

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРАВА

# Правові горизонти



Legal horizons

ВИПУСК 1 (14)

Суми – 2016

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Головний редактор –

Гаруст Ю. В., *д-р юрид. наук, ННІ права СумДУ, Україна;*

Відповідальний секретар –

Уткіна М. С., *аспірант, ННІ права СумДУ, Україна;*

Айден Ульвіє – *доктор філософії, професор, Ізмірський університет, Туреччина;*

Андріяшко М. В. – *доктор філософії, доцент, Барановицький державний університет, Білорусь;*

Бекім Максуті – *доктор філософії, Македонія;*

Бурбіка М. М. – *д-р юрид. наук, доцент, ННІ права СумДУ, Україна;*

Гиренко І. В. – *д-р юрид. наук, доцент, НУБП, Україна;*

Дегтярєва І. О. – *д-р держ. упр., професор, НАДУ при Президентові України;*

Деревянко Б. В. – *д-р юрид. наук, професор, ННІ права СумДУ;*

Завгородня В. М. – *канд. юрид. наук, доцент, ННІ права СумДУ;*

Ельда Зотай – *доктор філософії, Університет Александра Моссі, Албанія;*

Куліш А. М. – *д-р юрид. наук, заслужений юрист України, професор, директор ННІ права СумДУ, Україна;*

Курило В. І. – *д-р юрид. наук, професор, НУБП, Україна;*

Лукаш С. С. – *д-р юрид. наук, професор, СФ ХНУВС, Україна;*

Мельник Р. С. – *д-р юрид. наук, професор, КНУ ім. Т. Г. Шевченка, Україна;*

Музичук О. М. – *д-р юрид. наук, доцент, ХНУВС, Україна;*

Петров Р. А. – *д-р юрид. наук, професор, НУ «Києво-Могилянська академія»;*

Убер Села – *канд. політ. наук, Державний університет Тетово, Македонія;*

Сухонос В. В. – *д-р юрид. наук, професор, ННІ права СумДУ, Україна;*

Сухонос В. В. – *д-р юрид. наук, професор, ННІ права СумДУ, Україна;*

Харченко В. Б. – *д.ю.н., професор, ХНУВС, Україна;*

Чернадчук В. Д. – *д-р юрид. наук, професор, ННІ права СумДУ, Україна;*

Шемшученко Ю. С. – *д-р юрид. наук, професор, Інститут держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, Україна.*

## EDITORIAL BOARD

Editor in Chief:

Harust Y. V. – *Doctor of Law, Educational and Scientific Institute of Law SSU, Ukraine;*

Executive Editor:

Utkina M. S. – *Ph. D. student, Educational and Scientific Institute of law SSU, Ukraine;*

Aydin Ulviyye – *Ph. D., Professor, Izmir University, Turkey;*

Andriyashka M. V. – *Ph. D., Associate Professor, Baranovich State University, Belarus;*

Bekim Maksuti – *Ph. D., Macedonia;*

Burbyka M.M. – *Doctor of Law, Associate Professor, Educational and Scientific Institute of law SSU, Ukraine;*

Gyrenko I. V. – *Doctor of Law, Associate Professor, National University of Life and Environmental Sciences, Ukraine;*

Dehtyarova I. O. – *Doctor of Public Administration, Professor, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine;*

Derevyanko B. V. – *Doctor of Law, Professor, Educational and Scientific Institute of Law SSU;*

Zavgorodnia V. M. – *Ph. D. in Law, Associate Professor, Educational and Scientific Institute of Law SSU, Ukraine;*

Elda Zotaj – *Ph. D., Aleksandër Moisiu University, Albania;*

Kulish A. M. – *Doctor of Law, Honored Lawyer of Ukraine, Professor, Director of Educational and Scientific Institute of Law SSU, Ukraine;*

Kurylo V. I. – *Doctor of Law, Professor, National University of Life and Environmental Sciences, Ukraine;*

Lukash S. S. – *Doctor of Law, Professor, Sumy branch of Kharkiv National University of Internal Affairs, Ukraine;*

Melynk R. S. – *Doctor of Law, Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine;*

Muzychuk O. M. – *Doctor of Law, Associate Professor, Khariv National University of Internal Affairs, Ukraine;*

Petrov R. A. – *Doctor of Law, Professor, National University of Kyiv-Mohyla Academy;*

Ylber Sela – *Ph. D. in Political Science, Tetova State University, Macedonia;*

Sukhonos V. V. – *Doctor of law, Professor, Educational and Scientific Institute of Law SSU, Ukraine;*

Sukhonos V. V. – *Doctor of Law, Professor, Educational and Scientific Institute of Law SSU, Ukraine;*

Kharchenko V. B. – *Doctor of Law, Professor, Kharkiv national University of Internal Affairs, Ukraine;*

Chernadchuk V. D. – *Doctor of Law, Professor, Educational and Scientific Institute of Law SSU, Ukraine;*

Shemshuchenko Y. S. – *Doctor of Law, Professor, V. M. Koretsky Institute of State and Law, Ukraine.*

## Рекомендовано до друку

вченою радою Сумського державного університету (протокол № 5а від 10. 11. 2016 року)

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації

серія КВ № 22248-12148ПР від 08.07.2016 р.

УДК 342.59 - 026.15



## КРЕАТИВНА КОРПОРАЦІЯ В ДЕРЖАВНОМУ МЕХАНІЗМІ: ІСТОРИКО-ПРАВОВИЙ КОНТЕКСТ

**Сухонос Володимир Вікторович,**

*д-р юрид. наук, професор, завідувач кафедри конституційного права,  
теорії та історії держави і права ННІ права,  
Сумський державний університет*

Значну небезпеку становить бюрократизм – хвороба державного апарату, яка є наслідком гіпертрофованої бюрократії. Як відомо, специфікою останньої є спеціалізований розподіл праці, чітка управлінська ієрархія, правила і стандарти, показники оцінки роботи, принципи найму, засновані на компетенції працівника. В умовах сьогодення, коли в світі відбувається глобальна постіндустріальна революція, «правила і стандарти» бюрократії перестають «працювати» і дедалі більше набувають хворобливих рис. Так бюрократія перетворюється на бюрократизм, який, на відміну від корупції, майже не містить суб'єктивного чиннику, а тому практично не здатен бути подоланим виключно законодавчим способом, хоча й становить значну небезпеку, адже набагато ефективніше може перешкоджати реформам. Єдиний реальний метод боротьби з бюрократизмом полягає у заміні бюрократії на якусь іншу державну технологію, яка містить антибюрократичний потенціал.

У статті досліджується можливість подолання бюрократизму шляхом застосування в державному управлінні можливостей креативної корпорації. Зокрема, аналізується законодавчо-правовий контекст використання креативно-корпоративного принципу в історії України (Секретаріат Президента України), СРСР (СКБ-1) і США (DARPA).

Використання творчих можливостей не суперечить роботі державного апарату і історія використання креативно-корпоративних принципів в діяльності останнього є тому свідченням. Проте, застосування креативної корпорації у державному управлінні дуже часто наштовхується на нерозуміння небезпеки бюрократизму, про що, зокрема, свідчить український досвід. Подолати таке ставлення вкрай важко, але необхідно, адже від цього залежить успіх України в світі, в якому триває глобальна постіндустріальна революція. Після завершення останньої світ зміниться і яке місце посяде в ньому Україна багато в чому залежить від успіху реформування її державного механізму. Утім це є справою майбутніх досліджень.

**Ключові слова:** державний механізм, державний апарат, державне управління, бюрократія, бюрократизм, креативна корпорація, корупція.

**Sukhonos V. V. Creative Corporation in the State Mechanism: the Historical and Legal Context.** A significant danger is the red tape – a disease of the state apparatus, which are a consequence of hypertrophied bureaucracy. As you know, the specific features of bureaucracy are «specialized division of labor, strict management hierarchy, rules and standards of performance evaluation, principles of employment based on the employee's competence». In today's conditions, when the world is experiencing a global post-industrial revolution, the «rules and standards» of bureaucracy no longer «work» and become increasingly painful Fig. So bureaucracy becomes a red tape which, unlike corruption, contains almost no subjective factor, and therefore it is almost not able to be overcome by only legal way though it is a significant risk, as can much more effectively prevent reform. The only real method of dealing with red tape is to replace bureaucracy to some other state technology which provides anti-bureaucratic capacity.

The article examines the possibility of overcoming red tape by applying the opportunities for creative governance of the corporation. In particular, analysis the legislative and legal context of the

using creative and corporate principle in the history of Ukraine (Secretariat of the President of Ukraine), USSR (SDB-1) and USA (DARPA).

Using the creative possibilities not contradict the work of the state apparatus and history of using creative and corporate principles of the latter is the evidence. However, the using of Creative Corporation in government often runs into misunderstanding of the danger of red tape, which, inter alia Ukrainian experience. To overcome this attitude is extremely difficult, but necessary, because it affects the success of Ukraine in the world, which takes a global post-industrial revolution. After ending the last world will change and what place it will occupy Ukraine is largely dependent on the success of its reform of the state mechanism. But it is a matter of future research.

**Keywords:** state mechanism, the state apparatus, public administration, bureaucracy, red tape, Creative Corporation, corruption.

**Постановка проблеми.** Україна сьогодні опинилася в черговій точці біфуркації і від того, який шлях вона врешті-решт обере для себе, залежить її подальша доля. Єдиним внутрішнім чинником, який стоїть на заваді реформ, що дозволять нашій країні стати європейською, демократичною і соціально-правовою державою, абсолютна більшість як учених, так і пересічних громадян вважає корупцію. Саме проти неї спрямоване новітнє українське законодавство і саме її вимагає подолати народ України.

На нашу думку, таке ставлення до цієї хвороби державного апарату з боку громадянського суспільства врешті-решт дозволить корупцію подолати. Цьому сприятиме не лише активне застосування закону «Про очищення влади», а й статей Кримінального кодексу, присвячених «хабарництву» та «зловживанню владою». Суб'єктивний чинник, який притаманний корупції – ось той важіль, який врешті-решт дозволить нівелювати це явище, якщо на те буде відповідна політична воля.

Набагато більшу небезпеку становить бюрократизм – хвороба державного апарату, яка є наслідком гіпертрофованої бюрократії. Як відомо, специфікою останньої є «спеціалізований розподіл праці, чітка управлінська ієрархія, правила і стандарти, показники оцінки роботи, принципи найму, засновані на компетенції працівника» [1, с. 682]. В умовах сьогодні, коли в світі відбувається глобальна постіндустріальна революція, «правила і стандарти» бюрократії перестають «працювати» і дедалі більше набувають хворобливих рис. Так бюрократія перетворюється на бюрократизм, який, на

відміну від корупції, майже не містить суб'єктивного чинника, а тому практично не здатен бути подоланим виключно законодавчим способом, хоча й становить значну небезпеку, адже набагато ефективніше може перешкоджати реформам. Єдиний реальний метод боротьби з бюрократизмом полягає у заміні бюрократії на якусь іншу державну технологію, яка містить антибюрократичний потенціал.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання реформування державного механізму також були предметом дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Тут, зокрема, можна згадати праці П. Рудика [2] та О. Ющика [3], а також спільні дослідження експертів Всесвітнього Банку Н. Менінга й Н. Парисона [4]. Були й праці, автори яких аналізували проблематику бюрократизму. Зокрема, можна згадати спільну працю В. Цветкова та В. Горбатенка «Демократія – Управління – Бюрократія», у якій, зокрема, розглянуто «втрати, здобутки і перспективи процесу модернізації українського суспільства» [5, с. 4] крізь призму теорій бюрократії. Автор цієї статті дослідив в якості антибюрократичної державної технології адхократію [6].

Не применшуючи доробку вищезгаданих учених, слід мати на увазі, що жоден з них не розглянув реформування державного механізму в контексті заміни бюрократії на креативну корпорацію.

**Цілі і завдання.** Саме тому метою нашої статті буде дослідження креативної корпорації як антибюрократичної державної технології. Для досягнення цієї мети слід вирішити наступні взаємопов'язані завдання. По-перше, загалом розглянути креативну

корпорацію. По-друге, проаналізувати радянський та світовий досвід застосування принципів креативної корпорації до роботи державного апарату. По-третє, дослідити український досвід використання окремих елементів креативної корпорації в державному управлінні.

**Виклад основного матеріалу.** Як відомо, креативна корпорація – тип корпорації, основним завданням утворення та діяльності є не стільки координація мети корпорації та суспільства, скільки самовираження та самоствердження її творців.

У своєму розвитку креативна корпорація, як правило, проходить два етапи. На першому етапі її засновники прагнуть до самореалізації себе як творців принципово нового продукту, і на цьому етапі компанія конкурує, як правило, з підприємствами, що виробляють аналогічні або подібні товари чи послуги. В цих умовах повністю розкривається творчий потенціал засновників компанії, що накоплені ними ще в попередній організації. На другому етапі засновники креативної корпорації соціалізуються у якості власників компанії, що сама по собі виявляється головним результатом та продуктом їх діяльності. На другому етапі власники компанії починають конкурувати з іншими креативними корпораціями, безвідносно до того, у якій сфері економіки вони діють, адже доказ своєї переваги та своєї унікальності вони зможуть здобути лише від всеохоплюючого, а не від вузькогалузевого успіху [7, с. 87].

Звісно, найбільш прийнятною креативна корпорація може бути в рамках наукових груп, конструкторських бюро (в т.ч. державних) та інших творчих колективів.

Як приклад, можна навести діяльність дослідно-конструкторського бюро (ДКБ-1) на чолі із С. Корольовим, яка врешті-решт призвела до вступу СРСР першим із усіх держав до космічної ери.

Це був досить складний процес, адже, як відомо, Головному конструктору довго не давали ракету під супутник. Це ж потрібна була міжконтинентальна ракета, яка могла нести ядерну бомбу. Після випробувань таких ракет американці, нарешті, перестали літати навколо Радянського Союзу з бомбами. І С.

Корольову її не давали, вважаючи супутник дурницями і пустощами, куди менш важливими, ніж ядерна програма: адже для супутника довелося б зняти ракету з військового чергування. Йшла «холодна війна». Неодноразово проводились масштабні навчання, коли стратегічні бомбардувальники цілими ескадрильями летіли через Атлантику на Москву і повертали лише біля радянського кордону. У СРСР не було настільки потужною авіації і тому розробка міжконтинентальної балістичної ракети, здатної по космічній орбіті доставити ядерний боєзаряд в будь-яку точку планети, була вкрай актуальною. Проект був доручений С. Корольову. Він належав до тієї плеяди чудових радянських конструкторів, хто був репресований в 1930-і роки, побував на Колимі, попрацював в «шарашці», але дивним чином ще задовго до реабілітації пристрасно працював, зміцнюючи режим, який мало не звів їх у могилу.

У 1954 р. М. Тихонравов, який пізніше став Героєм Соціалістичної Праці та лауреатом Ленінської премії, написав першу інженерну записку про супутник. Саме ідея Тихонравова підштовхнула Корольова на швидкі дії. І хоча сам Корольов не мріяв про далекі планетах, а був повністю поглинений створенням міжконтинентальної ракети, але ідея Тихонравова його привабила. Вона давала можливість зробити перший крок до мирного і на час відкладеному космосу. 16 березня 1954 р. відбулася нарада у віце-президента АН СРСР М. Келдиша. 27 травня 1954 р. Корольов надіслав лист міністру оборони Д. Устинову з пропозицією використати потужну бойову ракету для запуску першого супутника Землі. Самої ракети ще не було, але для супутника можна було використовувати її спрощену модифікацію. Міністр оборони СРСР ідею підтримав, адже це був ідеальний пропагандистський хід: супутник на орбіті.

30 серпня 1955 р. у Військово-промислової комісії при Раді міністрів СРСР було зібрано вузьку нараду, де представники Міністерства оборони висловлювали занепокоєння у тому, що захопленість супутниками може зірвати будівництво бойової ракети. М. Хрущову

показують нову розробку – першу міжконтинентальну балістичну ракету Р-7, здатну створити реальну загрозу Америці. Основна частина польоту проходитиме в стратосфері, ракета повинна «перестрибнути» американські ППО. Хрущов і члени Президії були в захваті. Скориставшись нагодою, Корольов несподівано знову підняв свою тему: він сказав, що за допомогою ракети Р-7 можна вивести на орбіту штучний супутник Землі. У відповідь керівники держави лише знизали плечима. Практична і військова цінність проекту була їм незрозумілою. Але Корольов заявив, що є реальна можливість без великих затрат випередити американців в освоєнні космосу. Хрущов пожвавився, проте уточнив, чи не перешкодить запуск супутника створенню бойової ракети. І лише за цієї умови дозволив розробку. 30 січня 1956 р. виходить абсолютно секретна постанова Ради Міністрів СРСР № 149-88 «Про роботи щодо створення штучного супутника Землі» – «неориєнтованного об'єкта "Д"» [8, с. 18]. Запуск супутника масою 1000-1400 кг з науковою апаратурою масою 200-300 кг планувався в 1957-1958 рр. Однак наприкінці 1956 р. з'ясувалося, що ракета не досягне до необхідної питомої тяги. Виведення супутника на орбіту розробники двигунів не гарантували. Розробка апаратури, яку для космічних польотів ще ніколи не створювали, теж затримувалася. Військово-промислова комісія зважила на це становище і встановила новий термін – 1958 р.

У будь-якого сучасного начальника відлягло б від серця. Відстрочка – наймиліша для чиновника справа. Тим більше що супутник, як тоді вважалося – не найважливіше, але дуже клопітке доручення. Але в тому-то й річ, що Корольов був зроблений з іншого тіста. На Раді головних конструкторів в січні 1957 р. він запропонував пакет революційних ідей з максимального полегшення ракети, щоб гарантувати вивід на орбіту супутника масою до 100 кг. Ніхто з конструкторів Корольова не підтримав. Але він уже 15 лютого «продавив» постанову уряду про запуск найпростішого супутника. За багатьма спогадами, соратники Корольова, захоплені завданням створення

надійної і потужної міжконтинентальної ракети, не поділяли старань і хвилювань конструктора про перший супутник.

17 вересня 1957 р. в Колонному залі Дому союзів відбулося урочисте засідання, присвячене 100-річчю з дня народження К. Ціолковського, якого в СРСР поважали як теоретика космонавтики, хоча ніякою космонавтикою тоді ще не пахло. Саме там зробив свою доповідь член-кореспондент АН СРСР С. Корольов, який заявив: «Найближчим часом в СРСР і США з науковими цілями будуть здійснені перші запуски штучних супутників Землі» [9]. Ця заява не стала сенсацією ані на Заході, ані в СРСР. Заява пройшла непоміченою, як ніби її не було...

Річ у тому, що з п'яти стартів Р-7 лише дві ракети нормально пройшли активну ділянку, дві зазнали аварії, одна не відірвалася від стартового майданчика. Останній вдалий старт був в серпні, після чого вийшло повідомлення ТАРС про створення в СРСР міжконтинентальної ракети, хоча для фахівців було ясно, що це політичний блеф. Навіть у ракет, які злетіли, конструкції і теплозахист головної частини руйнувалися в атмосфері. Тим не менш, Корольов наполіг на запуску супутника. У військових була вилучена ракета, яка стояла б без діла ще півроку, поки усуваються дефекти головної частини. Звісна річ: істина ніколи не буває однозначною: Корольов, крім інших здібностей, був умілим лобістом і розумів, що для користі справи на тлі тимчасових невдач з бойовою ракетою необхідно запропонувати імпульсивному Хрущову великий успіх.

4 жовтня 1957 р. о 22 годині 28 хвилин за московським часом супутник вийшов на орбіту, і для людства почалося принципово нове космічне життя. «Працюють всі радіостанції Радянського Союзу. Передаємо повідомлення ТАРС...» – так Ю. Левітан вперше оголосив про прорив на новому космічному фронті [9]. Вся світова преса на перших шпальтах кілька днів публікувала коментарі про історичну подію і два тижні розміщувала списки міст, над якими пролітав перший штучний супутник. Прем'єр-міністр Великобританії Г. Макміллан вимагав від секретаря щоденної інформації про політ

супутника. Президент США Д. Ейзенхауер програв президентські вибори молодому Дж. Кеннеді. Останній критикував попередника за космічну поразку від СРСР у справі супутника, не припускаючи власного розчарування з приводу польоту Ю. Гагаріна. Перший американський супутник був запущений лише на початку 1958 р. і важив всього 8 кг.

Сам Корольов розповідав, що коли запустили перший супутник, Хрущов викликав його в Кремль і сказав: «Ми вам не вірили, що ви зможете запустити супутник раніше американців. Але от ви запустили і дивіться, яка несподівана реакція» [10]. Річ у тому, що в «Правді» про запуск першого супутника Землі була стаття лише на чотири рядки. А в усіх газетах світу цією новиною були повністю забиті перші сторінки, а іноді і другі, і треті.

Радянська преса або просто не зрозуміла, що саме сталося, або не зважилася без санкції згори хоч щось говорити. Але після того як радянське керівництво побачило зарубіжні газети з величезними заголовками, наступного ж дня і в СРСР всі газети вийшли з повідомленнями та привітаннями на першій смузі.

Саме так, завдяки творчому потенціалу С. Корольова, СРСР першим увійшов в космічну еру.

Активно креативно-корпоративна державна технологія може використовуватися і в роботі державного апарату. Проте це, здебільшого, стосується державних органів, діяльність яких спрямована на розвиток. Класичним прикладом такого органу є Управління перспективних досліджень міністерства оборони США – ДАРПА (DARPA – Defense Advanced Research Projects Agency), яке було створено за наказом Д. Ейзенхауера як реакція на запуск супутника в СРСР, про який говориться вище.

З моменту свого виникнення DARPA є унікальною за своєю формою. Спочатку воно перебувало в безпосередньому підпорядкуванні міністра оборони США. Воно діє в тісній взаємодії з іншими дослідницькими організаціями Міноборони США, зберігаючи при цьому повну

незалежність від них. За своєю структурою і принципам організації DARPA відрізняється від всіх інших науково-дослідних організацій МО США.

В основі організації Управління лежать наступні основні принципи: малі розміри і гнучка структура, простота організації і значна ступінь автономності й свободи від бюрократичних витрат, використання в складі технічного персоналу Управління провідних вчених та інженерів світового рівня, постійна ротація – оновлення кадрового складу.

Сьогодні структура Управління збереглася майже без значних змін. Один з винятків – підзвітність. Якщо спочатку DARPA підкорювалося безпосередньо міністру або заступнику міністра оборони, то зараз воно підпорядковується Директору з оборонних досліджень та інжинірингу (Director for Defense Research and Engineering) Міноборони США. Кожен з керівників Управління огорожував його від зовнішнього впливу, підтримуючи його незалежність.

З іншого боку, важливою є постійна підтримка Управління з боку керівництва військового відомства США. Керівництво Пентагону, бачачи цінність оперативної, діючої при цьому на випередження, групи дослідників і розробників з DARPA, які відрізняються нестандартним баченням ситуації і можливих шляхів вирішення різних завдань, тих завдань, які часто не по плечу іншим дослідницьким групам і організаціям, максимально оберігає незалежність Управління від бюрократичних перешкод.

DARPA працює в тісному контакті з силовими структурами в розробці нової техніки і технологій, розвитку яких самі дані силові структури не приділяють достатньої уваги. Рутинний характер роботи військових структур змушує їх концентрувати найбільші зусилля на вирішенні першочергових питань, відсовуючи завдання розвитку «на потім». DARPA ж дивиться далі, за горизонт сьогоденних завдань. В цьому і полягає радикально інноваційний характер роботи Управління.

DARPA дає військовим розуміння того, що ж відбувається на передньому краю науки і як

нові відкриття можуть бути використані у військовій справі. В США існує безліч відомих і іменитих науково-дослідних організацій, що працюють в галузі оборони і безпеки. Це і Office of Naval Research, і National Science Foundation, і Department of Energy, і багато інших. Ці організації створюють нові технології і системи. DARPA ж, крім цього, створює самі принципово нові можливості в оборонному плані. Тобто діє на такому собі більш високому рівні [11], який і можна визначити як креативний.

Саме воно втілює в життя значну кількість програм та проектів, які істотно впливають на розвиток національної технологічної бази і при цьому основні зусилля зосереджує на реалізації проектів з достатньо низькою вірогідністю успіху, але пов'язаних з науковими та технологічними проривами, які можуть привести до якісно нових можливостей у сфері «вирішення завдань забезпечення національної безпеки» [12, с. 28].

В організаційну структуру DARPA входять сім технічних відділів, що безпосередньо підпорядковуються директору Управління. У кожному відділі – 15-20 менеджерів програм.

Від багатьох інших дослідницьких організацій DARPA відрізняють деякі особливості. Одна з них – управління персоналом.

Для забезпечення більшої гнучкості необхідний технічний і адміністративний персонал наймається на тимчасовій основі. Щоб домогтися припливу свіжих ідей DARPA робить ставку на свіжі сили, проводячи постійний пошук експертів в необхідних Управлінню областях. Менеджери управляють проектами від 4 до 6 років. Передбачається, що найкращий шлях привнести нові ідеї – влити нову кров, запросивши нових людей зі свіжими поглядами, які здатні скорегувати проводяться роботи або навіть повністю переорієнтувати їх.

Менеджери проектів повинні бути не тільки видатними технічними фахівцями, але, крім того, повинні також мати певну частку підприємницького таланту, забезпечуючи ефективно управління бюджетом проекту.

Керівники проектів не можуть зробити кар'єру в Управлінні. Здавалося б – це мінус – свідомо прибраний один з мотивуючих факторів. Однак на практиці виявляється, що ця обставина розв'язує руки менеджерам проектів, дозволяючи не діяти з оглядкою на особисті перспективи. Як показує досвід, в подібному становищі менеджери проектів більш ефективно займаються високоризикованими проектами. А саме такі проекти і є фірмовим «коником» DARPA.

Спочатку при ухваленні рішення про запуск того чи іншого проекту існує чітка установка на реалізацію його у встановлені терміни. При цьому, якщо в ході реалізації проекту витрати на його здійснення виявляються занадто високі, то це автоматично веде до його згорання для запобігання необґрунтованого витрачання коштів.

Задача Управління полягає у пошуку людей, що мають ідеї на дальню перспективу і, при цьому, прискорюють процес реалізації цих ідей в максимально короткі терміни. Подібні роботи найчастіше вимагають виконання не тільки прикладних, а й фундаментальних досліджень з тих чи інших областей. Таким чином, кардинально скорочується час між фундаментальними дослідженнями і отриманням навіть не технологій, а працездатних систем, придатних до використання у військовому відомстві США. Так, Управління веде роботи по проектах, що мають високі ризики. Однак і віддача в разі їх успішної реалізації надзвичайно висока [11].

DARPA є втіленням креативно-корпоративного принципу. Проте це, здебільшого, викликається основним призначенням Управління – сприяти розвитку науково-технічного прогресу.

А чи можна використовувати технологію креативної корпорації в поточному державному управлінні? Як, на нашу думку, це цілком можливо, про що свідчить нещодавня історія України. Як відомо, після Помаранчевої революції в Україні була здійснена спроба створити, замість Адміністрації Президента, новий орган – Секретаріат Президента України, на якого було покладено завдання здійснити



«організаційне, правове, консультативне, матеріально-технічне та інші види забезпечення виконання главою держави конституційних повноважень» [13]. Відповідним Указом Президента України була затверджена структура Секретаріату. Головою Секретаріату – Державним секретарем України було призначено О. Зінченка, який на одній з прес-конференцій, зокрема, зазначив: «Секретаріат Президента України має стати мозковим центром ініціатив, де обробляється інформація, яка найбільш оптимальним шляхом потрапляє до Президента для прийняття найкращих рішень» [14]. В структурі Секретаріату передбачалася наявність великої кількості інтелектуалів, які насамперед прагнуть до самореалізації, тягнуть за собою необхідність керувати їх діяльністю, що є неможливим без відповідної творчої атмосфери. На зміну керівництву підлеглими повинно було прийти керівництво творчими процесами, куди втягувалися б нові творчі та активні люди, тим самим посилюючи та поширюючи цей процес далі. Наявність же творчої атмосфери є однією з основних ознак креативної корпорації.

Утім, на жаль, формування Секретаріату Президента на засадах креативної корпорації не відбулося, цей орган став звичайним державним органом, сформованим відповідно до бюрократичних державних технологій і у 2010 р. був знову реорганізований в Адміністрацію Президента України.

**Висновки.** Таким чином, використання творчих можливостей не суперечить роботі державного апарату і історія використання креативно-корпоративних принципів в діяльності останнього є тому свідченням. Проте, застосування креативної корпорації у державному управлінні дуже часто наштовхується на нерозуміння небезпеки бюрократизму, про що, зокрема, свідчить український досвід. Подолати таке ставлення вкрай важко, але необхідно, адже від цього залежить успіх України в світі, в якому триває глобальна постіндустріальна революція. Після завершення останньої світ зміниться і яке місце посяде в ньому Україна багато в чому залежить від успіху реформування її державного механізму. Утім це є справою майбутніх досліджень.

#### Використана література:

1. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ. А. К. Кушниренко и др.]. – М. : Дело, 1997. – 704 с.
2. Рудик П. А. Конституційна реформа в Україні: проблеми та перспективи / Рудик П. А. – К. : Атіка, 2006. – 256 с.
3. Ющик О. І. Правова реформа: загальні поняття, проблеми здійснення в Україні / Ющик О. І. – К. : Ін-т законодавства Верховної Ради України, 1997. – 191 с.
4. Мэннинг Н. Реформа государственного управления: международный опыт / Ник Мэннинг, Нил Парисон ; [пер. с англ. под ред. Г. Н. Чепыгова]. – М. : Весь мир, 2003. – 496 с.
5. Цветков В. В. Демократія – Управління – Бюрократія: в контексті модернізації українського суспільства : монографія / В. В. Цветков, В. П. Горбатенко. – К. : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2001. – 248 с.
6. Сухонос В. В. Адхократія як антибюрократична державна технологія: історико-правовий контекст / В. В. Сухонос (мол.) // Правовий вісник Української академії банківської справи. – 2014. – № 2 (11). – С. 3–7.
7. Иноземцев В. Л. Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы : Учебное пособие для студентов вузов / В. Л. Иноземцев. – М. : Логос, 2000. – 304 с.
8. Лурье Л. 1956 год. Середина века / Л. Лурье, И. Малярова. – СПб. : Издательский дом «Нева», 2007. – 640 с.
9. Лесков С. А ведь мы были первыми... [Электронный ресурс] / Сергей Лесков // Известия. – 2007. – 4 октября. – Режим доступа : <http://izvestia.ru/news/329376>.

10. Дымарский В. Н. Времена Хрущева. В людях, фактах и мифах [Электронный ресурс] / Виталий Наумович Дымарский. – М. : АСТ, 2011. – Режим доступа : [http://www.libma.ru/istorija/vremena\\_hrusheva\\_v\\_lyudjah\\_faktah\\_i\\_mifah/p44.php](http://www.libma.ru/istorija/vremena_hrusheva_v_lyudjah_faktah_i_mifah/p44.php).
11. Федутинов Д. DARPA: 50 лет успеха [Электронный ресурс] / Денис Федутинов // UAV.RU. Беспилотная авиация. Статьи. – Режим доступа : <http://uav.ru/stati.php>.
12. Нелидов М. Роль управления перспективных исследований МО США в создании вооружений и военной техники / М. Нелидов // Зарубежное военное обозрение. – 2013. – № 3. – С. 23–29.
13. Про Секретаріат Президента України : Указ Президента України від 24 січня 2005 р. № 108/2005 // Президентський вісник. – 2005. – 16 лютого. – С. 3.
14. Є така зброя – інтелект // Президентський вісник. – 2005. – 16 лютого. – С. 1.