



**Н. Р. Нижник**  
*доктор юридичних наук, професор,  
член-кореспондент Національної академії правових наук України,  
Заслужений юрист України,  
завідуючий відділом моніторингу ефективності законодавства  
Інституту законодавства Верховної Ради України (м. Київ)*

**С. П. Мосов**  
*доктор військових наук, професор,  
Заслужений діяч науки і техніки України,  
заступник директора державного підприємства  
“Український інститут промислової власності”  
з наукової роботи (м. Київ)*

УДК 35.085 (477)

## **КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

*Пропонується концептуальний підхід до розробки теоретико-методологічних засад управлінської безпеки в системі державного управління в Україні*

**Ключові слова:** державне управління, система, управлінська безпека, концепція.

У сучасному світовому геополітичному просторі важливим і реальним шляхом поступального розвитку України виявляється інноваційний не тільки за технологіями, але й за методами державного управління та менеджменту.

Управління як суспільне явище, створене й пристосоване людьми для вирішення життєвих проблем, є метавизнаним — свідомим і продуманим! — організуючим і регулюючим вплив людей на власну й колективну життєдіяльність.

Безпосереднє управління всіма сферами громадського життя здійснюється державою як суб'єктом управління. У цьому випадку державне управління, яке є цілеспрямованою діяльністю органів всіх гілок державної влади (законодавчої, виконавчої, судової) з вироблення і здійснення регулюючих, організуючих і координуючих впливів на всі сфери суспільства з метою задоволення його потреб, що змінюються, може поширюватися поза межі держави

на інші суспільства людей у рамках міжнародної політики, яку воно проводить.

З огляду на специфіку державного управління, а також значення рішень, які виробляються у процесі управління, і масштаби поширення останніх, слід зазначити, що не завжди ці рішення приносять користь державі й спрямовані на розвиток суспільних процесів. Наявність таких фактів в Україні добре відомо й не вимагає окремого підтвердження у зв'язку з їхньою очевидністю. Відсутність часом позитивних (запланованих) результатів є, найчастіше, наслідком існування безлічі причин, що неминуче, як показує світовий досвід, для ще молоді держави, яка йде шляхом свого становлення у складних динамічних умовах зовнішнього й внутрішнього середовища.

Становлення нашої держави виявляється досить складним процесом. Україна наприкінці ХХ ст. пододала тривалу внутрішню економічну кризу, але майже через п'ять років, потрапила в політичну кризу, яка супроводжувалася різними проблемними ситуаціями, пов'язаними з питаннями газу, бензину, цукру,



інноваційних технологій і т.д., негативні наслідки якої для країни ще до кінця не з'ясовані. У зв'язку з цим виникає низка питань щодо якості управлінських рішень, які приймалися й приймаються на різних етапах керівниками різних рангів у різних органах існуючих гілок влади. Це стає ще більш актуальним в умовах членства нашої держави у СОТ і євроінтеграційного процесу.

Ми вважаємо, що вирішення проблемного питання забезпечення потрібного рівня управлінської безпеки є своєчасним і необхідним кроком у сучасних умовах для України. При цьому під терміном "управлінська безпека" пропонується розуміти стан внутрішніх і зовнішніх умов діяльності керівника у сфері державного управління, що нейтралізують або виключають можливість вироблення, прийняття й реалізації управлінських рішень, які можуть привести до негативних наслідків для держави й суспільства в різних сферах, у тому числі в зовнішньополітичній.

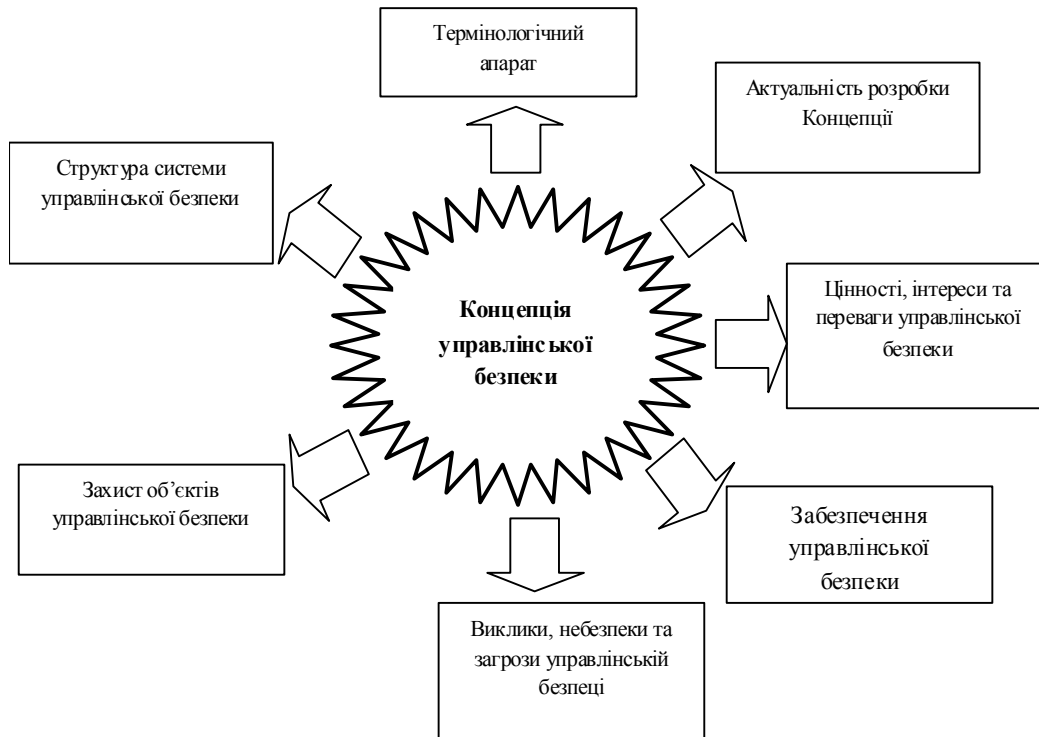
Розробка й реалізація Концепції управлінської безпеки (Концепція) у системі державного управління дозволить забезпечити її ефективне функціонування й перейти від не завжди дієвого індивідуального мистецтва управління (суб'єктивізм) до сучасних ефективних технологій управління (об'єктивізм).

При розробці Концепції, на нашу думку, слід визначити її змістовні складові, до яких необхідно включити термінологічний апарат; обґрунтування актуальності розробки Концепції; цінності, інтереси та переваги управлінської безпеки; забезпечення управлінської безпеки; виклики, небезпеки та загрози управлінській безпеці; захист об'єктів управлінської безпеки; загальну структуру системи управлінської безпеки (рис. 1).

Базовою основою для розробки Концепції повинні стати принципи здійснення функції контролю діяльності керівника в системі державного управління. Це обумовлюється тим, що контроль застосовується й повинен ефективно застосовуватися для забезпечення досягнення організацією (установою, підприємством) поставлених (чи обраних) завдань [1].

Реалізація Концепції буде пов'язана, у першу чергу, із необхідністю створення контуру самоорганізації в системі державного управління, тому що його відсутність призводить до залежності якості управління від того, наскільки добре володіє мистецтвом управління керівна ланка.

На сьогодні відомі два існуючі варіанти вихідної організації державного управління суспільними процесами: зі зворотним і без зворотного негативного зв'язку, що підтверджується аналізом існуючих результатів. Як показує аналіз, основним принципом керування та управління [2] в нашій державі поки ще залишається дії "по відхиленню". Принцип керування та управління "по збурюванню" застосовується вкрай рідко у зв'язку зі слабкою розробкою питання розпізнавання кризових ситуацій на ранній стадії їхнього можливого виникнення. Наслідком такого стану є, як правило, позапланові і навіть значні витрати матеріальних і фінансових засобів, пов'язаних із ліквідацією "авральних" ситуацій та поновлення стану об'єктів. Досить простим підтвердженням цьому є, наприклад, статистика МНС щодо надзвичайних ситуацій в Україні та статистика бюджетних витрат на відновлення об'єктів чи ресурсів.



**Рис. 1. Змістовні складові Концепції управлінської безпеки**

Така ситуація в державному управлінні пов'язана, у першу чергу, із безпосереднім впливом “моделі поведінки” керівника на процес вироблення, прийняття й реалізації управлінських рішень, що схематично наведений на рис. 2.

Для самоорганізації державного управління необхідне виконання таких умов: повинна існувати вихідна організація системи; виникнення “нової організації” системи відбувається завжди в замкненому контурі; при самоорганізації змінюються характеристики й структура механізмів управління й функціонування системи, внаслідок чого система змінюється також і “навчається” робити те, чого вона до цього не в змозі була зробити; система в різні періоди й при різних умовах зовнішнього середовища прагне до самовдосконалення не з позиції поліпшення тільки одного показника, а виходячи з сукупності показників, що системно описують загальну мету діяльності системи; якщо система не одержує повної інформації про зміни умов зовнішнього середовища, то вона доповнює її на підставі функціонування в аналогічних умовах або на основі її спостереження за деякий період часу до вироблення управлінського рішення.





З огляду на наявність вихідної організації державного управління, пропонується побудувати *контур самоорганізації* з використанням семи принципів: цілеспрямованості, адаптації, здатності до прогнозування, єдності частин у цілому, зовнішніх доповнень, волі вибору рішень, розрізнення “гарної” і “поганої” організації, запропонованих у свій час Ешбі, Вінером, Біром, Івахненко й іншими відомими вченими [4–7].

Реалізація такого підходу, на наш погляд, дозволить забезпечити необхідний стан внутрішніх і зовнішніх умов діяльності керівника в системі державного управління, що нейтралізують або виключають можливість вироблення, прийняття й реалізації управлінських рішень, які можуть призвести до негативних наслідків для держави й суспільства, тобто мати потрібний рівень управлінської безпеки.

Показники, за якими пропонується оцінювати управлінську безпеку в системі державного управління, наведені на рис. 3: очікувана віддача від рішення; припустимий діапазон відхилень від очікуваного рішення; фактична віддача від рішення; наступність рішень; очікувані витрати на одержання й реалізацію рішення; фактичні витрати на одержання й реалізацію рішення; кількість питань (проблем), що чекають рішення; показники зовнішнього середовища; показники стану суспільних процесів; показники стану системи державного управління; кваліфікованість керівника.



Рис. 3. Показники управлінської безпеки



Усім добре відомо, що наявність людини в системі управління може бути як сильною, так і слабкою ланкою, особливо в ситуації, коли переважає індивідуальне мистецтво управління, а не сучасні технології управління.

З урахуванням самоорганізації й показників управлінської безпеки значущими, як показує дійсність, є саме якості керівника в системі державного управління з метою виключення появи в його особі слабкої ланки.

Якості керівника представлені на рис. 4. До їх складу належать рівень знань; здатність до навчання; досвід; дисциплінованість; працездатність; воля; рішучість; ініціативність; психологічна стійкість; знання й уміння працювати з людьми; інтуїція; аналітичне мислення; фізичний стан; здатність до вирішення проблем; стаж роботи на керівній посаді [8].

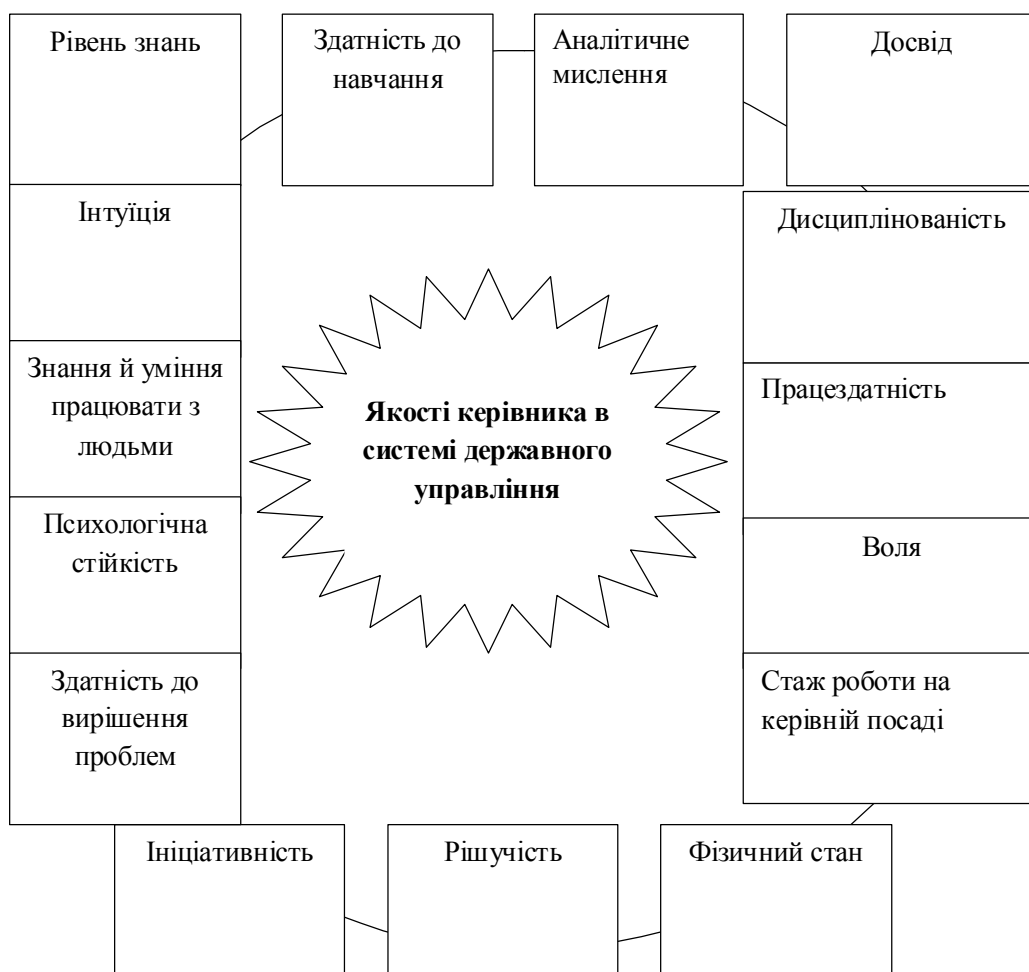


Рис. 4. Сукупність якостей керівника в системі державного управління

Ці якості сформовані на основі етапів моделі формування управлінського рішення, структура якого була раніше представлена на рис. 2. Природно, що співвідношення пріоритетів якостей керівника буде залежати від рівня його управлінської діяльності.



Підбиваючи підсумок, підкреслюємо концептуальність запропонованого підходу, який необхідно реалізовувати в системі державного управління в Україні з метою забезпечення належного режиму управлінської безпеки.

#### Список використаних джерела

1. *Нижник, Н.* Контроль у сфері державного управління [Текст] / Н. Нижник, О. Машков, С. Мосов // Вісник Української академії державного управління при Президенті України. — 1998. — № 2. — С. 23–31.
2. *Нижник, Н.* Сутність понять “управління” і “керівництво” та їх застосування у державному управлінні [Текст] / Н. Нижник, Г. Леліков, С. Мосов // Вісник державної служби України. — 2000. — № 2. — С. 58–64.
3. *Нижник, Н.* Співвідношення знань і мистецтва у розробленні та ухваленні управлінських рішень [Текст] / Н. Нижник, С. Мосов, О. Шапгала // Менеджер. — 2003. — № 2 (24). — С. 137–140.
4. *Эшби, У. Р.* Принципы самоорганизации [Текст] / У. Р. Эшби // Принципы самоорганизации [пер. с англ.]. — М. : Мир, 1966. — С. 314–343.
5. *Винер, Н.* Кибернетика или управление и связь в живом и машине [Текст] / Н. Винер ; [пер. с англ.]. — М. : Наука, 1983. — 343 с.
6. *Бир, Ст.* На пути к кибернетическому предприятию [Текст] / Ст. Бир // Принципы самоорганизации ; [пер. с англ.]. — М. : Мир, 1966. — С. 48–99.
7. *Ивахненко, А. Г.* Принятие решений на основе самоорганизации [Текст] / А. Г. Ивахненко, Ю. П. Зайцев, В. Д. Димитров. — М. : Сов. радио, 1976. — 280 с.
8. *Нижник, Н.* Підхід до формування якостей керівника в системі державного управління [Текст] / Н. Нижник, С. Мосов // Вісник державної служби України. — 1999. — № 1. — С. 69–75.

Надійшла до редакції 01.03.2012

**Нижник Н. Р., Мосов С. П. Концептуальный подход к управленческой безопасности в системе государственного управления в Украине**

*Предлагается концептуальный подход к разработке теоретико-методологических основ управленческой безопасности в системе государственного управления в Украине*

**Ключевые слова:** государственное управление, система, управленческая безопасность, концепция.

**Nyzhnyk, N. R.; Mosov, S. P. The Conceptual Approach to Managerial Safety in the Public Administration System in Ukraine**

*The conceptual approach to developing the theoretical and methodological basis of managerial safety in the system of public administration in Ukraine has been proposed.*

**Key words:** public administration, system, managerial safety, concept.

