

## **ПРОБЛЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНИ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ «НЕСИЛОВИХ ДІЙ»**

*У статті розкрито основні моделі реалізації стратегії «непрямих впливів» шляхом впливу, насамперед, на систему управління персоналом державної служби, а також розглянуто механізми їх дії. Сформульовано основні умови для реалізації таких моделей та наведено можливі напрями проведення профілактичних заходів, спрямованих на виключення або суттєве ускладнення досягнення мети стратегії «м'якої сили».*

**Постановка проблеми.** Забезпечення ефективного функціонування системи державного управління, діяльність якої спрямована на прийняття й реалізацію політичних, адміністративних, економічних та інших рішень в інтересах усіх сфер діяльності будь-якої держави, що дбає про захист своїх національних інтересів, є надзвичайно актуальним та безпосередньо впливає на підтримання на відповідному рівні її національної безпеки.

Докорінні зміни, які відбуваються у суспільстві, досягнення у сфері розвитку та реалізації різноманітних стратегій деструктивного впливу на системи управління в ньому приводять до необхідності їх всебічного аналізу для формування та реалізації відповідних стратегій захисту.

Одними з найбільш ефективних у цій сфері є стратегії так званих «несилових дій», «непрямих впливів», «м'якої сили» та «м'яких впливів» тощо, які широко розповсюджені і як стратегії нападу, і як стратегії захисту [1].

Їх дієвість обумовлена тим, що у штучно створених системах (державах, суспільстві, установах) слабкі, а здебільшого й зовсім непомітні впливи на певні уразливі «критичні» точки з часом призводять до порушення їх функціонування, яке у кінцевому результаті може спричинити кризу або, що є важливим, забезпечити можливість зовнішнього управління ними не на користь національним інтересам держави, на інституції якої такі впливи здійснюються.

Про розвиток та впровадження нових форм реалізації зазначених стратегій, їх ефективність та наслідки свідчать факти кризових явищ у політиці та економіці багатьох країн світу, які мали місце протягом попередніх десятиліть.

Для запобігання цьому та нейтралізації виникнення кризових ситуацій при здійсненні таких впливів необхідно забезпечити своєчасне виявлення їх підготовки та реалізації. Це, у свою чергу, потребує проведення досліджень найбільш імовірних сценаріїв їх реалізації.

Слід зазначити, що в провідних країнах світу такий підхід не тільки офіційно прийнятий, але й нормативно визначений. Наприклад, у США існує доктрина, яка отримала назву «м'яка сила» (The Doctrine of the Soft Power) [1]. Її назва обумовлена визначеними в нормативних документах основними напрямами застосування сили, зокрема, здійсненням впливів на організаційні засади країни, її ресурсні та матеріально-технічні можливості. Зважаючи на специфічність, вплив на організаційні засади умовно був поділений на м'яку (soft) та жорстку (hard) силу. Якщо основною характеристикою останньої є жорсткий примус, що передбачає виконання об'єктом певних дій або його бездіяльність проти власної волі, то при реалізації

доктрини «м'якої сили» створюються умови, за яких об'єкт виконує необхідні дії через маніпуляції та нав'язані йому переконання.

Варто зазначити, що положення, котрі становлять теоретичну базу стратегій «несилових дій», які поширилися у США та Європі у другій половині ХХ ст., а на цей час стали вже загальносвітовою практикою, були відомі ще у стародавньому світі. У V ст. до н. е. китайський філософ та військовий теоретик і практик Сунь Цзи (кінець VI ст. – початок V ст. до н. е.) у трактаті «Про військове мистецтво» [2] писав: «Той, хто майстерно веде війну, упокорює чуже військо не б'ючись, захоплює чужі фортеці без облоги, руйнує чужі держави без тривалих кампаній. Неодмінно зберігши все в цілості, він бореться за панування. Тому, не вдаючись до війни, можна мати користь». Він також зазначав, що «війна – це шлях обману», роблячи акцент саме на різноманітних маніпуляціях, спрямованих на систему управління державою. Сунь Цзи взагалі зауважував, що «виграє той, хто уміє вести війну не борючись». Для цього треба, по-перше, «зруйнувати плани противника», по-друге, «розладнати його союзи» і, по-третє, «розгромити його війська». І найгірше – «облога фортеці» [2]. Військовий теоретик Чжуге Лян, що жив у III ст. н. е., писав: «У воєнних діях атака на розум – головне завдання, атака на фортеці – другорядне. Психологічна війна – це основне, бій – другорядна справа» [3].

Таким чином, ще у давнину мудрі державні та воєнні діячі прагнули досягти перемоги над державою-супротивником, використовуючи дезорганізацію системи управління нею та її армією ще за мирного часу, а під час війни – до вирішальної битви.

На цей час застосування таких підходів у більшості країн сучасного світу стали провідною парадигмою національної безпеки, яка передбачає досягнення цілей насамперед маніпулюванням свідомістю особистості, суспільства, країни. При цьому надання гарантій безпеки особі, соціальним групам, суспільству та державі в цілому за цих умов можливе лише на основі системної превентивної діяльності органів державного управління особливо у сфері національної безпеки та оборони щодо прогнозування можливих загроз, їх своєчасного виявлення та нейтралізації.

Отже, забезпечення безпеки діяльності системи державного управління та її ефективного функціонування за наявності зазначених загроз є надзвичайно актуальним.

**Огляд останніх досліджень.** На сьогодні є велика кількість публікацій, в яких розглядаються видимі (очевидні) наслідки реалізації стратегій «несилових дій», але в них, за рідкісним виключенням, автори не торкаються механізмів і систем управління в процесі їх підготовки і здійснення, методів, моделей і технологій дій, що забезпечують досягнення цілей, не досліджують розвиток та впровадження нових форм реалізації зазначених стратегій. А питання ефективного державного управління у сфері національної безпеки та оборони в умовах реалізації проти держави стратегій «несилових дій» у відомих публікаціях взагалі не розглядаються, тому доцільно звернути увагу саме на них.

**Завдання дослідження** полягає у розгляді моделей реалізації стратегії «м'якої сили» для дезорганізації державного управління у сфері національної безпеки й оборони та вироблення можливих напрямків запобігання досягнення їх завдань.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективність державного управління в такій складній та динамічній сфері, якою є забезпечення національної безпеки, залежить від багатьох факторів, насамперед таких:

правильного обґрунтованого визначення національних цінностей, інтересів і цілей;

своєчасного виявлення загроз життєво важливим інтересам особи, суспільства та держави; обмежень, насамперед нормативно-правового характеру, на можливості щодо здійснення державного управління в цій сфері;

реальних владних повноважень кожної з гілок влади щодо забезпечення національної безпеки;

забезпеченості узгодженості позицій основних учасників, які здійснюють формування та реалізацію державної політики у сфері національної безпеки та оборони;

наявності стратегічного мислення у керівництва держави та політичної волі щодо його практичного втілення;

відповідності складу, структури, завдань і функцій системи забезпечення національної безпеки, її окремих компонентів та їх взаємозв'язків наявним та потенційним загрозам;

інформаційно-аналітичного, науково-методичного, організаційно-технічного, ресурсного та нормативно-правового забезпечення діяльності системи забезпечення національної безпеки;

наявності кваліфікованих фахівців державного управління та ефективної системи їх підготовки;

раціонального підбору та розстановки кадрів;

мотивації державних службовців на ефективне виконання своїх обов'язків.

Зазначені фактори досить тісно взаємозв'язані між собою. При цьому вони комплексно, але неоднозначно впливають на ефективність державного управління в цілому й у сфері національної безпеки та оборони зокрема.

Взагалі, інтегрально ефективність функціонування системи державного управління ґрунтується на професіоналізмі управління, раціональному ієрархічному розподілі службових повноважень і мотивації (гнучкому задоволенні потреб та інтересів людей).

Відомо, що управління як вид суспільної діяльності передбачає систему скоординованих впливів суб'єкта на об'єкт з метою досягнення певної організаційної мети, тому несилові дії, спрямовані на зниження ефективності управління, забезпечують досягнення цієї мети шляхом певних впливів саме на зазначених суб'єктів. Вибір конкретних способів, методів та прийомів реалізації зазначених стратегій витікає зі специфіки їх діяльності.

Виходячи із того, що:

державне управління – це управління персоналом державної служби, а також суспільними сферами (економікою, правовим процесом, соціальним забезпеченням, культурою), групами, організаціями та інститутами;

процес виконання управлінських рішень передбачає визначення змісту роботи і розподіл посадових повноважень, коригування структури й функцій організації відповідно до суспільних змін;

найбільш імовірним, найменш захищеним та вразливим (таким, який складніше за все захистити) об'єктом деструктивних впливів є персонал державної служби, котрий з огляду на свої обов'язки виконує функції планування, організації, комплектації кадрів, мотивації та контролю.

Таким чином, при визначенні шляхів реалізації стратегій, що розглядаються, особливу увагу приділяють можливості впливу на систему комплектації кадрів, враховуючи її особливості, які дозволяють виявляти та використовувати найбільш уразливі її елементи. З цих позицій звернемо увагу на існуючі принципи здійснення кадрової політики та комплектування органів державного управління. Взагалі, серед них можна виділити такі:

принцип протекціонізму (бюрократичного або партійного), коли керівник на власний розсуд призначає службовців;

принцип заслуг, коли добір кадрів здійснюється на основі здібностей, знань і навичок в умовах відкритого змагання (конкурсу);

принцип комплектування на кадровій основі, що передбачає складання конкурсних іспитів, наявність відповідної управлінської освіти, залежність просування по службі від досвіду роботи на певних посадах;

принцип комплектування за контрактом, здебільшого на тимчасовій основі, із застосуванням спеціалізованих тестів, персональною відповідальністю керівника за кадрову політику;

змішаний принцип комплектування (поєднує кадрову і найману системи);

за ступенем соціальної мобільності й доступу до кадрової політики (відкрита і закрита).

Очевидно, що при будь-якій системі комплектування серед усіх суб'єктів органів управління найбільш уразливим елементом є керівник на ключовій посаді.

Виходячи із цього, досягнення мети стратегії за рахунок впливу на систему комплектування потребує:

некомпетентності керівництва та його команди;

активації корисливих інтересів осіб, що приймають рішення;

використання особливостей психіки керівників і ключових членів їх команд.

Зважаючи на те, що вади людини — це продовження її достоїнств, відповідні впливи формуються таким чином, що відбувається їх трансформація, яка забезпечує перманентну слабкість керівників на основі їх сильних сторін. Для цього використовують:

обман і маніпуляції свідомістю;

уміння виявляти серед осіб, що ухвалюють рішення, «слабкі ланки», використовувати їх корисливий інтерес й амбіції;

сприяння висуненню на керівні посади в органах державного управління некомпетентних амбітних керівників або агентів свого впливу.

Вплив готується обов'язково із урахуванням особливостей психології керівника і ключових членів його команди, тому на кожного, хто приймає і безпосередньо готує рішення, розробляється психологічний портрет, який включає характеристики:

базових властивостей (темперамент, особливості мислення, сприйняття, самооцінка, батьківські настанови);

компенсаторних властивостей (здатність та способи адаптації, захисні механізми в їх позитивному і негативному для особи прояві);

критичні елементи (ситуації, особи, які є руйнівними для стабільності, й дії, що обмежують ефективність).

Використовуючи зазначене, розробляють схеми взаємодії з кожним об'єктом. Важливим при цьому є вичленення основного внутрішнього конфлікту, що впливає на мотивацію особи, на яку здійснюється вплив. Цей конфлікт породжує захисні механізми, аналіз яких дозволяє робити прогноз поведінки і визначати «критичні точки» об'єкта. Знаючи їх для кожного, хто приймає і безпосередньо готує рішення, від якого залежить ефективне функціонування об'єкта, можна здійснити на них відповідний вплив та досягти реалізації згубної для сторони, на яку здійснюється вплив, стратегії поведінки.

Зазвичай, якщо це вдається, то інші питання, як правило, вирішуються самі собою. У системі виникає та встановлюється режим самодезорганізації, тому для успіху буває достатньо некомпетентності керівництва і його команди. Але на цей час такі підходи у чистому вигляді застосувати досить важко.

У той же час аналіз успішної реалізації стратегій «непрямих дій» показав, що найбільш дієвим способом зниження ефективності державного управління та його складової – управління в оборонній сфері є демотивація співробітників органів державного управління.

До мотивів державної служби відносяться: владні (кратичні), престиж, перспектива просування по службі, матеріальна винагорода і певні привілеї, прагнення реалізувати свої професійні надбання для суспільної мети, політичні переконання, зворотний зв'язок між керівниками і підлеглими.

При цьому існують декілька основних факторів, між якими повинні бути встановлені відповідні взаємозв'язки. А саме між усвідомленим або неусвідомленим вибором суб'єктом напряму діяльності, який визначається потребами, можливостями й обмеженнями, закладеними в ситуації та метою, котру бажає досягти сторона, що здійснює вплив. Залежно від збігу чи незбігу інтересів ситуація повинна сприяти або перешкоджати реалізації тих або інших мотивів, а в разі потреби – навіть нав'язувати вибір мотиву. Крім спонукання і напряму діяльності, сформований вплив повинен забезпечити появу у суб'єкта, на якого він здійснюється, мотиву, що виконує також сенсоутворюючу функцію в інтересах генеральної мети дій, надаючи певний особовий сенс цілям, структурним одиницям діяльності (діям, операціям), а також обставинам, що сприяють або перешкоджають реалізації мотиву конкретного суб'єкта.

Зазначене може досягатися багатьма шляхами, але, як правило, базується на таких основних елементах:

відповідному цілям сторони, яка здійснює дії, підборі персоналу (і перш за все керівників) і його розміщення;

незадовільному забезпеченні соціальної захищеності співробітників;

формуванні морально-психологічного дискомфорту як для всього колективу, так і для кожного або окремих його членів.

За рахунок цього добиваються, щоб у колективі постійно підтримувалася напруженість, нездоровий морально-психологічний клімат. Начальники і підлеглі негативно впливали на поведінку і роботу один одного.

Відповідного ефекту досягають шляхом розстановки на ключові посади людей:

які цілеспрямовано виконують завдання щодо дезорганізації;

котрі не мають необхідного досвіду і знань для роботи у відповідній сфері (некомпетентність, людина не на своєму місці);

дезорганізуючих систему через свої особистісні характеристики й мотиви (їх поведінка в певних ситуаціях прогнозована і модулюється відповідними діями з очікуваним результатом).

Якщо ж не вдалося забезпечити призначення на посаду керівника, який відповідає згаданим вище вимогам, то створюються умови, щоб провідні, найбільш здібні й підготовлені фахівці не могли ефективно працювати. При цьому велика увага приділяється мотивуванню їх на звільнення, наприклад, через несприятливу психологічну

атмосферу в колективі або корисливі інтереси. Всіляко підтримується поведінка керівників, що суперечить інтересам ефективного державного управління.

Як показують дослідження, найбільш дієвим способом, який, як правило, практично незмінно дає потрібний результат, є вплив на систему шляхом формування уявлення про співробітників організації, особливо тих, хто працює найефективніше в її ключових елементах, як про поганих співробітників, скандалістів тощо; формування і розповсюдження інформації, яка їх дискредитує.

При цьому, як випливає з результатів досліджень, найбільш небезпечними є моделі, які реалізують принцип «самопосилення», «ланцюгову реакцію» спричинених у системі негараздів, коли її ресурси починають працювати проти неї самої і проявляється яскраво виражений негативний синергетичний ефект.

Розглянемо моделі реалізації сценаріїв зниження ефективності роботи співробітників управлінських структур при використанні зазначених підходів. У їх основу покладений принцип створення умов для породження в системі «поганих співробітників» або їх «формування» на основі застосування тих чи інших спеціальних прийомів.

Як показує практика, існують підходи та моделі, які визнані найбільш дієвими та ефективними. Наприклад, створення умов, за яких виконання поставлених завдань у встановлені терміни з наявними ресурсами не можливе, а їх виконання суворо вимагається і контролюється.

Через деякий час у цьому випадку навіть на прекрасних фахівців, які прагнуть відповідати високим оцінкам і очікуванням, починають дивитися як на поганих співробітників. Вони, у свою чергу, відчуваючи таке відношення до себе, достатньо часто починають виправдовувати цілеспрямовано сформоване уявлення про них як про невдах, нероб або тупиць, не здатних вирішувати питання. У будь-якому випадку це уявлення не дозволяє їм далі ефективно працювати. Відомо, що будь-який керівник створює певну психологічну обстановку в колективі, а співробітник, на якого весь час звертають увагу, як на «поганого співробітника», просто приречений на провал. У результаті з організацій за власним бажанням чи всупереч йому йдуть кращі фахівці – і відповідно завдання зниження ефективності функціонування структури вирішене.

Ще один варіант – сприяти переведенню співробітника в підрозділ, з начальником якого у нього прогнозується психологічна несумісність. Потенційно вони просто не можуть ужитися. Відомо, що думка керівника багато в чому залежить від того, чи є у нього з підлеглим хоч що-небудь спільне: погляди, цінності, походження. Якщо цього немає – конфлікт закономірний.

Наступний сценарій полягає у формуванні й розповсюдженні інформації, яка дискредитує співробітника або формує уявлення, що він уособлює небезпеку для керівника як потенційний його наступник чи претендент для висунення на вищу посаду, перебування на якій не вигідне для даного керівника.

Найпростіше можна реалізувати таке розповсюдження інформації також під час переходів співробітників з підрозділу в підрозділ (що є особливо ефективним за нинішньої динаміки кадрових ротацій). При цьому спеціально формується супроводжуюча його негативна характеристика, яка містить низку правдоподібних

елементів та таких, що вкрай складно перевіряються, а іноді є просто відверто брехливими (у деяких випадках це буває ще більш дієвим, ніж часткова правда).

Найголовніше тим або іншим шляхом сформувавши у начальника негативну думку про його підлеглих і відповідне ставлення до них. Для цього достатньо ефективно використовують систему чуток, яка існує в організації, або ініціюють її нові напрямки відповідно до мети.

З моменту, коли відповідна спеціально сформована чутка досягає керівника, на якого була спрямована, він, як правило, починає діяти саме так, як було запрограмовано, що відповідає стереотипу поведінки у таких умовах. І перша нормальна та логічна реакція полягає у тому, що керівник починає приділяти підлеглим, які прийшли до колективу та на яких був спрямований «запущений» поголос, більше уваги. Тепер ці співробітники повинні погоджувати з ним кожне рішення, навіть фіксувати його на папері. На нарадах керівник пильніше, ніж раніше, спостерігає за цими підлеглими і жорсткіше критикує їх вислови та дії.

Така поведінка у зазначеній ситуації є характерною для будь-яких керівників. І для тих, хто щиро вболіває за справу, і для тих, хто просто виконує свої обов'язки. Вони впевнені у своїй правоті, і їм навіть здається, що такий підхід забезпечує підвищення ефективності виконання підлеглими їх обов'язків, покращення дисципліни праці та якості роботи. Але насправді, частіше за все, це призводить до прямо протилежного ефекту. І сторона, що здійснює вплив, знає і неодмінно використовує це. Модель поведінки співробітника в цих умовах також досить стереотипна, що і забезпечує високу ефективність підходу, який розглядається в цілому. Він сприймає ці дії таким чином: якщо за ним встановлюють жорсткий контроль, то йому не довіряють, сумніваються в його професіоналізмі. Поступово він звикає до того, що нічого хорошого від нього не чекають. Далі він вже сам починає сумніватися у своїх здібностях. Йому більше не хочеться самостійно ухвалювати рішення і взагалі проявляти ініціативу. Він знає, що начальникові не догодить: той все заперечуватиме і переробить по-своєму. Подальший хід подій, як правило, очевидний: у діях підлеглого керівник бачить доказ того, що той і справді відповідає характеристиці, яку йому дали (слух «підтверджується»). Справді, якщо створюються умови, які не дають співробітникові проявляти себе, а його завзяття й ідеї не помічаються або більш того приписуються і використовуються іншими, то, з погляду керівника, діяльність такого підлеглого не ефективна. А якщо при цьому існує особиста неприязнь і бажання змусити «недбайливого» і небажаного колегу працювати або просто створювати йому складнощі через негативне ставлення, що сформувалося, до нього, начальник починає ще пильніше контролювати кожен його крок. Врешті-решт підлеглий остаточно припиняє ефективно працювати. Якщо не зважати на окремі сутички, то між ним і начальником встановлюються рівнохолодні, але цілком стерпні стосунки, але його робота вже не буде ефективною. При розвитку подій за гіршим сценарієм тиск керівника, його невгамовний контроль настільки паралізують співробітників, що підлегли звільняються самі або їх звільняють.

Найбільша небезпека розглянутої моделі полягає в тому, що утворюється ніби замкнуте коло. Своєю поведінкою начальник примушує підлеглих поводитися відповідно до сформованої або нав'язаної йому моделі «поганих співробітників», і ті підстроюються під очікування керівника. Вони немов виправдовують погану думку про себе, що, у свою

чергу, ще більше підриває їх репутацію в очах начальника. Виток за витком, непомітно стосунки погіршуються.

При цьому кожна зі сторін сприймає вимоги один до одного, обумовлені їх службовими обов'язками, з наростаючим внутрішнім опором.

І хоча напруженість між начальником і підлеглими найчастіше загострюється поступово, у якийсь момент стає зрозуміло, що стосунки між ними зіпсувалися остаточно.

Крім того, ще одним чинником, котрий знижує ефективність функціонування управлінських структур, є і те, що переважна більшість начальників (до 90%) ділять підлеглих на «своїх» і «не своїх». «Своїм» вони довіряють, тому надають їм більше свободи дії, частіше з ними спілкуються і всіляко демонструють своє схвалення. Довірливі стосунки встановлюються і між найбільш наближеними. На співробітників з іншої групи начальник дивиться не як на соратників, а в кращому разі нейтрально, але найчастіше як на джерело потенційної небезпеки, керує ними формальніше, тримає на відстані, не допускаючи до необхідної інформації, не встановлюючи особистих стосунків. Це також призводить до незадоволення підлеглих ситуацією і зниження ефективності їх роботи.

Ще один ефективний спосіб дискредитації співробітників базується на використанні загальноприйнятої практики їх оцінювання на основі раніше сформованого образу («навішування ярлика»). Взагалі наявність так званого «ярлика», якщо він відповідає дійсності, дозволяє зручніше оцінювати події та спілкуватися з тими, хто оточує, а керівникові дає можливість простіше зрозуміти, хто, на його думку, на що годиться. Але при цьому, якщо співробітник в уявленні начальника є ледарем або асоціюється з іншим негативним образом, то начальник помічатиме лише те, що підтверджує його думку, і не буде бачити того, що її заперечує. Скажімо, якщо «слабкий» співробітник пропонує відмінну ідею, такий керівник вважає, що це лише випадковість, яка ніколи не повториться. Судячи з результатів дослідження, начальники формують «образ» нового співробітника в перші п'ять днів його роботи.

І тоді, коли людині не дають і кроку ступити, коли вона відчуває, що її не цінують, у неї врешті-решт опускаються руки, вона втрачає інтерес до справи і справді починає погано працювати.

При жорсткому контролі начальник переконаний, що співробітників не можна давати свободу, бо працювати він може тільки з-під палиці. При такому відношенні людина перестає вірити в себе. І цей синдром особливо небезпечний, адже, за даними досліджень, ефективність роботи співробітників залежить не тільки від очікувань керівника: дуже важливо, яку планку вони самі собі встановлюють.

У зазначених умовах підлегли, навіть при бажанні приховати свої відчуття та почуття, найчастіше зриваються, що ще більше загострює ситуацію.

Крім того, висококласні співробітники завжди точно знають, чи входять вони в коло «своїх». Тим більше, що для цього досить порівняти, як начальник ставиться до них і до останніх.

Ефективність роботи співробітника в цьому випадку істотно пов'язана з його уявленнями про те, що думає про нього начальник. Коли людина відчуває, що їй не довіряють, її не схвалюють, критикують і не цінують, вона замикається в собі. Виявляється це по-різному.

Перш за все вона самоусувається інтелектуально й емоційно. Людина просто перестає вкладати душу в роботу. Вона втомлюється від того, що на її думку не зважають, її пропозиції відхиляють, тому вона більше не хоче відстоювати свої ідеї.

Нарешті, замикаючись у собі, людина переходить в оборону. Багато з тих, кого вважають такими, що відстають, усе більше сил витрачає на самовиправдання. Передбачаючи свою провину, людина заздалегідь шукає аргументи, що доводять її невинність. Вона частіше озирається назад і рідше дивиться вперед. Іноді в таких умовах співробітник починає в багнети сприймати будь-яке прохання начальника.

У результаті співробітник перебуває у важкому емоційному стані, а органи управління не отримують від його роботи потрібної віддачі.

Але при цьому починає працювати і система зворотного зв'язку. Ефективність роботи керівника також знижується. По-перше, складні стосунки з підлеглими виснажують його емоційно і фізично. Досить важко вдавати, що все чудово, коли обидві сторони знають, що це не так. До того ж начальник витрачає багато сил на взаємини з підлеглим. У результаті в нього не залишається часу на інші справи, що знижує ефективність роботи органу управління в цілому.

Співробітники бачать, як їх начальник поводить з тими чи іншими працівниками. Якщо видно, що начальник несправедливий, що він замість того, щоб налагодити відносини зі співробітниками, чинить навпаки, люди роблять відповідні висновки. Вони всі (навіть ті, хто належить до категорії «своїх») починають відчувати себе витратним матеріалом, якщо керівник дріб'язково контролює і дуже жорстко критикує талановитих, досягаючих успіху співробітників.

Таким чином, це завжди відбивається на всьому колективі. Не довіряючи тим, хто небажаний, або, на його думку, не так справляється зі своїми обов'язками, як йому хочеться, начальник перенавантажує інших працівників.

Але чим більше навантаження, тим менш ефективно працюють підлегли, через постійний стрес, у якому вони перебувають. У них залишається все менше часу на основну роботу. У гіршому випадку через надмірне перевантаження людина просто «згорає».

Відчуження когось із членів колективу, що посилюється, не може не відбитися на загальному настрої. У команді людей повинен об'єднувати інтерес до загальної справи, прагнення до однієї мети. Але навіть якщо співробітники, що не потрапили у коло «своїх», приховуватимуть власні відчуття, колегам все одно буде ніяково. Колектив – єдиний організм. Якщо комусь погано, це відчувають усі. І коли начальник з упередженістю ставиться до кого-небудь з його складу – неефективно працює вся команда.

Крім того, співробітники, на яких поставили хрест, не завжди стримують свою образу. Вони обмінюються інформацією з оточуючими і не тільки витрачають свій час, обговорюючи несправедливі дії начальника, але й не дають нормально працювати колегам з інших підрозділів. На обговорення внутрішніх інтриг йде достатньо багато часу та емоцій, що виснажує всіх причетних до ситуації, а також тих, хто потрапив у коло контактерів.

Нарешті, це призводить до ланцюгової реакції. Співробітники часто копіюють начальника у стосунках зі своїми підлеглими: більш жорстко їх контролюють і не помічають їх успіхів.

Відомо, що справити гарне враження, коли тобі доручають тільки заздалегідь програшні завдання, украй нелегко, тим більше, якщо немає можливості діяти самостійно і відсутні необхідні ресурси. Ще складніше проявляти наполегливість і дотримуватися високих стандартів, якщо начальник цього не схвалює.

Керівники зазвичай пояснюють успіхи працівників, занесених у «чорний список», зовнішніми чинниками, а не їх здібностями і зусиллями. У випадку з наближеними все відбувається з точністю до навпаки: їх помилки вважаються випадковістю. Начальник, як правило, не змінює свою думку, навіть якщо підлеглий неодноразово досягає успіху.

Якщо він переконаний у нікчемності співробітника та відчуває при зустрічі із ним тільки роздратування, то таке ставлення, як правило, вже не змінюється.

**Висновки.** Таким чином, основними умовами для реалізації розглянутих моделей є: правильний вибір суб'єктів впливу, дезінформація, дефіцит інформації, незадоволеність ситуацією, демотивація.

При їх практичній реалізації, якщо методи, механізми та суб'єкти впливу визначені правильно, вони стають джерелом вторинного автогенерування власних деструктивних для системи ідей та дій, які самопосилуються і призводять до самоорганізації внутрішніх процесів в органах управління таким чином, що система починає використовувати власні ресурси проти самої себе, тобто самознищуватися, або підпадає під зовнішній контроль та управління і починає функціонувати за правилами, які їй нав'язують ззовні.

При цьому ті, хто реалізують стратегію, прагнуть досягти такого управління основними елементами системи, на яку здійснюється вплив, в результаті якого знання у ключових її суб'єктів про справжні процеси, що в ній відбуваються, будуть відсутніми чи невизначеними, або неповними і нечіткими. Взяття під контроль системи підготовки й розстановки кадрів та формування ефективної системи дезінформації шляхом вмілого формування та розповсюдження чуток надає можливість створити умови, щоб забезпечити низьку ефективність роботи або звільнення провідних фахівців, наприклад, через несприятливу психологічну атмосферу в колективі, корисливі інтереси чи інші демотивуючі фактори.

Забезпечення ефективного державного управління в умовах застосування розглянутих стратегій досягається проведенням профілактичних дій, які виключають або суттєво ускладнюють їх практичне впровадження з урахуванням розглянутої специфіки та можливих сценаріїв їх реалізації.

Для цього необхідно здійснювати контроль за розглянутими факторами. Ослабляти й обмежувати контрольовані стороною, яка здійснює впливи, чинники. Посилювати власні можливості і завдавати збитків ресурсам нападників. Перетворювати детерміновані для них чинники у випадкові й невизначені. Забезпечити доступ стороні, що здійснює впливи, лише до тієї інформації, яку треба надати для її послаблення та порушення планів щодо зниження ефективності державного управління, виключивши доступ до необхідних для цього даних. Дезінформувати суперника щодо стану справ і тенденцій їх розвитку.

Вирішення цієї проблеми безпосередньо пов'язане також із необхідністю належного правового регулювання діяльності в зазначеній сфері, з достатньою мотивацією праці управлінців і з удосконаленням системи їх підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та підтриманням на високому рівні знань стосовно зазначеної складової їх діяльності. Необхідно передбачити і погоджені інтегруючі дії за декількома напрямками:

проведенням перманентного моніторингу діяльності в зазначеній сфері в Україні та провідних країнах світу;

всестороннім узагальненням і врахуванням надбань і досвіду;

безпосереднім поєднанням знань і своєчасним врахуванням тенденцій та змін, які відбуваються у сфері, що розглядається в процесі підготовки керівних кадрів.

### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Даник Ю. Г. Національна безпека: запобігання критичним ситуаціям : монографія / Ю. Г. Даник, Ю. І. Катков, М. Ф. Пічугін. – К. : МО України; Житомир : Рута, 2006. – 388 с.
2. Сунь-Цзы. Искусство стратегии. – М. : Эксмо; СПб. : Мидгард, 2006. – 528 с.
3. Военный энциклопедический словарь. – М. : ОНИКС 21 век, 2002. – 1432 с.

Подано 07.08.08

**Ю. Г. Даник, М. Ф. Пичугин**

#### **ПРОБЛЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И ОБОРОНЫ В УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ «НЕСИЛОВЫХ ДЕЙСТВИЙ»**

*В статье раскрыты основные модели реализации стратегии «непрямых влияний» путем воздействия, в первую очередь, на систему управления персоналом государственной службы, а также рассмотрены механизмы их работы. Сформулированы основные условия для реализации рассмотренных моделей и приведены возможные направления проведения профилактических действий, направленных на исключение или существенное осложнение достижения цели стратегий «мягкой силы».*

**J. G. Danyk, M. F. Pichugin**

#### **PROBLEM OF EFFECTIVE STATE GOVERNMENT PROVIDING IN SPHERE OF NATIONAL SECURITY AND DEFENCE ON CONDITION OF «NON-FORCE ACTIONS» STRATEGIES REALIZATION**

*The article demonstrates basic models of realization of «indirect influences» strategy by means of influence, especially on system of State Service Personnel Governing. By the way, the principles of their operation are observed. Basic conditions for realization of models being studied are formulated and possible tendencies for conducting preventive actions directed to exception or completion of purpose achievement of “soft-force” strategy are given.*