

ОРГАНИЗАЦИОНЕН МОДЕЛ ЗА УПРАВЛЕНИЕ В НАЦИОНАЛНАТА СИГУРНОСТ, ОРИЕНТИРАН КЪМ ПОСТИГАНЕ НА ЦЕЛ

Константин Казаков

Университет по библиотекознание и информационни технологии

Резюме: Обучението за управление на структурни звена от състава на организациите от системата за защита на националната сигурност изисква специализирано обучение, което да съчетава три важни елемента. На първо място, способността за формулиране на цели, ориентирани към разкриване, предотвратяване и противодействие на заплахи за националната сигурност. Второ, прилагане на наличното актуално теоретично знание в областта на мениджмънта. Трето, отчитане на специфичната организационна култура в службите за сигурност. Крайната цел е службите за сигурност да се превърнат в самообучаващи се организации.

В доклада са формулирани основните цели за противодействие на заплахи за националната сигурност. Мотивирана е необходимостта от общ понятиен апарат и управленски модели, които обединяват наличното знание в сферата на мениджмънта със спецификите на процесите в националната сигурност. Дефиниран е организационен модел за управление, ориентиран към постигане на цел, който е интерпретиран за нуждите на службите за сигурност. Представени са причинно-следствените връзки между отделните елементи. Интерпретирани са актуални управленски модели, които могат да бъдат използвани в службите за сигурност.

Ключови думи: управление; национална сигурност; служби за сигурност

ВЪВЕДЕНИЕ

Най-често споменаваните през последните години характеристики на средата за сигурност са динамика и непредвидимост, което поражда необходимост от изследване на наличното научно и практическо знание за събиране и обработка на информация, с цел създаване на оптимални условия за управление в такава среда. Една от добрите възможности за това е развитието и усъвършенстването на моделите за управление, които могат да бъдат приложени в организациите в сферата на националната сигурност. Използването на такива модели в обучението на специалните служби може да повиши тяхната ефективност. От ключово значение за обучението на ръководния състав на разузнавателните и контраразузнавателните организации е създаването на общ понятиен апарат и управленски модели, които обединяват наличното знание в сферата на мениджмънта със спецификите на процесите в националната сигурност. Подходяща възможност за това е формулирането на организационен модел на управление, ориентиран към постигане на цел, който да отчита спецификите в защитата на националната сигурност.

МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

При създаването на управленските модели, подходящи за прилагане в структурни звена от системата за защита на националната сигурност, се изисква използването на комбинация от качествени и количествени методи. С цел да се постигне задълбочено разбиране на спецификата на тези модели, методологията на изследване включва анализ на теоретични концепции, преглед на практическите подходи в разузнавателната и контраразузнавателната дейност, съчетани със спецификата на нормативната уредба в сферата на сигурността. В допълнение към литературния и документалния анализ, в изследването е включен и анализ на лична експертиза. Такъв подход позволява синтезирането на релевантни изводи за причинно-следствените връзки между елементите на формулирания модел.

РЕЗУЛТАТИ

В Закона за управление и функциониране на системата за защита на националната сигурност: „Заплаха за националната сигурност е съвкупност от условия и фактори, които непосредствено водят до процеси или събития, нарушаващи състоянието на националната сигурност на Република България“ (ЗУФСЗНС, § 1, т. 2) Основните фактори за наличие на заплаха за националната сигурност са наличието на носител на заплаха (лице, група или организация), който има интерес и оказва влияние върху обект, дейност или социална група (обект на заплаха) в страната, като предизвиква вреди за националната сигурност, изразяващи се в човешки жертви, материални или нематериални щети (фиг. 1). Цялостният подход за разкриване, предотвратяване и противодействие на заплахи за националната сигурност изисква дефиниране на конкретни цели по всеки от посочените елементи: носител на заплаха, въздействие, обект на заплаха, вреди.



Фиг. 1. Заплаха за националната сигурност

С цел ефективно противодействие на заплахите е необходимо да се формулира концептуален организационен модел на управление на процеса по про-

тиводействие на заплахи срещу националната сигурност. Такъв модел може да представи причинно-следствените връзки между поставените цели, измеримите показатели за постигане на тези цели, силите и средствата за постигане (процеси, хора, техника и технологии) и базовите източници (нормативна база, организационно знание и нови, иновативни инициативи), показани на фиг. 2.



Фиг. 2. Организационен модел на управление на процеса по противодействие на заплахи срещу националната сигурност

В контекста на формулираните заплахи за националната сигурност може да се дефинират следните цели, които да бъдат поставени пред разузнавателните и контраразузнавателните служби:

- ▷Разкриване на носителя на заплаха;
- ▷Установяване на неговите намерения, мотивация и способности;
- ▷Разкриване, предотвратяване и пресичане на въздействието на носителя на заплаха;
- ▷Защита на обектите на заплаха. Контраразузнавателна и информационна защита. Контролна дейност;
- ▷Намаляване на уязвимостта. Предотвратяване или намаляване на вредите.

За постигане на посочените цели е необходимо да се формулират измерими показатели, които ще спомагат за управление на процесите по противодействие на заплахите. За изпълнение на измеримите показатели се планират и отчитат конкретни задачи, които ясно и обективно представят напредъка по разкриване, предотвратяване, пресичане и противодействие на заплахите за националната

сигурност. В този контекст целите може да се представят като общи и конкретни. Общите цели се дефинират съобразно мисията и визията на конкретната организация от състава на системата за защита на националната сигурност и следват от нормативните актове и стратегическите документи. Конкретните цели произтичат от общите, но се определят от промените в средата за сигурност. Например част от общите цели на Държавна агенция „Национална сигурност“ (ДАНС) са дефинирани в чл. 4, ал. 1 от ЗДАНС. Така обща цел за Държавна агенция „Национална сигурност“, дефинирана в т. 6, е да извършва дейности за защита на националната сигурност от посегателства, насочени срещу националните интереси, независимостта и суверенитета на Република България, териториалната цялост, основните права и свободи на гражданите, демократичното функциониране на държавата и гражданските институции и установения в страната конституционен ред, свързани със опасност за икономическата и финансовата сигурност на държавата (ЗДАНС, чл. 4, ал. 1, т. 6). В този случай конкретните цели са свързани с разкриването на носителите на заплахата (лица, групи и организации) и определянето на обектите на заплахата (физически обекти, процеси и социални групи), които са част от или свързани с икономическия или финансовия сектор на страната. Носителите на заплахата и обектите на заплахата могат да се променят в зависимост от конкретната ситуация. Например: завършване на процеса към присъединяване на България към еврозоната; ускоряване на изпълнението на НПВУ и реализация на предвидените в него инвестиции в цифровата и екологична трансформация и реформите, подкрепящи икономическата и институционална устойчивост; войната в Украйна и т.н.

На базата на определените конкретни цели се дефинират индикатори за изпълнение и постигнат резултат. В книгата си „Ключови индикатори за изпълнение. Разработване, прилагане и използване на печеливши ключови индикатори за изпълнение“ Дейвид Парментър формулира индикатори за резултат и изпълнение, които могат да бъдат прилагани при реализиране на стратегия (Parmenter 2010).

Индикаторите, разработени от Дейвид Парментър, които могат да бъдат приложени от организациите от сектора за сигурност за постигане на конкретни цели в защита на националната сигурност, могат да се интерпретират по следния начин:

1. Ключови индикатори за резултат (KRIs) – показатели, които посочват как се е справила организацията от системата за защита на националната сигурност с мерките, приложени за противодействие на заплахи за националната сигурност, които представляват сериозна перспектива или критичен фактор за успех;

2. Индикатори за резултат (RI) – показатели, които посочват какво е извършено от организациите от системата за защита на националната сигурност;

3. Индикатори за изпълнение (PI) – показатели, които посочват какво трябва да бъде извършено от организациите от системата за защита на националната сигурност;

4. Ключови индикатори за изпълнение (KPI) – показатели, които измерват и посочват какво трябва да се направи, за да се повиши драстично ефективността на организациите от системата за защита на националната сигурност.

Силите и средствата за постигане на целите са процеси, хора, техника и технологии, които са взаимосвързани (фиг. 3).



Фиг. 3. Сили и средства за постигане на цели

Процесите могат да се разделят на работни, спомагателни и управленски. Работните процеси дефинират дейностите, с които се постигат целите на организацията. Спомагателните подпомагат работните процеси. Управленските са планиране, организация, координация, контрол и лидерство. От ключово значение е прилагането на стандарт за зрялост на процесите (СММИ). Нивото на зрялост е определено еволюционно състояние за подобряване на организационния процес. Всяко ниво на зрялост развива важна част от процесите на организацията, подготвяйки я да премине към следващото ниво на зрялост. Нивата на зрялост се измерват чрез постигането на специфичните и общите цели, свързани с всеки предварително определен набор от области на процеса. Петте нива на зрялост, всяко от които е етап в основата за непрекъснато подобряване на процеса, са обозначени с цифрите от 1 до 5:

1. Начален;
2. Управляван;
3. Дефиниран;
4. Количествено управление;
5. Оптимизиране (Gallagher et al. 2011).

За да бъде гарантирано постигането на заложените цели, е необходимо изграждането на оперативни способности, които да бъдат адекватни на реалните заплахы за националната сигурност. Службите за сигурност работят в условията на недостиг на средства, което поставя остро въпроса за определяне на централните компетентности. „Дадена компетентност (способност) може да се

определи като централна, когато тя дава пряко значителен принос за основните преимущества на разузнавателния продукт, според оценката на потребителя“ (Pralhad; Hamel 1990). Определянето на централните компетентности ще спомогне за приоритетно финансиране на тези оперативни способности, които осигуряват в най-голяма степен постигане на общите и конкретните цели на службите за сигурност.

Хората са ключов ресурс за организациите от системата за защита на националната сигурност. Тяхното развитие се определя в две важни направления: повишаване на мотивацията и обучение. Подходящ инструмент за обвързване на мотивацията на служителите и организационните цели е оценката на организационната култура (OCAI). OCAI се основава върху теоретичен модел, известен като Рамка на конкуриращи се ценности. Рамката е изключително полезна при класифициране и интерпретиране на широк кръг организационни феномени. Дефинирани са четири преобладаващи културни типа, които се изграждат въз основа на рамката. Културата определя базисните ценности, възгледи, интерпретации и подходи, които характеризират една организация; може да се очаква, че и други нейни аспекти ще отразят четирите типа култура. Рамката на конкуриращи се ценности помага при набелязване на общите способности за конструиране на една организация, на етапите в жизнения цикъл, на организационните качества, теориите за ефективност, ролята на ръководството и на завеждащите отдели за човешки ресурси, както и на общите управленски умения (Cameron; Quinn 2012)

Обучението на служителите трябва да бъде обвързано с управление на знанието в организацията, което ще гарантира изграждането на службите за сигурност като самообучаващи се организации.

Внедряването на нови технологии, особено в сферата на информационните технологии, е от ключово значение за адекватността и ефективността на службите за сигурност. Необходимо е проектите за внедряване на информационните технологии да бъдат пряко обвързани с очакваната добавена стойност към крайните резултати на организациите от системата за защита на националната сигурност (фиг. 4).



Фиг. 4. Процес на внедряване на информационните технологии – добавена стойност

Източници за постигане на целите са: правна рамка, организационно знание и нови инициативи.

Правната рамка включва законовата нормативна и поднормативна база, ре-

гламенти, заповеди и др. Необходим е постоянен преглед на правната рамка с цел поддържане на съответствие с промените в средата за сигурност.

Организационното знание включва тацитно и експлицитно знание. От ключово значение за службите за сигурност са събирането, съхраняването, обработката и използването на ново знание. За целта може да се интерпретират принципите и добрите практики на стандарт по ISO 30401:2018 Knowledge management systems – Requirements и методиката на Буковиц и Уилямс за диагностика и оценка на управлението на знания в организациите. Цикълът на Буковиц и Уилямс е подходящ за приложение в службите за сигурност, защото той следва два потока от дейности, които се осъществяват едновременно в организациите: тактическо ниво, което е ежедневната употреба на знание, с цел да се отговори на изискванията и възможностите, произтичащи от средата за сигурност; стратегическо ниво, което е по-дългосрочният и мащабен процес на планиране и развиване на знанието като актив на организацията. Цикълът на Буковиц и Уилямс описва как организациите създават, поддържат и използват запас от знания, който е необходим за постигане на стратегическите им цели и генериране на добавена стойност (Bukowitz; Williams 1999)

Новите инициативи в службите за сигурност играят важна роля за тяхното успешно адаптиране към динамичната и непредвидима среда за сигурност.

Ключови фактори са: поддържане на адхократична култура, толерантност към несигурността и готовност за експериментиране у служителите на организациите от системата за защита на националната сигурност.

Адхократичната култура се дефинира от Камерън и Куин в OCAI и се характеризира с динамична, предприемаческа и креативна работна среда. Хората са целеустремени и не се боят от риск. Ефективното ръководство е новаторско, надарено с въображение и склонност към поемане на рискове. Общата спойка на организацията е стремеж към експериментиране и новаторство. Ударението се поставя върху стремление към най-новото по отношение на знание, стоки и услуги. От особено голямо значение е готовността за промяна и посрещане на нови предизвикателства. Стратегическите цели на организацията са свързани с бърз растеж и придобиване на нови ресурси. Успехът се измерва в произвеждане на уникални и оригинални продукти и услуги (Cameron; Quinn 2012). Поддържането и стимулирането на адхократична култура трябва да бъдат внимателно балансираны и не бива да предизвикват компромиси със спазването на нормативните и поднормативните актове.

Необходимо е поддържането в състава на службите за сигурност на толерантност към несигурността и готовност за експериментиране, които са ключови фактори за генериране на успешни нови инициативи за справяне с бързо променящата се и непредвидима среда за сигурност.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Създаването на организационен модел за управление в сферата на националната сигурност, ориентиран към постигане на цел, дава възможност за поддържането на високи стандарти в обучението на службите за сигурност. Използването и интерпретацията на модели като OSAI, KPI, CMMI, методиката на Буковиц и Уилямс за диагностика и оценка на управлението на знания в организациите и др. показват, че представеният организационен модел е концептуален и динамичен и може да се актуализира чрез интерпретирането на всички нови, иновативни модели в управлението.

ЛИТЕРАТУРА

ЗАКОН за управление и функциониране на системата за защита на националната сигурност, § 1, т. 2. [viewed 1 May 2025]. Available from:

https://www.dans.bg/upload/594/ZAKON_za_upravlenie_i_funkcionirane_na_sistemata_za_zasita_na_nacionalnata_sigurnost.pdf

ЗАКОН за Държавна агенция „Национална сигурност“, чл. 4, ал. 1, т. 6. [viewed 1 May 2025]. Available from:

https://www.dans.bg/upload/3607/ZAKON_za_Dyrjavna_agenciq_Nacionalna_sigurnost.pdf

PARMENTER, D., 2010. *Key performance indicators. Developing, implementing, and using winning KPIs*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons Inc.

GALLAGHER, B.; PHILLIPS, M.; RICHTER, K.; SHRUM, S., 2011. *CMMI® for Acquisition Guidelines for Improving the Acquisition of Products and Services*. Second Edition. Pearson Education, Inc., p. 32.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G., 1990. The core competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), pp. 79 – 91.

КАМЕРЪН, К.; КУИН, Р., 2012. *Диагностика и промяна на организационната култура*. София: Класика и Стил, с. 38 – 50.

BUKOWITZ, W. R.; Williams, R. L., 1999. *The Knowledge Management Fieldbook*. Pearson Education Limited, pp. 9 – 11.

КАМЕРЪН, К.; КУИН, Р., 2012. *Диагностика и промяна на организационната култура*. София: Класика и Стил, с. 65.

REFERENCES

ZAKON za upravlenie i funktsionirane na sistemata za zashtita na natsionalnata sigurnost, § 1, t. 2. [viewed 1 May 2025]. Available from:

https://www.dans.bg/upload/594/ZAKON_za_upravlenie_i_funkcionirane_na_sistemata_za_zasita_na_nacionalnata_sigurnost.pdf

ZAKON za Darzhavna agentsia „Natsionalna sigurnost“, chl. 4, al. 1, t. 6. [viewed 1 May 2025]. Available from:

https://www.dans.bg/upload/3607/ZAKON_za_Dyrjavna_agenciq_Nacionalna_sigurnost.pdf

PARMENTER, D., 2010. *Key performance indicators. Developing, implementing, and*

using winning KPIs. New Jersey, USA: John Wiley & Sons Inc.

GALLAGHER, B.; PHILLIPS, M.; RICHTER, K.; SHRUM, S., 2011. *CMMI® for Acquisition Guidelines for Improving the Acquisition of Products and Services*. Second Edition. Pearson Education, Inc., p. 32.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G., 1990. The core competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), pp. 79 – 91.

CAMERON, K.; QUINN, R., 2012. *Diagnostika u promyana na organizatsionnata kultura*. Sofia: Klasika i Stil, s. 38 – 50.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L., 1999. *The Knowledge Management Fieldbook*. Pearson Education Limited, pp. 9 – 11.

CAMERON, K.; QUINN, R., 2012. *Diagnostika u promyana na organizatsionnata kultura*. Sofia: Klasika i Stil, s. 65.

ORGANIZATIONAL MODEL FOR NATIONAL SECURITY MANAGEMENT, ORIENTED TOWARDS ACHIEVING A GOAL

Abstract: *The training for managing structural units within organizations that are part of the national security protection system requires specialized education that integrates three key elements.*

First, the ability to formulate goals aimed at detecting, preventing, and counteracting threats to national security. Second, the application of current theoretical knowledge in the field of management. Third, consideration of the specific organizational culture within security services.

The ultimate goal is for security services to evolve into self-learning organizations.

The report formulates the main goals for countering threats to national security. The need for a common conceptual framework and management models that unite the available knowledge in the field of management with the specifics of national security processes is motivated. An organizational model for management, oriented towards achieving a goal, is defined, which is interpreted for the needs of security services. The causal relationships between the individual elements are presented. Current management models that can be used in security services are interpreted.

Keywords: *management; national security; security services*

Assoc. Prof. Konstantin Kazakov, PhD

University of Library Studies and Information Technologies

Sofia, Bulgaria

E-mail: k.kazakov@unibit.bg