублікований у французькій газеті *Le Monde* (наприкінці 2018 р.) групою з 120 представників інтелігенції, політи-

© Телешун С.О., 2019

ко-економічного істеблїшменту із 16 країн, які закликають до змін в європейських інститутах і політиці з метою побудови більш демократичної архітектури управління Європейським Союзом.

Одним словом, незалежно від позиції сторін, переважну більшість країн і їх політичні класи та економічний бомонд не влаштовує сучасний світовий порядок у його нинішньому стані. Інструментом змін, суб'єктом і об'єктом цих процесів як на глобальному, так і на національному рівні є людина, громадянин – носій потенціалу, функцій, ресурсів, ідеологій, інструментарію, смислів, проблем тощо.

Тому не дивно, що словами або, точніше, висловами року, за версією Оксфордського словника, стають “терміни – явища” породжені суспільною свідомістю громадян, як-то “постправа” (2016) [7], що базується на емоціях та маніпуляціях; “радикальні культурні зміни” (2017) [8], що пояснюють особливу роль молоді в цих процесах; “токсичність” або “отруйність” (2018), як подія – явище, що характеризує відносини між людьми та державами в сучасному світі [9].

Таким чином піддаються гострій критиці і остракізму ідеї, авторитети, “країни-лідери”, наддержавні утворення, чия діяльність не встигає ефективно і соціально відповідально реагувати на суспільно-політичні, економічні, гуманітарні виклики й загрози першої половини ХХІ ст. Окрема теза, що панувала в середовищі європейських та світових ліберальних кіл про завершення епохи ідеології як двигуна розвитку і протистояння не відповідає дійсності і була стратегічно помилковою. У новому сторіччі, на нашу думку, політико-економічному істеблїшменту і науковому співтовариству варто було говорити не про абстрактну ідеологію, а про “образ майбутнього”, спроможного відповісти на запитання дня сьогоднішнього. Глобалізм, ліберальні цінності, демократія кінця ХХ ст. стикнулися з національним суверенітетом, сучасною національною ідентифікацією, пріоритетом верховенства прав громадянина над наднаціональною бюрократією, ліберальними стандартами і демократією в сучасному вимірі ХХІ ст. Ми можемо впевнено стверджувати, що процес суспільного розвитку стикнувся з викликами, на які попередні ідеологічні кластери та державні інститути не спроможні були ефективно відповісти на національному і наднаціональному рівнях, а ціна питання, пріоритети і механізми їх реалізації змінилися. Проте ключові принципи демократії і лібералізму залишилися домінуючими цінностями на світовій мапі світу. Однак розуміння й реалізація цих принципів на практиці має плюралістичний характер.

У більшості країн і значної кількості громадян виникає бажання змінити вектор комунікації з взаємного обміну між партнерами на так званий “стратегічний прагматизм”, який більше нагадує глобальну спекуляцію інтересами як сучасним видом послуг. Це, насамперед, посилення контролю за всіма видами ресурсів і функцій, особливо тих, які є в дефіциті; підвищення ролі реальних грошей; інформаційних технологій та механізмів системного примусу всіх рівнів. За цих умов управлінські моделі повертаються обличчям до національного споживача соціальних послуг, що іноді йде всупереч глобальним порядкам і традиціям ХХ ст. Проте це вибір національного політичного класу і суспільства, яке проектує конкурентну соціальну модель виживання в умовах системної внутрішньої і зовнішньої турбулентності. Можна погодитися з українським дослідником Я.Телешуном, який зазначав, що модель взаємостосунків між суб'єктами політики і суспільством визначається капіталізацією впливу на прийняття рішень у розподілі й ефективному використанні обмежених ресурсів [4]. За цих умов вибір майбутнього робить суспільну свідомість наріжним каменем процесу легітимізації політики управління державою в умовах глобальної та інституційної нестабільності.

Аналіз останніх публікацій за проблематикою та визначення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз широкого масиву зарубіжних і вітчизняних матеріалів з питання управління людьми дає підстави зробити висновок про актуальність означеної проблематики. Ця тема є цікавою в середовищі політиків, експертів, науковців як у державах перехідного типу, так і державах зі сталими традиціями демократії. На думку американського професора Н.Хомського, “вузькокорпоративні інтереси владної верхівки та їх довірених осіб” в умовах формальної демократії захищаються від суспільного незадоволення через механізми пропаганди [6]. Тема управління людьми, впливу і маніпуляцій є популярною в середовищі європейських, зокрема французьких, німецьких, британських, польських, дослідників та експертів. Різні аспекти комунікацій із використанням, у тому числі, маніпулятивних технологій вивчали у своїх працях вітчизняні науковці: В.Андрущенко, О.Бабкіна, В.Бєбик, В.Кривошеїн, Г.Почепцов, Є.Скулиш, Ю.Сурмін, М.Хилько та ін. Щодо визначення місця і ролі інформаційних процесів у виробленні політики, необхідно відзначити праці таких відомих експертів, як Г.Алмонд, Н.Вінер, К.Дойч, Д.Істон, Ж.-М.Коттре, П.Лазарсфельд, Г.Лассуелл, М.Маклюєн, Т.Парсонс, Ю.Габермас, Ж.Шварценберг та ін.

Особливо ця тема важлива в умовах “гібридного протистояння”, “проксі-війн”, зміни соціальних моделей поведінки громадян у нестабільному середовищі та дезінтеграційних процесів у Євросоюзі і за його межами.

Багато досліджень із цього питання з’явилося і в Україні. Уже сама проблема та її обговорення стає інструментом маніпуляції як з боку фахівців, експертів, політиків, громадських діячів, фінансово-політичних груп впливу, так і держави. На думку вітчизняної дослідниці Л.Литвиної, у централізованих суспільствах система управління концентрується в руках державного апарату та підтримує ідеологію управління, як правило, силовими методами і тотальною пропагандою [1]. Натомість управління в поліцентричних, демократичних суспільствах базується на публічній та латентній (тобто прихованій) взаємодії легітимних політичних суб’єктів, які спираються на маніпулятивні технології управління громадянами. Для політичних еліт, які використовують технології цілеспрямованого маніпулювання свідомістю суб’єктів, ефективні маніпуляції стають необхідною умовою виживання, збереження свого статусу та посилення свого впливу й контролю за розподілом усіх видів ресурсів та функцій. Особливого загострення боротьба за вплив і маніпуляції суспільною думкою набуває під час виборчих кампаній, реформовування політичної системи, інституційних криз, війн, громадянського протистояння тощо.

Формулювання мети статті. Мета статті – визначитись із характеристикою понять “управління людьми в нестабільному інституційному середовищі”; “маніпуляція”; запропонувати власний рейтинг основних кластерів маніпулятивного впливу, які активно використовуються в політичному просторі ключовими політичними акторами; запропонувати шляхи підвищення суспільної активності та свідомості громадян, особливо в умовах політичної нестабільності, виборів тощо.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Сучасні західні вчені у своїх наукових дослідженнях сходяться на думці, що “маніпуляція свідомістю – це сукупність дій, що мають на меті зміну процесу прийняття рішень у індивіда чи в соціальної групи через використання індивідуальних та групових фізичних та психічних методів, щоб поставити його (або їх) під частковий або повний контроль автора маніпуляції” [5].

У соціологічному словнику терміном “маніпуляція” позначено способи соціального впливу на людей за допомогою різних засобів (економічних, політичних, соціальних, масової інформації)

з метою нав’язування їм певних ідей, цінностей, форм поведінки тощо; шахрайську витівку, виверт, підтасовку фактів, махінацію, фокус; складний прийом у ручній праці, що вимагає великої точності [2].

Тобто маніпулювання в переносному значенні – це прагнення “прибрати до рук”, “приручити” іншого, “заарканити”, “піймати на гачок”, спроба перетворити людину на слухняне знаряддя, “маріонетку” [3].

У будь-якому суспільстві існують конфлікти інтересів політичних суб’єктів, коли кожен із них прагне нав’язати свій дискурс, зробити його панівним з метою зміни суспільної, групової та індивідуальної свідомості. Проте сучасні інформаційно-комунікаційні технології дають змогу перевести це протистояння на інший рівень інтенсивності, масштабності та ефективності. Конструювання смислу інформації відбувається шляхом програмування підтримки позиції автора. Головними стають конструкції та смисли, що закладаються автором у текст повідомлень та дають змогу зробити його ментальною технологією впливу на свідомість людини з метою програмування певної поведінки. Сама по собі технологія маніпулювання не є “гарною” чи “поганою”. Визначальним є прихований смисл, який закладається в повідомлення та провокує до реальних дій. При маніпулюванні масовою свідомістю людей фізичні методи в основному не застосовуються. Зазвичай використовується комплексні психолого-лінгвістичні, політичні, кібернетичні і т. ін. механізми багаторівневого впливу. Головним завданням цих механізмів є: відключити “рацію” (знижити критичність мислення), викликати системний страх і агресію (створити загрозу), мобілізувати громадян навколо когось чи чогось з метою проблеми (запропонувати вихід), створити середовище кругової поруки або соціальної залежності (страх перед публічною критикою) та використати стан “стокгольмського синдрому” заручника як засіб масової підтримки реалізації того чи іншого політичного курсу або дії.

Найвищий ефект роботи пропагандистських повідомлень, як і для будь-якого іншого виду маніпулювання, відбувається в умовах “чистого навіювання”, тобто без психологічного опору людини навіюванню і згодою на сприйняття впливів. Технології будуються таким чином, щоби в момент передачі інформації відвернути увагу адресата від справжнього змісту, підмінити його на такий, до якого неможливо підібрати контраргументи. Контраргументи – це основа опору навіюванню і самостійного мислення в умовах

системного суспільно-політичного тиску та нестабільності.

На основі аналізу зарубіжного та вітчизняного досвіду спробуємо запропонувати власний рейтинг основних кластерів маніпулятивного впливу, які, на нашу думку, більш активно використовуються в політичному просторі ключовими політичними акторами протягом 25 років.

“Принципи по виклику”, або догматичне навіювання. Спекуляція цивілізаційними, національно-культурними, соціальними та іншими цінностями в суспільстві та глобальному інформаційному просторі залежно від кінцевої мети їх носіїв та місця в ієрархії політичної системи. Особливо ці технології діють у транзитних суспільствах, або в державах із нестабільним інституційним середовищем та системними конфліктами. Крім того, цей кластер використовується у відносинах між державами як інструмент впливу і зовнішнього керування. Характерний як для держав і наддержавних утворень з неоліберальними амбіціями та традиціями, так і для держав, де національний політичний клас і частина суспільства перебуває у посттравматичному стані власної меншовартості – експлуатуючи образ “жертви” або “месії”.

“Глобальні або “хмарні” фейки”. Технологія “постправди”, де головну роль відіграють не об’єктивні, правдиві факти і події, а емоційні наслідки від “потрібної правди”, які резонують у суспільстві та дають змогу політичним акторам маніпулювати свідомістю громадян у потрібному напрямі. Через електронні ЗМІ, зокрема Інтернет і телебачення, через “громадян кореспондентів”, “експертів” – “хмарні” або глобальні фейки легітимізуються в публічному просторі та стають новою непохитною для суспільної критики “постправдою”.

Синдром “соціальної глухоти”. Ігнорування політичним класом проблем, які хвилюють переважну більшість суспільства. За рахунок ситуативних союзів друзів/ворогів: органів влади, зарубіжних партнерів, основних фінансово-політичних і груп тиску, що мають медійний (і не тільки) ресурс, через редакційну політику, “темники” і так звану “скоординовану позицію” проводять тотальну зачистку інформаційного середовища від суспільних подразників. Методи нейтралізації можуть бути різними – як публічними, так і негласними.

“Інформаційний калейдоскоп”. Сучасне тенденційне телевізійне мовлення побудоване таким чином: короткі сюжети змінюють один іншим, перемежуються анонсами, рекламою,

ток-шоу тощо. При цьому важлива інформація розбавляється чутками та скандалами, що призводить до деконцентрації уваги споживача. Цей калейдоскоп розрізної інформації, яку людина не в змозі осмислити та проаналізувати, сприймається як єдине ціле. Увага розсіюється, критичність аналізу знижується – увага людини розосереджується і вона стає готовою до сприйняти “політичних продуктів”, навіювання, впливу, гасел, дезінформації, “чорної” і “білої” пропаганди.

“Мозаїчність”. Якщо інформацію треба впровадити в свідомість, не викликавши опору, її подрібнюють на частини через свідомо або несвідомо “контрольованих” чи вмотивованих політиків, експертів, журналістів, активістів – тоді осмислити загальну картину подій, інтереси сторін, наслідки буде непросто, джерело походження інформації розмито, загальна логіка порушена, а події сприймаються на рівні коміксів.

“Сенсаційність і терміновість”. Часто в спеціальних новинах з’являється певний інформаційний “фаст-фуд”: “Сенсація!”, “Терміново!”, “Ексклюзив!”. Градус сприйняття і орієнтація на потрібний “сенсаційний” подразник у громадян підвищується. Проте терміновість і сенсаційність повідомлень часто відволікає від ключових суспільно важливих і значущих проблем публічної політики. Спотворення інформаційного порядку денного – привід промовчати про важливе. Інформаційний шум і високе нервово напруження знижують здатність до критичного осмислення і роблять людей уразливими до навіювання, стереотипного мислення, примітивної пропаганди.

“Фокус на другорядному”. Відвернути увагу громадян від актуальних соціальних проблем сьогодення, що є визначальним у процесі вироблення механізмів ефективної публічної політики, на проблеми менш важливі, але більш медійно емоційні і політично результативні. Ключові політичні актори, ЗМІ, ЛСД (так звані “лідери суспільної думки” – не плутати з наркотичними речовинами), прагнуть нав’язати громадянам власний порядок денний, який може не збігатися із суспільними викликами і потребами. Репортажі викликають піднесення, хвилювання, стрес. Людина співчуває, радіє, мріє, забуваючи про актуальні проблеми суспільного і власного життя.

“Контрольовані проблеми”. Продовження попередньої технології, яка має дещо інше змісто-ве навантаження і діє за формулою: “проблема – реакція – проблема – рішення – необхідна реакція на необхідну проблему”. У разі неефективної діяльності владних інституцій щодо розв’язання проблем соціально-економічного характеру

(“проблеми катастрофи”) пануючий клас схильний переорієнтувати увагу населення із невирішених проблем на проблеми більшого рівня емоційної уразливості (проблеми безпеки тощо), які мають інспіровану природу походження. За цих умов громадяни згодні делегувати свої права і повноваження владі, іншим політичним інститутам і органам з метою розв’язання “проблем” та збереження інституційної стабільності, погоджуючись на зміну політичного порядку денного та часткове обмеження своїх соціальних прав і свобод.

“Інфікування проблемою”. Зміна однієї моделі управління в державі на іншу призводить до соціальних потрясінь і катаклізмів. З метою унеможливлення повної деградації владних інституцій, збереження суспільно-політичного, громадянського порядку та керованості змінами у всіх галузях суспільного буття варто проводити реформи поетапно, привчаючи громадян до незворотності змін і їх соціальної результативності та значущості. У разі професійної недоцільності, соціальної неефективності, за відсутності адекватного ресурсного забезпечення, особливо в умовах війни і збройного протистояння, – держава взагалі, а реформа управління зокрема, стикнуться з цілим комплексом проблем, які мають значний соціальний конфліктний потенціал громадянського протистояння.

“Абстрактність майбутнього, або “щастя завтра”. Неможливість отримати соціальний результат сьогодні. Небажання політичного класу нести політичну, адміністративну і кримінальну відповідальність за наслідки реалізації власної політики. Перекладання відповідальності за зміни на майбутні покоління, створення атмосфери власної соціальної неповноцінності, бажання відповідати політичній кон’юктурі сьогодення. Глобальність і масовість планів за відсутності соціальних результатів. Орієнтація на перманентні вибори, постійні акції тиску, загальна суспільна істерія, політичні мобілізації.

“Штучні авторитети”, або “корисні ідіоти”. Останні підбираються з числа формалізованих і достатньо відомих фізичних чи навіть юридичних осіб, спроможних під конкретну ситуацію свідомо чи несвідомо виконати функцію “пропелера”, який розганяє інформаційну хвилю у вигляді конкретних трендів. Подібна інформація поширюється як прихована пропаганда чи реклама, але джерело походження залишається невідомим, факти не перевіряються, оскільки розповсюджуються в Інтернеті чи ТБ як достовірні. Крім того, популярні люди часто стають агента-

ми впливу третіх сторін чи навіть держав – вони переконують прихильників або шанувальників у тому, у чому самі не є достатньо компетентними чи обізнаними. Вони часто бувають відірваними від реального, політичного та соціально-економічного життя держави, у якій перебувають або проживають. Досить часто стосовно цих суб’єктів суспільного життя використовуються окремі інструменти мотивації, зокрема фінансові, медійні тощо.

“Емоційна сірість”. Технологія підміни логічного мислення на емоційну дію. Використовуючи страх, обмеженість у освіті та інформації, соціальну невпевненість, агресію, нереалізовані бажання, образи і т. ін. створити стійкі моделі поведінки, які б базувалися на поверхових нейролінгвістичних рефлексах, що блокують раціональний аналіз причин того, що відбувається в суспільстві. Крім того, постійно на рівні агресивного менторства повторювати необхідні меседжі та гасла. Постійно культивувати відчуття власної вини і неспроможності попередніх поколінь зрозуміти природу суспільно-політичних процесів. Натомість пропонувати власну месіанську модель порятунку як єдино правильну і непогіршиму.

Технологія “інформаційного казана” спрямована, хоч як це дивно, на досягнення двох протилежних цілей. З одного боку, в процесі наступу на владу і опонентів створити умови для розвитку контрольованого “інформаційного хаосу” у вигляді технологічного тиску, погроз, зливу конфіденційної, компрометуючої або фейкової інформації з метою впливу на опонентів і суспільство. А з другого – достатньо жорсткий контроль за інформаційною політикою в державі із залученням до цього процесу як зацікавлених сторін, так і представників громадянського сектору.

Що необхідно робити для підвищення суспільної активності та свідомості громадян на передодні виборів, суспільної нестабільності, агресивної пропаганди? Зокрема, варто:

- не піддаватися маніпулюванню і навіюванню, виховувати в собі здатність аналізувати інформацію, перестати пасивно спостерігати за перебігом подій, зберігати свідомість із високим рівнем критичного ставлення до середовища, в якому ви перебуваєте. Чим складніше людина сприймає дійсність, тим менше в ній агресії;

- не лінуватись шукати інформацію та аналізувати факти, навіть коли вони вам не подобаються, користуватись різними джерелами. Розуміти приховані і публічні інтереси тих, хто намагається на вас впливати.

– не бути обмеженими стереотипами і пропагандистськими кліше, шукати і декларувати власний інтерес, пропонувати свої послуги іншим;

– не приймати рішення на основі пліток або чужих вподобань. Уникати абстрактних обіцянок. Ефективний психологічний захист від промивання мізків – свідоме призупинення контактів з агресивним джерело інформації;

– не дозволяйте нав'язувати вам чужу волю, яку ви не розумієте або не сприймаєте. Спробуйте зрозуміти і відшукати істинні причини такої поведінки. В іншій стороні завжди є слабина, яку приховують. Дайте собі термін, скажімо, два тижні відпочинку, і “омана” почне проходити;

– не споживайте інформацію в розслабленому стані, зі зниженим бар'єром критичності. Інформація із зовнішнього світу відкладається в підсвідомості у вигляді психологічних установок і формує майбутню поведінку.

Спробуйте навчитися спокійно, чітко, відкрито, не даючи волю емоціям і не звинувачуючи опонентів, висловлювати свої погляди і нести за це інтелектуальну і професійну відповідальність. Навчіться слухати іншого, якщо хочете впливати на людей.

Дозволити собі змінювати свою думку можуть не всі, а тільки сильні, розумні, конкурентні і ті, що розвиваються.

І головне зрозуміти, що “свобода слова” у спілкуванні з людьми з метою впливу може бути страшною, якщо вона не несе в собі адекватних думок і дій, принципів, сумнівів і совісті!

Висновки і перспективи подальших досліджень. Системний вплив панівного політичного класу, держави на політичну свідомість особистості, маніпуляції є як у тоталітарних, транзитних, так і в демократичних суспільствах. Зрілість суспільства та його управлінських інститутів визначається насамперед адекватною реакцією на суспільні виклики й загрози, активною медіацією і комунікацією, ефективною публічною політикою спроможною боротися із закостенілими ідеологічними та управлінськими стереотипами мислення. Підтвердженням тому є народження в Європі нових соціально-політичних трендів,

суспільних рухів, організацій, які через акції прояв громадянської непокори сигналізують про публічну неефективність органів державної влади та місцевого самоврядування у розв'язанні проблем суспільної ваги. Спроба влади, ключових корпоративних і політичних акторів за допомогою пропаганди, маніпулятивних технологій, політичної чи державної цензури активно впливати на соціальну поведінку громадян, створивши контрольований “суспільно-інформаційний простір”, рано чи пізно буде піддана жорсткому соціально-політичному остракізму з боку громадянського суспільства. Головною загрозою вияву такої соціальної самосвідомості громадян є те, що такі прояви недовіри до інститутів влади призводять до її делегіматизації, дефункціональності та деградації, а значить до: системного протистояння між державними і громадянськими інституціями; перманентної агресії; суспільної депресії; інституційної неконкурентності; розпаду політико-адміністративної системи; зовнішнього втручання і навіть до втрати державності.

Із соціально-психологічної точки зору, у комунікативних процесах громадськості та політикуму присутні комунікативні бар'єри, комплекси, елементи упередження й недовіри, які долаються вкрай повільно й неефективно. Тож завданням науковців, державних діячів, політиків і бізнесменів є знаходження того адекватного рецепту співпраці із суспільством узагалі та кожною особою окремо, який би гармонійно поєднував державні інтереси та інтереси кожного громадянина.

На нашу думку, розв'язання проблеми ефективною публічною комунікацією необхідно починати з підвищення рівня комунікативної культури основних акторів публічної політики. Створити мережу соціально-комунікативних медіаплатформ, які б стали майданчиком для обговорення важливих проблем національного рівня. Ефективна медіація між політико-адміністративними органами влади, корпоративним сектором, інститутами громадянського суспільства забезпечила б гарантійні умови для стабільної діяльності державних інституцій в умовах соціально-економічної і політичної турбулентності.

Список використаних джерел

1. Литвинова Л. В. Особливості комунікативної культури в органах публічної влади: соціально-психологічний аналіз [Електронний ресурс] / Лариса Володимирівна Литвинова // Відкриті очі. – 2018. – Режим доступу: http://www.vidkryti-ochi.org.ua/2018/09/blog-post_20.html.

References

1. Litvinova L. V. (2018), “Features of communicative culture in public authorities: socio-psychological analysis”, Vidkryti ochi [Online], available at: http://www.vidkryti-ochi.org.ua/2018/09/blog-post_20.html (Accessed 10 December 2018).

2. Социологический энциклопедический словарь : на русском, немецком, французском и чешском, языках / РАН ; Ин-т социологии; Ин-т соц.-полит. исследований / под ред. Г. В. Осипова. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 488 с.
3. Сугестивні технології маніпулятивного впливу : навч. посіб. / [В. М. Петрик, М. М. Присяжнюк, Л. Ф. Компанцева та ін.]; за заг. ред. Є. Д. Скулиша. – 2-ге вид. – Київ : ЗАТ “ВІПОЛ”, 2011. – 248 с.
4. Телешун Я. С. Фінансово-політичні групи в нестабільному інституційному середовищі : дис. канд. політ. наук : 23.00.02 / Телешун Ярослав Сергійович. – Київ, 2018. – 248 с.
5. Anthony D. Pseudoscience and Minority Religions : An Evaluation of the Brainwashing Theories of Jean-Marie Abgrall // *Social Justice Research*. – 1999. – Vol. 12 (4). – P. 421–561.
6. Chomsky N. “10 Strategies of Manipulation” by the Media [Електронний ресурс] / N. Chomsky // *Media Control*. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://politics1660.wordpress.com/2017/01/05/noam-chomsky-10-strategies-of-manipulation-by-the-media/>.
7. Word of the Year 2016 is... [Електронний ресурс] // *English Oxford Living Dictionaries*. – 2016. – Режим доступу: <https://en.oxforddictionaries.com/word-of-the-year/word-of-the-year-2016>
8. Word of the Year 2017 is... [Електронний ресурс] // *English Oxford Living Dictionaries*. – 2017. – Режим доступу: <https://en.oxforddictionaries.com/word-of-the-year/word-of-the-year-2017>
9. Word of the Year 2018 is... [Електронний ресурс] // *English Oxford Living Dictionaries*. – 2018. – Режим доступу: <https://en.oxforddictionaries.com/word-of-the-year/word-of-the-year-2018>.
2. Osipov G. V. (1998), *Sociologicheskij jenciklopedicheskij slovar': na russkom, nemeckom, francuzkom i cheshskom, jazykah* [Sociological encyclopedic dictionary: in Russian, German, French and Czech, languages] RAS; Institute of Sociology; Institute of Social and Political Studies, INFRA-M., Moscow, Russian Federation.
3. Petrik V. M., Prisyazhnyuk M. M., Kompantseva L. F., Skulish Y. D., Boyko O. D., Ostroukhov V. V. (2011), *Suhestyvni tekhnolohii manipulyatyvnoho vplyvu : navch. posib.* [Suggestive technologies of manipulative influence: teach. manual], 2nd ed, CJSC “VIPOL”, Kyiv, Ukraine.
4. Teleshun Y. S. (2018), “Financial and political groups in an unstable institutional environment”, Abstract of Ph.D. dissertation, Political sciences, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine.
5. Anthony D. (1999), “Pseudoscience and Minority Religions : An Evaluation of the Brainwashing Theories of Jean-Marie Abgrall” , *Social Justice Research*, vol. 12 (4), pp. 421–561.
6. Chomsky N. (2017), “10 Strategies of Manipulation” by the Media”, *Media Control*, [Online], available at: <https://politics1660.wordpress.com/2017/01/05/noam-chomsky-10-strategies-of-manipulation-by-the-media/> (Accessed 16 December 2018).
7. *English Oxford Living Dictionaries* (2016), “Word of the Year 2016 is...” available at: <https://en.oxforddictionaries.com/word-of-the-year/word-of-the-year-2016> (Accessed 16 December 2018).
8. *English Oxford Living Dictionaries* (2017), “Word of the Year 2017 is...” available at: <https://en.oxforddictionaries.com/word-of-the-year/word-of-the-year-2017> (Accessed 16 December 2018).
9. *English Oxford Living Dictionaries* (2018), “Word of the Year 2018 is...” available at: <https://en.oxforddictionaries.com/word-of-the-year/word-of-the-year-2018> (Accessed 16 December 2018).

Телешун Сергій Олександрович,

доктор політичних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, директор Інституту державної служби і місцевого самоврядування Національної академії державного управління при Президентові України, в. о. завідувача кафедри публічної політики і політичної аналітики, 03057, Україна, м. Київ, вул. Антона Цедіка, 20

Цитування: Телешун С. О. Управління людьми в нестабільному інституційному середовищі. Світові тенденції та українські реалії / С. О. Телешун // *Вісн. НАДУ. Серія “Державне управління”*. – 2019. – № 1 (92). – С. 60–66.

Стаття надійшла: 10.01.2019

Схвалено до друку: 22.01.2019

Teleshun, Serhiy O.,

Doctor of Political Sciences, Professor, Director of Institute of government service and local self-government of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine; Honored Worker of Science and Technology; Head of Department of Political Analysis and Forecasting of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, 20, Anton Tsedyk St., Kyiv, 03057, Ukraine
Email: teleshun.iaoslav@gmail.com
ORCID: 0000-0001-9937-7251

Citation: Teleshun, S. O. (2019). *Upravlinnya lyud'my u nestabil'nomu instytutsiynomu seredovyshchi. Svitovi tendentsiyi ta ukrayins'ki realiyi* [Human resource management in an unstable world. World experience and ukrainian realities]. *Bulletin of the NAPA, Series “Public Administration”*, 1 (92), 12–18.

Article arrived: 10.01.2018

Accepted: 22.01.2019