

## КРИМІНОЛОГІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ДЕРЖАВНОЇ ТАЄМНИЦІ

*Проведено аналіз наукових підходів щодо процесу прийняття управлінського рішення; досліджено зміст кількісного та якісного методів аналізів ризиків при прийнятті управлінського рішення; доводиться необхідність розгляду процедури прийняття управлінських рішень у сфері охорони державної таємниці в якості вирішення проблемної кримінологічної ситуації.*

**Ключові слова:** система охорони державної таємниці, управління діяльністю з охорони державної таємниці, управлінське рішення, кримінологічне прогнозування, проблемна кримінологічна ситуація.

### **Семенюк А. Г. Криминалогическое обоснование управленческих решений в системе охраны государственной тайны**

*Проанализированы научные подходы относительно процесса принятия управленческого решения; исследовано содержание количественного и качественного методов анализа рисков при принятии управленческого решения; доказывается необходимость рассмотрения процедуры принятия управленческих решений в сфере охраны государственной тайны в качестве разрешения проблемной криминалогической ситуации.*

**Ключевые слова:** система охраны государственной тайны, управление деятельностью по охране государственной тайны, управленческое решение, криминалогическое прогнозирование, проблемная криминалогическая ситуация.

### **Semenyuk Oleksandr. Criminological foundation of management decisions in the system of state secrets protection**

*The article gives an analysis of scientific approaches to management decision process; investigated content of quantitative and qualitative methods of risk analysis when making management decisions; procedures need to consider management decisions in the protection of state secrets as problem solving criminological situation.*

**Key words:** system of state secrets protection, with the management of state secret protection, management decisions, criminological forecasting, problematic criminological situation.

Підвищення ефективності управління діяльністю з охорони державної таємниці безпосередньо залежить від удосконалення існуючих, а також розроблення і впровадження нових ідей і підходів щодо при-

йняття та реалізації управлінських рішень, застосування сучасних засобів їх підтримки. Головними її особливостями є чисельність і неоднорідність управлінських циклів, ситуацій, суб'єктів та об'єктів управління діяльності з охорони державної таємниці, різноманітних зв'язків між ними, здебільшого неможливість однозначного визначення критеріїв їх ефективності, а також динаміка змін зазначених факторів у процесах реалізації запобіжних заходів, спрямованих на унеможливлення несанкціонованого витоку секретної інформації.

Теорія прийняття рішень (decision-making theory) сформувалася протягом кількох десятків років досліджень у сфері науки управління як комплексна наука й охоплює різні напрями, підходи, концепції та ідеї. Отримані при цьому теоретичні та методологічні напрацювання використовуються на практиці та в наукових дослідженнях як сучасного менеджменту, так і державного управління.

Дослідження актуальних проблем природи та механізму соціального управління, ролі прогнозування і планування в процесі прийняття управлінських рішень пов'язується з іменами Л. Абалкіна, А. Аганбегяна, Г. Алмонда, В. Бакуменка, М. Вебера, Д. Дзвінчука, Т. Заславської, Д. Істона, Г. Лисичкіна, Є. Лібермана, Г. Мертона, Г. Моски, Т. Парсонса, А. Печчеї, О. Поважного, У. Ростой, Е. Тоффлера, Ю. Хабермаса та інших відомих соціологів та філософів. Водночас, незважаючи на свою актуальність, проблема вдосконалення підготовки й прийняття управлінських рішень з питань охорони державної таємниці залишається за межами наукових досліджень.

Практикою доведено, що ефективно управляти означає передбачати, прогнозувати завтрашній день, оцінювати доцільність прийнятих рішень та їх результат. При цьому мета державно-управлінських рішень – досягнення та реалізація державних цілей і основних функцій державної політики<sup>1</sup>.

Найчастіше, коли йдеться про ухвалення рішень, то мається на увазі вчинення не стільки спонтанної або випадкової дії, скільки свідомої, тобто такої, як вибір єдиного з безлічі можливих способів поведінки. Результатом процесу ухвалення рішень є акт, вчинок, дія або захід, суть яких полягає у виборі єдиного способу вирішення проблеми з кількох можливих варіантів. При цьому склад будь-якої дії або вчинку складається з цілого ланцюжка рішень, прийнятих суб'єктом, який обирає єдино вірне, на його думку, рішення з нескінченного ряду варіантів цілей і засобів.

Обґрунтування управлінської дії полягає у тому, що суб'єкт управління прагне прийняти правильне рішення, тобто, вибрати такий варіант з усіх можливих, який може і повинен дати найкращі результати в реалізації поставлених цілей. Проте розумну доцільність того або іншого прийнятого рішення можна встановити лише за рахунок оцінювання його результатів, коли вже пізно змінити саме рішення. У такому разі слід сподіватися на те, що досвідчений керівник має достатню інтуїцію або життєву мудрість, набуті за довгі роки діяльності, що дозволяє йому приймати вдалі рішення частіше, ніж це виходило б із теорії вірогідності. Управління системою охорони державної таємниці вимагає такої управлінської поведінки, яка гарантувала б максимум вдалих рішень; більше того - такої управлінської поведінки, у результаті якої з цілого ряду заздалегідь підготовлених і відповідно обґрунтованих варіантів вирішення проблеми вибирається безпомилкове.

Утім, у реальному житті ніколи не існує готової управлінської моделі, яку можна було би назвати найкращою, оскільки, як зазначає З.Миколайчик, відразу не буває ані готового набору варіантів рішень (до яких можна прийти лише шляхом наполегливих методичних пошуків), ані можливості одразу об'єктивно оцінити й зіставити готові результати, ані впевненості в тому, що поставлених цілей досягнуто<sup>2</sup>.

Як будь-який цілеспрямований процес, який триває у часі, прийняття управлінських рішень може бути розглянуто за стадіями – складовими частинами, що характеризуються специфічними завданнями й особливим інструментарієм. Д.Дьюї, наприклад, так визначив стадії вирішення тієї або іншої проблеми, що виникає в соціальній практиці: сприйняття проблеми; визначення характеру проблеми; пропозиція можливих рішень; оцінювання шляхів вирішення; подальше спостереження й експеримент, що веде до прийняття або відхилення вирішення проблеми<sup>3</sup>.

Г. Саймон сформулював не стадії, а фази діяльності щодо моніторингу проблемних ділянок певної діяльності й прийняття рішень: перша фаза – виявлення випадків, що вимагають прийняття рішень; друга фаза – виявлення напрямків вирішення проблеми; третя фаза – вибір напрямків дій<sup>4</sup>.

Особливістю даних варіантів процесу ухвалення рішення виступає те, що цей процес мислиться як безперервний, такий, що постійно

повторюється. При цьому кожна з виділених стадій (фаз) наповнюється змістом – певним набором дій, які, залежно від складності випадку, обираються суб'єктом управління. При цьому всі варіанти розподілу процесу управління на стадії (фази) ґрунтуються на послідовності дій, відповідно до якої перехід до реалізації наступної стадії можливий лише за умови завершення попередньої стадії. Порушення цього порядку прийняття рішення, у тому числі через зміщення порядку стадій, згідно з усіма наведеними моделями, становить операційну помилку, яка може призвести до невірної вирішення проблеми.

Через ідеалізацію соціальної практики даний підхід був підданий критиці з боку С.Байта, який указав на те, що фактично стадії прийняття рішень можуть виконуватися не послідовно, а паралельно. Зв'язки між фазами циклічні й динамічні, через що власне фази управління не повинні сприйматися як лінійка запропонованого шляху<sup>5</sup>.

Такий підхід представляється більш аргументованим, оскільки він заснований на властивостях людської психіки, здатної до синтетичного мислення. Однак для простоти й логічності викладення дослідницького матеріалу більш підходить послідовний опис стадій прийняття управлінського рішення.

З огляду на це, певний інтерес для нашого дослідження представляє представлена В. Колпаковим блочна модель підготовки та прийняття рішення, яка характеризується прямими та зворотними зв'язками, що існують між блоками.

Блок 1. Тут відбувається збір, обробка та зберігання інформації. Ця інформація класифікується, систематизується і за необхідності передається в інші блоки для прийняття рішень.

Блок 2. Ідентифікує ситуацію, що склалася, та порівнює з наявним та вже апробованим досвідом вирішення подібного управлінського завдання; визначає ознаки принципово нової ситуації, що вимагає розробки нових підходів до вирішення виниклої проблеми.

Блок 3. Виробляє проекти (альтернативи) вирішення проблеми на основі врахування обмежень і критеріїв. При цьому складність проблеми визначає необхідні засоби її рішення.

Блок 4. Оцінює альтернативи вирішення проблеми, використовуючи встановлені в організації стандарти (критерії) прийняття рішення, що знаходяться в інформаційному блоці 1, з огляду на обмеження можливостей і способів оцінки, якими володіють суб'єкти прийняття рішень і персонал управління.

Блок 5. Приймає рішення<sup>6</sup>.

Позитивно оцінюючи розглянуту модель блочної системи необхідно зауважити, що її застосування викличе певні труднощі в умовах невизначеності й ризику, адже оцінка альтернатив (блок 3) буде різною, виходячи з можливих майбутніх умов, які можуть мати три варіанти: впевненість, ризик і невизначеність.

Коли неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів, то рішення приймається в умовах невизначеності. Часто це відбувається, якщо фактори середовища невідомі або складні і не можна отримати релевантну інформацію.

Ризик – це стан між двома полярними випадками - впевненості і невизначеності. Під ризиком розуміється ситуація, що дозволяє виявити не тільки можливі наслідки кожного варіанта прийнятого рішення, а й імовірності їх появи.

Аналіз ризику – це методологія, за допомогою якої невизначеність, властива найважливішим показникам, аналізується й розглядається в контексті майбутніх періодів для оцінки впливу на відповідні результати. Аналіз ризику, як один із етапів прийняття управлінського рішення, включає в себе:

- якісний аналіз ризику, тобто виявлення факторів ризику, ідентифікація всіх можливих ризиків;
- формування системи кількісних показників рівня ризику;
- кількісний аналіз ризику, тобто чисельність визначення ступеня окремих ризиків;
- моделювання та прогнозування ризику;
- управління ризиком з метою зниження його впливу.

Сутність аналізу ризику полягає в оптимізації розуміння ризику. Аналіз ризику надає вхідні дані для оцінки ризику та прийняття рішень, що стосуються необхідності обробки ризику, і найбільш придатних для цього стратегій і методів оброблення.

У науковій літературі з цієї тематики можна виокремити, принаймні, кількісний і якісний методи аналізів ризиків при прийнятті управлінського рішення.

*Кількісний метод* характеризується тенденцією математичного підходу до питання ухвалення рішення, який націлює керівника на активізацію виконавської дисципліни і цілої серії дослідницьких технологій, що виступають оперативними заходами, а саме: функціональний аналіз, теорія рядів, теорія екстраполяції та інтерполяції,

теорія вірогідності, теорія випадкових функцій та випадкових процесів, кореляційний аналіз, теорія розпізнавання образів тощо. Метою таких оперативних досліджень є оптимізація рішень, що спирається на математику, статистику та формальну логіку. Прибічники цього методу заявляють, що без використання сучасних математичних знань неможливо ефективно управляти сучасною організацією, а, отже, вирішувати властиві йому проблеми. Але часто дослідження прикладних завдань управління з використанням методів математичного моделювання завершуються лише розробкою вербальної моделі чи її математичною формалізацією, а не висновками щодо прийняття відповідного управлінського рішення. Тому такий підхід піддається справедливій критиці. Вочевидь, що потрібний певний компроміс, за рахунок якого в управлінському процесі можливе застосування кількісного методу ухвалення управлінського рішення лише щодо відносно обмеженого кола проблемних ситуацій залежно від їхнього характеру і масштабу.

У рамках нашого дослідження більший інтерес представляє якісний метод прийняття управлінських рішень, в основу якого покладено звернення до досвіду, висновків, експертних оцінок та прогнозів спеціалістів у тій чи іншій сфері управлінської діяльності як основи для прийняття *раціонального рішення*.

Раціональність – це є відношення конкретної дії або вибору до реальної дійсності або до об'єктивно існуючих фактів, процесів еволюції людських цінностей тощо. Тут можна виділити два роди обставин, позначивши їх як «предметну раціональність» і «методологічну дію». Предметна раціональність ухвалення рішень виражається певною відповідністю вже виконаної дії цілому устрою заздалегідь передбачених цілей, засобів і видів поведінки. Рішення раціонально-методологічне - це такий вибір дій, основою якого є відповідна, доступна керівникові інформація і правила «мистецтва» ухвалення рішення. Раціональність ухвалення рішень, що розуміється таким чином, є ніщо інше, як пристосування акту вибору до наявної інформації, підібраної і підготовленої таким чином, щоб вона могла задовольнити вимоги реалізації методології процесу вирішення проблем.

Отже, методологічна раціональність ухвалення рішень, а також її наслідок у формі предметної раціональності ґрунтуються на *кри-*

**мінологічному прогнозуванні**, яке полягає у пошуку зв'язків між минулим і майбутнім, між інформацією про процеси у контрольований період часу та характером їх протікання у майбутньому з метою врахування прогнозу їхніх змін для забезпечення адекватного корегування управління діяльністю щодо керованого об'єкта.

У даному випадку проблему, яка має бути вирішена у процесі прогнозування, у тому числі прогнозного проектування, шляхом прийняття управлінського рішення, необхідно розглядати як **проблемну кримінологічну ситуацію**. Виявлення та формування проблемних прогностичних ситуацій пов'язує прогностичну діяльність з управлінською, коли прийняття управлінського рішення, вибір між можливими варіантами його змісту ґрунтуються на попереджувальному прогностичному мисленні.

Таким чином, ми звертаємося до таких способів вирішення проблем, які упереджували би виникнення майбутніх проблемних ситуацій, а також відкривали би шлях до ухвалення рішень у стратегічному напрямку і створювали б алгоритми (прийоми) вирішення майбутніх проблем. Усвідомлені таким чином дії в проблемних ситуаціях приводять нас до ухвалення методологічно-раціональних рішень і налагоджують процес переходу від минулого до майбутнього. Фундаментальним, методологічним аспектом таких процесів є можливість підходити до справи «креативно» (нестандартно), що означає творчо шукати шляхи нових рішень будь-яких можливих проблем на усіх фазах життя організації.

Прийоми, методи і технології вирішення проблем залежать, передусім, від їх характеру. Враховуючи наявність загальних характерних рис проблемних ситуацій, їх можна умовно об'єднати у три групи: 1) проблеми девіаційні (дисфункції); 2) проблеми оптимізаційні; 3) проблеми інноваційні (творчі).

**Проблеми девіаційні (дисфункції)**. Ця назва походить від латинського слова «deviatio», що означає відхилитися від власного напрямку, дослівно – «збитися зі шляху». Такі проблеми виникають, коли в об'єкта або в системі виявляється деякий недолік або дефект, причини якого невідомі. Іноді це певні відхилення від прийнятих норм, стандартів.

Основа поведінки суб'єкта управління у вирішенні такого типу проблем полягає у з'ясуванні всіх обставин виявлених порушень, встановлення їхніх причин або в діагностуванні ситуації, що склалася.



Якщо властиві їй характерні причини будуть з'ясовані, то подолання або оздоровлення девіаційної ситуації здійснюється завдяки ліквідації цих причин. Тут необхідно розрізняти два основні способи дії. Перший - ухвалення рішення, проведення негайних заходів, які обмежують наслідки вчинених порушень. Другий - істотніший - проведення досліджень із метою з'ясування умов та причин ситуації, що склалася, збір відповідної інформації і вибору на цій основі такого способу дій, який зміг би в майбутньому попередити порушення такого роду.

До девіаційних проблем у сфері охорони державної таємниці належать факти порушення (недотримання) режиму секретності, які створили передумови до витоку секретної інформації або призвели до її витоку. У цьому випадку управлінське рішення за свою кримінологічно змістовністю характеризується наявністю таких запобіжних заходів, які є суто кримінологічними або мають кримінологічне значення. Заходи цієї групи досить предметні, адресні та цілеспрямовані. Вони мають містити конкретні організаційні заходи щодо припинення виявлених порушень, унеможливлення або мінімізації настання шкоди внаслідок вчинених порушень порядку поведінки з державною таємницею, усунення причин та умов, що їм сприяли, а також правову оцінку (кваліфікацію) протиправним діям порушника(порушників).

**Проблеми оптимізаційні** виникають у результаті необхідності проведення тих або інших змін адаптаційного характеру в традиційному функціонуванні об'єкта управління, включаючи і зміни в його оточенні. Вони можуть виникати в таких ситуаціях, при яких робота об'єкта управління протікає без явних порушень, але де змінилися вимоги середовища, і як наслідок, вимоги до результатів її діяльності. У такому випадку проблемна кримінологічна ситуація вирішується, в основному, шляхом внесення необхідним коректив (змін) у встановлений порядок дотримання режиму секретності, модернізації існуючої системи охорони державної таємниці, в т.ч. шляхом внесення змін до діючих нормативно-правових актів.

Прикладом такого роду ситуації можуть служити події, пов'язані із захопленням значної кількості матеріальних носіїв секретної інформації в результаті анексії АР Крим і спробою утворити Новоросію на території Луганської та Донецької областей. Якщо не враховувати чи-



сельні факти державної зради громадян України та навмисну передачу ними державних секретів іноземній стороні, основною причиною не своєчасного їх знищення були вимоги діючого на той час законодавства, згідно з яким матеріальні носії секретної інформації у разі можливості їх захоплення в результаті безпосереднього нападу знищувалися на місці комісією із складенням акта лише у випадку настання особливого періоду або введення правового режиму надзвичайного стану. Оскільки, враховуючи політичну ситуацію в Україні, всі ці події відбувалися на тлі утримання керівництва держави від введення на цих територіях воєнного або надзвичайного стану, правових підстав для застосування цієї норми не було.

З урахуванням цього, Службою безпеки України були розроблені зміни до порядку поводження з матеріальними носіями секретної інформації у випадку загрози їх фізичного захоплення незалежно від введення воєнного або надзвичайного стану, що дало можливість адаптувати встановлений порядок поводження із секретною інформацією у нових для держави умовах гібридної війни, розв'язаної Російською Федерацією.

**Проблеми інноваційні (творчі)** пов'язані з необхідністю не лише забезпечити належний порядок функціонування об'єкта управління, але й його розвиток.

Такі проблеми обумовлюються кардинальними змінами в оточенні об'єкта управління. При цьому простежується певна схожість з оптимізаційними проблемами, натомість інноваційні (творчі) проблеми потребують не підлаштування (адаптації або модернізації) об'єкта управління до зовнішніх змін, а переходу на абсолютно нову якість керованої системи, яка б відповідала інноваційним змінам середовища.

Кримінологічні засоби, що використовуються при вирішенні інноваційних (творчих) проблем, можуть розрізнятися залежно від форми, рівня, цільового призначення управлінського рішення. Так, на початковому етапі розбудови української державності на багатьох державних підприємствах, установах, організаціях режимно-секретні органи були розформовані, а посади спеціалістів секретного діловодства у своїй більшості були скорочені. Внаслідок приватизації державних підприємств, у першу чергу таких, що входили до військово-промислового комплексу колишнього СРСР, секретна інформація у значному

обсязі потрапляла до нових власників, у тому числі іноземців, що фактично призвело до системної кризи інституту державної таємниці. Керівники підприємств, установ, організацій фактично ігнорували встановлені норми забезпечення режиму секретності. Водночас спостерігалася активізація діяльності іноземних спецслужб щодо отримання інформації з обмеженим доступом у сферах оборони, економіки, національної безпеки, зовнішніх відносин.

Враховуючи відсутність дієвої системи контролю за охороною державної таємниці на суб'єктах режимно-секретної діяльності з боку Державного комітету України з питань державних секретів керівництвом держави, у 1999 році було прийнято рішення щодо ліквідації цієї державної структури та покладання виконання функцій спеціально уповноваженого державного органу у сфері забезпечення охорони державної таємниці на Службу безпеки України.

Таке інноваційне рішення було викликано потребою реформування недосконалої на той час системи захисту інформації з обмеженим доступом та необхідністю побудови якісно нової та ефективної системи охорони державної таємниці. В результаті вжитих Службою безпеки України комплексних правових, організаційних та технічних заходів була створена нова система охорони державної таємниці, яка відповідала існуючим на той час стандартам безпеки та забезпечувала збереження секретної інформації.

Політичне, соціальне, економічне оновлення суспільства, поштовхом для якого стала Революція Гідності (листопад 2013 року – лютий 2014 року) проти корумпованої влади та військова агресія з боку Росії поставили перед державою завдання щодо побудови нової системи відносин між громадянином, суспільством і державою на основі цінностей свободи і демократії та обумовили необхідність створення нової системи забезпечення національної безпеки України.

26 травня 2015 року Указом Президента України № 287/2015 затверджена нова Стратегія національної безпеки України, якою до актуальних загроз національній безпеці України були віднесені фізична та моральна застарілість системи охорони державної таємниці й інших видів інформації з обмеженим доступом. Це призвело до необхідності перегляду багатьох усталених стереотипів у підходах до охорони державної таємниці та запровадження таких стратегічних напрямків державної політики у цій сфері, які б відповідали сучасним реаліям і

враховували необхідність дотримання балансу життєво-важливих інтересів особистості, суспільства та держави в інформаційній сфері.

З метою вирішення цієї актуальної проблеми щодо переходу системи охорони державної таємниці на нову якість керованої системи, яка б відповідала інноваційним змінам середовища, створено робочу групу Служби безпеки України з підготовки концепції реформування законодавства України в сфері безпеки інформації. Оскільки вирішення інноваційних (творчих) проблем потребує участі не лише фахівців у сфері управління діяльністю з охорони державної таємниці, а й носіїв глибоких теоретичних знань та осіб із розвиненим креативним мисленням, до складу цієї групи увійшли не лише представники Департаменту охорони державної таємниці та ліцензування СБ України, а також представники Національної академії СБУ.

Підсумовуючи викладене, ще раз наголосимо, що управління діяльністю з охорони державної таємниці повинно розглядатися як процес прийняття управлінського рішення. Саме в управлінських рішеннях уповноважений орган або посадова особа у межах своєї компетенції роблять висновки щодо дійсного стану керованої системи охорони державної таємниці (як в цілому, так і окремого її елементу), визначають причини та умови виявлених відхилень цієї системи (її елементів) від визначених нормативно-правовими актами вимог забезпечення схоронності державних секретів, та, з урахуванням кримінологічного прогнозу розвитку ситуації, що склалася, визначають конкретні дії (заходи) щодо її приведення у відповідність до заданих (бажаних) параметрів.

Отже, в основу розробки та прийняття управлінських рішень у сфері охорони державної таємниці має бути покладено кримінологічне прогнозування, метою якого є встановлення найбільш загальних показників, які характеризують зміни (розвиток) цієї системи в майбутньому, виявлення на цій основі небажаних тенденцій і закономірностей, а також пошук способів їх зміни у потрібному напрямку.

1. *Державне управління: Теорія і практика* / за заг. ред. Б.В. Авер'янова. Київ: Юрінком-Інтер, 1998. С. 57.
2. *Миколайчик* З. Решение проблем в управлении. Принятие решений и организация работ / пер. с польского. Харьков: Изд-во Гуманитарный центр, 2004. С. 37.
3. *Дьюи Д.* Психология и педагогика мышления / пер. с англ. Н.М. Никольской. Москва: Совершенство, 1997. С. 34.
4. *Хохлов Н.В.* Управление риском: учебное пособие для вузов. Москва:

ЮНИТИ-ДАНА, 1999. С. 16-18. 5. Гріненко І.М., Ковальчук І.М., Прокоф'єва-Янчиленко, Сокрут Б.В. Управління ризиками організованої злочинності в Україні. Київ: ВАІТЕ, 2013. С. 90. 6. Колтаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособие. Киев: МАУП, 2000. С. 24-25.

### **Semenyuk Oleksandr. Criminological foundation of management decisions in the system of state secrets protection**

The article gives an analysis of scientific approaches to management decision process and investigated content of quantitative and qualitative methods of risk analysis when making management decisions. It is noted that the compromise, by which the management process may use a quantitative method of decision management solutions only on a relatively limited number of problem situations, depending on their nature and scale, is needed.

Along with this, it is concluded that in order to study the process of making management decision in the sphere of state secrets' protection greater interest presents the qualitative method of decision-making, which is based on an appeal to experience, the conclusions of expert assessments and forecasts of specialists in a particular sphere of management activities as the basis for making rational decisions.

It is proved that methodological rationality of decision-making and its consequence in the form of substantive rationality are based on criminological forecasting, which is to find connections between past and future, between information processes in a controlled period of time and the nature of their occurrence in the future to take account forecast of their changes to ensure adequate management of the correction on the managed object.

In this case, a problem that must be solved in the forecasting process, including projected design, by taking management decisions should be viewed as problematic criminological situation. Considering the existence of common characteristics of problem situations it is proposed to divide them into three categories: 1) the problem of deviation (disfunction); 2) optimization problems; 3) the problem of innovation (creative).

It was concluded that management of the protection of state secrets should be considered as a management decision process. Exactly in management decisions authority or official within their jurisdiction draw conclusions about the actual state of the control system of protection of state secrets (as a whole and its individual elements), determine the causes and conditions of deviations of the system (its components) from recognized by regulatory legal acts of requirements of state secrets' safeguard and, considering criminological prognosis of the situation, determine the specific actions on its align with the specified parameters.

**Key words:** system of state secrets protection, with the management of state secret protection, management decisions, criminological forecasting, problematic criminological situation.