

УДК 614.84

*С. П. Мосов, доктор військ. наук, професор,  
Національний центр управління та випробувань космічних засобів,  
Г. Д. Чубіна, доктор істор. наук, професор,  
Черкаський інститут пожежної безпеки імені Героїв Чорнобиля  
Національного університету цивільного захисту України*

## **МЕХАНІЗМ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ (НА ПРИКЛАДІ СФЕРИ ПОЖЕЖНОЇ БЕЗПЕКИ)**

*У статті з'ясоване співвідношення понять “процес” і “механізм” у площині державного управління. Доведено, що у ході процесу відбувається перетворення вхідного інформаційного матеріалу, а у ході іншого процесу – механізму здійснюються дії, завдяки яким робиться це перетворення. Ураховуючи, що діяльність органів державного управління сферою пожежної безпеки базується на процесі формування та реалізації управлінського рішення, якому підпорядковуються всі інші процеси, досліджено складові загального механізму здійснення зазначеного процесу, який враховує особливості кожного етапу процесу і є комплексним.*

***Ключові слова:** сфера пожежної безпеки, державне управління, управлінське рішення, процес, механізм.*

**Постановка проблеми.** Ураховуючи, що діяльність органів державного управління сферою пожежної безпеки (далі – ПБ) характеризується не одним, а низкою різноманітних процесів, процес формування управлінського рішення (далі – ПФУР) вважається основним процесом, якому підпорядковуються всі інші процеси. Разом з тим, для його здійснення необхідно визначити зміст відповідного механізму.

Механізм реалізації будь-якого процесу з позиції системного підходу до діяльності є однією з його системних складових, що забезпечують уявлення процесу як цілого.

При цьому слід зазначити, що питання визначення загального механізму здійснення ПФУР у межах державного управління, особливо у сфері ПБ, потребують дослідження для ідентифікації його складових, специфічних етапам ПФУР.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поняття “процес” і “механізм” відомі і використовуються вже досить тривалий час. Разом з тим, їхнє співвідношення потребує дослідження, що, на нашу думку, буде корисним як для державного управління в сфері ПБ зокрема, так і для державного управління в Україні в цілому. Необхідність у цьому обумовлена

також і тим, що на практиці зазначені поняття інколи ототожнюють між собою.

Так, базові категорії теорії діяльності було досліджено Щедровицьким Г.П., у результаті чого показано, що процес виступає вихідною категорією системного аналізу функціонування будь-якого об'єкту. Автором запропоновано розглядати механізм як додатковий, але важливий процес, завдяки якому здійснюється основний процес функціонування об'єкту. При цьому між основним процесом і механізмом його здійснення має існувати відношення, наприклад, регулювання або управління [1].

Механізм управління, як спосіб організації управління суспільними справами, запропоновано розглядати колективом авторів у [2], де взаємопов'язані методи, засоби та принципи, що зрештою забезпечує ефективну реалізацію цілей управління. Виходячи з того, що спосіб є послідовністю відповідних дій (процедур), механізм може включати в себе більше одного додаткового процесу.

Підхід, викладений у [3], є результатом дослідження співвідношення категорій “процес” і “механізм” та їх використання в управлінській діяльності органів виконавчої влади. При цьому,

співвідношення розглядається між двома процесами, один з яких вважається основним, а інший призначений для реалізації першого. У ході основного процесу відбувається перетворення вхідного інформаційного матеріалу, а у ході іншого процесу здійснюються дії, завдяки яким робиться це перетворення. Другий процес вважається механізмом. Таким чином розділяється поняття “процес” і “механізм” і з’ясовується їх суть і співвідношення. Позиція схожа з тою, що запропонована Г.П. Щедровицьким.

За висновками С. Оптнера [4], механізм являє собою сукупність взаємопов’язаних процедур, з використанням яких здійснюється управління процесом. При цьому автор звернув увагу на особливості застосування механізму людиною, яка здійснює свої дії свідомо.

Це впевнено можна віднести, у першу чергу, до державного управління сферою ПБ. Свідоме застосування процедур механізму з боку людини-управлінця чи керівника органу державного управління сферою ПБ може і не відбутися встановленим порядком, оскільки людина може вирішити іншим способом застосувати механізм за будь-якими причинами, наприклад, у межах корупційних схем, що сьогодні є загальною проблемою в Україні.

Згідно визначення, наведеного в [5], механізм державного управління вважається складною категорією управління, який включає: цілі управління, елементи об’єкта та їхні зв’язки, на які здійснюється вплив, діяння в інтересах досягнення цілей; методи впливу; матеріальні та фінансові ресурси управління, соціальний та організаційний потенціал. Таким чином, у цьому випадку має місце ототожнювання процесу і механізму.

На аналогічних позиціях ототожнювання знаходиться З.П. Румянцев. Це підтверджується тим, що автором до складу механізму управління віднесена сукупність таких елементів, як: організаційні форми та структури управління, а також методи та важелі впливу, що забезпечують ефективну реалізацію характерних для виробництва

цілей і найбільш повно на конкретному етапі задовольняють суспільні, колективні й індивідуальні інтереси та потреби тощо [6].

У розумінні М.М. Мойсеєва [7] механізм слід розглядати в якості системи спеціальних процедур, з використанням яких формуються рішення або правила їх прийняття. Відмінністю думки автора можна вважати його ставлення до питання механізмів як до однієї з центральних проблем управління будь-якими суспільними процесами. Основна проблема реалізації стратегії людства, на думку М.М. Мойсеєва, полягала у формуванні системи механізмів, здійснюючих верхню петлю зворотного зв’язку, перетворюючих сукупність організацій у єдиний організм.

Г.В. Атаманчук у [8], розкриваючи суть соціального механізму формування та реалізації державного управління, підкреслював, що це сукупність і логічний взаємозв’язок соціальних елементів, процесів і закономірностей, за допомогою яких суб’єкт державного управління (його компоненти) як би “схоплює” потреби, інтереси та цілі суспільства в керуючих впливах, закріплює їх у своїх управлінських рішеннях і діях, проводить їх у практику життя, спираючись на державну владу. При цьому автором робиться висновок, схожий з висновком М.М. Мойсеєва щодо спрямованості на забезпеченість обумовленості, обґрунтованості та ефективності основного процесу.

Визначивши послідовність етапів ухвалення рішення та акцентуючи увагу на динаміці виконання рішень, колектив авторів у [9] не застосував у змістовному розумінні категорію “механізм”. Разом з тим, процедурні аспекти механізму, який має реалізовувати процес, частково розкриті в праці у послідовному зв’язку.

Група авторів на чолі з Ю. Г. Учителем вважає, що механізм управління – це органічна частина господарського механізму, яка забезпечує в режимі “автоматизму” перетворення ресурсів на “вході” (у межах бізнес-процесів) у корисну роботу на “виході” для досягнення заданих цілей на основі каскаду зворотних зв’язків. Автори вважають, що основне призначення механізму формування

управлінських рішень полягає в такому: забезпечувати планування процесу розробки управлінського рішення і здійснювати регулювання відхилень цього процесу; здійснювати процедуру синхронізації в процесі вирішення комплексу проблем і проблемних ситуацій взамін існуючої практики розв'язання випадково виявленої проблеми; забезпечувати усунення відхилень у процесі розробки управлінських рішень; коректувати у режимі самоорганізації плани розробки управлінських рішень і методика їх складення [10].

Розглядати механізм в якості процесорної технології формування та реалізації управлінських рішень запропоновано Е. А. Смирновим [11]. Він вважає, що в залежності від розміру організацій, пріоритетів міжособистісних інтересів, жорсткості управління людиною, пріоритетів професіоналізму, пріоритетів відпрацьованої практики тощо здійснюється вибір конкретного механізму процесу формування та реалізації управлінських рішень.

Проведений вище аналіз дозволяє з'ясувати співвідношення категорій “процес” і “механізм”, а також перейти до обґрунтування та змістовного наповнення механізму здійснення процесу формування управлінських рішень органами державного управління в сфері ПБ.

**Мета статті.** Обґрунтувати складові механізму процесу формування управлінських рішень у сфері пожежної безпеки, що враховує особливості кожного етапу процесу.

**Викладення основного матеріалу.** З цією метою дослідимо особливості існуючих механізмів здійснення процесу формування управлінських рішень. Так, механізм, що реалізує принцип “за результатом”, оснований на пріоритеті кінцевих результатів над плануванням і прогнозуванням. Основною функцією керівництва (органу управління) при цьому вважається координування (коректування) дій і наступних рішень у залежності від отриманого результату [10-12].

Такий механізм, на нашу думку, доцільно використовувати в умовах

невеликих організацій, коли в залежності від отриманого на виході кінцевого результату оцінюється ступінь досягнення мети та коректується існуюче чи виробляється нове управлінське рішення. Недоліком механізму є інерційність формування реакції, що здійснюється лише після отримання кінцевого результату, а проміжні результати фактично не аналізуються.

Інший механізм ґрунтується на врахуванні потреб та інтересів усіх учасників [8, 13-15]. У цьому випадку взаємодія між керівництвом і персоналом може виникати лише за умов, якщо вплив зачіпляє потреби й інтереси як самого керівника, так і підлеглих. Основною функцією керівництва (органу управління) є планування й організація взаємодії між працівниками.

Особливість такого механізму міститься в тому, що позитивний результат може гарантуватися лише за умов правильності формування набору потреб та інтересів працівників, способів і ресурсів їх задоволення.

Досить відомим є механізм, оснований на пріоритеті контролю та жорсткого управління персоналом [15, 16]. Вважається, що в умовах постійних перевірок і надання необхідних вказівок людина буде краще працювати, а також краще реалізовувати свої потреби в самовираженні, стабільності та порядку.

Такий підхід є досить механістичним і, на наш погляд, навіть спірним. Він також передбачає наявність лінійної структури управління.

Ще один механізм ґрунтується на відомому принципі дихотомії. Одна складова обумовлює визначення мети, а інша складова забезпечує її досягнення. При цьому треба зазначити, що “модель поведінки” керівника, який ухвалює рішення, здійснює визначальний вплив на встановлення меж ситуаційних можливостей з урахуванням умов ситуації, що склалася (що складається) [17, 18]. Важливою умовою застосування механізму є обов'язкове узгодження між собою складових дихотомії: метавизначальної та метазабезпечувальної.

Загальним недоліком розглянутих механізмів слід вважати відсутність застосування процедур самоорганізації в залежності від змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

Виходячи з переваг застосування принципів самоорганізації при формуванні структури моделі самоуправління в системі державного управління сферою ПБ з контуром негативного зворотного зв'язку, дослідимо механізм здійснення процесу формування та реалізації управлінських рішень органами державного управління в сфері ПБ [19].

Для забезпечення першого етапу ПФУР має бути сформована сукупність необхідних джерел інформації та визначені способи отримання (збору) потрібної інформації. Основною вимогою при цьому вважається ступінь релевантності інформації для сфери ПБ: нормативно-правова база; протипожежний стан промислових об'єктів, лісів, адміністративних будівель тощо; прогноз погоди; прогноз розвитку надзвичайної ситуації; стан протипожежної техніки та протипожежних засобів; стан засобів пожежогасіння; рівень підготовки особового складу професійних пожежних частин; стан оточуючого середовища тощо.

Найвищим ступенем релевантності вважається пертінентність, під якою розуміється безпосереднє відношення інформації до сфери ПБ. Досягнення повноти і своєчасності виявлення таких джерел інформації в зовнішньому і внутрішньому середовищах дозволить розробити ефективні способи адаптації системи державного управління сферою ПБ до можливих змін, що має забезпечити в наступному необхідну якість її функціонування.

Від якості інформаційного забезпечення залежить ухвалення обґрунтованих і ефективних рішень органами державного управління сферою ПБ у межах їхньої компетенції при вирішенні довгострокових, оперативних і тактичних завдань.

Інформація, що отримується (збирається), має відповідати вимогам з повноти, докладності та вірогідності. При

цьому, повноту слід визначати як здатність джерела інформації охопити всі елементи, властивості та ознаки, що визначають сутність пертінентного чинника. Докладність характеризує ступінь точності відображення джерелом інформації структури і складу елементів, властивостей і ознак пертінентного чинника. Вірогідність є важливою характеристикою джерела інформації і визначає ступінь адекватності його даних існуючій ситуації (імовірність помилки) [20].

Оброблення й аналіз зібраної (отриманої) інформації щодо стану сфери ПБ має здійснюватися з використанням раціональних способів і сучасних інформаційних технологій, практично в режимі он-лайн. Різноманітність сучасного програмного забезпечення та технічних засобів дозволяє створювати різні варіанти (комбінації) апаратних і програмних платформ, на основі яких і функціонують інформаційні технології. Досить активно використовуються прикладні програмні продукти: проблемно-орієнтовані та функціонально-орієнтовані [11, 15]. Такі платформи вже застосовуються в системі державного управління сферою ПБ [21, 22].

Результатом першого етапу ПФУР вважається оцінка ситуації, що склалася, з фіксацією чинників та умов, що впливають на зміну стану сфери ПБ. Мають бути описані всі складові зовнішнього та внутрішнього середовищ для отримання системного уявлення про ситуацію. Методів обробки інформації для оцінки ситуації може бути два: оцінка ситуації по її елементах і оцінка по елементах рішення, що формується для подальшого ухвалення. На практиці частіше використовується механізм оцінки ситуації по її елементах.

Уміння швидко і багатостороннє оцінити ситуацію, що склалася (що складається), треба вважати одним з важливих показників рівня професійної підготовки керівного складу в сфері ПБ.

На другому етапі ПФУР вибір механізму визначення відповідної реакції, що має бути спрямована на максимальне забезпечення якості функціонування сфери ПБ, а також встановлення та реалізацію ситуаційної мети, обумовлюється:

складністю ситуації, що має місце (що складається); часом, відведеним на підготовку даних, формування та ухвалення управлінського рішення; повнотою даних, що є у розпорядженні керівництва; ступенем підготовленості та злагодженістю дій органів державного управління сферою ПБ, які беруть участь у процесі формування управлінського рішення, а також стилем роботи керівника (голова ДСНС, заступники керівника ДСНС тощо).

Досягнення ситуаційної мети на третьому етапі ПФУР вимагає розробки низки альтернативних варіантів, із яких має бути обраний найкращий. Для їх підготовки можуть бути використані кількісні методи, які базуються на чисельних методах математичного чи імітаційного моделювання.

Ухвалення найкращого управлінського рішення на четвертому етапі ПФУР передбачає вибір найкращого (оптимального) рішення з числа опрацьованих альтернативних варіантів. При цьому найкращим (оптимальним) слід вважати той варіант, при якому будуть виконані всі завдання щодо максимального досягнення ситуаційної мети у встановлені строки при найменших витратах, що пов'язані із застосуванням спеціальної техніки, обладнання, особового складу пожежно-рятувальних підрозділів. Для вибору найкращого (оптимального) варіанту мають бути використані чисельні методи багатокритеріальної оцінки [23, 24].

Удосконалення автоматизованих систем управління, їх математичного, лінгвістичного та інформаційного забезпечення дозволяє істотно підвищити науковий рівень управлінських рішень, що ухвалюються, а працю керівництва ДСНС і керівників органів державного управління сферою ПБ зробити більш ефективною й якісною. При цьому треба мати на увазі, що застосування методів математичного моделювання дозволяє отримувати головним чином кількісні данні для формування та ухвалення управлінського рішення, тому використовуватися вони повинні творчо, у поєднанні з якісними методами, що базуються на досвіді, логіці та

інтуїції органів державного управління сферою ПБ.

Управлінське рішення вважається ухваленим, якщо керівник обрав найкращий варіант, сформулював його й оголосив його підпорядкованим органам державного управління сферою ПБ.

На п'ятому етапі ПФУР шляхом планування здійснюється конкретизація процедур реалізації ухваленого управлінського рішення. Планування забезпечує вироблення системи правил і процедур, що спрямовані на функціонування усіх учасників управлінського процесу.

Механізм реалізації ефективного планування, як показує аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду, як правило, заснований на застосуванні системного підходу до процесу планування [17, 21], що є наслідком багатьох важливих змін як внутрішніх (структура, технологія, кадри тощо), так і зовнішніх умов (навколишнє середовище), в яких відбувається діяльність різних організацій (державних, комерційних, громадських тощо) у сфері ПБ.

Ключем до здійснення ефективного планування вважається інноваційний підхід, який базується на сучасних досягненнях науково-технічного прогресу. Організація, що відстає від сучасного рівня розвитку науки і техніки, дуже скоро може опинитися в скрутному становищі або навіть припинити своє існування. Інновації є результатом творчої діяльності членів організації. Творчі здібності проявляються, головним чином, в умінні знаходити, розробляти, пропонувати і реалізовувати нові, ефективніші засоби розв'язання проблем. Саме в цьому й проявляється "адаптивна" реакція організації на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

Механізм планування полягає в установленні відповідної послідовності та способів виконання завдань у сфері ПБ, у розподілі зусиль різних органів державного управління, матеріальних і фінансових засобів, в установленні порядку взаємодії організації усіх видів забезпечення та управління підпорядкованими структурними підрозділами.

Уведення ухваленого рішення в дію на шостому етапі ПФУР реалізується шляхом застосування механізму визначення та доведення завдань щодо реалізації управлінського рішення в межах системи державного управління сферою ПБ. Ці завдання повинні визначатися з урахуванням розробленого плану дій.

Особливістю цього етапу вважається оперативність доведення завдань до підпорядкованих органів державного управління сферою ПБ і безпосередніх виконавців. В умовах, наприклад, великих лісових пожеж в Україні в літній період при сильному вітрі й активному розповсюдженні вогню вимога оперативності доведення завдань набуває надважливого значення. Практика дій показує, що при доведенні завдань у однаковій мірі можуть використовуватися мовні, зорові та слухові форми передавання інформації, що реалізуються у вигляді усної та письмової мови, а також графічного відображення даних. Для їх реалізації задіюються всі існуючі засоби та апаратура зв'язку. Головним показником при цьому залишаються витрати часу.

Організація діяльності та керівництво діяльністю суб'єктів системи державного управління сферою ПБ щодо виконання ними ухваленого управлінського рішення з урахуванням забезпечення взаємодії суб'єктів, що беруть участь у його реалізації, має продовжуватися протягом всього періоду до моменту досягнення ситуаційної мети.

При цьому виконання завдань управління з боку органів державного управління сферою ПБ може відбуватися в умовах різкого погіршення ситуації, якщо, наприклад, збільшуються пориви та швидкість вітру під час пожежі, виникають непередбачені ситуації з активізацією бойових дій (наприклад, в умовах ведення бойових дій у південно-східному регіоні

України). Це може вимагати від органів державного управління сферою ПБ своєчасного уточнення ситуації, завдань, а також порядку взаємодії пожежно-рятувальних підрозділів (частин).

Особливістю етапів реалізації управлінського рішення у сфері ПБ вважаються правильна організація і здійснення забезпечувальних заходів. При цьому ефективність забезпечення виконання поставлених завдань залежить не тільки від використаного механізму організації кожного виду забезпечення, але і від результатів погодженості планування і здійснення заходів з питань всебічного забезпечення як діяльності пожежно-рятувальних підрозділів (частин), так і органів державного управління сферою ПБ.

Організація контролю виконання управлінського рішення є важливішим завданням органів державного управління сферою ПБ [17, 21]. Обраний механізм контролю має забезпечувати своєчасність і об'єктивність надання інформації про стан поетапного виконання поставлених завдань, що має забезпечити оперативність застосування корегувальних заходів з боку керівників органів державного управління для досягнення визначеної мети.

**Висновки.** Таким чином, одного універсального механізму реалізації ПФУР не існує. Для кожного етапу ПФУР може існувати свій механізм його реалізації, а інколи і більше, ніж один, що свідчить про комплексність загального механізму здійснення ПФУР.

**Перспективи подальших досліджень.** Напрямами подальших досліджень слід вважати деталізацію комплексного механізму здійснення ПФУР по кожному з його етапів на рівні ДСНС, територіальних органів ДСНС та підпорядкованих підрозділів з метою отримання синергійного ефекту.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Альберт М., Мескон М.Х., Хедоури Ф. Основы менеджмента; пер. с англ. М.А. Майорова, Э.В. Шустер, А.А. Быковский и др. Москва: "Дело", 1992. 702 с.

2. Основы социального управления: учебное пособие / А.Г. Гладышев, В.М. Иванов, В.И. Патрушев и др.; под. ред. В.М.

Иванова. Москва: Высшая школа, 2001. С. 265-266.

3. Нижник Н., Леліков Г., Мосов С. Про співвідношення категорій “процес” і “механізм” та їх використання в управлінській діяльності органів виконавчої влади. *Вісник державної служби України*. 2001. №3. С.80-87.

4. Оптнер С. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем; пер. с англ. С.П. Никанорова. Москва: Сов. радио, 1969. 216 с.

5. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системный підхід в організації державного управління: навч. посіб.; за заг. ред. Н.Р. Нижник. Київ: Вид-во УАДУ, 1998. 160 с.

6. Теория управления социалистическим производством / Под ред. О.В. Козловой. 2-е изд. Москва: Экономика, 1983. С. 116.

7. Моисеев Н.Н. Человек, среда, общество. Москва: Наука, 1982. С. 204-208.

8. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: курс лекций. 3-е изд., доп. Москва: Изд-во ОМЕГА-Л, 2005. 584 с.

9. Зеркин Д. П., Игнатов В. Г. Основы теории государственного управления: курс лекций. Изд. 2-е, доп. и перераб. Ростов-на-Дону: Изд. Центр “МарТ”, 2005. 512 с.

10. Учитель Ю.Г., Терновой А.И., Терновой К.И. Разработка управленческого решения. 2-е изд. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 383 с.

11. Смирнов Э.А. Управленческие решения: учебник. Москва: РИОР, 2009. 362 с.

12. Добкин В.М. Системный анализ в управлении. Москва: Химия, 1984. 224 с.

13. Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений; сокр. пер. с англ. В. П. Аверчев, Ю. А. Ушанов. Москва: Экономика, 1984. 168 с.

14. Соколова Л. Е. Разработка управленческого решения. Москва: Высшее образование, 2008. 188 с.

15. Саак А. Э., Тюшняков В. Н. Разработка управленческого решения: учебник для вузов. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 272 с.

16. Дафт Р.Л. Менеджмент; пер. с англ. С. Жильцов, В. Вольский, Д. Раевская. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 832 с.

17. Нижник Н. Р., Мосов С. П. Теоретичні аспекти державного управління: монографія. Чернівці: Технодрук, 2011. 248 с.

18. Тронь В.П. Стратегія прориву: монографія. Київ: УАДУ, 1995. 344 с.

19. Andrienko M. Self-management in Public Administration of Fire Safety System in Ukraine: матеріали за X міжнародна научна практична конференція “Бъдещите изследвания – 2014” (17-25 февруари, 2014, г. София). София: “Бял ГРАД-БГ” ООД, 2013. С.68-69.

20. Нижник Н.Р., Мосов С.П. Вимоги до джерел інформації в системі державного управління. *Вісник Запорізького юридичного інституту*. 1999. №1. С.30-45.

21. Державне управління у сфері цивільного захисту: навчальний посібник / С.П. Потеряйко, М.В. Вознюк, Ю.Б. Ірхін та ін.; за заг. ред. С.М. Гусарова. Львів: Вид-во Українська академія друкарства, 2009. 124 с.

22. Кризовий менеджмент та принципи управління ризиками в процесі ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій: кол. монографія / С. О. Гур’єв, А. В. Терентьєва, П. Б. Волянський; під заг. ред. д.мед.н., проф. С. О. Гур’єва. Київ: ІДУ у сфері ЦЗ МНС України, 2008. 148 с.

23. Акофф Р., Эмери Ф. О. целеустремленных системах; пер. с англ. Г. Б. Рубальского; под ред. И. А. Ушакова. Москва: Советское радио, 1974. 272 с.

24. Самоорганизация в технических системах: монографія / В.Л. Кузнецова, М.А. Раков. Киев: Наук. думка, 1987. 200 с.

## REFERENCES

1. Al'bert M., Meskon M. KH., Khedouri F. (1992). *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]; per. s angl. M.A. Mayorova, E.V. Shuster, A.A. Bykovskiy

i dr. Moscow: “Business”, 1992. 702 p. [in Russian].

2. *Osnovy sotsial'nogo upravleniya: uchebnoye posobiye* [Basics of social

management: study guide] / A.G. Gladyshev, V.M. Ivanov, V.I. Patrushev i dr.; pod. red. V.M. Ivanova. Moscow: Higher School, 2001. p. 265-266. [in Russian].

3. Nyzhnyk N., Lelikov H., Mosov S. (2001). *Pro spivvidnoshennya katehoriy "protses" i "mekhanizm" ta yikh vykorystannya v upravlins'kiy diyal'nosti orhaniv vykonavchoyi vlady* [On the relation between the categories "process" and "mechanism" and their use in the administrative activities of executive authorities]. *Visnyk derzhavnoyi sluzhby Ukrayiny* [Bulletin of the Civil Service of Ukraine]. 2001. №3. P.80-87. [in Ukrainian].

4. Optner S. (1969). *Sistemnyy analiz dlya resheniya delovyykh i promyshlennykh problem* [System analysis for solving business and industrial problems]; per. s angl. S.P. Nikanorova. Moscow: Moscow: Soviet Radio, 1969. 216 p. [in Russian].

5. Nyzhnyk N.R., Mashkov O.A. (1998). *Systemnyy pidkhid v orhanizatsiyi derzhavnoho upravlinnya* [System approach in the organization of public administration]: navch. posib.; za zah. red. N.R. Nyzhnyk. Kyiv: UADU, 1998. 160 p. [in Ukrainian].

6. *Teoriya upravleniya sotsialisticheskim proizvodstvom* [Theory of management of socialist production] / Pod red. O.V. Kozlovoy. 2-ye izd. Moscow: Economics, 1983. p. 116. [in Russian].

7. Moiseyev N.N. (1982). *Chelovek, sreda, obshchestvo* [Man, environment, society]. Moscow: Science, 1982. pp. 204-208. [in Russian].

8. Atamanchuk G.V. (2005) *Teoriya gosudarstvennogo upravleniya* [Theory of public administration]: kurs lektsiy. 3-ye izd., dop. Moscow: OMEGA-L Publishing House, 2005. 584 p. [in Russian].

9. Zerkin D.P., Ignatov V.G. (2005) *.Osnovy teorii gosudarstvennogo upravleniya* [Fundamentals of the theory of government]: kurs lektsiy. Izd. 2-ye, dop. i pererab. Rostov-on-Don: Ed. Center "Mart", 2005. 512 p. [in Russian].

10. Uchitel' YU.G., Ternovoy A.I., Ternovoy K.I. (2007). *Razrabotka upravlencheskogo resheniya* [Development of management decisions]. 2-ye izd. Moscow: UNITY-DANA, 2007. 383 p. [in Russian].

11. Smirnov E.A.(2009). *Upravlencheskiye resheniya* [Management decisions]: uchebnik. Moscow: RIOR, 2009. 362 p. [in Russian].

12. Dobkin V.M. (1984). *Sistemnyy analiz v upravlenii* [System analysis in management]. Moscow: Chemistry, 1984. 224 p. [in Russian].

13. Plankett L., Kheyl G. (1984)/ *Vyrobotka i prinyatiye upravlencheskikh resheniy* [Development and management decision making]; sokr. per. s angl. V.P. Averchev, YU.A. Ushanov. Moscow: Economics, 1984. 168 p. [in Russian].

14. Sokolova L.Ye. *Razrabotka upravlencheskogo resheniya* [Development of management decisions]. Moscow: Higher Education, 2008. 188 p. [in Russian].

15. Saak A.E., Tyushnyakov V.N. (2007). *Razrabotka upravlencheskogo resheniya* [Development of management solutions]: uchebnik dlya vuzov. St. Petersburg: Peter, 2007. 272 p.

16. Daft R.L. (2000). *Menedzhment* [Management]; per. s angl. S. Zhil'tsov, V. Vol'skiy, D. Rayevskaya. St. Petersburg: Peter, 2000. 832 p. [in Russian].

17. Nyzhnyk N.R., Mosov S.P. (2011) *Teoretychni aspekty derzhavnoho upravlinnya* [Theoretical aspects of public administration]: monohrafiya. Chernivtsi: Tekhnodruk, 2011. 248 p. [in Ukrainian].

18. Tron' V.P. *Stratehiya proryvu* [Breakthrough strategy]: monohrafiya. Kyiv: UADU, 1995. 344 p. [in Ukrainian].

19. Andrienko M. Self-management in Public Administration of Fire Safety System in Ukraine: materiali za X mezhdunarodna nauchna praktichna konferentsiya "Büdeshtite izsledvaniya – 2014" (17-25 fevruari, 2014, g. Sofiya). Sofia: "White GRAD-BG" Ltd., 2013. P.68-69. [in Bulgarian].

20. Nyzhnyk N.R., Mosov S.P. (1999). *Vymohy do dzherel informatsiyi v systemi derzhavnoho upravlinnya* [Requirements for information sources in the system of public administration]. *Visnyk Zaporiz'koho yurydychnoho instytutu* [Bulletin of the Zaporizhzhya Law Institute]. 1999. №1. P.30-45. [in Ukrainian].

21. *Derzhavne upravlinnya u sferi tsyvil'noho zakhystu* [Public administration in



the field of civil protection]: navchal'nyy posibnyk / S.P. Poteryayko, M.V. Voznyuk, YU.B. Irkhin ta in.; za zah. red. S.M. Husarova. Lviv: View of the Ukrainian Academy of Printing, 2009. 124 p. [in Ukrainian].

22. *Kryzovyyu menedzhment ta pryntsyypu upravlinnya ryzykamy v protsesi likvidatsiyi naslidkiv nadzvychaynykh sytuatsiy* [Crisis Management and Principles of Risk Management in the Process of Emergency Elimination: Count]: kol. monohrafiya / S.O. Hur'yev, A.V. Terent'yeva, P.B. Volyans'kyu; pid zah. red. d.med.n., prof. S.O. Hur'yeva.

Kyiv: IPA in the FCP of the MESU, 2008. 148 p. [in Ukrainian].

23. Akoff R., Emeri F. (1974). *O tselestremennykh sistemakh* [On purposeful systems]; per. s angl. G.B. Rubal'skogo; pod red. I.A. Ushakova. Moscow: Soviet Radio, 1974. 272 p. [in Russian].

24. *Samoorganizatsiya v tekhnicheskikh sistemakh* [Self-organization in technical systems]: monografiya / V.L. Kuznetsova, M.A. Rakov. Kiev: Sciences. Dumka, 1987. 200 p. [in Russian].

*С. П. Мосов, доктор военных наук,  
Национальный центр управления и испытаний космических средств,  
Т. Д. Чубина, доктор исторических наук,  
Черкасский институт пожарной безопасности имени Героев Чернобыля НУГЗ Украины*

### **МЕХАНИЗМ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ (НА ПРИМЕРЕ СФЕРЫ ПОЖАРНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ)**

*В статье проанализировано соотношение понятий "процесс" и "механизм" в плоскости государственного управления. Показано, что в ходе процесса происходит преобразование входного информационного материала, а в ходе связанного с ним другого процесса – механизма производятся действия, благодаря которым осуществляется это преобразование. Учитывая, что деятельность органов государственного управления сферой пожарной безопасности*

*базируется на процессе формирования и реализации управленческого решения, которому подчиняются все другие процессы, исследованы составляющие общего механизма осуществления указанного процесса, учитывающего особенности каждого этапа процесса и являющегося комплексным.*

**Ключевые слова:** сфера пожарной безопасности, государственное управление, управленческое решение, процесс, механизм.

*S. P. Mosov, Doctor of Military Sciences,  
National Space Facilities Control And Test Center,  
T. D. Chubina, Doctor of Historical Sciences,  
Cherkasy Institute of Fire Safety named after Chernobyl Heroes of NUCD of Ukraine*

### **MECHANISM OF THE PROCESS OF FORMATION OF MANAGEMENT SOLUTIONS (AT THE EXAMPLE OF FIRE SAFETY SPHERE)**

*The article compares the concepts of "process" and "mechanism" in the sphere of state administration of the sphere of fire safety. It is proved that during the process there is a transformation of the input information material, and in the course of another process - the mechanism of action is carried out, through which this transformation is made. Taking into account that the activity of state administration*

*of the sphere of fire safety authorities is based on the process of formation and implementation of a management decision, to which all other processes are subject, the components of the general mechanism of the implementation of the mentioned process which takes into account the peculiarities of each stage of the process and is complex. To this end, the peculiarities of existing mechanisms of the process of forming*

*management decisions, their advantages and disadvantages are investigated. As a result, preference given to a mechanism based on the principles of self-organization in the formation of the structure of the model of self-government in the system of state administration of the sphere of fire safety with the contour of negative feedback. The content of such an integrated mechanism based on the analysis of the contents of the stages of the process of forming a management decision in the field of fire safety is substantiated, it consists of such stages: collection and processing of information with the following assessment of the situation, with the fixation of factors and conditions that affect the change of the state of the sphere of fire safety; determination of the appropriate reaction, which should be aimed at maximizing the quality of the operation of the sphere of fire safety, that is, the purpose; the development of a number of alternative options for achieving the goal from which the best one should be chosen; making the best management*

*decision to achieve the goal; planning of implementation and specification of procedures for the implementation of the approved management decision; organization of implementation of the approved management decision in accordance with the plan; organization of control over the implementation of management decisions. It is concluded that there is no universal mechanism for the implementation of the process of forming a management solution in the sphere of fire safety. In addition, each stage of this process has a separate mechanism for its implementation. It is recommended to consider the details of the comprehensive mechanism for the implementation of the process of forming management decisions for each of its stages at the level of the State Emergency Service of Ukraine, its territorial bodies and subordinated units in order to obtain a synergistic effect.*

**Key words:** *sphere of Fire Safety, State Administration, Management Decision, Process, Mechanism.*