

Кировоградский
ИНСТИТУТ им.
Святых Кирилла и Мефодия МАУП

В.Е.Карпов,
П.Ф.Закревский

Менеджмент безопасности

Менеджмент безопасности

1 том



Межрегиональная Академия Управления Персоналом

Кировоградский институт им. Святого Николая

Менеджмент безопасности

(теория и практика)

1 том

Кировоград
2007

ББК 88.59
УДК 159.98
К 26

Кировоградский институт им. Святого Николая МАУП.

Рецензент: **Н.А.Свирень**, кандидат технических наук,
профессор, академик.

Менеджмент безопасности. (теория и практика)
1 том. В.Е.Карпов. П.Ф.Закревский. – Кировоград:
Кировоградский институт им. Святого Николая, 2007. – 380с.

Научно-популярное издание. (В 2-х томах.) Рекомендовано к изданию Кировоградским институтом им. Святого Николая (КИИ СН), Межрегиональной Академией управления персоналом (МАУП.) 380 стр. 2007. на укр.-яз.

Под общей редакцией: В.Б.Карпова, доктора философии по психологии, член-корреспондента Международной академии проблем Человека в авиации и космонавтике, старшего преподавателя КИИ СН МАУП.

Авторы издательства « Менеджмент безопасности» не претендуют на абсолютность изложенного материала, они подчеркивают, что в своей работе использовали наработки известных ученых, специалистов, и высказывают им за это глубокую благодарность.

Книга охватывает основные проблемы «Менеджмента безопасности» на современном этапе с учетом специфики организации безопасности государственных учреждений, предприятий различных форм собственности, банков, фирм и личной предпринимательской деятельности. Рассчитано на студентов, курсантов, слушателей переподготовки и повышения квалификации кадров, руководителей подразделений и служб безопасности, массового читателя.

ББК 88.59

В. Е. Карпов
П. Ф. Закревский

Зміст

Передмова	6
Розділ 1. Вступ до менеджменту безпеки	9
1.1. Вступ до менеджменту безпеки.	10
1.2. Безпека життєдіяльності людини	11
1.3. Безпека як одна із первинних потреб людини.	14
– поняття забезпечення безпеки підприємницької діяльності, ...	15
– вступ до загально-правового положення підприємницької безпеки	17
1.4. Економічна безпека підприємства	20
1.5. Подальші перспективи розвитку менеджменту безпеки	27
1.6. Загальна характеристика служби безпеки України, ...	29
– завдання та організаційна діяльність системи СБУ	29
1.7. Загальна характеристика органів внутрішніх справ України	33
– завдання, функції та структура системи МВС	35
Розділ 2. Еволюція менеджменту	45
2.1. Еволюція сучасних теорій управлінського менеджменту	46
2.2. Етапи розвитку логістики	48
2.3. Етапи розвитку менеджменту	49
2.4. Поняття та принципи розвитку менеджменту	51
2.5. Основні принципи менеджменту	53
2.6. Характеристика етапів розвитку менеджменту	54
2.7. Розвиток науки про управління людьми в процесі виробництва	56
– школа наукового управління	57
– школа «Фордизму»	58
– класична школа управління	58
2.8. Формування пріоритетних факторів в управлінській діяльності.	60
– школа людських стосунків	60
– школа поведінських наук	60
2.9. Побудова ринкових систем управління	61
– сучасна школа наукового управління	61
2.10. Системні та ситуаційні підходи у менеджменті.	62
2.11. Сучасна комп'ютеризація управлінських процесів.	64
2.12. Розвиток управлінської науки в Україні	65
2.13. Порівняння японської та американської моделей менеджменту	66
2.14. Менеджери та підприємці	68
2.15. Соціально-етичні аспекти менеджменту	72
– сучасні заходи етичної поведінки	73
2.16. Управлінські рівні розподілу праці.	74
Розділ 3. Організація безпеки як об'єкт управління	76
3.1. Сутність та загальна класифікація організацій, ...	77
– види, форми, загальні риси	77
3.2. Служба безпеки в загальній організації, ...	82
– групи, комітети та спільні риси.	82
3.3. Фактори впливу на організацію.	88
3.4. Процес управління організацією безпеки.	90
3.5. Створення власної служби безпеки організації	93
– рівень керівника підприємства у забезпеченні безпеки, ...	93
– забезпечення безпеки підприємницької діяльності, ...	94
– комплекс дій по забезпеченню безпеки підприємства, ...	96

– кризові ситуації	99
3.6. Система безпеки підприємства	100
3.7. Правовий статус служби безпеки підприємства	110
Розділ 4. Роль менеджера в діяльності організації безпеки	123
4.1. Оцінка менеджерських здібностей та визначення придатності до управлінської діяльності	124
4.2. Лідерство, вплив та влада	125
– підходи до визначення лідерства	126
– особливості ментальності керівника організації безпеки	128
4.3. Взаємовідносини в колективах безпеки	130
– загальні типи особистості працівників безпеки	133
– загальні соціотипи особистості менеджерів безпеки	136
4.4. Спілкування як основа взаємовідносин в колективі безпеки	137
– загальна характеристика типів темпераменту	138
– спілкування та ділова бесіда	140
4.5. Загальні типи поведінки менеджерів безпеки	142
– основні типи діяльності керівників	142
4.6. Людина, як джерело психофізіологічної інформації в організації безпеки	146
– мімічний вираз обличчя-це дзеркало душі людини	148
– взаємозв'язок між невербальною комунікацією і безпекою в організації	154
– сигнали тіла, голос, дистанція – як прояв загальної безпеки	158
Розділ 5. Підприємництва безпеки та умови їх господарювання	162
5.1. Підприємництво та підприємства безпеки	163
– принципи, класифікація, переваги та недоліки	164
– організаційні форми підприємницької діяльності	168
5.2. Порядок реєстрації та ліцензування підприємства безпеки	173
5.3. Підприємницький ризик	177
5.4. Функціональні особливості роботи служби безпеки підприємства	179
5.5. Зарубіжний досвід приватної охоронної діяльності	189
Розділ 6. Управління в організаціях підприємницької безпеки	198
6.1. Особливості управлінської праці у підприємствах безпеки	199
– загальні поняття, поділ та кооперація праці в управлінні безпекою	200
– нормування управлінської праці менеджера безпеки	202
– організація службових нарад в системі безпеки	205
6.2. Управлінський цикл та запобігання кризовим ситуаціям в системі безпеки	208
– аналіз ситуації, проблеми, прийняття рішення, контроль	209
6.3. Вимоги основних управлінських функцій для забезпечення безпеки підприємства	210
– поняття та значення функцій управління системи безпеки	210
6.4. Управлінська роль менеджера безпеки	224
– роль керівника системи безпеки	224
– тенденції проблеми менеджменту безпеки	231
6.5. Соціальне управління органами внутрішніх справ, з точки зору наукового керування	232
Розділ 7. Сполучні процеси у менеджменті безпеки	235
7.1. Комунікації та інформація у менеджменті безпеки	236
– характеристики комунікаційних процесів	238

– інформаційне забезпечення комунікаційного процесу	241
– систематизація документів підприємницької діяльності	248
– облік і розгляд пропозицій, заяв, скарг системі безпеки	250
– службові документи в системі безпеки, (зразки.)	252
7.2. Інформаційно-аналітична діяльність служби безпеки на прикладі роботи банку, фірми тощо	262
Розділ 8. Керівництво та влада в організаціях безпеки	268
8.1. Керівництво та нові форми влади у менеджменті безпеки, ...	269
– нові підходи до використання влади	272
8.2. Конфлікти у колективах підприємницької безпеки	273
– технічні прийоми в управлінні конфліктами	279
– стилі поведінки в конфліктних ситуаціях	280
– конфлікти і емоції, шляхи попередження конфліктів	283
8.3. Взаємодії менеджера безпеки і колектива	285
– морально-психологічний клімат у колективі	285
– лідер у колективі безпеки	288
8.4. Етапи зрілості колектива безпеки	295
– взаємовідносини в колективах безпеки	296
8.5. Стреси і причини їх виникнення	298
8.6. Науково практичні підходи до підбору та розміщення кадрового потенціалу	303
Розділ 9. Основи корпоративної безпеки	309
9.1. Кадровий менеджмент в підприємницькій безпеці	310
– особливості управління кадровими ресурсами	310
9.2. Основи корпоративної безпеки в підприємницькій діяльності	319
– зміцнення безпеки через навчання співробітників	319
– концептуальні підходи до забезпечення підприємницької безпеки	320
– корпоративну безпеку – в руки професіоналів	322
– основні етапи і процедури професійного відбору працівників	332
– загальні завдання корпоративної безпеки підприємства	340
9.3. Норми та етика поведінки працівників охорони	350
Глосарій	355
Використана література	379

ПЕРЕДМОВА

Реформування економічної системи з початку 90 років ХХ ст. привело до створення сучасної системи управління, яке супроводжується комплексом різноманітних явищ. За цей час було трансформовано форми власності підприємств, впроваджено нові методи і технології управління. Трансформаційні зміни потребують засвоєння менеджерами найновітніших методів управління підприємницькою діяльністю. Однією з найголовніших складових успіху економічно розвинутих країн світу є використання сучасного менеджменту, тобто науково обгрунтованої та якісно побудованої системи управління організацією.

Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується пошуком найбільш ефективних важелів та інструментів здійснення виробничо-господарської діяльності. Посилення ролі приватної власності, розвиток фондового ринку, активізація зовнішньоекономічної діяльності вимагають удосконалення механізму управління організаціями як найважливішого чинника впливу на працівників з метою досягнення поставлених цілей. Саме управлінська діяльність визначає успіхи організації на внутрішньому і зовнішньому ринках, якість інституційних і структурних змін, здатність до адаптації в умовах жорсткої конкуренції.

При цьому менеджмент виступає як результативний засіб формування ринкових стратегій, залучення інвестицій, здійснення нововведень, оптимізації співвідношення попиту і пропозиції тощо. Менеджмент безпеки підприємницької діяльності, активно займає позиції на вітчизняних ринках послуг, що зумовлює зростання зацікавленості до його вивчення та надання переваг фахівцям з менеджменту безпеки, які досконало володіють його навичками. Власне, системний виклад фундаментальних принципів менеджменту безпеки пропонує дане навчальне видання.

Особливістю побудови книги є те, що його зміст послідовно (розділ за розділом) відображає процес менеджменту безпеки. Це формує у студентів, курсантів та слухачів курсу перепідготовки чітке бачення всіх управлінських проблем в організації, а також створює умови для розуміння способів здійснення необхідних змін, удосконалення та трансформації. Процес менеджменту безпеки розглядається як послідовність таких етапів:

1. Реалізація конкретних функцій менеджменту безпеки.
2. Формування та використання методів менеджменту безпеки.
3. Трансформація методів менеджменту в управлінські рішення.
4. Забезпечення управлінського впливу безпеки – на засадах керівництва.

У навчальному виданні, крім послідовного викладу основних положень менеджменту, висвітлюється методичне забезпечення з менеджменту безпеки, методика виконання відповідної роботи, наводяться також конкретні завдання корпоративної безпеки, розглядають людину – як джерело психофізіологічної інформації, одержують ґрунтовні знання та відповіді з захисту комерційної таємниці.

У структурному плані видання, наголошується, що менеджери безпеки не є суб'єктами оперативно-розшукової діяльності, тому в першому

томі книги викладені методи аналізу і проектування систем управління, представлені основні державно-правові функції управління, їх роль і місце в загальному управлінні громадськими процесами, у слухачів формується уміння орієнтації в загальному курсі менеджменту безпеки і ефективного користування в практичних цілях. Підготовка спеціалістів та державних службовців високого готунку потребує подальшого вдосконалення навчальних програм вищих навчальних закладів України. Практична державна політика орієнтує нас на якісне оновлення організацій з різними формами власності.

Знання, отримані в ході вивчення курсу менеджменту безпеки, формують у студентів, курсантів та слухачів перепідготовки аналітичні та дослідницькі вміння, які базуються на широкому аспектному підході до вирішення різноманітних проблем. Навчання за курсом менеджментом безпеки у вищих навчальних закладах дає змогу майбутнім управлінцям середньої та вищих ланок розвинути суспільне розуміння своєї місії та сприяє духу співробітництва в їх професійному житті.

У другому томі книги – поставлено запитання: Менеджер безпеки – хто це, професіонал, управлінець, керівник, бізнесмен, юрист, банкір. Відповідь – це людина яка володіє необхідними знаннями, і які будуть потрібні їй для подальшої роботи на підприємницькій ниві. Необхідно зазначити, що ця людина, набуде властивості висококласного спеціаліста, з доброю інтуїцією та інтелектом, навчиться працювати з людьми і захищати свої інтереси. Головною метою вивчення даного курсу є розвиток як державної служби, так і підприємницької діяльності, яка спрямована на громадську користь, відданість Української державі, політичний нейтралітет, розуміння принципів законності і порядку, обов'язків перед політичною демократизацією, економічним реформам та соціальної справедливості.

Основними завданнями менеджменту безпеки є:

- ✱ Формування вміння орієнтуватися в «Основах менеджменту», навичок керування організацією безпеки з більшою ефективністю і практичністю.
- ✱ Вивчення основних державно-правових функцій теорії управління підприємства.
- ✱ Формування високої правової та управлінської культури й правосвідомості.
- ✱ Надання студентам, курсантам та слухачам – необхідного обсягу знань з основних галузей менеджменту безпеки та практичного використання на виробництві.

Для кращого засвоєння матеріалу у кінці кожної книги надано довідковий матеріал, спеціальні терміни, література та глосарій. При підготовці книги використано достатньо широкий перелік джерел літератури, у якому відображені наукові та навчальні видання, матеріали наукової періодики і всесвітньої інформаційної мережі. Начальна дисципліна «Менеджмент безпеки» напрацьована в відповідності вимог навчальної програми «Менеджмент безпеки», МАУП м. Київ 2006 рік за модулями:

- Наукові основи менеджменту безпеки підприємницької діяльності.
- Принципи організації безпеки і охорони об'єктів підприємства.
- Оперативна практика менеджменту безпеки.
- Менеджмент безпеки основних видів діяльності підприємств.

Зміст навчального плану видання відповідає типовій програмі навчальних дисциплін «Менеджмент в організації» для студентів напрямку підготовки «Менеджмент.»

Успіх роботи з людьми визначається знанням менеджменту правових наук, психології, соціології, педагогіки, логіки, людського фактору та інше. Державне управління охоплює весь спектр проблем, відповідно до цього фахівець в галузі менеджменту повинен володіти знаннями основних методів аналізу і проектування систем управління, знаннями соціального розвитку суспільства і економічними методами управління організацією.

Автори видавництва « Менеджмент безпеки » не претендують на абсолютність викладеного матеріалу, вони підкреслюють, що в своїй роботі використовували напрацювання відомих вчених, провідних спеціалістів, висловлюють глибоку вдячність авторам інших видавництв, спеціалізованих підручників і методичних посібників: Р.М.Макарову – доктору педагогічних наук, доктору психологічних наук, професору, академіку; В.П.Петкову – доктору юридичних наук, професору, академіку; О.Е.Кузьмину – доктору економічних наук, професору, академіку та колективу авторів під його керівництвом; В.Ф.Шмидту – доктору економічних наук, професору, академіку, автору монографічного довідника по інженерній психології.; В.П.Каленяку – директору Українського Військово-Козацького інституту, професору, який має унікальні організаторські здібності у військово-патріотичному вихованні молоді; М.О.Свіреню – кандидату технічних наук, професору, академіку – людині з великими педагогічними здібностями і відданістю своїй праці.

Окрема подяка провідним спеціалістам СБУ та УМВС України в Кіровоградській області, особливої уваги заслуговують наробітки колишніх працівників спецпідрозділів по боротьбі з економічною і організованою злочинністю та інших висококласних спеціалістів.

Високої оцінки заслуговують технічний персонал: – Карпов Антон Валентинович, молодий, перспективний спеціаліст по інженерній психології системи МВС України в Кіровоградській області; Плаксінко ЛЛ. та Дуднікова Л.В. – провідні спеціалісти в галузі технічного забезпечення, відповідальність яких дозволила напрацювати банк даних і провести кропітку роботу по технічному виконанню книги: «Менеджмент безпеки».

Автори будуть вдячні читачам за зауваження і пропозиції, спрямовані на подальше вдосконалення книги і намагатимуться реалізувати їх в процесі подальшої роботи.

Автори.



Розділ 1.

Вступ до менеджменту безпеки

Програмна анотація

- 1.1. Вступ до менеджменту безпеки.
 - 1.2. Безпека життєдіяльності людини.
 - 1.3. Безпека як одна із первинних потреб людини.
 - 1.3.1. Поняття забезпечення безпеки підприємницької діяльності,
 - Вступ до загально-правового положення підприємницької безпеки.
 - 1.4. Економічна безпека підприємства.
 - 1.5. Подальші перспективи розвитку менеджменту безпеки.
 - 1.6. Загальна характеристика служби безпеки України,
 - завдання та організаційна діяльність системи СБУ.
 - 1.7. Загальна характеристика органів внутрішніх справ України.
 - завдання, функції та структура системи МВС .
-



1.1. Вступ до менеджменту безпеки

Суспільно-політичні та економічні зміни в Україні зумовили бурхливий розвиток ринкових відносин, особливо в економічному середовищі. За таких умов з'являються нові форми господарювання, нові види діяльності, які потребують як правового врегулювання, так і наукового аналізу та теоретичного осмислення.

З появою на теренах України нового економічного явища — підприємництва і у його складі надання послуг з менеджменту безпеки, охорони власності та громадян — постало питання про всебічне правове врегулювання надання таких послуг і необхідність дослідження правових аспектів широкого спектру, зокрема й організаційно-правових, пов'язаних з наданням послуг «безпеки», у тому числі і як виду підприємницької діяльності.

Держава стоїть на позиціях свободи підприємницької діяльності, мінімального втручання в її здійснення. Проте це не означає, що підприємництво як економічно-правове явище повинне залишатися поза увагою держави. Навпаки, певні види господарсько-підприємницької діяльності мають такі особливості, що потребують посиленого контролю з її боку, оскільки становлять потенційну небезпеку для людей, громадського порядку та громадської безпеки, навколишнього середовища, національної безпеки держави. У результаті породжуються правовідносини адміністративного характеру, які займають значне місце у процесі здійснення окремих видів такої діяльності.

До особливих видів підприємницької діяльності, що підлягають ліцензуванню та відповідно контролю з боку державних органів, належить надання послуг з менеджменту безпеки, охорони власності та особистої охорони громадян. Раніше, це були послуги як один із видів підприємницької діяльності, що надавалися підрозділами позавідомчої охорони при ОВС в умовах соціалістичної планової економіки.

Сьогодні в Україні сформована досить ґрунтовна нормативно-правова база, на основі якої і здійснюється цей вид господарсько — підприємницької діяльності. Проте в ній неоднозначно трактуються поняття, що пов'язані з невідповідністю та неузгодженістю однорідних норм підзаконних і законодавчих актів. На практиці це викликає певні, інколи досить значні, незручності як для суб'єктів підприємництва з менеджменту безпеки, охоронних послуг, так і в роботі державних органів, які покликані здійснювати контроль за цими суб'єктами.

Наведемо один із прикладів: Займаючи відособлене місце в системі юридичних дисциплін, такі дисципліни, як «Менеджмент безпеки» та «Правові засади охоронної діяльності «тісно пов'язані» з такими фундаментальними юридичними дисциплінами, як “Адміністративне право”, “Цивільне право”, “Господарське право”, “Судові та правоохоронні органи України”, “Адміністративна юрисдикція” та інше.

Предметом дисципліни «Менеджмент безпеки» та «Правові засади охоронної діяльності» є суспільні відносини, що виникають у процесі надання послуг безпеки підприємств, банківських установ, фірм та інших

об'єктів різних форм власності та громадян, а також державного регулювання здійснення цього особливого виду господарсько-підприємницької діяльності, пов'язані із застосуванням норм адміністративного, господарського, підприємницького, цивільного, трудового права та деяких інших галузей права України.

Загальна гіпотеза навчальної дисципліни «Менеджмент безпеки» базується на конституційній нормі про рівність усіх форм власності, у тому числі і в процесі здійснення господарсько-підприємницької діяльності. Державне управління цією сферою повинне забезпечувати рівність умов для всіх суб'єктів такої діяльності, що є запорукою успішного розвитку підприємництва.

Відповідно до навчально-тематичного плану передбачено вивчення та аналіз нормативно-правової бази «Менеджменту безпеки», надання охоронних послуг в Україні, виявлення колізій у правовому регулюванні цього особливого виду господарсько-підприємницької діяльності, у тому числі і спеціалізованими правоохоронними державними органами у формі надання управлінських послуг. Семінарські та практичні заняття, які відповідають вимогам навчальної програми дисципліни «Менеджмент безпеки», сприятимуть поглибленому засвоєнню слухачами, курсантами та студентами навчального матеріалу курсу і буде проводитися за модулями:

- ★ Наукові основи менеджменту безпеки.
- ★ Оперативна практика менеджера безпеки.
- ★ Менеджмент безпеки основних видів діяльності підприємства.

Успішне опанування пропонованої дисципліни «Менеджмент безпеки», буде запорукою високопрофесійної діяльності менеджерів з організації безпеки підприємства, установ, банків, фірм – незалежно від форм власності, оскільки надійної системи безпеки не може існувати без належної організації загальної системи охорони, яка є невіддільною складовою першої.



1.2. Загальна характеристика безпеки життєдіяльності людини

Формування особистої безпеки людини в повсякденному житті к відбувається паралельно з формуванням її свідомості на відміну від інших представників тваринного світу, в яких інстинкт самозбереження генетично детермінований. У процесі еволюції людина втратила підсвідоме відчуття небезпеки. Мало того, у процесі свого розвитку вона створила широкий спектр загроз власному життю і здоров'ю, які не властиві первісному природному оточенню, і щоб запобігти цим загрозам, людині потрібен був певний комплекс знань.

Щомиті на Землі від впроваджених технологій гине безліч людей. Із року в рік кількість загиблих збільшується, проте, незважаючи на ці вражаючі втрати, людство не обмежується у своїх нескінченних бажаннях будь-що задовольнити власні амбіції і зростаючі потреби. Перемагають

гасла на зразок “швидше”, “вище”, “далі” та ін. Людство зобов’язане врешті збагнути, що багато чого з досягнутого не виправдовується ані щодо достатності, ані щодо доцільності.

Найяскравішим прикладом безвідповідального ставлення цивілізації до себе є військові технології, які вже власне своїм існуванням спрямовані на знищення людини, а тому становлять реальну загрозу знищення цивілізації загалом. У цьому ряді стоять проблеми утилізації не тільки хімічної та ядерної зброї, а й звичайних мін. Проте на знищення смертоносного надбання потрібно значно більше коштів, ніж на його створення.

Наведені приклади мають глобальний характер. Однак можна навести безліч прикладів із повсякденного життя людини. Скажімо, далі все більшою мірою виявляється проблема браку часу. Так, нерідко для того, щоб перейти вулицю в зазначеному місці, потрібно пройти зайвих кілька метрів, та, посилаючись на брак часу, людина нехтує безпекою і переходить дорогу в недозволеному місці. Тож іноді найкоротший шлях – стає шляхом у вічність...

Із наведених прикладів випливає, що необхідно перевести набутий людством досвід, знання правил безпеки життєдіяльності з пасивної форми (“я знаю”) – в активну (“я так вчиняю”).

Безпека життєдіяльності як цілісна наукова дисципліна почала формуватися порівняно недавно, проте як система знань і адекватних заходів та засобів охорони життя людини, її здоров’я існує з тих часів, коли людина вперше усвідомила як зовнішні, так і створені безпосередньо нею загрози власному існуванню. З розвитком технологій і техніки – спектр негативних чинників, що загрожують безпеці життєдіяльності людини, поступово розширювався, (а за останнє століття навіть дуже стрімко).

Людство почало сплачувати данину створеним технологіям. Нині неможливо підрахувати, скільки людей загинуло від вогню, скільки загинуло від ураження електричним струмом, без якого неможливо уявити сучасне існування людства. Невідома і кількість тих, хто потратив під колесо, яке з моменту винаходу (кілька тисячоліть тому) котиться планетою з надшвидкістю. Проте технології розвиваються і зупинити розвиток цивілізації неможливо. Нині завдання людства полягає в тому, щоб зробити життя якомога безпечнішим або принаймні мінімізувати негативні наслідки технологічної революції.

Система загальної безпеки на рівні держави охоплює комплекс заходів і засобів, які є її складовими (підсистемами): це охорона навколишнього природного середовища; охорона здоров’я населення; безпека санітарно-епідеміологічна, пожежна, транспортна, радіаційна та біологічна; охорона праці. Діяльність кожної з цих підсистем регулює відповідний орган центральної виконавчої влади на основі законодавчих і нормативно-правових документів. Розглянемо коротко кожен підсистему.

1. Охорона навколишнього природного середовища. Призначення цієї основної складової системи БЖД полягає у підтримванні прийнятного для існування життя на Землі стану довкілля, збереженні природних ресурсів, обмеженні шкідливих викидів і скидів, сприянні гармонійному розвитку суспільства і природи. Її завдання — формувати засади стійкого розвитку. В Україні реалізація державної політики у сфері охорони навко-

лишнього природного середовища в діючій структурі органів виконавчої влади покладена насамперед на Міністерство екології та природних ресурсів України. Важливу роль у цій сфері відіграє також Міністерство аграрної політики України, комітети лісового та водного господарств.

2. Охорона здоров'я населення. В Україні головним органом у цій сфері є Міністерство охорони здоров'я (МОЗ) України і його структурні та функціональні підрозділи в регіонах. Основні їхні принципи – це профілактика, зв'язок з навколишнім середовищем, виявлення на ранніх стадіях хвороби та послідовне її лікування. Необхідно наголосити, що окремої хвороби не буває, в цей процес втягується весь організм людини.

3. Санітарно-епідеміологічна безпека. Основна мета полягає в забезпеченні санітарно-епідеміологічного благополуччя населення, запобіганні епідеміям інфекційних захворювань. Контроль за використанням небезпечних речовин і матеріалів на виробництві, за якістю та безпекою харчових продуктів, лікарських засобів тощо здійснюють органи санітарно-епідеміологічного нагляду. В Україні санітарно-епідеміологічна служба підпорядкована МОЗ України.

4. Пожежна безпека. В Україні питання пожежної безпеки в усіх сферах життєдіяльності суспільства перебувають у компетенції Головного управління пожежної охорони Міністерства з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи України, його регіональних структур.

5. Транспортна безпека. В Україні безпека на дорогах та автошляхах, а також безпека перевезень пасажирів і вантажів є прерогативою Державної автомобільної інспекції України. Безпека на залізничному, повітряному та водному транспорті перебуває у компетенції відповідних відомчих органів.

6. Біологічна безпека. Призначення біологічної безпеки — охорона довкілля, а також здоров'я і життя людей від небезпечних грибів, мікроорганізмів, вірусів, наслідків генетично-інженерної діяльності, генетично модифікованих організмів рослин, тварин та продуктів, що містять їх складові. В Україні органами управління у цій сфері є Міністерство екології і природних ресурсів України та МОЗ України.

7. Радіаційна безпека. Основна мета полягає в охороні життя і здоров'я населення, його майна, навколишнього середовища від негативного впливу іонізуючого випромінювання. В Україні регульовальні функції у цій сфері виконує Міністерство екології і природних ресурсів України, МОЗ України та Міністерство з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи. Радіаційна безпека набуває особливого значення в умовах розвитку атомної енергетики та промисловості. Актуальність радіаційної безпеки в Україні зумовлюється також наслідками катастрофи на чорнобильській АЕС.

8. Охорона праці. Загалом це система заходів і засобів техніки безпеки, яка охоплює зазначені щойно підсистеми В Україні нагляд за станом охорони праці на підприємствах, в організаціях і установах здійснюють спеціальні центральні і територіальні структури Міністерства праці та соціальної політики України, МОЗ України, Міністерства екології та природних ресурсів України, міністерства з питань надзвичайних ситуацій та

у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи України, Міністерства внутрішніх справ України та інше.

Висновок: основна відповідальність за безпеку життєдіяльності людей на виробництві (підприємстві) – покладені на роботодавця, який має створити безпечні умови праці для своїх працівників.



1.3. Безпека як одна з первинних потреб людини

При ринковій економіці, держава не вказує підприємцям куди і як їм вкладати свої капітали, коли і як збирати врожай, де і кому реалізовувати свою продукцію, кому і які надавати послуги та інше. Разом з тим держава має свій інтерес в тому, щоб було більше і кращої якості товари і послуги, доступні широким верствам населенню України.

Головною формулою втручання держави в підприємницьку діяльність – є регулятивні дії на основі юридичного законодавства, при цьому вирішуються три основні задачі:

- 1.Юридичне закріплення державної політики по відношенню до підприємництва.
- 2.Напрацьовується та вирішується нормативно-законодавча база відповідно до вимог сьогодення, і напрацювання іде двох шляхами:
 - * виданням законів, регулюючих взаємовідносини сторін
 - * прийняття законодавчих актів, направлених всім виробникам з однієї сторони і підприємствам (підприємцям) надаючим свої послуги з другої сторони.
3. Контролюючі дії з боку держави за діями підприємств різних форм власності, при цьому підприємцям надані гарантії їхніх прав і створені механізми реалізації цих прав через спеціалізовані органи державної влади, які повинні допомагати розвитку підприємницької діяльності і захищати останнього.

Слід зазначити, що наряду з традиційною системою державних органів, таких як суд, прокуратура, арбітраж, третейські суди та інші, – призначених забезпечити виконання прав і законних інтересів підприємств, діють спеціалізовані державні органи, створені для швидшого втілення ринкових процесів і розвитку підприємств. До таких органів ми відносимо державний комітет по антимонопольній політиці і підтримки підприємництва .

Однією з головних причин, негативно впливаючих на розвиток підприємництва – це повсякденне нахождення останнього в зоні високого ризику. Підприємництво небезпечне для життя, здоров'я, матеріального положення учасників діяльності та загалом і членів їх родини.

Умови безпеки підприємства – створюються самою людиною, і в кожному випадку мають конкретний зміст.

Наприклад. Режим охорони приміщення або будинку – це організаційні, матеріально-технічні та контролюючі засоби, які направлені

на часткову, або повну охорону людей, матеріальних цінностей та інформації про діяльність підприємства.

Основні завдання – охорона приміщення, охорона матеріальних цінностей, забезпечення пропускового режиму, охорона інформації про діяльність, протипожежна безпека, підбір та підготовка сил безпеки, контроль за системою безпеки, збір та аналіз режиму безпеки.

Засоби режиму охорони:

- ★ Активні – виявлення та відсіч негативних засягань.
- ★ Пасивні – попереджувальні та аналітичні дії.

Принципи режиму безпеки: відповідність цілі, активність, раціональність, вибір можливостей, плановий підхід, скритність, вибір головної ланки та максимум інформації.

Загального поняття – безпека поки не існує, тому можна зробити висновок

“Безпека” – це система базових знань з проблемами забезпечення цілком безпечних умов існування людей / приміщень, підприємств та Інше/, а також організаційних і технічних засобів на рівні окремої особи, колективу, держави які спрямовані на мінімізацію загроз /життю, здоров'ю, сфери діяльності і т.д./

Розглянемо визначення: Безпека людини, небезпека та ризик.

Безпека людини – це стан певних умов життєдіяльності людини, зовнішні чинники, різні речовини, матеріали, машини що мають небезпечні властивості. Сюди ми віднесемо – і природне середовище навколо нас. Можна твердо сказати, що абсолютної безпеки неможливо досягти в жодній сфері людської діяльності. Будь яка діяльність уже є потенційно небезпечною.

Небезпека – це наявність в оточенні людини об'єктів, речовин, явищ, що несуть у собі загрозу її життю.

Ризик – це коли людина знає про негативний вплив якихось чинників природного або техногенного походження, що може привести до втрати життя, здоров'я людини./ групи людей/. Ризик характеризується виникненням небезпеки від будь-якого чинника, розраховується за формулою: $R = Ч : В$, де «Ч» – частота явища, а «В» – величина / час, кількість, популяція./

За цією формулою ми завжди зможемо вирахувати ризик тих, чи інших подій.

1.3.1. Поняття забезпечення безпеки підприємницької діяльності

Забезпечення безпеки підприємництва – це складна багатофункціональна діяльність, здійснювана приватними службами безпеки й охоронних підприємств.

Розкриємо зміст основних термінів

Безпека підприємницької діяльності є стан стійкої життєдіяльності банків і фірм, при якому забезпечується реалізація їхніх пріоритетних цілей, основних інтересів і захист від зовнішніх і внутрішніх погроз.

Безпека охоронюваної особи цей стан захищеності охоронюваної особи від фізичного, психологічного або іншого насильственного зазіхан-

ня, від погроз нанесення шкоди, дозволяє йому безперешкодно приймати рішення й робити необхідні дії.

Безпека інформації – захищеність інформації від випадкового або навмисного доступу до неї осіб, що не мають на це права.

Безпека підприємства – захищеність життєво важливих для нього інтересів від несумлінної конкуренції, протиправної діяльності кримінальних формувань й окремих осіб, здатність протистояти зовнішнім і внутрішнім погрозам, зберігати стабільність при функціонуванні й розвитку підприємства відповідно до його статутними цілями.

Безпека об'єкта – стан захищеності об'єкта від різних погроз, при якому створені умови для його нормального функціонування й строгого дотримання на ньому встановлених режимів.

Погрози безпеки підприємницької діяльності – реальні й потенційні впливи кримінальних структур й елементів, конкурентів, що займаються промисловою розвідкою, фірм й окремих осіб, які можуть завдати шкоди інтересам банків, фірм або викликати їхню ліквідацію.

Промислове шпигунство – незаконні добування, присвоєння й передача відомостей конфіденційного характеру, а також носіїв інформації особою, не уповноваженим на це власником інформації, що наносять останньому матеріальний і моральний збиток. Промислове шпигунство здійснюється в рамках економічної розвідки недержавними структурами – компаніями, фірмами й іншими організаціями.

Мафія – об'єднання, члени якого використовують його як засіб кругової поруки, залякування й примуси з метою досягнення прямого або непрямого контролю над різними видами економічної діяльності (включаючи торговельну й банківську сфери, концесії, підряди), надання вигідного для себе впливу на роботу адміністративних установ або ж для одержання незаконних доходів, у тому числі й шляхом вилучення їх в інших.

Організована злочинна група – стійке, сполучене об'єднання осіб зі спеціальними кримінальними навичками, зв'язками, досвідом, що організувалися для систематичного здійснення злочинів.

Служба безпеки – самостійний структурний підрозділ, створений для здійснення охоронно-розшукової діяльності в інтересах безпеки підприємства. Її ціль нейтралізувати зовнішні й внутрішні погрози підприємству.

Система забезпечення безпеки підприємницької діяльності – комплекс мер по виявленню, попередженню й присканні зовнішніх і внутрішніх погроз безпеки банку, фірми.

Режим безпеки – сукупність норм, прийомів і методів, орієнтованих на досягнення цілей безпеки, що включає у себе:

- * режим таємності;
- * пропускний режим;
- * порядок охорони територій, зон, будинків, приміщень, споруджень і комунікацій підприємства, підбора й використання кадрів;
- * порядок захисту робітників підприємства й членів їхніх родин, а також інші норми, направлені на протидію зовнішнім і внутрішнім погрозам підприємству.

Конфіденційна інформація – документована інформація, доступ до якої обмежується відповідно до законодавства України.

Комерційна таємниця – інформація, що має дійсну, або потенційну комерційну цінність у силу невідомості її третім особам; до неї немає вільного доступу на законній підставі, і власник інформації вживає заходів до охорони її конфіденційності.

Банківський таємниця – різновид комерційної таємниці, що полягає в тім, що банки прагнуть сховати відомості про свої операції з метою закріпити за собою високі прибутки.

Канал витоку інформації – варіант технології несанкціонованого доступу до інформації.

Способи захисту інформації – дії по виявленню можливих каналів витоку інформації, оцінці ступеня небезпеки кожного реального каналу, локалізації (придушенню) небезпечних каналів і контролю за надійністю захисних заходів щодо збереження інформації.

Конкуренти – фірми, організації, установи, окремі громадяни, які свідомо протидіють досягненню банком, фірмою основних цілей або прагнуть завдати прямої шкоди їхньої діяльності.

Кредитоспроможність – наявність передумов для одержання кредиту, здатність повернути його.

Платоспроможність – здатність і можливість фізичної або юридичної особи оплатити свої борги.

Вогнепальна зброя – це зброя, призначена для механічної поразки мети на відстані снарядом, що одержує спрямований рух за рахунок енергії порохового або іншого заряду.

Газова зброя – це зброя, призначена для тимчасової поразки живої мети токсичними речовинами, дозволеними до застосування Міністерством охорони здоров'я України.

Кризовий період – несприятливі для банку, фірми і їхніх співробітників фінансові, технологічні й інші утруднення; можливість банкрутства.

Загальні положення законодавства України про безпеку підприємства.

У даному розділі наведені закони України й накази Міністерства внутрішніх справ. Поміщено нормативно-правові документи, які стосуються тих або інших аспектів безпеки підприємництва й особистості, від організації охорони об'єктів до екологічної безпеки й захисту прав споживачів.

Стан нормативно-правової бази в сфері безпеки бізнесу

В 1995-96 р. у Верховну Раду України були подані три варіанти закону “Про зброю”. Закон поки не прийнятий. Тому служба охорони підприємства може використати для засобу самооборони тільки засобу загального призначення (не спецзасоби, які використовуються правоохоронними органами!).

Під засобами загального призначення варто розуміти, наприклад, газові балончики або пневматичні пістолети й рушниці калібром до 4,5 мм і зі швидкістю вильоту кулі до 130 -140 м/с, інші засоби захисту, які прода-

ються в магазинах без обмежень. Можна також використати газові пістолети, на які, однак, необхідно одержувати дозвіл у міліції.

Не прийнятий і закон “Про приватну детективну діяльність”. Однак законодавство України допускає збір відомостей про ринок, про надійність і кредитоспроможність партнерів, про порушення авторських і суміжних прав, про несумлінну конкуренцію, про розголошення комерційної таємниці й т.д. – громадянами-підприємцями або службами безпеки (СБ) підприємств практично без обмежень.

Правовою основою діяльності підрозділу СБ по зборі й аналізу інформації є ст. 34 Конституції України (автори пропонують подивитися <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=254%EA%2F96%2D%E2%F0&page=1#108>)

Кожний має право вільно збирати, зберігати, використати й поширювати інформацію усно, письмово або іншим способом – за своїм вибором, якщо це не йде в суперечку Закону України «Про інформацію», а також здійснення цих прав може бути обмежено законами України в інтересах національної безпеки, територіальної цілісності або громадського порядку з метою попередження безладдя або злочинів, для охорони здоров’я населення, для захисту репутації й прав інших людей, для попередження розголошення інформації, отриманої конфіденційно, або для підтримки авторитету й неупередженості правосуддя.

Відсутній закон про статус недержавних служб охорони. Тільки в Інструкції МВС “Про порядок видачі суб’єктам підприємницької діяльності ліцензій на надання послуг з охорони колективної й приватної власності” відзначається, що охоронна діяльність повинна здійснюватися в строгій відповідності з вимогами чинного законодавства про захист життя, здоров’я, волі й достоїнства особистості, а також про необхідну оборону.

До необхідної оборони прирівнюються дії потерпілого (тобто охоронця) і інших осіб, спрямовані на затримку особи, що зробила напад, і доставку його в органи влади. У КК України (ст. 38, частина перша) обговорені умови правомірності такої затримки, першим з яких є те, що зазіхання повинне містити ознаки злочину.

Відповідно в ст. 19 Кодексу України про адміністративні правопорушення зазначено, що право на необхідну оборону наступає, якщо зазіхання містить явні ознаки адміністративного правопорушення.

Також не прийнятий закон про комерційну таємницю. У цьому випадку для захисту своєї конфіденційної інформації доводиться керуватися нормами Законів:

- “Про інформацію”

- (<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2657-12>),

- “Про підприємства в Україні”

- (<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=887-12>),

- “Про державну таємницю”,

- “Про захист від несумлінної конкуренції”,

- статті КК України 231 “Незаконний збір ... відомостей, що становлять комерційну таємницю” й 232 “Розголошення комерційної таємниці”. Крім того, за незаконне використання відомостей, що становлять комерційну таємницю, можна залучити порушника до адміністративної

відповідальності (ч. 3 ст. 164 -3 Кодекси України про адміністративні правопорушення).

Чіткого поділу між адміністративною провиною й кримінальним законодавцем, на жаль, не дає. Той самий склад протиправного діяння тягне ту або іншу відповідальність лише по ознаці розміру заподіяного збитку.

Для кримінально-правового захисту приватного бізнесу можна використати:

- статті 206 “Протидія законної підприємницької діяльності”,
- 355 “Примус до виконання або невиконання цивільно-правових зобов’язань”.

Обидві статті спрямовані на захист від рекету або проявів несутлінної конкуренції.

Можна привести й інші приклади більш-менш еквівалентної заміни конкретних правових норм, які повинні бути прийняті законодавцем, але дотепер не прийняті, загальними нормами, які доводиться використати для забезпечення своєї безпеки.

Рекомендації з легалізації діяльності служби безпеки підприємства

Правова невизначеність практично у всіх аспектах діяльності СБ може приводити до таких наслідків:

1. - довільному тлумаченню з боку правоохоронних органів у різних регіонах статусу, прав й обов’язків СБ підприємства;
2. – необґрунтованим претензіям (наприклад, вимозі співробітництва) до СБ із боку правоохоронних органів, владних і силових структур;
3. – непорозумінню ролі СБ і важливості розв’язуваних нею завдань із боку керівництва й персоналу підприємства;
4. – в остаточному підсумку, до переходу СБ підприємства на напівлегальне положення.

Для виключення або хоча б нейтралізації таких наслідків настійно рекомендується налагоджувати плідні контакти зі згаданими вище органами й структурами. Як перший крок необхідно підготувати Статут служби безпеки підприємства або Положення про службу безпеки (або й те, і інше), затвердити їх у керівника підприємства й погодити ці документи з місцевим міліцейським керівництвом.

Крім того, Положення повинне бути погоджене з головним бухгалтером, начальником відділу кадрів (менеджером персоналу) і юридичним відділом – це полегшить вам кадрову роботу й фінансове забезпечення діяльності служби безпеки.

Доцільно створити у своєму місті або регіоні якість суспільне об’єднання Служб безпеки підприємств і запросити до складу координаційного комітету відповідного начальника управління внутрішніх справ. Ми будемо викладати в «Менеджменті безпеки» подальші можливості як знайти й інші шляхи забезпечення лояльності до вашої служби безпеки із боку посадових осіб адміністрації, міліції й силових структур.

Висновок

При вирішенні завдань безпеки будь-який підприємець повинен ретельно проаналізувати стан чинного законодавства й обґрунтувати застосування тих або інших мір безпеки, охорони, захисту комерційної таємниці, збору інформації й т.д. При цьому варто завжди пам'ятати про **основні принципи**:

1.– верховенство закону над підзаконними актами (відомчими інструкціями, положеннями й т.д.);

2.– презумпція невинності – ви не повинні доводити свою невинність – навпаки, тягар доведення вашої провини лежить на обвинувачі, будь те слідчий або податковий інспектор;

3.– принцип змагальності – твердження осіб, вас що обвинувачують, не повинні прийматися як істина в останній інстанції (особливо з урахуванням суперечливості й нестабільності нашого законодавства);

4.– “що не заборонено, те дозволено” – якщо своїми діями, нехай не передбаченими законодавством, ви не заподієте шкоди державі або іншим людям, ви вправі робити їх.

5.– автори рекомендують ознайомитися з найбільш популярними нормативними Актами на сьогодні в Україні з питань охоронної діяльності:

"Про затвердження Ліцензійних розумів провадження господарської діяльності з надання послуг, пов'язаних з охороною державної та іншої власності, надання послуг з охорони громадян" (<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z1678-04>)

"Про умови й правила здійснення підприємницької діяльності з надання послуг по охороні колективної й приватної власності, а також охороні громадян, монтажу, ремонту й профілактичному обслуговуванню засобів охоронної сигналізації та контроль за їх дотриманням" (<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0093-94>)



1.4. Економічна безпека підприємств

Економічна безпека являє собою універсальну безпеку, що відбиває захищеність суб'єктів соціально-економічних відношень на всіх рівнях, починаючи з держави і закінчуючи кожним її громадянином.

Економічна безпеку підприємства – це захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також спроможність швидко усунути різноманітні погрози або пристосуватися до існуючих умов, що не позначаються негативно на його діяльності. Зміст даного поняття містить у собі систему засобів, що забезпечують конкурентостійкість і економічну стабільність підприємства а також сприяють підвищенню рівня добробуту робітників

Теоретична сутність економічної безпеки підприємства

За ринкових умов господарювання дуже важливого, (якщо не вирішального) значення безпеки набуває економічна безпека всіх суб'єктів підприємницької та інших видів діяльності.

Економічна безпека підприємства — це такий стан корпоративних ресурсів, (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки та устаткування, прав та інш.) і підприємницьких можливостей, за якими гарантується найбільш ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам). Необхідність постійного дотримання економічної безпеки зумовлюється об'єктивно наявним для кожного суб'єкта господарювання завданням забезпечення стабільності функціонування та досягнення головних цілей своєї діяльності. Рівень економічної безпеки фірми залежить від того, наскільки ефективно її керівництво і спеціалісти (менеджери) будуть спроможні уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища.

Джерелами негативних впливів на економічну безпеку можуть бути:

1. свідомі чи несвідомі дії окремих посадових осіб і суб'єктів господарювання (органів державної влади, міжнародних організацій, підприємств-конкурентів);

2. збіг об'єктивних обставин (стан фінансової кон'юнктури на ринках даного підприємства, наукові відкриття та технологічні розробки, форс мажорні обставини тощо). Залежно від суб'єктної обумовленості негативні впливи на економічну безпеку можуть мати об'єктивний і суб'єктивний характер.

Об'єктивними вважаються такі негативні впливи, які виникають не з волі конкретного підприємства, або його окремих працівників.

Суб'єктивні впливи мають місце внаслідок неефективної роботи підприємства в цілому або окремих його працівників (передовсім керівників і функціональних менеджерів).

Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тім, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування тепер і високий потенціал розвитку в майбутньому.

До основних функціональних цілей економічної безпеки належать:

- ✱ забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства,
- ✱ забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкуренто-спроможності технічного потенціалу того чи того суб'єкта господарювання;
- ✱ досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством;
- ✱ досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності корпоративних цілей;
- ✱ мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;
- ✱ якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;

- ★ забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та відділів організації;
- ★ ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів.

Головна та функціональні цілі зумовлюють формування необхідних структуроутворюючих елементів і загальної схеми організації економічної безпеки

Загальна схема процесу організації економічної безпеки включає такі дії (заходи), що здійснюються послідовно або одночасно:

1. формування необхідних корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, прав інформації, технології та устаткування);
2. загально стратегічне прогнозування та планування економічної безпеки за функціональними складовими;
3. стратегічне планування загальної фінансово-господарської діяльності підприємства;
4. загально-тактичне планування економічної безпеки за функціональними складовими;
5. запровадження тактичного планування фінансово-господарської діяльності підприємства;
6. оперативне управління фінансово-господарською діяльністю підприємства
7. здійснення функціонального аналізу рівня економічної безпеки;
8. загальна оцінка досягнутого рівня економічної безпеки.

Тільки за здійснення в необхідному обсязі зазначених дій (заходів) можна буде досягти належного рівня економічної безпеки підприємства, для цього необхідно провести дослідження взаємозв'язку структурних елементів економічної безпеки.

Основними напрямками організації економічної безпеки підприємства за окремими функціональними складовими є:

1) Фінансова складова, яка вважається провідною й вирішальною, оскільки за ринкових умов господарювання фінанси є “двигуном” будь-якої економічної системи.

Спочатку оцінюються загрози економічній безпеці, що мають політико-правовий характер і включають:

- ★ внутрішні негативні дії;
- ★ зовнішні негативні дії;
- ★ форс мажорні обставини;

У процесі оцінки поточного рівня забезпечення фінансової складової економічної безпеки підлягають аналізу:

- ★ фінансова звітність і результати роботи підприємства - платоспроможність, фінансова незалежність, структура й використання капіталу та прибутку;
- ★ конкурентний стан підприємства на ринку — частка ринку, якою володіє суб'єкт господарювання; рівень застосовуваних технологій і менеджменту;

✱ ринок цінних паперів підприємство — оператори та інвестори цінних паперів, курс акцій і лістинг.

2). Важливою передумовою охорони фінансової складової економічної безпеки є планування (включаючи й бюджетне) комплексу необхідних заходів та оперативна реалізація запланованих дій у процесі здійснення тим чи тим суб'єктом господарювання фінансово-економічної діяльності.

3). Інтелектуальна й кадрова складова – належний рівень економічної безпеки у великій мірі залежить від складу кадрів, їхнього інтелекту та професіоналізму. Охорона інтелектуальної та кадрової складових економічної безпеки охоплює взаємозв'язані і водночас самостійні напрями діяльності того чи того суб'єкта господарювання.

На першій стадії процесу охорони цієї складової економічної безпеки здійснюється оцінка загроз негативних дій і можливої шкоди від таких дій. З поміж основних негативних впливів на економічну безпеку підприємства виокремлюють недостатню кваліфікацію працівників тих чи тих структурних підрозділів, їхнє небажання або нездатність приносити максимальну користь своїй фірмі. Це може бути зумовлене низьким рівнем управління персоналом, браком коштів на оплату праці окремих категорій персоналу підприємства чи нераціональним їх витрачанням.

Процес планування та управління персоналом, спрямований на охорону належного рівня економічної безпеки, має охоплювати організацію системи підбору, найму, навчання й мотивації праці необхідних працівників, включаючи матеріальні та моральні стимули, престижність професії, волю до творчості, забезпечення соціальними благами.

4). Техніко-технологічна складова економічної безпеки.

Процес охорони техніко-технологічної складової економічної безпеки, як правило, передбачає здійснення кількох, послідовних етапів, ми нарахували 6 етапів.

Перший етап охоплює аналіз ринку технологій стосовно виробництва продукції, аналогічної профілю даного підприємства чи організації проектувальника.

Другий етап — це аналіз конкретних технологічних процесів і пошук внутрішніх резервів поліпшення використовуваних технологій.

На **третьому етапі** здійснюється:

- а) аналіз товарних ринків за профілем продукції, що виготовляється підприємством, та ринків товарів-замінників;
- б) оцінка перспектив розвитку ринків продукції підприємства;
- в) прогнозування можливої специфіки необхідних технологічних процесів для випуску конкурентно-спроможних товарів.

Четвертий етап присвячується переважно розробці технологічної стратегії розвитку підприємства.

На **п'ятому етапі** оперативно реалізуються плани технологічного розвитку підприємства в процесі здійснення ним виробничо – господарської діяльності.

Шостий етап є завершальним, на якому аналізуються результати практичної реалізації заходів щодо охорони техніко-технологічної складової економічної безпеки на підставі спеціальної карти розрахунків ефективності таких заходів.

Формалізована оцінка рівня техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства “за окремим функціональним критерієм (коефіцієнтом) здійснюється на підставі аналізу розрахунку останнього (ОФК) за спеціальною формулою, де визначається — загальна сума витрат підприємства на реалізацію зазначеного комплексу заходів, та — сумарний завданий підприємству збиток за техніко-технологічною складовою його економічної безпеки, (ви все це будете вивчати додатково за програмою курсу «Менеджмент безпеки»).

Політико-правова складова економічної безпеки

Як додаток до плану охорони техніко-технологічної складової економічної безпеки треба розробити планову карту розрахунку ефективності заходів з відокремлюванням прогнозованих необхідних показників.

Політико-правова складова — це загальний процес охорони політико-правової складової економічної безпеки здійснюється за типовою схемою, яка охоплює такі елементи (дії) організаційно-економічного спрямування:

- 1) аналіз загроз негативних впливів;
- 2) оцінка поточного рівня забезпечення;
- 3) планування комплексу заходів, спрямованих на підвищення цього рівня;
- 4) здійснення ресурсного планування;
- 5) планування роботи відповідних функціональних підрозділів підприємства;
- 6) оперативна реалізація запропонованого комплексу заходів щодо організації належного рівня безпеки.

Основними причинами виникнення внутрішніх негативних впливів можуть бути:

- а) низька кваліфікація працівників юридичної служби відповідного суб'єкта господарювання та помилки у підборі персоналу цієї служби;
- б) недостатнє фінансування юридичного забезпечення підприємницької або іншої діяльності;
- в) небажання чи нездатність підприємства активно впливати на зовнішнє політико-правове середовище його (її) діяльності.

До першої групи причин можна віднести:

- 1) зіткнення інтересів суспільних груп (верств) населення з економічними, національними, релігійними та інших мотивів;
- 2) військові конфлікти (дії);
- 3) економічна й політична блокада, ембарго;
- 4) фінансові та політичні кризи світового (міжнародного) характеру.

Інформаційна складова економічної безпеки.

Інформаційна складова — належні служби підприємства виконують певні функції, які в сукупності характеризують процес створення та захисту інформаційної складової економічної безпеки. До таких належать:

- 1) збирання всіх видів інформації, що має відношення до діяльності того чи того суб'єкта господарювання;
- 2) аналіз одержуваної інформації з обов'язковим дотриманням загальноприйнятих принципів і методів;

3) прогнозування тенденцій розвитку науково-технологічних, економічних і політичних процесів;

4) оцінка рівня економічної безпеки за всіма складовими та в цілому, розробка рекомендацій для підвищення цього рівня на конкретному суб'єкті господарювання;

5) інші види діяльності з розробки інформаційної складової економічної безпеки;

На підприємство постійно надходять потоки інформації, що розрізняються за джерелами їхнього формування (виникнення). Заведено спеціальну карту відокремлення інформації:

- ✱ відкриту офіційну інформацію;
- ✱ вірогідну таємну інформацію, одержану через різні неформальні контакти.
- ✱ вірогідну не таємну інформацію, одержану через неформальні контакти працівників фірми з носіями такої інформації;

Оперативна реалізація заходів з розробки та охорони інформаційної складової економічної безпеки здійснюється послідовним виконанням певного комплексу робіт, а саме:

А. Збирання різних видів необхідної інформації;

Б. Обробка та систематизація одержаної інформації;

В. Аналіз одержаної інформації;

Захист інформаційного середовища підприємства, що традиційно охоплює:

- ✱ заходи для захисту суб'єкта господарювання від промислового шпionажу з боку конкурентів або інших юридичних і фізичних осіб;
- ✱ внутрішня інформаційна діяльність;
- ✱ технічний захист приміщень, транспорту, кореспонденції, переговорів, різної документації від несанкціонованого доступу заінтересованих юридичних і фізичних осіб до закритої інформації;
- ✱ збирання інформації про потенційних ініціаторів промислового шпionажу та проведення необхідних запобіжних дій з метою припинення таких спроб.
- ✱ зовнішня інформаційна діяльність.

Екологічна безпека суспільства

Екологічна безпека охоплює – проблему охорони екологічної безпеки суспільства від суб'єктів господарювання, що здійснюють виробничо-комерційну діяльність, можна вирішити тільки через розробку і ретельне дотримання національних (міжнародних) норм мінімально допустимого вмісту шкідливих речовин, які потрапляють у навколишнє середовище, а також дотримання екологічних параметрів продукції, що виготовляється. При цьому індикаторами екологічної складової економічної безпеки є, з одного боку, нормативи гранично допустимої концентрації шкідливих речовин, установлені національним законодавством, а з іншого – це аналіз ефективності заходів для забезпечення такої екологічної складової.

Алгоритм процесу охорони екологічної складової економічної безпеки полягає в проведенні таких послідовних дій:

1) розрахунок карти ефективності здійснюваних заходів для охорони екологічної складової економічної безпеки на підставі звітних даних про фінансово-господарську діяльність підприємства;

2) аналіз виконаних розрахунків і розробка рекомендацій для підвищення ефективності здійснюваних заходів,

3) розробка альтернативних сценаріїв реалізації запланованих заходів;

4) вибір пріоритетного сценарію на засаді порівняння розрахунків ефективності запланованих заходів;

5) передача вибраного планового сценарію в складі загального плану охорони економічної безпеки в підрозділи, які здійснюють функціональне планування фінансово-господарської діяльності підприємства;

6) практичне здійснення запланованих заходів у процесі діяльності відповідного суб'єкта господарювання.

ВИСНОВКИ

З усього вище зазначеного можна зробити висновок, що для українських підприємств самими значимими проблемами сучасного етапу реформ є: 1. відсутність засобів на технічне переоснащення, 2. неритмічність роботи; 3. відсутність контрактів, 4. замовлення; 5. безробіття; 6. велика дебіторська заборгованість.

★ Можна запропонувати наступні кроки на шляху зміцнення економічної безпеки українських підприємств у рамках технологічної безпеки – 1. закриття низькорентабельних і збиткових підприємств; 2. зміна системи оплати праці наукових кадрів; 3. створення нових організаційно-виробничих структур; 4. використання лізингу; 5. активна участь у міжнародних виставках, семінарах;

★ У рамках ресурсної безпеки -1. удосконалювання системи розрахунків; 2. підвищення продуктивності праці; 3. збільшення капіталовкладень у ресурсозбереження; 4. стимулювання “ресурсного” напрямку;

★ У рамках фінансової безпеки – 1. застосування принципу дотримання критичних термінів кредитування; 2. створення інформаційного центру, щоб постійно мати зведення про борги підприємства і перекрити канали витоку інформації; 3. створення в структурі інформаційного центру спеціальної групи фінансових робітників, що перевіряла б податкові та інші обов'язкові платежі для виявлення можливої переоплати і надавала зведення про мало використовуваних основних виробничих фондах із метою їхнього можливого продажу; 4. використання нових форм партнерських зв'язків;

★ У рамках соціальної безпеки –

1) наближення рівня оплати праці до показників розвитих країн,

2) залучення робітників до управлінських функцій;

3) підвищення кваліфікації робітників;

4) зацікавленість адміністрації підприємства в працевлаштуванні безробітних;

5) розвиток соціальної інфраструктури підприємства;

б) підвищення матеріальної відповідальності робітників за результати своєї праці.

✱ У сучасних умовах складовою частиною комплексу мір повинна стати програма конкретних дій, спрямованих на створення надійної економічної безпеки підприємства



1.5. Подальші перспективи менеджменту безпеки

Найбільший успіх наприкінці XX і на початку XXI століття набудуть організації, що навчаються. Мова йде про організації, співробітники яких постійно пристосовуються до реалій життя, мають свободу самостійно думати, визначати проблеми і шукати шляхи їх вирішення.

Керівники таких організацій повинні організувати роботу таким чином, щоб кожний співробітник вмів приймати оперативні рішення і мав можливості упоратися з потоком проблем.

Наштовхуючись на труднощі, керівник, звичайно, буде приймати рішення тільки після попередньої консультації з тисячами співробітників і спеціалістів поза організаціями. З цього приводу його можна буде назвати найкращим учнем.

Вузькі спеціалісти, які приводять до зниження працездатності, вже не будуть мати успіху. Керівник XXI століття повинен мати більш широкий погляд на життя, не відчувати багатьох традиційних побоювань і не відмовлятися від ризикованих нововведень, від нього вимагається не стільки вміння видавати накази, скільки здатність відмовитись від надмірного адміністрування, вміння вести переговори і здійснювати управління в ситуаціях, які вийшли з-під контролю.

Однак головне для майбутніх керівників — це володіння «баченням». Це є головним для менеджерів, однак у майбутньому десятилітті здатність «бачення» стане, як ніколи, важливою. Процеси в країнах тихоокеанського регіону, нові можливості, які передбачає створення єдиного європейського ринку, примушують організовувати свою роботу, враховуючи глобальні стандарти якості. Нове покоління заробило менше очок за шкалою, що оцінює прагнення голоувати, і приблизно стільки ж стосовно прагнення затвердити себе і поділити владу з рівними та підлеглими.

Однак експерти також відзначають, що молоді менеджери останнім часом помітно орієнтовані на результат. Але як бути впевненим у результаті, додержуючись принципу колективного вирішення проблеми? Зокрема, агітуючи за те, щоб не допускати втрат, організація повинна у певній фазі ефективно забезпечувати контроль. Менеджери нового покоління роблять це, виявляючи свою турботу про потреби всієї команди. Але зважаючи на все це, вони можуть бути настільки ж зосереджені на створенні такого середовища, яке їм необхідне, як і будь-якому авторитарному босу.

Біда тому члену команди, якому не вдається використати цей підхід, щоб він спрацьовував, необхідно детально знати кожну людину в команді, це примушує «заводитись» на справу, на її сильні та слабкі сторони. Цікаво, що всі вони наполегливо працюють у цьому напрямку.

Дійв Крокер із компанії «Дженерал міла» періодично переглядає пакунок з 200 фотокарток, які тримає на своєму столі. Це знімки його підлеглих, і на звороті кожного написані відповідні прізвища й імена.

Новий діловий стиль вимагає багато часу — це інша причина, з приводу якої менеджери нового покоління працюють досить багато

В нових умовах існування вітчизняних організацій менеджер повинен володіти вмінням пристосовувати засоби та методи управління.

У нашій ситуації основне завдання менеджерів безпеки полягає в інтегруванні невизначеності в систему прогнозування, прийнятті рішення й організаційній структурі, що вимагає від нього високого професіоналізму, здатності до адаптації, постійних змін.

ФУНКЦІЙНІ ЗДІБНОСТІ МЕНЕДЖЕРА:

(рівень: В — високий, С — середній, Н — низький)

Рівні менеджменту	Типові посади	Функції менеджера			
		Організація	Організація	Вибір напрямку	Контроль
Вищий	Президент, виконавчий директор, голова ради директорів	В	С	Н	С
Середній	Директори відділів, віце-президенти організації	С	С	С	Н
Первинний	Менеджер — координатор	Н	С	В	С

Знання психологічних закономірностей, застосування в процесі діяльності певних психологічних методів понятійного апарату ефективного менеджменту полегшує працю людини, допомагає їй регулювати та будувати взаємовідносини з іншими людьми, глибше розуміти мотиви вчинків людей, пізнавати головну дійсність, правильно оцінювати її та використовувати результат пізнання на практиці управління будь-якою організацією.

Практично нема сфери діяльності людини, де втручання науки про менеджмент не призвело б до полегшення, упорядкування її.

Без знання закономірностей менеджменту неможливо керувати людьми. Наука про менеджмент розкриває закономірності, знання яких необхідні кожному, хто покликаний впливати на людей, направляти їх зусилля, виховувати їх.

Знання психології менеджменту дає змогу контролювати особливі пізнавальні, вольові, емоційні процеси, перевіряти, направляти ці процеси в інших осіб, правильно приймати рішення в умовах виживання організації.



1.6. Завдання, організація діяльності та система Служби безпеки України

Служба безпеки України — це державний правоохоронний орган спеціального призначення, який забезпечує державну безпеку України. Служба безпеки України (далі — СБУ) підпорядкована Президенту України і підконтрольна Верховній Раді України.

Правову основу діяльності СБУ становлять Конституція України, закони України “Про оперативно-розшукову діяльність”, “Про організаційно-правові основи боротьби з організованою злочинністю”, інші законодавчі акти України та відповідні міжнародні правові акти, визнані Україною.

Завдання СБУ визначаються в ст. 2 Закону України “Про Службу безпеки України” (далі — Закону), відповідно до вимог якої на СБУ покладасться в межах визначеної законодавством компетенції захист державного суверенітету, конституційного ладу, територіальної цілісності, економічного, науково-технічного й оборонного потенціалу України, законних інтересів держави та прав громадян від розвідувально-підривної діяльності іноземних спеціальних служб, посягань з боку окремих організацій, груп та осіб.

До завдань СБУ належать також попередження, виявлення, припинення та розкриття злочинів проти миру й безпеки, тероризму, корупції та організованої злочинної діяльності у сфері управління й економіки та інших протиправних дій, які безпосередньо створюють загрозу життєво важливим інтересам України.

До **основних засад** діяльності СБУ належать такі:

- ✱ законність;
- ✱ повага до прав та гідності особи;
- ✱ позапартійність;
- ✱ відповідальність перед народом України.

В оперативно-службовій діяльності СБУ дотримується принципів поєднання єдиначальності і колегіальності, гласності і конспірації.

Діяльність СБУ здійснюється на основі дотримання прав і свобод людини. Органи і співробітники СБУ повинні поважати гідність людини і виявляти до неї гуманне ставлення, не допускати розголошення відомостей про особисте життя людини. У виняткових випадках з метою припинення та розкриття державних злочинів окремі права та свободи особи можуть бути тимчасово обмежені у порядку і в межах, визначених Конституцією і законами України.

Неправомірне обмеження законних прав і свобод людини є неприпустимим і спричиняє відповідальність згідно із законодавством. У разі порушення співробітниками СБУ при виконанні службових обов’язків прав чи свобод людини відповідні посадові особи СБУ повинні вжити заходів щодо поновлення цих прав і свобод, відшкодування заподіяної моральної і матеріальної шкоди, притягнення винних до відповідальності. Протягом місячного строку на вимогу громадян України СБУ зобов’язана

дати їм письмові пояснення з приводу обмеження їхніх прав чи свобод. Громадяни України мають право оскаржити до суду неправомірні дії посадових (службових) осіб та органів СБУ.

Принцип позапартійності полягає в тому, що відповідно до ст. 6 Закону використання СБУ в партійних, групових чи особистих інтересах не допускається, а діяльність партій, рухів та інших громадських об'єднань, що мають політичні цілі, в СБУ забороняється. На період служби чи роботи за трудовим договором членство співробітників СБУ в таких об'єднаннях припиняється.

Про діяльність СБУ громадськість України інформується через засоби масової інформації та в інших формах у визначеному законодавством порядку. Забороняється встановлювати обмеження на інформацію щодо загального бюджету СБУ, її компетенції та основних напрямків діяльності, а також щодо випадків протиправних дій органів і співробітників СБУ.

Не підлягають розголошенню відомості, що становлять державну, військову, службову та комерційну таємницю, а також інформація конфіденційного характеру, розголошення якої може завдати шкоди національній безпеці України, честі і гідності особи або порушити її законні права, крім випадків, передбачених законодавством в інтересах правосуддя.

До системи СБУ належать такі **підрозділи**:

- * Центральне управління СБУ;
- * Служба безпеки Автономної Республіки Крим;
- * регіональні органи служби безпеки;
- * органи військової контррозвідки;
- * військові формування;
- * навчальні, науково-дослідні та інші заклади СБУ. Організаційна структура СБУ визначається Президентом України. Центральне управління СБУ, інші органи та установи, що входять до системи СБУ, є юридичними особами, мають печатку із зображенням Державного Герба України та своїм найменуванням, інші печатки і штампи, рахунки в банках, у тому числі валютні.

Центральне управління СБУ відповідає за стан державної безпеки, координує і контролює діяльність інших органів СБУ. До складу Центрального управління СБУ входять:

- * апарат Голови СБУ;
- * функціональні підрозділи — розвідки, контррозвідки, військової контррозвідки, захисту національної державності, боротьби з корупцією та організованою злочинною діяльністю, інформаційно-аналітичний, оперативно-технічний, оперативного документування, слідчий, урядового зв'язку, роботи з особовим складом, адміністративно-господарський, фінансовий, військово-медичний та інші підрозділи згідно з організаційною структурою СБУ.

Центральне управління СБУ видає *положення, накази, розпорядження, інструкції*, дає *вказівки*, обов'язкові для виконання у системі СБУ. Зазначені акти не підлягають виконанню, якщо в них встановлюються не

передбачені законодавством додаткові повноваження органів і співробітників СБУ або антиконституційні обмеження прав та свобод громадян.

У межах своєї компетенції Центральне управління СБУ вносить Президенту України пропозиції про видання актів з питань збереження державної таємниці, обов'язкових для виконання органами державного управління, підприємствами, установами, організаціями і громадянами.

Керівництво діяльністю СБУ, її Центральним управлінням здійснює Голова СБУ. Він несе персональну відповідальність за виконання завдань, покладених на СБУ, і призначається Верховною Радою України за поданням Президента України.

Голова СБУ має заступників, які за його поданням призначаються Президентом України.

У Службі безпеки України створюється колегіальний дорадчий орган – **колегія**, яка визначає шляхи виконання покладених на СБУ завдань, ухвалює рішення з основних напрямків і проблем оперативно-службової діяльності та роботи з кадрами. Рішення колегії ухвалюються більшістю голосів і оголошуються наказами Голови СБУ.

До складу колегії входять Голова СБУ, його заступники, голова Служби безпеки Автономної Республіки Крим та інші особи, крім народних депутатів України, призначені Президентом України за погодженням з Верховною Радою України. Перебування членів колегії в партіях, рухах, інших громадських об'єднаннях, що мають політичні цілі, відповідно до ст. 6 Закону припиняється.

До *регіональних органів СБУ* належать:

- ★ обласні управління СБУ;
- ★ міжрайонні, районні та міські підрозділи, розташування і територіальна компетенція яких можуть не збігатися з адміністративно-територіальним поділом України.

В інтересах державної безпеки органи і підрозділи СБУ можуть утворюватися на окремих державних стратегічних об'єктах і територіях, у військових формуваннях.

У своїй оперативно-службовій діяльності регіональні органи СБУ **не залежать** від органів місцевої державної адміністрації та місцевого самоврядування, посадових осіб, партій і рухів.

Органи військової контррозвідки створюються для контррозвідувального забезпечення Збройних Сил України, Прикордонних військ України та інших військових формувань, дислокованих на території України.

Начальники підрозділів Центрального управління СБУ — розвідки, контррозвідки, військової контррозвідки, захисту національної державності, боротьби з корупцією та організованою злочинною діяльністю, інформаційно-аналітичного, оперативно-технічного, оперативного документування, слідчого, урядового зв'язку, роботи з особовим складом, а також начальники регіональних органів — обласних управлінь СБУ призначаються Президентом України за поданням Голови СБУ.

Голова Служби безпеки Автономної Республіки Крим признається відповідно до законодавства Автономної Республіки Крим за погодженням з Головою СБУ.

Порядок призначення інших посадових осіб СБУ визначається Головою СБУ. Начальники регіональних органів СБУ призначаються з відома глави місцевої державної адміністрації.

Для вирішення покладених на неї завдань СБУ може встановлювати контакти з органами безпеки іноземних держав і взаємодіяти з ними на підставі норм міжнародного права, відповідних договорів та угод.

Служба безпеки України взаємодіє з Управлінням охорони вищих посадових осіб України, правоохоронними та митними органами України у порядку і на засадах, визначених законами, указами Президента України та прийнятими на їх основі актами СБУ і відповідного відомства.

Повноваження Служби безпеки України

Службі безпеки України, її органам і співробітникам для виконання покладених на них завдань **надається право:**

- ✱ вимагати від громадян та посадових осіб припинення правопорушень і дій, що перешкоджають здійсненню повноважень СБУ, перевіряти у зв'язку з цим документи, які посвідчують їхню особу, а також проводити огляд осіб, їхніх речей і транспортних засобів, якщо є загроза втечі підозрюваного або знищення чи приховання речових доказів злочинної діяльності;
- ✱ подавати органам державного управління обов'язкові для розгляду пропозиції з питань національної безпеки України, в тому числі про припинення роботи, пов'язаної з державними таємницями, що виконується з порушенням встановлених правил;
- ✱ одержувати на письмовий запит керівника відповідного органу СБУ від міністерств, державних комітетів, інших відомств, підприємств, установ, організацій, військових частин, громадян та їх об'єднань дані та відомості, необхідні для забезпечення державної безпеки України, а також користуватися з цією метою службовою документацією і звітністю;
- ✱ у порядку, погодженому з адміністрацією підприємств, установ та організацій і командуванням військових частин, входити на їх територію і в службові приміщення;
- ✱ мати слідчі ізолятори для тримання осіб, узятих під варту і затриманих органами СБУ;
- ✱ використовувати з подальшим відшкодуванням витрат і збитків транспортні засоби, що належать підприємствам, установам та організаціям, військовим частинам і громадянам (крім транспортних засобів дипломатичних, консульських та інших представництв іноземних держав і організацій, транспортних засобів спеціального призначення), для проїзду до місця події, припинення злочинів, переслідування та затримання осіб, які підозрюються в їх вчиненні, доставки до лікувальних установ осіб, що потребують термінової медичної допомоги;

- ✱ виключно під час безпосереднього припинення злочинів, розслідування яких віднесено законодавством до компетенції СБУ, переслідування осіб, що підозрюються у їх вчиненні, заходити в житлові, службові, виробничі та інші приміщення, на території і земельні ділянки та оглядати їх з подальшим повідомленням прокурора протягом 24 годин;
- ✱ проводити гласні і негласні оперативні заходи у порядку, визначеному Законом України “Про оперативно-розшукову діяльність”;
- ✱ співробітничати з громадянами України та іншими особами, в тому числі на договірних засадах, дотримуючись умов добровільності і конфіденційності цих відносин;
- ✱ користуватися на договірних засадах службовими приміщеннями підприємств, установ, організацій, військових частин, а також житловими та іншими приміщеннями громадян;
- ✱ направляти військовослужбовців СБУ для роботи на штатних посадах в інших установах, підприємствах та організаціях на час виконання конкретних завдань в інтересах розвідки, контррозвідки, боротьби з корупцією та організованою злочинною діяльністю; в окремих випадках у порядку, визначеному колегією СБУ, допускається направляти на роботу таких військовослужбовців в установи, підприємства та організації з ініціативи їхніх керівників;
- ✱ в інтересах розвідки, контррозвідки та оперативно-розшукової діяльності створювати інформаційні системи та вести оперативний облік в обсязі і порядку, що визначаються завданнями, покладеними на СБУ законом України.



1.7. Загальна характеристика правового положення органів внутрішніх справ

Відповідно до Закону України «Про державний захист працівників суду і правоохоронних органів» від 23 грудня 1993 року органи внутрішніх справ, поряд з іншими, відносяться до правоохоронних органів. Місце органів внутрішніх справ у системі правоохоронних органів визначається задачами і функціями, що вони виконують.

Управління внутрішніми справами – це особлива область діяльності держави. Органи внутрішніх справ, будучи складовою частиною системи органів державного управління, разом з тим, володіють рядом особливостей, що обумовлені специфікою виконуваних ними задач і функцій, а саме: забезпечення охорони громадського порядку, боротьба зі злочинністю й ін.

Відповідно до Закону України «Про загальну структуру і чисельність Міністерства внутрішніх справ України» від 10 січня 2002 року (ст. 1) затверджена наступна загальна структура Міністерства внутрішніх справ України:

1) Міністерство внутрішніх справ України – центральний орган управління;

2) головні управління, управління Міністерства внутрішніх справ України в Автономній Республіці Крим, областях, містах Києві і Севастополі, управління, відділи Міністерства внутрішніх справ України на транспорті;

3) міські, районні управління і відділи, лінійні управління, відділи, відділення, пункти;

4) підрозділи місцевої міліції;

5) з'єднання, військові частини, підрозділи, установи внутрішніх військ;

6) навчальні заклади, науково-дослідні установи, підприємства і установи забезпечення.

Складовими частинами (ланками) системи органів внутрішніх справ є підрозділи і служби міліції, внутрішні війська, навчальні заклади й інші установи й організації.

Керівництво усією системою органів внутрішніх справ здійснюється Міністерством внутрішніх справ України.

Указом Президента України від 17 жовтня 2000 року № 1138/2000 затверджене Положення про Міністерство внутрішніх справ України, яке реалізує державну політику в сфері захисту прав і воль громадян, інтересів суспільства і держави від протиправних зазіхань, організовує і координує діяльність органів внутрішніх справ по боротьбі зі злочинністю, охороні громадського порядку і забезпеченню громадської безпеки.

У своїй діяльності МВС України керується Конституцією і законами України, постановами Верховної Ради України, указами і розпорядженнями Президента України, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України.

Міліція України є найважливішою складовою частиною органів внутрішніх справ. Відповідно до Закону України «Про міліцію» міліція України – це державний збройний орган виконавчої влади, що захищає життя, здоров'я, права і волі громадян, власність, природне середовище, інтереси суспільства і держави від протиправних зазіхань (ст.1).

Правовою основою діяльності міліції є:

- Конституція України;
- Закон України «Про міліцію»;
- інші законодавчі акти України;
- постанови Верховної Ради України;
- укази Президента України;
- постанови Кабінету Міністрів України;
- нормативні акти Міністерства внутрішніх справ України;
- Загальна Декларація прав людини;
- міжнародні правові норми, ратифіковані у встановленому порядку

Внутрішні війська МВС України входять у систему Міністерства внутрішніх справ України і призначені для охорони й оборони важливих державних об'єктів, перелік яких установлюється Кабінетом Міністрів України, а також для участі в охороні громадського порядку і боротьбі зі злочинністю (ст.1 Закону про внутрішні війська МВС України).

Проходження служби у внутрішніх військах здійснюється відповідно до Положення про проходження військової служби, що затверджується Кабінетом Міністрів України, і військовими статутами.

Задачі, функції і структура органів внутрішніх справ

Система органів внутрішніх справ побудована з урахуванням адміністративно-територіального пристрою України, а також обсягу виконуваних задач і функцій. Відповідно до цим її можна підрозділити на двох підсистем:

1) центральні органи внутрішніх справ;

2) місцеві органи внутрішніх справ.

До першого відноситься Міністерство внутрішніх справ України. До другого – всі інші ОВС, у тому числі й органи внутрішніх справ на транспорті.

Основними задачами МВС України є:

1) організація і координація діяльності органів внутрішніх справ по захисту прав і воль громадян, інтересів суспільства і держави від протиправних зазіхань, охороні громадського порядку і забезпеченню громадської безпеки;

2) участь у розробці і реалізації державної політики по боротьбі зі злочинністю;

3) забезпечення попередження злочинів, їхнього припинення, розкриття і розслідування, розшуку осіб, що скоїли злочини, уживанню заходів по усуненню причин і умов, що сприяють здійсненню правопорушень;

4) визначення основних напрямків удосконалення роботи органів внутрішніх справ, надання їм організаційно-методичної і практичної допомоги;

5) участь у ресоціалізації засуджених;

6) організація роботи, зв'язаної з забезпеченням безпеки дорожнього руху;

7) забезпечення законності в діяльності співробітників і військово-службовців системи.

МВС України відповідно до покладеного на нього задачами виконує наступні функції:

– забезпечує реалізацію державної політики по боротьбі зі злочинністю;

– визначає основні напрямки діяльності підвідомчих органів, підрозділів і заснувань і ефективні засоби і методи виконання покладених на них задач;

– організує роботу органів внутрішніх справ по охороні суспільного порядку на вулицях, площах, у парках, скверах і інших громадських місцях, попередженню і припиненню адміністративних правопорушень і забезпеченню виробництва по справах про їх, розгляд яких законодавством покладено на органи внутрішніх справ;

– організує здійснення органами внутрішніх справ профілактичних і оперативно-розшукових заходів щодо попередження, виявлен-

- ню, припиненню і розкриттю злочинів, проведення дізнання і попереднього наслідку по справах про злочини, розслідування яких законодавством покладено на органи внутрішніх справ;
- безпосередньо проводить роботу з виявленню, розкриттю і розслідуванню злочинів, що мають міжрегіональний і міжнародний характер, веде боротьбу з організованою злочинністю і наркобізнесом, а також злочинами в сфері економіки;
 - забезпечує профілактику правопорушень, вносить у центральні і місцеві органи державної виконавчої влади, підприємств, закладів і організацій представлення про необхідність усунення причин і умов, що сприяють здійсненню правопорушень, організує проведення серед населення роз'яснювальної роботи з питань охорони громадського порядку і боротьби зі злочинністю;
 - бере участь у наукових, кримінологічних і соціологічних дослідженнях, у розробках на їхній основі державних програм боротьби зі злочинністю й охороні правопорядку;
 - приймає разом з іншими державними органами заходів для попередження дитячої бездоглядності і правопорушень серед неповнолітніх;
 - організує і проводить розшук громадян у випадках, передбачених законодавством і міжнародними договорами;
 - організує інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів внутрішніх справ, формує центральні довідково-інформаційні фонди, оперативно-розшуковий і криміналістичний облік, у межах своїх повноважень веде державну статистику;
 - організує проведення експертиз по кримінальних справах і криміналістичні дослідження з матеріалів оперативно-розшукової діяльності, забезпечує у встановленому порядку участь фахівців криміналістичної служби в слідчих діях;
 - бере участь у ресоціалізації засуджених;
 - організує виконання законодавства про паспорти, в'їзду в Україну і виїзду з України громадян, перебування на її території іноземних громадян і осіб без громадянства;
 - забезпечує функціонування дозвільної системи і здійснює контроль за придбанням, збереженням, носінням і перевезенням зброї, боєприпасів, вибухових речовин і матеріалів, інших предметів і речовин, по збереженню і використанню яких установлені спеціальні правила, а також по відкриттю і функціонуванню об'єктів, де вони використовуються;
 - організує роботу державної автомобільної інспекції, забезпечує реєстрацію й облік автотранспортних засобів, разом з іншими державними органами вживає заходів по забезпеченню безпеки дорожнього руху; контролює проведення міністерствами, іншими центральними органами державної виконавчої влади і транспортних організацій роботи, спрямованої на попередження дорожньо-транспортних випадків;
 - організує на договірних засадах охорону майна усіх форм власності, разом із зацікавленими органами проводить роботу з підвищенню надійності охорони об'єктів;

- організує здійснення заходів щодо порятунку людей, охорони їхньої безпеки, забезпеченню громадського порядку, схоронності майна у випадку стихійних лих, аварій, пожеж, катастроф і по ліквідації їхніх наслідків;
- забезпечує участь органів внутрішніх справ у межах їхніх повноважень у здійсненні заходів щодо охорони навколишнього природного середовища;
- забезпечує високу бойову і мобілізаційну готовність органів внутрішніх справ і внутрішніх військ, приймає відповідно до закону участь у забезпеченні режиму військового чи надзвичайного стану у випадку його оголошення на території чи України в окремих місцевостях;
- бере участь у розробці проектів міжнародних договорів (угод) України з питань боротьби зі злочинністю, забезпечує в межах своїх повноважень виконання підписаних міжнародних договорів (угод) України;
- розробляє й організує реалізацію програм кадрового забезпечення органів і підрозділів внутрішніх справ, внутрішніх військ, уживає заходів по підтримці дисципліни і законності в їхній діяльності; організує роботу підвідомчих навчальних закладів, науково-дослідних закладів;
- приймає відповідно до чинного законодавства заходи для забезпечення правового і соціального захисту співробітників, військово-службовців внутрішніх військ, пенсіонерів органів внутрішніх справ, членів їхніх родин, розробляє пропозиції з цих питань і вносить їх на розгляд відповідних органів;
- організує у встановленому порядку матеріально-технічне забезпечення діяльності підлеглих органів, підрозділів, установ і організацій, внутрішніх військ, контролює правильність використання ними ресурсів і засобів;
- організує в Міністерстві і підлеглих органах роботу з питань фінансування, праці, заробітної плати, економічного прогнозування, бухгалтерського обліку і звітності, контрольно-ревізійної діяльності;
- вносить у відповідні органи державної виконавчої влади пропозиції по складанню планів капітальних вкладень на будівництво об'єктів адміністративного, виробничого, соціально-побутового, військового призначення і житла, здійснює контроль за цим будівництвом;
- бере участь у формуванні науково-технічної політики в сфері діяльності органів внутрішніх справ; організує і координує впровадження в практику досягнень науки і передового досвіду, забезпечує розробку озброєння, спеціальних, технічних і криміналістичних засобів для органів внутрішніх справ, внутрішніх військ;
- організує охорону дипломатичних представництв і консульських установ іноземних держав на території України.

Відповідно до наказу МВС України № 650 від 03.07.2002 року затверджена структура центрального апарату Міністерства внутрішніх справ України, яка складає:

- 1) керівництво (Міністр, Перші заступники, заступники Міністра);
- 2) апарат Міністра;
- 3) група радників Міністра;
- 4) група помічників заступників міністра;
- 5) головний штаб (на правах Головного управління);
- 6) Департамент роботи з персоналом (на правах Головного управління);
- 7) Департамент управління справами та режиму (на правах управління);
- 8) центр громадських зв'язків (на правах управління);
- 9) Департамент боротьби з організованою злочинністю (на правах Головного управління);
- Управління внутрішньої безпеки;

Блок кримінальної міліції

- 10) Департамент карного розшуку (на правах Головного управління);
- 11) Департамент боротьби з незаконним обігом наркотиків (на правах управління);
- 12) Департамент кримінальної міліції у справах неповнолітніх (на правах управління);
- 13) Укрбюро Інтерполу (на правах Головного управління);
- 14) Департамент Державної служби боротьби з економічною злочинністю (на правах Головного управління);

Блок громадської безпеки

- 15) Департамент адміністративної служби міліції (на правах Головного управління);
- 16) Департамент Державтоінспекції (на правах Головного управління);
- 17) Департамент внутрішніх військ;

Блок досудового слідства та експертиз

- 18) Департамент досудового слідства (на правах Головного управління);
- 19) відділ дізнання;

Блок забезпечення

- 20) Департамент ресурсного забезпечення (на правах Головного управління);
- 21) Департамент фінансових ресурсів та економіки (на правах управління);
- 22) Департамент адміністративно-господарського забезпечення (на правах управління);
- 23) Департамент медичного забезпечення та реабілітації (на правах управління);
- 24) Департамент капітального будівництва та інвестицій (на правах управління);

Урядові органи державного управління

1) Державний департамент у справах громадянства, імміграції та реєстрації фізичних осіб *(входить до блоку громадської безпеки)*.

Крім того, при Міністерстві діють:

- 1) Департамент оперативної служби *(на правах Головного управління) (входить до блоку кримінальної міліції)*;
- 2) Департамент оперативно-технічних заходів *(на правах Головного управління) (входить до блоку кримінальної міліції)*;
- 3) Департамент інформаційних технологій *(на правах управління)*;
- 4) Державний науково-дослідний експертно-криміналістичний центр *(входить до блоку досудового слідства та експертиз)*;
- 5) Департамент Державної служби охорони *(на правах Головного управління) (входить до блоку громадської безпеки)*;
- 6) Підрозділи при Департаменті боротьби з організованою злочинністю:
 - Управління боротьби з міжнародною злочинністю;
 - Управління боротьби з корупцією;
 - Розвідувально-аналітичне управління;
 - Відділ швидкого реагування “Сокіл”;
- 7) Бюро оперативних розробок *(на правах управління)* при Департаменті Державної служби боротьби з економічною злочинністю;
- 8) центральний вузол оперативного зв’язку;
- 9) центр технічного захисту інформації при Департаменті управління справами та режиму;
- 10) центр впровадження Єдиної державної автоматизованої паспортної системи *(на правах відділу)* при Департаменті громадянства, імміграції та реєстрації фізичних осіб;
- 11) управління ветеринарної міліції з проведення карантинних ветеринарних заходів;
- 12) окремий батальйон дорожньо-патрульної служби ДАІ особливого призначення “Кобра” при Департаменті ДАІ;
- 13) окремий взвод дорожньо-патрульної служби ДАІ особливого призначення “Стріла” при Департаменті ДАІ;
- 14) військові представництва при Департаменті ресурсного забезпечення;
- 15) підрозділи при Департаменті адміністративно-господарського забезпечення:
 - автогосподарство;
 - обслуговуючий персонал і охорона;
 - їдальня;
 - перукарня;
 - дитячий садок № 1/185;
 - дитячий садок № 2/124;
- 16) служба замовника при Департаменті капітального будівництва та інвестицій.

Навчальні заклади:

- 1) Харківський Національний університет внутрішніх справ (м. Харків)

- Одеський юридичний інститут
- Кримський юридичний інститут
- Херсонський юридичний інститут
- Кіровоградський юридичний інститут;
- 2) Національна академія внутрішніх справ України (м. Київ);
- 3) Юридична академія МВС (м. Дніпропетровськ);
- 4) Запорізький юридичний інститут МВС України;
- 5) Донецький інститут внутрішніх справ при Донецькому національному університеті;
- 6) Київський інститут внутрішніх справ при Національній академії внутрішніх справ України;
- 7) Луганська академія внутрішніх справ МВС імені 10-річчя незалежності України;
- 8) Львівський інститут внутрішніх справ при Національній академії внутрішніх справ України;
- 9) Військовий інститут внутрішніх військ МВС України (м. Харків);
- 10) Навчальний центр підготовки працівників спеціальних підрозділів МВС України.

Науково-дослідні установи:

- 1) Державний спеціальний проектний інститут МВС України (м. Київ);
- 2) Науково-дослідний центр з безпеки дорожнього руху МВС України (м. Київ);
- 3) Державний інженерно – упроваджувальний центр “Спецтехніка” МВС України (м. Київ).

Для погодженого рішення питань, що відносяться до компетенції МВС України, обговорення найважливіших напрямків його діяльності в Міністерстві створюється колегія в складі Міністра (голова колегії), заступників міністра за посадою, а також інших керівників органів внутрішніх справ.

Для розгляду наукових рекомендацій і пропозицій, що стосуються основних напрямків діяльності органів внутрішніх справ, обговорення найважливіших програм і рішення інших питань при МВС України можуть створюватися відповідні ради і комісії з включенням у їхній склад ведучих учених і висококваліфікованих фахівців-практиків.

Відповідно до наказу МВС України № 392 від 10 липня 1994 року на території України утворені:

- 1) Головні управління МВС України в АР Крим, місті Києві і Київській області;
- 2) Управління МВС України в областях (всього 23) і місті Севастополі.

У своїй діяльності вони підлеглі центральному апарату МВС України. Ці управління безпосередньо на місцях здійснюють функції виконавчої влади в області внутрішніх справ. Вони виконують покладені на них задачі через відповідні галузеві служби і підрозділи, а також через

підлеглі їм міські і районні відділи (управління) внутрішніх справ і інші низові підрозділи.

Головні управління (управління) МВС України в АР Крим, областях, містах Києві і Севастополі виступають, з одного боку, як керівні центри підлеглих органів, а з іншого боку – як апарат, що виконує безпосередньо задачі по боротьбі зі злочинністю й охороні громадського порядку.

Організуючи охорону громадського порядку на території області, управління аналізує оперативну обстановку, стан роботи підлеглих органів, підрозділів і установ; звітує про роботу перед МВС України; інформує підлеглі апарати про вказівки органів державної влади, особливо МВС України, забезпечує проведення їх у життя; організує взаємодія служб і органів внутрішніх справ з місцевими органами прокуратури, суду, Служби безпеки України, іншими органами управління, а також громадськими організаціями; здійснює загальне керування плануванням діяльності підлеглих органів, установ і служб; здійснює підбір і розміщення керівних кадрів по службах УМВС, низовим підрозділам і установам, організує підготовку, перепідготовку особового складу; організує матеріально-технічне забезпечення, а також фінансування підлеглих органів і установ; здійснює керівництво апаратом, координацію і взаємодію служб, органів і установ між собою; здійснює оперативний облік; безпосередньо керує підлеглими йому підрозділами і спеціальними заснуваннями.

Типова структура апаратів головних управлінь, управлінь МВС України в АР Крим, областях, містах Києві і Севастополі оголошена наказом МВС України № 1365 – 2002 року.

Міські (районні) відділи (управління) внутрішніх справ практично реалізують загальні для всіх ланок задачі, що визначаються законами й іншими нормативно-правовими актами України. Їм належить ведуча роль в охороні громадського порядку і боротьбі зі злочинністю. Саме вони самотужки і засобами забезпечують порядок у громадських місцях, попереджають і припиняють правопорушення і т.п.

Міські (районні) відділи (управління) внутрішніх справ здійснюють заходи, що забезпечують захист честі, достоїнства й особистої безпеки громадян і їхнього майна. У цих органах безпосередньо розглядаються заяви, скарги і повідомлення громадян, державних і громадських організацій про підготовку і здійснення злочинів, різних правопорушень і вживають конкретних заходів. Вони проводять профілактичну роботу, оперативно-розшукові заходи щодо розкриття злочинів і розшуку осіб, які їх вчинили, виявляють причини й умови, що сприяють здійсненню злочинів і адміністративних правопорушень, уживають відповідних заходів по усуненню цих причин і умов.

Міські і районні органи внутрішніх справ здійснюють виконання паспортної і дозвільної систем, заходів щодо забезпечення безпеки дорожнього руху, нагляду за технічним станом автотранспорту.

Міськрайоргани внутрішніх справ можуть мати у своїй структурі міські (селищні) відділення міліції, що входять у їхнє підпорядкування. Структура міського (селищного) відділення міліції містить у собі: керівництво, чергова частина, кримінальна міліція (групи КР, КМСН,

БНОН, ДСБЕЗ), міліція громадської безпеки (групи ОГП, ДІМ, паспортний стіл), канцелярія, служба забезпечення.

Міські і селищні відділення міліції виконують ті ж функції, що і міськрайорган внутрішніх справ, але тільки в меншому обсязі і на закріпленій за ними території обслуговування.

Крім територіальних органів внутрішніх справ в Україні діють також органи внутрішніх справ на транспорті: залізничному, водяному і повітряному.

Діяльність органів внутрішніх справ на транспорті по охороні громадського порядку має ряд особливостей, що обумовлюється специфікою роботи всіх складових частин транспортної галузі. Вони виконують основні задачі і функції, зв'язані з забезпеченням громадського порядку і громадської безпеки на території, що обслуговується, об'єктах і т.п.

Важливими задачами органів внутрішніх справ на транспорті є:

- 1) забезпечення схоронності майна шляхом посилення боротьби з розкраданнями господарських вантажів;
- 2) забезпечення охорони громадського порядку в сфері пасажирських перевезень шляхом посилення боротьби зі злочинами, що зазіхають на особисту і майнову безпеку пасажирів;
- 3) забезпечення майнової безпеки.

Поряд з виконанням загальних, характерних і для інших органів внутрішніх справ, вони виконують ряд специфічних задач, а саме: охорона важливих об'єктів; супровід потягів, судів; здійснення нагляду за виконанням працівниками транспортних об'єктів і громадянами специфічних вимог стосовно до забезпечення громадського порядку і безпеки; охорона багажу; охорона рибних запасів; здійснення огляду багажу, огляду авіапасажирів.

У структурі центрального апарата МВС України мається Управління внутрішніх справ на транспорті, яке здійснює керівництво органами внутрішніх справ на транспорті.

Верховна Рада України 28 червня 1994 року прийняла Закон «Про внесення змін і доповнень до статті 7 Закону України «Про міліцію». У виконання цього Закону МВС України виданий наказ № 392 від 10 липня 1994 року, згідно якого органи внутрішніх справ на повітряному транспорті входять у підпорядкування головних управлінь, управлінь МВС України в АР Крим, областях і містах:

- 1) лінійний відділ в аеропорті м. Сімферополя – Сімферопольського МУ ГУ МВС України в АР Крим;
- 2) лінійний відділ в аеропорті «Дніпропетровськ» – Дніпропетровського МУ УМВС України в Дніпропетровській області;
- 3) лінійний відділ в аеропорті «Донецьк» – УМВС України в Донецькій області;
- 4) лінійний відділ в аеропорті «Київ» – ГУ МВС України в м. Києві;
- 5) лінійний відділ в аеропорті «Бориспіль» – ГУ МВС України в Київській області;
- 6) лінійний відділ в аеропорті «Львів» – Львівського МУ УМВС України у Львівській області;
- 7) лінійний відділ в аеропорті «Одеса» – Одеського МУ УМВС України в Одеській області;

8) лінійний відділ в аеропорті «Харків» – Харківського МУ УМВС України в Харківській області.

Керівництво органами внутрішніх справ на залізничному транспорті здійснюють:

- 1) Управління МВС України на Донецькій залізниці;
- 2) Управління МВС України на Львівській залізниці;
- 3) Управління МВС України на Одеській залізниці;
- 4) Управління МВС України на Південній залізниці;
- 5) Управління МВС України на Південно-Західній залізниці;
- 6) Управління МВС України на Придніпровській залізниці.

З метою подальшого удосконалювання системи управління органами внутрішніх справ на Чорноморському басейні, посилення боротьби зі злочинністю і підтримки громадського порядку на водяному транспорті наказом МВС України № 553 від 12 жовтня 1994 року скасоване Управління МВС України на Чорноморському басейні.

Лінійні відділи на Чорноморському басейні перепідлегли іншим ОВС: (Наприклад, *Головному Управлінню МВС України в АР Крим*: лінійний відділ у порту Керч; лінійний відділ у порту Ялта; лінійне відділення в порту Євпаторія; лінійне відділення на переправі Кубань (м. Керч); лінійне відділення в порту Феодосія; лінійний пункт міліції в порту Черноморськ (м. Черноморськ); *Управлінню МВС України в Запорізькій області*: лінійний пункт міліції в порту Бердянськ; *Управлінню МВС України в Миколаївській області*: лінійний відділ у порту Миколаїв; лінійний пункт міліції в порту Очаків; лінійний відділ у порту Олександрівськ (м. Миколаїв) та ін.).

З метою удосконалення організації управління органами внутрішніх справ на Дніпровському басейні, посилення боротьби зі злочинністю і підтримки громадського порядку на водяному транспорті наказом МВС України № 447 від 30 червня 1995 року ліквідований відділ МВС України на Дніпровському басейні, а лінійні відділи, відділення, пункти міліції, що входили в його структуру перепідлегли іншим ОВС: (Наприклад, *Управлінню МВС України в Дніпропетровській області*: лінійний відділ у річковому порту Дніпропетровськ; лінійний пункт міліції на пристані Амур-Гавань (м. Дніпропетровськ); лінійне відділення в річковому порту Дніпродзержинськ; лінійне відділення в річковому порту Нікополь; *Управлінню МВС України в Запорізькій області*: лінійний відділ у річковому порту Запорожжя; лінійний пункт міліції в річковому порту ім. Леніна (м. Запорожжя); лінійний пункт міліції в річковому порту Енергодар; *Управлінню МВС України в Кіровоградській області*: лінійний пункт міліції на пристані Светловодськ та ін.).

Координацію і взаємодію між лінійними органами внутрішніх справ на Дніпровському басейні здійснює Управління внутрішніх справ на транспорті МВС України.

У відповідності зі ст. 2 Закону України «Про міліцію» **основними задачами міліції є:**

- 1) забезпечення особистої безпеки громадян, захист їхніх прав і воль, законних інтересів;
- 2) попередження і припинення правопорушень;
- 3) охорона і забезпечення громадського порядку;

- 4) виявлення і розкриття злочинів, розшук осіб, які їх скоїли;
- 5) забезпечення безпеки дорожнього руху;
- 6) захист власності від злочинних зазіхань;
- 7) виконання адміністративних стягнень;
- 8) участь у наданні соціальної і правової допомоги громадянам, сприяння в межах своєї компетенції державним органам, підприємствам, установам і організаціям у виконанні покладених на них законом обов'язків.

Міліція є єдиною системою органів, що входять у структуру МВС України, що виконує адміністративну, профілактичну, оперативно-розшукову, карно-процесуальну, виконавчу й охоронну (на договірних засадах) функції.

Вона складається з підрозділів: карної міліції, міліції громадської безпеки, транспортної міліції, державної автомобільної інспекції, міліції охорони, спеціальної міліції і судової міліції.

Основними задачами внутрішніх військ є:

- 1) охорона й оборона важливих державних об'єктів, об'єктів матеріально-технічного і військового забезпечення МВС України;
- 2) супровід спеціальних вантажів;
- 3) здійснення пропускнуго режиму на об'єктах, що охороняються;
- 4) конвоювання арештованих і засуджених;
- 5) охорона підсудних під час судового процесу;
- 6) переслідування і затримка арештованих і засуджених осіб, що втекли з-під варти;
- 7) участь в охороні громадського порядку і боротьбі зі злочинністю;
- 8) участь у ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій на об'єктах, що охороняються.

Внутрішні війська підкоряються Міністру внутрішніх справ України. Безпосереднє керування внутрішніми військами здійснює командуючий цими військами.

Внутрішні війська складаються з з'єднань, військових частин і підрозділів по охороні важливих державних об'єктів, зокрема атомних електростанцій, по супроводу спеціальних вантажів і конвоюванню арештованих і засуджених, з військових частин спеціального призначення і спеціальних моторизованих військових частин міліції, підрозділів зв'язку, військових установ, навчальних закладів і навчальних частин.



Розділ 2.

Еволюція менеджменту

Програмна анотація

- 2.1. Еволюція сучасного управлінського менеджменту.
 - 2.2. Розвиток логістики.
 - 2.3. Етапи розвитку менеджменту.
 - 2.4. Поняття та принципи розвитку менеджменту
 - 2.5. Основні принципи менеджменту
 - 2.6. Характеристика етапів розвитку менеджменту
 - 2.7. Розвиток науки про управління людьми в процесі . вироб-
ництва
 - школа наукового управління
 - школа «Фордизму»
 - класична школа управління
 - 2.8. Формування пріоритетних факторів в управлінській . діяль-
ності
 - школа людських стосунків
 - школа поведінських наук
 - 2.9. Побудова ринкових систем управління
 - сучасна школа наукового управління
 - 2.10. Системні та ситуаційні підходи у менеджменті
 - 2.11. Сучасна комп'ютеризація управлінських процесів
 - 2.12. Розвиток управлінської науки в Україні
 - 2.13. Порівняння японської та американської моделей менеджмен-
ту
 - 2.14. Менеджери та підприємці
 - 2.15. Соціально-етичні аспекти менеджменту
 - сучасні заходи етичної поведінки
 - 2.16. Управлінські рівні розподілу праці
-



2.1. Еволюція сучасного управлінського менеджменту

Історія виникнення і розвитку теорій управління налічує понад сім тисяч років. Досвіду управління набули ще жерці, які вели торгівельні операції, ділове листування та комерційні розрахунки. У часи фараонів був виданий кодекс законів управління, який містив порядок контролю і відповідальність за виконання тієї чи іншої роботи. Перші цивілізації характеризувалися традиційним методом розподілу ресурсів, що ґрунтувався на традиціях і звичаях. У рабовласницькому та феодальному суспільствах переважав командний розподіл. Для економіки цього періоду притаманним було управління на основі контролю за виконанням, тобто реакція на зміни відбувалася після здійснення подій.

Проте найактивніше розвиток світової економіки відбувався в останні триста років. Цей період характеризується трьома промисловими революціями.

1. **Перша**, що відбулася у XVIII – на початку XIX століття і пов’язана із запровадженням у промисловість парової енергетики, поклала кінець пануванню аграрного сектора і зумовила перехід до машинного виробництва.

2. **Друга**, яка відноситься до кінця XIX – початку XX століття, супроводжувалася освоєнням електроенергії, а також систематичним і керованим процесом технологічних нововведень.

3. **Третя** промислова революція, яка започаткована у 70-80-х рр. XX століття, характеризується бурхливим розвитком мікроелектроніки, комп’ютерних та інформаційних технологій.

- * Результатом першої промислової революції стало запровадження машинної системи в економічний розвиток.
- * Другої — прогнозованого технологічного процесу.
- * Третьої – переваг продукування й використання знань.

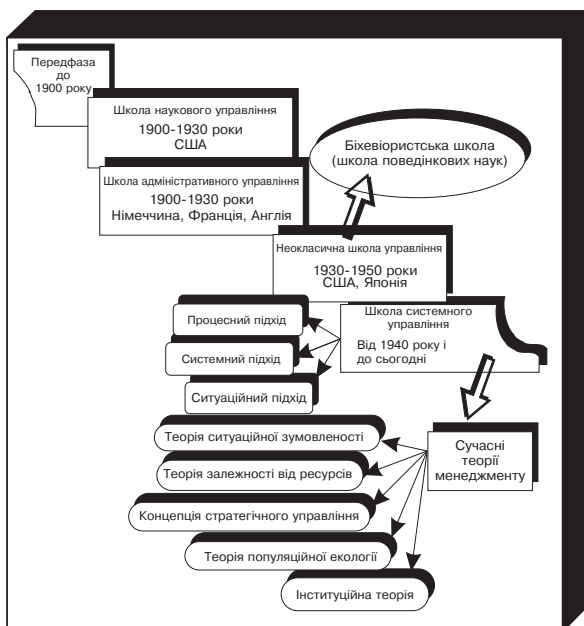
Якщо друга промислова революція зумовила заміну локальних господарських систем національними, то внаслідок третьої революції відбувається перехід від національних господарських систем до глобальної економіки, з одного боку, і максимальне використання творчого потенціалу особи—з другого боку. Знання слугують основою сучасного економічного прогресу, вони стають джерелом багатства, чого ніколи не було раніше. При цьому необхідно зазначити, що наслідки матеріальної шкоди, нанесеної конкретній державі (нації) як сьогодні, так і завтра, можуть бути подолані – на противагу інтелектуальним збиткам, подолання яких є проблематичним.

Етапи розвитку світової економіки

Назва етапу	Початок етапу	Причини виникнення	Основні результати
Перша промислова революція	XVIII – початок XIX ст.	Запровадження у промисловість парової енергетики	Кінець пануванню аграрного сектора і перехід до машинного виробництва
Друга промислова революція	кінець XIX – початок XX ст.	Освоєння електроенергії, а також систематизація і керування процесом технологічних нововведень	Прогнозований технологічний процес, заміна локальних господарських систем національними
Третя промислова революція	70-80-ті рр. XX ст.	Бурхливий розвиток мікроелектроніки, комп'ютерних та інформаційних технологій	Надання переваг продукуванню й використанню знань, перехід від національних господарських систем до глобальної економіки

З огляду на вказане впливає, що XX століття в економічному плані ознаменувало

собой великі перетворення, зокрема, друга промислова революція сприяла виникненню та успішному використанню логістики і менеджменту, в т. ч. **виробничого та фінансового менеджменту**.



Етапи розвитку теорії менеджменту



2.2. Етапи розвитку логістики

Логістика з'явилася внаслідок критичної ситуації з енергоносіями та іншими ресурсами, автомобілізації та модернізації транспорту, появи персональних комп'ютерів, удосконалення засобів зв'язку, глобалізації економіки, а також зростання "вередливості" споживачів. Еволюція логістики в державах з розвинутою економікою, зокрема в США, як показано на малюнку – має 5 етапів.

Етапи розвитку логістики

Назва етапу	Часовий період	Причини виникнення
Перший етап		
Виникнення та кристалізація концепції	1956-1965 рр.	Тенденції зниження прибутків підприємств, необхідність пошуку резервів скорочення витрат
Другий етап		
Впровадження експериментальної концепції та підтвердження наукової гіпотези	1966-1970 рр.	Ті ж
Третій етап		
Зміна пріоритетів логістики	1971-1979 рр.	Критична ситуація з енергоносіями внаслідок паливно-енергетичної кризи, поглиблення екологічної кризи
Четвертий етап		
Значні техніко-технологічні зміни логістики	1980-1985 рр.	Автомобілізація та модернізація транспорту, поява персональних комп'ютерів, удосконалення засобів зв'язку
П'ятий етап		
Подальша інтеграція логістики на основі комплексного підходу та ідеології раціональності	1986 р. – наші дні.	Стрімкий технологічний розвиток, перехід від індустріального до інформаційного суспільства, від національних господарських систем до глобальної економіки

Логістику доцільно розглядати як упорядковану сукупність знань, а також цілеспрямовані дослідження процесів формування і розвитку наскрізних (інтегрованих) потоків у конкретній галузі або економіці в цілому.

Логістична діяльність має кінцеву мету, яка отримала назву “семи правил логістики”, або комплексу логістики “7R” (від англійського слова right – правильний), а саме: **необхідний товар необхідної якості у необхідній кількості доставлений у необхідне місце в необхідний час відповідному споживачеві з мінімальними витратами.**

Чи була логістика на соціалістичному етапі розвитку нашої держави? Ні, її не було, оскільки у світовій економіці як система управління вона з’явилася у 70-х роках ХХ століття, а в Україні – лише у 90-х роках.

В часи командно-адміністративної системи це поняття трактувалося як безпредметні розмірковування, відірвані від досвіду і практики, те ж що н схоластика. За даними проф. Є. В. Крикавського – першого українського доктора економічних наук в галузі логістики (НУ “Львівська політехніка”), в інших термінологічних джерелах логістика розглядалася як складова імперіалістичної військової доктрини. Проте не можна заперечувати існування окремих елементів логістики, зокрема, управління товарними запасами, складське господарство, транспортування тощо.

Розвиток концепції логістики супроводжувався відповідними змінами форм і методів її практичного використання і в даний час досягнув такого рівня, коли об’єктивно

відчувається потреба формування нових напрямків оптимізації логістичного управління на основі комплексності й ідеології раціональності



2.3. Етапи розвитку менеджменту

Незважаючи на давню історію практики менеджменту, він як наукова дисципліна сформувався у відповідь на виклик автоматизації виробництва і став визнаним і широко розповсюдженим тільки на початку минулого століття. У 1911 році Ф. У. Тейлор опублікував свою працю “Принципи наукового управління”, яка вважається початком визнання управління наукою і самостійною галуззю дослідження.

Еволюція менеджменту як наукової дисципліни представляє собою ряд етапів, які часто співпадали:

- етап розвитку науки про управління людьми в процесі виробництва – школа наукового управління (1885-1929 рр.), школа “фордизму” (1899-1945 рр.), класична або адміністративна школа (1920-1950 рр.). Він базувався на підвищенні ефективності організації на засадах удосконалення виробничих процесів та операцій;
- етап формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків – школа психології та людських відносин (1939-1950 рр.), школа поведінкових наук (1950 р. – наш час). Етап пов’язаний із

визнанням людини пріоритетним фактором виробничо-господарської діяльності;

- етап побудови систем управління, орієнтованих на ринок (з другої половини минулого століття) – пов’язаний із виникненням на підприємствах проблем перевиробництва, що викликані незабезпеченим попитом;
- етап активного застосування кількісних (економіко-математичних) методів як важливих напрямів формалізації методів менеджменту і трансформації їх в управлінські рішення – школа науки управління (1950 р. – наш час). Етап пов’язаний із широким застосуванням в менеджменті математики;
- етап формування системних (з кінця 50-х років) та ситуаційних (з 60-х років минулого століття) підходів – пов’язаний з розглядом організації як системи, діяльність якої постійно залежить від змінного набору обставин;
- етап комп’ютеризації управлінських процесів (з 1980-х рр.) – пов’язаний із розвитком інформаційних та комп’ютерних технологій.

При цьому були сформовані системи менеджменту на основі екстраполяції, передбачення змін, гнучких екстрених рішень. Варто зазначити, що за цей період розподіл ресурсів у суспільстві трансформувався від чисто ринкового до регульованого (державою) ринкового методу.

На сьогодні існує багато визначень менеджменту. Наприклад, **за професійним підходом менеджмент трактується як процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, необхідним для формування і досягнення цілей організації.**

Виникає закономірне питання, чи був менеджмент при соціалізмі, ідеологія якого понад 70 років домінувала на теренах нашої держави. Якщо виходити з офіційного на той час тлумачення, то менеджмент розглядався як система методів управління капіталістичними компаніями, яка, незважаючи на реальні наукові досягнення, була знаряддям жорсткої експлуатації працівників, з одного боку, і нестримної соціальної демагогії – з другого.

Проте одним з перших методів соціалістичного управління стала наукова організація праці, яка була адаптацією теорії наукового управління Ф. У. Тейлора. При цьому основною організаційною структурою управління була традиційна (бюрократична), яка з позиції теорії менеджменту характеризується високим ступенем розподілу праці, розвинутою ієрархією управління, наявністю правил і норм поведінки персоналу, добром кадрів за діловими і фаховими якостями.

Проте в умовах планового господарства ця оргструктура управління набула гіпертрофованого значення, лейтмотивом управління стала централізація, яка була реалізована в адміністративно-командній системі. Отже, управління в соціалістичному суспільстві базувалося на контролі за виконанням, тобто воно було аналогічне системі менеджменту рабовласницького та феодального суспільств, хоча і на вищій спіралі розвитку.

Серед напрямків здійснення менеджменту виділяють виробничий та фінансовий менеджмент.

Виробничий менеджмент – сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом, яка має на меті підвищення його ефективності та збільшення прибутку. Він має п'ять складових: формування і функціонування виробничих систем, менеджмент виробничого процесу, менеджмент виробничих фондів, менеджмент якості, менеджмент створення та освоєння нової продукції.

Фінансовий менеджмент – це система принципів, засобів та форма організації грошових відносин підприємства, спрямована на управління його фінансово-господарською діяльністю, в яку входять:

- розроблення та реалізація фінансової політики підприємства;
- інформаційне забезпечення (складання та аналіз фінансової звітності підприємства);
- оцінка інвестиційних проектів і формування “портфеля інвестицій”;
- поточне фінансове планування та контроль.

Головною метою фінансового менеджменту є раціональне використання ресурсів для створення ринкової вартості, здатної покрити всі витрати, пов'язані з використанням ресурсів, і забезпечити прийнятний рівень доходів на умовах, адекватних ризику вкладників капіталу



2.4. Поняття і принципи етапів розвитку менеджменту

У процесі ринкових перетворень в Україні в різних галузях народного господарства, в тому числі і галузі «безпеки», активно почали використовувати термін “менеджмент”. Разом з тим широко використовується також поняття “управління” і дуже часто їх отождествлюють, що призводить до плутанини.

Управління є цілеспрямованою дією на об’єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв’язку зі зміною обставин. Управляти можна технічними системами, комп’ютерними мережами, автомобілем, конвеєром, літаком, людьми тощо.

Менеджмент є різновидом управління та означає управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією та ін.). На рис. 1.2 показано співвідношення між поняттями “управління” та “менеджмент”. Менеджмент безпеки – це цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

На сьогодні у світі існує понад п’ятдесят визначень поняття “менеджмент”. В його основі лежить англійське дієслово “to manage” – керувати, яке походить від латинського “manus” – рука.

Так, фундаментальний Оксфордський словник англійської мови, вперше виданий ще у 1933 р., дає такі тлумачення:

- **менеджмент** – це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками);
- **менеджмент** – це влада та мистецтво керівництва;

- **менеджмент** – це вміння і адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату (служб працівників);
- **менеджмент** – це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.



Співвідношення між поняттям «управління» та «менеджмент»

В “Енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера” менеджмент трактується як сукупність принципів, методів, засобів, функцій і форм управління організаціями, установами з метою реалізації стратегічних планів, досягнення ефективності виробництва і збільшення прибутку.

Американські підручники здебільшого пропонують таке визначення: “Менеджмент – це процес оптимізації людських, матеріальних і фінансових ресурсів для досягнення цілей організації”.

З функціональних позицій менеджмент – це процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, необхідний для формування та досягнення цілей організації. Під організаціями розуміють підприємства, товариства, банки, асоціації тощо, їх відділи, бюро, сектори, цехи та ін.

Український економіст Валерій Терещенко зазначає, що менеджеризм як американська теорія управління перестала бути центром ваги правових питань у галузі соціології, суспільних відносин, людських стосунків, психофізіології праці, психотехніки, колективної психології.

Менеджери розглядаються як розпорядники економічного життя суспільства.

Олег Білоус та Євген Панченко вказують на те, що менеджмент забезпечує реалізацію мети підприємства – задоволення соціальних потреб через ринок, виробництво товарів або надання послуг.

Широка розповсюдженість у світі терміну “менеджмент” викликає необхідність його застосування і в Україні у розумінні управління людьми, колективами працівників, організаціями. Разом з тим у менеджменті буде використовуватись і термін “управління”, але з обов’язковою орієнтацією на певний об’єкт (процес). Наприклад, управління відділом маркетингу банку, управління виробництвом, управління зовнішньоекономічною діяльністю.

До основних категорій менеджменту належать поняття організацій, функцій менеджменту, рівнів управління, методів менеджменту, стилів керівництва, комунікацій, управлінських рішень тощо.



2.5. Основні принципи менеджменту

Важливу роль в управлінській діяльності відіграють принципи менеджменту.

Усі принципи менеджменту тісно пов'язані між собою. Відмова від одного чи декількох принципів або неналежне їх врахування в управлінській діяльності знижує якість управлінських рішень та ефективність менеджменту.

Основні принципи менеджменту та їх характеристика

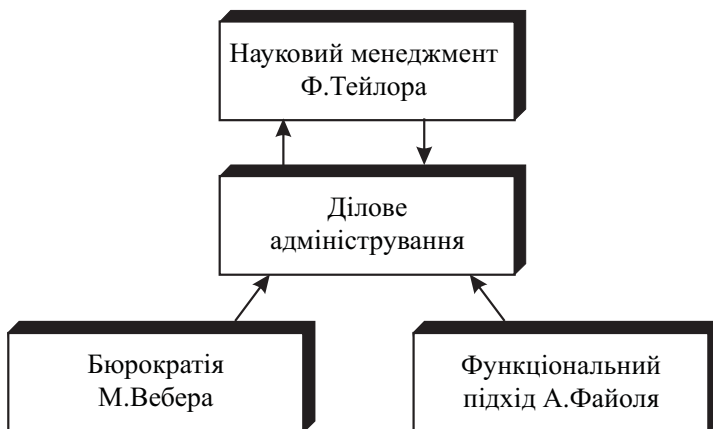
Принципи	Характеристика
Цілеспрямованість	Будь-яка діяльність в організації повинна спрямовуватись на досягнення конкретних виробничо-господарських цілей та виконання поставлених завдань
Урахування потреб та інтересів	Цей принцип покликаний задовольняти потреби та інтереси працівників з метою досягнення цілей організації на засадах застосування мотивування
Ієрархічність	Це розташування управлінських посад в організаційній структурі, починаючи з найнижчого рівня управління та закінчуючи найвищим
Взаємозалежність	Організація складається з внутрішніх змінних (цілі, структура, технологія, працівники, завдання, ресурси), які тісно залежать одна від одної. При цьому фактори зовнішнього середовища здійснюють постійний вплив на організацію та викликають відповідну реакцію з її боку
Динамічна рівновага	Передбачає безперервний розвиток організації та дотримання загальної рівноваги на кожному етапі цього розвитку
Економічність	Формує засади функціонування організації з позиції збалансованості витрат, надходжень тощо, забезпечує розвиток бюджетних відносин
Активізація	Є принципом, який спонукає організацію до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій тощо
Системність	Відповідно до цього принципу організація розглядається як відкрита система, яка складається з взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів
Єдиновладдя	Передбачає наявність єдиного відповідального центру, який здійснює керівництво та координацію діяльності організації з метою досягнення її цілей

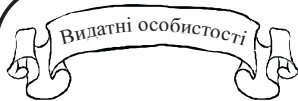


2.6. Характеристика етапів розвитку менеджменту

Як було сказано у попередньому підрозділі, виділяють **шість** основних етапів розвитку менеджменту:

1. **Етап.** Розвиток науки про управління людьми в процесі виробництва. (1885-1920) найтісніше пов'язана з роботами І.Тейлора, Г.Ганта та Френка і Ліліан Гілбрейта.
2. **Етап.** Формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків (1899-1945) – школа Г.Форда.
3. **Етап.** Побудова систем управління, орієнтованих на ринок. Класична школа управління (1920-1950) М.Фоллет, Е.Мейо, А.Файоль та його 14 принципів менеджменту.
4. **Етап.** Активне застосування кількісних (економіко-математичних) методів як важливих напрямів формалізації методів менеджменту і трансформації їх в управлінські рішення, (з 1950 – до наших днів) Д.Мак-Грегор, Ф.Герцберг
5. **Етап.** Формування системних та ситуаційних підходів. Ч.Бернард, Р.Девіс, Д.Міллер, Д.Томпсон, Н.Лоуренс та інші, (початок 60-х років XX ст..)
6. **Етап.** Комп'ютеризація управлінських процесів, початок від (1985 і до наших днів), має ще 5 підетапів.



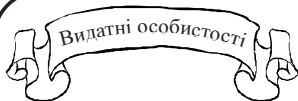


**Тейлор Фредерік Уїнстон
(1856-1915)**

Видатний американський учений та практик. Починав працювати ученим у механічній майстерні. Згодом пройшов усі посадові сходинки від молодшого службовця до головного інженера великого металургійного заводу.

Паралельно займався науковою діяльністю. Дослідження Тейлора з проблем наукової організації виробництва були першою спробою створити окрему науку управління. Можна вважати, що його твір "Наукова організація праці" став основою розвитку менеджменту в США, а потім і в інших країнах.

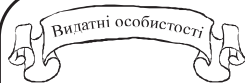
Тейлор основну увагу зосереджував на вивченні за допомогою спостереження та хронометражу рухів робітника, розробці рекомендацій щодо ліквідації непродуктивних витрат людської енергії та підвищення ефективності праці.



**Анрі Файоль
(1841-1925)**

Французький інженер та науковець. Після закінчення в 1860 році гірничої школи почав працювати на великому металургійному об'єднанні, де згодом став генеральним директором. Тут Файоль розробив і запровадив струнку систему управління виробництвом, в якій визначив основні адміністративні функції, їхнє призначення, основні 14 принципів адміністративного управління.

Основні теоретичні висновки Файоля щодо проблем удосконалення управління викладено в його праці "Загальне і промислове управління".



Елтон Мейо
(1880-1947)

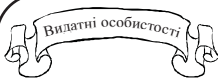
Американський соціолог і психолог, один із засновників теорії "людських відносин", покладених в основу психологічних аспектів сучасного менеджменту. Основні його тези:

- ▶ люди в основному мотивуються соціальними потребами і відчують свою індивідуальність завдяки своїм стосункам з іншими людьми;
- ▶ в результаті раціоналізації процесу праці сама робота втратила привабливість і люди шукають задоволення в соціальних взаєминах;
- ▶ люди більш чутливі до соціального впливу групи рівних їм людей, ніж до спонукань і засобів контролю, що використовується керівниками;
- ▶ робітник виконає розпорядження керівника, якщо останній зможе задовольнити соціальні потреби своїх підлеглих і їх бажання бути зрозумілими.



2.7. Розвиток науки про управління людьми в процесі виробництва

Перший етап розвитку менеджменту базується на підвищенні ефективності організації на засадах удосконалення виробничих процесів та операцій. На цьому етапі менеджерів насамперед хвилюють підходи, які включають не лише машини, станки, обладнання, різні види технологій, але й управлінські знання, організаційні структури, методи виробничого планування, способи розробки робочих місць, прийоми та навички роботи, механізми забезпечення підвищення кваліфікації та підготовки робочої сили.



Девід Мак Грегор
(1906-1964)

Американський соціолог, автор теорій "Х" та "У". Теорія "Х" (більше авторитарна) зводиться до того, що середньо-статистичний працівник лінивий, нерозумний, намагається уникати роботи. Через що його необхідно контролювати, примушувати, спонукати, направляти, лякати покараннями, щоб він працював для інтересів організації. Такий керівник нечестюлюбний, не прагне ні до відповідальності, ні до управління, турбується переважно лише про свою безпеку.

Теорія "У" (більше демократична), навпаки, зводиться до того, що працівник ініціативний, енергійний і честюлюбний, прагне до успіху власної організації, залюбки бере на себе відповідальність. Керівництво повинно довіряти шій доручати творчу роботу, допускати певну свободу дій.

Цей етап характеризується розвитком *шкіл наукового управління*, "фор-дизму" та класичної (адміністративної) школи управління тощо.

2.7.1. Школа наукового управління (1885-1920 рр.)

Найтісніше пов'язана з роботами Фредеріка І. Тейлора, Френка і Ліліан Гілбрейт, Генрі Ганта. Вони займалися дослідженнями на рівні організації, продукування виробничого менеджменту. Тейлор виділив принципи наукового управління, дивись графічне зображення.

ігаючи за тим, що він називав “ухилянням від виконання службових обов’язків” (працівники навмисно працювали повільніше, ніж; могли б, він вивчив і захронометрував кожний елемент праці робітників, визначив, що кожен робітник повинен виробляти, а тоді відшукував найефективніший метод для виконання кожної частини загального завдання.

Крім того, Тейлор запровадив відрядну систему оплати праці, тобто почав збільшувати заробітну платню кожного працівника, який виконував або перевиконував плановий рівень випуску продукції.



1. Принцип *розподілу праці* розповсюджується на всю управлінську діяльність, оскільки за менеджером повинна бути закріплена функція **планування**, а за робітником – **функція виконання**.

2. Принцип *вимірювання праці* передбачає вимірювання робочого часу за допомогою так званих “одиниць часу”.

3. Згідно з принципом *складання завдань-інструкцій* виробничі завдання повинні бути не тільки по хвилино розписані, але й супроводжуватися детальним описом оптимальних методів їх виконання.

4. *Складання програм стимулювання* передбачає – для робітника повинно бути зрозуміло, що будь-який елемент праці має свою ціну і його

оплата залежить від обсягів виробництва продукції, а у випадку досягнення вищої продуктивності працівнику виплачуються преміальні.

5. Принцип *“праця як індивідуальна діяльність”* має на увазі, що вплив групи робить працівника менш продуктивним.

6. *Мотивація* – особиста зацікавленість є рушійною силою для більшості людей.

7. Принцип *ролі індивідуальних здібностей* стверджує про існування відмінностей між здібностями працівників і менеджерів: працівники працюють заради сьогоднішньої вигоди, а менеджери – заради вигоди у майбутньому.

8. *Правила та стандарти менеджменту* відстоюють всі авторитарні методи управління, за якими організаційні правила і стандарти, що регламентують працю, повинні бути посилені.

9. Принцип *ролі професійних спілок* базувався на скептичному ставленні до профспілкового руху, оскільки лише широке впровадження принципів менеджменту здатне зменшити конфлікт між працівниками та адміністрацією.

10. В принцип *розвитку управлінського мислення* було закладено твердження, що з управлінської практики повинні бути виведені певні закони, а управління повинно набути такого ж наукового статусу, що й інженерна справа.

Отже, головна заслуга Тейлора полягає в тому, що він як засновник школи “наукового управління” (наукового менеджменту) розробив методологічні основи нормування праці, стандартизував трудові операції, запровадив наукові підходи до підбору, розстановки і стимулювання працівників.

2.7.2. Школа “фордизму” (1899-1945 рр.)

Її засновник **Генрі Форд** розробив теорію, в основу якої покладено ідею потокового масового виробництва. Відповідну систему управління називали “терором машини”. Форд, який спочатку працював менеджером Детройтської автомобільної компанії, а потім став її власником, сформував механізми чіткого контролювання і планування, ефективного мотивування, конвеєрного складання, безперервних технологічних процесів, інноваційного розвитку, активного адміністрування.

2.7.3. Класична (адміністративна) школа управління (1920-1950 рр.)

Започаткована французьким промисловцем **Анрі Файолем**. На думку американських істориків менеджменту, А. Файоль був найвидатнішою особою, яку Європа дала науці управління в першій половині ХХ століття. Файоль першим сформулював універсальні управлінські функції: планування, організування, мотивування та контролювання. Промисловець був переконаний, що ці функції точно відображають сутність процесу менеджменту. Більшість сучасних підручників з менеджменту (включаючи і цей) досі використовують цю основу, і менеджери-практики погоджуються, що ці функції є найважливішою частиною їхньої роботи.

На засадах розробок А.Файоля у 20-х. рр. ХХ ст. було сформульовано поняття організаційної структури управління підприємством.

14 принципів менеджменту А. Файола

- Насамперед, це стосується **поділу праці**, через те що спеціалізація сприяє зростанню виробництва завдяки підвищенню продуктивності праці.
- Наступний принцип стосується **повноважень та відповідальності** менеджерів. Менеджери повинні мати право віддавати накази, бо таке право надає їм влада, але одночасно з владою існує і відповідальність.
- **Дисципліна** – працівники мають виконувати правила, якими керується організація. Дисципліна є наслідком правильного керівництва, чіткого взаєморозуміння щодо правил організації та законних стягнень за порушення правил.
- Важливим принципом є **єдиновладдя**, тобто кожен працівник має одержувати накази лише від одного керівника.
- Принцип **єдності напрямку діяльності**, позаяк кожен із видів діяльності організації, спрямований на досягнення однієї й тієї ж мети, має спрямовуватися одним менеджером з використанням одного плану.
- Принцип **підпорядкування особистих інтересів загальним** передбачає, що інтереси будь-якого з працівників чи групи працівників не можуть переважати інтереси організації загалом.
- Працівники мають одержувати за свою працю гідну винагороду – в цьому полягає принцип **винагороди персоналу**.
- Принцип **централізації** означає межу, до якої підлеглі беруть участь в ухваленні рішень. Питання централізації (делегування менеджерам) або децентралізації (делегування підлеглим) є питанням належного співвідношення повноважень. Завдання полягає в тому, щоб знайти для кожної ситуації оптимальний ступінь централізації.
- **Ієрархія управління**, тобто ієрархія влади від найвищого керівництва до найнижчих рівнів становить скалярний ланцюжок, за допомогою якого має проходити комунікація. Але якщо просування ланцюжком спричиняє зволікання, то можна сформулювати зустрічну комунікацію, яка інформуватиме адміністраторів.
- **Порядок** – люди й матеріали мають перебувати у потрібний час в належному місці.
- Принцип **справедливості** базується на тому, що менеджери мають ставитися до своїх підлеглих справедливо й доброзичливо.
- **Стабільність складу персоналу** обов'язок менеджерів забезпечити належне планування штату і стежити за призначенням на вакантні посади належних осіб, бо висока плинність кадрів знижує ефективність роботи.
- Заслужує уваги й принцип **ініціативи**, який базується на тому твердженні, що працівники, які мають змогу виношувати й впроваджувати свої плани, працюватимуть на повну силу.
- Принцип **корпоративності** – формування духу однієї команди сприяє гармонії та єдності організацій.



2.8. Формування пріоритетних факторів в управлінській діяльності

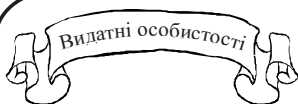
Другий етап розвитку менеджменту пов'язаний із визнанням людини пріоритетним фактором виробничо-господарської діяльності. При цьому основна увага приділяється соціальним аспектам: моральному та матеріальному стимулюванню працівників, стилю управління, участі працівників у процесі прийняття управлінських рішень, організаційній культурі, можливостям кар'єри та просування за службовою ієрархією. На цьому етапі сформувались дві основні школи: *людських стосунків та поведінських наук*.

Школу людських стосунків (1930-1950 рр.)

заснували **Мері Паркер Фоллет та Елтон Мейо**. Фоллет вперше визначила менеджмент як “забезпечення виконання робіт з допомогою інших осіб”. Школа рекомендувала використовувати прийом управління людськими стосунками шляхом впливу безпосередніх керівників на працівників, консультацій з працівниками, забезпечення широких можливостей спілкування на роботі. Ідея полягає в тому, що уважне ставлення до людей значно підвищує продуктивність праці. На відміну від попередніх шкіл, де переважала турбота про виробництво, тут акцентується увага на турботу про людину. Тобто мова йде про покращення діяльності організації за рахунок підвищення ефективності її трудових ресурсів.

Школа поведінських наук (з 1950 р. до наших часів)

формувалась **Крісом Анджирисом, Ренсоном Лайкертом, Дугласом Мак-Грегором, Фредеріком Герцбергом** та іншими вченими – біхевіористами. В основі лежать методи налагодження міжособистісних стосунків, підвищення ефективності людських ресурсів, формування колективів за психологічною сумісністю тощо.



Валерій Терещенко

Український економіст, доктор економічних наук, понад 30 років працював у США в Колумбійському університеті, де викладав курс "Організації і управління", водночас обіймав фахові та керівні посади в міністерствах і фірмах США. У праці "Наука керувати" виділяє 10 якостей керівника, які мають певну цінність і для українських керівників: 1. „Будь керівником, а не погоничем”. 2. Впевненість у собі. 3. Суворість і вимогливість. 4. „Критикуй позитивно”. 5. Вміння заохочувати і карати. 6. Вміння цінувати час підлеглих. 7. Ввічливе та доброзичливе ставлення до підлеглих. 8. Вміння говорити та мовчати. 9. Почуття гумору. 10. „Цікався, вивчай своїх підлеглих”.



2.9. Побудова ринкових систем управління

Третій етап розвитку менеджменту пов'язаний із виникненням на підприємстві проблем перевиробництва, що викликані незабезпеченим попитом. На цьому етапі були створені «ринкові» управлінські школи, що базуються на маркетингові концепціях.

Маркетинг доцільно розглядати як інтегративну функцію менеджменту – *Я*, ставить за мету як найкраще

задовільнити потреби споживача з вигодою для підприємств. Ця система управління спрямована на виявлення та врахування попиту і вимог ринку для більш обґрунтованої орієнтації виробничої діяльності підприємств на створення конкурентоспроможних видів продукції у завчасно встановлених обсягах та відповідно до визначених техніко-економічних характеристик.

Тобто виробник повинен виготовляти таку продукцію, якій завчасно забезпечено збут, а отже і отримання підприємством запланованого рівня рентабельності та прибутку. Споживач висуває свої вимоги до товарів, їх характеристик, кількості, термінів доставки і тим самим створює передумови для розподілу ринку між виробниками.

Зростає значення конкуренції, боротьби за споживача. Це спонукає виробника ґрунтовно вивчати конкретних потенційних споживачів і запити ринку, який висуває певні вимоги до якості та конкурентоспроможності продукції. Вимоги до продукції, що диктуються споживачем, зумовлюють необхідність використання найбільш оптимальних структур управління, поєднання в управлінні централізованих та децентралізованих форм, повнішого врахування у виробничій програмі вимог споживачів, підвищення конкурентоспроможності, реалізації програмно-цільового підходу до вироблення та прийняття управлінських рішень.

Тобто планування виробничої та реалізаційної діяльності, організування діяльності та підбір відповідних кадрів, формування систем матеріального та морального стимулювання, контролю та регулювання на усіх етапах процесу управління повинно здійснюватись відповідно до вимог ринку (попиту, пропозиції, конкуренції, умов збуту, цільових сегментів ринку тощо).

2.9.1. Сучасна школа наукового управління

Четвертий етап характеризується широким застосуванням у менеджменті математики. Яскравим представником цього етапу є **школа науки управління (кількісного підходу) (з 1950 р. і до наших днів)**.

Виникла в Англії під час другої світової війни як наслідок пошуку шляхів боротьби з німецькими масовими повітряними ударами, підводним німецьким флотом. Основою школи є дослідження моделей, тобто форм відображення реальності, і операцій. Дослідження в межах кількісної школи передбачає реалізацію певних дій (процедур): виявлення операційної проблеми; вироблення моделі ситуації, яка спрощує ре-

альність і подає її абстрактно; надання змінним моделі кількісних значень з метою опису кожної змінної та зв'язків між ними.

Більшість методів і засобів кількісної школи мають такі характеристики:

- головна увага зосереджена на **прийнятті рішення**. Основний кінцевий результат аналізу повинен втілюватися у вигляді керуючого впливу. Процес прийняття рішення є головною складовою частиною повсякденної діяльності керівників;
- критерієм обирається **економічна ефективність**. Вибір керуючого впливу повинен здійснюватися на основі порівняння величин, які характеризують стан підприємства і впливають на його процвітання в майбутньому (витрати, доходи, норма прибутку тощо).
- використання **формалізованих математичних моделей**, які дозволяють сформулювати можливі варіанти вирішення проблеми;
- **модель** – це форма зображення реальності; зазвичай, вона спрощує реальність або зображує її абстрактно. Моделі полегшують розуміння складності реальності. Процедури перетворення даних повинні бути досить зрозумілими і докладними, щоб будь-який аналітик міг отримати на основі однакових даних одні і ті ж результати;
- **залежність від комп'ютера** – необхідність використання комп'ютера пояснюється складністю математичних моделей, великим обсягом даних, а також значною кількістю обчислень, які виконуються при моделюванні.

Найбільш відомими представниками цієї школи є **Д. Марч, Т. Саймон, С. Бір, М. Месарович, Р. Акофф, І. Чечмен** та інші, які сформували основні положення кількісного підходу, вперше почали розглядати організацію як відкриту систему, що врешті-решт зумовило виникнення системного підходу.



2.10. Системні та ситуаційні підходи у менеджменті

П'ятий етап розвитку менеджменту пов'язаний з розглядом організації як системи, діяльність якої постійно залежить від змінного набору обставин.

Системний підхід базується на використанні теорії систем у менеджменті з кінця 50-х рр. минулого століття.

Система – це сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, що визначають її характер. Усі організації (об'єкти управління) є системами, які складаються з таких елементів: структура, завдання, технологія, люди, цілі, ресурси. Існують закриті (мають фіксовані жорсткі умови, не залежать від оточуючого середовища) та відкриті (взаємодіють із зовнішнім середовищем) системи. Усі організації є відкритими системами.

Окремі великі елементи (частини) систем можуть складати системи, які стосовно першої системи можна називати підсистемами (цехи, відділи тощо). Графічне зображення організації як відкритої системи представлено нижче на рис.

Найбільший внесок у розвиток системного підходу належить **Честеру Бернарду** (розглядав організацію як соціальну систему), **Пітеру Друкеру** (виключна роль професіоналізму менеджера, велике значення самоуправління, організаційна націленість тощо), **Р. Девісу, Л. Ньюмену, Д. Міллеру** та іншим дослідникам.



В основу **ситуаційного підходу** (розроблений в 60-х рр. XX ст.) покладено поняття ситуації як конкретного набору обставин, що впливають на організацію протягом певного часу. Він спрямований на підбір прийомів менеджменту для розв’язання конкретних управлінських ситуацій з метою найбільш ефективного досягнення цілей організації.

Системний аналіз – це метод вирішення складних комплексних проблем, якщо задовільний результат не можна отримати за допомогою однієї довільної дисципліни, або сукупності дисциплін.

Проблема, з точки зору систем – це невідповідність між бажаним та дійсним станом справ.

При цьому менеджер повинен:

- розуміти процес управління, аспекти індивідуальної та групової поведінки, процедури системного аналізу, методи планування, мотивування і контролю, кількісні методи прийняття рішень;
- вміти оцінювати сильні та слабкі сторони використовуваних методик;
- правильно оцінювати фактори, які відіграють найважливішу роль в даній ситуації, і ефект від змінних величин;
- знаходити прийоми менеджменту, які будуть мати найменший негативний ефект.

Ситуаційна теорія управління найбільше відображена в роботах **Д. Вудворт, Д. Томпсона, Н. Лоуренса, Д. Лорша, Дж. Гелбрейта, Бернса, Сталкера** та інших науковців, які заклали підвалини ідеям “дослідження операцій”, “моделювання”, “організаційної поведінки”.



2.11. Сучасна комп'ютеризація управлінських процесів

У 80-х рр. минулого століття започаткований **шостий етап** розвитку менеджменту, пов'язаний з інформаційними та комп'ютерними системами.

Він характеризується високими темпами розвитку інформаційних технологій. Характерною особливістю використання сучасних засобів обчислювальної техніки є перехід до мережевої обробки даних. Ця технологія забезпечує ефективне колективне використання обчислювальних та інформаційних ресурсів, поліпшення комунікацій, процесів обміну інформацією, створює умови для функціонування розподілених систем обробки даних. У межах компанії, фірми чи підприємства функціонують локальні мережі. Вони забезпечують інформаційний обмін між працівниками організації. Регіональні (територіальні) мережі організуються на регіональному або державному рівні й призначені для надання в режимі реального часу інформаційно-обчислювальних ресурсів абонентам, значно віддаленим один від одного.

В Україні послуги телекомунікаційних мереж надають інформаційні мережі: ВІККІ, СВІТ (Система віртуальних інформаційних технологій), "Ділова інформація", що підтримують різноманітні бази даних, значна частина яких може використовуватися з маркетингової діяльності. На сьогодні у світі зареєстровано понад 200 глобальних мереж, з яких 54 створено у США, 16 – в Японії.

Найбільш поширена глобальна мережа **Internet**, користувачі якої отримують інформацію з усього світу, мають доступ до звітів різних корпорацій та фірм, можуть користуватися статистичними даними більшості країн світу, з регіонів, працювати з бібліотечними фондами та звітами науково-дослідних інститутів тощо. В інформаційних системах маркетингу можна використовувати мережу **Kelcom** для держав СНД).

Також на сьогодні підприємство може застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення для комп'ютеризованого управління виробничо-господарськими та маркетинговими процесами. Найпоширенішими спеціалізованими програмами є такі:

"Marketing Expert I.I" (інструментальний засіб для розробки стратегічного й тактичного -планів маркетингу, розв'язання задач з аудиту і планування маркетингу),

система "Галактика" (середовище управління бізнесом у промисловості і торгівлі з реалізацією повного ринкового циклу: аналіз ринку, макропланування, бізнес-планування, планування операцій, виконання господарських операцій, відображення дій, що мали місце в бухгалтерському обліку та звітності, аналіз господарської та фінансової діяльності),

система автоматизації менеджменту Delo Pro V 1.5 (комплексна програма, призначена для управління закупівлями, продажем, автоматизації складського обліку, аналізу руху грошей і товарів),

8SCALA 5 (програмне забезпечення для управління комерційними підприємствами), **система MIRACIE (MIPAKI)** (інтегрована система бухгалтерського обліку, фінансового аналізу та управління

підприємством), “ОФИС 2000” для Windows (пакет програм, призначений для автоматизації роботи підприємства), програма “Project management” (призначена для бізнес-планування інвестиційних проєктів).



2.12. Розвиток управлінської науки в Україні

В Україні управлінська наука розвивалася в межах підходів, які панували у колишньому Радянському Союзі. Хоча науково-пошукові дослідження спрямовувались врешті-решт на удосконалення адміністративно-командної системи, певний досвід в галузі управління все ж таки був накопичений.

Можна виділити **сім періодів** розвитку управлінської науки в радянський і пострадянський періоди:

Перший період (жовтень 1917р. – березень 1921р.). Розроблялись форми і методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовувались принципи централізму, організаційні методи управління, адміністрування та державне регулювання.

Другий період (1921-1928 рр.). Здійснювалось подальше вдосконалення адміністративного управління виробництвом, були зроблені спроби застосування госпрозрахунку як основи економічних методів управління, з’явилися тресты і синдикати, а також формально вивчалися можливості участі працівників в управлінні.

Третій період (1929-1945 рр.). Пов’язаний з організацією індустріальної бази суспільного виробництва; увагу приділяли удосконаленню структур управління, методів підбору і підготовки кадрів, планування і організації виробництва.

Четвертий період (1946-1965 рр.). Характеризується пошуком нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спробою переходу до територіальної і територіально-галузевої системи управління, що врешті-решт призвела до поглиблення адміністрування.

П’ятий період (1965-1975 рр.). Була здійснена спроба проведення господарської реформи шляхом посилення ролі економічних методів управління. Цей етап довів неефективність реформ, які проводяться в межах адміністративно-командної системи.

Шостий період (1975-1988 рр.). Характеризується зростаючим усвідомленням неможливості реформування адміністративно-командної системи, яка складалась в економіці СРСР. Він довів необхідність радикальної зміни економічних відносин, до корінних економічних реформ.

Сьомий період (1985 р. і до наших часів) Проведення економічних реформ, цей період можна поділити на **п’ять під етапів**:

а). робота підприємств за *першою моделлю господарського розрахунку, побудованою на нормативному розподілі прибутку*;

б). застосування *другої моделі господарського розрахунку, побудованої на нормативному розподілі доходу, розвиток орендних відносин*;

в). впровадження *прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, збільшення економічної свободи*;

г.) впровадження *територіального госпрозрахунку на всіх рівнях управління*;

д.) початок та розвиток *ринкових реформ*, (реалізація цього під етапу здійснюється вже в умовах незалежної національної економіки України).

Біля витоків української управлінської науки стоїть всесвітньо відомий економіст **М. Туган-Барановський**, який опублікував низку праць, де розкрив зміст людських інтересів. Задовго до формування школи людських стосунків та поведінських наук (1930-1950 рр.) М. Туган-Барановський сформулював групи потреб, які змушують людей діяти так, а не інакше.

Таким чином, М. Туган-Барановський, а не американський вчений А. Маслоу започаткував механізм стимулювання людей до діяльності через змістовні теорії на підставі “піраміди потреб”.



2.13. Порівняння японської та американської моделей менеджменту

Теорія та практика менеджменту демонструють чітко сформовані підходи в управлінні – **японську та американську моделі менеджменту**. При збігу загальних, стратегічних напрямів боротьби за лідерство існують і особливості в підходах провідних японських та американських компаній до того, як забезпечити свої переваги в економічному суперництві на світовому ринку.

Принциповою відмінністю двох названих моделей менеджменту є те, що японська побудована на колективізмі, а американська – на індивідуалізмі та конкуренції між людьми. Всі інші відмінності є похідними від неї.

Необхідно зазначити, що сьогодні відбувається взаємне збагачення систем менеджменту. Багато чого з японського досвіду управління використовується, наприклад, у США та Західній Європі. Відмінності у практиці менеджменту в різних країнах стають менш очевидними.

Для створення та реалізації “власної” моделі менеджменту, яка надасть можливості у конкретних умовах економічного розвитку України для отримання найвищого результату, доцільно:

- вивчати теорію прогресивної управлінської практики вітчизняних підприємств. При цьому особливу увагу слід приділяти культурним і соціально-історичним факторам, що зумовили або вплинули на розвиток ефективних управлінських систем;
- вивчати передову управлінську практику за кордоном. Головне при цьому зрозуміти принципи, покладені в основу систем управління компаніями, ефективність управління якими безсумнівна;
- на основі сказаного вище – створити системи управління конкретним об’єктом.

Тут важливо підкреслити саме створення, а не запозичення; необхідно прагнути до систем, які переважають вже існуючі за переліком параметрів, а також систем, що передбачають очікувані зміни у світовому бізнес-середовищі. Практика свідчить, що японська промисловість нічого не запозичила у Заходу в цілісному та незмінному вигляді. Все цінне вона переймає, вдосконалює і лише після цього впроваджує.

Порівняльна характеристика японської та американської моделей менеджменту

Критерії	Модель	
	Японська	Американська
Характер прийняття управлінських рішень	Прийняття рішень за принципом консенсусу	Індивідуальний характер прийняття рішень
Відповідальність	Колективна	Індивідуальна
Структура управління	Нестандартна, гнучка	Суворо формалізована
Характер контролю	Колективний	Індивідуальний контроль керівника
Організація контролю	М'який неформалізований контроль	Чітко формалізована жорстка процедура контролю
Оцінка результатів діяльності керівника	Сповільнена оцінка роботи працівників і службовців зростання	Швидка оцінка результату та прискорене просування по службі
Оцінка якостей керівника	Вміння здійснювати координацію дій та контролювати	Професіоналізм та ініціатива
Спрямованість управління	Орієнтація управління на групу, підвищена увага до людини	Орієнтація управління на окрему особу, увага до людини як до виконавця
Оцінка результатів діяльності персоналу	Досягнення колективного результату	Досягнення індивідуального результату
Стосунки з підлеглими	Особисті неформальні стосунки	Формальні стосунки
Кар'єра	Просування по службі з урахуванням віку, вислуги років та лояльності до фірми	Ділова кар'єра зумовлюється особистими досягненнями
Підготовка керівників	Підготовка універсальних керівників	Підготовка вузькоспеціалізованих керівників
Оплата праці	Оплата праці за показниками роботи групи, стажем	Оплата праці за індивідуальними досягненнями
Термін зайнятості на фірмі	Довгострокова зайнятість керівника на фірмі, довічний найм	Зайнятість на контрактній, договірній основі, короткостроковий найм
Загальний принцип управління	“Знизу - догори”	“Зверху - донизу”
Штатний розпис	Відсутність чітко визначених посад і завдань всередині організації	Функціональна підпорядкованість і чіткі межі повноважень
Підвищення кваліфікації	Без відриву від виробництва (на робочому місці)	Відокремлено, за спеціальними програмами підготовки



2.14. Менеджери та підприємці

Центральною фігурою сучасного менеджменту є менеджер.

Менеджер – це управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні умови господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни у міжнародних відносинах, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

Менеджер – найманий професійний керівник, що не є власником фірми (управлінець, директор, завідувач, адміністратор).

У кінці 60-х рр. минулого століття американський економіст Мінцберг виділив **десять управлінських ролей**, що їх виконують менеджери.

Вказані десять ролей були об'єднані у три групи.

Менеджери приймають рішення, аналізують інформацію та використовують канали комунікацій (зв'язку). Вони планують, організовують, мотивують, контролюють, регулюють діяльність організації



Спеціалісти в галузі менеджменту вказують на **чотири групи якостей менеджера**, що характеризують його в сучасних умовах:

1.Професійно-ділові: високий професіоналізм; здатність генерувати корисні ідеї; здатність приймати нестандартні управлінські рішення та нести відповідальність за них; прагнення до професійного зростання; підприємливість; авторитетність; здатність розумно ризикувати; здатність до інновацій; здатність здійснювати антикризове управління тощо.

2.Адміністративно-організаційні: оперативність; уміння здійснювати стратегічний і тактичний контроль; уміння змінювати стиль управлінської діяльності залежно від ситуації; уміння розробляти довгострокові програми й організовувати їх реалізацію; уміння стимулювати, викликати ініціативу; послідовність у своїх діях; уміння доводити справу до кінця; інтернальність (усвідомлення, що від тебе залежить успіх справи);внутрішній контроль; уміння формувати єдину команду; уміння використовувати знання підлеглих; знання меж своєї влади; здібність делегувати повноваження; уміння організовувати час тощо.

3.Соціально-психологічні: психологічна компетентність; управлінська культура; розум; культура ділового спілкування; прагнення до лідерства і влади; уміння керувати своєю поведінкою і регулювати свій психічний стан; колегіальність; толерантність; оптимізм; екстравертність та інтерактивність; уміння керувати конфліктами; уміння зрозуміло висловлювати свої думки та публічно виступати; інтелектуальність; уміння оптимізувати соціально-психологічний клімат у колективі; уміння створювати психологічний комфорт; емоційна стійкість та стресостійкість; почуття гумору; уміння створювати та підтримувати свій імідж тощо.

4.Моральні: патріотизм; національна свідомість; державницька позиція; інтелігентність; людяність; порядність; почуття обов'язку; громадянська позиція; готовність допомагати людям; чесність; повага до гідності людей тощо.

Десять управлінських ролей менеджера за Мінцбергом

Роль	Опис ролі	Характер діяльності
Міжособистісні ролі		
Головний (формальний) керівник	Символічний глава, до обов'язків якого належить виконання шаблонних дій правового та соціального характеру	Церемонії, дії, що зумовлені посадою чи статусом, зустрічі відвідувачів, підписання документів
Лідер	Відповідальний за мотивацію та активізацію підлеглих, найм, підготовку працівників тощо	Фактично усі управлінські дії за участю підлеглих
Зв'язуюча ланка із зовнішнім середовищем (посередник)	Забезпечує функціонування мережі зовнішніх контактів і джерел інформації, які формують сприятливе ставлення до організації та її позитивний імідж	Листування, участь у зборах, засіданнях, виконання зовнішніх обов'язків, стосунки з громадськістю, мас-медіа (ЗМІ)
Інформаційні ролі		
Отримувач інформації (моніторинг)	Розшукує та отримує різну інформацію (загалом поточну) спеціалізованого характеру, яку трансформує та успішно використовує, враховуючи потреби організації та зовнішні умови	Обробка пошти (перлюстрація), здійснення особистих контактів (періодичні видання, телефон, факс, Інтернет, Етаї, ознайомчі зустрічі, подорожі та інспекційні візити)
Розповсюдjuвач інформації (сівац)	Передає інформацію, яка виходить з зовнішніх джерел чи від інших підлеглих, членам організації; частина такої інформації має фактичний характер, а частина потребує узагальнення	Надсилення кореспонденції зацікавленим організаціям з метою доведення інформації, проведення інформаційних нарад, вербальні контакти для передавання інформації підлеглим (огляди, бесіди)
Представник при зовнішніх контактах організації (печник)	Передає інформацію для зовнішніх контактів фірми щодо планів, політики, дій, підсумків, результатів роботи, діє як експерт з питань даної галузі	Участь у засіданнях, усні публічні виступи, звернення через засоби масової інформації
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень		
Підприємець, який веде пошук можливостей удосконалення організації	Вишукує можливості та перспективи розвитку всередині організації та зовні, розробляє та здійснює "проекти із вдосконалення", контролює розробку та виконання цих проектів	Формування стратегії, огляд ситуацій, ініціатива, контакти, зв'язки, пошук можливостей тощо
Ліквідатор порушень	Відповідає за корегувальні дії, коли в організації постає необхідність важливих чи несподіваних змін	Обговорення стратегічних та оперативних питань, у тому числі проблем і кризових ситуацій
Розподілювач ресурсів	Приймає або схвалює всі значні рішення, що стосуються розподілу наявних активів чи ресурсів організації	Складає графіки, запити повноважень, бюджети, програмує роботу підлеглих
Відповідальний за переговори	Представляє організацію на всіх значних та важливих переговорах	Проводить переговори, укладає угоди, ухвалює рішення

Окрім менеджера, в ринковій економіці надзвичайно важливу роль відіграє друга ключова фігура – підприємець.

Підприємець – це власник капіталу, що знаходиться в обороті й приносить дохід. Ним може бути ділова людина, у якої немає підлеглих, або власник, який не займає жодної посади в організації, але є утримувачем її акцій, або членом правління. Менеджер обов'язково займає постійну посаду і в його підпорядкуванні знаходяться люди, а підприємець – суб'єкт власності, утримувач і розпорядник об'єктів власності.

Підприємець – це людина такого типу, яка готова йти на ризик, нововведення, новаторство, примноження багатства, зміни в організації; регулює процес створення чого-небудь нового, яке має цінність; приймає на себе фінансову, моральну та соціальну відповідальність; отримує грошовий дохід та особисте задоволення досягненнями.

Відмінності між менеджером та підприємцем полягають в тому, що менеджер є найманою робочою силою, залученою на певних умовах для здійснення управлінської діяльності. Він зорієнтований на виконання плану і досягнення ефективності наявних у його розпорядженні ресурсів, приймає рішення та докладає всіх зусиль для його виконання.

Менеджер залучає ресурси з метою забезпечення роботи підрозділів, тому зацікавлений у нагромадженні та накопиченні фондів. Він використовує ту організаційну структуру управління, яка склалась і має ієрархічну природу. За свою роботу отримує заробітну плату.

Підприємець, на противагу менеджеру, започатковує певну справу, відкриває підприємство, виступає в ролі власника, інвестора, засновника, який використовує свої або позичені фінансові кошти та інші ресурси. Він зорієнтований на пошук нових можливостей, ризикує, тобто може замінити ідею, яка виявилась нежиттєздатною; залучає ресурси для досягнення встановленої мети, виявляє гнучкість, використовує оренду, кредит, лізинг тощо.

Підприємець виступає власником або розпорядником ресурсів і майна організації, віддає перевагу горизонтальним організаційним структурам управління, які спираються на неформальні зв'язки.

Отже, **основні відмінності між менеджером та підприємцем** полягають у їх формальному статусі, виробничо-господарській орієнтації, шляхах здійснення задуманого, залученні ресурсів, у сфері матеріальних інтересів та відношенні до побудови організації.

Кардинальна відмінність між підприємцем та менеджером полягає у тому, що підприємець генерує ідею (наприклад, створення підрозділу), впроваджує його за власні або позичені кошти, (засновує підприємство з роздрібною реалізацією товарів, фінансує увесь цей процес) та наймає менеджера для керівної роботи, а останній здійснює управління організацією, яку створив підприємець.

У певній мірі ролі менеджера і підприємця можуть перекликатись. Менеджер може відкрити свою справу і стати підприємцем. Ролі менеджера та підприємця можуть співпадати тільки тимчасово, тобто через певний час функції працівника конкретизуються і він займає відповідну позицію в організації. Щодо тривалого суміщення ролей “підприємець-менеджер”, то це можливо тільки в умовах на невеликих підприємствах.



2.15. Соціально-етичні аспекти менеджменту

Лауреат Нобелівської премії Мілтон Фрідман підкреслював, що роль бізнесу у суспільстві полягає у використанні енергії підприємців, менеджерів, інших працівників, а також ресурсів у діяльності, яка направлена на збільшення прибутку, за умов виконання правил гри (законодавчих актів, чесного слова тощо) та участі у відкритій конкурентній боротьбі без обману і шахрайства.

Крім здійснення безпосередньої виробничо-господарської діяльності, перед підприємцями та менеджерами постають проблеми соціальної відповідальності та соціальної етики. Кожна організація використовує у своїй діяльності матеріальні, фінансові та трудові ресурси держави і тому несе відповідальність перед суспільством. Саме з цієї причини вона повинна спрямовувати частину своїх доходів та зусиль на благо і вдосконалення суспільства (різноманітними соціальними шляхами).

У менеджменті **виділяють два види відповідальності** – юридичну та соціальну.

1.Юридична відповідальність – це виконання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, норм тощо, які визначають, що організація може робити, а що ні.

2.Соціальна відповідальність – це добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Визнання підприємцями та менеджерами соціальної відповідальності і відповідне їх реагування має свої переваги і недоліки.

Соціальна відповідальність забезпечує такі переваги:

- забезпечує довгострокові перспективи;
- змінює потреби суспільства;
- допомагає розв'язувати соціальні проблеми, в тому числі і своїх працівників;
- формує норми моралі в організації;
- створює доброзичливі відносини між підприємцями (менеджерами) та іншими членами суспільства.

Недоліками є:

- порушення принципу максимізації прибутку;
- зростання собівартості за рахунок збільшення витрат на соціальні потреби;
- неможливість забезпечення високого рівня підзвітності суспільству;
- невміле задоволення соціальних потреб, тобто непрофесіоналізм;
- застосування соціальної відповідальності тільки для рекламних цілей. Підприємці та менеджери повинні вибирати такий варіант соціальної відповідальності, який забезпечує переваги і сприяє усуненню чи послабленню недоліків.

Соціальна відповідальність є похідною тих особистих цінностей, які впливають із етики менеджерів та підлеглих їм працівників.

Суспільство, будь-яка організація чи група працівників визначає свою етику поведінки. Під етичною поведінкою слід розуміти сукупність вчинків та дій людей, які відповідають тим нормам моралі, свідомості чи порядку, що склались у суспільстві, або до яких воно прямує.

В процесі підприємницької діяльності зустрічаються випадки відхилення від суспільних норм, що, власне, і є неетичною поведінкою.

Причинами неетичної діяльності можуть бути:

- конкурентна боротьба;
- бажання мати великі прибутки;
- невміле стимулювання керівників за етичну поведінку;
- зменшення значення етики у суспільстві;
- бажання досягнути цілі та виконати місію організації будь-якою ціною;
- неетична поведінка партнерів (суміжників, засновників, постачальників тощо);
- виникнення конфліктних, стресових та інших подібних явищ в організації;
- невдалий підбір та невміле застосування стилів керівництва в організації;
- занадто складна система розроблення та прийняття рішень в організації тощо.

Сучасний менеджмент пропонує такі заходи для забезпечення етичної поведінки:

1. Запровадження етичних норм, які відображають систему загальних цінностей, суспільних уподобань та правил етики працівників організації. Наприклад, етичними нормативами забороняються хабарі, подарунки, порушення законів, незаконні виплати політичним організаціям, необґрунтовані вимоги, розкриття секретів фірми, використання забороненої інформації тощо.

Західний спеціаліст Тім Граут-Сміт підкреслює, що інстинкт наживи слід стримувати етичними нормами, створенням високоморального клімату у бізнесі. У розвинених країнах ці підходи сьогодні переважають. Так, великі корпорації посилено афішують свою турботу про навколишнє середовище, створюють механізм “екологічної безпеки”. Особливо це стосується хімічних, фармацевтичних, нафтопереробних та інших підприємств зі шкідливим виробництвом.

Деякі компанії під впливом норм етичної поведінки відмовляються навіть від вигідної експлуатації робочої сили в країнах, що розвиваються.

2. Впровадження комітетів з етики, основне завдання яких оцінювати повсякденну практику з позиції етики та етичної поведінки. На невеликих підприємствах цю функцію може виконувати спеціаліст з етики бізнесу (наприклад, адвокат з етики).

3. Проведення соціальних ревізій, призначення яких оцінювати вплив соціальних факторів на організацію.

4. Організація навчання етичній поведінці керівників і підлеглих.

5. Постійне інформування працівників про випадки високоетичної поведінки через пресу, радіо, телебачення тощо.

6. Проведення нарад, конференцій, симпозіумів тощо з проблем етичної поведінки.



2.16. Управлінські рівні розподілу праці

Однією з головних рис кожної організації є розподіл праці всередині її. Поділ управлінської праці буває двох типів: горизонтальний і вертикальний.

Горизонтальний поділ праці передбачає призначення керівників для управління окремими підрозділами організації, що виконують конкретні завдання.

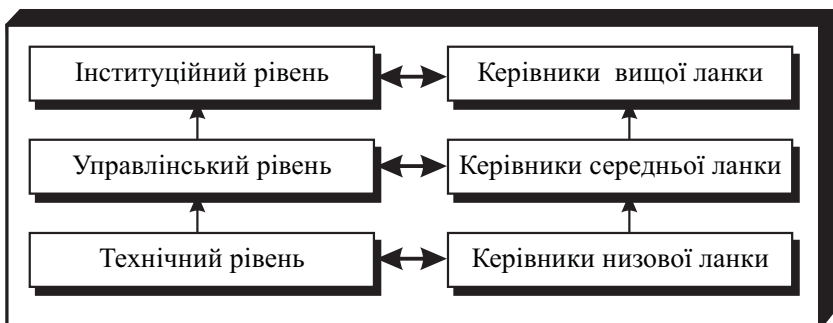
Діяльність, спрямована на координування роботи (дій) окремих підрозділів організації для досягнення її цілей, становить сутність управління і має назву **вертикального** поділу праці.

Саме вертикальний поділ праці зумовлює створення рівнів управління. Американський соціолог Парсонс виділяє **три рівні управління**:

- технічний;
- управлінський;
- інституційний.

Цим рівням відповідають три групи менеджерів (керівників):

- керівники низової ланки (операційні управлінці);
- керівники середньої ланки управління;
- керівники вищої ланки управління.



Форма піраміди демонструє взаємозалежність рівнів управління та чисельності управлінців.

У табл. наведена характеристика представників трьох рівнів управління та визначено основні функції, які вони виконують.

Характеристика рівнів управління

Рівні управління	Представники рівнів управління		Функції представників рівнів управління
	Загалом	Зокрема у менеджм. безпеки	
Інституційний рівень	Директор, заступники директора; президент фірми, віце-президенти; ректор, проректори та ін.	Генеральний директор менеджменту безпеки об'єднання обласного рівня, його заступники, голова ради підприємства, президент компанії, віце-президенти, директор	Забезпечують інтереси та потреби власників, здійснюють стратегічне та загальне керівництво, виробляють політику організації
Управлінський рівень	Завідувач відділу, декан, начальник цеху, начальник відділу тощо	Завідувачі відділів об'єднання обласного рівня.	Забезпечують реалізацію політики функціонування організації, яка розроблена вищим керівництвом, і відповідають за доведення більш детальних завдань до підрозділів
Технічний рівень	Майстер, начальник виробничої ділянки, завідувач бюро, завідувач кафедри, старший працівник тощо	Завідувачі районних, підпорядкованих відділів М.Б. та їх заступники, старший працівник, тощо.	Відповідають за донесення поставлених завдань до безпосередніх виконавців та ефективність їх виконання

Працівники повинні виконувати встановлені правила організації, дисципліна є наслідком продуктивного керівництва, чіткого взаєморозуміння щодо цих правил. Менеджери повинні мати право віддавати накази, таке право їм дає влада. Однак, паралельно з владою існує відповідальність, там де зростає реалізація влади – завжди паралельно з нею зростає відповідальність. Менеджери безпеки, які мають змогу виношувати і впроваджувати свої плани, працюють на повну силу.



Розділ 3.

Організація безпеки як об'єкт управління

Програмна анотація

- 3.1. Сутність та загальна класифікація організацій,
 - види, форми, загальні риси.
 - 3.2. Служба безпеки в загальній організації,
 - групи, комітети та спільні риси.
 - 3.3. Фактори впливу на організацію безпеки.
 - 3.4. Процес управління організацією безпеки.
 - 3.5. Створення власної служби безпеки організації,
 - рівень керівника підприємства у забезпеченні безпеки,
 - забезпечення безпеки підприємницької діяльності,
 - комплекс дій по забезпеченню безпеки підприємства,
 - кризові ситуації
 - 3.6. Система безпеки підприємства.
 - 3.7. Правовий статус служби безпеки підприємства.
-



3.1. Сутність та загальна кваліфікація організацій

Організація повинна реагувати на велику кількість факторів, які можуть здійснювати на неї як прямий так і посередницький вплив. Організація поза суспільством не існує, у ній відображається конкретні соціально-економічні, соціально-культурні, історичні, правові та інші особливості які характерні суспільству.

Під **організацією** слід розуміти групу людей, діяльність яких свідомо, керована або спонтанно координується для досягнення певної мети. В основі поняття “організація” знаходиться відповідність певної групи кільком обов’язковим вимогам:

- ✱ наявність хоча б двох людей, котрі вважають себе частиною цієї групи;
- ✱ наявність хоча б однієї мети (тобто бажаного кінцевого результату), яку приймають як загальну всі члени певної групи;
- ✱ наявність членів групи, які навмисно працюють разом, щоб досягнути значущої для всіх мети.

В українському законодавстві організації, які мають статус юридичної особи, називають підприємствами, товариствами, асоціаціями, об’єднаннями тощо. На практиці використовуються терміни “фірма”, “корпорація” тощо.

Організації можна класифікувати за різними ознаками, а саме:

- ✱ за способом та метою утворення,
- ✱ кількістю цілей,
- ✱ величиною,
- ✱ юридичним статусом,
- ✱ формами підприємництва,
- ✱ характером адаптації до змін.

За способом та метою утворення організації поділяють на формальні і неформальні.

Формальні організації – це групи працівників, діяльність яких свідомо планується, організується, мотивується, контролюється та регулюється з метою досягнення певної мети. Прикладами формальних організацій можуть бути підприємства, відділи, підрозділи, служби, комітети, факультети, кафедри тощо. Надалі формальні організації будемо називати просто організаціями.

Неформальні організації виникають і функціонують спонтанно. Найчастіше вони входять у склад формальної організації і фактично створюються на засадах урахування спільних інтересів. Прикладами неформальних організацій можуть бути групи любителів певних видів спорту, туризму, мистецтва, музики, економічних підходів тощо.

Якщо організація має одну ціль – то це **проста** організація. Але в економіці в основному функціонують **складні** організації, які ставлять перед собою комплекс взаємопов’язаних цілей.

За величиною виділяють великі, середні та малі організації.

У **великих** організаціях працюють тисячі працівників, в **середніх** – сотні, а в **малих** – десятки.

Офіційно зареєстровані організації отримують статус **юридичної особи** (офіційне визнання, атрибути державної реєстрації, рахунок в банку, форма підприємництва тощо). Усі інші організації є не юридичними особами.

За формами підприємництва організації ділять на:

- * підприємства,
- * господарські товариства,
- * банки,
- * страхові компанії,
- * інвестиційні фонди тощо.

За характером адаптації до змін слід виділити **механістичні** організації: (характеризуються консерватизмом, негнучкою організаційною структурою управління, авторитаризмом в контролі та комунікаціях, фетишизацією стандартизації тощо), та **органістичні** (характеризуються динамічністю, гнучкістю організаційних структур управління, розвинутим самоконтролем, демократизацією комунікацій тощо).



Класифікація організацій

Організація є системою, тобто сукупністю взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, що має властивості, відмінні від властивостей складових елементів. На сучасному етапі усі організації розглядаються як відкриті системи, тобто такі, внутрішні

елементи яких взаємодіють не лише між собою, але й із зовнішнім середовищем. Відкрита система має певні властивості, а саме:

- ✱ цілісність (зміна однієї складової зумовлює зміну інших);
- ✱ одноосібність (кожну складову можна розглядати окремо);
- ✱ перспективність (розвиток у напрямі вдосконалення);
- ✱ незалежність (можливе відокремлення підсистем);
- ✱ спеціалізованість (здатність виконувати певний перелік робіт);
- ✱ перетворення вхідних елементів у вихідні;
- ✱ централізація (одна зі складових стає домінуючою);
- ✱ зростання (тяжіння до розширення, збільшення);
- ✱ циклічність розвитку;
- ✱ рівновага;
- ✱ непередбачуваність причин можливих порушень.

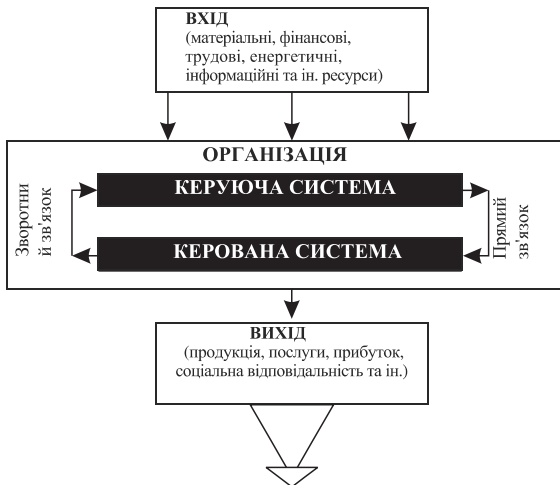
Відкрита система має вхід та вихід.

Входом для організації як системи є усі види ресурсів (матеріали, капітал, робоча сила, інформація тощо);

виходом є продукція, послуги, прибуток, соціальна відповідальність, освоєння ринку, забезпечення працівників.

Організація складається з керуючої та керованої підсистем. Надалі термін “підсистема” можна замінити терміном “система”. На рис. представлено процес функціонування організації як відкритої системи.

В процесі функціонування створюється **ефект синергії**, тобто зростання сукупної ефективності управлінської діяльності в результаті поєднання, інтеграції та взаємодії керуючої та керованої систем. Синергія створює умови, за яких загальний ефект перевершує суму показників віддачі окремих підсистем організації, що діють незалежно



Можна виділити такі загальні риси організацій:

- * установа місії та цілей;
- * наявність ресурсів: люди, капітал, матеріали, технологія, інформація;
- * залежність від зовнішнього середовища (економічних та правових умов, громадських організацій, міжнародних подій, законодавчих актів, конкурентів, менталітету суспільства тощо);
- * горизонтальний поділ праці (виділення конкретних завдань), який зумовлює виникнення підрозділів та служб;
- * вертикальний поділ праці, спрямований на координацію роботи, тобто здійснення процесу управління;
- * необхідність управління;
- * наявність формальних та неформальних груп;
- * здійснення певних видів діяльності (виробничої, фінансової, інвестиційної, торговельної, науково-дослідної тощо).
- * Успіх будь-якої організації залежить від таких умов:
 - * прибутковості;
 - * капіталізації;
 - * виживання;
 - * підприємницької ініціативи;
 - * розвитку комунікацій;
 - * результативності (ефективності);
 - * продуктивності;
 - * здатності до формування культури;
 - * здатності до практичної реалізації;
 - * здатності до саморозвитку;
 - * вміння ефективно використовувати інвестиції;
 - * здатності до самовдосконалення системи менеджменту.

Будь-яка організація має циклічний характер розвитку, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають характер виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності тощо. Стадії життєвого циклу організації та характер діяльності організації відповідно до кожного етапу життєвого розвитку наведені у таблиці нижче.

Етапи життєвого циклу організації

Етапи життєвого циклу організації	Характер діяльності організації
1. "Народження"	Проникнення на ринок, забезпечення виживання при збитковій діяльності, забезпечення у достатніх обсягах капітальних вкладень для започаткування діяльності організації
2. "Дитинство"	Закріплення на ринку чи його окремих сегментах, забезпечення діяльності на рівні беззбитковості
3. "Юність"	Суттєве розширення цільових сегментів ринку, забезпечення високих темпів зростання прибутку, інвестування розвитку на засадах самофінансування
4. "Рання зрілість"	Подальше розширення сегментів ринку, орієнтація на регіональну диверсифікацію, забезпечення стабільного росту прибутків і забезпечення їх на оптимальному рівні
5. "Завершальна зрілість"	Формування іміджу підприємства, збалансоване зростання, орієнтація на галузеву диверсифікацію діяльності з метою підтримки рівня конкурентоспроможності, забезпечення підтримки рівня прибутковості на оптимальному рівні
6. "Старіння"	Збереження позицій або часткове зменшення обсягів виробництва, згортання діяльності, падіння прибутковості, фінансової стійкості
7. "Відродження"	Суттєве оновлення форм, видів та напрямів діяльності, забезпечення умов для зростання прибутковості, залучення значних обсягів інвестицій

Деякі автори придержуються іншою концепцією життєвого циклу і виділяють **чотири стадії розвитку** організації:

- ✱ зародження (реєстрація, початкове інвестування діяльності),
- ✱ зростання (нарощення обсягів виробництва та збуту, формування іміджу,
- ✱ "пік" діяльності (максимальні прибутки, обсяги виробництва та збуту),
- ✱ спадання (згортання діяльності та переорієнтація).

В процесі еволюції організація формує свою культуру, яка характеризує якісні сторони управлінської діяльності та її відповідність економічним, органічним, соціальним, екологічним, економічним, ергономічним, фізіологічним, естетичним, психологічним та технологічним вимогам.

Культура організації – це сукупність цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, які властиві членам організації. Організаційна культура складається з об'єктивних та суб'єктивних елементів.

До **суб'єктивних елементів** культури організації належать:

- організаційні табу,
- звичаї, ритуали, зразки поведінки,
- мова спілкування, гасла тощо.

Об'єктивні елементи культури організації формуються:

- за рахунок її місце розташування,
- дизайну і обладнання робочих місць,
- престижу та іміджу організації тощо.



3.2. Служба безпеки в загальній організації

Будь-яка організація складається із груп (колективів). Існує складне переплетіння формальних і неформальних груп в організаціях, що впливає на якість і ефективність діяльності.

За визначенням американського економіста Марвіна Шоу, кожна особа здійснює вплив на конкретних людей (працівників) і одночасно знаходиться під впливом інших осіб.

Група і колектив є ідентичними термінами, перший більш розповсюджений на Заході, другий – в нашій країні та в інших державах колишнього СРСР.

Групи, які створені за бажанням керівників організації, називаються **формальними**. Вони виникають при поділі управлінської праці:

- * горизонтальному (виникнення підрозділів);
- * вертикальному (виникнення рівнів управління).

Первинною функцією формальних груп є виконання певних завдань і досягнення конкретних цілей. В будь-якій організації існує **три типи** формальних груп:

- * групи керівників (командні групи);
- * цільові виробничі (господарські) групи;
- * комітети.

Прикладами **груп керівників** можуть бути: президент компанії і віце-президент; директор фірми (менеджер безпеки) і завідувачі відділами; начальник цеху і його заступники.

Цільові виробничі (господарські) групи складаються з осіб, які виконують одне завдання. Вони мають певну самостійність, планують самі свою роботу, вузько-спеціалізовані, щодо них застосовуються окремі елементи цільового стимулювання тощо. В організації можуть існувати групи технологів, фінансистів, юристів, рекламо-знавців, економістів, дизайнерів та інші.

Комітет – це група, якій організація делегує повноваження для виконання конкретного завдання. До комітетів відносяться ради, комісії, збори, команди, товариства тощо.

Є два основні типи комітетів:

- * **спеціальний (тимчасовий)**, який створюється для виявлення проблем, розв'язання локальних, глобальних чи делікатних питань, розробки альтернативних рішень і т. п.;
- * **постійний**, який діє перманентно і має конкретну, найчастіше довготривалу ціль (наприклад, для консультацій). Сюди можна віднести раду директорів, науково-технічну раду організації, ревізійну комісію, товариство менеджерів безпеки, групу планування, комісію з розгляду скарг працівників, комісію з перегляду заробітної плати та ін. На нижчих рівнях управління комітети можуть створюватись з метою сприяння підвищенню продуктивності праці, зниженню собівартості, удосконаленню технології, розв'язанню соціальних проблем, погашенню конфліктів в колективі працівників тощо.

Менеджер в організації повинен чітко усвідомлювати, що створювати комітети доцільно в таких випадках:

- ✱ при розв'язанні проблеми в новій галузі знань, новій сфері діяльності;
- ✱ при виникненні необхідності прийняття непопулярних рішень (скорочення чисельності працівників, зменшення заробітків, ліквідація підрозділів, пониження на посаді тощо);
- ✱ з метою координації діяльності підрозділів, служб, окремих працівників і колективів;
- ✱ для підняття морального духу працівників організації, стимулювання “бійцівських” якостей окремих посадових осіб;
- ✱ з метою децентралізації управління, делегування певних повноважень “вниз”, поділу сфер впливу між рівнями управління;
- ✱ для ефективнішої реалізації загальних функцій менеджменту;
- ✱ при виборі та корегуванні менеджером конкретного стилю керівництва.

Зазначимо, що можливі випадки виникнення і неформальних комітетів (наприклад, страйкового комітету). Тоді менеджер повинен застосовувати “правила гри”, характерні для неформальних груп. Ефективною альтернативою може бути формалізація таких комітетів.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що формальні групи повинні працювати як єдиний налагоджений колектив. Чим краще керівник володіє механізмами управління групами і факторами впливу на них, тим сильніше він впливає і на окрему особу (працівників), і на результати діяльності організації. Лі Якокка у своїй книзі ‘Кар’єра менеджера” зазначав, що головну увагу менеджер повинен звертати на створення згуртованого, цілісного та цілеспрямованого колективу. Він наголошував, що у бізнесі колективи працівників потрібно формувати як спортивні команди. Тобто починати необхідно з найелементарніших речей. Гравці (члени колективу) повинні знати основні правила та прийоми гри і вміти правильно обрати свої позиції. Далі потрібно установити дисципліну та навчити її дотримуватись, увівши певні стимули та санкції. Команда повинна бути дружною і націленою на досягнення певної глобальної мети, повинна відчувати свою безпосередню причетність до бізнесових результатів.

Особливу увагу менеджер повинен звертати на **неформальні групи**, оскільки вони можуть стати домінуючими в організації, взаємно проникати в інші неформальні і формальні групи і сильно впливати на управління. Не завжди пересічний працівник і навіть керівник усвідомлює те, що він вже опинився у складі неформальних груп. Для виявлення природи неформальних організацій група американських дослідників, до якої з часом приєднався Елтон Мейо, проводила серію експериментів на заводі Хоторна (компанія “Вестерн Електрик”, м. Чикаго, штат Іллінойс).

На **першому етапі** (він проходив ще без участі Е.Мейо) виявлявся вплив інтенсивності освітлення на продуктивність праці. Робітники були поділені на дві групи: контрольну і експериментальну. При збільшенні, а потім зменшенні освітлення продуктивність праці в обох груп виросла. Так було виявлено, що в колективі діють фактори, які характеризуються

не тільки фізичними параметрами, особливостями технології, обладнання, організації виробництва.

На **другому етапі** (тут вже приєднався Е.Мейо) проводився лабораторний експеримент зі складальницями реле (шість працівниць), яким була надана велика свобода спілкування. Вводились додаткові перерви, скорочувався робочий день, тиждень тощо. При цьому продуктивність праці зростала. Характерним виявилось те, що продуктивність не зменшилась після повернення до попередніх умов роботи.

На **третьому етапі** на засадах великої кількості бесід (залучалось більш ніж 20 тисяч працівників), опитувань, розмов було виявлено, що продуктивність праці залежить як від самого працівника, так і від трудового колективу.

На **четвертому етапі** на дільниці з виготовлення банківської сигналізації вводилось колективне матеріальне стимулювання продуктивності праці. Очікувалось, що кращі робітники будуть заохочувати гірших працювати продуктивніше. Але виявилось, що продуктивніші робітники уповільнювали темп роботи через небажання виходити за межі, установлені групою. В той же час гірші робітники старались працювати краще. Тобто сформувався певний усереднений стереотип ставлення до праці.

Хоторнський експеримент дав можливість зробити певні висновки, а саме:

- * важливими у менеджменті є фактори поведінки;
- * значний вплив на результати діяльності організації мають стосунки підлеглих з керівниками;
- * учасники експерименту працюють більш старанно від усвідомлення того, що вони причетні до експерименту (так званий “Хоторнський ефект”);
- * важливу роль у менеджменті відіграє форма контролю;
- * соціальні і психологічні фактори мають сильніший вплив на продуктивність праці при достатньо добре організованій роботі, ніж фізичні (слід відзначити відкриття Е.Мейо, яке дозволяє виявити види соціальної взаємодії);
- * будь-яка організація є також і соціальною системою.

Таким чином, дослідники проблем менеджменту установили необхідність вивчення **неформальних груп**, тобто спонтанно створених колективів людей (працівників), які вступають в регулярну взаємодію з метою досягнення визначених цілей. Останні є причиною існування неформальних організацій і їх певної мережі.

Неформальні та формальні групи мають певні **спільні риси**, а саме:

- * управляються з допомогою лідерів з метою розв’язання певних завдань на основі конкретної ієрархії;
- * мають певну структуру управління і взаємодії;
- * використовують у своїй діяльності неписані правила (норми);
- * застосовують певну систему винагород, заохочень і санкцій.

Але є і відмінності:

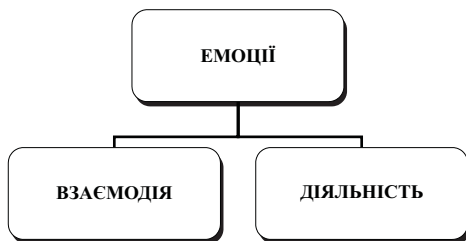
- ★ формальні групи створюються за продуманим планом, а неформальні – спонтанно;
- ★ структура формальних груп створюється свідомо, неформальних – в результаті соціальної взаємодії;
- ★ працівники формальної групи вступають до неї з метою реалізації її цілей, отримання доходу, досягнення престижу тощо, а до неформальної – для задоволення потреб у причетності, взаємодопомозі, взаємозахисті, тісному спілкуванні;
- ★ формальна група створюється, як правило, за рішенням керівників, а неформальна – в результаті виникнення зацікавленості, симпатії тощо.

Основні характеристики неформальних груп такі:

- ★ застосування соціального контролю, який здійснюється шляхом устанавлення і закріплення групових еталонів допустимої поведінки, жорстких санкцій, відчуження тощо;
- ★ існування опору перемінам, який виникає через загрози існуванню неформальної групи;
- ★ наявність неформальних лідерів, які займають фактично таке ж становище, як і лідери формальних груп. Різниця лише у тому, що лідер формальної групи отримує свої повноваження офіційно (в конкретній сфері), а лідер неформальної – за рахунок визнання його групою.

Тому сфера впливу неформального лідера може виходити за адміністративні межі формальної організації, але все-таки його основні функції – це допомога групі в досягненні цілей та закріпленні її існування. До факторів, які виділяють лідера неформальної групи, належать: вік, освіта, посада, професійна компетентність, досвід, знання, інтелект, стать, характер, розміщення робочого місця, свобода пересування, чуйність. Менеджеру слід враховувати і ту обставину, що в групі можуть виникати два лідери: один – для виконання цілей групи, другий – для соціальної взаємодії.

Американський дослідник груп Джордж Хоманс виявив, що в процесі виконання завдань люди вступають у взаємодію, що сприяє появі почуттів – позитивних і негативних емоцій в колективі, а також щодо керівництва. Емоції можуть викликати зниження ефективності діяльності організації, виникнення прогулів, плинності кадрів, падіння дисципліни, скарг.



Графічне зображення моделі Хоманса

Неформальні групи та організації можуть заважати досягненню формальних цілей, негативно впливати на дисципліну праці, розповсюджувати неправдиві чутки, сприяти висуненню некомпетентних керівників, стримувати модернізацію виробничо-господарської діяльності.

Оскільки неформальні групи (організації) є явищем об'єктивним, то менеджер повинен навчитись ефективно ними управляти. Для цього доцільно:

- ✱ Визнати існування неформальної групи, а також те, що її знищення може зумовити ліквідацію формальної організації.
- ✱ Вміти вислуховувати думки, міркування та пропозиції членів і лідерів неформальної групи.
- ✱ Впливати на діяльність неформальних груп шляхом залучення загальних функцій, а також методів менеджменту.
- ✱ Оцінювати кожне рішення з позиції забезпечення якісної взаємодії керівництва з неформальною групою.
- ✱ Залучати лідерів та членів неформальних груп до участі у виробленні управлінських рішень.
- ✱ Забезпечувати швидку підготовку точної інформації з метою попередження неправдивих чуток, які може розповсюджувати неформальна група (організація).

Управління групами слід здійснювати на засадах застосування загальних функцій менеджменту:

- планування,
- організування,
- мотивування,
- контролювання,
- регулювання

Центральним елементом функціонування будь-яких груп є збори, на яких вирішуються проблеми і приймаються рішення. Тому важливо чітко установити періодичність їх проведення; зміст проблем, які будуть розглядатись; перелік учасників; технічні засоби, які будуть застосовуватись, тощо.

Для забезпечення ефективності проведення зборів доцільно скористатись рекомендаціями американського спеціаліста Бредфорда, тобто необхідно:

- ✱ скласти конкретний порядок проведення зборів;
- ✱ забезпечувати вільний обмін інформацією між членами групи;
- ✱ повністю використовувати здібності її членів (компетентність, досвід, знання, підприємливість, талант, ідеї тощо);
- ✱ створювати атмосферу довіри, самовираження;
- ✱ розглядати конфлікт як позитивний фактор і управляти ним;
- ✱ за результатами зборів підводити підсумки і окреслювати майбутні заходи;

- ✱ з метою боротьби з «однодумством» забезпечувати вільну передачу інформації;
- ✱ призначати “опонента” для висунення альтернативних ідей та “адвоката” для захисту навіть неправомірних позицій;
- ✱ забезпечувати вислуховування різних точок зору, їх критику;
- ✱ вислуховувати ідеї підлеглих тощо.

Менеджер повинен розуміти, що група зможе реалізувати свої цілі і забезпечити ефективну діяльність при позитивному впливі таких факторів:

- ✱ **Чисельність групи.** На думку різних фахівців, групи можуть складатися з 3-9, 4-5, 5-8, 5-11 чол. Так, відомо, що найбільш ефективно працюють відділи працівників чисельністю від 5 до 25 чоловік.
- ✱ **Склад групи.** Досвід показує, що група повинна складатися з неохочих людей, людей з різними позиціями, ідеями, способами мислення, поглядами на життя тощо.
- ✱ **Групові норми:** Необхідно мати гордість за свою роботу, бажання досягнути цілі та забезпечити прибутковість, принципи колективної праці, професійна підготовка, ставлення до нововведень, відносини з партнерами, способи захисту чесності, стосунки між членами колективу, методи розподілу заробітків тощо.
- ✱ **Згуртованість.** Виявити спільні інтереси серед членів групи.
- ✱ **Групова однодумність,** тобто механізм пригнічення окремої особистості з метою збереження гармонії групи.
- ✱ **Конфліктність всередині групи.** Її можуть зумовити відмінності в думках.
- ✱ **Статус членів групи.** Визначається старшинством у посадовій ієрархії, посадою, розміщенням кабінету, освітою, рівнем заробітної плати (доходів), соціальними талантами людей, досвідом, інформованістю тощо.
- ✱ **Ролі членів групи,** тобто визначення людей, які будуть займатись розв’язанням групових завдань, висуненням альтернативних рішень, підготовкою інформації, налагодженням комунікацій тощо.
- ✱ **Забезпеченість групи інформацією.**
- ✱ **Взаємини групи** з керівництвом організації, її підрозділами, службами, посадовими особами, а також з іншими групами.
- ✱ **Наявність встановлених прав та обов’язків** у членів групи.
- ✱ **Швидкість прийняття та виконання рішень.**
- ✱ **Механізм прийняття компромісних рішень.**
- ✱ **Формування витрат** (матеріальних, трудових, фінансових), пов’язаних з функціонуванням груп.
- ✱ **Використання функцій і методів менеджменту** в процесі управління групою.
- ✱ **Підбір (поява) лідерів** групи.
- ✱ **Застосування стилів керівництва** при управлінні групою.



3.3. Фактори впливу на організацію безпеки

Діяльність організації залежить від різноманітних факторів, автори пропонують їх розглянути поетапно. **Фактори впливу на організацію** – це рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації і забезпечують певний рівень отриманих результатів. Фактори визначають будь-які процеси, що здійснюються в організації. Їх можна класифікувати за двома ознаками:

- ★ рівень впливу (макрорівень, мікрорівень);
- ★ середовище впливу (внутрішнє, зовнішнє).

За рівнем впливу виділяють:

- ★ **мікроекономічні фактори** (цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси, профспілки, партії, постачальники, споживачі, конкуренти тощо), які здійснюють вплив на рівні підприємств;
- ★ **макроекономічні фактори** (законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичні обставини, соціально-культурні обставини, особливості міжнародних економічних відносин), які здійснюють вплив на рівні галузей та держав.

За ознакою середовища впливу виділяють фактори внутрішнього середовища організації (формують організацію зсередини) та фактори зовнішнього середовища організації (пов'язані із розглядом організації як відкритої системи). Залежно від того, як на підприємстві безпеки здійснюється виробничо-господарська діяльність, фактори внутрішнього та зовнішнього середовища можуть мати як позитивний, так і негативний вплив.

Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми факторами, тобто ситуаційними рушійними силами всередині організації. Основними факторами внутрішнього середовища в будь-якій організації є цілі, структура, завдання, технологія, працівники та ресурси.

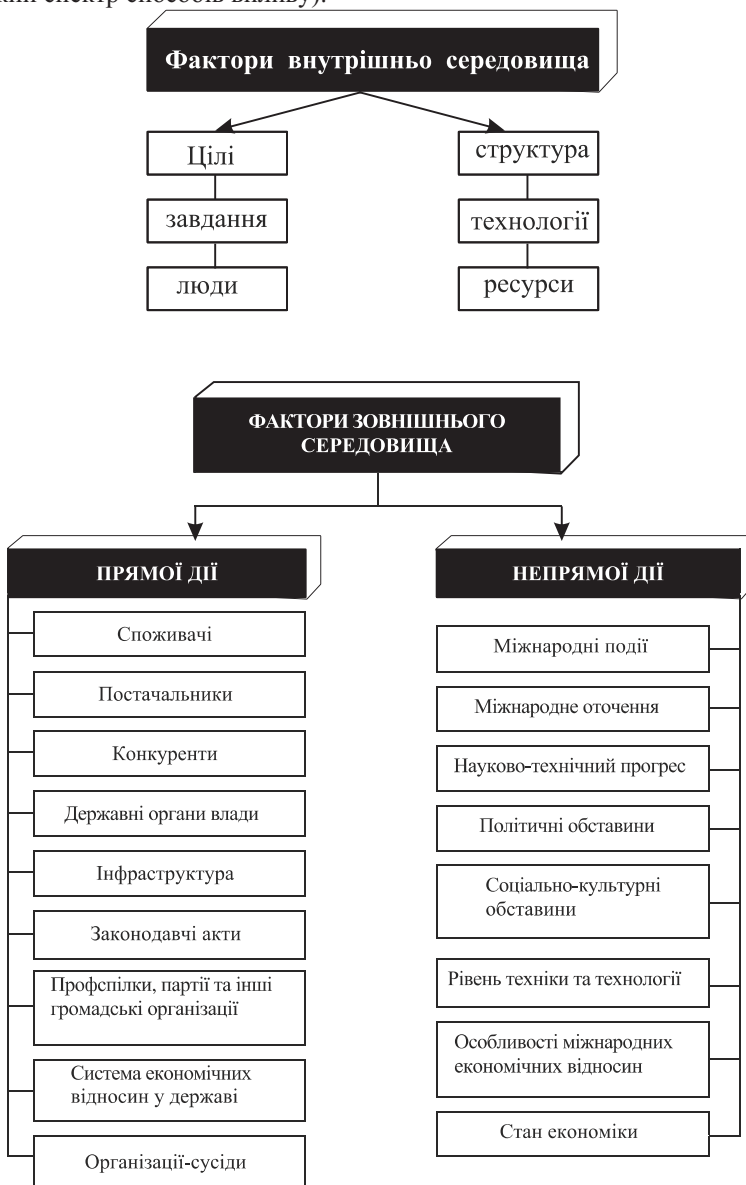
Ситуаційний підхід потребує врахування факторів не лише внутрішнього, а й зовнішнього середовища. Згідно з визначенням американського дослідника Джералда Белла, зовнішнє середовище містить такі елементи, як споживачі, конкуренти, органи державного управління, фінансові організації, джерела трудових ресурсів тощо.

Мескон, Альберт, Хедоурі дійшли висновку, що **фактори зовнішнього середовища** доцільно поділяти на дві групи:

- прямої дії (безпосередньо впливають на діяльність) організації та залежать від цієї діяльності);
- непрямой дії (впливають не безпосередньо, і через певні механізми й взаємовідносини). Фактори непрямой дії мають властивість впливати через фактори прямої дії.

При оцінці факторів зовнішнього середовища менеджера слід враховувати такі їхні **характеристики**:

- ✱ Взаємозалежність усіх факторів зовнішнього середовища (зміна одного фактора може зумовити зміну інших).
- ✱ Складність зовнішнього середовища (значна кількість факторів, великий спектр способів впливу).



Фактори зовнішнього середовища організації

- ✱ *Рухомість зовнішнього середовища* (швидкість зміни оточення організації).
- ✱ *Динамічність зовнішнього середовища* (змінність оточення організації).
- ✱ *Невизначеність зовнішнього середовища* (обмеженість інформації).
- ✱ *Взаємозалежність факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.*
- ✱ *Багатогранність зовнішнього середовища.*



3.4. Процес управління організацією безпеки

Процес управління організацією – це послідовність певних завершених етапів, виконання яких сприяє забезпеченню управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації.

Процес менеджменту охоплює певні категорії, а саме:

- ✱ керуюча та керована системи організації,
- ✱ функції менеджменту,
- ✱ методи менеджменту,
- ✱ управлінські рішення,
- ✱ комунікації,
- ✱ керівництво тощо.

Нижче представлена графічна модель процесу управління організацією, в якій логічно взаємопов'язані вище перелічені категорії менеджменту. Таким чином, послідовно здійснений та завершений процес менеджменту утворює управлінський цикл.

Як видно з даних зазначеного рисунку, організація розглядається як:

- відкрита система, що має входи та виходи,
- складається з керуючої та керованої систем, що тісно взаємодіють, оскільки є органічно взаємопов'язаними.

Керуюча система включає ті складові елементи, які забезпечують процес управління. До складу керованої системи входять елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.

Перший етап процесу управління працівниками полягає в послідовній реалізації функцій менеджменту, до яких відносяться будь-які види управлінської діяльності, наприклад, управління виробництвом та реалізацією продукції, управління розробкою технологій, управління обліком, управління підрозділом в організації тощо. Отже, мова йде про управлінську діяльність на усіх рівнях керуючої системи організації: керівників організацій та їх заступників, відділів, управлінь, груп, дільниць, фахівців усіх напрямів (економістів, технологів тощо).

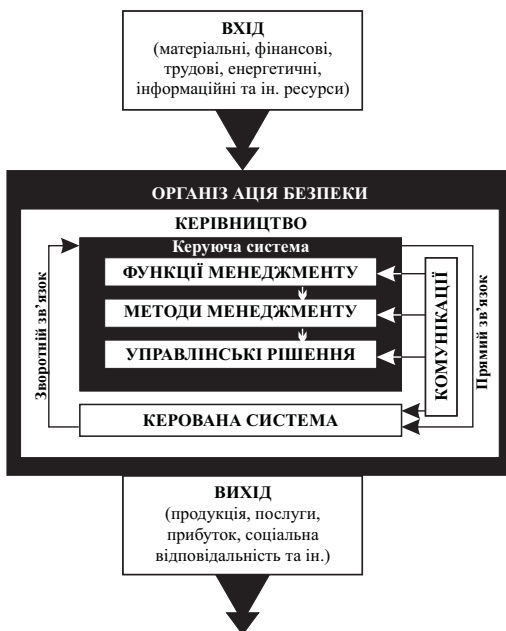
Таким чином, апарат управління, зосереджений у керуючій системі, в процесі управлінської діяльності має виконати своє основне завдання:

- в результаті реалізації конкретних функцій менеджменту створити систему методів менеджменту, тобто, сукупність способів впливу керуючої системи на керовану з метою забезпечення виробничо-господарської діяльності організації та отримання конкретних результатів (виготовлення продукції, надання послуг, забезпечення прибутковості, рентабельності, необхідного рівня заробітної плати, певного рівня витрат тощо).

Саме тому **другим етапом** процесу менеджменту є формування методів менеджменту і стандартів управління безпеки, тобто способів впливу керуючої системи на керовану. До методів менеджменту безпеки можна віднести:

- ✱ план виробництва,
- ✱ план прискорення науково-технічного розвитку,
- ✱ матеріальні стимули до праці,
- ✱ технологічну документацію по забезпеченню безпеки.

Однак отримані методи менеджменту, як правило, не можуть здійснювати управлінський вплив, оскільки вони в більшості випадків не набувають форми адміністративних важелів. Для забезпечення дієвого управлінського впливу методи менеджменту безпеки повинні пройти етап формалізації і, як результат, перетворитись в управлінські рішення.



Графічна модель процесу менеджменту безпеки

Таким чином, **третій етап** процесу менеджменту полягає у формалізації методів менеджменту, що супроводжується створенням механізмів трансформації методів менеджменту в управлінські рішення. Після цього останні (формалізовані методи менеджменту) за каналами прямого зв'язку надходять з керуючої системи в керовану і здійснюють необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, надання послуг, а також забезпечує досягнення виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

Якщо управлінські рішення в керованій системі недостатньо спрацьовують (не виконуються, виконуються частково, виконуються з відхиленнями тощо), то інформація про усі неточності, недоліки, відхилення за каналами зворотного зв'язку надходить в керуючу систему (тобто виконується процедура регулювання), в якій апарат управління розробляє необхідні заходи.

Управлінські рішення щодо розроблених заходів надходять за каналами прямого зв'язку в керовану систему і спрямовуються на усунення недоліків, відхилень тощо. Фактично забезпечується робота циклічного механізму, в результаті якої (при необхідності за декілька циклів) будуть усунені усі недоліки, а керована система під впливом керуючої ліквідує існуючі проблеми.

Якщо керуюча система працює недостатньо професійно, кваліфіковано, ефективно чи активно, то слід очікувати, що керована система не забезпечить виконання поставлених завдань та досягнення установлених цілей. Рівень виконання керованою системою поставлених завдань і досягнення встановлених цілей знаходиться в прямій залежності від діяльності керуючої системи (апарату управління).

При цьому керівництво виступає видом управлінської діяльності, який об'єднує трудові процеси всіх працівників організації, забезпечує реалізацію функцій та формування методів менеджменту, розроблення і прийняття управлінських рішень, а також формалізує вплив керуючої системи на керовану.

Тобто **четвертим етапом** процесу менеджменту є забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва. Керівництво є об'єднувальною функцією в структурі категорій менеджменту, тобто виконує роль двигуна, який визначає рівень впливу апарату управління, ефективність управлінських рішень, ступінь досягнення цілей організації.

Усі вище описані етапи менеджменту супроводжуються комунікаціями, тобто процесами обміну інформацією між працівниками та підрозділами безпеки, або іншими організаціями.



3.5. Створення власних служб безпеки організації

У цей час в Україні створені десятки тисяч фірм й інших комерційних організацій, велика кількість банків. Приблизно 50 % з них вирішують проблему безпеки шляхом створення власних служб безпеки або залучення приватних детективно-охоронних структур.

Закордонний досвід забезпечення безпеки підприємницької діяльності свідчить про те, що кращим є варіант створення банком, фірмою свого підрозділу, що забезпечує безпеку. Але далеко не кожна комерційна структура в стані створити власну службу безпеки, так часом у цьому й немає необхідності. У подібних випадках бізнесмени містять угоди із приватними охоронними структурами. Однак, перш ніж піти на такий крок, варто неодмінно вивчити охоронну фірму з погляду тривалості її діяльності, кола клієнтів, професійного рівня, надійності, кадрового складу, фінансового становища й т.д. Поряд із законними високопрофесійними й надійними приватними охоронними фірмами в країні діють створені кримінальними структурами й не охоронні формування, що не мають ліцензій.

Роль керівника підприємства у забезпеченні безпеки

Служба безпеки банку, фірми або іншого підприємства, в особі начальника безпеки – підкоряється безпосередньо першій особі підприємства. Прерогативою керівника банку, фірми та підприємства по забезпеченню безпеки керованої їм структури є рішення наступних питань:

- ✱ розробка стратегії діяльності служби безпеки;
- ✱ вказівка основних напрямків у забезпеченні безпеки підприємства;
- ✱ твердження нормативних актів, розроблених службою безпеки;
- ✱ дача розпоряджень начальникові служби безпеки по розробці аналітичних документів, пов'язаних з дослідженням різних аспектів забезпечення безпеки підприємства;
- ✱ видання на основі аналізу цих документів відповідних розпоряджень по вдосконалюванню забезпечення безпеки підприємства;
- ✱ залучення начальника служби безпеки до ведення ділових переговорів із солідними клієнтами, потенційними партнерами і їхнє вивчення;
- ✱ забезпечення службою безпеки захисту кредитної політики банку й інших фінансово-кредитних підприємств;
- ✱ залучення служби безпеки до участі в підборі співробітників банку, фірми;
- ✱ дача розпоряджень по використанню служби безпеки в процесі навчання персоналу підприємства з питань безпеки;
- ✱ твердження структури служби безпеки;
- ✱ виділення фінансових засобів для діяльності служби безпеки;

- ✱ організація ради безпеки підприємства під керівництвом першої особи банку, фірми;
- ✱ створення механізму керування підприємством у надзвичайних ситуаціях (“тривожний” комітет);
- ✱ оцінка ефективності діяльності служби безпеки й ін.

Щоб успішно керувати службою безпеки підприємства, підприємці повинні бути компетентні в питаннях забезпечення безпеки, тому що від цього насамперед залежать як стан захищеності підприємницьких структур, так й їхня особиста безпека. Перша особа підприємства у своїй діяльності повинне керуватися рядом аксіом: “Безпека – це наука, яку треба вивчати й розвивати, це мистецтво, яке треба осягати, це культура, яку треба виховувати в бізнесмена”; “Усякий бізнес тільки тоді чого-небудь коштує, коли він надійно захищений”; “Небезпека легше попередити, чим з нею боротися”; “Основа успіху в бізнесі – вчасно отримана, правильно зрозуміла й уміло використана інформація”;

“Хто не застосовує нових засобів і методів боротьби з погрозами, той повинен чекати нових лих”.

Підприємцеві необхідно підібрати такого начальника служби безпеки свого підприємства, якому можна довіряти; він повинен бути заступником першої особи по безпеці підприємства. Уміле керівництво службою безпеки, використання грамотно розроблених систем і програм попередження погроз і злочинів дозволяє одержати прямий матеріальний вигравш.

Керування діяльністю служби безпеки першою особою повинне бути таким, щоб всі її співробітники прагнули додержуватися японського принципу “сюдан – сюги” (“відданість фірмі”). Від цього багато в чому залежить стабільність підприємницьких структур і досягнення ними своїх цілей.

Забезпечення безпеки підприємницької діяльності

Мети, завдання й принципи забезпечення безпеки підприємницької діяльності

Мети забезпечення підприємницької діяльності впливають із головних напрямків діяльності підприємства, потенційних і реальних погроз зовнішнього й внутрішнього характеру економічному стану банку, фірми, підприємства й реалізації їх основного життєвого інтересу – одержанню стабільного прибутку.

Цілями забезпечення безпеки підприємницької діяльності є:

- ✱ усунення зовнішніх і внутрішніх погроз економічному добробуту банку, фірми;
- ✱ забезпечення сприятливих умов реалізації основних інтересів, закріплених у їхніх установчих документах.

Завдання забезпечення безпеки підприємницької діяльності:

- ✱ забезпечення реалізації законних прав й інтересів банку, фірми, співробітників;
- ✱ збереження інтелектуальної й матеріальної власності банку й фірми;
- ✱ своєчасне виявлення реальних і потенційних погроз життєво важливим інтересам банку, фірми;

- ✱ розкриття внутрішніх причин й умов, що сприяють нанесенню банку, фірми, їхнім співробітникам матеріального, психологічного й іншого збитку;
- ✱ розробка й реалізація механізму оперативного реагування на виникаючі погрози й негативні тенденції в розвитку обстановки відносно банку, фірми;
- ✱ збір, аналіз, оцінка й подання керівництву банку, фірми інформації із всіх напрямків діяльності служби безпеки;
- ✱ запобігання проникнення в структуру кримінальних елементів;
- ✱ протидія технічному проникненню на підприємство суб'єктів протиправної діяльності;
- ✱ фізична й технічна охорона банків, фірм, їхньої території й транспорту;
- ✱ участь у формуванні й зміцненні позитивного іміджу банку, фірми серед партнерів, клієнтів, громадськості й населення;
- ✱ локалізація або ослаблення шкідливих наслідків у зв'язку з неправомірними діями фізичних й юридичних осіб відносно банку, фірми.

Для досягнення цілей і завдань забезпечення безпеки підприємницької діяльності передбачається дотримання наступних принципів створення й функціонування системи безпеки: законності, економічної доцільності, професіоналізму, координації й взаємодії, відповідальності, конфіденційності.

Основними критеріями оцінки якості роботи служби безпеки банку, фірми є стабільність функціонування підприємства й одержання їм гарантованих прибутків.

Таким чином, для якісної роботи службі безпеки необхідно:

- ✱ виявляти, запобігати й припиняти насильницькі зазіхання на життя й здоров'я співробітників;
- ✱ не допускати витоки й розголошення відомостей, що становлять комерційну таємницю, і втрати важливих документів і виробів;
- ✱ зберігати матеріальні цінності й фінанси;
- ✱ вчасно виявляти спроби несанкціонованого проникнення кримінальних елементів на об'єкт у злочинних цілях,
- ✱ попереджати надзвичайні події.

Виходячи із цілей і завдань забезпечення безпеки підприємницької діяльності, можна визначити основні об'єкти захисту, а також сили й засоби, використовувані службою безпеки.

Об'єкти захисту, сили й засоби служби безпеки

Об'єкти захисту служби безпеки:

- ✱ керівники, провідні спеціалісти, рядові співробітники банку, фірми;
- ✱ конфіденційна інформація;
- ✱ матеріально-технічні цінності, фінансові засоби. Сили й засоби служби безпеки:
- ✱ її керівники й співробітники;
- ✱ конфіденційні зв'язки із числа громадян України, іноземців й особи без громадянства;

- ✱ спеціальні технічні засоби, (оптичні прилади, кіно-, фото-, відеоапаратури, засоби зв'язку, електронно-обчислювальна техніка, транспорт);
- ✱ засоби інформаційного забезпечення (довідкові обліки й інформаційні системи);
- ✱ кошти.

Головною ланкою системи забезпечення безпеки підприємницької діяльності є заходи, здійснювані службою безпеки банку, фірми. Комплекс заходів, перерахованих у планах, прийнято називати системою мір забезпечення безпеки банку, фірми.

Комплекс необхідних дій по забезпеченню безпеки підприємства

Заходи щодо забезпечення безпеки підприємницької діяльності умовно можна розділити на дві групи:

- 1) міри загального забезпечення безпеки;
- 2) міри, спрямовані безпосередньо на запобігання протиправних дій суб'єктів погроз. **Заходи першої групи** спрямовані на попередження, утруднення й обмеження можливості продовження протиправних дій відносно банку, фірми з боку невстановлених зловмисників. Тому вони є превентивними, носять загально-попереджувальний характер, **здійснюються гласно**.

Заходи другої групи призначені для виявлення, локалізації й недопущення конкретних акцій кримінальних елементів і конкурентів відносно банку, фірми. Вони проводяться **негласно**.

Група дій загального забезпечення безпеки підприємницької діяльності включає:

1. Введення в банку, фірмі різних режимів безпеки, розробку інструкцій із забезпечення режиму конфіденційності, фізичній охороні об'єктів, схоронності комерційної таємниці й ін.
2. Голосний контроль за виконанням установлених на об'єктах режимів.
3. Протидія легальній промисловій розвідці з боку суб'єктів погроз. У цьому зв'язку рекомендується:
 - скласти легенду про характер і місце виробництва продукції, що цікавить конкурентів,;
 - використати засоби масової інформації для доведення до конкурентів й інших суб'єктів погроз вигідної підприємству інформації про його діяльність, продукцію й т.д.;
 - застосовувати маскування виробництва або виробів для приховання їхнього щирого призначення.
4. Протидія технічній розвідці суб'єктів погроз. У цих цілях рекомендується:
 - періодично застосовувати прилади для виявлення електронних закладок у всіх приміщеннях й особливо в місцях проведення переговорів, а також перевіряти стан ліній і засобів зв'язку; готувати приміщення, у яких намічено проведення переговорів і нарад (з таких приміщень повинні бути вилучені всі електронні й електричні прилади, у них не повинне бути вікон, що виходять на вулицю, і неконтрольованих стін;

- приміщення повинне бути екрановане, або на час переговорів, нарад у ньому повинні працювати прилади, що створюють загальне фонове випромінювання (магнітофон, радіоприймач);

- перед і після переговорів, нарад приміщення повинне ретельно перевірятися електронними засобами.

5. Захист засобів зв'язку з використанням наступних способів:

- установка на об'єктах банку, фірми автономних і захищених засобів зв'язку телефонних підстанцій і т.д.;

- застосування спеціальних пристроїв, що шифрують, до телефонів і персональним ЕОМ для кодування переданої інформації;

- використання оптико-волоконних засобів зв'язку, які виключають випромінювання зовні.

6. Послужливо-профілактичний вплив на співробітників банку, фірми, що має метою домогтися виконання ними встановлених на підприємстві режимів.

Порушення цих режимів, а також здійснення окремими співробітниками злочинів бувають обумовлені різними причинами. Важливими факторами, що сприяють зниженню ризику порушень установлених режимів і здійснення злочинів, є:

- правильний підбір персоналу й створення на підприємстві здорового морально-психологічного й етичного клімату (у цьому зв'язку важливо вивчати й у міру можливості переймати з урахуванням українського менталітету японський, американський й інший передовий закордонний досвід створення в комерційних структурах відповідної атмосфери патріотизму, гордості, дотримання фірмового кодексу честі, відданості фірмі); адекватна моральна й матеріальна оцінка результатів праці й рівня компетенції співробітників;

- знання й дотримання співробітниками основних вимог установлених на підприємстві режимів.

7. Застосування мер адміністративного примуса економічного й морального характеру. До економічних заходів відносячи: зниження в посаді; зниження зарплати; позбавлення певних матеріальних пільг; звільнення з роботи.

Моральні заходи впливу можуть бути наступними:

- бесіди з керівництвом підприємства;

- переклад у менш комфортні умови роботи;

- не запрошення на переговори, зустрічі, симпозиуми.

Група заходів, безпосередньо спрямованих на запобігання протиправних дій суб'єктів погроз підприємницької діяльності, здійснюється з використанням конфіденційних зв'язків окремих співробітників банку, фірми, підприємства й звичайно містять у собі:

1. Конфіденційний контроль за станом забезпечення безпеки підприємства, насамперед за підтримкою його персоналом установлених режимів. Добуті службою безпеки відомості доводять до першої особи підприємства для ознайомлення й усунення виявлених недоліків і порушень за допомогою видання відповідних наказів, дачі усних розпоряджень.

2. Конфіденційний контроль за обстановкою в колективах підрозділів банку, фірми (цьому напрямку діяльності приділяється особ-

лива увага в японських компаніях). Служба безпеки підприємства повинна відслідковувати процеси, що відбуваються в колективі, знати їхньої причини й брати участь у їхній локалізації під керівництвом першої особи.

Обстановка в колективах прямо пов'язана із забезпеченням схоронності комерційної таємниці й інших аспектів безпеки банку, фірми. Тому питанням відбору, підготовки, висування й звільнення кадрів необхідно приділяти більше уваги, чим засекречуванню інформації.

3. Виявлення можливих каналів витоку конфіденційних відомостей.

У цьому зв'язку служба безпеки повинна добувати інформацію про характер устремлінь суб'єктів погроз стосовно банку, фірми і їхнім співробітникам, а також про ступінь поінформованості кримінальних елементів, конкурентів, інших юридичних і фізичних осіб про підприємство.

4. Виявлення й перевірка співробітників банку, фірми, підозрюваних у роботі на кримінальні елементи й конкурентів.

5. Послужливо-профілактичний вплив на співробітників, що порушили встановлені на підприємстві режими, через конфіденційні зв'язки.

6. Забезпечення безпеки керівників, провідних спеціалістів і рядових співробітників банку, фірми, що виїжджають за рубіж, з метою запобігати залученню їх до співробітництва з іноземними спеціальними службами, недопущення їхньої дискредитації.

До виїзду за рубіж співробітники банку, фірми повинні пройти правову, країнознавчу й психологічну підготовку.

7. Проникнення до конкурентів. Це найбільш складний напрямок у діяльності служби безпеки. Воно припускає наявність високого рівня професіоналізму.

8. Конфіденційне розслідування по фактах втрати документів співробітниками банку, фірми. У таких випадках служба безпеки звичайно з'ясовує наступні питання:

- * яким образом пропав документ (украдений, переданий, знищений);
- * яку інформацію про банк, фірму містив документ (ступінь конфіденційності й важливості інформації, обсяг деформації, час значимості інформації);
- * які небезпечні для банку, фірми дії можуть почати суб'єкти погроз на підставі даної інформації й протягом якого часу. Виходячи із цього, служба безпеки вживає дії по компрометації зниклого документа й каналу витоку інформації за допомогою дезинформування документа й каналу.

9. Конфіденційне розслідування надзвичайних подій, схожих на акції шкідництва з боку кримінальних елементів і конкурентів. У процесі розслідування важливо переконатися, чи мають відношення до надзвичайної події суб'єкти погроз. Якщо такі припущення підтверджуються, то служба безпеки проводить насамперед наступні заходи:

- * домагається офіційного розслідування надзвичайної події державними правоохоронними органами;
- * компрометує причетну до надзвичайної події структуру на основі даних офіційного розслідування.

10. Розшук зниклих співробітників банку, фірми. У таких випадках служба безпеки повинна з'ясувати наступні питання:

- ✱ яким образом і коли зник співробітник (загинув, захоплений злочинцями як заручник, виїхав у невідомому напрямку, перейшов до конкурентів);
- ✱ яке положення займав на підприємстві зниклий співробітник;
- ✱ якою інформацією про банк, фірму він розташовував.

Якщо в ході розслідування встановлено, що співробітник перейшов до конкурентів, то проводяться заходи щодо компрометації його й відомої йому інформації. У випадку захоплення співробітника злочинцями як заручника за допомогою керування по боротьбі з організованою злочинністю вживають необхідні дії по його звільненню.

11. Конфіденційний контроль за пожежо-вибухово-небезпечних ділянок, а також контроль за розмовами по відкритих каналах зв'язку, пошти.

Кризові ситуації

Підготовка до кризової ситуації припускає насамперед створення спеціального “тривожного” комітету (у складі віце-президента, начальника служби безпеки, керівників відділу кадрів, юридичного, фінансового) по встановленню контактів із громадськістю й засобами масової інформації й ін. “Тривожний” комітет розробляє план заходів превентивного характеру на час кризової ситуації й після її: відділ кадрів спільно зі службою безпеки повинні особлива увага приділяти перевірці й контролю за прийнятими на роботу співробітниками.

При цьому в першу чергу необхідно вивчати ділові й особисті якості тих категорій осіб, які інформовані про розпорядок дня й місцеперебування першого керівника (до них ставляться секретарі, помічники, референти, водії й інші).

- До превентивних заходів ставляться також – постійний контроль за формуванням і підтримкою безконфліктних відносин між керівниками й рядовими співробітниками;
- підтримка контактів з фірмами, що спеціалізуються на улагоджуванні конфліктних ситуацій у колективах;
- можлива евакуація персоналу з підприємства й вивіз матеріально-технічних цінностей і документів;
- координація дій служби безпеки й державних правоохоронних органів.

Виникнення кризової ситуації

При виникненні кризової ситуації, викликаній, наприклад, нападом злочинців на банк, фірму, вибухом, підпалом, служба безпеки зобов'язана:

- ✱ негайно включити сигнал тривоги;
- ✱ спробувати запобігти відходу злочинців з об'єкта;
- ✱ терміново повідомити місцеві державні правоохоронні органи про надзвичайну подію;
- ✱ зберегти докази зробленого злочину;

- ✱ посприяти в терміновій доставці поранених і потерпілих у найближчу лікарню з обов'язковим обліком їх повних настановних даних й адрес;
- ✱ запобігти відходу з підприємства присутніх при надзвичайній події співробітників до прибуття представників державних правоохоронних органів, за винятком поранених і потерпілих;
- ✱ не допускати на територію й у приміщення банку, фірми сторонніх осіб, крім співробітників державних правоохоронних органів;
- ✱ виключити повідомлення в засоби масової інформації до закінчення слідчих дій і без консультацій з адвокатом;
- ✱ провести з використанням заздалегідь розробленої й розмноженої анкети опитування співробітників банку, фірми про злочинців, напрямок їхньої втечі, використаних ними засобах транспорту.

Після завершення надзвичайної події служба безпеки зобов'язана підготувати для першої особи й органа міліції інформацію із вказівкою наступних даних:

- ✱ залучені в надзвичайну подію особи (співробітники підприємства, клієнти, свідки злочину, випадкові перехожі із вказівкою їхніх прізвищ й адрес);
- ✱ відомості про злочинців (прикмети, тактика дій, використовуване зброя й спеціальні засоби, транспорт, напрямок втечі);
- ✱ результати надзвичайної події;
- ✱ відомості про співробітників охорони підприємства (зі складу служби безпеки, підрозділів міліції або позавідомчої охорони органів внутрішніх справ);
- ✱ інформація про поранених і потерпілих особах, стані їхнього здоров'я, наданні їм першої медичної допомоги, про адреси лікарень, куди вони спрямовані на стаціонарне лікування.



3.6 Система безпеки підприємства

Створенню служби безпеки підприємства звичайно передують дві події:

1. або це гостре бажання керівників підприємства відреагувати на раптово виниклі реальні погрози майну, фізичної розправи з персоналом і т.д.,
2. або це заснований на результатах дослідження висновок про незадовільний стан безпеки підприємства.

У першому випадку створена поспішно служба безпеки здатна до деякої міри відбити погрози й надалі реагувати на їхню появу за принципом “погроза – відбиття”. Справа міняється істотно при реалізації другого варіанта. Після детального вивчення стану безпеки підприємства (із залученням фахівців, якщо їх немає на підприємстві) у його керівників з'явиться реальне подання про систему безпеки підприємства.

Таке системне подання (зафіксоване в писемній формі) дозволяє усвідомлено й цілеспрямовано проводити роботу із забезпечення безпеки підприємницької діяльності й самого підприємства всіма його

підрозділами й співробітниками. При цьому провідна роль служби безпеки не зникає, навпаки, розуміння своєї ролі й місця в системі безпеки підприємства приведе тільки до позитивних результатів.

Треба однак підкреслити, що дотепер немає єдиного підходу до визначення поняття “система безпеки підприємства”. Щоб дати таке визначення, необхідно попередньо виявити елементи цієї системи. Вивчення наукової літератури й практики дозволили авторам прийти до висновку, що **структурними елементами системи безпеки підприємства є наукова теорія його безпеки, політика й стратегія безпеки, засоби й методи забезпечення безпеки й, нарешті, концепція безпеки підприємства.**

Сукупність перерахованих вище елементів становить систему безпеки підприємства.

Наукова теорія безпеки підприємства

Строго говорячи, така теорія перебуває в стадії формування. Ставиться це насамперед до понятійного апарата. Розберемо деякі із цих понять.

Поняття безпеки наведене в Законах України де ведеться розмова про «стан захищеності життєво важливих інтересів особистості, суспільства й держави від внутрішніх і зовнішніх погроз.» Розкриття цього поняття через термін “захищеність”, на погляд авторів, значно звужує її зміст, підкреслює пасивність при реагуванні на погрози. Сутність безпеки, як представляється, пов’язана з поняттями “розвиток” й “стійкість”. У зв’язку із цим під безпекою варто розуміти стан об’єкта (у нашому випадку – підприємства) у системі його зв’язків з погляду здатності до стійкості (самовиживанню) і розвитку в умовах внутрішніх і зовнішніх погроз, дій непередбачених і важко прогнозованих факторів. Відштовхуючись від цього, визначимо наступні **функції безпеки:**

- 1) виявлення,
- 2) попередження,
- 3) зниження,
- 4) ослаблення,
- 5) нейтралізація,
- 6) припинення,
- 7) локалізація,
- 8) відбиття й усунення погроз.

Під погрозою безпеки підприємства варто розуміти потенційно або реально можлива подія, дія, процес або явище, що здатне порушити його стійкість і розвиток або привести до зупинки його діяльності. Погрозу можна класифікувати по різних підставах і виміряти їх у кількісних параметрах. Наприклад, можливий збиток оцінюється числом загиблих людей, що втратили здоров’я, грошові суми, економічні втрати і т.д.

По ступені ймовірності погроза оцінюється:

- ★ неймовірна,
- ★ малоймовірна,
- ★ імовірна,
- ★ досить імовірна,
- ★ цілком імовірна.

По ступені розвитку погроза проходить чотири етапи:

- А) виникнення (зародження),
- Б) експансія,
- В) стабілізація,
- Г) ліквідація.

Віддаленість погрози в часі визначається як безпосередня: -близька (до 1 року), – далека (понад 1 рік).

Віддаленість у просторі: – територія самого підприємства, – територія що прилягає до підприємства, – територія регіону, – територія країни, – закордонна територія.

Темпи наростання погрози вимірюються: – по місяцях, – по кварталах, – по роках.

Напруженість погрози відбивається у двох вимірах:

- а) нормальна, підвищена, близька до межі (поріг), надлишкова;
- б) ріст, стабільність або зниження.

Крім цього, погрози діляться по **природі їхнього виникнення** на два класи:

1) природні (об'єктивні), тобто викликані стихійними природними явищами, що не залежать від людини (повені, землетрусу, урагани й т.п.);

2) штучні (суб'єктивні), тобто викликані діяльністю людини ненавмисні (ненавмисні) і навмисні (навмисні) погрози.

Розрізняють також економічні, соціальні, правові, організаційні, інформаційні, екологічні, технічні й кримінальні погрози.

Під **об'єктом безпеки** підприємства варто розуміти ступінь стійкості й розвитку підприємства, його здатність протистояти погрозам. В об'єкті безпеки підприємства можна виділити:

- різні структурні підрозділи або групи співробітників або власники акцій підприємства;
- ресурси підприємства (інформаційні, кадрові, матеріально-технічні, інформаційні, інтелектуальні й фінансові);
- різні види діяльності (управлінська, виробнича, постачальницька й т.д.).

Метою забезпечення безпеки підприємства є комплексний вплив на потенційні й реальні погрози, що дозволяє йому успішно функціонувати в нестабільних умовах зовнішнього й внутрішнього середовища.

Досягнення цієї мети вимагає реалізації наступних завдань:

- виявлення погроз для стабільності й розвитку підприємства й вироблення мерло по їхній протидії;
- забезпечення захисту технологічних процесів;
- реалізація мер протидії всіх видів шпигунства (промислового, науково-технічного, економічного й т.д.);
- своєчасне інформування керівництва підприємства про факти порушення законодавства з боку державних і муніципальних органів, комерційних і некомерційних організацій, що зачіпають інтереси підприємства;
- попередження переманювання співробітників підприємства, що володіють конфіденційною інформацією;
- всебічне вивчення ділових партнерів;

– своєчасне виявлення й адекватне реагування на дезінформаційні заходи;

- розробка й удосконалювання локальних правових актів, спрямованих на забезпечення безпеки підприємства;

- реалізація мер по захисту комерційної й іншої інформації;

- організація заходів щодо протидії несумлінній конкуренції;

- забезпечення захисту всіх видів ресурсів підприємства;

- реалізація мер по захисту інтелектуальної власності;

- організація й проведення мер по запобіганню надзвичайних ситуацій;

- виявлення негативних тенденцій серед персоналу підприємства, інформування про їх керівництва підприємства й розробка відповідних рекомендацій;

- організація взаємодії із правоохоронними й контрольними органами з метою попередження й припинення правопорушень, спрямованих проти інтересів підприємства;

- розробка й реалізація мер по попередженню погроз фізичної безпеки майну підприємства і його персоналу;

- відшкодування матеріального й морального збитку, завданого підприємству в результаті неправомірних дій організацій й окремих фізичних осіб.

Система безпеки підприємства може бути побудована на основі наступних принципів:

1) **Пріоритет** мір попередження. Зміст цього принципу припускає своєчасне виявлення тенденцій і передумов, що сприяють розвитку погроз, на основі аналізу яких виробляються відповідні профілактичні заходи щодо недопущення виникнення реальних погроз.

2) **Законність**. Міри безпеки підприємства розробляються на основі й у рамках діючих правових актів. Локальні правові акти підприємства не повинні суперечити законам і підзаконним актам.

3) **Комплексне використання сил і засобів**. Для забезпечення безпеки використовуються всі наявні в розпорядженні підприємства сили й засоби. Кожен співробітник повинен у рамках своєї компетенції брати участь у забезпеченні безпеки підприємства. Організаційною формою комплексного використання сил і засобів є програма забезпечення безпеки підприємства.

4) **Координація й взаємодія** усередині й поза підприємством. Міри протидії погрозам здійснюються на основі взаємодії й скоординованості зусиль всіх підрозділів, служб підприємства, а також установлення необхідних контактів із зовнішніми організаціями, здатними посприяти в забезпеченні безпеки підприємства.

Організувати координацію й взаємодію усередині й поза підприємством може комітет (група рада й т.д.) безпеки підприємства.

5) **Сполучення гласності з конспірацією**. Доведення до відомості персоналу підприємства й громадськості в припустимих межах мер безпеки виконує найважливішу роль – запобігання потенційних і реальних погроз. Така гласність, однак, повинна неодмінно доповнюватися у виправданих випадках мірами конспіративного характеру.

6) **Компетентність.** Співробітники й групи співробітників повинні вирішувати питання забезпечення безпеки на професійному рівні, а в необхідних випадках спеціалізуватися по основних його напрямках.

7) **Вартість фінансових витрат** на забезпечення безпеки не повинна перевищувати той оптимальний рівень, при якому губиться економічний зміст їхнього застосування.

8) **Планова основа діяльності.** Діяльність по забезпеченню безпеки повинна будуватися на основі комплексної програми забезпечення безпеки підприємства, підпрограм забезпечення безпеки по основних його видах (економічна, науково-технічна, екологічна, технологічна й т.д.) і розроблювальних для їхнього виконання планів роботи підрозділів підприємства й окремих співробітників.

9) **Системність.** Цей принцип припускає облік всіх факторів, що роблять вплив на безпеку підприємства, включення в діяльність по його забезпеченню всіх співробітників підрозділів, використання в цій діяльності всіх сил і засобів.

Система безпеки підприємства містить у собі ряд наступних підсистем:

Економічна безпека – стан найбільш ефективного використання всіх видів ресурсів з метою запобігання (нейтралізації, ліквідації) погроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах ринкової економіки.

Техногенна безпека – сукупність дій по забезпеченню проектування, будівництва й експлуатації складних технічних пристроїв з дотриманням необхідних вимог безаварійної їхньої роботи.

Екологічна безпека – стан захищеності життєво важливих інтересів персоналу підприємства і його майна від потенційних або реальних погроз, створюваних наслідками антропогенного впливу на навколишнє середовище, а також від стихійних лих і катастроф.

Інформаційна безпека – це здатність персоналу підприємства забезпечити захист інформаційних ресурсів і потоків від погроз несанкціонованого доступу до них).

Психологічна безпека – стан захищеності від негативних психологічних впливів персоналу підприємства й інших осіб, залучених у її діяльність.

Фізична безпека – стан захищеності життя й здоров'я окремих осіб (груп, всіх осіб) підприємства від насильницьких злочинів.

Науково-технічна безпека – здатність персоналу підприємства забезпечити захист власної кошовної науково-технічної продукції від несумлінних конкурентів.

Пожежна безпека – стан об'єктів підприємства, при якому заходу попередження пожеж і протипожежного захисту відповідають нормативним вимогам.

Слід зазначити, що вищевказані підсистеми другого рівня можуть містити в собі підсистеми третього рівня. Наприклад, підсистемами економічної безпеки можуть бути фінансова, комерційна, майнова й ін. підсистеми безпеки.

Крім цього, самі підсистеми не розділені між собою непрохідною границею, оскільки вони настільки взаємозалежні один з одним, що в органічній єдності утворюють єдину систему безпеки підприємства. Поділ же єдиної системи безпеки підприємства на підсистеми другого й третього рівня виробляється з методичних міркувань, оскільки це дозволяє більш детально вивчити всі його елементи.

Надійність й ефективність системи безпеки підприємства оцінюється на основі одного критерію – ступеня відсутності або наявності нанесеного йому матеріального збитку й моральної шкоди. Зміст цього критерію розкривається через ряд показників:

- 1) недопущення фактів витоку (розголошення) конфіденційних відомостей;
- 2) попередження або припинення протиправних дій з боку персоналу підприємства, його відвідувачів, клієнтів;
- 3) збереження майна й інтелектуальної власності підприємства;
- 4) попередження надзвичайних ситуацій;
- 5) припинення насильницьких злочинів у відношенні окремих (спеціально виділених) співробітників і груп співробітників підприємства;
- 6) своєчасне виявлення й припинення спроб несанкціонованого проникнення на охоронювані об'єкти підприємства.

Політика й стратегія безпеки

Політика безпеки підприємства – це загальні орієнтири для дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей. У такий спосіб для встановлення цих загальних орієнтирів необхідно спочатку сформулювати мети забезпечення безпеки підприємства (загальна мета нами вже визначена раніше). Такими цілями можуть бути:

- зміцнення дисципліни праці й підвищення його продуктивності;
- захист законних прав й інтересів підприємства;
- зміцнення інтелектуального потенціалу підприємства;
- збереження й збільшення власності;
- підвищення конкурентноздатності виробленої продукції;
- максимально повне інформаційне забезпечення діяльності підприємства й підвищення його ефективності;
- орієнтація на світові стандарти й лідерство в розробці й освоєнні нової технології й випускає продукції, тощо;
- виконання виробничих програм;
- надання сприяння управлінським структурам у досягненні цілей підприємства;
- недопущення залежності від випадкових і несумлінних ділових партнерів.

З обліком вищевикладеного можна визначити наступні загальні орієнтири для дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цих цілей:

- збереження й нарощування ресурсного потенціалу;
- проведення комплексу превентивних заходів щодо підвищення рівня захищеності власності й персоналу підприємства;
- включення в діяльність по забезпеченню безпеки підприємства всіх його співробітників;

- професіоналізм і спеціалізація персоналу підприємства;
- пріоритетність несилових методів запобігання й нейтралізації погроз.

Для успішного виконання цієї політики необхідно реалізувати стратегію безпеки підприємства, під якою розуміється сукупність найбільш значимих рішень, спрямованих на забезпечення прийняттого рівня безпеки функціонування підприємства.

Виділяються наступні типи стратегій безпеки:

- 1) орієнтовані на усунення існуючих або запобігання виникнення можливих погроз;
- 2) націлені на запобігання впливи існуючих або можливих погроз на предмет безпеки;
- 3) спрямовані на відновлення (компенсацію) нанесеного збитку.

Перші два типи стратегій передбачають таку діяльність по забезпеченню безпеки, у результаті якої не відбувається погрози або створюється заслін її впливу.

У **третьому** випадку збиток допускається (виникає), однак він компенсується діями, які передбачає відповідна стратегія. Зовсім очевидно, що стратегії третього типу можуть розроблятися й реалізовуватися стосовно до ситуацій, де збитки будуть поновлені, або тоді, коли немає можливості здійснити яку-небудь програму реалізації стратегій першого або другого типу.

Суб'єкти безпеки підприємства

Забезпеченням безпеки підприємства займаються **дві групи суб'єктів**.

Перша група займається цією діяльністю безпосередньо на підприємстві й підлеглий його керівництву. Серед цієї групи можна виділити **три частини** суб'єктів.

Перша частина – це спеціалізовані суб'єкти (рада або комітет безпеки підприємства, служба безпеки, пожежна частина, рятувальна служба й т.д.), основним призначенням яких є постійна професійна діяльність по забезпеченню безпеки підприємства (у рамках своєї компетенції). **Другу частину** суб'єктів цієї групи умовно можна назвати напів-спеціалізованими тому, що частина функцій цих суб'єктів призначена для забезпечення безпеки підприємства (медична частина, юридичний відділ і т.д.).

Нарешті, до **третьої частини** цієї групи суб'єктів ставиться весь інший персонал і підрозділи підприємства, які в рамках своїх посадових інструкцій і положень про підрозділи зобов'язані вживати заходів до забезпечення безпеки. Варто мати на увазі, що ефективно забезпечувати безпеку підприємства ці суб'єкти можуть тільки в тому випадку, якщо мети, завдання, функції, права й обов'язки будуть розподілені між ними таким чином, щоб вони не перетиналися один з одним.

До другої групи суб'єктів відносяться зовнішні органи й організації, які функціонують самостійно й не підкоряються Керівництву підприємства, але при цьому їхня діяльність робить істотний (позитивний або негативне) вплив на безпеку підприємства.

Суб'єктами цієї групи є:

1) **Законодавчі органи.** Прийняті на рівні держави та суб'єктів держави, а Закони становлять правову основу діяльності по забезпеченню безпеки підприємства.

2) **Органи виконавчої влади.** Прийняті на рівні цих органів підзаконні акти багато в чому доповнюють, уточнюють, деталізують вимоги законів.

3) **Суди.** Судові органи забезпечують дотримання законних прав й інтересів підприємства, у т.ч. у сфері безпеки.

4) **Правоохоронні органи.** Такі органи здійснюють боротьбу із правопорушеннями, які негативним образом впливають на стан безпеки підприємства.

5) **Науково-освітні установи.** Останні (особливо недержавні освітні установи для підготовки приватних охоронців і детективів) покликані забезпечити науково-методичне пророблення проблем безпеки підприємства й підготовку відповідних фахівців у сфері безпеки підприємств.

Зовсім очевидно, що суб'єкти другої групи зі своєї ініціативи підключаються епізодично (або ніколи) до діяльності підприємства по забезпеченню своєї безпеки. Організаційною формою такого підключення може стати комплексна програма безпеки підприємства, у якій необхідно передбачити форми й методи цієї роботи. Крім того, можна рекомендувати розробку планів структурних підрозділів і всього підприємства в цілому по організації взаємодії з вищевказаними органами й організаціями.

Засоби й методи забезпечення безпеки

Серед існуючих засобів забезпечення безпеки можна виділити наступні:

1) **Технічні засоби.** До них ставляться охоронно-пожежні системи, відео-радіоапаратура, засоби виявлення вибухових пристроїв, бронежилети, загородження й т.д.

2) **Організаційні засоби.** Створення спеціалізованих орг-структурних формувань, що забезпечують безпеку підприємства.

3) **Інформаційні засоби.** Насамперед це друкована й відеопродукція з питань збереження конфіденційної інформації. Крім цього, найважливіша інформація для прийняття рішень із питань безпеки зберігається в комп'ютерах.

4) **Фінансові засоби.** Зовсім очевидно, що без достатніх фінансових засобів неможливе функціонування системи безпеки, питання лише в тім, щоб використати їх цілеспрямовано й з високою віддачею.

5) **Правові засоби.** Тут є через використання не тільки виданих вищими органами влади законів і підзаконних актів, але також розробка власних, так званих локальних правових актів з питань забезпечення безпеки.

6) **Кадрові засоби.** Є через насамперед достатність кадрів, що займаються питаннями забезпечення безпеки. Одночасно із цим вирішують завдання підвищення їхньої професійної майстерності в цій сфері діяльності.

7) **Інтелектуальні засоби.** Залучення до роботи висококласних фахівців, науковців (іноді доцільно залучати їх з боку) дозволяє впроваджувати нові системи безпеки.

Варто помітити, що застосування кожного з вищевказаних засобів окремо не дає необхідного ефекту, він можливий тільки на комплексній основі. У той же час необхідно відзначити, що одночасне впровадження всіх вищевказаних засобів у принципі неможливо. Воно проходить звичайно ряд етапів:

I етап. Виділення фінансових засобів.

II етап. Формування кадрових й організаційних засобів.

III етап. Розробка системи правових засобів.

IV етап. Залучення технічних, інформаційних й інтелектуальних засобів.

Переведені зі статичного в динамічний стан вищевказані засоби стають методами, тобто прийомами, способами дії.

Відповідно, можна говорити про технічні, організаційні, інформаційні, фінансові, правові, кадрові й інтелектуальні методи.

Приведемо короткий конкретний перелік цих методів:

- технічні – спостереження, контроль, ідентифікація й т.д.;
- організаційні – створення зон безпеки, режим, розслідування, пости, патрулі й т.д.;
- інформаційні – складання детективами характеристик на співробітників, аналітичні матеріали й обліки конфіденційного характеру й т.д.;
- фінансові – матеріальне стимулювання співробітників, що мають досягнення в забезпеченні безпеки, грошове заохочення інформаторів і т.д.;
- правові – судовий захист законних прав й інтересів, сприяння правоохоронним органам і т.д.;
- кадрові – підбор, розміщення й навчання кадрів, що забезпечують безпеку підприємства, їхнє виховання й т.д.;
- інтелектуальні -патентування, ноу-хау й т.д.

Концепція безпеки підприємства

Після вивчення всіх вищеописаних елементів системи безпеки підприємства необхідно перейти до складання її концепції. Як відомо, концепція визначається як система поглядів, ідей, цільових настанов, прописаних єдиним, визначальним задумом, що веде думкою, що містить постановку й шляхи рішення виявлених проблем. До будь-якої концепції існують наступні вимоги:

1) **Конструктивність.** Така вимога буде визнано реалізованим, якщо в концепції знайде відбиття:

- а) **вхідний стан** об'єкта, на створення якого спрямована концепція;
- б) **вихідний стан** об'єкта, досягнуте в результаті реалізації концепції;
- в) **міри**, необхідні для досягнення сформульованих у концепції цілей;
- г) **засоби**, необхідні й достатні для досягнення поставлених цілей;

д) **джерела** ресурсного забезпечення, використовувані в ході реалізації концепції;

е) **механізм реалізації** концепції, т.е. способи (методи) використання виділених засобів і ресурсів.

2) **Вписуваність**. Мається на увазі убудованість концепції перетворення якого-небудь об'єкта в систему концепції перетворення взаємозалежних у єдину систему об'єктів, одним з компонентів якої цей об'єкт є.

3) **Відкритість**. Розроблена концепція повинна давати можливість у її рамках реагувати на зміну умов реалізації концепції й вносити корективи в реалізацію у випадку їхньої необхідності.

Вищевказані вимоги диктують як обов'язкова умова включення в логічну структуру концепції наступних позицій:

1) Виявлення об'єкта й предмета, визначення їхньої сутності, місця серед безлічі інших.

2) Чітке формулювання ролі реалізації концепції й завдань, що коштують при її реалізації.

3) Виділення умов, необхідних і достатніх для реалізації концепції, і зіставлення їх з реально існуючими.

4) Визначення кола заходів, що забезпечують перетворення об'єкта реалізації концепції, а також шляхів її реалізації.

5) Формулювання критеріїв успішності заходів щодо розробки концепції, а також по оцінці результатів її реалізації.

Концепція безпеки підприємства являє собою офіційно затверджений документ, у якому відбита система поглядів, вимог й умов організації мер безпеки персоналу й власності підприємства.

Зразкова структура концепції може виглядати в такий спосіб:

I. Опис проблемної ситуації в сфері безпеки підприємства.

- Перелік потенційних і реальних погроз безпеки, їхня класифікація й ранжирування.

- Причини й фактори зародження погроз.

- Негативні наслідки погроз для підприємства.

II. Механізм забезпечення безпеки.

- Визначення об'єкта й предмета безпеки підприємства.

- Формулювання політики й стратегії безпеки.

- Принципи забезпечення безпеки.

- Мети забезпечення безпеки.

- Завдання забезпечення безпеки.

- Критерії й показники безпеки підприємства.

- Створення оргструктури по керуванню системою безпеки підприємства.

III. **Заходи щодо реалізації мір безпеки.**

- Формування підсистем загальної системи безпеки підприємства.

- Визначення суб'єктів безпеки підприємства і їхніх ролей.

- Розрахунок засобів і визначення методів забезпечення безпеки.

- Контроль й оцінка процесу реалізації концепції.

Необхідно мати через, що найбільш повне подання про систему безпеки підприємства можна одержати після вивчення офіційно прийнятих документів за концепцією безпеки підприємства, комплексної програми

забезпечення безпеки підприємства й планів підрозділів підприємства по реалізації цієї програми.

Сформована на науковій основі система безпеки підприємства – є організаційною основою створення її структурного підрозділу – служби безпеки.



3.7. Правовий статус служби безпеки підприємства

Правовий статус служби безпеки підприємства має ряд особливостей, які виділяють його з інших форм приватної детективної й охоронної діяльності. Знання цих особливостей має не тільки наукове, але й практичне значення, наприклад – «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», зі змінами Кабінету Міністрів України № 756 від 04.07.2001,

№ 846 від 04.06.3003 та № 379 від 26.05.2005 р.

Державна служба приймає рішення про видачу ліцензії, або відмову – у термін не пізніше десяти робочих днів з дати надходження відповідної заяви.

Правові основи позавідомчої охорони при органах внутрішніх справ України – відображені в основному Законі України «Про міліцію,» та в законах про які ми будемо розмовляти трохи пізніше. Основним завданням цієї структури – є охорона об'єктів незалежно від форм власності, несення патрульно-постової служби, дотримання громадського порядку та інше, при цьому позавідомча охорона керується своїми Статутними нормами та Положеннями, маючи правову основу, закріплену на державному рівні.

Тепер перейдемо до короткого огляду Закону України «Про оперативно-розшукову діяльність».

Для початку розглянемо загальне тлумачення Закону України «Про ОРД.»

Прийнятий в Україні 18.02.1992 р. Закон «Про оперативно – розшукову діяльність,» (ОРД) обумовив перехід правового регулювання основних положень оперативно – розшукової діяльності із закритого відомчого підзаконного рівня – на рівень держави. Норми права, які регулюють цю діяльність, містяться в Законах України:

- Про розвідувальні органи України.
- Про міліцію.
- Про Службу безпеки України.
- Про організаційно-правові основи боротьби з організованою злочинністю.
- Про державну охорону органів державної влади України та посадових осіб.
- Про державну податкову службу в Україні.
- Про Прикордонні війська.
- Про забезпечення безпеки осіб, які беруть участь у кримінальному судочинстві.

- Про державний захист працівників суду та правоохоронних органів.

- Про державну таємницю.

- Про інформацію, та інші правові акти і положення, що дозволяють ставити питання про започаткування самостійної галузі – служби безпеки не державного напрямку, але регулювати свою діяльність, ця служба повинна опираючись на специфічну державно-правову сферу.

Оперативно-розшукова діяльність відіграє дуже важливу роль у боротьбі зі злочинністю, оскільки саме цим заходам розкривається біля 90 відсотків злочинів, а з іншого, боку – таїть у собі потенційну загрозу правам та свободам людини, функціонуванню підприємства, банку, фірми та інше. Законодавцями постійно приділяється увага проблемам вдосконалення правового регулювання оперативно-розшукової діяльності. Вона стає невід’ємною складовою юридичної освіти не тільки співробітників оперативно-розшукових підрозділів, але й слідчих, прокурорів, суддів, адвокатів, студентів вищих навчальних закладів та слухачів курсів перепідготовки менеджменту безпеки.

Закони України в цьому напрямку протерпають змін відповідно вимогам часу, наприклад, в основний Закон України « Про оперативно-розшукову діяльність » № 2135-XII від 22.02.1992 р. вносилися зміни та доповнення:

* Від 07.07.1992 р. № 2549	* від 26.01.1993.р. № 2932-XII.
* від 23.12.1993. № 3784-XII.	* від 05.02.1998 р. № 85\98 – BP.
* від 11.12.1998 р. № 312-XIV.	* від 13.01.2000 р. № 1381 – XIV.
* від 21.12.2000 р. № 2181 – III.	* від 18.01.2001 р. № 2246 – III.
* від 07.04. 2002 р. № 3111-III	* від 03.04.2003 р. № 662-IV.
* від 06.02.2003 р. № 84 -IV.	* від 19.06.2003 р. № 965-IV.
* від 11.07.2003 р. № 1130-IV.	* від 15.05.2003.р. № 762-IV.

Зміни до КПК України: – Закон України від 21.06.2001 р. № 2533 – III та Закон України від 12.07.2001 р. № 2670 – III. та інші.

В процесі вивчення курсу « Менеджмент безпеки » – слухачам і студентам буде надано додатковий лекційний матеріал з відповідних норм законодавства України, та з їх змісту, а також норми законодавчих актів, що регулюють діяльність безпеки підприємства.

Відповідно до статті 5 Закону України « Про оперативно-розшукову діяльність » наводимо перелік підрозділів, які мають право здійснювати функції ОРД:

- ★ МВС України.
- ★ Управління державної охорони.
- ★ Служби безпеки України.
- ★ Державна податкова служба.
- ★ Прикордонні війська України.
- ★ Державний департамент України з питань виконання покарань.
- ★ Розвідувальні органи Міністерства оборони України.

Згідно Законів України, проведення оперативно-розшукової діяльності іншими підрозділами зазначених органів, або підрозділами інших

Міністерств, відомств, громадськими, приватними організаціями та фізичними особами – **забороняється**, (ч. 2. ст.. 5.) ЗУ. ОРД.

Додатково надаємо деякі положення правових норм законодавства України:

1. Закон України "Про ліцензування певних видів господарської діяльності".

2. Указ Президента України від 13.04.01 № 256 "Про впорядкування виготовлення, придбання та застосування технічних засобів для зняття інформації з каналів зв'язку".

3. Постанова ВР України від 17.06.92 № 2471-12 "Про право власності на окремі види майна".

4. Постанова КМ України від 14.11.00 № 1698 "Про затвердження переліку органів ліцензування".

5. Постанова КМ України від 29.11.00 № 1755 "Про термін дії ліцензії на провадження певних видів господарської діяльності, розміри і порядок зарахування плати за її видачу".

6. Постанова КМ України від 04.07.01 № 756 "Про затвердження переліку документів, які додаються до заяви про видачу ліцензії для окремого виду господарської діяльності".

7. Спільний наказ Державного комітету України з питань регуляторної політики підприємництва та Служби безпеки України від 29.01.01 № 17/17 "Про затвердження ліцензійних умов провадження господарської діяльності з розроблення, виготовлення спеціальних технічних засобів для зняття інформації з каналів зв'язку, інших засобів негласного отримання інформації, торгівлі спеціальними технічними засобами для зняття інформації з каналів зв'язку, іншими засобами негласного отримання інформації", зареєстрований в Міністерстві юстиції України за № 122/5313 від 08.02.01.

8. Спільний наказ СБ України та ДНА України від 09.07.01 № 176/278 "Про взаємодію Служби безпеки України та органів державної податкової служби України з профілактики, виявлення, припинення, розкриття та розслідування злочинів, інших правопорушень у сфері розроблення, виготовлення спеціальних технічних засобів для зняття інформації з каналів зв'язку, інших засобів негласного отримання інформації та торгівлі ними", зареєстрований в Міністерстві юстиції України за № 632/5823 від 25.07.01.

9. Спільний наказ Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва і Служби безпеки України від 16.09.02 № 101/309 "Про затвердження порядку контролю за додержанням Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з розроблення, виготовлення спеціальних технічних засобів для зняття інформації з каналів зв'язку, інших засобів негласного отримання інформації, торгівлі спеціальними технічними засобами для зняття інформації з каналів зв'язку, іншими засобами негласного отримання інформації" зареєстрований у Міністерстві юстиції України за № 799/7087 від 02.10.02.

10. Постанова КМ України від 27.10.01 № 1450 "Про затвердження Положення про порядок розроблення, виготовлення, реалізації та при-

дбання спеціальних технічних засобів для зняття інформації з каналів зв'язку, інших засобів негласного отримання інформації".

Проекти нормативно-правових актів

1. Проект наказу Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва та Служби безпеки України „Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з розроблення, виготовлення спеціальних технічних засобів для зняття інформації з каналів зв'язку, інших засобів негласного отримання інформації, торгівлі спеціальними технічними засобами для зняття інформації з каналів зв'язку, іншими засобами негласного отримання інформації”

2. Аналіз регуляторного впливу проекту наказу Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва та Служби безпеки України „Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з розроблення, виготовлення спеціальних технічних засобів для зняття інформації з каналів зв'язку, інших засобів негласного отримання інформації, торгівлі спеціальними технічними засобами для зняття інформації з каналів зв'язку, іншими засобами негласного отримання інформації”, розробленого Службою безпеки України

3. Проект наказу Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва та Служби безпеки України «Про затвердження Змін до порядку контролю за додержанням Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з розроблення, виготовлення спеціальних технічних засобів для зняття інформації з каналів зв'язку, інших засобів негласного отримання інформації, торгівлі спеціальними технічними засобами для зняття інформації з каналів зв'язку, іншими засобами негласного отримання інформації»

4. Аналіз регуляторного впливу проекту наказу Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва і Служби безпеки України „Про внесення змін та доповнень до Порядку контролю за додержанням Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з розроблення, виготовлення спеціальних технічних засобів для зняття інформації з каналів зв'язку, інших засобів негласного отримання інформації, торгівлі спеціальними технічними засобами для зняття інформації з каналів зв'язку, іншими засобами негласного отримання інформації”, розробленого Службою безпеки України

Підприємницька діяльність в Україні, пов'язана з певними обмеженнями, існує монополія на окремі види діяльності. Порядок ліцензування регламентується Законом України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності». Згідно з цим в Україні більше 60 видів діяльності підлягають обов'язковому ліцензуванню. Термін дії ліцензії як правило видається на 3 роки. Ліцензія підлягає переоформленню у випадку:

- зміни назви юридичної особи, або анкетних даних фізичної особи,
- зміни місцезнаходження юридичної, або місце проживання фізичної особи,

- змін, пов'язаних з впровадженням іншого виду діяльності.

Правовий статус служби безпеки підприємства необхідно в першу чергу закріпити через нормативно – правові взаємовідносини з іншими

суб'єктами через власний Статут безпеки. Висока кваліфікація, професійна та моральна культура працівників служби безпеки, при перших кроках створення власної служби безпеки, затвердження Статутних норм, забезпечить їм високий авторитет і повагу у суспільстві. Важливу роль відіграє: зовнішній вигляд, культура спілкування, певні вміння і навички поведінки в « коридорах влади », власні прийоми діяльності та професійні знання. Насамперед, звертає на себе увагу особливий порядок створення й ліквідації служби безпеки підприємства.

Під підприємством, що вправі засновувати власну службу безпеки, розуміється винятково комерційна організація (повне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю, товариство з додатковою відповідальністю, акціонерне товариство, виробничий кооператив, державне унітарне підприємство й муніципальне унітарне підприємство і т.д.).

Підприємство-засновник представляє в органи внутрішніх справ (за місцем свого перебування) **наступні документи**:

- * заява про узгодження Статуту служби безпеки;
- * Статут служби безпеки;
- * ліцензії на керівника й персонал служби безпеки;
- * відомості про характер і напрямки діяльності служби безпеки, склад й передбачувана чисельності персоналу, наявності спеціальних засобів, технічних й інших засобів, а також потреби в них і зброї.

Слід зазначити, що за змістом до вище названих Законів України – ліцензії повинні бути отримані до початку утворення служби безпеки, однак на практиці це правило не дотримується. Як правило, процес установи служби безпеки й одержання ліцензій на приватну розшукову й охоронну діяльність відбувається паралельно.

Засновниками служби безпеки не можуть бути фізичні особи (навіть ліцензії, що мають, на здійснення приватної детективної й охоронної діяльності) або кілька юридичних осіб. Відповідно до Закону засновником служби безпеки може бути тільки одне підприємство. Доцільність такого порядку установи служби безпеки викликає з боку дослідників і практиків обґрунтовану критику, що вважають його (тобто цей порядок) бюрократизмом і непотрібною перешкодою.

Дійсно, які аргументи “проти” можуть бути у випадку, наприклад, бажання керівників декількох дрібних підприємств (випускаючих однорідну продукцію й розташованих компактно на території) створити єдину для всіх службу безпеки? Крім того, існуючий порядок установи служби безпеки можна легко обійти й фізичній особі, побажай він створити власну службу безпеки. Він може, наприклад, спочатку створити й зареєструвати акціонерне товариство, одноосібним власником якого й стане, після чого заснує при ньому службу безпеки. Отже, існуючий порядок установи служби безпеки варто визнати недосконалим, потребуючі внесення відповідний коректив у чинні Закони.

При створенні служби безпеки підприємство-засновник може надати їй право відкривати поточні й розрахунковий рахунки в банку (це повинне знайти відбиття в Статуті).

Поточний рахунок призначений тільки для операцій, пов'язаних з видачею готівки, а по розрахунковому рахунку проводяться операції, пов'язані з безготівковими перерахунками. Однак це не дозволяє відносити службу безпеки до юридичної особи, тому що його найважливіша ознака – **наявність у нього відособленого майна – відсутній**. Крім того, застосування в Законі терміна “охоронно-розшукний підрозділ на підприємстві” означає: таке оргструктурне формування, як служба безпеки, може функціонувати тільки в рамках юридичної особи, тобто підприємства-засновника.

Ліквідація служби безпеки може відбуватися:

- при добровільній відмові його персоналу від виконання своїх обов'язків,
- з ініціативи підприємства-засновника,
- при ліквідації підприємства-засновника й у випадку анулювання органом внутрішніх справ ліцензій всім охоронцям і детективам.

Перший й останній варіанти носять скоріше теоретичний характер, однак, повністю виключати їх не можна.

Найважливішою особливістю будь-якої служби безпеки є обов'язкова наявність у її структурі як детективних, так й охоронних підрозділів. Безумовно, таке сполучення дозволяє налагодити взаємодія між ними, проводити комплексні заходи щодо попередження й припинення правопорушень і т.д., що, в остаточному підсумку, підвищує ефективність діяльності служби безпеки. Правда, співвідношення між групами детективів й охоронців може бути різним.

Залежить це від таких факторів:

- як фінансових можливості засновника,
- неможливість підбора в даній місцевості детективів,
- непорозуміння з боку підприємців, ролі й значення розшукових підрозділів і т.д.

Незважаючи на відсутність єдиних правил, можна рекомендувати при визначенні співвідношення детективних й охоронних підрозділів усередині служби безпеки використати наступні критерії:

★ наявність комерційної таємниці;

★ стан, структура й динаміка правопорушень на підприємстві;

★ наявність значних матеріальних цінностей, і валюти;

★ реальна й потенційна сума нанесеного підприємству збитку;

★ наявні факти промислового шпигунства;

★ реальність погроз фізичної розправи над співробітниками підприємства з боку злочинних елементів;

★ фактичні можливості з боку місцевих правоохоронних органів у наданні допомоги підприємству в припиненні правопорушень;

★ взаємини з конкурентами й дотримання правил функціонування ринкової економіки;

★ ступінь правової й іншої підготовки співробітників з питань забезпечення безпеки підприємства й т.д.

Якщо при цьому не викликає труднощів визначення кількості охоронців (тут застосовна методика, прийнята в органах внутрішніх справ), то

визначення кількості детективів й інших співробітників залежить від досвіду й інтуїції керівників служби безпеки, (нормативи на ці категорії співробітників відсутні)

Слід зазначити, що в Законі під персоналом служби безпеки розуміються тільки ті особи, які у встановленому порядку одержали ліцензії детективів й охоронців. Їхній правовий статус визначений у ньому досить повно (існуючі недоліки, пробіли й т.д. у літературі описані в достатньому ступені, тому автори їх не розглядають).

У той же час статус керівників служби безпеки, що виконують, насамперед організаційно-управлінські функції, не визначена. Усувається цей пробіл звичайно шляхом розробки посадових інструкцій. Крім детективів й охоронців у службі безпеки працюють особи, що ставляться до допоміжного персоналу (водії, програмісти, секретарі, друкарки й т.д.). Їхній статус визначається також посадовими інструкціями, а кількість – регламентується існуючими нормативами.

У Законі чітко визначено, що служба безпеки створюється в інтересах власної безпеки засновника, однак роль служби безпеки в її забезпеченні не визначена. Представляється, що служба безпеки призначена, насамперед, для організації захисту від всіх видів погроз.

Деталізація тих погроз, усунення, припинення або нейтралізація яких входить у компетенцію служби безпеки, повинна знайти відбиття в її Статуті стосовно до основних видів безпеки. Приведемо короткий перелік можливих дій служби безпеки по припиненню, усуненню або нейтралізації погроз у рамках основних видів безпеки.

1. Фізична безпека – охорона персоналу від насильницьких злочинів, попередження таких злочинів і т.д.

2. Інформаційна безпека – збереження комерційної таємниці, боротьба з хакерами й т.д.

3. Економічна безпека – охорона майна підприємства, боротьба з економічним шпигунством і т.д.

4. Екологічна безпека – документування екологічних правопорушень, виставляння екологічних постів і т.д.

5. Пожежна безпека – проектування, монтаж й експлуатаційне обслуговування пожежної сигналізації, виставляння постів у місцях можливого загоряння й пожеж і т.д.

6. Техногенна безпека – охорона найнебезпечніших ділянок підприємства від терористів, участь у розслідуванні техногенних катастроф і т.д.

7. Психологічна безпека – інформування персоналу підприємства про відсутність реальних погроз, адекватне реагування на дезинформаційні заходи й т.д.

8. Науково-технічна безпека – охорона ноу-хау, організація охорони наукових лабораторій і т.д.

Саму ж службу безпеки, покликану забезпечити безпеку підприємства, можна визначити як його структурне формування, що здійснює в рамках законодавства й власного Статуту – заходу щодо запобігання й припиненню погроз інтересам свого засновника.

Слід зазначити, що Закони містять ряд положень, які можуть неоднозначно сприйматися. Так, зокрема, серед практиків немає єдиного ро-

зуміння про суть заборони на надання послуг, не пов'язаних із забезпеченням безпеки свого підприємства.

Дійсно, надзвичайно важко, а іноді неможливо, установити той рубіж, за яким кінчається безпека засновника. Контакти підприємства з діловими партнерами, співробітниками правоохоронних і контролюючих органів, представниками місцевої влади, клієнтами й т.д., неминуче підвищують ризик нанесення собі збитку й роблять ці границі досить розпливчастими, невизначеними. Представляється у зв'язку із цим, що єдиним критерієм, що визначає межі безпеки свого підприємства, є можливість завдання збитків інтересам засновника. При цьому часто виникають ситуації, коли можливе завдання збитків діловому партнерові неминуче тягне збитки засновникові, тобто створюється погроза спільним інтересам двох (або більше) підприємств.

Наприклад, відповідно до договору про спільну діяльність між діловими партнерами й засновником, на території останнього розміщуються майстерні, які неминуче будуть охоронятися співробітниками служби безпеки. Формальне порушення заборони робити послуги, пов'язані із забезпеченням безпеки іншого підприємства до того ж безкоштовно, тут у наявності, у той же час й очевидна його безглуздість. Крім того, у деяких службах безпеки складається іноді ситуація, коли в силу тимчасових причин (ремонт охоронюваних приміщень, відсутність транспорту для перевезення вантажів і т.д.) підприємство-засновник зазнає фінансових збитків через змушену виплату його персоналу зарплати за невиконану роботу. Додатково до цього фактора, змушена бездіяльність співробітників служби безпеки приводить і до інших небажаних наслідків для його колективу (занепад дисципліни, зниження професіоналізму й т.д.). Тому логічно було б дозволити службі безпеки в окремих випадках і на тимчасовій основі робити платні послуги іншим підприємствам і фізичним особам.

Викликає більшу необхідність керівника й персоналу служби безпеки керуватися не тільки вимогами Закону України «Про державну реєстрацію юридичних та фізичних осіб – підприємців» та деяких положень у Законах України, але й діяти на підставі власного Статуту. Не виконання цього обов'язку приведе до ігнорування інших законів і підзаконних актів, що зачіпають у різній мірі інтереси служби безпеки.

Зрозуміло, що на практиці персонал служби безпеки керується (або зобов'язаний це робити) багатьма нормативними актами, вимогами Закону України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» та постановами Кабінету Міністрів України від 04.07.2001 р. № 756 зі змінами, внесеними постановами Кабінету Міністрів України від 04.06.2003 р. № 846 та від 26.05.2005 р. № 379. Неузгодження в своїй діяльності можна деякою мірою ліквідувати, якщо досить грамотно буде розроблений Статут служби безпеки.

Під Статутом розуміється правовий акт, що визначає низку правил, що регулюють діяльність організації, її взаємини з іншими організаціями й громадянами, права й обов'язки в певній сфері її діяльності. Типовий Статут служби безпеки, на основі якого шляхом їх конкретизації створюються індивідуальні Статuti, поки не розроблений, хоча їхні зразки й з'явилися в різних публікаціях.

Складність у розробці такого Статуту полягає в тім, що в ньому повинні бути викладені в короткій, але ємній формі, основи життєдіяльності служби безпеки. Не претендуючи на безперечність, автори пропонують свої погляди на Статут служби безпеки.

Насамперед, у нього доцільно включити наступні розділи:

1. Загальні положення
2. Основні завдання
3. Функції
4. Права й обов'язки
5. Керівництво
6. Взаємини й зв'язки
7. Охоронна й детективна діяльність
8. Майно й засоби
9. Контроль, перевірка й ревізія діяльності
10. Реорганізація й ліквідація.

Розділ “**Загальні положення**” містить:

* перелік нормативних актів, якими повинні керуватися у своїй діяльності співробітники служби безпеки;

* повне найменування й адреса місцезнаходження підприємства-засновника;

* назва документа, на підставі якого створюється служба безпеки (протокол, наказ, рішення колегії й т.д.) і дату його установи;

* місце служби безпеки і його підпорядкованість у структурі підприємства;

* діяльність служби безпеки, принципи діяльності;

* наявність поточного, розрахункового рахунку;

* порядок фінансування.

Надзвичайно велике значення має **формулювання мети** діяльності служби безпеки, тому що саме від цього залежить, які **завдання й функції** будуть поставлені перед нею.

Аналіз закону, інших нормативних актів і літератури дозволяє визначати мету діяльності служби безпеки, своєчасне припинення (нейтралізацію) протиправних зазіхань на економічні інтереси й персонал підприємства. Треба при цьому враховувати, що ціль діяльності служби безпеки визначає керівник підприємства-засновника, тому можливі й інші його формулювання.

Серед принципів діяльності виділимо такі:

- дотримання законності,
- ефективність і конфіденційність,
- виконання загальновизнаних етичних норм,
- плановість,
- захист законних інтересів засновника.

У розділі “Основні завдання” перераховуються тільки ті завдання, виконання яких можливо в рамках наданій службі безпеки, компетенції, і реалізація яких приведе до досягнення позначеної мети. Стосовно до наведеної нами вище мети, основні завдання можна сформулювати в такий спосіб:

А. охорона власності й захист персоналу від протиправних зазіхань;
Б. координація дій співробітників і структур підприємства з питань забезпечення безпеки;

В. сприяння правоохоронним органам і судам з питань, що зачіпають інтереси підприємства;

Г. захист від несанкціонованого доступу до закритого інформації про персонал і діяльність підприємства;

Д. збір, обробка й аналіз конфіденційної інформації серед персоналу підприємства й у сфері підприємництва.

Перелік функцій у третьому розділі **“Функції”** складається з обліком того, що їхнє виконання дозволить реалізувати раніше зазначені основні завдання. Самі функції можна розділити на групи: **зовнішні й внутрішні**.

До **зовнішніх функцій** відносяться ті з них, які названі в Законі видами надаваних послуг (зрозуміло, сформованих стосовно до діяльності служби безпеки підприємства):

1) забезпечення порядку в місцях проведення підприємством представницьких, конфіденційних і масових заходів;

2) консультування й надання рекомендацій керівництву й персоналу підприємства з питань забезпечення безпеки;

3) охорона майна підприємств;

4) захист життя й здоров'я персоналу від протиправних зазіхань;

5) збір інформації для проведення ділових переговорів;

6) вивчення кримінальних аспектів ринку;

7) виявлення ненадійних ділових партнерів;

8) збір відомостей по цивільних справах;

9) розшук без звістки зниклих співробітників підприємства;

10) виявлення некредитоспроможних партнерів;

11) пошук втраченого майна підприємства;

12) розслідування фактів неправомірного використання товарних (фірмових) знаків підприємства;

13) збір інформації про особи, що містили з підприємством контракти;

14) розслідування фактів розголошення комерційної таємниці підприємства;

15) збір відомостей по кримінальних справах;

16) установлення обставин несумлінної конкуренції з боку інших підприємств;

17) проектування, монтаж й експлуатаційне обслуговування засобів охоронно-пожежної сигналізації.

Перелік зовнішніх (у літературі їх іноді називають основними) функцій є вичерпним. Співвідношення між контррозвідувальними і розвідувальними функціями служби безпеки серед різних підприємств – є різне, це зв'язано зі специфікою їхньої діяльності, фінансовими можливостями і т.д.

Що стосується розробки **внутрішніх функцій**, то тут ніяких обмежень не існує.

Можна лише рекомендувати той мінімум функцій, відсутність яких негативним образом позначиться на ефективності діяльності служби безпеки.

До них, зокрема, відносяться:

- 1) аналіз стану безпеки підприємства,
- 2) планування діяльності по забезпеченню цієї безпеки,
- 3) координація діяльності й організація взаємодії між підрозділами служби безпеки.
- 4) забезпечення – ресурсне, кадрове, фінансове, матеріально-технічне й т.д.,
- 5) контроль і перевірка діяльності,
- 6) оцінка ефективності діяльності СБ і підприємства з питань безпеки.

“Роздроблення, що зустрічається в Статутах,” (декомпозиція) цих функцій на більш дрібні – не повинне викликати заперечень, хоча більш доцільним варто вважати все-таки їхнє відбиття в положеннях про відділи (відділеннях) охорони й розшуку.

У четвертому розділі **“Права й обов’язки”** повинні бути окремо перераховані права й обов’язку, але не детективів й охоронців, як це іноді робиться, а властивій службі безпеки в цілому. Серед прав слід зазначити такі, як:

А. – внесення пропозицій керівництву й структурним підрозділам підприємства,

Б. – контроль за дотриманням режиму безпеки,

В. – проведення розслідувань,

Г. – зміна структури служби безпеки,

Д. – здійснення взаємодії із правоохоронними й контрольно-наглядовими органами,

Е. – розпорядження наданими фінансовими засобами за своїм розсудом, у деяких випадках заборони проведення певних робіт,

Ж. – самостійний набір і звільнення своїх співробітників і т.д.

На **додаток** до прав службі безпеки повинні бути представлені наступні обов’язки:

- 1) виконання всіх функцій у рамках чинного законодавства,
- 2) систематичне навчання персоналу підприємства й своїх співробітників з питань безпеки,

3) надання встановленої звітності про свою діяльність,

4) запобігання й припинення правопорушень у рамках своєї компетенції й т.д.

При визначенні прав й обов’язків важливо виходити з наступного основного принципу: реалізація встановлених обов’язків можлива лише при наявності адекватних прав.

У розділі **“Керівництво”** необхідно відобразити:

- ★ підпорядкованість начальника служби безпеки одному з керівників підприємства,
- ★ порядок виконання розпоряджень керівника підприємства-засновника,
- ★ обов’язково персоналу виконувати вказівки керівника служби безпеки й процедуру оскарження їхніх неправомірних дій,
- ★ порядок призначення й звільнення керівників служби безпеки,
- ★ перелік основних кваліфікованих вимог до них, відповідальність і т.д.

У цьому ж розділі доцільно визначити критерії ефективності діяльності служби безпеки. Винести та найбільш доцільно сформулювати їх у вигляді: – нанесеного (з вини їхніх співробітників), або відверненого, (у силу активних дій співробітників служби безпеки) матеріального збитку й моральної шкоди.

У розділі **“Взаємини й зв’язки”** викладаються процедури контактів СБ із керівниками й конкретними підрозділами підприємства, правоохоронними, контрольно-наглядовими й судовими органами, засобами масової інформації, діловими партнерами засновника, депутатським корпусом і т.д.

Сьомий розділ **“Охоронна й детективна діяльність”** відбиває такі питання:

- 1) найменування оргструктурних формувань, що займаються розшуковою й охоронною діяльністю,
- 2) методи й засоби, застосовувані співробітниками СБ,
- 3) обмеження в охоронній і детективній діяльності,
- 4) обов’язковість регулювання діяльності співробітників СБ внутрішніми нормативними актами (положення про відділи, посадові інструкції й т.д.),
- 5) критерії оцінки діяльності служби безпеки й т.д.

Перелік необхідних для функціонування служби безпеки меблів, комп’ютерів, автомашин, засобів зв’язку, приміщень, спецсредств і зброї, форменого обмундирування, (без вказівки потрібного їхньої кількості), приводиться в розділі **“Майно й засоби”**.

Крім матеріально-технічних засобів у цей перелік рекомендується включити умови й порядок фінансування служби безпеки і її співробітників, наявність комп’ютерних програм, спеціальної літератури й нормативних актів і т.д.

Навіть якщо це майно й засоби не можуть бути представлені в момент створення служби безпеки в повному обсязі, їхня фіксація в Статуті дозволить надалі уникнути конфліктів з контрольними органами й створити правову основу для кількісного і якісного поліпшення її роботи.

Важливим представляється розділ **“Контроль, перевірка й ревізія діяльності”**, у якому визначаються :

- 1) суб’єкти цієї діяльності,

- 2) їх правочинні дії,
- 3) порядок доступу до документації служби безпеки,
- 4) місце й час зберігання контрольних документів,
- 5) форми й методи усунення виявлених недоліків.

Нарешті, у десятому розділі **“Реорганізація й ліквідація”** фіксуються :

- А. – підстави й порядок реорганізації й ліквідації служби безпеки;
- Б. – необхідність створення ліквідаційної комісії;
- В. – збереження соціальних гарантій відносно звільнених

співробітників і т.д.

Проект Статуту служби безпеки підписується його начальником, затверджується керівником підприємства-засновника й представляється на узгодження начальникові органів внутрішніх справ за місцем розташування підприємства.

До розробки проекту варто ставитися уважно й кваліфіковано, тому що від якості цього проекту багато в чому залежить ефективність діяльності служби безпеки.



Розділ 4.

Роль менеджера в діяльності організації безпеки

Програмна анотація

- 4.1. Оцінка менеджерських здібностей та визначення придатності до управлінської діяльності.
 - 4.2. Лідерство, вплив та влада,
 - три підходи до визначення лідерства,
 - особливості ментальності керівника організації безпеки.
 - 4.3. Взаємовідносини в колективах безпеки,
 - загальні типи особистості працівників безпеки,
 - загальні соціотипи особистості менеджерів безпеки.
 - 4.4. Спілкування як основа взаємовідносин в колективі безпеки,
 - загальна характеристика типів темпераменту,
 - спілкування та ділова бесіда.
 - 4.5. Загальні типи поведінки менеджерів безпеки,
 - основні типи діяльності керівників.
 - 4.6. Людина, як джерело психофізіологічної інформації в організації безпеки,
 - мімічний вираз обличчя – це дзеркало душі людини,
 - взаємозв'язок між невербальною комунікацією і безпекою організації,
 - сигнали тіла, голос, дистанція – як прояв загальної безпеки.
-



4.1. Оцінка менеджерських здібностей та визначення придатності до управлінської діяльності

Професія менеджера як особлива сфера теоретичних знань та практичних навичок сформувалась лише в ХХ столітті. Сьогодні до цього фаху проявляється чи не найбільший інтерес. Діапазон уявлень про менеджера дуже широкий: від одного категоричного твердження, що менеджером треба лише народитись, до іншого, що це така ж наука, як фізика, в якій усе можна планово вивчити.

Вище говорилося про необхідні риси менеджера, наведені В. Терещенком. Ось характерні риси та навички хорошого керівника, визначені Чейзом:

- 1) добрі навички ведення переговорів і здатність переконувати;
- 2) завоювання і збереження довіри громадськості, зокрема через використання засобів масової інформації;
- 3) оскільки час перебування на посаді обмежений, виражена необхідність здатності швидко навчатися і приймати рішення;
- 4) добрі навички в керівництві персоналом;
- 5) готовність до ненормованого робочого дня.

Отже, менеджер — це висококваліфікований спеціаліст, який володіє конкретною сумою знань і навичок у галузі сучасного менеджменту та комп'ютерних технологій і наділений достатньо широкими повноваженнями для того, щоб займатись самостійною управлінською діяльністю.

Опитування провідних менеджерів та спеціалістів із менеджменту в Західній Європі, США та Японії з приводу їх уявлення про характеристики ідеального менеджера в 2000 році виявивсь досить наглядним:

86,0 % — з них на перше місце поставили етичні основи,

84,3 % — здатність до ініціативи,

84,0 % — інтелігентність та натхнення,

82,5 % — творчість та активність,

0 % — здатність до аналітичного мислення.

Як бачимо, перелік особистісних якостей, якими повинен володіти менеджер, безмежний, та незаперечним є одне — це наявність розуму, вміння логічно та критично мислити, аналізувати ситуацію, володіти так званим соціальним розумом, ставити себе на місце іншої людини, правильно інтерпретувати почуття інших людей, створювати навколо себе найсприятливішу ситуацію для ефективної діяльності організації.

Формування менеджера здійснюється через активний саморозвиток, напрямком якого визначають самоспостереження, самооцінка, інформація, отримана ззовні (консультації, наради, індивідуальні співбесіди тощо).

Саморозвиток передбачає визначення його мети, критичну самооцінку, самоконтроль.

До **основних ЗАСОБІВ** самовпливу належать: самозобов'язання, самопримус, самопереконання, самозвіт тощо.



4.2. Лідерство, вплив та влада

Три підходи до визначення лідерства

Найфундаментальнішим у теорії управління та організації є поняття “лідерства”. Це одна з найважливіших справ керівника, яка забезпечує виконання всіх інших функцій та приводить організацію до досягнення її мети.

Слід зупинитися на деяких характеристиках лідерства.

По-перше, лідерство — це процес, який проявляється в дії і певною мірою є мистецтвом. Лідерство — це процес, через який людина намагається навмисно впливати на іншу особу або групу людей заради досягнення цілей.

По-друге, лідерство зосереджене в особі, тільки виражені особистості ведуть за собою.

По-третє, лідерство спрямоване на інших осіб чи їх групи і не може існувати без зв'язку між лідером і послідовниками, отже, лідерство — це вплив.

По-четверте, лідерство — це вплив на почуття: емоції, вчинки та дії.

По-п'яте, наміри лідерства — це досягнення мети.

І, нарешті, **по-шосте**, лідерство — це свідомо, а не випадкова дія.

Відігравати роль лідера — це спосіб досягнення керівниками того, щоб завдання було виконано; якщо ж вона не відіграється або відіграється погано, то організація не досягає своєї мети. Звідси і двобальна оцінка роботи керівника.

Тут слід відмітити, що існує суттєва різниця між поняттями “керівництво” та “лідерство”, які не можна плутати. Отже, запам'ятайте:

Керівник — це людина, яка обіймає посаду, якій притаманні численні ролі, а **лідерство** — це одна з тих ролей. Слід запам'ятати:

По перше — лідерство різноспрямоване.

По друге — лідерство має багатосторонню спрямованість, основна увага все ж приділяється стосунків із підлеглими. Більшість стосунків керівника спрямовані донизу, перш за все, на безпосередніх підлеглих (керівником підприємства безпеки, старшими (головними) менеджерами), а також, на тих, хто знаходиться на нижчих щаблях організації.

По-третє — лідерство, незалежно від напрямку, направлене, головним чином, на інших керівників. У нашому прикладі тільки чергові сестри не є керівниками з числа тих, ким керують. У більшості випадків керівники ведуть за собою інших керівників.

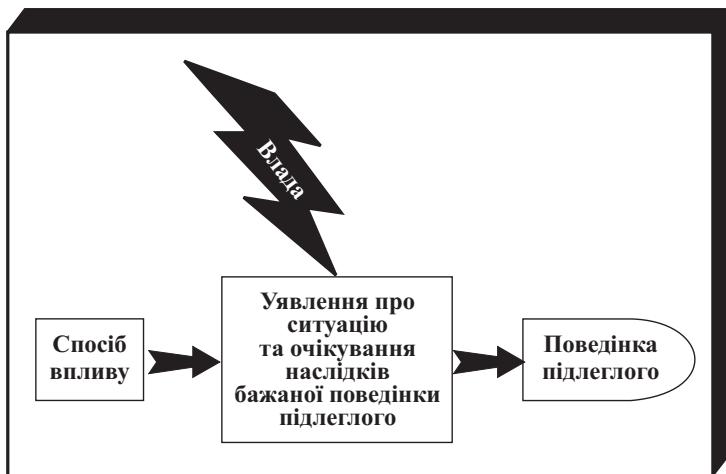
По-четверте — успіх лідерства залежить від кількості влади окремого керівника, тобто його повноважень. “Лідерство”, “вплив”, “влада” та “повноваження” — поняття взаємопов'язані!

Влада — це потенціал впливу. Чим більше влади надано людині, тим більший потенціал вона має для впливу на іншу особу або групу лю-

дей. З іншого боку, лідерство — це реальний вплив, або влада у використанні. Є різні джерела влади. Одним із важливих джерел влади в організації є посада, де влада — це результат формальних повноважень. Іншими джерелами влади є інформація, знання, вміння, навчання та досвід (влада фахівців), зв'язки з іншими владними особами та групами (референтна влада), контроль над стимулами (влада над винагородами) та особиста влада (влада, зумовлена особистою привабливістю). Розрізняють шість форм влади керівника над підлеглим:

- влада, що ґрунтується на примусі;
- влада, заснована на винагороді;
- експертна влада;
- еталонна влада;
- законна влада;
- харизма.

Вплив керівника на підлеглого схематично можна зобразити таким чином.



Однак не всі керівники працюють з однаковою ефективністю. Причин цього є багато, і на визначення лідерства сьогодні існує **три** відмінні точки зору:

1. Лідерство як прояв природжених даних. Відмінності в ефективності лідерства в основному є наслідком прояву особистих якостей людини, що дані їй від народження і розвиваються протягом перших років життя. На той час, коли людина обійме керівну посаду, її особисті якості вже сформовані і змінити їх дуже складно.

2. Лідерство як сукупність набутих рис характеру. Відмінності в ефективності та успіху лідерства найбільшою мірою є наслідком застосування вмінь та поведінки, які можна засвоїти. Риси характеру та нахили є

основою, спираючись на яку можна здобути вміння та виробити поведінку, але це – лише основа. Особи, які є винятковими лідерами, завдячують самі собі, а не комусь іншому.

3. Лідерство як результат ситуаційного впливу.

Відмінності в ефективності та успіху лідерства найвиразніше проявляються в різних ситуаціях, у які потрапляють керівники. Риси характеру, вміння та поведінка залежать від ситуації. Відповідно, вони формуватимуть успіх чи провал справи.

Бачиться необхідним ознайомитись із деякими новими концепціями лідерства.

Реформаторське лідерство

Джеймс Мак Грегор Берне у своїй класичній роботі “Лідерство” визначив два типи політиків: ділків та реформаторів. Увесь час зростає кількість досліджень, присвячених з’ясуванню різниці між орієнтацією цих стилів поведінки в організаціях. Тоді, коли лідери – ділки (тобто лідери, які працюють за принципом “я — тобі, ти — мені”) намагаються залишитись та працювати в межах ‘статусу-кво,’ реформатори прагнуть порушити та замінити його.

Лідерство, що спирається на виконання умов угод, та реформаторське лідерство відрізняються одне від одного характером цілей, що переслідуються, відносинами між керівником і виконавцем та системою цінностей, якої дотримуються керівники та послідовники. Нижче наведено їх порівняльні характеристики.

Параметри	Лідерство на контрактних засадах	Реформаторське лідерство
<i>Мета</i>	Підтримання статусу-кво	Порушення статусу-кво
<i>Вид діяльності</i>	Гра за правилами	Зміна правил гри
<i>Спрямовання винагороди</i>	На самого себе (особистий прибуток максимальний)	На систему (оптимізація і переваг системи)
<i>Взаємовідносини керівник-виконавець</i>	Взаємна залежність	Взаємодія

Лідерство це як дар божий, (харизматичне лідерство).

Харизма — слово грецького походження, що означає “боже нахнення, здатність полонити серця людей”. Протягом століть його використовували для характеристики осіб, які дійсно мали виняткові керівні здібності

Харизматичне лідерство — це особливі соціальні відносини між лідером та послідовником, де лідеру виражає революційну ідею, справляє надзвичайне враження, а виконавець сприймає цей напрям не завдяки раціональній імовірності успіху, а завдяки винятковим здібностям керівника.

У літературі вказано такі характерні особливості харизматичного лідерства:

- характер мети: революційний або реформаційний;
- характерні риси керівника: впевненість у собі, почуття переваги над іншими, потреба у впливовості або владі, сильна переконаність, творчість, енергійність, ентузіазм;
- поведінка лідера: здатність до концептуалізації та передавання іншим бачення перспектив чи ідеології, вміння надихати та переконувати, використовувати нетрадиційні методи, красномовність;
- характерні риси послідовника: залежність, прагнення подібності до лідера, бажання самовдосконалення та зміни положення речей;
- поведінка виконавця: відданість, почуття обов'язку;
- взаємовідносини керівник-виконавець: проєкція послідовниками на лідера ідеалізованих рис характеру та поведінки, ідентифікація (психологічне злиття) послідовників із лідером, надання лідером повноважень послідовнику;
- природа оточення: криза, непевність, зміни, втрати тощо.

Особливості ментальності керівника в організаціях безпеки

Аспект	Ментальність керівника	Ментальність менеджера
Відданість справі	організації	клієнтові
Відповідальність	колективна	особиста
Повноваження	ієрархічні	колеґіальні
Часові межі	тривалий час (орієнтація на майбутнє)	терміновість (орієнтація на теперішній час)
Зворотний зв'язок	відстрочений, невизначений	негайний і конкретний

Формальний авторитет керівника впливає з його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, давати їм завдання, вимагати їх виконання, контролювати і стимулювати їхню працю.

Особистий авторитет керівника визначається комплексом його особистих якостей як людини: людяності, толерантності, етичності тощо.

Повний авторитет керівника, або авторитет лідера, виявляється при поєднанні формального й особистого авторитетів особи, яка обіймає керівну посаду.

Підсумовуючи вищесказане, зупинимося на окремих аспектах узагальненої моделі лідерства.

Стиль лідерства керівника – це ті види його поведінки, якими він користується, щоб свідомо вплинути на виконавців для досягнення конкретної мети в конкретному випадку. Ми припускаємо, що стиль лідерства можна визначити через **три групи параметрів**.

Напрямок – це перший параметр, у якому керівник хоче вплинути на оточення. Лідерство, спрямоване назовні, що виходить за межі організації,

направлене на начальство, колег і групи поза установою. Внутрішнє лідерство в межах організації спрямоване на підлеглих.

Мета — це те, чого сподівається досягти керівник, впливаючи на виконавців. Лідери-реформатори бажають змінити як природу цілей, до яких прагнуть, так і взаємовідносини між керівником та виконавцем; вони мають на меті вийти за межі статус-кво. Лідери-ділки намагаються оптимізувати результати взаємовідносин керівник-виконавець на контрактних засадах шляхом досягнення мети найбільш ефективним способом, додержуючись “правил”, які визначено заздалегідь.

Підхід — це спосіб впливу на виконавців. Здійснюючи директивне лідерство (ініціюючи структура, зосередження на виконанні роботи), керівник чітко визначає завдання та вказує, як його виконувати.

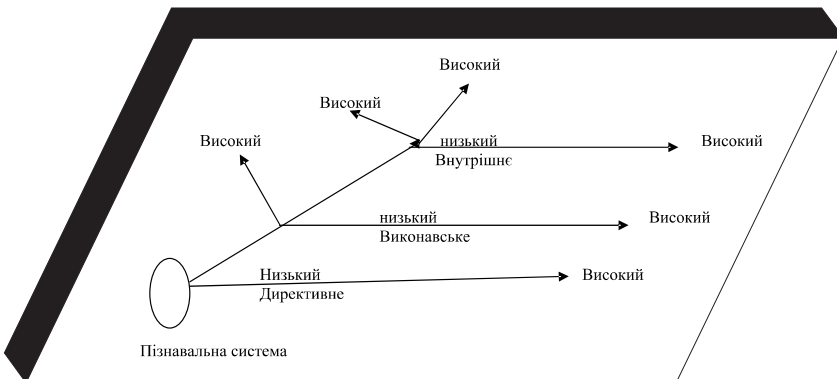
У центрі — досягнення мети, мало уваги приділяється взаємовідносинам керівник-виконавець та виконавець – виконавець. При доброзичливому ставленні (увага до людей, зосередженість на працівникові) керівник залучає виконавців до прийняття рішень, в яких вони зацікавлені, та задовольняє їх потреби.

Поведінка керівника може коливатися в повному діапазоні кожного із цих параметрів. Така комбінація груп параметрів і визначає стиль лідерства керівника в кожній окремій ситуації. Стиль, якого дотримується керівник, постійно перебуває в центрі уваги його підлеглих, сприймається та оцінюється ними.

Лідери мають ряд чітко виражених якостей:

- 1) тісне поєднання кар’єри та особистого життя лідера;
 - 2) лідер ніколи не зупиняється у своєму розвитку;
 - 3) самореалізація — лише в керівництві іншими людьми.
- Схематично узагальнену модель зображено на рисунку.

Модель стилю лідерства





4.3. Взаємовідносини в колективах безпеки

Люди — це основа будь-якої організації. Вони відрізняються за статтю, віком, освітою, національністю, віросповіданням, сімейним станом, індивідуальними психологічними особливостями, мотивами праці тощо. Усі ці відмінності можуть суттєво впливати на результати їхньої праці, їх поведінку та поведінку інших людей, з якими вони контактують. На відміну від машини, людям притаманні емоції, почуття, зміни настрою тощо, що може значно коректувати результати їхньої роботи.

Розрізняють **чотири типи життєвої позиції** людини:

- соціальної активності,
- соціальної інертності,
- споживацького ставлення до життя
- та антисуспільної спрямованості.

У зв'язку з цим менеджер повинен так будувати діяльність колективу, щоб сприяти позитивним проявам індивідууму та нівелювати негативні. Тому основну увагу він зобов'язаний приділяти клімату в колективі.

Клімат взаємовідносин має дві зони: зону морального клімату і зону психологічного клімату.

Моральний клімат визначається повнотою збереження статусу робітника. За даними В.М. Шепелява, існує **три статуси робітника**:

1) громадський статус, який визначає дотримання прав людини та суспільної гідності;

2) службовий статус, що містить чітку регламентацію прав та обов'язків, а також використання працівника, відповідно до його кваліфікації, справедливую оцінку ділових та особистих якостей;

3) особистий статус, що передбачає визнання його в колективі, задоволення своїми неформальними стосунками в колективі.

Механізм формування морального клімату колективу включає такі позиції:

— моральний облік формальних, офіційних лідерів колективу, їх особистий авторитет, наявність хибних типів авторитетів

— постановка виховної роботи;

— позиція неформальних, неофіційних лідерів.

Психологічний клімат ще називають мікрокліматом. Природа його визначається характером особистих, неформальних відносин між людьми в колективі.

Сукупність цих відносин складає психологічну структуру групи, що проявляється як певний емоційний фон. Психологічний клімат може бути доброзичливим чи недоброзичливим, стійким чи нестійким.

Психологічний клімат органічно пов'язаний із моральним, і разом вони формують атмосферу взаємовідносин у колективі. Керівник будь-якого рангу повинен впливати на формування обох зон взаємовідносин у колективі, для чого йому необхідно знати й орієнтуватися в соціально-психологічних шарах, яких у колективі може бути кілька.

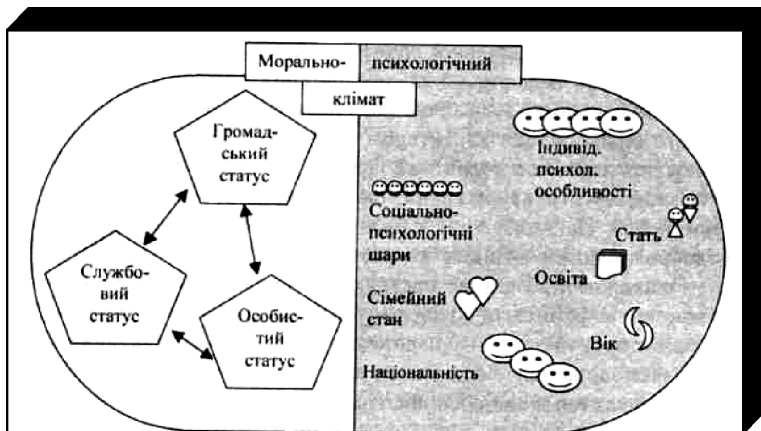
Соціально-психологічні шари колективу – це умовна група людей, які об'єднані спільними психологічними якостями, настроями, традиційними установками.

Згідно з класифікацією В.М. Шепелява, в колективі з 12-19 людей може формуватися шість таких шарів:

- 1) колективісти;
- 2) індивідуалісти;
- 3) претензійністи;
- 4) наслідувачі, конформісти;
- 5) пасивні;
- 6) ізольовані.

Схематично морально-психологічний клімат у колективі зображено на рисунку .

У кожному колективі розрізняють два види відносин: формальні та неформальні. **Формальна структура** колективу встановлюється на основі офіційних обов'язків кожної особи в даній організації, посадових інструкцій та наказів керівників. Згідно з ними кожен працівник повинен взаємодіяти з іншими співробітниками певним способом, за певними правилами тощо.



Морально – психологічний клімат працівників безпеки

Але взаємовідносини членів колективу не вкладаються повністю в межі офіційної структури. Створюються неформальні стосунки.

Неформальна структура значною мірою ґрунтується на між-особових стосунках, симпатіях і антипатіях працівників, їхніх інтересах, ціннісних орієнтаціях тощо.

Узгодженість колективу визначається ступенем близькості формальної та неформальної структур. Завдання полягає в тому, щоб не було великих розбіжностей між цими структурами, які можуть призвести до нездорового морально-психологічного клімату в колективі.

Неформальні стосунки надають діловим стосункам гнучкості, дозволяють підвищити інтерес працівника до своєї роботи, допомагають задовольнити його соціальні потреби. Крім того, вони відіграють роль соціального контролю, регулюють поведінку членів колективу за прийнятими нормами. Залежно від свого ставлення до цих групових норм, працівник може або сприяти заходам адміністрації, або проявляти пасивність, байдужість.

У так званих неформальних організаціях, може бути і неформальний лідер (а може і не бути), який займає таке ж становище, як і формальний. Різниця полягає в тому, що формальний лідер отримує свої повноваження офіційно, а неформальний — шляхом визнання його групою чи колективом. Тому сфера неформального лідера виходить за межі адміністративного впливу.

Слід врахувати, що в організації може бути два лідери:

- **перший** — для досягнення мети організації,
- **другий** — для соціальної взаємодії.

У характеристиці неформального лідера слід врахувати такі важливі обставини:

- неформального лідера не висувають офіційно на відповідну посаду, а займає він керівну позицію з відкритої або прихованої згоди групи;
- з особистістю лідера ідентифікується система норм і цінностей, які приймає група;
- лідер висувається на відповідну роль і в умовах не лише специфічної, але й завжди важливої для групи ситуації.

Звичайно, для висування на роль лідера людина повинна мати певну сукупність особистих якостей, досвід і навички організаторської діяльності, особисту привабливість і високий рівень авторитету в колективі, бути досить ініціативною та активною, зацікавленою в справах групи, товариською.

Особливо важливе значення для керівника мають контакти з різноманітнішими людьми, і завжди виникає питання: “Хто переді мною?”. Для успішного ведення справ керівникові необхідно за досить короткий час на віддалі за певними, часом невлучними, ознаками визначити тип людини, а звідси — й особливості її реакції та подальшої поведінки. Найпростіше визначити його за чотирма парами ознак:

- * людина може бути екстравертом чи інтровертом,
- * сенсорного чи інтуїтивного,
- * логічного чи етичного типу,
- * раціоналістом чи ірраціоналістом, та чотирма типами темпераменту
- * холерик,
- * сангвінік,
- * флегматик,
- * та меланхолік.

Поєднання цих ознак у різних кількісних та якісних комбінаціях і робить особу виражено індивідуальною.

Загальні типи особистості працівників безпеки

1	2
Екстраверт	Інтроверт
Екстравертна установка мислення орієнтована на об'єкт та об'єктивні дані. Це мислення може бути як конкретним, фактичним так і таємним. Важливо зрозуміти те, що факти та ідеї беруться зовні, тобто формуються традиціями, вихованням, освітою тощо	Установка мислення орієнтована переважно на суб'єктивний фактор. Суб'єктивність впливає на обробку фактичних даних і оперування абстрактними поняттями. К. Юнг говорить, що інтроверт збирає факти для доказу, головним для нього є виклад суб'єктивної ідеї
У розмові завжди готовий відповідати на запитання, охоче розказує про себе. А також готовий виконувати всі доручення	У розмові стриманий, поживаюється лише тоді, коли тема відповідає його думкам, ідеям та пристрастям
Контактний, досить легко психологічно зближається з партнером і заводить нові знайомства	Любить зосередитись, віддає перевагу самотності, тиші, що сприяють роздумам
Легко пристосовується, вміє влаштуватися в житті	Пристосовується важко і повільно
Вільний час проводить на людях, постійно шукає свіжі відчуття. Якщо серед осіб цього типу трапляються туристи, то дане заняття необхідне їм не для пізнання, а для гострих відчуттів	Люди цього типу в дитинстві більше гралися самі, ніж у гурті. Вільний час переважно проводить у сім'ї або в обмеженому колі добрих знайомих чи друзів
Зовнішні явища та події часто цілком захоплюють екстравертів. Вони більш схильні до дій, ніж до роздумів	Зовнішні явища та події мало впливають на інтровертів, для них більш важливим є те, що вони самі про це думають. Люди цього типу більш схильні до роздумів, ніж до дій
Раціоналіст	Ірраціоналіст
Аналітичний склад розуму	Синтетичний склад розуму. Образне сприйняття
Цих людей цікавлять причинно-наслідкові зв'язки між явищами навколишнього світу. Вони мають власну думку з приводу будь-якого явища чи події, можуть створити струнку, логічну концепцію	Ці люди сприймають світ цілісно і нероздільно, їх цікавить логіка образів та відчуттів, їм потрібні метафори, порівняння. Абстракції не сприймають
Недостатність фактів викликає в них незадоволення. Вони намагаються компенсувати це пошуком додаткової інформації	Схильні до містичного сприйняття світу

1	2
Завжди чинять обдумано і розумно. У житті користуються принципом: “Сім разів відміряй і раз відріж”. Плануючи майбутні дії*, застосовують весь свій досвід	Їхні дії, мотивом яких є емоції (реакція на конкретну ситуацію чи подію), часто характеризуються імпульсивністю
Погані вчинки погіршують їх емоційний стан і змушують задумуватись над причинами невдачі, хороші ж, навпаки, приносять велику радість	Вчинки цих людей не є результатом глибокого аналізу, але вони не переймаються, що часом це виглядає алогічно
Сенсорний	Інтуїтивний
Характеризуються розвинутою здатністю сприйняття предметів у просторі, відчують і оцінюють гармонію навколишнього та владного світів. Добре відчують межі свого впливу на інших людей	Для людей цього типу теперішнє — це лише бліда тінь майбутнього, а минуле — взагалі туманне. Подумки і вони завжди в майбутньому, воно для них реальніше, ніж те, що є зараз. Діяти згідно з планом цим людям досить важко. Якщо вони не зациклені на собі, то дуже чарівні викликають захоплення
Такі люди досить настирливі, мають значний потенціал вольових якостей. У критичних ситуаціях демонструють прояви сміливості, впевненості в собі, швидко і рішуче реагують на зовнішні впливи	Ці люди, як тільки в них з’являється ідея, легко переходять від одного виду діяльності до іншого. Рутинна, монотонна робота не для них. Поки люди роздумують над їхніми ідеями, вони вже повні іншими, тому рідко пожинають плоди своєї праці
Спілкування людей сенсорного типу характеризується чіткою і вираженою спрямованістю. У розмову вступають, головним чином, лише для виконання важливого для них завдання	Інтуїт не переймається тим, як люди уявляють собі майбутнє, він намагається всіма зусиллями змінити світ згідно із своїм власним баченням та переконанням
Передавання інформації здійснюють так, щоб у партнера не було сумнівів в її достовірності. При цьому не акцентують уваги на логічності, не намагаються ілюструвати доказами, просто переконливо (часто в категоричній формі) доводять корисність ефекту і ніби змушують партнера стати їх прибічником	Не підтримують розмов, які їх не цікавлять. Дуже тонко відчують і розуміють суть іншої людини, що дуже яскраво проявляється в спілкуванні. Коли тема їх цікавить-запалюються, проявляють максимальну щирість, без посередності і творчість. Для переконання співрозмовника використовують весь арсенал своїх знань, дуже вдалі порівняння та ім. провізації. Трапляється, що непослідовність та алогізми повною мірою компенсуються захопливим викладом

1	2
Справляють враження людей упевнених, практичного складу характеру	Люди інтуїтивного типу нетерплячі й справляють враження непрактичної, лековажної людини
Логічний	Етичний
Для представників цього типу характерне послідовне сприйняття часу: минуле — теперішнє — майбутнє. У них яскраво виражена емоційна реакція не на теперішній час, а на минуле. Будь-яке питання сьогодення вирішують шляхом з'ясування того, звідки воно прийшло, як розвивалось, куди приведе	Часовий цикл цим типом людей часто сприймається через власний життєвий цикл (особисте минуле визначає його реакції в теперішньому за принципом: “Пригадується мені...”). Минулий досвід вселяє в них впевненість. У нових ситуаціях вони почуваються непевно і стараються їх уникати
1 Живуть згідно з принципами, а не відповідно до ситуації. Намагаються, щоб випадковість була зведена до нуля	У молодості часто схильні до авантюри і ризику через брак особистого досвіду. З віком стають консервативнішими
Часто бувають інертними в реакціях на події, що зумовлено детальним продумуванням програми поведінки	Віддають перевагу сильним враженням, навіть неприємним. Для них значними є лише ті події, які можуть стати яскравими
Головна особливість людей цього типу — це абстрагування від емоційної оцінки подій. Основного значення в розмові вони надають повідомленню, констатації фактів та закономірностей, при цьому часто не звертають уваги на реакцію слухача	Особливості передавання інформації полягають у тому, що люди етичного типу намагаються викласти цікаві для співрозмовника факти. Вони орієнтуються на особистість, її ціннісні уявлення, інтереси. Максимально ско рочують комунікативну дистанцію
Щоб переконати логіків, необхідні суттєві логічні докази	Стараються вловити емоційне ; ставлення партнера до даного питання чи проблеми. Дуже чутливі до заперечень, критичних зауважень та емоційної глухоти
Головним мотивом їхнього спілкування є прагнення до досягнення сумісної інтелектуальної діяльності з даного конкретного приводу	Основним мотивом виників є особисті інтереси. Тому рідко розуміють людей, які щось роблять заради принципу чи майбутнього успіху тощо.
Представники логічного типу утримуються від категоричних суджень, при цьому вони ніби відсторонюються від прояву своїх почуттів та відношень і часто сприймаються як люди досить помірковані	Люди етичного типу не звинувачують інших. Можуть довго вибачатися з приводу дурниці. Оцінюють людей не стільки за об'єктивними рисами, скільки за емоційним сприйняттям (симпатіями, антипатіями.)

За вище наведеними ознаками К.Юнг виділив 16 соціотипів особистостей.

Детально про них ми зможемо розповісти в спеціальній літературі, тому наведемо лише їх назви для загального уявлення.

Загальні соціотипи особистості менеджерів безпеки

Соціотипи особистості				
Рациональний	Логік	Сенсорний	Екстраверт	"Корольов"
			Інтроверт	"Горький"
		Інтуїтивний	Екстраверт	"Лондон"
			Інтроверт	"Робесп'єр"
	Етик	Сенсорний	Екстраверт	"Гюго"
			Інтроверт	"Драйзер"
		Інтуїтивний	Екстраверт	"Гамлет"
			Інтроверт	"Достоевський"
Ірраціональний	Логік	Сенсорний	Екстраверт	"Жуков"
			Інтроверт	"Табен"
		Інтуїтивний	Екстраверт	"Дон Кіхот"
			Інтроверт	"Бальзак"
	Етик	Сенсорний	Екстраверт	"Цезар"
			Інтроверт	"Дюма"
		Інтуїтивний	Екстраверт	"Гекслі"
			Інтроверт	"Єсенін"

Пильну увагу по психологічним проблемам людського фактора викликають наукові праці, статті, методичні посібники і спеціалізовані підручники Р.Н.Макарова – людини, що присвятила все своє життя науці, доктора педагогічних наук, доктора психологічних наук, професора, академіка, завідувача кафедрою авіаційної педагогіки й психології Державної літньої академії України, Президента Міжнародної академії проблем людини в авіації і космонавтики

Основоположник ідеї, структури й змісти проекту "Людина у вимірах ХХ століття". Із цією метою їм був організований Регіональний міжвузовський центр із проблем людського фактора в Україні. Член двох спеціалізованих Рад по захисту докторських і кандидатських дисертацій по педагогіці, інженерній психології і психології праці. Їм підготовлено понад 40 кандидатів наук і 5 докторів наук. Варто помітити, що автори є учнями цього видатного вченого.

Р.Н.Макаров звертає увагу на вікові особливості розвитку інтелектуальних функцій людини, наприклад – мислення, функції якої складаються з переробки і перетворення отриманої інформації. Виділяють при цьому три види:

- * наглядно-діюче,
- * наглядно-образне,
- * вербально-логічне.

Пам'ять має три типи: а) вербальний, б) образний, в) змішаний, у зв'язку із чим виділяють чотири групи людей:

- ★ швидко запам'ятовувальні й повільно забувають,
- ★ повільно запам'ятовувальні й швидко забувають,
- ★ швидко запам'ятовувальні й швидко забувають,
- ★ повільно запам'ятовувальні й швидко забувають

Людський інтелект має динаміку коливального характеру:

- ★ в 19, 30 й 40 років найбільш високий інтелектуальний рівень,
- ★ в 20 – 24 роки спостерігається зниження загального інтелекту,
- ★ в 25 – 40 років знову підйом рівня інтелекту.

Менеджер безпеки повинен добре володіти візуальною психодіагностикою, що необхідна в практичній роботі, цей вид психодіагностики вивчає характеристики поведінки й вигляду людини з метою проникнення у внутрішній мир особистості.

Психіка людини пов'язана з діяльністю півкуль мозку:

1. праве – відповідає за образи, емоції й несловесні канали передачі, це просторово – образне мислення, (невербальне, переважне.)

2. ліве – відповідає за слова й мову, при цьому ми вказуємо, що в людини переважає логіко-вербальне мислення, (вербальне.)

Менеджер безпеки повинен знати, що кожна півкуля мозку управляє протилежною стороною тіла людини. Невербальний канал завдяки використанню міміки, жестів, рухів, інтонацій дозволяє дуже добре передавати емоції людини. Вербальний канал ґрунтується на мовних здібностях людини і реалізується через передачу мовних повідомлень в усній чи письмовій формі.

Оптими розвитку вербального інтелекту доводяться на 19, 26, 30, 40 років, а періоди низького розвитку вербального інтелекту відзначені в 21, 23, 28, 32, 37 років. При цьому найбільш високі показники невербального інтелекту доводяться на 19, 22, 26, 29, 34, 38, 40 років, а найнижчий рівень невербального інтелекту – 20, 24, 27, 31, 33, 36, 39, 40 років.

Ці та інші показники необхідно враховувати менеджерам в своїй роботі.



4.4. Спілкування, як основа взаємовідносин в колективі безпеки

Як видно з вищевикладеного, колектив має особистості з найрізноманітнішими комбінаціями психологічних типів, які між собою перебувають у постійному контакті. Основна форма таких контактів — це **спілкування**. Стендаль сказав: “Уміння вести розмову — це талант”. Невміння вести ділову розмову — це серйозний недолік у підготовці керівника. Сучасна риторика, психологія, естетика та етика розробляють певний набір правил загальної, абстрактної розмови, тобто визначений набір цілеспрямовано підібраних слів.

Ділова бесіда — це одна з форм спілкування, що передбачає усний контакт між співрозмовниками, які мають необхідні повноваження від своїх організацій на її проведення.

Загальна характеристика типів темпераменту

Холерик	Сангвінік	Флегматик	Меланхолік
Неврівноважена поведінка	Врівноважена поведінка	Добре врівноважена поведінка	Дуже неврівноважена поведінка
Виражені короточасні емоційні переживання	Поверхневі короточасні емоційні переживання	Слабкі емоційні переживання	Глибокі та тривалі емоційні переживання
Настрій нестійкий із переважанням жвавості	Настрій стійкий із переважанням життєрадісності	Настрій стійкий без перепадів радості та смутку	Настрій нестійкий із переважанням смутку
Мова голосна, різка, нерівномірна	Мова голосна, жвава, рівномірна	Мова монотонна, повільна	Мова тиха, часто переходить на шепіт
Ступінь терпіння невисокий	Ступінь терпіння помірний	Ступінь терпіння дуже високий	Ступінь терпіння дуже низький
Адаптація дуже виражена	Адаптація добра	Адаптація повільна	Адаптація важка
Комунікабельність висока	Комунікабельність помірна	Комунікабельність невисока	Комунікабельність низька (замкнутість)
Агресивна поведінка	Миролюбна поведінка	Стримана поведінка	Істерична поведінка
Азартність та захопливість	Енергійність та балакучість	Поведінка невтомного трудівника	Нерівномірно реактивна поведінка
Захоплення новим станом речей	Байдуже ставлення до нового стану речей	Негативне ставлення до нового стану речей	Боязке ставлення до нового стану речей
Прагнення досягти мети сильно з повною віддачею	Швидке досягнення мети з обминанням перешкод	Досягнення мети повільне, помірне та впевнене	Досягнення мети повільне, боязке та сумнівне
Значна переоцінка своїх здібностей	Деяка переоцінка своїх здібностей	Реальна оцінка своїх здібностей	Недооцінка своїх здібностей

Загальна характеристика типів особистості працівників

Домінантний	Рецесивний
Напористий, різкий, жорсткий, часто грубий	Поступливий, делікатний, м'який, сором'язливий
Має тверді наміри виплинути, нав'язати свою думку	Справляє враження прохача та постійно винного
Перепитує, чи зрозуміли, ставить уточнювальні запитання	Надто делікатний і передбачливий
Може згорнути розмову на півслові. Якщо зрозумів Вашу думку, покаже це і негайно припинить подальший контакт	Нерішучий, важко приймає будь-які рішення
Важко сприймає свою неправоту	Дуже чутливий до навколишнього середовища, вразливий
Проявляє вишукану ввічливість, що може переходити у вишукане хамство	Надмірна делікатність часто призводить до того, що він іде раніше, ніж його вислухають
Уміє приймати рішення і завжди бере на себе відповідальність	Ніколи не приймає рішення і в більшості випадків уникає відповідальності
Такі люди завжди є лідерами: формальними чи неформальними, що залежить від ситуації	Завжди керовані. Ніколи не відіграють ролі лідерів
Мобільний	Ригідний
Дуже швидко реакція на збудники	Дуже поміркований у всьому. Думки детальні
Легко переключасться в спілкуванні на Вас, але так само легко переключасться від Вас на сильніший збудник	Потрібний час для включення в розмову. "Розкручується" повільно як маховик, але так само повільно зупиняється
Мова швидка, часто в словах "ковтаються" закінчення	Мова вдумлива, повільна з частими повторення слів чи фрагментів
Міміка жива, виразна, у нього "все на обличчі"	Зовнішність поважна, міміка спокійна, аж до незворушності
Зміст для нього важливіший за форму, тому вона часом буває жахливою. Довго не зосереджується на одних проблемах чи питаннях	При виявленні незрозуміння чи невтримки все методично повторює. "Тягучий", повторює вирази при поясненні, не любить, коли його перебиваю
При спілкуванні з ним потрібно спочатку налаштуватись на його темп, а потім, постійно тримати їх увагу, сповільнювати темп прийняття	При спілкуванні з ним - важливо не гарячкувати і витримати його темп сприйняття

Види ділової бесіди:

1. *Професійні бесіди*, під час яких роз'яснюються спеціальні проблеми без впливу на почуття співрозмовників.
2. *Промови*, мета яких — добитися від слухачів якихось дій шляхом інформування та аргументації.
3. *Виступи* (промови, вступне слово, бесіди тощо), присвячені певній даті.
4. *Дискусії та дебати* на певні професійні теми.

Ділова бесіда – це осмислене прагнення однієї уповноваженої людини чи групи людей через слово викликати бажання в іншій уповноваженій людині

чи групи людей діяти, що змінить хоча б одну із сторін ситуації чи встановить нові стосунки між учасниками бесіди.

Головне в бесідах — це добитися мети, задля якої її проводять, переконати співрозмовника в оптимальності Ваших пропозицій і домогтися його згоди на них.

Для цього ознайомимся з основними принципами ведення бесіди.

Крім основних, є ще дев'ять допоміжних принципів ведення ділової бесіди, які теж слід знати хорошему керівникові .

І, на останок, не слід ігнорувати умови, яких повинен дотримуватися хороший менеджер безпеки, для цього необхідно уважно розглянути наведені схеми принципів ведення ділових бесід.

Основні принципи ведення бесіди

Жодних побічних думок! Оскільки швидкість Вашого мислення в 4 рази більша, ніж швидкість мови співрозмовника, використовуйте цей "вільний час" для аналізу і висновків із того, що чуєте.

Поки Ви слухаєте, не можна перебувати співрозмовника, не слід ставити йому недоречні запитання і, тим більше, готувати контраргументи.

Необхідно сконцентруватися на темі бесіди.



Допоміжні принципи ведення бесіди

Уважно вислухайте співрозмовника до кінця!
Це не лише знак уваги до нього, а й професійна необхідність.

Ніколи не зневажайте зауважень та переконань Вашого співрозмовника.

Уникайте непорозумінь та неправильних трактувань!

Швидко та чітко з'ясовуйте значення термінів та виразів.

Поважайте свого співрозмовника!

Якщо необхідно, будьте непохитними, але зберігайте холоднокровність,
коли тон розмови підвищується; не сприймайте як трагедію момент,
коли противник дає волю гніву.

Намагайтесь у ході бесіди досягти мети
або принаймі знайдіть якийсь допустимий компроміс.

Завжди будьте ввічливими, по-дружньому налаштованими,
дипломатичними і тактовними.

У багатьох випадках вести бесіду - це, насправді, поступатися
співрозмовникові в одному питанні, щоб він Вам поступився в іншому.



4.5. Загальні типи поведінки менеджерів безпеки

Для кожного керівника, як і кожної людини, характерні своя індивідуальність, ділові, соціальні, моральні та психічні якості, про що йшлося вище. Однак у діловому плані всю різноманітність поведінки керівника за ознакою його відносин із підлеглими можна звести до **трьох основних типів**: автократичного, демократичного і ліберального. Зупинимось на конкретній їх характеристиці.

1. Авторитарному типу керівника властиві схильність до одноособового управління в гіпертрофованих формах, надмірна централізація влади, особисте вирішення абсолютної більшості питань, свідоме обмеження контактів із підлеглими.

Керівник авторитарного типу догматичний, прагне підкорити весь колектив своїй волі, не сприймає заперечень і не прислухається до думки інших, часто втручається в роботу підлеглих і жорстко контролює їх дії, вимагає пунктуального виконання своїх вказівок. Народи проводить лише для дотримання формальності, оскільки рішення він приймає заздалегідь.

Критики і своїх помилок не визнає, однак сам любить покритувати. Дотримується думки, що адміністративні стягнення — найкращий засіб впливу на підлеглих із метою досягнення високих показників роботи. Працює багато, примушує працювати інших, у тому числі понаднормово.

Нікому не дозволяє “сісти собі на шию”, однак вимагає від підлеглих усе, що вважає за потрібне, незважаючи на те, що його вимоги нерідко виходять за межі власне службових відносин і призводять до порушення трудового законодавства.

2. Керівник демократичного типу, на відміну від авторитарного, прагне надання підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучає до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи умови і справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них.

Керівник демократичного типу особисто займається тільки найскладнішими та найважливішими питаннями, надаючи підлеглим право вирішувати всі інші. Він намагається радитися з ними і прислухається до думки колег, не підкреслює своїх переваг і розумно реагує на критику, не уникає відповідальності ні за власні помилки, ні за помилки виконавців. Звичайно, йому, як і кожній людині, властиві побоювання за власний добробут. Однак, якщо цього вимагають інтереси справи, він сміливо йде на розрахований ризик, максимально обґрунтовуючи рішення, що приймаються, і твердо втілює їх у життя.

Керівник демократичного типу вважає своїм обов’язком постійно і детально, з повною відвертістю інформувати підлеглих про стан справ і перспективи розвитку колективу. При такій системі спілкування набагато легше мобілізувати підлеглих на реалізацію поставлених перед ними завдань, виховувати в них почуття справжніх господарів.

Отже, керівник-демократ орієнтується на можливості підлеглого, його природне прагнення до самовираження інтелектуального і професійного потенціалів, стимулюючи сприйняття ним цілей системи як своїх власних, його ініціативні дії в умовах самоуправління і самоконтролю. При такому підході вдало поєднуються функціональна діяльність керівника та його робота з виховання працівників, між ними зміцнюється почуття довіри і поваги.

3. Ліберальному типу керівника притаманні відсутність розмаху в діяльності, безініціативність і постійне очікування вказівок зверху, небажання брати на себе відповідальність за рішення та їх наслідки. Керівник-ліберал мало втручається в справи підлеглих і не виявляє достатньої активності, виступає в основному в ролі посередника у взаємовідносинах з іншими колективами. Як правило, він дуже обмежений, можливо, через свою невпевненість у власній компетентності, а отже, і в становищі, яке займає в службовій ієрархії. Такий керівник несподіваний у діях, легко зазнає впливу людей, які його оточують, схильний пасувати перед обставинами і миритися з ними, бо може без серйозних підстав скасувати раніше прийняте рішення.

У взаємовідносинах із підлеглими керівник-ліберал ввічливий і добродушний, ставить до них з повагою, намагається допомогти у вирішенні їхніх проблем, готовий вислуховувати критику і міркування, але в більшості випадків не здатний реалізувати висловлені йому думки. Він недостатньо вимогливий до підлеглих. Не бажаючи псувати з ними стосунків, часто уникає вживання рішучих заходів. Здатний нехтувати своїми принципами, якщо їх дотримання загрожує його популярності в очах вищих начальників чи підлеглих.

У намаганні набути чи зміцнити авторитет спроможний надавати підлеглим різного роду пільги, виплачувати безпідставні премії, схильний зволікати та перестраховуватися, рідко користується своїм правом сказати “ні”, легко роздає нездійсненні обіцянки. Коли наражається на відмову підлеглого виконати його вказівку, радше змінить завдання, аніж буде домагатися виконання. Разом з тим, не допускає думки, що має право заперечувати наказові вищого керівництва, навіть якщо він перевищує службові повноваження.

Керівник-ліберал не може захищати власні думку та позицію у складних ситуаціях. Він не виявляє організаторських здібностей, слабо контролює та регулює діяльність підлеглих, не здатний утримати “власних позицій”, через що досить часто його організацією керує неформальний лідер, а сам керівник легко може стати маріонеткою в чужих руках.

А.Д. Ярменчук виділяє 10 основних типів діяльності керівників:

1) авторитарний — виключає будь-яку участь підлеглих в управлінні, їх ініціативу та самостійність, допускає лише одноособову владу як у малих, так і великих справах;

2) колегіальний — принцип “Моя точка зору є однією з можливих”; здатність першої особи сприймати, розуміти, застосовувати в справі погляди, позиції, думки інших, навіть якщо вони протилежні його власним;

3) **дипломатичний** — здатність керівника до такої інтелектуально-психологічної гнучкості, яка забезпечить швидку перебудову керівником тактики і стратегії своєї діяльності згідно з вимогами середовища (він віртуоз у демагогії та спритності);

4) **ліберальний** — у підлеглих повна свобода дій та самостійність, принцип “Саме зробіться” призводить до попускання;

5) **авральний** — принцип “Давай, давай, потім розберемося”;

6) **діловий** — виключає хаотичність, діє за заздалегідь спланованими схемами;

7) **конструктивний** — ставиться досить схвально до всього нового, постійно знаходиться в стані пошуку та створення умов для позитивних зрушень;

8) **документальний** — вважає, що правильно складені плани та добре ведена документація гарантують успіх;

9) **компромісний** — поступаючись людям із різними інтересами, все ж досягає поставленої мети;

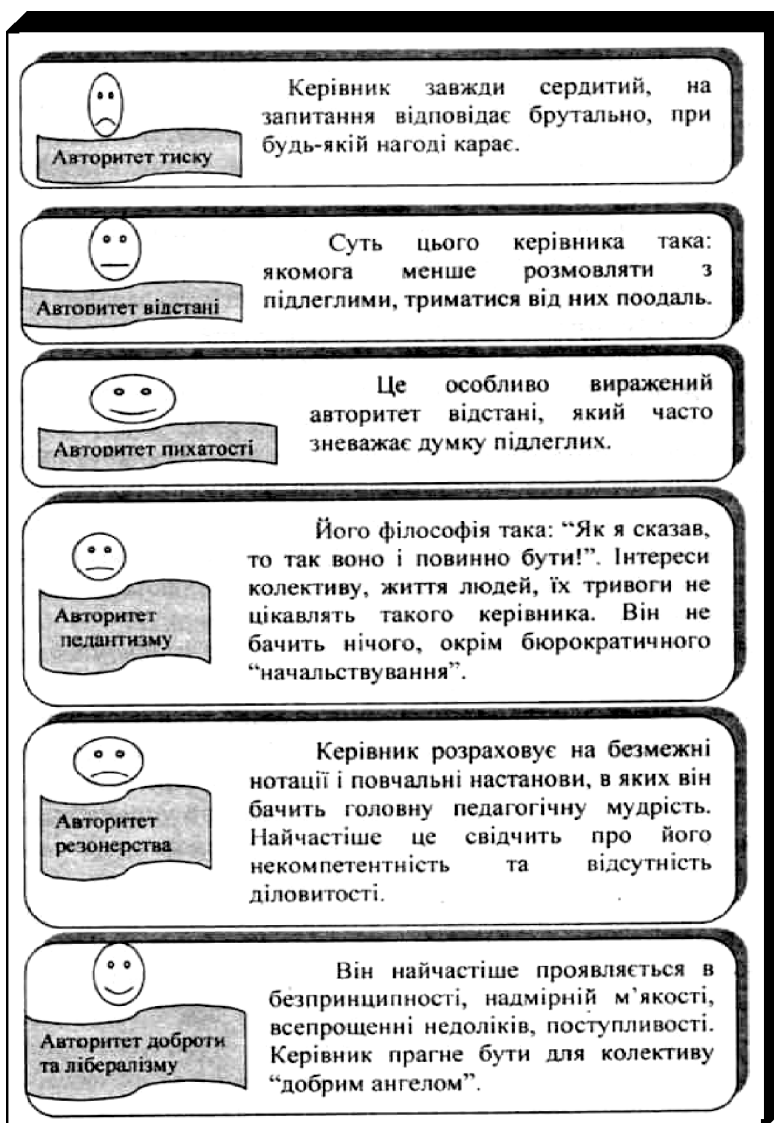
10) **демонстраційний** — віддає перевагу досягненню успіху, на-дихаючи підлеглих демонструванням відмінних результатів.

Однак поряд із типовою поведінкою менеджерів майже у всіх колективах присутні хибні авторитети. Часто буває, що кілька типів характерні для одного лідера і проявляються в певних пропорціях.

Знання цих типів допоможе правильно орієнтуватися у взаємовідносинах із такими лідерами.

Аналізуючи особливості типів поведінки різних керівників, можемо виділити **інтегральний тип поведінки “ідеального” керівника**, який полягатиме в дотриманні таких характеристик:

1. Чітка позиція стосовно будь-яких питань управління.
2. Творчий підхід до вирішення всіх проблем.
3. Відсутність суб’єктивізму в оцінках та рішеннях.
4. Науковість і гнучкість у застосуванні різних методів управління.
5. Опора на маси при виконанні поставлених завдань.
6. Установка на розумний ризик.
7. Стійкість до проявів формалізму.
8. Діловитість та ’беручість’ до справ.
9. Чутливе та уважне ставлення до людей.
10. Нетерпимість до недоліків.



Хибні типи авторитетів

Більш детально ми викладемо тему « хибні типи авторитетів» у лекційному матеріалі.



4.6. Людина — як джерело психофізіологічної інформації в організації безпеки

Не треба багато уваги, щоб по обличчю, осанці, манери поведінки і в цілому по загальному обліку ваш співрозмовник почав «розповідати» про себе те, що він сам — не бажає. Ці знання необхідні при формуванні управління та розвитку кадрового складу підрозділів безпеки.

Відомо, що чоловіки володіють великою фізичною силою, витриваліші і їх організм в меншій мірі підлягає не сприятливим факторам виробничого середовища. Чоловіки більш рішучі і упевнені в собі, їх рекомендують для роботи на посадах лінійних керівників підрозділів безпеки — директорів підприємств, начальників підрозділів, регіональних філій і участків.

Жінки більш актуальні в роботі, уважні і скрупульозні, що важливо для функціональних керівників відділень, служб, секторів, груп і провідних спеціалістів.

Набуті знання психологічних відмінностей і особливостей чоловіків і жінок, буде позитивно відображатися на формуванні апарату, виробничих підрозділів та кінцевих результатів роботи організацій безпеки.

Сучасною наукою встановлено, що в основі кожної людини лежать особливі сполучення властивостей нервової системи, ці сполучення дають певний тип темпераменту людини.

Темперамент — це тип нервової системи в діяльності й поведінки людини, її властивість від народження, що може видозмінятися в процесі життя.

Менеджери системи безпеки повинні добре розбиратися в психофізіологічних властивостях людського організму тому, що сила нервової системи людини має позитивні й негативні моменти, а це у свою чергу позначається на працездатності. У власника слабкої нервової системи низька працездатність компенсується зростанням чутливості, що дозволяє більш чуйно й правильно вловлювати зміни в навколишньому середовищі. У зв'язку з цим не можна говорити про “погані” й “гарні” темпераменти, а вести мову можна лише про існування різних способів поведінки й діяльності самої людини.

Наприклад, у **холерика** сильна нервова система, він легко перемикається з однієї справи на інше, але у його не стриманість у поведінці, невраїноваженість нервової системи, і це зменшує контактність, (інакше кажучи, сумісність) з іншими людьми.

У **сангвініка** також сильна нервова система, а значить і гарна працездатність, він легко перемикається в діяльності й спілкуванні, але недостатньо чутливий до всіх зовнішніх змін.

У **флегматика**, як у холерика й сангвініка, сильна, працездатна нервова система, але він дуже важко включається в іншу роботу, його важко вибити із “наїждженої колії”.

Меланхолік з погляду сильно — працездатності нервової системи — самий “невиграшний” тип темпераменту, але зате він легко перемикається

з однієї справи на інше; на відміну від всіх “сильних” типів володіє чутливістю до всього, що відбувається довкола нього.

Дослідження сучасних учених показують, що сама структура властивостей нервової системи як нейрофізіологічних вимірів темпераменту багато складніше, а число основних комбінацій цих властивостей набагато більше й не зводиться тільки до чотирьох вище названих типів. Множинність сполучення різних властивостей типів темпераменту відзначалося й дослідниками минулого, які такі сполучення називали складним типом темпераменту.

У дійсному житті переважають люди, наділенні саме складним темпераментом. Різні сполучення темпераментів можуть бити як природними, (народженими), так і здобутими, коли під впливом тих або інших життєвих обставин основний темперамент ускладнюється іншим, що його доповнює.

На думку відомого фізіогноміста минулого Лассалья, кожний темперамент може вступити в сполучення з іншим, що характеризується наявністю відповідних індивідуальних рис, що проявляються як у зовнішньому вигляді людини, так й у властивостях його внутрішнього миру. Лассаль описує наступні типи складних темпераментів людини:

- ✱ - **жовчно-сангвінічний** відрізняється багрово-красним кольором обличчя; чорними або темними очами, (блискуче-виразними); червоною й щільною шкірою; помірною повнотою й розвитою мускульною силою; різкими рухами, добрими легеньми. Представники даного темпераменту енергічні, чемні з роздратованістю, різкі в поведженні, дуже активні, прямолінійні, рішучі, запальні, володіють великою силою волі;
- ✱ - **жовчно-лімфатичний** відрізняється помірною повнотою, блідним кольором обличчя, рижуватими волоссями, частими ластовинням, темно-сірими очами із зеленим відтінком. Цей тип темпераменту витканий із протиріччя: енергія й слабкість, діяльність і неробство, сміливість і боягузтво, заповзятливість і нерішучість. Любить життя помірковано діяльне;
- ✱ - **жовчно-меланхолійний** відрізняється: запалими і гострими рисами обличчя ; очі глибоко запалі, чорні й блискучі; брови приєднанні й густі; волосся чорні й тверді; губи тонкі й стислі; ніс звичайно- гострий. Характерними рисами їхнього внутрішнього складу є непохитна воля, уперта наполегливість, загартований характер і незвичайна енергія;
- ✱ - **сангвініко-лімфатичний** темперамент: його власники мають свіжий колір обличчя, яскраві губи, голубі або сірі очі, білу шкіру, трохи схильні до повноти. Ці люди мають чудово рівний, м'який, уживаний і міцний характер, у своєму житті вони найбільше цінують спокій, відсутність хвилювань і турбот;
- ✱ - **сангвініко-меланхолійний** темперамент носить наступні риси: колір особи їх темний, з різким рум'янцем на щоках, очі чорні; волосся чорні й густі, жовтувата шкіра. У цьому темпераменті сполучаються протилежно – сангвінічна життєрадісність і меланхолійна унілість. Взагалі, ця натура честолюбна з достатньою енергією, наполегливістю й волею.

Хоч по характеру своєму вони більше схильна до сумного настрою, чим до веселого;

*** - лімфатико-меланхолійний** темперамент відрізняє своїх представників матовим кольором особи з темним відтінком; білявими, але із сірим відтінком волосся; глибоко запалими, мутними очами; риси обличчя неправильної й розпливчастої форми. Володіють, як правило, холодним, зосередженим і непривітним характером. Боязкість і непевність, разом із природною обережністю, роблять їх трохи нерішучими.

Відрізняються разом з тим більшим самовладанням. Існують опису й інших складних темпераментів, що мають свої відмінні риси. Однак уважний спостерігач, що володіє до того ж прийомами й методами візуальної психодіагностики, може самостійно побачити серед свого оточення людей, що володіють сполученням різних типів темпераменту. Найбільше, що часто зустрічаються типи складних темпераментів наступні: холерико-сангвінічний, сангвініко-флегматичний, флегматико-меланхолійний і меланхолико-холеричний. Загальне число різних сполучень складних темпераментів, на думку деяких дослідників, досягає двадцяти чотирьох.

Мімічний вираз обличчя – дзеркальне відображення внутрішнього стану людини

Таким чином, сучасними дослідженнями підтверджується деякий зв'язок внутрішнього, психологічного змісту особистості із зовнішніми, морфологічними особливостями будови обличчя. Однак обличчя будь-якої людини в різні періоди часу не є чимсь застиглою лавою, і являє собою цілую гаму різних рухів, що виражається в міміці. Антон Штангль у своїй книзі “Мова тіла” приводить безліч описів різних мімічних виражень і дає їм відповідну інтерпретацію [49].

Наприклад, повністю піднята (випрямлена) голова вказує на впевненість у собі, виражену самосвідомість, повну відкритість й увагу до навколишнього світу через інтенсивні відносини з ним. Підкреслено ж високо піднята голова виявляє відсутність близькості, самозвеличення або закидання голови назад демонструє активне бажання діяльності, виклик стосовно інших. І навпроти, схилена набік голова вказує на відмову від власної активності, повну відкритість співрозмовникові, прагнення йти назустріч аж до покірності. Розслаблено звисаюча вниз голова – ознака загальної недостатності готовності до напруги, безвільність.

Рухи мускулатури чола тісно зв'язані, на думку А.Штангля, з активністю очей й, в основному, нею визначаються. Так, горизонтальні складки утворюються при максимальному розкритті очей (при переляку, подиві, безпорадності, невір'ї, важності, гордовитості й ін.), що часом означає духовну інертність або ж сильний ступінь стомлення. Вертикальні складки на чолі над переніссям є вірним показником фіксованої волі (“вольові складки”), що може супроводжуватися, однак, зайвою щиросердечною замкнутістю, відгородженістю від нових вражень і думок.

Одночасно вертикальний і горизонтальний, перехідний друг у друга складки, називані “складками потреби”, є ознакою перенесених страждань і безпорадності, дискомфорту в внутрішньому становищі.

Очі являють собою особливо інформативний орган. Наприклад, певну інформацію фахівцеві-спостерігачеві може представити навіть колір очей людини. Цікаві дані в цьому напрямку накопичені іридіодіагностикою – спеціальною областю знання, що дозволяє визначити по малюнку райдужної оболонки ока, різні стани й особливості індивіда [20]. Установлено, наприклад, що в чорнооких – і карооких людей нервова система більше збудлива, чим у людей із блакитними й сірими очами, блакитнооки більше схильні до неврологічних нездужань. Разом з тим люди із блакитними очами, за спостереженнями австралійських дослідників, найменш чутливі до болю, добре переносять біль зеленооки й сірооки, зате власники карих очей свідомо відчувають неймовірний страх перед болом (наприклад, перед стоматологічною бормашиною) [32].

Деякі сучасні вчені затверджують, що колір очей виявляє також риси характеру людини [36]. Так, американські психологи Дж.Глайв й Е.Клери після п'ятирічних досліджень більше 10 тис. чоловік прийшли до висновку, що діти з темними очами мають більшу енергію, ініціативу й більше неспокійні характером, ніж діти зі світлими очами. У відношенні дорослих дані автори затверджують, що люди з темно-блакитними очами досить наполегливі; але мають схильність до сентиментальності. Вони легко піддаються настрою, довго пам'ятають образи, бувають примхливі.

Люди з темно-сірим кольором очей – уперті й сміливі, домагаються свого, незважаючи на різні труднощі. Вони бувають запальні й злопам'ятні, дуже ревнивими і є частіше однолюбамі. Власники темно-карих очей звичайно веселі, дотепні, запальні, але відхідливі. Люблять гумор, товариські, легко сходяться з людьми, легко влюбливі, але не дуже постійні.

Люди ж зі світло-карими очами соромливі, схильні до самоти, мрійливі, важко переживають образи. Вони працьовиті, старанні, на них, як правило, можна покластися. Сині очі свідчать про романтичний нахил, а також про егоїзм і зарозумілість. Синьооки легко піддаються поривам, але також легко й остигають. Їх відмітною позитивною рисою є правдивість. Люди із зеленими й сіро-зеленими очами звичайно мають сильну волю й неухильно йдуть до поставленої мети. Вони відрізняються сталістю, але бувають жорстокими й незговірливими. Часто їм бракує уяви [36].

Погляд

Людський погляд тісно пов'язаний з мовою й часто є засобом установлення контакту. Однак різні народи досить по-різному використовують погляд у спілкуванні. Займаючись цими питаннями етнографи ділять людські цивілізації на “контактні” й “неконтактні”. У контактних культурах погляд при спілкуванні має більше значення (це араби, латиноамериканці, народи півдня Європи). До неконтактного відносять індіанців, пакистанців, японців, північно-європейців.

Дослідження, проведені в США, показали, що навички використання погляду в спілкуванні, будучи один раз засвоєними в дитинстві, протягом життя майже не міняються, навіть якщо людина потрапить в інше національне середовище. При цьому жінки, як правило, використовують прямий погляд набагато більше – вони й частіше дивляться на співрозмов-

ника, і довше не відводять ока. Швидше за все, це - уроджена відмінність, у всякому разі вже з 6-місячного віку дівчинки “глазастіше” хлопчиків.

“Мова погляду” дуже різноманітна. Так, повністю відкриті очі вказують на високу сприйнятливості почуттів і розуму, загальну жвавість. Занадто ж широко відкриті (“витаращані”) ока свідчать про посилення оптичної прихильності до навколишнього світу. Прикриті, “завішені” очі є найчастіше ознакою інертності, байдужості, зарозумілості, нудьги або ж сильного стомлення. Звужений або прищулений погляд означає або сконцентроване пильне спостереження, або (у сполученні з поглядом збоку) – підступництво, хитрість [49].

Прямий погляд з особою, повністю зверненим до партнера демонструє інтерес, довіру, відкритість, готовність до прямої взаємодії. Погляд збоку, кутами очей свідчить про відсутність повної віддачі, скепсису, недовіри. Погляд знизу (при схиленій голові) вказує або на агресивну готовність до дій, або (при зігнутій спині) – на підпорядкованість, покірність, послужливість.

Погляд зверху вниз (при відкинутій голові) виявляє почуття переваги, зарозумілості, презирства, пошуки панування. погляд, що ухилиється, вказує на непевність, скромність або боязкість, можливе почуття провини.

Рот людини. Відтягнуті вниз куточки рота символізують у цілому негативне відношення до життя, загальне невеселе вираження особи. Підняті куточки рота відбивають позитивне відношення до життя, позжавлення й веселе вираження особи. Якщо рот виглядає пухким, то це вказує на збільшений життєвий прояв почуттів, м'який рот – на чутливість, гострий рот – на інтелект, твердий рот – на стремління до волі. [49].

Сміх. А.Штангль виділяв кілька цікавих спостережень за особливостями сміху, оскільки, як він вважає, це особливо зрадницька річ, у якій людина розкривається найбільше повно, так:

- Сміх на -а (ха-ха): зовсім відкритий, що йде від серця сміх, що полегшує й безтурботний.

- Сміх на -е (хе-хі): не занадто симпатичний, зухвалий, зухвалий, заздрий.

- Сміх на -і (хи-хи): одночасно потайлива, хитрий, суміш іронії й зловтіхи.

- Сміх на -про (хо-хо): звучить хвастливо-угождаюче, в основі – знущальний і протестуючий.

- Сміх на -в (ху-ху): вказує на схований страх, боязкість [49].

Сміх, таким чином, грає в житті й, особливо в міжособистісних відносинах, величезну роль, але тільки в тому випадку, якщо сміються “за всіма правилами”. Однак, як затверджують американські соціологи, 60% жінок не вміють правильно сміятися. У зв'язку із цим у Нью-Йорку відкритий спеціальний інститут, де за 200 доларів представниць прекрасної підлоги вчать “чарівно” сміятися й посміхатися [32].

Посмішка. Антрополог Карстен Нимиц із Західного Берліна вивчав посмішку на основі нового підходу: він досліджував цей елемент людської посмішки у динаміці обличчя, а не по фотографіях, як робилося звичайно дотепер. Записуючи усміхнених особистостей на відеомагнітофон і проводячи потім відповідні виміри, Нимиц і його співробітники

встановили, що враження про те, щира або вдавана посмішка, виникає залежно від двох параметрів:

- від швидкості, з якої піднімаються куточки рота,
- і від одночасного розширення очей з наступним коротким прикриттям повій.

Дослідник підкреслює, що занадто тривале розширення очей без їхнього короткочасного закривання в сполученні з посмішкою розглядається як загроза. Навпроти, короткочасне закривання очей – заспокійливий елемент міміки. Усміхнений як би дає зрозуміти: “Я не чекаю від вас нічого поганого, бачите, я навіть закриваю очі” [32].

Наведений вище короткий аналіз різних елементів людської міміки дозволяє зробити висновок, що найважливішими мімічними явищами особи виступають наступні: складки на чолі, очі, напрямок і рух погляду, рот

Мова рук людини – як запорука безпеки

Мова рук або жестів завжди суцільно індивідуальний і має високий ступінь інформативності. Наприклад, як затверджує Ален Брассер, що записав протягом 25 років близько 250 млн. показань свідків, головним показником правдивості свідка є очі й руки людини. “Говорити людина може, що завгодно. А от очі й руки його обов’язково видадуть, вони нічого не можуть сховати й розповідать набагато більше, ніж очі” – вважає Брассер [32].

Разом з тим мова жестів, крім індивідуальності, має й загальні особливості, що залежать від національної приналежності, віку й приналежності людини, рівня її культури й ін. ознак. Так, англійський психолог Майкл Арджайл, що вивчав під час своєї кругосвітньої подорожі мову жестів, установив, що в середньому протягом години використовує жестикуляцію один раз; фіни – 1 раз, італієць – 80 разів, француз – 120 разів, а мексиканець – 180 разів [32]. А.Штангль у своїх роботах приводить безліч жестів, особливо рук і кисті, “читання” яких дозволяє краще розуміти співрозмовника. Деякі із цих жестів й їхня інтерпретація приводяться нижче і їх повинні знати менеджери безпеки:

- В’януло звисаючі уздовж тіла руки: пасивність, відсутність готовності до дії, недолік волі.

- Схрещені на грудях руки: захисна реакція, відома ізоляція, деяке чекання.

- Руки закладені за спину: відсутність готовності до дії, а також скритність зніяковілості, боязкості, скрутного стану.

- Відкрита долоня звернена нагору: жест пояснення, переконання, відкритого подання, віддавання.

- Одна або обидві руки заховані в кишенях: скритність утруднень, непевності, втрата безпосередності.

- Рука стискується в кулак: концентрація, оволодіння хвилюванням, прагнення до самоствердження.

- Потирання рук: людина перебуває під владою приємних, задовольняючих його думок.

- Рука щось бере або робить рух у цьому напрямку: безпосередньо тілесне, матеріальне захоплювання, часто ознака жадібного, що занадто багато прагне до матеріального володіння.

– Руку рук, що закривають особу або його частину: бажання сховати, сховати, приховати свій стан; замисленість або утруднення.

– Рух, що потирає, по чолу: стирання негарних думок, поганих поглядів або концентрація на міркуваннях.

– Розкрита долоня гладить що-небудь приємне на дотик (наприклад, іншу свою руку): м'яка вдача, добросердий настрій.

– Напружено випрямлений вказівний палець: знак концентрації, внутрішньо-безвідносно до інших людей.

– Вказівний палець, прямий, кладе на край губ: почуття непевності, пошук причин, допомоги.

– Палець засунутий у рот: наївність, подив, стан неувважності, нерозуміння.

– Палець торкається очей або вух: знак деякої незручності, відома боязкість, пошуки втечі.

– Кінчики вказівного й великого пальців стикаються; у той час як інші, особливо мізинець, відстовбурчені: високий ступінь уваги й концентрації, спрямовані на найтонші деталі.

– Руки впираються в стегна: потреба в посиленні й зміцненні, демонстрація своєї твердості й переваги; бравада від наївної до злісної форми. Часто приховує почуття слабкості або зникловості.

– Руки підтримують верхню частину тулуба, опираючись на що-небудь (наприклад, об стіл, спинку стільця, низьку трибуну й т.д.): прагнення до духовної опори або внутрішньої непевності.

“Читанню” мови рук й у цілому жестів людини, присвячується останнім часом усе більше досліджень, особливо за рубежом, що свідчить про високий рівень прогнозування поведінки об’єкта на основі спостереження за його зовнішніми проявами. Ці дані одержують усе більше широке поширення в різних областях прикладної психології, а також у практиці повсякденного людського спілкування та менеджменту безпеки.

Осанка і хода – як прояв фізичного і психологічного стану людини

Загальні й специфічні характеристики постави й ходи людини можуть багато чого розповісти уважному спостерігачеві. Навіть така, здавалося б, незначна деталь, як особливості стирання підметок на взутті, за твердженням японського професора Яхиро Хирасави, дозволяють судити про фізичний і психічний стан людини. До такого висновку він прийшов, дослідивши за 30 років більше 600 тис. підметок. “Необхідно тільки вміти читати ”написане“ на взутті”, – затверджує професор [32]. А.Штангль у своїй книзі “Мова тіла” приводить різні характеристики постави й ходи людини, частина з яких дані нижче [49]:

– Гарна невимущена постава свідчить про високу сприйнятливості і відкритість навколишньому світові, здатності до негайного використання внутрішніх сил і волі від якого-небудь обмежуючого примуса. Нерухомість же або напруженість тіла вказують на реакцію самозахисту, відмова контактів, закритість, часто чутливість, а також на несприятне старання бути коректним.

– Погана, млява осанка, сутула спина виявляють покірність, смиренність, догідництво. Поза конвенціонального роду (одна або дві руки в кишенях, руки закладені за спину або схрещені на грудях й т.д.) свідчать про

недолік самостійності й потреби в непомітному включенні себе в загальний порядок.

- Досить інформативні для уважного спостерігача плечовий пояс й у цілому верхня частина тіла людини. Наприклад, високо підняті плечі зі злегка сутулою спиною й утягненим підборіддям “говорять” про безпорадність, нервозність, хронічний страх, непевності й боязкості.

- Плечі, що спадають уперед, указують на почуття слабості й пригніченості, почуття або комплекс неповноцінності. Вільне опускання плечей свідчить про почуття, що наступило, упевненості, внутрішній волі, володінні ситуацією.

- Віджимання плечей назад указує на рішучість діяти, почуття сили, активність, заповзятливість, нерідко – на переоцінку власних можливостей.

- Випнута грудна клітка з у людей активних, з розвиненим відчуттям своєї значимості, потребою в соціальних контактах, впала ж грудна клітка часто вказує на відому байдужість, замкнутість, пасивність, покірність і пригніченість.

Положення ніг і ступень також може представити певну інформацію про стан і психологічні якості людини:

- Так, стійка на обох ногах (ноги розставлені не більше, ніж на дві ширини долоні) з рівномірно розподіленою вагою тіла говорить про її власника як про людину сильному, урівноваженому, спокійному й твердому, здатному застосовуватися до обставин.

- Нерухома застигла стійка при сильній напрузі вказує на погану пристосовність, упертість, негнучке самоствердження.

- Мінлива стійка при недоліку напруги, частій зміні основної опорної ноги й позиції ступень виявляє недолік твердості й дисциплінованості, ненадійність і боязкість. “Погойдування”, підведення на носки “говорить” або про підготовку активного руху, агресивній установці, або про зарозумілість.

- Стійка “широко розставивши ноги” указує на потребу в самоствердженні, широкі домагання, завищену самооцінку, часто – на почуття неповноцінності.

Якщо хода або стійка характеризується помітною поверхневим назовні носінням НІГ, то говорять про “чванливу ходу”, зарозумілість й самовдоволенні (“виступає павичем”). Якщо ж носки ніг загнуті всередину, до себе, то це вказує на відому внутрішню слабкість, відносний недолік напруги, недостатню впевненість у своїх силах.

Менеджери безпеки повинні розрізняти кілька типів ходу людини:

- о **ритмічна хода** – розслаблена форма піднятого, але врівноваженого настрою, типова для тих що гуляють;

- о **рівномірна хода** (по типі армійського маршового кроку) – вольова діяльність або прагнення до мети;

- о **широкі кроки** – часто екстраверсія, цілеспрямованість, заповзятливість, невимушеність, що абстрагує мислення;

- о **короткі, маленькі кроки** – частіше інтроверсія, обережність, розрахунок, швидке мислення й реакція, стриманість, тип мислення скоріше конкретний;

- о **ритмічно-сильна хода** (з посиленими рухами стегон) – наївно-інстинктивні й самовпевнені натури; розгойдування плечей у резонанс – в основному, афективні, самозакохані індивіди;
- о **хода що шаркає**, “провисаюча” хода – відмова від вольових зусиль і прагнень, млявість, повільність, лінність;
- о **тверда, кутаста, ходульна, дерев’яна хода** – зажатість, недолік контактів, боязкість, нездатність до вільного прояву;
- о **постійне підведення нагору** (на напружених носках ніг) – прагнення нагору, ведене сильною потребою, почуттям переваги, особливо інтелектуального.

Додатково в безпеці розрізняють кілька способів посадки людини:

- о **закрита посадка** (ноги й ступні зімкнуті) – острах контактів, недолік внутрішньої сили, не впевненості в собі;
- о **безтурботно-відкрита посадка**, (ноги, або стегна широко розставлені) – недолік дисципліни, лінність, байдужо-примітивна безцеремонність;
- о **ноги покладені одна на одну** – самовпевненість, благодійний настрій, відсутня готовність до захисту;
- о **сидіння на кінчику стільця** – готовність до втечі, боязливості натури, недовіра.

Невербальна комунікація, мова жестів і безпека

Невербальна комунікація як своєрідна мова почуттів є таким же продуктом суспільного розвитку, як і мова слів. До засобів невербальної комунікації належать жести, міміка, інтонація, паузи, поза й т.д., які утворюють знакову систему, що доповнює й підсилює, а іноді й замінюють засоби вербальної комунікації – слова людини.

Кожен жест людини – це як слово в мові. Читаючи жести, ми здійснюємо зворотний зв’язок, що відіграє головну роль у цілісному процесі взаємодії, а жестові групи – це важлива складова зворотного зв’язку. “Безслівний” зворотний зв’язок може попередити про те, що вам потрібно змінити поведінку, зробити що-небудь, щоб досягти потрібного вам результату в спілкуванні з аудиторією, виробничою групою, конкретним співрозмовником або посилити безпеку.

Нижче приводяться деякі групи жестів, що виражають різні позиції людини в процесі спілкування, описані американськими фахівцями в області комунікації Д.Ньюренбергом і Г.Калеро [24].

1. Жести відкритості. Серед жестів, що позначають відкритість, можна виділити наступні:

- розкриті руки долонями нагору (жест, пов’язаний із щирістю й відкритістю);
- потискування плечима, що супроводжуються жестом розкритих рук (позначення відкритої натури);
- розтібання піджака, (люди відкриті й дружні до вас розташовані часто розстібають або навіть знімають піджак у вашій присутності). Наприклад, коли діти пишаються своїми досягненнями, вони відкрито показують руки, а коли вони почувають свою провину або насторожено сприймають ситуацію, то ховають руки або в кишені, або за спину. Фахівці також помітили, що коли ділові переговори йшли успішно, спо-

стерігалася наступна 'жестова' група: сидячі учасники розстібають піджаки; розпрямляють ноги, пересуваються на край стільця ближче до стола, що відокремлює їх від співрозмовника.

2. Жести захисту (оборони). До цієї групи відносяться жести, такі як можливі погрози, конфліктні ситуації:

- руки, схрещені на грудях – (використається для вираження оборони). Коли ми бачимо, що співрозмовник схрестив руки, ми повинні переглянути те, що робимо або говоримо, тому що партнер починає йти від обговорення; руки, стислі в кулаки, також указують на захисну реакцію співрозмовника.

3. Жести оцінки – це жести, що мають відношення до мрійності:

- жести “рука в щоки” (люди, що опираються щокою на руку, звичайно глибоко занурені в роздуми);

- жести критичної оцінки – підборіддя опирається на долоню, вказівний палець витягається уздовж щоки, інші пальці – нижче рота (позиція “поживемо – побачимо”);

- людина сидить на краєчку стільця, лікті на стегнах, руки вільно звисають (позиція “це чудово!”); – нахилена голова (жест уважного слухання. Наприклад, якщо в більшості слухачів в аудиторії голови не нахилені – це виходить, що група в цілому не зацікавлена викладеним матеріалом);

- почісування підборіддя – (жест “добре, давайте подумаємо” – використовується, коли людина зайнята процесом ухвалення рішення);

- жести з окулярами (протирання стекол, беруть у рот дужку окулярів і т.п.) – це пауза для міркування, людина хоче одержати час для обмірковування свого положення перед тим, як зробити більше рішучий опір, вимагаючи пояснень або порушуючи питання;

- крокування під час розмови – жест, що позначає спробу людини розв’язати складну проблему або прийняти важке рішення;

- пощипування перенісся – цей жест, що звичайно сполучається із закритими очами, говорить про глибоку зосередженість і зовнішню напруженість.

4. Жести підозри й скритності:

- рука прикриває рот (співрозмовник старанно приховує свою позицію по обговорюваному питанню);

- погляд убік (показник скритності);

- ноги (або все тіло), звернені до виходу – цей жест явний знак того, що людина хоче закінчити зустріч, бесіду або те, що відбувається;

- почісування або легеньке потирання носа (звичайно вказівним пальцем) – знак сумніву (інші різновиди цього жесту – потирання вказівним пальцем за або перед вухом, потирання ока).

5. Жести домінантності – підпорядкованості. Перевага може бути виражене в привітальному рукоштовпанні:

- коли людина міцно потискує вам руку й повертає її так, що його долоня лежить поверх вашої, він хоче виразити щось начебто фізичної переваги. І, навпаки, коли людина простягає руку долонею, нагору, вона демонструє готовність прийняти підлеглу роль. Коли рука людини при розмові недбало засунута в кишеню піджака, при цьому великий палець перебуває зовні, те це виражає його впевненість у перевазі над вами.

6. Жести готовності:

- руки на стегнах – це перша явна ознака готовності (його часто можна спостерігати у спортсменів, що очікують своєї черги). Варіація цієї пози в положенні сидіючи – людина сидить на краю стільця, лікоть однієї руки й долоня іншої опираються на коліна (так сидять безпосередньо перед висновком угоди або, навпаки, перед тим, як встати й піти).

7. Жести перестраховки: багато жестів пальців відбивають непевність, внутрішній конфлікт або побоювання. Так, дитина в цьому випадку смочає палець, підліток гризе нігті, а дорослий часто заміняє палець ручкою або олівцем і гризе їх. Інші жести цієї групи – переплетені пальці рук, при цьому більші пальці нервово потирають один одного; пощипування шкіри; порушення положення спинки стільця перед тим, як на нього сісти, або при зборах інших людей. Для жінки типовий жест посилення внутрішньої впевненості – повільне і 'ізяшне' піднімання руки до своєї шиї.

8. Жести фрустрації:

- короткий подих, часто з'єднане з різними неясними звуками типу стогону, мукання й т.п. (той, хто не зауважує моменту, коли його опонент починає коротко дихати, і з доводити своє, може зштовхнутися із серйозними неприємностями);

- тісно зчеплені, напружені руки – це жест недовіри й підозри (той, хто намагається, зчепивши руки, запевнити навколишніх у своїй щирості, звичайно не має великого успіху);

- руки тісно стискають одна іншу – це спостерігається, коли людина потрапила в "переробку" (наприклад, повинен відповідати на запитання, що містить серйозне обвинувачення проти нього);

– захисне поглаживання шиї долонею (у багатьох ситуаціях, коли людина займає захисну позицію) – жінки звичайно сполучають цей жест із поправленням зачіски.

9. Жести довіри:

- пальці з'єднуються на зразок купола храму (жест "купол") – це означає довірчість, але й часто деяке самовдоволення, егоїстичність або гордість (дуже розповсюджений жест у відносинах начальник – підлеглий, при цьому, чим вище ранг керівника, тим вище він тримає руки).

10. Жести авторитарності:

- руки з'єднані за спиною, підборіддя підняте нагору – типова авторитарна поза (так часто ходять міліціонери, вищі керівники, армійські командири). У цілому, якщо ви хочете дати зрозуміти свою перевагу, те все, що треба зробити – це фізично здійнятися над даною людиною, – сісти вище, коли ви обоє сидите, або встати.

11. Жести нервозності:

- покахикування, прочищення горла (ті, хто часто прочищають горло, почувують себе непевно й неспокійно);

- лікті ставляться на стіл, в вигляді піраміди, вершина якої – кисті рук – розташовані прямо перед ротом (такі люди грають із партнерами в "кішок-мишки", поки ті надають їм такої можливості);

- 'бринчання' монетами в кишені – указує на заклопотаність людини із приводу грошей або їхньої недостатці;

- посмикування себе за вухо – ознака того, що співрозмовник хоче перебити розмову, але стримує себе.

12. Жести самоконтролю:

- руки заведені за спину, і там одна сильно стискає іншу, інша поза – сидяча у кріслі людина зі схрещеними щиколотками й вцепившись в підлокотники руками (типова для очікування прийому у зубного лікаря). Такі пози є сигналами про бажання людини впоратися із сильними почуттями й емоціями.

13. Жести нудьги:

- постукування по підлозі ногою або клацання ковпачком ручки; голова в руці, тобто голова лежить у долоні;
- машинальне малювання на папері;
- порожній погляд (“я дивлюся на вас, але не слухаю”).

14. Жести залицяння (або “причепурювання”):

- у жінок – це пригладжування або поправлення волосся, одягу; розглядання себе в дзеркало, повороти перед ним, (співрозмовником);
- погойдування стегнами;
- повільне схрещування й розведення ніг на очах у чоловіків;
- поглажування себе по ікрах, колінах, стегнах;
- балансування туфлі на кінчиках пальців (“у вашій присутності я почуваю себе ”затишно”);
- у чоловіків – поправлення краватки, запонки, піджака;
- випрямлення тіла, руху підборіддя нагору або униз й ін. [24].

Характеристики голосу й дистанції в спілкуванні, як невід’ємні заходи безпеки

Кожна людина претендує на певне “життєвий простір”, свою “зону тіла” і пред’являє відповідні територіальні права. Люди часто виражають це жестами, наприклад, кладуть ногу на ручку крісла, ставлять її на висунутий ящик письмового стола або кладуть на бажаний простір різні предмети (книги, газети, одяг і т.д.).

Проникнення в “життєвий простір” іншої людини розцінюється як недоречне й викликає роздратування. При цьому різна гама міжособистісних відносин диференціює й різні припустимі дистанції спілкування. Американський дослідник Е.Хелли розрізняє наступні типи дистанції:

1. Близня зона :

- а) “інтимна” дистанція (від 0 до 40-60 см.),
- б) “особиста” дистанція (від 0,4 до 1,5 м);

2. Далека зона:

- а) “суспільна” дистанція (від 1,5 до 4 м),
- б) “відкрита” дистанція (від 4 до 8 м і більше). Крім того, у дослідженнях було встановлено, що інтровертні люди схильні до порівняно більшої дистанції при розмові, чим екстрівертні [49].

Група оксфордських психологів установила, що існує чіткий зв’язок між “дистанцією розмови” і ростом співрозмовників: чим вище чоловік, тим далі хоче перебувати від свого співрозмовника .

У жінок же спостерігалася прямо протилежна залежність. Психологи пропонують цілком правдоподібне пояснення цьому дивному явищу.

Справа в тому, що в нашому суспільстві створилася своєрідна “культурна норма” – чоловік повинен бути високого зросту, а жінка, навпроти, мініатюрної. І хоча в дійсності не завжди буває саме так, кожна людина не усвідомлено намагається підігнати життя під теорію. Тому високому чоловіку приємно стояти поруч зі своїм співрозмовником – низькою жінкою, а висока жінка, навпаки, прагне відійти подалі, щоб сховати свій “недолік”.

Звідси треба зробити висновок, що не треба під час розмови надто наближатися до високої співбесідниці або малорослого співрозмовника – вони будуть почувати себе ніяково. І точно так само не слід упускати можливості зробити людині приємне – підходите майже впритул до мініатюрної жінки або рослого чоловіка: нехай відсутність або наявність зайвих десяти сантиметрів росту порадує їм і надасть задоволення [5].

Голос людини, як емоційний прояв

У ситуаціях спілкування, поряд з дистанцією, голос людини є дуже характерною рисою, що дозволяє скласти більше загальне враження про нього. У масових дослідженнях було отримано від 60 до 90% правильних суджень щодо величини тіла, повноти, рухливості, внутрішнього стану й віку, що ґрунтувалися тільки на голосі й на манері говорити. А.Штангль приводить наступні характеристики людського голосу:

- ★ **швидкість мови:** жвава, жвава манера говорити, швидкий темп мови свідчить про жвавість, імпульсивність співрозмовника, його впевненості в собі; спокійна повільна манера вказує на незворушність, розважливість, обґрунтованість;

- помітні коливання швидкості мови виявляють недолік урівноваженості, непевності, легку збудливість людини;

- ★ **гучність:** більша гучність голосу, як правило, властива щирій силі спонукання (життєвій силі) або зарозумілості й з;

- мала гучність вказує на стриманість, скромність, такт або недостатчу життєвої сили, слабкість людини; сильні зміни в гучності свідчать про емоційність і хвилювання співрозмовників;

- ★ **артикуляція:** ясна й чітка вимова слів вказують на внутрішню дисципліну, потребу в ясності й на недолік жвавості;

- неясна розпливчата вимова властива непевності, м'якості, млявості волі;

- ★ **висота голосу:** фальцет (дослівно – “головний голос”) властивий людині, у якого мислення й мова більше виходять із інтелекту;

- грудний голос – мислення й мова за участю емоційного, природні, а не свідомо створені;

- високий пронизливий голос – ознака страху й хвилювання, а низький тон голосу – це розслабленість, спокій і достоїнство;

- ★ **режим або плин мови:** ритмічне говоріння (рівне перетікання слів з легкими періодичними коливаннями) – багатство почуттів, урівноваженість, скоріше гарний основний настрій;

- строго циклічне, правильне говоріння – сильна свідомість пережитого;

- напруга волі, дисципліна, педантичність, холодність почуттів, опукло-текуча манера говорити (типова для пікніків) – глибоке, повне емоційне життя;

- кутасто-уривчаста манера говорити (типова для шизотоміків) – тверезе, доцільне мислення .

Ситуації спілкування й поведження в них різних людей варто вивчати не ізолювано по яких-небудь окремих рисах, а в цілому. Як відзначає Ю.Н.Ємельянов, з можливостей суб'єкт-суб'єктного пізнання людини можна назвати його соціальним інтелектом, маючи на увазі під цим здатність розуміти самого себе, а також інших людей, їхні взаємини й прогнозувати міжособистісні події . Так, багатьом людям властиве непродуктивне ігрове поведження, (наприклад, психологічне маніпулювання), знання особливостей якого дозволяє спостерігачеві вчасно виявити й скорегувати негативну міжособистісну ситуацію. Деякі автори вважають, що 'маніпуляторство' (або витончене вдавання) результатом – не стільки інтелектуальних зусиль людини, скільки вміння використати їм власних несвідомих ресурсів.

Розрізняють наступні види непродуктивного рольового поведження людини:

1 гра – “мене рвуть на частини” – аматори такого поведження охоче беруть багато доручень, щоб мати потім можливість ПОСЛАТИСЯ на надмірну завантаженість, вони бургливо включаються в суспільну роботу;

2 гра – “свята простота” – прихильники цієї негативної міжособистісної гри напускають на себе спеціальну наївність, що спонукує навколишніх учити їх, і вирішувати за виконавця те або інше завдання. При тім, якщо гравець жінка, те, звертаючись до лицарських почуттів своїх опікунів, може зовсім переказати на них свої професійні обов'язки;

3 гра - "казанська сирота" має кілька варіантів:

а) працівник навмисне тримається подалі від керівництва, щоб згодом мати можливість послатися на занедбаність;

б) заявляє, що йому ніхто не допомагає – ні керівництво, ні колеги;

в) указує на відсутність необхідних прав – “мене ніхто не слухає”;

г) навмисне напрошується на брутальність, щоб стати в позицію скривдженого й т.д.

У висновку своєї книги “Активне соціально-психологічне навчання” Ю.Н.Ємельянов приводить деякі висновки, що дають додаткову інформацію до розуміння різних комунікативних ситуацій, у тому числі й на невербальному рівні:

А.) індивіди й групи звичайно приймають власницьку орієнтацію стосовно просторових областей (“моє місце”, “наша аудиторія”);

Б.) люди частіше взаємодіють із тими, хто сидить напроти них або хоча б через одну людину, чим з тими, хто сидить поруч;

В.) жінки використовують зоровий контакт як форму комунікації частіше, ніж чоловіки;

Г.) носій авторитарної особистості – в групі автократичний і вимогливий до інших, у той же час він більшою мірою підкоряється тиску більшості, чим індивідів з колегіальним типом особистості;

Д.) люди, позитивно орієнтовані на інших людей, розширюють соціальну взаємодію, збільшують зв'язки й підвищують мораль у групах,

у той час як люди, орієнтовані на речі, затримують соціальна взаємодія, знижують згуртованість і мораль, породжують підозрілість;

Е.) члени групи, що відхиляються, не прогнозованим поведінням – порушують і придушують функціонування групи;

Ж.) члени групи з високим рівнем тривожності діють негативно на діяльність групи, а добре пристосовані члени групи сприяють її ефективному функціонуванню;

З.) члени групи з різностатевим складом більше комфортні, чим члени одностатевих груп (у різностатевих групах учасники більше стурбовані міжособистісними відносинами, чим інструментальними цілями);

І.) за інших рівних умов групи, що складаються зі членів, що володіють різними здатностями і якостями, діють більш ефективно, ніж групи, члени яких мають аналогічні здатності;

К.) особа, наділена владою, має великий вплив на групу, навіть якщо його влада перебуває поза групою [14].

Сигнали тіла, як прояв загальної характеристики людини

Візуальне сприйняття поведінки людини завжди припускає комплексний підхід, що ґрунтується разом з тим на детальному вивченні його окремих рухів тіла. Однак тільки з'єднані в єдину картину різні жести й мімічні рухи, включені при цьому в контекст конкретної ситуації поведінки, дозволяють у цілому дати ту або іншу оцінку психічному й фізичному стану індивіда. Розрізнені рухи тіла, що супроводжуються відповідною мімікою, складаються в так названі “сигнали тіла”, що дозволяють із відомою часткою умовності скласти загальне судження про людину. Узагальнюючий огляд різних сигналів тіла людини, дає у своїх роботах А.Штангль:

1. Мислення:

- інтелектуалізм без глибини почуттів (монотонні рухи при слабості напруги);

- мрійність (повністю відкриті очі при загальному розслабленні);

- погані розумові здібності (“складки потреби”, що з'являються при будь-яких сильних враженнях або важких запитаннях).

2. Активність: – напруга, відведені назад плечі, наповнена повітрям грудна клітка, повністю випрямлена голова, глибока складка між носом та ротом, роздуті крила носа, гучність голосу, стискання щелеп.

3. Пасивність: – слабкість напруги, розслаблена звисаюча вниз голова, відкритий рот.

4. Егоїзм: – нав'язливе проникнення в особистісний простір іншого, розпливчата, неясна вимова. Скоріше можна чекати при сильній волі й розумі.

5. Альтруїзм: – “погляд у хмари” при загальній сильній розслабленості, здатність до наснаги. Скоріше можна чекати при більше сильному розвитку почуттів.

6. Екстраверсія: – активність, живий темперамент, широкі рухи, широкі кроки, схильність до малої дистанції в розмові.

7. Інтроверсія: – стриманість, спокійний темперамент, неширокі рухи, короткі або маленькі кроки, стислі губи, схильність до більшої дистанції в розмові.

8. Воля, самодисципліна: – прямолінійна форма рухів, кутасти рухи, нерозмірне-слабке рухове поводження, монотонні рухи при напруженості, твердий погляд, ясна й чітка вимова, рівномірно-скована, одноманітна манера говорити.

9. Недолік сили волі: – що шаркає, обвисла хода, невизначений погляд, недоречне наморщування носа, неясна, нечітка вимова.

10. Розумовий тип: – сильне, аж до надмірного напруга, прямолінійність рухів, у цілому неспритні і “зарегульовані” рухи, гостро врізаний рот, малі зміни гучності мови, фальцет, кутасто-уривчаста мова.

11. Художній тип: – виражене аж до надмірного розслаблення, опуклотекучі рухи, вільна й розслаблена манера рухатися, сильні зміни гучності мови, м’який рот, неясне вимова, грудний голос.

12. Упевненість у собі: – гарна, невимушена постать, вільно опущені плечі, випрямлена голова, ясний напрямок рухів нагору, спокійні широкі рухи, твердий погляд, непорушений ритмічно мовний потік.

13. Невпевненість у собі: – високо підняті плечі й злегка згорблена спина: утягнене підборіддя, звужене грудна клітка, закрита посадка, помітна перевага рухів униз і до себе, маленькі, швидкі кроки, “складки потреби”, моргання, погляд що ухиляється, неясна вимова.

14. Із себе, зарозумілість, (високо мірність): – розправлені назад плечі, роздута грудна клітка, занадто висока посадка голови, при ходьбі погойдування нагору, напівприкриті очі, горизонтальні складки на чолі, що оцінює прямий погляд, крива однобічна посмішка.

15. Зовнішнє зображення твердості (як поверхнева компенсація): – руки в боки, голова відкинута назад, стоїть широко розставивши ноги, посадка нога на ногу при деякій напруженості, демонстративно розслаблений темп рухів, підкреслено більші і повільні кроки, руки за спину, помітне збільшення гучності голосу, форсоване вимова.

16. Порядність, свідомість відповідальності: – повністю відкриті очі, прямий погляд при зверненню до співрозмовника особі, малорухома, але відносно багата формами міміка, нормальне ясна вимова.

17. Вказівки на можливу недостачу позитивних якостей: – надмірне розслаблення, згорблена спина, перекручена посмішка, неясна вимова, нерівномірність у ритмі голосу.

18. Лицєрство: – “погляд у небо” при напруженій особі;

19. Хитрість: – звужений погляд збоку й одночасно зайво фіксований, слейний, розпливчато жирний голос [49].

Наведені в дійсному розділі нашого видання, різні характеристики зовнішнього вигляду й поводження людини, дозволяють уважному спостерігачеві, (менеджеру безпеки) правильно “читати” і розуміти різноманітні тілесні сигнали, що сприяє оптимізації взаєморозуміння й взаємодії між людьми. Оволодіння прийомами читання, безсільного поводження людей – край необхідно працівникам і співробітникам системи безпеки.



Розділ 5.

Підприємництва безпеки та умови їх господарювання

Програмна анотація

- 5.1. Підприємництво та підприємства безпеки,
 - принципи, класифікація, переваги та недоліки,
 - організаційні форми підприємницької діяльності.
 - 5.2. Порядок реєстрацій та ліцензування підприємства безпеки
 - 5.3. Підприємницький ризик.
 - 5.4. Функціональні особливості роботи служби безпеки підприємства.
 - 5.5. Зарубіжний досвід приватної охоронної діяльності.
-



5.1. Підприємство та підприємства безпеки

Підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку. Суб'єктами господарювання визнаються учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законодавством. Суб'єктами господарювання можуть бути:

- господарські організації, державні, комунальні та інші підприємства – юридичні особи, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані в установленому законом порядку;
- громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до закону як підприємці;
- філії, представництва, інші відокремлені підрозділи господарських організацій (структурні одиниці), утворені ними для здійснення господарської діяльності.

Підприємництво здійснюється на підставі певних принципів і характеризується загальними рисами. Підприємницька діяльність – це, перш за все, інтелектуальна діяльність енергійної, ініціативної людини, яка повністю або частково володіє певними матеріальними цінностями і використовує їх для отримання економічної вигоди.

Підприємницька діяльність відбувається на рівні підприємств – самостійних суб'єктів ринкової економіки. Об'єднана єдиною метою група фізичних осіб, яка володіє необхідними засобами виробництва, утворює юридичну особу-підприємство (фірму).

Підприємство – це самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності.

Основними ознаками підприємства є:

- наявність затвердженого статуту, в якому визначені цілі, організаційна структура, права та обов'язки органів управління, порядок ліквідації підприємства, а також основні взаємовідносини між засновниками і власниками;
- право нести майнову відповідальність перед контрагентами в межах, передбачених господарським законодавством, та наявного у власності даного підприємства майна;

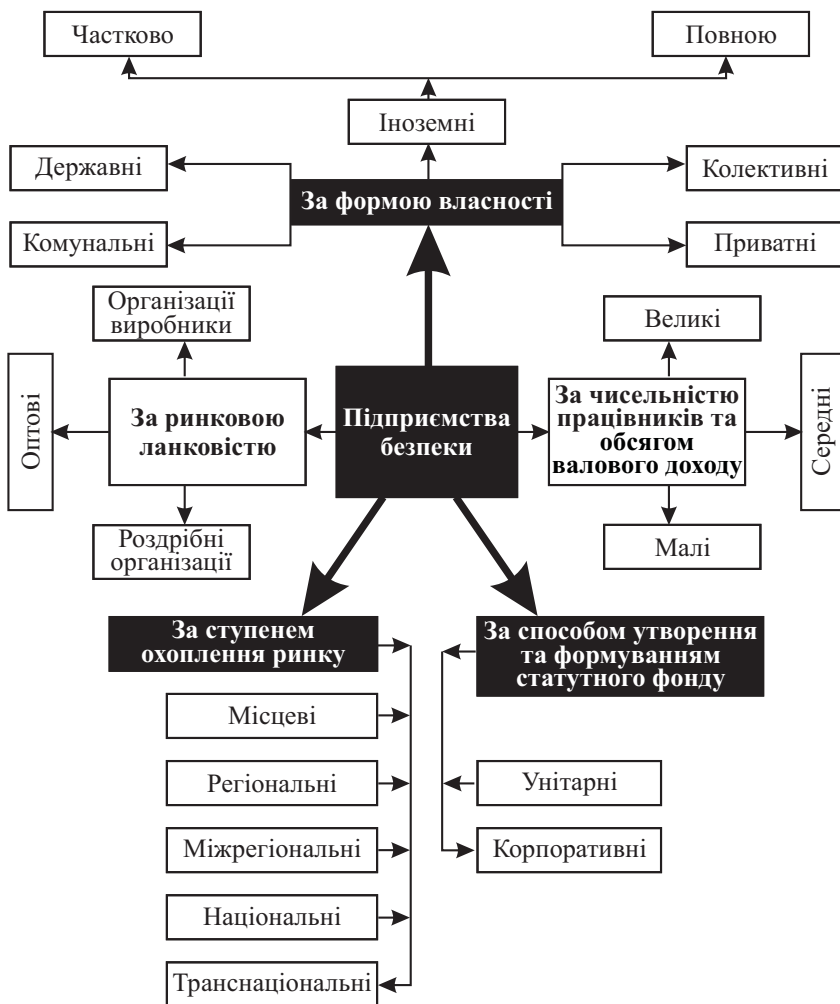


- право захищати свої майнові інтереси в судових, арбітражних та інших органах державної влади і управління;
- наявність реєстраційного свідоцтва, а в окремих спеціально обумовлених випадках і ліцензії на право здійснення певних видів діяльності, зокрема у галузі виробництва і роздрібної та оптової реалізації лікарських засобів.

Отже, підприємство є юридичною особою, формальними ознаками якої є наявність зафіксованої в статуті фірмової назви, відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатка з найменуванням та ідентифікаційним кодом.

Класифікація підприємств

Залежно від мети, за основу класифікації можна приймати різні ознаки. Загалом підприємства класифікують за: формою власності, чисельністю працівників та обсягом валового доходу, ринковою ланковістю, способом утворення та формування статутного фонду, ступенем охоплення ринку тощо. Класифікація підприємств безпеки за основними ознаками наведена на рисунку.



Класифікація підприємств безпеки за основними ознаками.

1. За формою власності

Залежно від форм власності, передбачених законом, в Україні можуть діяти підприємства таких видів:

- **приватне підприємство**, що діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи);
- **колективної власності** – підприємство, що діє на основі колективної власності;

- **комунальне підприємство**, що діє на основі комунальної власності територіальної громади;
- **державне підприємство**, що діє на основі державної власності;
- **змішаної форми власності**, що засноване на базі об'єднання майна різних форм власності.

В Україні можуть діяти також інші види підприємств, передбачені законом.

У разі, якщо в статутному фонді підприємства іноземна інвестиція становить не менше як десять відсотків, воно визнається *підприємством з іноземними інвестиціями*. Підприємство, в статутному фонді якого іноземна інвестиція становить сто відсотків, вважається *іноземним підприємством*.

Залежно *від способу утворення (заснування) та формування статутного фонду* в Україні діють підприємства **унітарні та корпоративні**.

Унітарне підприємство створюється одним засновником, який виділяє необхідне для цього майно, формує відповідно до закону статутний фонд, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, який ним призначається, керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства. Унітарними є підприємства державні, комунальні, підприємства, засновані на власності об'єднання громадян, релігійної організації або на приватній власності засновника.

Корпоративне підприємство утворюється, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та (або) підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, а також через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства. Корпоративними є кооперативні підприємства, підприємства, що створюються у формі господарського товариства, а також інші підприємства, в тому числі засновані на приватній власності двох або більше осіб.

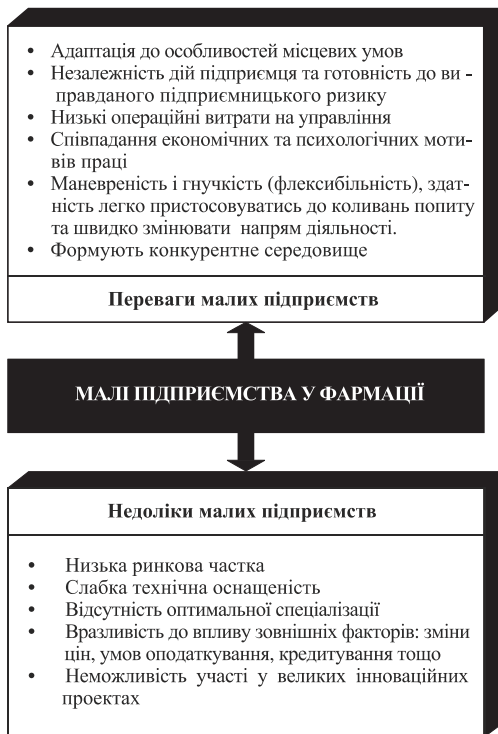
Як видно з рисунку названі форми власності є актуальними і для підприємств безпеки.

За чисельністю працівників та обсягом валового доходу від реалізації

Підприємства можуть бути віднесені до малих, середніх або великих. Згідно з Господарським кодексом України, **малими (незалежно від форми власності)** визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працівників за звітний (фінансовий) рік не перевищує **п'ятдесяти осіб**, а обсяг валового доходу від реалізації продукції за цей період не перевищує суми, еквівалентної **п'ятистам тисячам євро** за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні. У цьому контексті всі роздрібні фармацевтичні підприємства (аптеки) будуть належати до малих підприємств.

Малі підприємства відіграють важливу роль у ринковій економіці, особливо у процесі її становлення. Основні переваги та недоліки діяльності малих підприємств наведені в таблиці.

Основні переваги та недоліки малих підприємств безпеки



Одночасно необхідно зазначити, що в Україні малий бізнес найменше захищений від тиску корупції, організованої злочинності та свавілля урядовців.

Основними причинами гальмування розвитку малого підприємництва в Україні є:

- відсутність дійового механізму реалізації державної політики щодо підтримки малого підприємництва;
- великий тягар оподаткування, що змушує значну частину суб'єктів малого підприємництва переходити в тіньову економіку;
- низькі темпи реформування власності, неоднозначність і помилки щодо процесу роздержавлення підприємств;
- відсутність належного нормативно-правового забезпечення розвитку малого бізнесу, як і підприємництва в цілому;
- обмеженість або повна відсутність матеріально-фінансових ресурсів;

- низький рівень розвитку ринкової інфраструктури малого підприємництва.

За ринковою ланковістю розрізняють організації, які надають послуги з безпеки підприємства, охоронної діяльності, супроводу вантажів, послуги особистої безпеки та інше. Суб'єктами з надання послуг безпеки є підприємства і організації, їх відокремлені структурні підрозділи. Ця мережа приватних послуг безпеки України охоплює понад 5 тисяч різних форм власності та майже 10 тисяч їх відокремлених структурних підрозділів.

За ступенем охоплення ринку підприємства безпеки поділяються на місцеві, регіональні, міжрегіональні, національні та транснаціональні.

З позиції охоплення ринку: – *місцевих, малих підприємств безпеки*, які мають лише базові структурні підрозділи і які на постійних умовах функціонують у межах однієї чи кількох областей.

До *регіональних організацій*, які через свої структурні підрозділи постійно працюють у межах окремого регіону та розробляють регіональні ринки надання послуг безпеки підприємств лише через територіальні структурні підрозділи, прикладом може бути Львівське агентство економічної безпеки «Ефорт»

Організаційні форми підприємницької діяльності

Підприємництво в Україні, зокрема у сфері надання послуг з безпеки підприємства, здійснюється у будь-яких організаційних формах за вибором підприємця. Найбільш розповсюдженими суб'єктами підприємницької діяльності є приватні підприємства та господарські товариства, а також об'єднання підприємств, серед яких виділяються : асоціації, корпорації, концерни, консорціуми тощо.

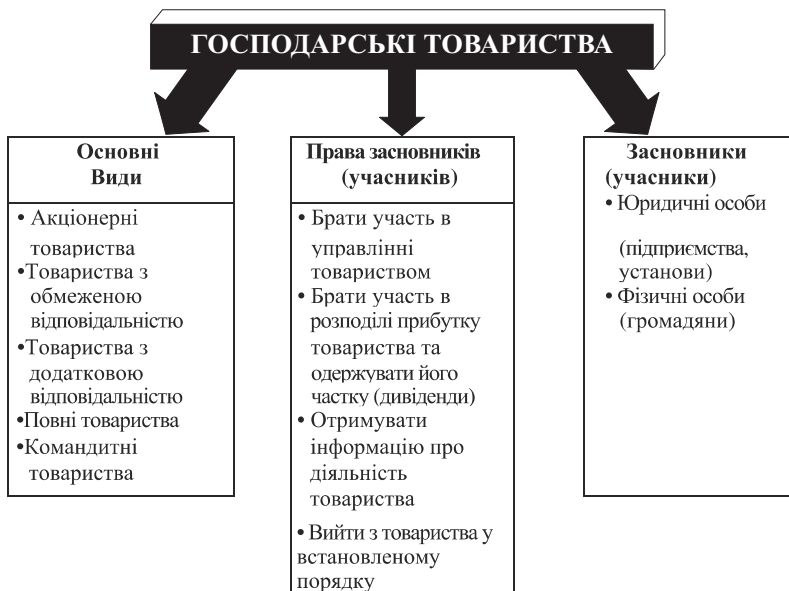
Як було вже сказано вище, **приватним** підприємством визнається підприємство, що діє на основі приватної власності одного або кількох громадян, іноземців, осіб без громадянства та його (їх) праці чи з використанням найманої праці. **Приватним** є також підприємство, що діє на основі приватної власності суб'єкта господарювання – юридичної особи.

Класична форма приватної власності – одноосібне володіння. Це перша і найпростіша форма організації підприємницької діяльності. Кожен, хто має капітал та бажання, може розпочати власну справу і виробляти та пропонувати ринку ті товари і послуги, які, на його думку, матимуть попит. Власна справа – це, як правило, малий та середній бізнес.

Господарські товариства – це організації, створені на засадах угоди юридичними особами та громадянами шляхом об'єднання їх майна та підприємницької діяльності з метою отримання прибутку. До господарських товариств належать:

- акціонерні товариства,
- товариства з обмеженою відповідальністю,
- товариства з додатковою відповідальністю,
- повні товариства та командитні товариства.

Основні види, засновники (учасники) товариства та їх права наведені на рисунку.

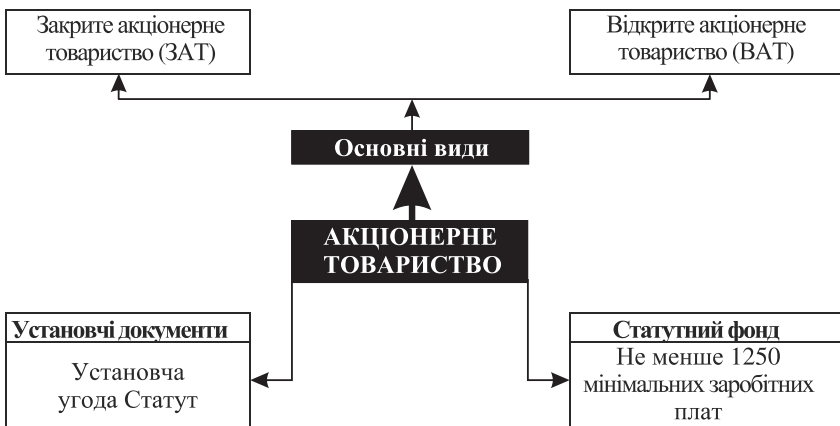


Як видно з рисунку, засновники (учасники) товариства мають право брати участь в управлінні товариством, розподілі прибутку, отримувати інформацію про діяльність товариства, а також можуть вийти з товариства у встановленому порядку.

Іноземні громадяни, особи без громадянства, іноземні юридичні особи, а також міжнародні організації можуть бути засновниками та учасниками господарських товариств нарівні з громадянами і юридичними особами України.

Акціонерне товариство (АТ) – господарське товариство, яке має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості. Акції визначають частку власника в акціонерному капіталі.

Акціонери відповідають за зобов'язання товариства тільки в межах належних їм акцій. Загальна номінальна вартість випущених акцій становить статутний фонд акціонерного товариства, який повинен становити не менше 1250 мінімальних заробітних доходів громадян. Характерні риси акціонерного товариства наведені на рисунку.



Як видно з рисунку, існують два види акціонерних товариств:

- 1) закриті (**ЗАТ**)
- 2) відкриті (**БАТ**).

У закритому акціонерному товаристві акції розподіляються між засновниками і не можуть розповсюджуватися шляхом передплати, купуватися чи продаватися на фондовій біржі; випускаються лише іменні акції. У відкритому акціонерному товаристві акції вільно розповсюджуються шляхом відкритої передплати та купівлі-продажу на ринку цінних паперів.

За кордоном акціонерне товариство називається “сотрапу” або “інсогораїон”.

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТзОВ) – товариство, що має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими (засновницькими) документами. Статутний фонд товариства з обмеженою відповідальністю повинен становити не менше 100 мінімальних заробітних плат. Учасники даного товариства несуть відповідальність у межах їх вкладів. За кордоном у назві такого товариства, як правило, вказують поняття “лімітед” (від англійського – обмежувати), або скорочено – ЛТД.

Товариство з додатковою відповідальністю (ТзДВ) – це те ж, що й товариство з обмеженою відповідальністю. Однак, на відміну від останнього, його учасники відповідають за борги товариства не тільки своїми внесками до статутного фонду, а й при недостатності цих сум додатково належним їм майном у однаковому для всіх учасників розмірі, кратному до внеску кожного учасника. Граничний розмір відповідальності учасників передбачається у засновницьких документах. Варто зауважити, що за кордоном ця форма товариства в окрему не виділяється, а є різновидністю товариства з обмеженою відповідальністю.

Повне товариство (ПТ) – господарське товариство, всі учасники якого відповідно до укладеного між ними договору здійснюють підприємницьку діяльність від імені товариства і несуть додаткову колективну відповідальність за зобов'язання товариства усім своїм майном. Статут для повного товариства не затверджується. Для назви повного товариства зазвичай використовують одне або кілька імен його засновників.

Командитне товариство (КТ) (від франц. «командіте» – спілка за вірою).

Його особливістю є те, що у склад входять так звані повні учасники і вкладники. Перші за своїми правами і обов'язками не відрізняються від членів повного товариства і теж несуть додаткову колективну відповідальність усім своїм майном.

Що стосується вкладників, то їх називають «обмеженими» або «сплячими» партнерами. Вони присутні в діяльності товариства лише своїми вкладками і несуть відповідальність також лише у межах вкладу. Ця форма підприємництва у світі не набула поширення. У США і Великій Британії цій правовій формі відповідає ТзОВ. Найпоширеніша вона для Франції і Німеччини.

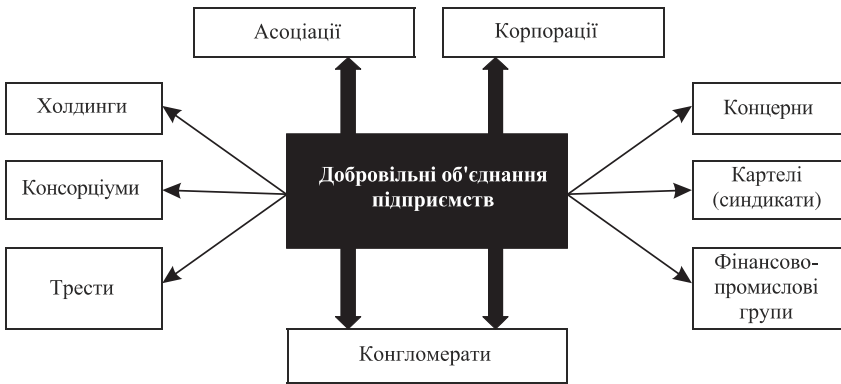
Об'єднання підприємств

В умовах ринкової економіки підприємства часто об'єднуються у своїй підприємницькій діяльності. Ці об'єднання можуть бути постійними або тимчасовими. Об'єднання дозволяє збільшувати прибутки, зменшувати витрати капіталу, досягти необхідного його обсягу тощо.

В Україні підприємства можуть створювати такі господарські об'єднання :

- **асоціації** – договірні об'єднання, створені з метою постійної координації господарської діяльності підприємств. Усі члени асоціації мають виробничу і комерційну самостійність. Це найпростіша форма добровільного об'єднання підприємств;
- **корпорації** – договірні об'єднання, створені на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів учасників з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації;
- **консорціуми** – тимчасові статутні об'єднання підприємств для досягнення спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних та інших проектів). Консорціум використовує кошти, якими його наділяють учасники, централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, що надходять з інших джерел, в порядку, визначеному його статутом. У разі досягнення мети його створення консорціум припиняє свою діяльність;
- **концерни** – статутні об'єднання підприємств, а також інших організацій на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Учасники концерну наділяють його частиною повноважень, у тому числі правом представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та ор-

ганізаціями. Державні і комунальні господарські об'єднання утворюються переважно у формі корпорації або концерну;



Види добровільних об'єднань підприємств

- **картелі** – договірне об'єднання підприємств переважно однієї галузі для здійснення спільної комерційної діяльності (наприклад, регулювання збуту виготовленої продукції);
- **синдикати** – різновид картельної угоди, що передбачає реалізацію продукції учасників через створений спільний збутовий орган або збутову мережу одного з учасників об'єднання. Таким же чином може здійснюватися закупівля сировини для всіх учасників синдикату. Об'єднання підприємств створюється для галузей, що випускають однорідну продукцію. Синдикати зберігають виробничу, але втрачають комерційну самостійність;
- **трести** – організаційно-виробнича одиниця або форма монополії, при якій всі об'єднані підприємства втрачають комерційну та виробничу самостійність і підпорядковуються єдиному органу;
- **холдинги** – організаційна форма об'єднання, за якої окрема компанія не має виробничих підприємств, а володіє контрольным пакетом акцій інших компаній, завдяки чому здійснює контроль за їх діяльністю. Об'єднані у холдингу підприємства мають юридичну і господарську самостійність, проте вирішення основних питань їх діяльності належить холдинговій фірмі;
- **промислово-фінансові групи** – об'єднання, яке створюється за рішенням Кабінету Міністрів України на певний строк з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України. До складу промислово-фінансової групи можуть входити промислові та інші підприємства, наукові та проектні установи, інші установи і організації всіх форм власності. Визначається головне підприємство, яке має виключне право діяти від імені промислово-фінансової групи як учасника госпо-

дарських відносин. Промислово-фінансова група не є юридичною особою і не підлягає державній реєстрації як суб'єкт господарювання;

- **конгломерат** – організаційна форма об'єднання підприємств, що виникає в результаті об'єднання різних компаній, незалежно від їх горизонтальних чи вертикальних зв'язків. Конгломерати орієнтовані на розвиток і максимізацію прибутків, незалежно від сфер діяльності. Поширеними конгломератами є такі, що поєднують під єдиним фінансовим контролем мережу різних підприємств. Основними способами утворення конгломератів є злиття й поглинання підприємств різних напрямків діяльності.



5.2. Порядок реєстрації та ліцензування підприємств безпеки

Згідно з чинним законодавством України підприємницька діяльність без державної реєстрації є незаконною. Державна реєстрація юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців – це засвідчення факту створення або припинення юридичної особи, факту набуття або позбавлення статусу підприємця фізичною особою шляхом внесення відповідних записів до Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України.

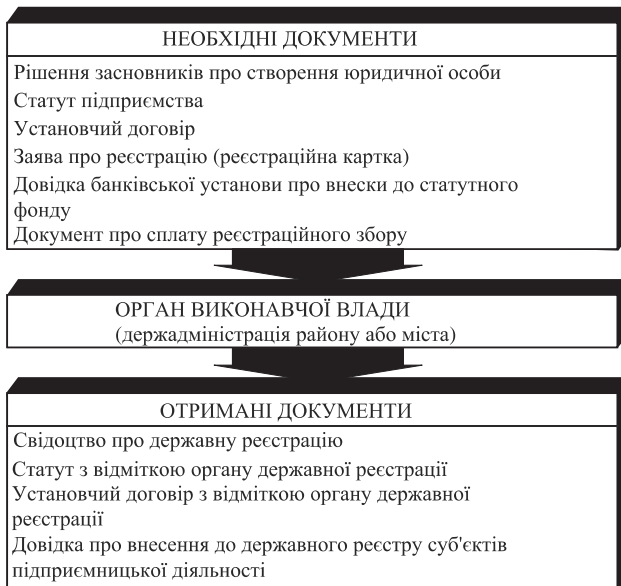
Зміни до установчих документів юридичної особи, а також зміна прізвища та (або) імені, та (або) по батькові або місця проживання фізичної особи – підприємця підлягають обов'язковій державній реєстрації шляхом внесення відповідних змін до записів Єдиного державного реєстру.

Відокремлені структурні підрозділи юридичної особи державній реєстрації не підлягають.

Державна реєстрація юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців проводиться державним реєстратором виключно у виконавчому комітеті міської (районної) ради міста за місцезнаходженням юридичної особи або за місцем проживання фізичної особи-підприємця.

Закон України “Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців” вимагає, що документи, які відповідно до вимог цього Закону, подаються державному реєстратору, повинні бути викладені державною мовою, реєстраційна картка заповнюється машинописом або від руки друкованими літерами; якщо документи надсилаються рекомендованим листом, підпис заявника на реєстраційній картці повинен бути нотаріально засвідчений.

Перелік необхідних для реєстрації підприємства безпеки документів наведений в таблиці.



Отже, для державної реєстрації підприємства безпеки в органах виконавчої влади міста (району) для юридичних осіб необхідно подати такі документи:

- копію рішення засновників про створення юридичної особи (протокол зборів);
- два примірники нотаріально завірених установчих документів (статут і установчий договір підприємства – крім повного і командитного товариства); орієнтовні розділи та обов'язкові елементи статуту і установчого договору наведені в таблиці – необхідні документи;
- довідка банківської установи про внесення 50 % статутного фонду (для ТзОВ, ТзДВ і АТ);
- документ про сплату реєстраційного збору (10 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян – для юридичних осіб і 2 неоподатковуваних мінімуми доходів громадян – для фізичних осіб);
- заява про реєстрацію, яка одночасно є реєстраційною картою.

Ліцензування підприємницької діяльності

Підприємницька діяльність в Україні, як і в багатьох інших державах, пов'язана з певними обмеженнями. Насамперед, існує державна монополія на окремі види діяльності. Наприклад, жодні фармацевтичні підприємства, крім державних, не можуть виготовляти, зберігати та реалізовувати наркотичні засоби. Крім того, чимало видів діяльності пов'язані з необхідністю їх ліцензування.

Порядок ліцензування регламентується Законом України “Про ліцензування певних видів господарської діяльності”. Згідно з цим доку-

ментом в Україні більше 60 видів діяльності підлягають обов'язковому ліцензуванню.

На Заході ліцензія, як правило, потрібна тільки на окремі індивідуальні види діяльності (юридична, лікарська, детективна практики). В нашій державі ліцензуванню підлягає дуже багато окремих видів діяльності, зараз за браком часу ми не будемо їх перелічувати. Кожен суб'єкт, який функціонує на ринку надання послуг з безпеки, повинен мати ліцензію на право здійснення підприємницької діяльності із зазначенням виду діяльності.

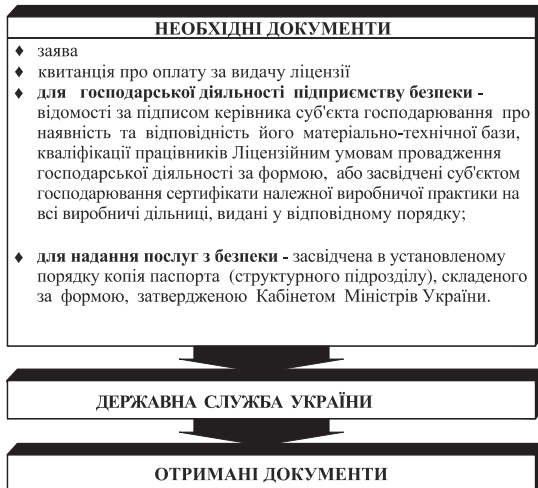
Види діяльності, що підлягають ліцензуванню, повинні бути зазначені в установчих документах суб'єкта господарювання.

Для видачі ліцензії документи приймаються відповідною Державною службою. Детально про порядок ліцензування підприємства безпеки викладено в розділі 3, пункт 7.

Для одержання ліцензії суб'єкт господарювання подає заяву за встановленою формою. Заява подається особисто або через уповноважену особу. Державна служба приймає рішення про видачу ліцензії або про відмову в її видачі у термін не пізніше ніж десять робочих днів з дати надходження заяви.

До заяви додаються документи згідно з вимогами Закону України "Про ліцензування певних видів господарської діяльності" та постановою Кабінету Міністрів України від 4.07.2001 р. № 756 зі змінами, внесеними постановами Кабінету Міністрів України від 4.06.2003 р. № 846 і від 26.05.2005 р. № 379. Відмова у видачі ліцензії видається у вигляді акту у цей же термін. Суперечка про відмову у видачі ліцензії розглядає суд або арбітражний суд.

Необхідні для видачі ліцензії документи наведені на рисунку.



Ліцензія на право здійснення певного виду діяльності

Ліцензування підприємств безпеки

Для отримання ліцензії в Державній службі, необхідно подати документи:

- заяву встановленого зразка;
- квитанцію про оплату за видачу ліцензії (20 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян);
- **для господарської діяльності підприємства безпеки** – відомості за підписом керівника суб'єкта господарювання про наявність та відповідність його матеріально-технічної бази, кваліфікації працівників Ліцензійним умовам провадження господарської діяльності за встановленою формою, або засвідчені суб'єктом господарювання сертифікати належної виробничої практики на всі виробничі ділянки, видані у порядку, встановленому відповідними державними установами;
- **для надання послуг з безпеки підприємства** – засвідчена в установленому порядку копія паспорта (структурного підрозділу), складеного за формою, затвердженою Кабінетом Міністрів України.

Необхідно зауважити, що дозволеною в ліцензії практикою можуть займатися лише фахівці, які мають відповідну освіту, допущені до діяльності з надання послуг безпеки, пройшли курси удосконалення і мають кваліфікаційну категорію.

Про відповідність зазначеним вимогам свідчить диплом державного зразка про відповідну освіту та сертифікат про присвоєння (підтвердження) кваліфікаційного звання загального профілю.

Термін дії ліцензії визначається відомством, що її видає; як правило, він становить три роки. Продовження терміну дії ліцензії здійснюється у відповідності з порядком видачі.

Ліцензія підлягає переоформленню у випадку:

- зміни назви юридичної особи (якщо зміна назви не пов'язана з реорганізацією юридичної особи) або прізвища, імені та по батькові фізичної особи – суб'єкта підприємницької діяльності;
- зміни місцезнаходження юридичної особи або місця проживання фізичної особи – суб'єкта підприємницької діяльності;
- змін, пов'язаних з впровадженням ліцензіатом іншого виду господарської діяльності.

Суб'єкти з недержавною формою власності можуть здійснювати свою діяльність ще на підставі **пільгового торгового патенту**. Він дає право здійснювати відповідні види послуг.

Як виняток, малі підприємства (оптові фірми), які сплачують єдиний податок, можуть працювати без торгового патенту.

Пільговий торговий патент видає Державна податкова адміністрація терміном на 1 рік. Для одержання торгового патенту підприємство подає в податкову інспекцію за місцем знаходження наступні документи:

- заяву;
- витяг із статутних документів;
- документ про сплату вартості торгового патенту.

Торговий патент видається підприємстві у триденний термін від дня подачі документів. Для структурних підрозділів підприємства видаються окремі торгові патенти. Вартість торгового патенту встановлюється органами місцевого самоврядування і залежить від величини товарообігу.

Відмінність між ліцензією і торговим патентом полягає в тому, що перший документ дає право здійснювати діяльність, що підлягає обмеженню, і видається органами виконавчої влади, а саме:

- перший документ видається Державними службами України,
- другий документ – дає право здійснювати торговельну діяльність і видається податковими органами.



5.3. Підприємницький ризик

Здійснення підприємництва в будь-якому його вигляді пов'язано з ризиком, котрий прийнято називати господарським або підприємницьким. Навіть у країнах, де сформувалася ринкова економіка, підприємці змушені працювати в умовах невизначеності господарської ситуації та мінливості економічного середовища.

Ризик – це ймовірність виникнення втрат, недоотримання прибутків, небажаного розвитку середовища функціонування, відхилення від установлених цілей тощо.

Під **господарським** або **підприємницьким** ризиком розуміють ризик, що виникає за будь-яких форм діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, товарів, послуг, їх реалізацією, товарно-грошовими та фінансовими операціями, комерцією, здійсненням соціально-економічних і науково-технічних проектів.

Оскільки у підприємницькій діяльності з надання послуг безпеки використовуються і знаходяться в обігу матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні ресурси, то ризик пов'язаний з загрозою повної або часткової втрати цих ресурсів.

Іншими словами, ризик є загроза того, що підприємець зазнає збитків у вигляді додаткових витрат понад передбачені прогнозом, програмою його дій, або отримає прибутки нижчі від тих, на які він розраховував. Це дозволяє оцінити ризик з кількісного боку через визначення абсолютного або відносного рівня втрат.

В абсолютному вираженні ризик може визначатися величиною можливих втрат у матеріально-речовому (фізичному) або вартісному (грошовому) вираженні, якщо тільки збиток піддається такому вимірюванню.

У відносному вираженні ризик визначається як величина можливих збитків, віднесена до певної бази, якою найчастіше виступають майновий стан підприємця, загальні витрати ресурсів на той чи інший напрямок підприємницької діяльності або очікуваний дохід (прибуток). При виборі бази перевага надається показникові, котрий визначається з вищим ступенем вірогідності.

Усі ризики тісно пов'язані із середовищем функціонування, тому їх доцільно поділяти на ризики зовнішнього середовища та ризики внутрішнього середовища.

До **ризиків зовнішнього середовища** належать:

- економічні;
- соціальні;
- політичні;
- адміністративно-законодавчі;
- природно-екологічні;
- науково-технічні.

До ризиків **внутрішнього середовища** функціонування належать:

- ресурсні ризики (фінансові, ризики персоналу, матеріальні, інформаційні, енергетичні);
- виробничо-господарські ризики (технічні, технологічні, інноваційні, майнові тощо);
- комерційні ризики (неплатежів, маркетингові, торгові, транспортні, сервісні та ін.).

Необхідно зазначити, що за ступенем ризику виділяють ризики:

- мінімальний,
- середній,
- оптимальний,
- максимальний або допустимий,
- критичний,
- катастрофічний.

При прийнятті управлінських рішень доцільно використовувати такі методи подолання ризиків:

- уникнення, попередження (запобігання) виникнення ризиків;
- прийняття ризику – передбачає усвідомлене формування заходів з урахуванням потенційних ризиків та взяття керівником на себе відповідальності щодо покриття можливих втрат внаслідок виникнення ризику;
- оптимізація (зниження) ступеня ризику може здійснюватись різними способами: шляхом розподілу ризиків, страхування, диверсифікації, лімітування, формування резервів тощо.

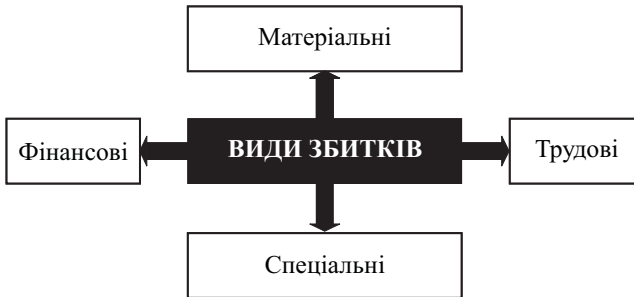
Здатність приймати ефективні управлінські рішення, передбачати потенційні зміни у середовищі функціонування характеризує успішність, компетентність та результативність роботи менеджерів.

Будь-яке рішення повинно враховувати характер ситуації, у якій воно приймається та буде виконуватись, оптимальним чином розв'язувати проблеми, що склались на підприємстві, та спрямовуватись на забезпечення розвитку.

Підприємницькі збитки – це випадкове, непередбачене зниження підприємницького прибутку. Основні види збитків: фінансові, матеріальні, трудові, спеціальні.

Фінансові втрати – це прямий грошовий збиток, пов’язаний з непередбаченими платежами, штрафами, сплатою додаткових податків, втратою грошей і цінних паперів, неповерненням боргів, не оплатою покупцем доставленої йому продукції та ін. Особливі види грошових збитків пов’язані з інфляцією, зміною валютного курсу національної грошової одиниці, додатковим вилученням коштів підприємств до державного або місцевого бюджету.

Матеріальні види збитків виявляються в непередбачених додаткових витратах або прямих втратах обладнання, майна, продукції, сировини, енергії й ін.



Види збитків підприємства безпеки



5.4. Функціональні особливості роботи служби безпеки підприємства

Види послуг, (у главі вони позначені як одні із основних функцій), які служби безпеки дозволяється надавати своєму підприємству – засновникові, перераховані в попередніх розділах. Варто мати через, що ці послуги (основні функції) не можуть бути механічно перенесені на діяльність служби безпеки.

Наприклад, такий вид послуг, як “збір відомостей по цивільних справах на договірній основі з учасниками процесу” зовсім не жадає від підприємства-засновника укладання договору зі своєю службою безпеки. Аналогічна ситуація має місце й при зборі відомостей по кримінальних справах і т.д., у зв’язку із чим виникає необхідність в уточненні основних функцій служби безпеки. Крім уточнення цих функцій, варто розкрити їхній зміст.

Це потрібно зробити й тому, що у своїй практичній діяльності служба безпеки не повинна виходити за межі своїх повноважень. Аналіз закордонної й вітчизняної літератури, та знання законодавства й практики функціонування служби безпеки – дозволить коротко охарактеризувати кожен функцію окремо.

Установлення обставин несумлінної конкуренції з боку інших підприємств

Під несумлінною конкуренцією розуміється застосування в конкурентній боротьбі засобів і методів, пов'язаних з порушенням чинного законодавства, що регламентує виробничу й комерційну діяльність підприємств або норм і правил взаємин між конкурентами, прийнятих на ринку товарів і послуг.

Відомі наступні форми несумлінної конкуренції:

- установлення контролю над діяльністю конкурента з метою припинення цієї діяльності;
- установлення дискримінаційних цін або комерційних умов;
- помилкова реклама;
- установлення залежності поставок конкретних товарів або послуг від прийнятих обмежень відносно виробництва або розподілу конкуруючих товарів;
- введення обмежувальних умов в агентські угоди;
- таємна змова на торгах і створення таємних картелів;
- порушення якості, стандартів й умов поставок товарів і послуг;
- підробка й виробництво оригінальних виробів, що випускають конкурентом;
- використання свого економічного потенціалу для продажу продукції за цінами нижче собівартості (демпінг) з метою підриву позицій конкурента й наступного витиснення його з ринку;
- зловживання пануючим положенням на ринку (наприклад, надмірне завищення цін або відмова здійснювати поставки);
- установлення дискримінаційних комерційних умов;
- поширення помилкових, неточних або перекручених відомостей, здатних заподіяти збитки господарюючому суб'єктові, або завдати шкоди його ділової репутації;
- введення споживачів в оману щодо характеру, способу й місця виготовлення, споживчих властивостей, якості товару;
- некоректне порівняння господарюючим суб'єктом у процесі його рекламної діяльності, вироблених або реалізованих їм товарів з товарами інших господарюючих суб'єктів;
- несанкціоноване придбання й використання фірмових секретів конкурента;
- самовільне використання товарного знаку, фірмового найменування або маркування товарів;
- одержання, використання, розголошення науково-технічної, виробничої або торговельної інформації, у т.ч. комерційної таємниці, без згоди її власника.
(останні дві форми несумлінної конкуренції будуть нами розглянуті окремо).

Несумлінна конкуренція можлива шляхом використання корумпованих чиновників, осіб з кримінального середовища й економічних шпигунів.

Збір відомостей по кримінальних справах

Кримінальні справи, до розслідування яких підключається служба безпеки, умовно можна розділити на **дві групи**:

1) збуджені у зв'язку зі здійсненням злочинів проти персоналу підприємства й злочину проти власності засновника. Причому, якщо говорити про злочини першої групи, те обов'язковою умовою збору відомостей про їх є їхній зв'язок з діяльністю підприємства-засновника.

Наприклад, крадіжка особистого майна в співробітника фірми сама по собі не зобов'язує співробітників служби безпеки підключатися до розслідування цього злочину, однак, у тому випадку, якщо серед цього майна виявляться документи підприємства-засновника, то ситуація міняється протилежним образом. Можливе підключення співробітників служби безпеки до розслідування кримінальних справ, по яких працівник підприємства є обвинувачуваним у здійсненні злочинів, однак, робити це необхідно тільки за вказівкою або з дозволу керівника фірми.

2) до найпоширеніших злочинів другої групи ставляться: крадіжки, грабежі, дрібні розкрадання, підпали й т.д.

Досить актуальними для співробітників служби безпеки стали злочину в сфері економічної діяльності й проти інтересів служби в комерційних організаціях.

Закон допускає збір відомостей по зробленому злочині тільки після винесення постанови про порушення кримінальної справи. У той же час на практиці часто з'являється значний відрізок часу (іноді в кілька доби) між подією злочину, що стали відомим правоохоронним органам і порушенням карної справи. Представляється, що в таких випадках служба безпеки повинна, не чекаючи порушення кримінальної справи, приступитися до збору відомостей по зробленому злочині, одночасно направити при цьому в правоохоронний орган, що робить перевірку, письмове повідомлення.

Розслідування фактів розголошення комерційної таємниці підприємства

Під комерційною таємницею розуміється не є державним секретом, спеціально охоронювана власником (власником) управлінська, виробнича, науково-технічна, фінансова, торговельна й інша ділова інформація.

Таким чином, будь-яка конфіденційна інформація, що представляє цінність для підприємства в досягненні переваг над конкурентами й витягу прибутку, може стати комерційною таємницею підприємства. Не вдаючись у методику визначення інформації, що становить комерційну таємницю (вона описана в численних публікаціях) відзначимо, що такий вона стає тільки після твердження керівництвом підприємства "Переліку відомостей, що становлять комерційну таємницю підприємства" й оголошення його під розписку всім причетним до неї співробітникам.

Треба, однак, при цьому врахувати, що відповідно до Законів України, не можуть становити комерційну таємницю:

- установчі документи (дозвіл про створення підприємства або договір засновників) і Статут;
- документи, що дають право займатися підприємницькою діяльністю (реєстраційні посвідчення, ліцензії, патенти);

- відомості по встановлених формах звітності про фінансово-господарську діяльність й інші відомості, необхідні для перевірки правильності вирахування й сплати податків й інших обов'язкових платежів у державну бюджетну систему України;
- документи про платоспроможність;
- відомості про чисельність, склад працюючих, їхній заробітний платі й умовах праці, а також про наявність вільних робочих місць;
- документи про сплату податків й обов'язкових платежів;
- відомості про забруднення навколишнього середовища, порушенні антитимонопольного законодавства, недотримання безпечних умов праці, реалізації продукції, що заподіює шкоду здоров'ю населення, а також інших порушеннях законодавства РСФСР і розмірах заподіяного при цьому збитку;
- відомості про участь посадових осіб підприємства в кооперативах, малих підприємствах, акціонерних товариствах, об'єднаннях й інших організаціях, що займаються підприємницькою діяльністю.

По факті розголошення комерційної таємниці підприємства служба безпеки повинна проводити розслідування по наступній направленням:

- 1) чоловік;
- 2) документ;
- 3) виріб-процес.

Саме в рамках цієї тріади (зрозуміло, при її конкретизації) розташовані канали витоку інформації, тому найбільше доцільно організувати роботу служби безпеки по перерахованих напрямках.

Збір інформації про особи, що уклали контракти з підприємством

Підприємство звичайно містить два типи контрактів:

- комерційний (документ, що представляє собою договір поставки товарів або надання послуг),
- трудовий (вид трудового договору, що полягає в писемній формі зі своїми постійними або тимчасовими працівниками).

Однією з договірних умов може бути письмова згода особи, з ким підписується контракт, на збір інформації про його біографічні й інші дані, що характеризують особистість. При цьому в контракті повинне бути обговорене, що такого роду збір інформації проводиться як до вступу контракту в силу (наприклад, під час проходження іспитового терміну), так і під час його реалізації, тобто до розірвання контракту.

Зміст такої інформації про особистості перевіряти необхідно, на наш погляд, включати наступні відомості:

- злочини й адміністративні провини, зроблені їм у минулому;
- судові процеси по цивільних справах, у яких він виступав як позивач або відповідача;
- якість виконання договорів, що містять раніше, з іншими партнерами;
- аморальні провини (пияцтво, позашлюбні зв'язки, наркотики й т.д.);
- судження колишніх товаришів по службі й керівників про його професійні й моральні якості;
- хвороби, які він переніс раніше;

- матеріальне становище;
- випадки звільнення з роботи з негативних мотивів, що не знайшли відбиття в трудовій книжці;
- участь в організаціях, що дискримінують за ознаками підлоги, раси, кольору шкіри, переконанням, релігійної й національної приналежності;
- життя не по засобах;
- наявність значних фінансових нагромаджень сумнівного походження;
- необґрунтована й нелогічна відмова від просування по службі, перекладу на нове місце роботи;
- скарги клієнтів й інших осіб, що контактують із що перевіряє;
- прогули й часті відволікання від виконання службових обов'язків;
- затримки по надуманих приводах на роботі після закінчення робочого дня;
- систематичні перевірки відвідування особами, що не мають відносини до його службових обов'язків;
- факти відмови від використання чергової відпустки;
- результати різних тестів;
- сімейні проблеми;
- борги й позики й т.д.

Представляється, що сукупність вищевказаних відомостей у достатній мері може характеризувати людини й допомогти керівництву підприємства ухвалити рішення щодо доцільності подальшого з ним співробітництва.

Пошук втраченого майна підприємства

Під майном підприємства розуміється перебувають у його веденні або власності матеріальні цінності, кошти в касі, на розрахунковому рахунку й інших рахунках у банках, нематеріальні активи (патенти, ліцензії, програми, ноу-хау, брокерські місця й т.п.). У вузькому змісті слова під майном підприємства розуміються речі (матеріальні цінності). Саме в цьому змісті автори розглядають втрачене майно.

Втрачене майно підприємства умовно ділиться на **дві категорії**:

- 1 – безхазяйне майно, (т.і, власник якого невідомий);
- 2 – загублене по недбалості співробітниками.

Першу категорію характеризують наступні ознаки:

- 1) майно загублене при невідомих обставинах;
- 2) інформація про пропажу надходить, як правило, із запізненням;
- 3) закріплення за загубленим майном або не зроблено, або зроблено формально;
- 4) саме майно, за рідкісним винятком, є громіздкі або більшим (вантажні автомашини, екскаватори, труби й т.д.);
- 5) охорона майна не виставляється, а при її наявності передача охоронюваного майна по зміні не виробляється.

Ознаки, що характеризують **загублене майно по недбалості співробітників**, що впливають:

1) його відносно малі габарити або цінні папери (калькулятори, гроші, документи й т.д.);

2) очевидність провини конкретного співробітника;

3) відомі місце й час (іноді приблизно) пропажі;

4) невідомі способи пропажі майна.

Поєднує їх одне: нанесення матеріального (іноді значного) збитку підприємству.

Зміст роботи співробітників служби безпеки залежно від категорії втраченого майна носить різний характер.

Розслідування фактів неправомірного використання товарних (фірмових) знаків підприємства

Товарний знак – це позначення, здатне відрізнити відповідно товари й послуги одних юридичних і фізичних осіб від однорідних товарів і послуг інших юридичних або фізичних осіб.

Порушенням прав власника товарного знаку зізнається несанкціоноване виготовлення, застосування, ввіз, пропозиція до продажу, продаж, інше введення в господарський оборот або зберігання із цією метою товарного знаку або товару, позначеного цим знаком, або позначення, подібного з ним до ступеня змішання відносно однорідних товарів.

Найважливішою особливістю такого порушення є його великий територіальний розкид, наявність великої кількості потенційних правопорушників і складності з його документуванням, що надзвичайно утрудняє діяльність співробітників служби безпеки.

Розшук без звістки зниклих співробітників

Без звістки зниклої вважається особа, що зникнула раптово, без видимих до того причин, місцезнаходження й доля якого залишається невідомою.

Всі випадки безвісного зникнення співробітників можна розділити на чотири групи:

1) пов'язані із кримінальним характером що відбулися, (убивство, наїзд транспорту зі смертельним результатом і т.д.);

2) обумовлені некримінальним позбавленням життя зниклого (самогубство, утоплення й т.д.);

3) об'єктивно не залежні від свідомості й волі співробітників і не носять кримінальний характер (відхід з будинку внаслідок психічного захворювання, адміністративний арешт і т.д.);

4) викликані проблемами особистого й службового характеру (сімейні безладдя, сварка з начальством і т.д.).

Співробітники служби безпеки підключаються до розшуку без звістки зниклого співробітника тільки в тому випадку, якщо є підстави припускати, що його відсутність на роботі приведе (може привести) до реального або потенційного збитку підприємству.

Діяльність служби безпеки по розшуку без звістки зниклого співробітника – це комплекс заходів, здійснюваних при тісній взаємодії з органами внутрішніх справ з метою встановлення фактичних обставин його зникнення й фактичного місцезнаходження.

Виявлення некредитоспроможних партнерів

Некредитоспроможним зізнається той партнер, у якого для одержання кредиту немає передумов, що підтверджують здатність повернути його.

Некредитоспроможного партнера характеризують наступні дії:

- неакуратність при розрахунках по раніше отриманих кредитах;
- погіршення поточного фінансового становища;
- нездатність при необхідності мобілізувати кошти з різних джерел;
- безготівкове отримання коштів в обсягах, що перевищує розміри фонду зарплати;
- утримання їм (без згоди партнера) коштів, отриманих як кредит або попередня оплата,
- здійснення операцій з банківськими документами незабезпеченими кредитними ресурсами;
- нецільове використання кредитних засобів або їхнє одержання по фіктивних документах;
- спроба відтягнути виплату коштів партнерові при сумлінному виконанні їм умов контракту й т.д.

Служба безпеки зобов'язана виявляти некредитоспроможних партнерів як до висновку, так й у процесі реалізації договору й вчасно інформувати про це керівництво підприємства.

Виявлення ненадійних ділових партнерів

Ненадійність ділового партнера визначається:

- більшою кількістю зірваних по його провіні угод з іншими фірмами;
- несвоєчасним і неякісним виконанням умов укладених договорів;
- значною кількістю у фірмі раніше суджених осіб;
- фактами ведення проти підприємства-засновника економічного шпигунства;
- використання допомоги співробітників правоохоронних органів, податкових інспекцій і т.д. з метою паралізації економічної діяльності свого партнера;
- навмисним затягуванням ділових переговорів;
- неповажним відношенням до авторського або патентного права;
- пред'явленням до нього значної кількості судових позовів;
- наявністю великого боргу;
- неміцною позицією на ринку;
- нерегулярною й ненадійною поставкою сировини й товарів;
- відсутністю довіри споживачів;
- зіпсованою репутацією серед ділових кіл.

Здатність служби безпеки вчасно виявити хоча б окремі параметри ненадійності майбутніх або дійсних ділових партнерів у значній мірі може вплинути на ступінь економічної безпеки підприємства-засновника.

Збір відомостей по цивільних справах

Відомо, що в рамках цивільного виробництва судами розглядаються суперечки про право цивільному, що зачіпає права й законні інтереси юридичної особи (у нашому випадку, підприємства);

1. – у передбачених законом випадках справ по скаргі на дії адміністративних органів або посадових осіб, зроблені з порушенням їхніх повноважень;

2.- справи про встановлення фактів, що мають юридичне значення, розглянуті й дозволені судом.

Збір відомостей по цивільних справах служба безпеки здійснює у взаємодії із представником підприємства-засновника на суді як до, так і під час розгляду їх на судових засіданнях. Необхідність у зборі інформації співробітниками служби безпеки виникає звичайно у випадках:

- виявлення свідків і документів;
- перевірки вірогідності інформації учасників процесу й дійсності доказів для суду;
- виникнення необхідності перевірки наявності підстави для відводу в розгляді справи;
- надання допомоги суду у встановленні фактичного місцезнаходження учасників процесу;
- виявлення осіб, що ображають або паплюжать керівників засновника;
- пошуку процесуального супротивника, що приховує від суду майна, необхідного для погашення матеріального збитку;
- необхідності виявлення серед свідків осіб, які в силу своїх фізичних або психічних недоліків не здатні правильно сприймати факти або давати про їх правильні показання т.д.

Вивчення негативних аспектів ринку

Під ринком розуміється сфера товарного обігу, товарообігу, що виявляє й установлює суспільно необхідні витрати праці на виробництво товару.

Комплексний аналіз ринку проводить спеціально призначена для цього служба підприємства, що поряд з офіційною економічною інформацією, використовує відомості, представлені службою безпеки. Такі відомості мають зведення у два блоки:

- 1) стан і вплив тіньової економіки на ринок,
- 2) кримінальні аспекти ринку.

Тіньова економіка (тобто вся економічна діяльність, що за якимись причинами не враховується офіційною і не включається у валовий національний продукт) – складається із двох частин:

1. економічна діяльність, що є цілком легальною, неприхованою діяльністю, але не піддається оподатковуванню й по різних причинах не враховується офіційною статистикою;

2. протизаконна, навмисно приховувана економічна діяльність.

Вивчення кримінальних аспектів ринку, звичайно, містить у собі:

- кримінологічну зараженість існуючих або потенційних споживачів (клієнтів);

- кримінологічну обстановку на території функціонування ринку й тенденції його розвитку;
- реакцію співробітників правоохоронних органів на чинені правопорушення, що зачіпають інтереси підприємства;
- стан правопорушень у сфері кредитно-фінансової системи;
- кримінологічні наслідки введення приватизації;
- характеристику правопорушень, чинених відносно товарів і послуг, вироблених (пропонованих) засновником, ступінь поточного й потенційного матеріального збитку підприємству від правопорушень на ринку й т.д.

Збір інформації для проведення ділових переговорів

Основними стадіями переговорів є:

1. підготовка до переговорів;
2. процес їхнього ведення;
3. аналіз результатів переговорів і виконання досягнутих домовленостей.

Співробітники служби безпеки беруть участь у зборі інформації на першій і других стадіях. При всій умовності такого розподілу служба безпеки повинна представляти на різних стадіях керівництву підприємства-засновника свою інформацію.

Наприклад, у процесі підготовки до переговорів відомості про учасників майбутніх переговорів, їх сильних і слабких сторонах, їхніх позицій і планах ведення переговорів, підготовлених матеріалах, конкурентноздатності й платоспроможності ділового партнера й т.д.

Під час проведення переговорів служба безпеки повинна поставляти інформацію про зміни позиції партнерів по переговорах, про можливі спроби з їх боку шантажувати, підкуповувати членів делегації підприємства-засновника, проведення розвідувальних заходів у відношенні їх і т.д.

Захист життя й здоров'я персоналу від протиправних зазіхань

Захист організує служба безпеки або всього персоналу підприємства (під час знаходження його на роботі), або деяких його категорій (керівники, касири й т.д.) у робочий, як виключення, у неробочий час, або застосовуються обидва варіанти. При цьому чітко визначається час (цілодобово, тільки в денний час і т.д.) проведення охоронних заходів.

Охоронці повинні бути націлені, насамперед на припинення насильницьких злочинів (замах на вбивство, рекет) і адміністративних провин (дрібне хуліганство) відносно охоронюваних осіб. Повинні широко застосовуватися технічні засоби захисту.

Охорона майна підприємства

Під охороною майна розуміється комплекс:

- А.- оперативно-режимних,
- Б.- організаційно-управлінських,
- В.- інженерно-технічних дій, проведених з метою забезпечення охоронності матеріально-технічних і фінансових засобів власника.

Охороні підлягають всі матеріальні цінності незалежно від їхнього місця розташування (усередині або за межами підприємства).

У той же час існують об'єкти першорядної важливості, охороні яких необхідно приділяти особливу увагу, тому що саме вони найчастіше піддаються протиправному зазіханню.

До таких об'єктів ставляться:

- дорогі сировинні ресурси (нафта, деревина, золото й т.д.);
- дефіцитне встаткування (комп'ютери, автозапчастини й т.д.);
- продовольчі й промислові товари;
- гроші, інвалюта й т.д.;
- найбільш важлива й конфіденційна документація;
- земельні вгіддя, ділянки й т.д.

Зовсім очевидно, що охороні саме цього майна повинне бути приділене головна увага.

Забезпечення порядку в місцях проведення підприємством представницьких, конфіденційних і масових заходів

Забезпечення порядку необхідно:

- під час проведення представницьких (виставки, ярмарку й т.д.),
- масових (спортивні змагання, концерти й т.д.),
- конфіденційних (засідання правління, наради керівників і фахівців зі службових питань і т.д.) заходів.

Залежно від їхнього типу міняється й зміст діяльності служби безпеки. Наприклад, при проведенні закритих нарад основна увага приділяється, насамперед, захисту відомостей, що становлять комерційну таємницю, на виставках необхідно приймати міри до недопущення крадіжки або псування майна підприємства; при проведенні концертів основна увага приділяється фізичній безпеці людей і т.д.

Консультавання й подання рекомендацій керівництву й персоналу підприємства з питань забезпечення безпеки

В обов'язку служби безпеки входить не тільки консультавання й дача рекомендацій співробітникам підприємства з питань забезпечення безпеки, але і її реалізація. У зв'язку із цим необхідно внести в проект Статуту служби безпеки положення про обов'язок співробітників підрозділів підприємства виконувати ці рекомендації й визначити відповідальність (матеріальну й дисциплінарну) за їхнє невиконання. Проведення консультацій і рекомендацій з питань безпеки, звичайно, не виходить за межі таких її основних видів, як економічна, інформаційна, пожежна, фізична безпека.

Проектування, монтаж й експлуатаційне обслуговування засобів охоронно-пожежної сигналізації

Засоби охоронно-пожежної сигналізації призначені для виявлення спроб проникнення на об'єкт і виникнення пожежі, оповіщення співробітників служби безпеки про появу й наростання цих погроз і забезпечення контролю доступу на охоронюваний об'єкт.

Діяльність підрозділу служби безпеки, що здійснює функцію впровадження й експлуатації охоронно-пожежної сигналізації, здійснюється в кілька етапів.

Перший етап (проектування) передбачає планування робіт із впровадження й капітального ремонту засобів сигналізації, обстеження об'єкта з метою одержання вихідних даних для розробки виконавчої проектно-кошторисної документації;

Другий етап, матеріально-технічне забезпечення монтажних робіт. На етапі виконання монтажних робіт, для проведення яких звичайно запрошуються спеціалізовані організації, здійснюється технічний нагляд за якістю їхнього виробництва, особливо при проведенні пусконаладжувальної роботи.

Нарешті, **третій етап** (експлуатаційне обслуговування) містить у собі:

- здачу цих засобів в експлуатацію;
- планування експлуатаційних заходів і контроль за їхнім виконанням;
- технічне обслуговування, технічний контроль за експлуатацією засобів сигналізації;
- ремонт приладів й апаратури охоронно-пожежної сигналізації;
- матеріальне забезпечення експлуатаційних потреб;
- ведення встановленої технічної документації;
- збір й узагальнення статистичних даних по експлуатаційно-технічному обслуговуванню;
- аналіз причин відмов у роботі апаратів і причин, що сприяють здійсненню крадіжок і пожеж із заблокованих ділянок об'єкта.

Короткий огляд основних функцій служби безпеки дозволяє затверджувати, що вони органічно взаємно доповнюють один одного й у випадку їхньої успішної реалізації утворюють єдине “поле” безпеки підприємства-засновника.



5. 5. Зарубіжний досвід приватної охоронної діяльності

Автори видання хочуть звернути увагу на відомого спеціаліста з менеджменту безпеки підприємницької діяльності, менеджменту охоронної діяльності, директора сучасного вищого навчального закладу, Українського Військово-Козацького інституту – В.П.Каленяка. Створений з метою розвитку кращих військових і козацьких традицій українського народу інститут, стає за короткий час провідним, вищим навчальним закладом України.

Маючи великий досвід, В.П.Каленяк наводить переконливі приклади зарубіжного використання взаємодії державних правоохоронних органів і недержавних підприємств безпеки, адвокатських контор, приватних охорано-розшукових служб, детективних бюро тощо. У всіх за-

кордонних країнах існує нормативно врегульована взаємодія всіх підрозділів, і таке співробітництво має різні форми співіснування. Ми пропонуємо розглянути основні принципи та державне регламентування діяльності приватних охоронних підприємств у розвинених зарубіжних країнах.

У США приватні охоронно-розшукові бюро вперше почали широко використовуватися на початку 30-х років, коли розгул злочинності, особливо в Нью-Йорку і Чикаго, набув загрозливих масштабів. Після Другої світової війни приклад США перейняли багато інших країн, і сьогодні в усьому світі функціонують десятки тисяч різних приватних розшукових бюро і служб безпеки. Тільки в США в них працює понад 1 млн співробітників.

У Сполучених Штатах Америки нині питання діяльності недержавних служб безпеки належить до юрисдикції штатів.

У 10 штатах взагалі немає правових норм, що регламентують діяльність таких організацій.

У 35 штатах діють закони, що безпосередньо стосуються приватних розшукових бюро і ставлять головною умовою їхньої діяльності реєстрацію й одержання ліцензій, які видають відповідні органи виконавчої влади штату або її офіційних представників, причому громадянство США всіх співробітників приватного охоронного підприємства — обов'язкова вимога в 16 штатах.

У 22 штатах для реєстрації приватного охоронця або детектива необхідна характеристика чи рекомендаційний лист. Перешкодою для видачі ліцензії може бути :

- колишнє психічне захворювання,
- зловживання алкоголем або звільнення зі збройних сил за провини, що компрометують звання військовослужбовця.

У штаті Нью-Йорк за Законом Манкіні приватним розшуком можуть займатись як певні особи, так і групи осіб, об'єднані в бюро і фірми. Попередньо ці люди повинні одержати дозвіл на проведення слідчої, охоронної, патрульної і розшукової діяльності в апараті губернатора штату.

Причому необхідно, щоб хоча б один співробітник із новостворюваного розшукового бюро мав принаймні трирічний стаж роботи в поліцейських, слідчих або аналогічних службах. Характерно, що до анкети, яку здають в апарат губернатора штату, кожен потенційний співробітник зобов'язаний додавати власну дактилокарту.

Відповідно до сформованої практики, уже функціонуючі приватні охоронні підприємства в США під час прийому на роботу кандидата вимагають заповнення анкети, у якій обов'язково слід вказати відомості про минуле життя і діяльність, стан здоров'я; крім того, потрібні відгуки й рекомендації з попередніх місць роботи або служби та документи про їх утворення. У тих штатах, де це дозволено законом, проводяться випробування кандидата за допомогою поліграфа («детектора неправди»). В усіх приватних охоронних підприємствах здійснюється обов'язкове психологічне тестування для виявлення здатності кандидата працювати в складних умовах і адекватно реагувати на екстремальні ситуації.

Приватні служби безпеки охоче беруть на роботу колишніх поліцейських, співробітників ФБР і

ЦРУ, звільнених без стягнень, а також відставних військовослужбовців, особливо тих, які працювали в розвідці або служили в спеціальних і парашутно-десантних військах, морській піхоті.

Зростаючі потреби приватних охоронних підприємств у кадрах, які мають спеціальну підготовку, зумовили введення до програми навчання студентів багатьох американських коледжів і університетів різних курсів забезпечення безпеки. У деяких навчальних закладах упроваджено заочне навчання осіб, які вже працюють у вищевказаних організаціях.

Відповідно до закону, приватні охоронці, детективи й слідчі в США не мають права застосовувати такі процесуальні заходи: обшук помешкання, особистий обшук або арешт, проте їм можна затримувати осіб, підозрюваних у здійсненні злочину або в підготовці до здійснення злочину, з метою передачі їх в руки поліції.

Свою діяльність співробітники приватних охоронних організацій у США зобов'язані здійснювати лише відповідно до Конституції США та законодавчих актів штатів. У випадку порушення законів такі особи позбавляються дозволу на проведення розшукової діяльності, а в разі серйозних порушень можуть бути притягнуті до кримінальної відповідальності. Згідно з законом, приватні розшукові бюро самостійно або разом із правоохоронними органами можуть:

- збирати інформацію про злочини або погрози щодо уряду США й окремих штатів;
- встановлювати й одержувати біографічні й інші дані про певних громадян, організацій,
- підприємств;
- займатися розшуком зниклих осіб;
- займатися розшуком загубленого або вкраденого майна;
- вести пошук свідків і збирати докази для правоохоронних і судових органів;
- здійснювати фізичну охорону фірм і приватних осіб тощо.

У Канаді діяльність приватних охоронних організацій регулюється спеціальними актами, які є складовими частинами законодавства провінцій. Кожна провінція, виходячи з місцевої специфіки, розробляє і приймає свої акти, в яких обумовлено умови створення й функціонування недержавних охоронних підприємств.

Загальним обов'язковим моментом для всіх актів є порядок організації, реєстрації й одержання дозволу на приватну розшукову діяльність на території провінції.

Під час реєстрації від особи, яка бажає організувати недержавне охоронне підприємство, можуть вимагати інформацію про її фінансове становище, освіту, компетенцію або будь-яку іншу інформацію, необхідну для видачі дозволу. У разі позитивного рішення керівник приватного охоронного підприємства зобов'язаний здати в орган, що реєструє, зразок посвідчення особи співробітника з новоутвореної організації.

У випадку припинення діяльності приватного охоронного підприємства його керівник зобов'язаний негайно повідомити про це реєстратора, повернути ліцензію і здати всі посвідчення співробітників.

Серед основних напрямів діяльності приватних охоронних агентств у провінції Онтаріо (Канада):

- охорона певних громадян за допомогою охоронців;
- охорона посольств та іноземних представництв;
- дорожнє патрулювання;
- боротьба з дрібними крадіжками в магазинах;
- проведення розслідувань;
- зовнішнє спостереження.

У Великій Британії відсутні будь-які законоположення або урядові розпорядження про обов'язкову реєстрацію приватних детективів. Із 2 тис. детективів лише 300 зареєстровані як члени Інституту професійних слідчих, розташованого в м. Блекберн. Нині уряд країни вважає за необхідне ввести таку реєстрацію з обов'язковою спеціальною перевіркою детективів, оскільки попит на послуги приватних розшукових агентств постійно зростає.

Агентства виконують деякі «специфічні» завдання, які для правоохоронних органів заборонені і вважаються незаконними:

- розробка заходів безпеки за контрактами з урядовими органами;
- ведення переговорів з терористами, що захопили заручників;
- виконання завдань клієнтів із спостереження за їхніми близькими родичами;
- виявлення фактів подружньої зради;
- установлення фінансового становища і кредитоспроможності майбутніх партнерів по бізнесу.

У Франції діяльність приватних розшукових бюро регулюється Законом № 891 від 28 вересня 1942 р. Критерії, яким має відповідати кандидат на роботу, в багатьох аспектах ідентичні тим, що існують в інших країнах: кандидат повинен не мати судимості у зв'язку з порушенням кримінального законодавства, серйозних адміністративних і дисциплінарних стягнень, не перебувати під наглядом. Цікаво, що колишні поліцейські, які служили у Франції, можуть стати власниками приватних детективних бюро лише з письмового дозволу Міністра внутрішніх справ.

Відповідно до Закону № 80-1058 від 23 грудня 1980 р. будь-яке порушення згаданих вище положень Закону № 891 «тягне за собою покарання у вигляді тюремного ув'язнення терміном від 1 до 3 років і штраф від 6 до 40 тис. франків». Такі санкції можуть бути застосовані і до керівника бюро, який користується послугами приватних агентів, що не відповідають вимогам зазначеного Закону.

У разі порушення керівником законодавства приватного охоронного підприємства суд має право прийняти рішення про закриття бюро на термін від 3 місяців до 5 років. Крім того, на підставі Закону № 80-1058 від 1980 р. «компетентні адміністративні органи можуть винести рішення про

тимчасове закриття бюро, якщо один з приватних агентів стане об'єктом кримінального переслідування».

У Німеччині приватне розшукове бюро має бути зареєстроване як «установа, що займається ремеслом (промислом)», оскільки «ставиться мета заробити гроші», і виконувати всі закономірності й постанови, що стосуються установ такого типу. Для засновника не потрібна фахова освіта або відповідний досвід роботи. Необхідною умовою для утворення бюро є наявність мінімального капіталу, що становить 50 тис. євро.

Приватні служби безпеки у Німеччині поділяються на дві групи:

- агентства, що надають фірмам і державним установам послуги із забезпечення безпеки об'єктів і осіб, які підлягають фізичній охороні;
- підрозділи охорони виробництва, створені самими фірмами й установами.

Для відкриття приватної служби безпеки (сюди також належать підрозділи охорони виробництва і спеціальні підрозділи із забезпечення фізичної безпеки клієнтів) і для укладення приватним охоронним підприємством контракту з будь-яким замовником (відомством, підприємством, фірмою), відповідно до федерального Закону про приватні підприємства, необхідно мати спеціальний дозвіл влади.

У дозволі може бути відмовлено, якщо приватна служба не забезпечує належного рівня охорони або не має для цього достатніх професійних, фінансових, технічних та інших можливостей. Конкретні критерії «надійності безпеки» викладено у відповідних постановах і директивах федеральних земель.

Питання контролю за діяльністю приватних охоронних структур, їхнім оснащенням зброєю і спецтехнікою, збереженням ними службової таємниці й секретів фірм-клієнтів регулюються нормативними документами федерального міністерства господарства.

Широке залучення приватних служб безпеки для охорони режимних об'єктів, збільшення кількості підрозділів охорони на підприємствах і фірмах, здатних конкурувати з поліцією, змушують міністерство внутрішніх справ ФРН визначати й уточнювати завдання недержавних охоронних служб, аби не допустити їхнього перетворення в безконтрольну приватну поліцію.

У Бельгії нині налічується близько 400 приватних розшукових бюро й охоронних підприємств, у яких працює понад 3 тис. співробітників. Дозвіл на право займатися приватним охоронним бізнесом видає МВС країни. Його необхідно продовжувати кожні п'ять років в аналогічному порядку за визначену плату.

Міністерство внутрішніх справ Бельгії може відмовити у видачі дозволу, якщо претендент на утворення приватного охоронного підприємства має судимість (був засуджений на термін більший, ніж на півроку). Колишні співробітники поліції, жандармерії і спецслужб можуть працювати як приватні детективи не раніше, ніж через 5 років після звільнення зі служби. Звіти про виконану роботу, що надаються клієнтам, мають відповідати визначеним критеріям і можуть бути перевірені відповідним органом. У разі порушення встановлених норм приватний детектив позбавляється ліцензії, а також притягається до кримінальної

відповідальності у вигляді позбавлення волі терміном до 6 місяців. Заборонено будь-яку діяльність детектива, що загрожує громадському порядку або державній безпеці країни.

Для контролю за діяльністю приватних охоронних підприємств і вживання адекватних заходів у разі потреби в Бельгії створено спеціальний орган.

У Фінляндії визначені чіткі правові межі існування й функціонування приватних охоронних організацій (Закон про приватний розшук і Закон про приватних охоронців). Для відкриття приватних розшукових бюро потрібен дозвіл відповідної влади. Якщо діяльність приватного охоронного підприємства здійснюється на території однієї губернії (області), то такий дозвіл видається губернатором, якщо одночасно в декількох губерніях, то урядом країни.

Чинним законодавством Фінляндії визначено також загальні й обов'язкові вимоги до співробітників приватних охоронних організацій: наявність поліцейської або юридичної освіти, досвід роботи в місцевих правоохоронних структурах, високі моральні якості та благонадійність.

Особливо цікавий досвід функціонування приватних служб безпеки в Китайській Народній Республіці. Нині (від середини 80-х років минулого століття) кількість приватних охоронних підприємств у Китаї досягла майже тисячі.

Перші приватні охоронні підприємства в КНР виникли в містах, де найактивніше розвивалися нові форми господарювання, а також у спеціальних економічних зонах. Упродовж трьох років відпрацьовувалися методи діяльності цих служб, порядок їхньої взаємодії з правоохоронними органами.

У липні 1988 р. Держрада КНР затвердила Положення про приватні служби безпеки, розроблене міністерством громадської безпеки. Цей нормативний акт регламентує правовий статус приватних охоронних підприємств як госпрозрахункових і економічно самостійних організацій, що діють за контрактами, які укладаються з підприємствами й організаціями різних форм власності, так і тих, які співпрацюють з державними правоохоронними структурами.

Досвід минулого свідчить про ефективність роботи приватних охоронних підприємств у сфері охорони об'єктів і певних громадян, консалтингових послуг, а також забезпечення громадського порядку під час проведення масових заходів. Характерно, що співробітникам приватних служб безпеки в Китаї заборонено мати при собі вогнепальну зброю або спеціальні засоби поліції, застосування яких може призвести до загибелі людей. В окремих випадках їм видають поліцейські кийки.

Загалом керівництво органів громадської безпеки КНР високо оцінює діяльність приватних охоронних підприємств із забезпечення правопорядку в країні [4].

Аналіз інформації дає підстави зробити висновок про те, що приватні детективні бюро й служби безпеки в розвинутих країнах надають істотну допомогу місцевим правоохоронним органам у боротьбі з організованою злочинністю, порушеннями громадського порядку, промисловим шпигунством, шахрайством у бізнесі тощо.

Слід звернути увагу на досить довгий список завдань, які вирішують іноземні приватні охоронні служби. Крім суто поліцейських функцій (захист життя і власності громадян, запобігання і розкриття злочинів, контроль за технічним станом транспортних засобів), вони забезпечують перепускний режим, пожежну безпеку на підприємствах і в офісах, ведуть боротьбу з промисловим шпигунством і витоком інформації (контррозвідка), збирають відомості про конкуруючі фірми й осіб, що претендують на звільнені посади (розвідка), проводять розслідування причин виробничих аварій і травм. Приватні охоронно-розшукові фірми в США щорічно приносять державі понад 9 млрд доларів прибутку [5].

У США діяльність охоронних організацій узаконена директивою уряду.

Статус недержавних охоронних підприємств в судочинстві Італії визначено кримінально-процесуальним кодексом країни.

Майже в усіх інших країнах світу функціонування охоронних організацій регулюється законодавством. Варто зазначити також про добре налагоджену взаємодію між поліцією і приватними охоронними фірмами.

В Австрії, наприклад, існує практика інформування приватних детективів про нові тенденції і методи боротьби зі злочинністю. У Великій Британії недержавні охоронні агентства беруть участь у роботі Постійної Нарadi МВС з запобігання злочинності і мають при ній свої представництва. У Німеччині, Швеції, Греції, Туреччині поліція надає допомогу в навчанні представників приватних розшукових бюро. Все ж не завжди поліція цілком довіряє приватним детективам. Їхня діяльність вважається допоміжною, тобто доповнює роботу державної поліції.

У промислово розвинутих країнах на утримання служб безпеки виділяється до 20% місцевих прибутків за рік. Ось як охоронна фірма витрачає ці кошти:

- на утримання фізичної охорони до 50%;
- на утримання технічної охорони до 30%;
- на інші способи забезпечення охорони та безпеки підприємства до 20%.

Своєрідною є діяльність приватних охоронних підприємств у Російській Федерації.

Нині в Росії зареєстровано близько 10 тис. приватних охоронних агентств, у яких працює майже 400 тис. співробітників. За оцінкою президента Асоціації ветеранів групи «Альфа» і Російського союзу підприємств безпеки С. Гончарова, це здебільшого саме ті приватні охоронні підприємства, що за минулі роки відвоювали цей сегмент ринку у кримінальних структур, бандитських «дахів».

Більшість російських приватних охоронних підприємств працює за досить поширеними напрямками, здійснюючи охорону (зокрема технічну й пожежну) закладів середнього і малого бізнесу, надаючи їх власникам особисту охорону, юридичну підтримку у разі повернення боргу тощо. Зазначені підприємства, як правило, підтримують дружні стосунки (зокрема скріплені договорами про співробітництво) з місцевими підрозділами органів внутрішніх справ, беруть участь у спільних заходах.

Так, співробітники московського охоронного підприємства «Квант-В» разом із працівниками міліції патрулюють під час масових за-

гальноміських заходів територію поблизу спорткомплексу «Олімпійський». Деякі інші приватні охоронні підприємства, реалізуючи укладені з територіальними відділеннями міліції договори про співробітництво і взаємодопомогу, беруть участь у спільних нічних чергуваннях.

Окреме місце в охоронному бізнесі посідають служби безпеки великих підприємств, холдингів, акціонерних товариств. Безпосередній зв'язок із конкретним напрямом фінансово-промислової діяльності робить роботу відповідної служби безпеки стабільною, рівномірною і високооплачуваною у сфері функціонування недержавних охоронних організацій.

Характерно, що до керівництва більшості таких служб безпеки входять колишні високопоставлені офіцери КДБ (МБ, ФСК, ФСБ), добре обізнані з агентурно-оперативною діяльністю. Щедрі субсидії на «розкрутку» роботи служби безпеки значимість фігур «хазяїв» на владному і політичному Олімпі з одержанням ними відповідних картбланшів — усе це сформувало своєрідну мережу «міні-КДБ» при фінансово-промислових гігантах. Чисельність таких структур коливається від 35 до 50 осіб, залежно від укомплектованості вакансій.

Органами внутрішніх справ Російської Федерації вже накопичено значний позитивний досвід взаємодії з приватними охоронно-розшуковими підприємствами.

Зокрема, ст. 3, Закону РФ «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации» [рос.мов.] від 11 березня 1992 р. надає підприємствам, які здійснюють приватну детективну й охоронну діяльність, праве сприяти державним органам у забезпеченні правопорядку, зокрема на договірній основі. У 1995 р. за участю охоронних підприємств органами ГУВС Москви проведено 4 загальноміські операції і близько 140 рейдів. У чергові частини підрозділів міліції доставлено понад 4 тис. правопорушників.

Сформована практика діяльності приватних охоронно-детективних підприємств, тенденції її розвитку в умовах формування ринкових відносин дають змогу визначити такий перелік основних охоронних послуг і дій, спрямованих на зміцнення економічної безпеки в РФ:

- фізична охорона об'єктів і приватних осіб з використанням сучасних технічних засобів, вогнепальної зброї і спецзасобів;
- забезпечення безпеки об'єктів і приватних осіб з використанням програмно-технічних комплексів захисту інформаційних систем;
- забезпечення інформаційної безпеки недержавних суб'єктів економічних відносин;
- інформаційно-аналітичне забезпечення підприємницького ризику і захист комерційної таємниці;
- надання консультацій керівниками попередньо створюваних підприємств і комерційних організацій з питань комплексної безпеки у формі розробки практичних рекомендацій;
- забезпечення безпеки комерційних об'єктів міської інфраструктури;
- участь у забезпеченні безпеки держпідприємств, міжнародних комерційних виставок, конгресів, симпозіумів, творчих фестивалів тощо;

- спільне з патрульно-постовою службою органів внутрішніх справ патрулювання в районах міста (за місцем реєстрації охоронного підприємства);
- забезпечення порядку в місцях проведення масових культурно-спортивних і видовищних заходів.

Проведений порівняльно-правовий аналіз регулювання та функціонування приватних охоронних підприємств у деяких зарубіжних державах дає підстави стверджувати, що приватні охоронні організації в цих державах посідають чільне місце в системі органів, які здійснюють профілактику правопорушень.

У деяких державах відсутній поділ: немає приватної охоронної та детективної діяльності. Це, на наш погляд, є недоцільним і підтверджується досвідом країн, в яких регулювання приватної охоронної та детективної діяльності здійснюється двома різними нормативними актами. У таких випадках здійснюється принципове розмежування компетенції.

В той же час, проведений аналіз законодавства, що регламентує приватну охоронну діяльність в Україні, переконує в необхідності більш детального розгляду питань, які стосуються правового статусу суб'єктів цього виду діяльності — приватних охоронців. Правовий статус недержавних правоохоронних організацій нині зовсім не визначений, як і статус приватних охоронців



Розділ 6.

Управління в організаціях підприємницької безпеки

Програмна анотація

- 6.1. Особливості управлінської праці у підприємствах безпеки,
- загальні поняття, поділ та кооперація праці в управлінні безпекою,
 - нормування управлінської праці менеджера безпеки,
 - організація службових нарад в системі безпеки.
- 6.2. Управлінський цикл та запобігання кризовим ситуаціям в системі безпеки,
- аналіз ситуації, проблеми, прийняття рішення, контроль.
- 6.3. Вимоги основних управлінських функцій для забезпечення безпеки підприємства,
- поняття та значення функцій управління системи безпеки,
 - основні управлінські процеси в системі безпеки.
- 6.4. Управлінська роль менеджера безпеки,
- роль керівника системи безпеки,
 - тендерні проблеми менеджменту безпеки.
- 6.5. Соціальне управління органами внутрішніх справ, з точки зору наукового керування.
-



6.1. Особливості управлінської праці в підприємствах безпеки

Відповідальність за чітке формулювання концептуальних структур і вибір одного з альтернативних напрямків дії, безумовно, лежить на керівниках організацій. Вони не лише знаходяться в найвигіднішому положенні, що деякою мірою дозволяє бачити відразу “всю картину”, але і несуть основну відповідальність за забезпечення довготривалого виживання своїх організацій.

До кадрів управління належать працівники, які виконують функції керування або беруть участь у їх виконанні, іншими словами — це працівники, які виконують процеси керування і входять до апарату управління.

Кадри управління поділяють на три основні категорії: керівники, спеціалісти, допоміжно-технічний та обслуговуючий персонал. Кожна категорія характеризується специфічним місцем у системі управління, особливостями трудової діяльності, системою професійної підготовки і перепідготовки.

Стрімкі зміни зовнішнього середовища вимагають сьогодні від керівника системи охорони здоров'я міцного освоєння класичних та ряду кардинально нових функцій, які становлять невід'ємну частину управлінської діяльності, з метою досягнення головної мети діяльності системи охорони здоров'я. Таким чином, до **особливостей управлінської праці** належать нові навички, які дозволять керівникові:

- ✳ формулювати і реалізовувати стратегію діяльності організації, спрямовану на досягнення мети;
- ✳ підтримувати і плекати якість;
- ✳ забезпечувати організацію ресурсами;
- ✳ розвивати бази даних про основні напрямки діяльності (якість обслуговування клієнтів);
- ✳ аналізувати пройдений шлях;
- ✳ складати проекти, які будуть вирішальними в майбутньому;
- ✳ ефективно адаптовуватись до змін навколишнього середовища й упереджувати їх;
- ✳ покращувати комунікації в межах організації;
- ✳ налагоджувати зв'язки з громадськістю;
- ✳ забезпечувати органічну інтеграцію в політику, яку здійснює держава;
- ✳ знати і вміти раціонально використовувати юридично-правові акти, що стосуються діяльності організації;
- ✳ забезпечувати визнання та призначати винагороди;

- ✱ вміти управляти багатоплановими процесами;
- ✱ вміти доходити згоди та знаходити компроміси;
- ✱ мати здатність бачити перспективи;
- ✱ вміти створювати імідж своєї організації;
- ✱ розуміти соціальні потреби людини, що є основою вміння керувати людьми;
- ✱ вміти надихати на активну роботу;
- ✱ вміти врівноважувати багато протилежних видів тиску;
- ✱ бачити значення і роль діяльності організації в народногосподарському комплексі країни;
- ✱ забезпечити бачення організації в її “ідеальному стані” у майбутньому через досягнення конкретизованих цілей.

Поняття “організація управлінської праці”

Організація праці в апараті управління ґрунтується на розробці комплексу регламентів, які визначають місце і роль кожного структурного підрозділу в апараті управління та кожного працівника в системі управління; порядок взаємозв'язків між ними; норми взаємовідносин усередині апарату управління; форми впливу на діяльність об'єкта управління; способи контактів з навколишнім середовищем.

Організація **управління праці як система** є результатом упорядкованої діяльності й невід'ємною складовою частиною керування.

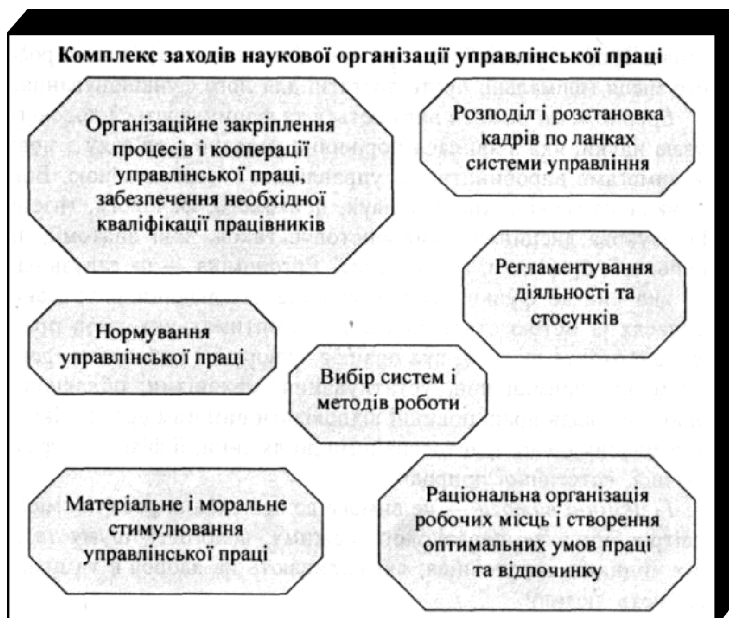
Під **організацією управлінської праці** розуміють порядок, правила службової поведінки в апараті управління, які спрямовані на виконання поточних та перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками управління відповідно до діючих посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи.

Безпосередньою **метою управління працею** є координація спільних зусиль колективу і забезпечення погоджених дій його членів, спрямованих на отримання конкретних запланованих результатів. Знаряд-дям управління працею є засоби оргтехніки.

Специфіка предмета управління працею, безпосередня мета, засоби цієї праці зумовлюють її специфічний характер і зміст.

Наукова організація управлінської праці — це комплекс заходів, які проводять з урахуванням таких принципів, як спеціалізація, паралельність, ритмічність та пропорційність, безперервність та прямо-точність.

Сьогодні основним засобом наукової організації управлінської праці є так зване офісне обладнання, яке включає комп'ютер, розмножу-вальну техніку та технічні засоби зв'язку. Досконале володіння керівни-ком цим арсеналом приносить найбільший ефект.



Поділ та кооперація праці в управлінні безпеки

Першочерговою проблемою створення організаційної системи для кожного виду діяльності є поділ праці, об'єктивно необхідний у будь-якому трудовому процесі, що відбувається завдяки колективу. Це зумовлено масштабами роботи, труднощами при виконанні окремих її частин та етапів, зосередженістю в часі та просторі, різною кваліфікацією та досвідом працівників. Поділ праці є також передумовою підвищення її ефективності й продуктивності.

При організації управлінської праці застосовують три напрями її поділу: функціональний, технологічний та кваліфікаційний.

1. **Функціональний поділ праці** полягає в закріпленні конкретних функцій управління за підрозділами чи окремими робітниками.

Так, у будь-якому апараті управління повинні бути працівники, зайняті встановленням мети, плануванням, розробкою рішень, організацією виконання їх, мотивацією, контролем. Подальша спеціалізація та поділ праці в межах функції відбуваються за допомогою конкретизації окремих складових конкретної (специфічної) функції та закріплення її за робітниками. Наприклад, у розділі загальної функції мотивації праці виділяється функція обліку роботи, яким може займатися певний структурний підрозділ чи працівник.

2. **Технологічний поділ праці** — це спеціалізація працівників відповідно до трьох великих груп робіт:

2.1. Керівництво структурним підрозділом, прийняття рішень на основі інформації при виконанні робіт згідно з певною функцією.

2.2. Обробка інформації, що надходить як від об'єкта управління, так і з інших джерел, та створення комплексу документації, необхідної для виконання функцій.

2.3. Оформлення документації, її пересилання, зберігання, облік, сортування та ін.

Цим трьома видами робіт, або видами діяльності, відповідають і три категорії працівників: керівники, фахівці, інші працівники апарату управління.

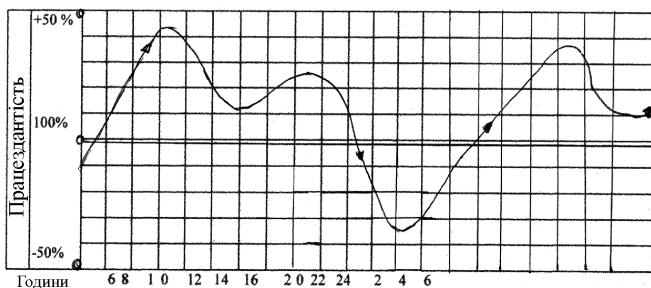
3. Кваліфікаційний поділ праці — це ознака поділу праці, за якою службовці виконують різну роботу, що відповідає їх кваліфікації та досвіду. Так, заступники керівника можуть відповідати за роботу з різних структурних підрозділів виробничого та управлінського напрямів. Великий обсяг роботи поділяють на однакові ділянки за певною ознакою. Наприклад, при територіальному розосередженні однотипних підприємств працівники відділу, які входять до складу апарату управління організацією, можуть закріплюватися за підрозділами, розташованими на певній території.

Під кооперацією праці розуміють — об'єднання окремих видів роботи для виконання спільних завдань. В управлінні застосовують паралельну і послідовну, постійну та епізодичну кооперацію праці управлінського апарату. Поділ та кооперація управлінської праці є передумовою раціональної організації робочих місць в апараті управління.

Нормування управлінської праці менеджера безпеки

Працездатність кожної людини коливається протягом дня в межах певного індивідуального природного ритму. Добре відомо, що є “люди-жайворонки”, а є “люди-сови”. Для перших характерна особлива активність в ранішні години, а для других — у вечірні. Відповідно, перші втомлюються наприкінці робочого дня, а другі лише з обіду набувають активності. Ці два типи не можна оцінювати як позитивні чи негативні, вони просто різні за часовою активністю.

Середньостатистичні коливання працездатності протягом доби можна описати за допомогою графіка коливання працездатності (див.рис). Вись У “працездатність” задає значення пересічної денної працездатності, яку приймаємо за 100 %. Слід звернути увагу на те, що зони зверху і знизу від осі приблизно однакові за площею.



Абсолютні значення піку і спаду продуктивності індивідуально розрізняються, але спільними для всіх людей є відносні й ритмічні коливання.

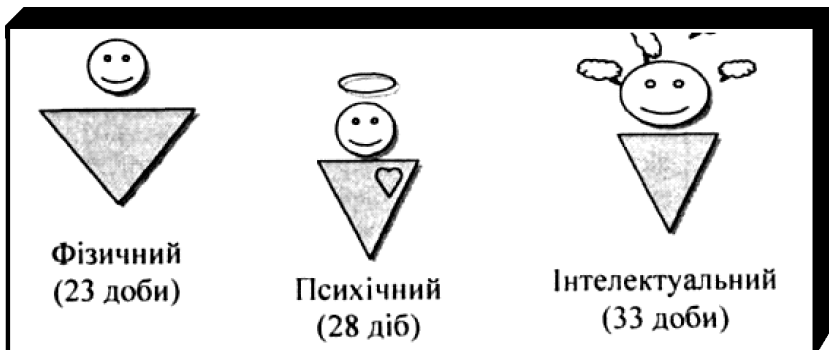
До фаз вищої активності примикають, відповідно, дві часові паузи, під час яких організм працює в “щадному режимі” і не повинен надмірно перевантажуватися.

На основі вищесказаного старайтесь враховувати закони коливання працездатності у своєму розпорядку дня. Справи, які вимагають посиленої уваги, зосередженості й концентрації думки, виконуйте в найвищій точці графіка Вашої продуктивності. Живіть і працюйте відповідно до Вашого біоритму і досягнете найкращих результатів.

Учення про біоритми ґрунтується на тому, що фізичні, психічні та інтелектуальні кондиції кожної людини хвилеподібні та перебігають циклічно. Періоди циклу можна розрахувати і таким чином виявити свої сильні й слабкі дні. Використовуючи їх у менеджменті безпеки, досягають найвищої ефективності від своєї діяльності. Протягом життя людина постійно віддає або поглинає енергію. Під час віддачі енергії спостерігається певний підйом активності, а під час поглинання — спад, що потребує відпочинку.

Розрізняють **три окремі біоритми** (рис. 5.2):

1. **Фізичний.** Тривалість періоду — 23 доби, перепад — кожні 11,5 дня. Впливає на фізичну силу і силу волі.
2. **Психічний.** Тривалість періоду — 28 діб, перепад — кожні 14 днів. Зумовлює динаміку почуттів, настроїв, творчих сил.
3. **Інтелектуальний.** Тривалість періоду — 33 доби, перепад — кожні 16,5 дня. Впливає на розумові здібності, концентрацію думок, натхнення.



На біоритмограмі кожної людини можна спостерігати постійну зміну фаз накопичення енергії (+) та її витрачання (-) в трьох життєвих сферах.

Особливої уваги заслуговують дні перепадів, коли проходять зміни фаз біоритмів — це так звані критичні дні. У цей час можуть відбуватися спонтанні порушення нормальних фізичних функцій, працездатності, контролю над волею і розумом. Такі фази тривають 24 години та захоплюють попередню і наступну доби, що зумовлено часом народження. Відлік

біоритмів починають від дня або навіть часу народження. У такі дні необхідно бути особливо обережним, щоб не сталося неприємності. Біоритм — це природний феномен, з коливанням якого здоровий організм може впоратись без наслідків, тому не слід недооцінювати критичні періоди нашого організму, але не варто їх і боятися.

Біоритми використовують у менеджменті безпеки під час роботи з персоналом як допоміжний засіб при плануванні. Вираховування біоритмів дозволяє значно зменшити кількість нещасних випадків на виробництві.

Додаткові відомості про сфери впливу і наслідки кожного із трьох біоритмів у різних фазах дає таблиця.

Сфери впливу, наслідки біоритмів у різних фазах

Біоритм	Сфера впливу і наслідки біоритмів у різних фазах	Підйом-витрачення енергії	Спад-накопичення енергії	Критичні точки (стан не-стабільності)
1	2	3	4	5
Фізичний (23 доби, зміна фаз через 11.5 дня)	Фізична витривалість, витримка, висока опірність, впевненість в собі, жадоба діяльності	Приплив сил та фізична витривалість. Сприятливий період для подорожей, операцій, щеплень, стоматологічних втручань. Опірність організму найбільша	Фаза спокою, втомленості, небажання працювати, схильність до захворювань. Сильний вплив медикamentів, відчуття болю	Небажання працювати, незадоволеність собою, погіршення самопочуття при захворюваннях, виражений вплив алкоголю, висока ймовірність нещасних випадків
Психічний (28 діб. зміна фаз через 14 днів)	Сфера психіки, характер, душевний світ. Підсвідомість, інтуїція, гармонія, здатність до співробітництва, моральні сили, творчі здібності, самовладання	Гарний настрій, добра гармонія з навколишнім світом, контактність. Сприятливий час для складання іспитів, участі у змаганнях, публічних виступах, знайомств. Радість від спілкування	Негативні емоції обтяжують роботу в команді. Схильність до замкнутості, інколи до депресії. Слід контролювати відносини з людьми	Гострі суперечки, не-потрібні гарячковість, нервозність. Погіршення самопочуття, уповільнення реакції

Біоритм	Сфера впливу і наслідки біоритмів у різних фазах	Підйом-витрачення енергії	Спад-накопичення енергії	Критичні точки (стан нестабільності)
1	2	3	4	5
Інтелектуальний (33 лоби, зміна фаз через 16.5 дня)	Інтелект, сфера, здібності, пристосованість, логіка. Здоровий глузд, увага, здатність до реагування, пам'ять, самоствердженість, життєва сила	Духовне розкріпачення. Сприйняття нового. Добра пам'ять, Пристосовування.. Сприятливий час для виконання нових завдань, поїздок, вивчення важливих предметів, складання планів, прийняття рішень. складання іспитів	Недостатність розумових здібностей, сконцентрування, виразності, погіршення пам'яті. Сприятливий час для виконання рутинної роботи (збору, впорядкування інформації тощо)	Слабка пам'ять,, схильність до помилок, душевний дискомфорт, неувважність, недостатність присутності духу, здатність до реагування, схильність до нещасних випадків

На сприйняття біоритмів впливає ряд зовнішніх чинників, таких, як невідкладні справи, стреси, збуджуючі чи заспокійливі засоби (кава, ліки, алкоголь тощо). Якщо організм протягом тривалого часу не може ввійти у звичний, природний ритм – у ньому виникають порушення, які можуть призвести до захворювання, а то і смерті.

Як отримати свою біоритмограму? Сьогодні є відповідні комп'ютерні програми, які розраховують будь-які ритмограми, але можна провести і власні розрахунки, визначивши текучу фазу кожного біоритму. Для цього необхідно знайти кратність періодів ритму, починаючи з дня свого народження.

Однак слід пам'ятати, що хоч біоритми і мають певний вплив на Вашу працездатність, вони є лише одним із багатьох чинників, які її формують.

Організація службових нарад

У технології управління безпекою значне місце займають службові наради. У структурі затрат робочого часу керівниками безпеки на наради витрачається до 40-50 % робочого часу.

Службова нарада — це одна із форм отримання, обміну та синтезу інформації, генерування ідей із метою прийняття спільного оптимального рішення. Службові наради, як правило, проводять, згідно з планом, один раз на тиждень, місяць чи квартал, що залежить від рівня наради. З огляду на питання наради, яке вирішують, поділяються на проблемні, інструктивні та оперативні.

А.) Проблемні наради. Мають за мету вирішити проблему. Їх проводять за звичною схемою: доповідь, питання, обговорення, прийняття рішення. Часто для розв'язання питання на таких нарадах використовують метод “мозкових атак”. Оптимальна кількість учасників такої наради — 7-9 чоловік.

Б.) Інструктивні наради. Основне їх завдання — це передача інформації (розпоряджень) зверху донизу згідно із структурою управління. На таких нарадах проводять роз'яснення питань, конкретизацію завдань, узгодження термінів їх виконання, визначення виконавців.

В.) Оперативні наради — (п'ятихвилинки, летючки, диспетчерські тощо). Використовують, в основному, для передачі інформації про поточний стан справ за структурою управління знизу доверху. Отримавши інформацію, керівник безпеки відразу приймає рішення. За ціллю проведення оперативні наради можуть бути:

- 1) контрольно-регулюючими, мета яких — виявити порушення і надихнути виконавців на їх усунення;
- 2) інформаційно-пізнавальними мета яких — взаємоінформування;
- 3) нормативно-оцінними, мета яких — підведення підсумків роботи, їх оцінка, визначення передовиків та відстаючих;
- 4) творчо-пошуковими, мета яких — вироблення колективних рішень щодо складних проблемах.

Для ефективного проведення наради необхідно враховувати певні правила та принципи.

Різні автори наводять свій перелік таких порад по кількості: (Л. Бредфорд — 6; О. Дейнеко -11; Я. Радиш — 16), кількість їх коливається, але зміст зводиться до оптимальності використання часу і ресурсів та ефективності використання інтелекту працівників.

Наведемо найсуттєвіші, на наш погляд, поради щодо проведення службових нарад:

1. Використовуйте наради лише у тому випадку, коли вирішення питання потребує колективного розуму.
2. Визначте ефективність наради відносно витрат на її проведення:
 - час на її підготовку;
 - заробіток учасників;
 - витрати на відрядження;
 - ефективність затраченого часу учасників;
 - господарські витрати;
 - додаткові індивідуальні витрати;
 - інші непередбачувані витрати.
3. Проаналізуйте альтернативи проведення нарад:
 - рішення відповідального керівника;
 - кілька телефонних дзвінків;
 - об'єднання з іншою нарадою тощо.
4. Визначте чітку мету запланованого заходу.
5. Складіть конкретний порядок денний наради з чітким переліком питань, які виноситимуться на колективне обговорення, визначенням їх пріоритетності та врахуванням часу на обговорення.
6. Визначтеся з колом учасників наради, намагаючись звести їх кількість до мінімуму, враховуючи при цьому:

- безпосередній зв'язок із питаннями, які розглядаються на нараді;
- компетентність працівників із даних питань;
- можливість виконання ними рішення і відповідальність за нього;
- вміння працювати разом і враховувати думку інших.

7. Попередньо повідомте учасників про час, місце проведення та порядок денний наради.

8. Призначте відповідального за підготовку проведення наради, за прошення учасників, прийняття рішення та контроль за його виконанням.

9. Обов'язково ведіть протокол із використанням сучасного обладнання.



10. Під час засідання перевіряйте, як досягається мета, аналіз проблем, альтернативні рішення, пошуки підсумкових рішень, інформація, координація.

11. Забезпечте вільний обмін інформацією між членами наради, повністю використовуйте здібності учасників, потурайте їхній активності, слідкуйте за тим, щоб компетентність, досвід, ідеї учасників були спрямовані на виконання загального завдання.

12. Вмійте розпізнавати критичні точки в дискусії, коли розмови ведуться на другорядні теми, робляться поспішні висновки, пропонуються хибні рішення.

13. Не втрачайте почуття гумору і користуйтеся ним, щоб привернути увагу тих, хто відволікається на сторонні теми.

14. Виникнення суперечки сприймайте як позитивний чинник, ініціатору ставте уточнювальні запитання, поки конфлікт не розв'яжеться.

15. Не переривайте, не критикуйте, не заперечуйте і ні в якому разі не погрожуєте учасникам наради. В умовах загроз та критики здатні нормально працювати лише 3 % людей.

16. Завершуючи нараду, коротко підсумуйте проведене обговорення і визначте майбутні заходи, які плануються провести згідно з прийнятим рішенням.

Забезпечте контроль за реалізацією прийнятих рішень. Творчі сили людини вичерпуються після 2-х годин активної праці. Прозасідали 1 год – мінус 20 % уваги, прозасідали 2 год – мінус 40 % уваги!

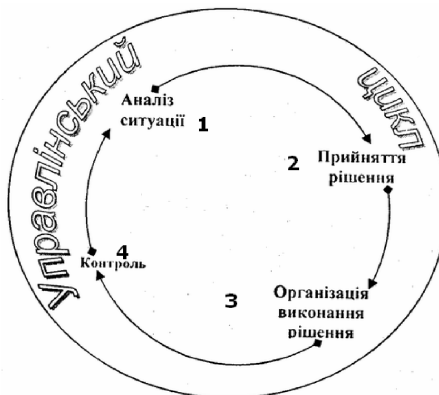


6.2. Управлінський цикл, запобігання кризовим ситуація

Сучасна теорія менеджменту виділяє кілька підходів до управління. Процесний підхід, який був запропонований представниками класичної школи, виділив основні функції управління, які й до сьогодні є необхідними для будь-яких організацій. До єдності процесу управління та диференціації його на етапи різні автори підходять по-різному. В. Афанасьєв в управлінський цикл включає вироблення і прийняття рішення, організацію, регулювання та коректування, звіт і контроль. Ю. Тихомиров вважає, що цей цикл складається із прогнозування, планування, збору та аналізу інформації, підготовки і прийняття рішення, організації, коректування і координації, контролю й оцінки результатів управлінських дій.

Японці, на відміну від тейлерівської характеристики управління: *“плануй – роби – дивись”*, пропонують свою формулу (круг Корні): *“плануй – виконуй – перевіряй – впливай”*.

Але ні в кого не виникає сумнівів, що управління – процес циклічний. Найпростіший управлінський цикл менеджменту безпеки зображено схематично на рисунку.



Дещо ширше коло управлінських проблем, або коло менеджменту, наводить Ф.І. Хміль.

Аналіз ситуації

Необхідність здійснення процесу управління диктується інформацією про ситуацію в об'єкті управління менеджментом безпеки.

Ситуація – це стан керованої системи, або окремого об'єкта, оцінюють відносно мети.



Ситуація в процесі управління виникає під дією динаміки характеристик внутрішніх змінних організації або чинників зовнішнього середовища, в якому працює організація. Ситуація може позитивно впливати на організацію або керований конкретний об'єкт, підвищуючи ефективність, або негативно, зменшуючи її. Складність і сфера дії ситуації є причиною виникнення постійних або періодичних процесів управління.

У менеджменті безпеки ситуація має важливу особливість: численні ситуації, що впливають на організацію, як правило, взаємозв'язані. Одна ситуація викликає за собою багато інших. Тому перший процес управління, який виробляє реакцію на дію ситуації, спричиняє появу інших процесів, а ті, у свою чергу, викликають нові, тим самим створюючи постійні управлінські цикли.

Ситуації в процесі управління створюють проблеми, які повинні вирішуватися менеджерами.

Проблема – це протиріччя між бажаним і реальним станом речей.

Вибираючи можливі напрямки виходу із ситуації, менеджер повинен пам'ятати про взаємозв'язок ситуацій і для прийняття рішення користуватися системним підходом.

Прийняття рішення — це конкретний вплив на ситуацію.

Рішення – це заключний етап управління, який являє собою вид розумового, емоційного та організаційно-правового акту, який керівник приймає самостійно або колегіально.

Саме цей акт призводить до дії людські, матеріальні та фінансові ресурси. Про управлінські рішення та особливості їх прийняття мова йти далі.

Організація виконання рішення завершує процес управління. Для виконання рішення необхідно не лише прийняти ефективний варіант, а й

спланувати, хто, коли, як, що саме, де, якими засобами і в якій послідовності виконуватиме дане рішення.

Контроль

Своєчасне виявлення проблеми в менеджменті безпеки можливе тільки за наявності постійного контролю.

Контроль – це управлінська функція і управлінська операція, за допомогою яких здійснюється зіставлення того, що повинно бути з тим, що є фактично.

Контроль – це особлива фаза управлінського циклу. Він здійснюється на всіх етапах управлінського циклу менеджменту безпеки, сприяючи їх якісному виконанню.

Є кілька видів контролю в менеджменті безпеки:

1. – попередній,
2. – плинний або спрямований,
3. – фільтрувальний,
4. – заключний.

У процесі управління використовуються всі види контролю.

За характером виконання етапів управлінського циклу та достатністю інформації розрізняють різні **типи процесу управління** менеджменту безпеки :

1. Лінійний — характеризується суворою послідовністю виконання етапів управління. Для цього існують завчасно розроблені процедури, інструкції тощо.

2. Коригований — послідовним уточненням кожного наступного етапу після завершення попереднього.

3. Розгалужений — багато аспектністю оцінки ситуації та варіантністю побудови процесу управління. Крім того, кожен варіант має свою проблему, яка вимагає вирішення.

4. Ситуаційний — попереднім формулюванням мети впливу, яку уточнюють після оцінки ситуації, визначення проблеми розробки рішення.

5. Пошуковий — повним визначенням мети і неможливістю достатньо повно оцінити існуючу ситуацію відносно цієї мети і складності формулювання основної проблеми. У цій ситуації рішення розробляють для основних цілей при загальній оцінці ситуації, а потім корегують рішення.



6.3. Вимоги основних управлінських функцій для забезпечення безпекою підприємства

“Функція управління” — поняття досить варіабельне і динамічне. Найвдалішим видається визначення, – це особливий вид управлінської діяльності, конкретні форми управлінського впливу на діяльність системи, які зумовлюють і визначають зміст ділових відносин.

Середчених немає єдиної думки щодо кількісного складу функцій управління:

– А. Файоль виділяв 5 основних функцій, (планування, організація, розпорядження, координація, контроль.)

– С. О’Доннел виділяв 6 функцій, (додаваючи – лідерство.)

– В. Журавель- десять, (визначення мети, організація, координація, прийняття управлінського рішення, планування, регулювання, контроль, робота з кадрами, лідерство й адміністрування),

– М. Мескон – чотири (планування, організація, мотивація і контроль), при цьому прийняття рішення розглядав як наскрізну і взаємопов’язуючу функцію.

Остання думка видається найоптимальнішою, бо поняття “організація” досить широке і всеохоплююче, тож і включає в себе ті функції, які деякі автори виокремлюють.

Концепція управління як процесу взаємопов’язаних функцій синтезувала принципи школи наукового управління, напрямки адміністративної та біхевіористської шкіл в єдину модель. Модифіковане та уточнене за допомогою теорії систем та ситуаційного підходу уявлення про управління як процес є найбільш прийнятною на сьогодні моделлю керування. Тому необхідне глибоке розуміння функцій управління.



Планування в менеджменті безпеки має три цілі:

- 1) внесення моменту свідомої організації господарської діяльності;
- 2) спонукання працівників бачити майбутнє, тобто розвивати в них здатність погоджувати щоденні дії з перспективою розвитку підприємства чи організації;
- 3). Критерій контролю фактичних параметрів.

Стратегічне планування – процес вибору цілей для організації безпеки і прийняття рішень щодо найкращого способу їх досягнення.

Пітер Лоранс вважає, що стратегічне планування — це інструмент, який допомагає в прийнятті управлінського рішення і виділяє чотири основні види управлінської діяльності в його процесі:

- 1- розподіл ресурсів;
- 2- адаптація до зовнішніх умов;
- 3- внутрішня координація;
- 4- організаційне стратегічне передбачення.

За допомогою планування керівник визначає основне спрямування зусиль для досягнення мети організації. Стратегія в основному формується і розробляється вищим керівним складом організації, але виконання її передбачає участь усіх рівнів управління.

Планування — процес неодноразовий: розвиток організації, видозміни її мети з врахуванням змін зовнішнього середовища, непередбачуваність майбутнього зумовлюють постійну потребу коректування планів та їх відповідні зміни. Тому плани складаються на певні часові відрізки. Вони підлягають корекції для узгодження з реальною ситуацією.

Організація безпеки — це проектування структури організації, розподіл та координація робіт із метою досягнення мети організації як суб'єкта

Для реалізації планів організації, треба, щоб хтось фактично виконав кожне із завдань, які випливають із мети цієї організації. Для цього керівництво повинне знайти ефективний спосіб поєднання численних змінних чинників, які об'єднують завдання і людей. Постановка мети, забезпечення її політикою, стратегією, процедурами та правилами сприяють виконанню цього завдання. Фундаментальним аспектом організації є взаємозв'язок повноважень, які об'єднують вище керівництво з нижчими рівнями працівників та забезпечують можливість розподілу і координації завдань.

Повноваження — це обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання певних завдань. Засобом, за допомогою якого керівництво встановлює зв'язок між рівнями повноважень є делегування.

Делегування означає — передавання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання

Саме делегування забезпечує керівникові успішність його діяльності, тобто “досягнення мети чужими руками”.

Мотивація — це процес, за допомогою якого керівництво спонукає працівників діяти так, як було заплановано та організовано

Найдосконаліші плани, найоптимальніша структура організації не забезпечать досягнення мети, коли працівники не хочуть виконувати доручену їм роботу. Про мотивацію вже говорилось у попередніх розділах. Фундаментальні дослідження поведінки робітників дозволили виявити певні моменти, які дають можливість відповісти на запитання: “Що ж примушує людину працювати?” Керівники постійно виконують функцію мотивації, навіть не усвідомлюючи цього.

Змістовні теорії мотивації будуються на ідентифікації внутрішніх потреб, які змушують людину діяти саме так, а не інакше (теорії Маслоу, Клеппанда, Герцберга). Процесуальні теорії мотивації побудовані на тому, як поведуть себе люди з врахуванням їх сприйняття та пізнання (теорія очікування, теорія справедливості, модель Портера-Лоулера). І не завжди збільшення матеріальних стимулів призводить до підвищення ефективності праці. Є й інші чинники, що визначають бажання людини працювати, їх можна ідентифікувати з поняттям “потреби”. Саме знання потреб своїх працівників і намагання їх задовольнити забезпечать керівникові ефект правильної мотивації та досягнення найкращих результатів діяльності організації.

У працівників менеджменту безпеки існують різноманітні потреби, які спонукають їх виконувати роботу. Наприклад, в одному дослідженні, проведеному серед дипломованих працівників безпеки, доводилось, що успіх, міжособові стосунки і сама робота є головними мотиваторами, тоді як в іншому вказувалось на автономність або особистий контроль, можливості просування по службі й планування (режим) роботи як на найбільш важливі чинники.

Завдання керівників організацій безпеки — визначити особливі потреби своїх працівників і створити умови, які дозволять робітникам задовольняти їх.

Потреби працівників можна визначити шляхом проведення спеціальних досліджень і постійних двосторонніх усних співбесід із різними підгрупами робітників. По можливості керівник повинен також намагатись з'ясувати, які потреби важливі в мотивації окремо взятого працівника й узгоджувати їх із вимогами його професії.

Плани не завжди виконують так, як задумано, люди не завжди приймають делеговані їм повноваження, керівництво не завжди достатньо може мотивувати людей на досягнення поставлених цілей. Тому успішність досягнення мети полягає в умінні вносити корективи в управлінський процес, що можливо лише при наявності інформації про проблеми, а для цього потрібен контроль. Саме він дозволяє вносити корективи в будь-яку ланку управлінського циклу, усувати недоліки, непорозуміння, вчасно виправляти ситуацію і спрямовувати дії працівників в потрібне русло.

Контроль — це управлінська функція й управлінська операція, за допомогою яких здійснюють зіставлення того, що повинно бути з тим, що є фактично.

Будь-який контроль передбачає певні обмеження, що призводить до появи негативних емоцій та ставлення у працівників. Щоб уникнути цього, він повинен бути максимально коректним та об'єктивним.

Процес контролю відбувається в три визначальні етапи:



- 1) визначення стандарту чи еталона;
- 2) оцінка або вимірювання того, що підлягає контролю (об'єкт контролю);
- 3) порівняння стандарту з об'єктом.

При невідповідності між результатом та стандартом чи еталоном вносять певні корективи відносно об'єкта контролю. До функцій контролю деякі автори відносять також розробку рекомендацій та пропозицій, оцінку та стимулювання праці, прийняття проміжних рішень.

Управлінські процеси, які відбуваються в організаціях охорони (безпеки) можна описати через виконання шести первинних функцій:

- 1) виробничої;
- 2) комунікаційної;
- 3) експлуатаційної;
- 4) забезпечення життєздатності системи;
- 5) пристосування;
- 6) власне управління та влади.

Виробнича функція забезпечує виготовлення продукції чи надання послуг і є головним стержнем діяльності будь-якої організації. У організаціях безпеки це – охоронна діяльність, забезпечення певних видів безпеки, захист інформаційного середовища, вірогідна таємна інформація та інше. Ці основні виробничі процеси можуть відрізнятися низкою ознак, включаючи складність, час, трудомісткість та капіталомісткість, а також легкість визначення результатів праці.

Комунікаційна функція зосереджена навколо забезпечення взаємозв'язку між організацією та зовнішнім світом. Це стосується нових явищ у науці та техніці, системі відшкодування витрат, законодавчому регулюванні, ліцензуванні, змін демографічних умов чи сподівань клієнтів, загрози з боку конкурентів і т. д. Залежно від розміру організації та умов на місцевому ринку, така діяльність часто відрізняється за складністю та здатністю організацій до новаторства й оновлення. У деяких організаціях спеціально створюють відділи для того, щоб проводити роботу щодо встановлення комунікаційних зв'язків. В інших випадках від усіх службовців, на яких покладено управлінські обов'язки, вимагають виконувати певну роботу в цьому плані.

Функції експлуатації та забезпечення життєздатності системи мають відношення як до фізичної, так і до людської інфраструктури організації. Вони включають здобуття капіталу та експлуатацію потужностей, а також професійний ріст та розвиток працівників. Паралельно до того, як прискорюється темп змін, в організаціях охорони (безпеки) функції експлуатації та забезпечення життєздатності системи ставлять усе більші вимоги.

Функція пристосування (адаптації) зосереджена на змінах. При використанні інформації, одержаної в разі налагодження комунікацій і на основі знань про виробничу потужність організації та системи матеріально-технічного забезпечення, ця функція допомагає організації передбачати зміни та пристосовуватись до них. Сюди можуть входити необхідність розробки нових програм та послуг, зміни в будові та складі організації чи внесення суттєвих змін у стратегію організації. Функція адаптації також підкреслює здатність організації до новаторства та оновлення шляхом активного внесення змін у своє середовище. Якщо взяти до уваги бурхливість оточення організацій охорони – значення їх здатності до пристосування дедалі зростає.

Власне управління – це особлива функція, яка об’єднує всі інші функції та підсистеми. У деякому розумінні це “голова”, яка організовує, направляє та наглядає за виконанням усіх інших функцій. У більшості організацій безпеки вона представлена командою керівників вищої ланки та керівниками середньої ланки, які обіймають ключові посади.

Влада – є шостою, чітко визначеною функцією через те, що організаціям безпеки висловлено неабияку довіру і вони несуть велику відповідальність перед громадськістю. Це функція, яка забезпечує відповідальність керівництва організації за свої дії і допомагає йому вибрати основний стратегічний напрямок діяльності організації.

Роль управлінських рішень у процесі управління безпекою

Ефективність діяльності будь-якої організації залежить від якості прийнятих управлінських рішень. Управлінське рішення — це, перш за все, правовий акт. Визначень цього поняття, як і функцій управління, є багато. Одні вважають, що управлінське рішення — це соціальний акт, підготований на основі варіантного аналізу та оцінки, прийнятий у установленому порядку, має директивне загальнообов’язкове значення, містить постановку мети й обґрунтування засобів її досягнення, організовує практичну діяльність об’єктів та суб’єктів управління. Інші стверджують, що це розгорнутий у часі логіко-розумовий, емоційно-психологічний і організаційно-правовий акт, який виконується керівником у межах його компетенції одноособово чи із залученням інших людей (колегіальне рішення). Коротше визначення управлінського рішення можна викласти так:

Управлінське рішення — це сукупний результат творчого процесу (суб’єкта управління) та дій колективу (об’єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв’язку з функціонуванням системи безпеки.

Рішення — це невід’ємна частина всіх реальних управлінських функцій менеджменту безпеки.

Прийняття управлінського рішення — процес індивідуальний і пронизує всю діяльність керівника. На лезі цього процесу знаходиться сам керівник, на рішення якого впливають багато інших осіб та чинників, таких, як економіка, політика, урядові вимоги, інтереси організації, власні інтереси тощо. До речі, прийняття рішення притаманне не лише керівникам, його вважають фундаментальною основою діяльності кожної особи, починаючи з раннього дитинства і продовжуючись протягом усього життя. Але в організації управлінські рішення приймає тільки керівник. На процедуру прийняття рішення досвідчені менеджери безпеки рекомендують відводити значну частину робочого часу (до 50-60 %). На жаль, практика показує, що рідко коли керівники системи охорони здоров’я самостійно працюють над проектом рішення, в більшості випадків його готують заступники чи функціональні спеціалісти, у функціональні обов’язки яких зовсім не входить процес прийняття рішення.

У період розвинутого соціалізму або функціонування адміністративно-командної системи рішення найчастіше дублювали з вищих вказівок. Авторитаризм ієрархії призвів до детренованості керівників у питаннях самостійного прийняття рішення. Сьогодні, в період переходу

від соціалізму, від керівників усе частіше вимагають прийняття самостійних рішень із врахуванням великої кількості впливових чинників та їх взаємозв'язків і відповідальності за них.

Чим вищий рівень управління, тим рішення, прийняте керівниками, діє на більшу частину людей. Тому рішення вищого управлінського ешелону часто мають визначальне значення, бо вирішують долю десятків і сотень тисяч людей (рішення про військові дії, рішення про глобальні економічні реформи тощо). Отже, відповідальність за прийняте рішення повинна бути пропорційною рівню прийняття рішення. Більшість управлінських рішень мають вплив на майнові взаємозв'язки (працівник — майно організації і навпаки), тому відповідальність за неправильні рішення може бути не лише моральною, а й матеріальною, аж до кримінальної.

Класифікація управлінських рішень в організаціях безпеки

Управлінське рішення — це основний результат керівної діяльності. Виважене управлінське рішення є направляючою силою й організуючим чинником цілеспрямованої діяльності колективу. Для систематизації рішення в менеджменті безпеки їх класифікують за певними ознаками:

1. Рішення державних органів.

- А.) — закони;
- Б.) — постанови;
- В.) — розпорядження.

3. За функціональною ознакою:

- Інформаційні
- Організаційні.
- Оперативні.
- Стратегічні.

5. За причинами виникнення:

- Ситуаційні.
- Директивні.
- Програмні.
- Ініціативні.
- Сезонні.

7. За складністю:

- Прості.
- Складні.
- Унікальні.

9. За умовами прийняття:

- Структуризовані.
- Пошукові.
- Ймовірні.

11. За способом обґрунтованості:

- Формалізовані (стандартні, рутинні).
- Евристичні (творчі).

13. За широтою охоплення:

- Загальні.
- Вузькоспеціалізовані

2. За суб'єктом:

- 1. Одноособові.
- 2. Колегіальні.
- 3. Колективні

4. За масштабами здійснення:

- Глобальні.
- Локальні.

6. За тривалістю дій.

- Перспективні.
- Поточні.
- Оперативні.

8. За новизною.

- Нові.
- Стандартні.
- Автоматичні.

10. За ступенем інформованості.

- В умовах визначеності.
- В умовах ризику.
- В умовах невизначеності.

12. За частотою прийняття.

- Одноразові (випадкові).
- Систематичні (періодичні).

Вимоги до управлінських рішень менеджменту безпеки

Щоб управлінське рішення досягло своєї мети, воно повинно відповідати певним вимогам:

1

Виражена цілеспрямованість

Відсутність у рішенні чітко поставленої мети унеможливорює моделювання досягнення кінцевого результату і значно ускладнює реалізацію даного рішення. Така ситуація може призвести до марно витрачених ресурсів і розхолодження працівників.

2

Максимальна обґрунтованість

Максимальна наукова обґрунтованість передбачає розробку рішень із врахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління безпеки. Останні знаходять своє відображення в організаційних, економічних, соціальних та інших аспектах його діяльності.

3

Адресність

Прийняте рішення необхідно чітко і конкретно адресувати групі виконавців із визначенням обсягу їх діяльності, комунікаційних зв'язків, повноважень, необхідних ресурсів, строків виконання, форми контролю та обліку кінцевих результатів тощо.

4

Узгодженість

Узгодженість при прийнятті рішення передбачає врахування всіх найважливіших взаємозв'язків та взаємних залежностей елементів структурної системи організації безпеки.

5

Правомірність

Будь-яке управлінське рішення повинно випливати з правових норм та компетенції структурного підрозділу управління чи посадової особи. Воно не може виходити за межі чинного законодавства чи спричиняти дії, що виходитимуть з існуючого законодавчого поля.

6

Ефективність

У кожному конкретному випадку необхідно приймати таке управлінське рішення, яке б відповідало економічному критерію ефективності діяльності організації безпеки, тобто при найменших затратах приносило найбільший результат.

7

Конкретність

Конкретність рішення передбачає можливість конкретних визначень результату реалізації прийнятого рішення. Результати, які не підлягають кількісній характеристиці, потрібно оцінювати за допомогою якісних або відносних показників.

8

Своєчасність

Своєчасність прийняття рішення означає, що їх необхідно приймати в разі виникнення проблем, порушень чи відхилень у діяльності організації безпеки. В іншому випадку ми матимемо передчасне або запізніле рішення, яке не призведе до успішного виконання завдання.

9

Повнота, чіткість та стислість

Прийняте рішення повинно однозначно трактуватись усіма виконавцями, для чого слід уникати двозначних термінів та незрозумілих викладів. При прийнятті управлінського рішення потрібно враховувати моменти його формалізації, типізації, уніфікації структури безпеки.

Документально прийняті рішення в організації безпеки – (постанови, накази, власне рішення) складаються із **трьох основних частин**:

- * змістовної (констатуючої), аналітичної;
- * організаційної;
- * постановчої.

У **першій частині** документа розкривається суттєва сторона питання, здійснюється глибокий аналіз фактичного стану справ і виниклих проблем, визначається проблема дисбалансу, неузгодженості з державною соціально-нормативно-ціннісною системою.

Друга частина рішення повинна бути організаційною, де детально висвітлюється, “хто” і “що” зобов’язаний робити, якими силами і засобами необхідно досягти поставленої мети, яка тут ґрунтовно розписується (всі її вихідні й кінцеві межі, контрольні цифри показників, норм, і нормативів актів, еталонів, моделей, стандартів, правил тощо). Також деталізується, яка роль відводиться людському чиннику, стимулам, формам організації праці тощо.

У **третій частині** розкриваються конкретні функції апарату управління, строки виконання, надходження зворотної інформації, інспектування, експертних оцінок і т.д.

Рішення, яке відповідає всім характерним для нього вимогам організації безпеки, значно ефективніше досягне своєї мети.

Облік як функція управління

(основа контролю в організації безпеки.)

Облік в управлінні — це основа інформаційного забезпечення та функції контролю в організації безпеки. Без чітко налагодженого обліку неможливе здійснення жодної фази управлінського циклу, а тим паче прийняття управлінських рішень.

Облік — це регулярний і систематизований збір інформації про стан і розвиток керованої системи, яка характеризує кількісну та якісну сторони діяльності організації.

У системі безпеки облік здійснюють за певними напрямками:
документальний облік охороняємих об'єктів;

- ✱ фінансовий облік;
- ✱ матеріальний облік;
- ✱ облік технічних засобів;
- ✱ облік кадрів;
- ✱ облік у ракурсі охоронної статистики;
- ✱ інші, (контрольний режим)

Документальний облік ведуть відповідно до норм діловодства.

Усю документацію ділять на два протилежні потоки: вхідний та вихідний. Класифікацію управлінських документів та вимоги до їх змісту, оформлення та зберігання було наведено вище. Будь-який вид діяльності організації безпеки обліковують через документальне оформлення за певними вимогами.

Фінансовий облік передбачає облік руху фінансів. Його веде структурний підрозділ організації чи установи – бухгалтерія, яка здійснює бухгалтерський облік та звітність, контроль за додержанням фінансової і кошторисної дисципліни. В основі цього обліку лежать коди видатків та прибутків, а також статті кошторису. Всі фінансові операції проводять по рахунках за подвійною системою обліку: кредит (права сторона бухгалтерського рахунку) і дебет (ліва сторона бухгалтерського рахунку). Особливий контроль здійснюють за кредитовою та дебетовою заборгованістю.

Матеріальний облік також ведеться службою бухгалтерії за принципом обліку матеріальних цінностей на окремих рахунках (“основні засоби”, “матеріали”, “грошові кошти” тощо). Важливе значення в обліку матеріалів належить малоцінним та швидкозношуваним предметам (МШП), які підлягають швидкому обігові та списуванню.

Облік спеціальних технічних засобів – це спеціальна тема лекцій

Ми будемо розглядати в наступних розділах «Менеджменту безпеки.»

Облік кадрів в організації безпеки

Облік кадрів здійснюють через структуру відділу кадрів. Основною його функцією є облік особового складу організації, також відпусток, трудових книжок, резерву на керівні посади, нагород, подяк та стягнень. Відділ кадрів слідкує за дотриманням чинного законодавства в галузі праці.

Контроль як функція управління в системі безпеки

Організація виконання рішень немислима без контролю. Контроль реалізації рішень є завершальною стадією управлінського циклу. Він набуває форми зворотного зв'язку, за допомогою якого можна отримати інформацію про виконання рішення, досягти мети організації.

Визначення контролю було наведено вище. Головним його завданням є виявлення можливих відхилень від запланованого ходу подій та своєчасне вжиття заходів щодо налагодження ситуації.

Найважливішою особливістю контролю в системі безпеки є те, що він повинен бути всеохоплюючим. Кожен керівник, незалежно від свого

Характеристика ефективного контролю → Стратегічна спрямованість

Характеристика ефективного контролю → Орієнтація на результати

Характеристика ефективного контролю → Відповідність справі

Характеристика ефективного контролю → Своєчасність

Характеристика ефективного контролю → Гнучкість

Характеристика ефективного контролю → Простота

Затрати на контроль не повинні перевищувати суми доходів (!). Важливо, щоб будь-які видатки окупувалися і приносили ефект, що їх перевищує.

Розрізняють три основні види контролю (див.рис.), які мають одну і ту ж мету, але відрізняються часом здійснення (попередній, поточний та заключний).



1

Попередній
контроль



2

Поточний
контроль



3

Заключний
контроль

Попередній контроль здійснюють до початку робіт. Основними засобами його проведення є реалізація певних правил, процедур та методів контролю. Оскільки правила і лінії поведінки виробляють для забезпечення дотримання планів, то строге їх виконання – це гарантія, що робота розвиватиметься в потрібному напрямку. Якщо чітко складати посадові інструкції, ефективно доводити формулювання мети до підлеглих, набирати в адміністративний апарат управління кваліфікованих людей, то це збільшить імовірність того, що організаційна структура буде працювати в задуманому напрямку. В організаціях безпеки попередній нагляд, чи контроль, проводять у трьох головних напрямках:

- за людськими,
- матеріальними,
- фінансовими ресурсами.

Поточний контроль здійснюють безпосередньо в ході виконання робіт.

Найчастіше його об'єктами є підлеглі працівники. Регулярна перевірка їх роботи, обговорення виниклих проблем та пропозицій щодо вдосконалення діяльності дозволять уникнути відхилень від намічених планів та інструкцій.

Поточний контроль не здійснюють безпосередньо з виконанням основної роботи. Частіше він базується на визначенні фактичних результатів, отриманих після проведеної роботи, спрямованої на досягнення бажаних результатів. Для здійснення поточного контролю апарат управління системи безпеки повинен мати розгалужену сітку зворотного зв'язку.

Відхилення, на які організація повинна реагувати, щоб досягти своєї мети, можуть викликатися як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. До внутрішніх слід віднести проблеми, які пов'язані з перемінними величинами (цілі, структура, завдання, технології та люди). Зовнішні чинники-це все те, що впливає на організацію з навколишнього середовища: конкуренція, прийняття нових законів, зміни технологій, погіршення економічної ситуації, зміни системи культурних цінностей та багато інших, про які ми вже говорили раніше. Отже, якщо організація не намагається адаптуватися та вдосконалювати свою діяльність, із самого початку зайнявши активну позицію, вона навряд чи досягатиме тривалий час ефекту.

Заключний контроль здійснюють після того, як роботу виконано. Фактичні результати в ході цього контролю порівнюють із стандартними, еталонними чи запланованими. На стадії заключного контролю вносити зміни в процес діяльності вже пізно, але він має дві важливі **особливості**:

- **Перша** полягає в тому, що інформація, отримана на кінцевому етапі контролю допоможе планувати аналогічні роботи у майбутньому. Одержавши певні результати стосовно проблем, які виникали в процесі діяльності, та їх наслідки, можна уникнути їх при новому плануванні.

- **Друга** особливість полягає в тому, щоб сприяти мотивації. Якщо керівництво пов'язує мотиваційні винагороди з досягненням певного рівня результативності, то, очевидно, що результативність слід досить точно й об'єктивно визначати. Тісний зв'язок між винагородою та отриманими результатами сприяє успішному виконанню багатьох управлінських рішень.

В. Зігерт та Л. Ланг звертають особливу увагу на відповідальність керівника системи безпеки щодо контролю підлеглих, ілюструючи це так званою "керуючою п'ятірню" (див.рис.).

Вказівний палець показує на звинувачуваного Вами, тоді як **три інші** — на Вас і запитують:

- * Хто ж вибрав цього виконавця? Чи не Ви?
- * Хто ж його інструктував? Чи не Ви?
- * Хто ж здійснював контроль за його роботою? Чи не Ви?

То хто ж винен у даному результаті? При цьому великий палець нагадує, що зайвий натиск не призведе до успіху, а зробить його неможливим.



Основні помилки в системі контролю менеджмента безпеки

Є сім помилок контролю, які спричиняють роздратування, можуть викликати своєрідний конфлікт і яких слід уникати хорошему керівникові:

Контроль не повинен обмежуватися інцидентами!

Контроль необхідно проводити постійно, а не вряди-годи, а тим більше не з приводу якихось особливих подій.

Тотальний контроль породжує недбалість!

Водночас контроль розхолоджує підлеглих щодо відповідальності за свою роботу. Все одно керівник знайде помилки. То ж навіть за ними слідкувати особисто?

Прихований контроль викликає досаду!

Контроль має безліч проявів — від підслуховування телефонних дзвінків до перевірки кошиків для паперу. Найчастіше прихований контроль здійснюють через “конфіденційних помічників”. Додатково завжди знаходиться той, хто інформує шефа про всі розмови, дії, плани тощо. Така форма контролю іноді викликає прикрість, незадоволення та сприяє настороженості працівників щодо їх взаємостосунків.

Контролюйте не лише улюблений підрозділ!

Підлеглі, як правило, досить швидко орієнтуються в тому, що перевіряється, а що ні, й переважно пристосовуються до даної ситуації. Не слід віддавати перевагу одним підрозділам відносно інших — це лише налаштує працівників на протистояння і зовсім не сприятиме зацікавленій роботі на користь спільного досягнення мети. Сторона, яку пристрасно перевіряють, озлобиться стосовно інших підрозділів, а ті, кого “милують”, із часом починають працювати не належним чином, знаючи про відсутній контроль.

Контроль – не проформа!

Коли керівник занадто тремтить над своїми добрими стосунками з підлеглими, з’являється загроза “видимості” контролю. Він здійснює контроль досить поверхово, сподіваючись, що нічого суттєвого не станеться. Ефективність такого контролю вельми сумнівна.

Не контролюйте через недовіру!

Часто вважають, що контроль ефективний лише тоді, коли виявлено недоліки. І деякі керівники шукають, образно кажучи, “до першої крові”. Зрозуміло, що любов і довіра підлеглих у такій ситуації сумнівні, радість від праці знівельована нанівець.

Не мовчіть про висновки, зроблені Вами!

Недоліки, виявлені під час контролю, нічого не вартують, якщо на їх основі не робиться практичний висновок. Коли результати контролю не обговорюються, важко зробити правильні висновки. Нормальна, відкрита, відверта й зацікавлена розмова сприяє винесенню правильних висновків і налагодженню ситуації.

Контроль досить часто суттєво впливає на поведінку системи безпеки. Невдало спроектовані системи контролю можуть зорієнтувати поведінку працівників на себе, а не на роботу. Тобто люди намагатимуться працювати на задоволення показників, а не на якісне виконання завдання. Тому контроль може спровокувати надання не правдивої інформації.



6.4. Управлінська роль менеджера безпеки

Ролі, що беруть на себе керівники системи безпеки

Управлінська роль менеджера впливає з того, що він відповідає за отримання результатів інших людей.

Кінцева мета керівника в галузі безпеки — це забезпечення життєдіяльності підприємств і громадян, їх основних інтересів і захист від внутрішніх та зовнішніх погроз. Хоча громадяни самі несуть відповідальність за стан власного здоров'я, матеріальне благополуччя, безпеку власного бізнесу, але багато чого в процесі забезпечення безпеки можуть зробити саме керівники організацій, менеджери безпеки, працюючи згоджено з державними органами влади. Економічні, політичні та соціальні сили вивели систему менеджменту безпеки за межі досить-таки реактивної — початкової моделі і підняли її на рівень більш цілісної, державної моделі, в якій наголос робиться на благополуччі населення держави.

Щодо ролі керівника в діяльності організації, то існує кілька концепцій, на яких слід зупинитись детальніше.

1. Традиційна концепція ролі керівника У межах традиційної концепції існує дві різні школи: функціональна та школа “людських стосунків”.

- **Функціональна модель.** Роль керівника представлена виконанням основних видів управлінської діяльності, таких, як планування, організаційна робота, укомплектування штатів, керівництво і контроль. Ця класична модель допускає, що вказані основні функції управління будуть виконуватися в будь-якій організації і що вони є ключовими елементами управління. Дійсно, у своїй найпростішій формі модель доводить, що вищезазначена діяльність і є управлінням. Зосереджуючись на формальних аспектах управління, функціональна модель підкреслює важливість застосування наукових методів для точного визначення функцій керівника. Стиль цього підходу має характер інструктажу, в якому формулюються норми того, що повинні робити керівники, і майже зовсім не звертається

увага на те, що вони дійсно роблять. Підкреслюючи формальні аспекти організації, прихильники даної точки зору схильні ігнорувати неофіційні аспекти ролі керівника і виключають його залежність від зовнішнього оточення.

Знання та розуміння керівником соціальних потреб людей і того, як вони задовольняються на роботі, стають ключовими елементами ефективного управління. У цьому контексті неформальні стосунки в організації перестають бути неофіційною, недоречною й інколи клопіткою складовою її діяльності, вони, навпаки, перетворюються в головний елемент успіху організації. У цій моделі, таким чином, увагу зосереджено на обов'язках керівників створювати і підтримувати колективну ефективну працю, атмосферу відвертості, довіри і підтримки, а також систему співучасті у прийнятті рішень.

Школа “людських стосунків” керується ідеологією, в центрі уваги якої — люди, їх мораль та економічні блага, що здобуваються за умови надання їм можливості бути господарями власної долі.

- **Політико-персональна концепція ролі керівника.** У політико-персональній концепції центральне місце в розумінні ролі керівника відводиться владі й персональній тактиці. Ця концепція часто передається виразами “керівник-герой” і “видатна людина” (чоловік чи жінка). Привертається увага до дару божого людини або політичної сили. Керівник — індивідуальність — стара, але все ще популярна концепція ролі керівника. Така точка зору витримала перевірку часом. Цей погляд на керівника, який досі зберігся, підкреслює значення лідерства та можливості керівника-особистості. Дана концепція наближається до заперечення або принаймні ставиться з недовірою до можливості навчитись управління і дає виразно зрозуміти, що лідерами швидше народжуються, ніж стають.

- **Організаційна концепція ролі керівника.** В організаційній концепції образ керівника бачиться по-іншому, він складніший, бо в ній при розгляді організації беруться до уваги як внутрішні, так і зовнішні чинники та враховується їх взаємний вплив. При цьому підході організація розглядається відкрита система, що функціонує на трьох рівнях: технічному, адміністративному та інституційному, або установчому. На технічному рівні відбувається діяльність із виготовлення продукції організації, тобто саме тут виконується робота.

Управлінський рівень керує технічним, забезпечує необхідні ресурси для організації і знаходить замовників на вироби або послуги.

Інституційний, або установчий, рівень представляє ту частину оточення, через яку організація повинна забезпечувати собі ринки збуту і законність свого існування. У цій ситуації керівник стоїть на перехресті внутрішнього (технічного) і зовнішнього (установчого) рівнів та стикається з вимогами і потребами, які інколи суперечать одні одним і виникають як в організації, так і поза її межами.

Організації можна розглядати як такі, що мають декілька систем діяльності, необхідних для їх виживання. Виробнича система включає ту діяльність, яка створює вироби даної організації, підкреслюючи технічний рівень та ефективність виробництва.

Система підтримки допомагає виробничій системі, забезпечуючи її необхідними ресурсами, фінансами та розподіляючи продукцію ор-

ганізації. Адміністративно система експлуатації, обслуговування та підтримання життєздатності організації зосереджується на організації праці людей, приділяючи увагу підтриманню стабільності та прогнозуванню поведінки окремих людей та груп. Її діяльність включає підбір персоналу, практику та механізми винагород і стягнень.

Адаптивна система звернена до зовнішніх чинників, зосереджуючись на здатності організації пристосовуватися до оточення. Через такі функції, як ринкова розвідка, науково-дослідна робота, вдосконалення механізмів праці та планування, ця система намагається зрозуміти зовнішнє оточення і пояснити значення змін, які відбуваються у зовнішньому світі та безпосередньо у своїй організації.

Управлінська система прагне координувати і направляти інші системи, вирішуючи конфлікти між різними рівнями, та є посередником між зовнішніми вимогами й організаційними ресурсами.

Концепція ролі керівника в системі менеджменту безпеки

Як ми побачили, концепція ролі керівника еволюціонує з часом. Ця еволюція буде продовжуватися, оскільки організації й оточення, в якому вони працюють, змінюються, впливаючи таким чином на роль керівника в системі менеджменту безпеки.

Вартість обслуговування безпеки життєдіяльності залишається домінуючою проблемою. Вона продовжує зростати, часто неконтрольовано, незважаючи на численні законодавчі акти та інші альтернативи, які використовують при спробі зупинити її підвищення. Ці факти, очевидно, становлять великий інтерес для уряду, страхових товариств, споживачів і роботодавців. У сфері менеджменту безпеки передбачаються заходи, які мають на меті перебудувати систему заохочення та поведінки організації і фахівців галузі.

Пліч-о-пліч із проблемою вартості стоїть питання якості обслуговування. Ще зберігаються великі розбіжності в засобах надання послуг безпеки й обмежене розуміння зв'язків між різноманітністю практичної діяльності, процесів забезпечення такінцевими результатами загальної безпеки.

Зміни в законодавстві, складі робочої сили та все нові й нові технологічні проблеми призводять до змін динаміки зовнішнього оточення. Структурні зміни в межах індустрії менеджменту безпеки — перехід від індивідуального обслуговування, розширення галузевого обслуговування, зміна демографічної ситуації та професійного складу працівників менеджменту безпеки, розширення групової практики — теж сприяють оновленню і зміні зовнішнього середовища організацій безпеки та їх керівників.

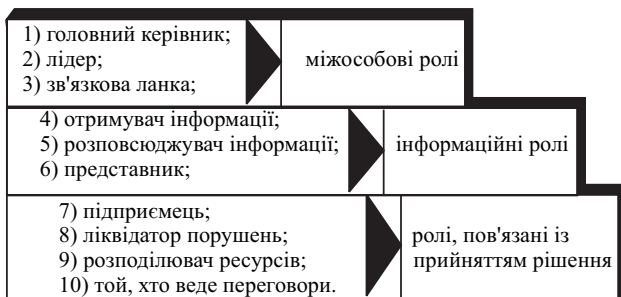
Разом із тим, відбуваються важливі зміни в межах самих організацій безпеки. Поєднання змін в оточенні та внутрішніх організаційних змін містить у собі нові можливості, конфліктні ситуації та проблеми для керівників організацій безпеки.

Роль керівника не може сприйматись як така, що втілена в одну-єдину особистість, вона є швидше збірним поняттям, яке включає риси багатьох людей, але мусить поєднуватись в одній особі, яка хоче досягти

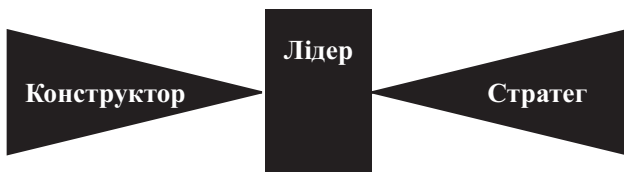
успіху на управлінській ниві. Мінцберг виділив три групи ролей, які відіграє кожен керівник:

- ✱ міжособові,
- ✱ інформаційні,
- ✱ ролі, пов'язані із прийняттям рішення.

Проте нові умови існування організацій охорони здоров'я вимагають нових ролей керівника. Триєдність ролі керівника стосуватиметься різних типів організації та різних їх рівнів. Кожне значення цих функцій може змінюватися залежно від ситуації, рівня розвитку організації, її місця в життєвому просторі.



Десять управлінських ролей за визначенням Мінцберга



Триєдність ролі керівника

Керівник як конструктор

Передбачається, що в процесі управління організаціями безпеки підприємницької діяльності в 90 – ті роки і в майбутньому (в їх керівників), як конструкторів було і виникає зараз багато проблем пов'язаних не тільки з підприємницькою безпекою, а з загальною безпекою на державному рівні. Керівники підприємств повинні спрямовувати свої сили та знання на такі справи, як організаційна структура, новаторство, оновлення і зміни, управління виробничими функціями, людськими ресурсами, новими функціями та відносинами між спеціалістами і керівництвом, інформаційні системи, постійне підвищення якості діяльності загальної системи безпеки.

Проектуючи організації майбутньої безпеки, необхідно робити їх гнучкими і здатними до пристосування. Організації взаємодіють із навколишнім світом, для якого характерне зростання турбулентності й не-

стабільності. Тому вони повинні розробляти гнучкі внутрішні структури, які б дозволили їм реагувати на невизначеність та мінливі умови оточення. Вимоги зовнішнього середовища, поєднані з внутрішніми потребами організації, будуть потребувати встановлення рівноваги між інтеграцією і диференціацією проекту.

Організації безпеки повинні встановити таку рівновагу між забезпеченням досягнення загальних цілей, покращанням координації і використанням переваг спільної діяльності та економіки організації (тобто інтеграцією), з одного боку, і заохоченням нововведень і творчого підходу, які уможливають якомога швидке реагування на зміни в оточенні (тобто диференціацією), — з іншого.

Критичне випробування для керівників полягає в об'єднанні інтересів безпеки і організації в цілому. Таке об'єднання вимагає нових моделей взаємних зв'язків “менеджер безпеки — організація”, нового осмислення цих зв'язків, більшої участі менеджерів безпеки у керуванні підприємницькою діяльністю. Без залучення менеджерів неможливо вирішити такі проблеми, як загальна потреба в управлінні вартістю, покращання якості обслуговування, продуктивності праці й використання ресурсів, а також стратегічне планування того, як організаціям підприємницької безпеки пристосуватися до свого оточення.

Менеджери повинні відігравати ключову роль у формуванні політики, прийнятті рішень, розподілі ресурсів, а також розробці й здійсненні стратегічних задумів. Звичайно, поява керованої допомоги безпеки підприємницької діяльності, дає змогу організаціям і менеджерам безпеки усвідомити, що вони повинні діяти спільно, розділяючи ризик і розвиваючи механізм входження в ринок. Доля менеджерів безпеки і організацій міцно переплелися, і в процесі еволюції їх зв'язки набуватимуть різних форм. Ці зв'язки необхідно буде підтримувати і розвивати для того, щоб успішно справлятися з загальними вимогами навколишнього середовища й організацій.

Керівник як стратег

Виявивши значні зміни в зовнішньому оточенні, описані вище, керівники зобов'язані підтримувати постійний нагляд за зовнішнім світом для того, щоб своєчасно розпізнати й оцінити події, що можуть якимось чином вплинути на організацію. Сигнали від навколишнього середовища необхідно контролювати й аналізувати, при цьому велику увагу звертають на те, що має потенційне відношення до організації та її партнерів. Керівники як стратеги повинні розглядати зв'язки між своєю організацією та її оточенням з двох точок зору:

- тобто не тільки відчувати,
- але й впливати на оточення.

Це твердження особливо доречне у світлі важливих реформ системи загальної безпеки. Керівники відіграють роль адвокатів клієнтів організації, яких вони представляють, населення, якому служать. Управляючи закладами громадського обслуговування, які задовольняють інтереси людей, керівники організацій безпеки повинні брати участь у проведенні громадської політики. Отже, прийняття рішень, які впливають на громадські інтереси, є обов'язком керівників відповідних організацій.

Керівник як лідер

Будучи лідером, керівник зобов'язаний активно шукати шляхи перебудови організації для того, щоб вона не лише відповідала реаліям сьогодення, але й мала перспективи на десятиріччя вперед. Незважаючи на тиск ззовні й внутрішні складнощі, яких неможливо уникнути, він повинен зберегти широту кругозору, пам'ятати про довгострокові перспективи і намагатися в майбутньому примножити цінності своєї організації. Керівники відіграють ключову роль у забезпеченні того, щоб усі члени організації знали, розуміли і поділяли їх погляди на, основні цінності організації.

Керівники повинні жити цими цінностями, демонструвати їх важливість при прийнятті рішень і включати їх у систему винагород організації. У рішеннях, які приймаються керівництвом, певною мірою відображаються основні цінності організації. Це і є основою її довголіття. Поведінка організації тоді буде визнаною, коли узгоджуватиметься із продекларованими нею цінностями, тобто слово не повинно розходитись із ділом.

У практичній діяльності щодо впровадження в життя політики організації керівникам дуже важливо звертати увагу на всі потреби працівників, якщо організація хоче, щоб вони повністю розкривали свій потенціал. Наприклад, якщо допустити таку неукомплектованість штатів, що менеджерам доведеться працювати від зорі до зорі, без достатнього відпочинку, то, ймовірно, це знизить їх бажання надавати клієнтам високоякісну безпеку і працювати творчо. У періоди скорочень працівників, коли немає гарантій постійної зайнятості, прагнення робітника гарантувати собі безпеку, впливає на такі риси поведінки, як співробітництво та ініціативність.

Люди мають безліч потреб, які відрізняються за своєю нагальністю і виводять людину зі стану рівноваги, що, у свою чергу, викликає бажання задовольнити потребу або потреби, які в неї виникли. Отже, люди досліджують оточення, досягаючи поставлених цілей, що призводить до зменшення дисбалансу, тобто до задоволення потреб. Звідси, підходимо до визначення мотивації.

Мотивація – це процес спонукання себе чи інших до цілеспрямованої поведінки направленої на досягнення певної мети. Процес мотивації часто починається з потреб, які відображають відсутність чогось у людини.

У ієрархії потреб за Маслоу існує **п'ять рівнів**, які необхідно поступово задовольняти. Фізіологічні потреби охоплюють такі фактори, як повітря, їжа і секс. Вони являють собою основні чинники виживання і біологічного функціонування. В організованих системах безпеки ці потреби переважно задовольняються відповідною зарплатою і задовільними умовами роботи, які включають відповідні освітлення, температуру і вентиляцію.

Потреби безпеки охоплюють фізичну безпеку й емоційне оточення. На робочому місці вони задовольняються безперервною працею (жодних звільнень), наявністю конфліктної комісії (щоб захиститися від випадків свавілля), відповідним страхуванням здоров'я і договором про умови

відставки чи виходу на пенсію (впевненість у майбутньому на випадок хвороби або можливої відставки).

Потреба в почутті причетності охоплює соціальні процеси. Сюди належить потреба в любові й прихильності, а також необхідність бути прийнятим колом собі подібних. Для більшості людей вони задовольняються за межами роботи поєднанням сімейних і суспільних зв'язків, а на роботі — дружніми стосунками.

Керівник повинен сприяти задоволенню цих потреб за допомогою заохочення соціальних зв'язків і робити так, щоб працівники почували себе членами команди або робочої групи. Чуйність до сімейних проблем працівника також допоможе йому задовольнити цю потребу.

Потреби в повазі насправді складаються з двох груп:

- ✱ необхідність у позитивній самореалізації або самоповазі,
- ✱ необхідність у визнанні та повазі з боку інших.

Керівники можуть допомогти підлеглим звернути увагу на потребу в повазі шляхом забезпечення знаків визнання досягнення, таких, як почесні звання, громадське визнання і похвала (тобто зовнішні винагороди). Вони також дають працівникам більш складні завдання і можливості, щоб ті змогли відчувати результати досягнення.

Потреби в самореалізації, які знаходяться на вершині ієрархічної піраміди, включають усвідомлення і реалізацію працівниками своїх потенційних можливостей через безперервний ріст і розвиток особистості. Вони найбільш важкі для визначення і задоволення керівниками, враховуючи індивідуальні розбіжності цілей. Однак, дозволяючи працівникам брати участь у прийнятті рішень і даючи можливість дізнаватись щось нове про свою роботу, можна сприяти самореалізації. Ієрархію потреб за Маслоу можна зобразити графічно.

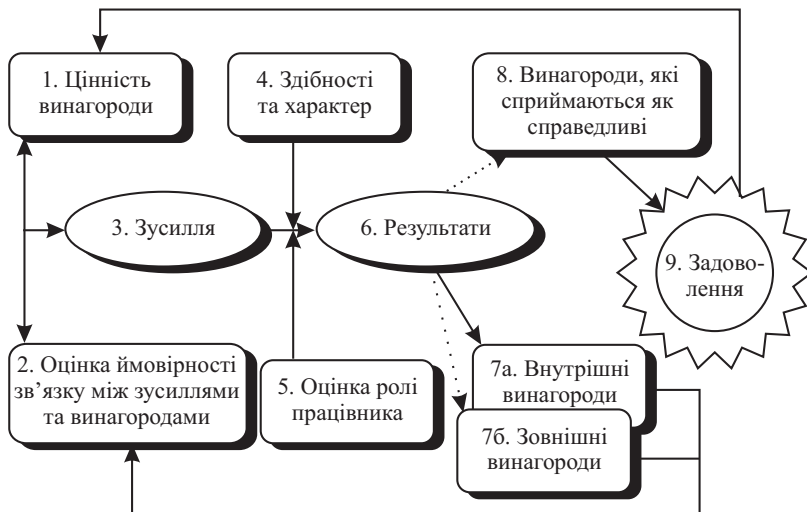
Загальні приклади	Вторинні потреби	Приклади мотивації людини в організації
Досягнення	У самореалізації	Стимулювань на роботу
Статус	У повазі	Престиж посади
Дружба	У належності до громади	Друзі на роботі
Стабільність	У безпеці	Вихід на пенсію
їжа, секс	Фізіологічні	Основна зарплата
Ієрархія потреб за Маслоу.		

Маслоу вважає, що ці **п'ять категорій** потреб складають ієрархію. Люди спершу прагнуть задовольнити потреби нижчого рівня, починаючи з фізіологічних потреб. Доки вони залишаються незадоволеними, люди лише прагнуть їх досягнути. Коли ці потреби задоволені, то перестають уже стимулювати, тому люди пересуваються далі по ієрархічній структурі й починають поступово цікавитися, по черзі, кожним вищим рівнем. Процес продовжується доти, поки не буде досягнута самореалізація.

Висновок.

Результативна праця призведе до задоволення потреб, а не навпаки, зробили Лайман Портер та Едвард Лоулер. їхня процесуальна модель мотивації побудована на взаємодії п'яти змінних, на які може впливати керівник, бажаючи отримати через зусилля працівника позитивний ефект діяльності організації.

Згідно з моделлю Партнера – Лоулера результати, що досягнень співробітником безпеки, залежать від витрачених зусиль, здібностей і характерних особливостей виконавця та усвідомлення ним своєї ролі в процесі праці. Рівень витрачених зусиль пов'язаний цінністю винагороди і тим, чи справді існує об'єктивна залежність між витратами зусиль та можливими винагородами. Досягання відповідного рівня результативності викличе внутрішні та зовнішні винагороди. Лініями на рисунку, який представлено нижче, виражено існування опосередкованої, непрямої залежності між . результативністю та зовнішніми винагородами, а також суб'єктивний характер власної оцінки співробітником міри справедливості тієї чи іншої винагороди. Задоволення — це результат внутрішніх та зовнішніх винагород із врахуванням їх справедливості, еталон виміру того, наскільки цінна винагорода насправді.



Ця оцінка впливатиме в майбутньому на сприйняття людиною схожих ситуацій.

Тендерні проблеми менеджменту безпеки

Неабияке значення в питаннях управлінської ролі керівників мають **тендерні проблеми**. Як складаються стосунки, коли начальник — чоловік, а підлеглі — жінки, або коли начальник жінка, а підлеглі — чоловіки?

З приводу взаємовідносин першого варіанту, то на сьогодні це звична ситуація і всі психологічні поради орієнтовані в основному саме на такі стосунки. Тому браком часу, зупинятися на них не будемо.

А от коли керівником є жінка, ситуація не пересічна, особливо для України. Жінки емоційно чутливіші за чоловіків, у них переважають художній тип мислення та сенсорний тип нервової діяльності. Частіше вони є екстравертами, менше схильні до егоїзму і більше здатні до глобального сприйняття ситуації, в них добре розвинена інтуїція, вони м'якші за чоловіків, але злопам'ятніші. Жінки – менеджери безпеки, конкретніші у своїй діяльності та категоричніші у висловлюваннях за чоловіків-менеджерів відповідної професії. Працювати їй важче, в основному через іронічне ставлення та егоїстичні наміри сильної половини людства. Жінки-менеджери витриваліші до навантажень і не спокушені чисто чоловічими розвагами, (перекури, випивка на робочому місці та інше), тому вони приділяють значно більше уваги роботі, але рідше добиваються успіхів у кар'єрі.

Питання тендерної політики в управлінні сьогодні стоїть особливо гостро у світі. Для України ця проблема загострюється добре відомими економічними та соціальними негараздами, дуже багато жінок вимушені легально чи нелегально покидати держави з метою задоволення первинних потреб, (ієрархія потреб Маслоу).



6.5. Соціальне управління органами внутрішніх справ з точки зору наукового керування

Управління у найзагальнішому вигляді характеризується як цілеспрямований вплив на будь-яку систему з метою переведення її з одного стану в інший. Ця характеристика належної, до управління у будь-якій сфері: суспільстві, механізмах, природі. Нас з вами, в першу чергу, **цікавить соціальне управління**. В чому ж його сутність і особливості?

1. Управління є особливою соціальною функцією, яка виникає з потреби самого суспільства як складної само-регулятивної динамічної системи і супроводжує всю історію суспільства, набуваючи політичного характеру, і відповідних державних форм у класовому суспільстві. Управління як соціальна функція з'явилося разом з людським суспільством.

2. Зміст управління як соціальної функції виявляється в організуючій діяльності, яка досягається шляхом об'єднання, узгодженості, регулювання, координації і контролю. Поняття «організація» і «управління» невідривно пов'язані між собою. Усяка соціальна організація — це об'єднання людей, які керуються загальною метою. Організовувати-це означає об'єднувати в одне ціле, надавати упорядкованість і планомірність діяльності людей для досягнення цієї мети. З іншого боку, організація діяльності людей, надання їй упорядкованості, цілеспрямованості і планомірності — це і є управління діяльністю людей.

3. Організуюча спрямованість соціального управління невідривно пов'язана з владно-організуючою діяльністю, адже ніяка організація не-

можлива без пануючої волі і влади авторитету. Це означає, що управління у сфері громадських відносин повинно здійснюватись на основі підпорядкованості і єдності волі учасників спільної діяльності.

Владно-організуєчий характер притаманний і сімейному і суспільному управлінню.

У класовому суспільстві авторитет стає державно-владним, висловлюючи волю пануючого класу.

4. У соціальному управлінні суб'єктами завжди виступають люди та їх організації, а об'єктами — поведінка, вчинки та дії людей у процесі їх спільної діяльності.

Саме тому галузь управління — сфера суб'єктивної діяльності людей, тобто діяльність, яка здійснюється самими людьми і по відношенню до людей.

У суспільстві все виконується людьми, які висувують перед собою певні цілі і прагнуть до їх здійснення. Тому саме соціальне управління є найбільш важливим та складним.

Наука управління — це суспільна наука про раціональну організацію управління і найбільш ефективні засоби, форми та методи, що дозволяють досягати максимальних результатів при найменших витратах сил та засобів.

Наука управління містить у своєму предметі не всі проблеми і відносини, які виникають в управлінні, а тільки ті, які пов'язані із забезпеченням оптимальної організації і найбільш ефектнішим функціонуванням.

З цією метою вона використовує досягнення цілого ряду як суспільних, так і природознавчих наук (філософії, соціології, економіки, права, психології, математики, педагогіки), тобто є комплексною.

Однак комплексний характер не означає, що наука управління стає універсальною, може замінювати собою інші науки і дати готові рішення усіх щоденних проблем.

Наукове управління органами внутрішніх справ не менш актуальне, ніж в усіх інших галузях державного управління. Діяльність щодо забезпечення громадського порядку і ведення боротьби із злочинністю стає все складнішою.

Це пояснюється, передусім, бурхливим розвитком процесів. Для правильної організації роботи необхідно враховувати велику кількість факторів:

- ✱ - політичних,
- ✱ - економічних,
- ✱ - соціальних,
- ✱ - мати уявлення про процеси, які визначають рівень і характер правопорушень.

Зміна умов праці органів внутрішніх справ вбачається наприклад у так званій акселерації, під якою розуміється більш швидкий фізичний розвиток підростаючого покоління. Причина цього явища у кінцевому підсумку складається із соціальних змін, які викликають прискорений фізичний і інтелектуальний розвиток дітей і підлітків.

І проблема акселерації потребує від органів внутрішніх справ нового підходу до підлітків — правопорушників, пошуків нових засобів та методів профілактики і боротьби зі злочинністю неповнолітніх.

До діяльності органів внутрішніх справ все більше втілюються засоби оперативної та організаційної техніки (радіозв'язок, телебачення, засоби сигналізації та зв'язку тощо), ефективне використання яких неможливе без кваліфікованих кадрів і перебудови управління.

Одним з головних резервів подальшого покращення діяльності органів внутрішніх справ є удосконалення організації управління ними на основі втілення досягнень науки та передової практики.

Змістом будь-якого управління є управлінський труд.

Рационалізація праці керівників та всіх співробітників органів внутрішніх справ і є рационалізація їх діяльності.

Наукова організація управління і праці в органах внутрішніх справ є галузевим напрямком загальної науки про управління, при розробці її проблем повинні бути використані всі досягнення науки соціального управління з урахуванням специфіки завдань, які стоять перед органами внутрішніх справ. Наукова організація управління передбачає також застосування загальних положень до різних рівнів діяльності органів внутрішніх справ, маючи на увазі, що обсяг проблем організації управління, їх спрямованість та методи рішення суттєво відрізняються на рівнях областей та регіонів. Свою специфіку в організації управління мають також галузеві функціональні та штабні служби.



Розділ 7.

Сполучні процеси у менеджменті безпеки

Програмна анотація

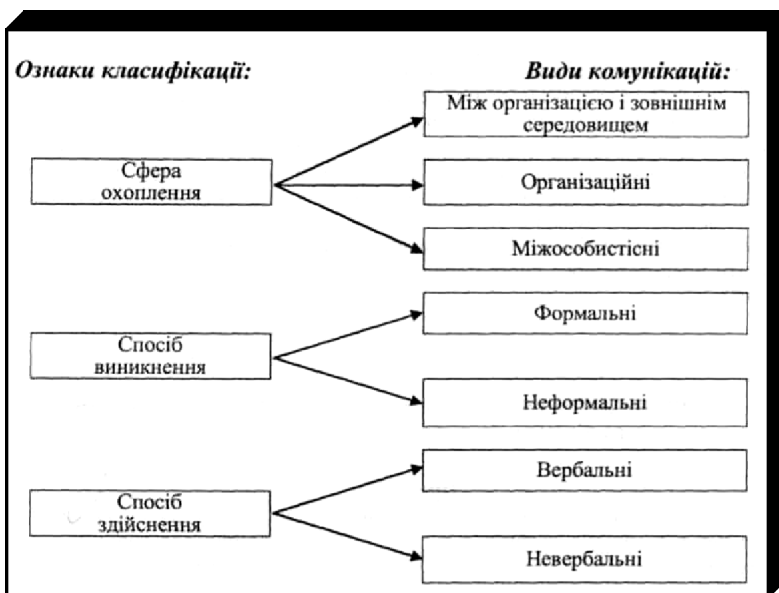
- 7.1. Комунікації та інформація у менеджменті безпеки,
- характеристики комунікаційних процесів,
 - інформаційне забезпечення комунікаційного процесу,
 - систематизація документів підприємницької діяльності,
 - облік і розгляд пропозицій, заяв, скарг системі безпеки,
 - службові документи в системі безпеки, (зразки.)
- 7.2. Інформаційно-аналітична діяльність служби безпеки на прикладі роботи банку, фірми тощо.
-



7.1. Комунікації та інформація у менеджменті безпеки

Сутність і класифікація комунікацій
Комунікації – це обмін інформацією між двома і більше людьми (працівниками). Комунікації є процесами зв'язку між працівниками, підрозділами, організаціями безпеки тощо. Комунікації супроводжують усі процеси, що відбуваються в організації безпеки.

Комунікації доцільно класифікувати за різними ознаками.



Як бачимо, за **сферою охоплення** розрізняють комунікації:

1. Між організацією і зовнішнім середовищем (зовнішні комунікації). Наприклад, обмін інформацією зі споживачами йде через рекламу, з державою – через звіти, з політичною системою – шляхом створення лобі в парламенті. Під впливом зовнішнього оточення проводяться наради, обговорення, телефонні переговори, готуються службові записки, відіострічки, звіти тощо.

2. Організаційні або внутрішні комунікації, які можуть здійснюватися як по вертикалі, так і по горизонталі:

- від вищих рівнів управління до нижчих (“зверху донизу”, або вихідні комунікації). Наприклад, директор організації безпеки оголошує завідувачам структурних ланок – план роботи на наступний робочий тиждень, поточні завдання, зміну технології роботи тощо;

- від нижчих рівнів управління до вищих (“знизу догори”, або висхідні комунікації). Зазвичай так
- надходить звітна інформація про рівень виконання завдань, недоліки, порушення, страйкову ситуацію, проблеми тощо;
- між менеджером (керівниками підрозділів) і його робочою групою (працівниками);
- між різними підрозділами (відділами системи безпеки), окремими постами охорони і службами виробничих підрозділів підприємств тощо).

Організаційні комунікації визначаються характером діяльності, побудовою, впливостями організації безпеки, розмірами тощо. При цьому причинами виникнення перепон на шляху таких комунікацій можуть бути:

- деформація повідомлень з різних етапів передачі інформації,
- інформаційні перевантаження в системі комунікацій,
- громізка структура управління організацією тощо.

Удосконалення організаційних комунікацій доцільно здійснювати за допомогою раціоналізації структури комунікаційного процесу, удосконалення документообігу, застосування сучасних інформаційних технологій.

3. Міжособистісні комунікації, які виникають між окремими особами, працівниками безпеки. На шляху таких комунікацій можуть виникати певні перепони, а саме:

- неповне сприйняття працівником системи безпеки інформації;
- невербальні перепони, які виникають у процесі використання словесних знаків: погляду, виразу обличчя, посмішки та ін.;
- поганий зворотний зв’язок, для усунення таких перепон необхідно пояснювати та обґрунтовувати свої ідеї до початку передачі, бути сприйнятливим до можливих семантичних проблем, слідкувати за власними жестами, позами, інтонаціями, бути уважним до почуттів інших працівників,
- враховувати соціально-психологічний клімат у колективі,
- встановлювати якісний зворотний зв’язок, допускати можливість дублювання ідеї, повідомлення, пояснення тощо.

За способом виникнення виділяють:

- **формальні або офіційні комунікації**, які створюються керівництвом організації безпеки для досягнення її цілей та забезпечення взаємодії між структурними ланками.
- **неформальні комунікації**, які встановлюються на засадах особистих стосунків в організації, як правило, в межах неформальних груп.

Інформація, яка передається каналами неформального сполучення, тобто через чутки, найчастіше є достовірною, якщо це стосується підприємства. Проте рівень точності значно знижується, коли чутки стосуються особистісної або емоційно забарвленої інформації.

Типова інформація, яка передається шляхом **поширення чуток**:

- скорочення працівників;
- зміни в структурі підприємства;
- переміщення і підвищення службовою ієрархією;

- детальний виклад суперечки двох працівників;
- хто – кому призначає побачення після роботи.

За способом здійснення бувають комунікації:

- **вербальні**, тобто словесні комунікації, які здійснюються через розмови, усні заяви, повідомлення тощо.
- **невербальні**, тобто несловесні комунікації, які здійснюються з використанням погляду, виразу обличчя, посмішки тощо. Основу невербальних комунікацій становлять,
 - **кінесика** (система засобів спілкування, якими є жести, пози, міміка),
 - **проксемика** (норми просторової і часової організації спілкування),
 - **візуальне спілкування** (контакт очима).

У свою чергу в системі безпеки, наприклад, кінесіку можна поділити на комунікативну (привітання), описово-зображувальну (демонстрація розміру предмету у розповіді), кінесіку, що показує ставлення до людей або стан людини (радість, незадоволення тощо). Можна також системі виявів спілкування поділити на вияви відкритості (руки на колінах, пряме розташування голови, відкритий погляд тощо); вияви захисту (“нога на ногу”, схрещені руки і т.д.); вияви оцінки, підозри, потайності, нудьги, домінантності – підлеглості, довіри, вияви напруженості (покусання губ, пальців, гойдання на стільці тощо); вияви нещирості (торкання до рота чи носа, потирання очей, відвертання погляду, нервовість у рухах покашлювання і т.п.).

Уважно спостерігаючи за невербальною поведінкою співрозмовника, можна виявити наскільки він чесний з вами, чи щось приховує, які його справжні наміри, чи приємно йому з вами спілкуватись тощо.

Характеристика комунікаційного процесу

Комунікаційний процес – це процес обміну інформацією на засадах використання певних складових та реалізації відповідних етапів з метою розв’язання конкретних проблеми в системі безпеки.

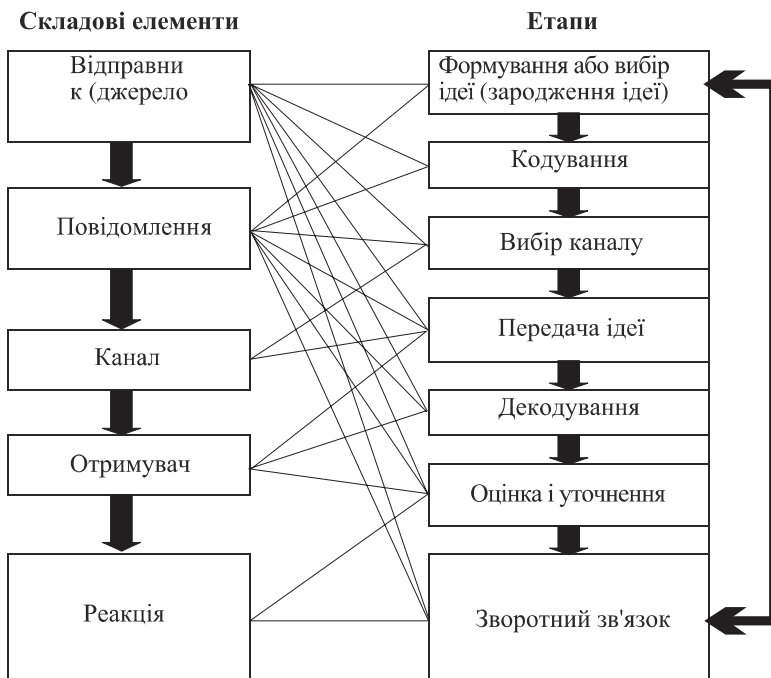
У процесі обміну інформацією виділяють п’ять базових складових елементів, **процесу комунікацій**:

- **відправник (джерело)** – це особа або організація, яка генерує ідеї, збирає інформацію і передає її;
- **повідомлення** – власне інформаційна ідея, яка закодована за допомогою символів;
- **канал** – засіб передачі інформації;
- **отримувач (споживач)** – особа або організація, для якої призначена інформація;
- **реакція** – результат сприйняття отримувачем інформації.

Етапи комунікаційного процесу в системі безпеки:

1. Формування або вибір ідеї (зародження ідеї).

Відправник вирішує, яку значиму ідею чи повідомлення слід зробити предметом обміну.



Наприклад, керівник, що бажає обмінятися інформацією про оцінку результатів роботи, повинен чітко розуміти, що ідея полягає в тому, щоб повідомити підлеглим конкретну інформацію про їх сильні та слабкі сторони і про те, як можна покращити результати їх роботи. Ідея не може полягати в загальних похвалах чи критиці поведінки підлеглих.

Якщо рада директорів виробничого підприємства безпеки передала повідомлення про те, що необхідно провести додаткові заходи безпеки без збільшення грошових виплат працівникам, то начальник цеху повинен таке повідомлення обдумати і передати так, щоб працівники зрозуміли:

- які саме потрібні зміни – провести без додаткових грошових виплат;
- чому потрібні ці зміни, позаяк вони можуть зробити висновок, що керівництво підприємства безпеки прагне максимально використати працівників за тієї ж оплати праці, і не сприйняти негативно ці заплановані зміни
- Яким чином слід здійснювати зміни – якість і рівень його не повинні змінитися внаслідок приросту обсягу виробництва, бо інакше ефективність може знизитися, а не зрости, як цього вимагає у своєму повідомленні рада директорів.

2. Кодування (перетворення ідеї у символічну форму з допомогою слів, жестів, інтонації).

3. Вибір каналу (вибір способу передачі за допомогою телефонного чи електронного зв'язку, відеострічок тощо). Обраний канал повинен бути

сумісний з типом символів, що використовуються для кодування. Якщо канал не зовсім відповідає ідеї, що зародилася на першому етапі, обмін інформацією буде менш ефективним.

Наприклад, менеджер безпеки під час довірливої бесіди повідомляє працівникові про недозволеність допущених порушень правил техніки безпеки. Проте таким каналом, можливо, не вдасться передати ідею серйозності порушень так ефективно, як офіційним листом або у процесі виробничої наради. Також направлення регіональному керівникові – службової записки про винятковість його досягнень не передасть ідею про важливість здійсненого ним внеску в роботу системи безпеки і не буде таким ефективним, як інформування у процесі особистої розмови з наступним інформуванням про зміст наказу, у якому висловлена подяка та/або преміювання.

4. Передача ідеї (повідомлення). На цьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення (закодованої ідеї або сукупності ідей) – отримувачу. Мова йде про фізичну передачу повідомлення, яку багато людей помилково приймає за сам процес комунікацій.

5. Декодування (переклад символів відправника в думки отримувача). Отримувач повинен зрозуміти символічну форму повідомлення, щоб сприйняти її.

Декодування і кодування створюють особливі сфери розуміння відправника і отримувача в системі безпеки.

6. Оцінка і уточнення повідомлення. Оскільки повідомлення сприймається отримувачем на рівні його культури й освіченості, то отримувач оцінює і уточнює ступінь розуміння повідомлення (ідеї).

7. Зворотний зв'язок. Виділяють дві складові цього етапу, а саме:

- відповідна реакція (набір особистісних реакцій, які виникли внаслідок контакту з повідомленням),

- безпосередньо зворотний зв'язок як частка відповідної реакції, що передається зворотно відправнику і при якій відправник та отримувач міняються комунікаційними ролями.

Для комунікаційного процесу характерні **три критичні проблеми**:

- проблема чіткості,
- проблема точності,
- проблема ефективності.

Проблема чіткості виникає на другому етапі і характеризується рівнем співпадання відображення обраними символами сформованої ідеї.

Проблема точності притаманна третьому етапу і характеризується здатністю каналу технічно точно передати символи відправника.

Проблема ефективності проявляється в адекватній реакції отримувача на повідомлення відправника.

В комунікаційних процесах постійно виникають **перепони (шуми)**, тобто викривлення комунікаційного процесу, внаслідок чого отримувач одержує повідомлення, відмінне від того, яке генерував відправник.

Іншими словами, **шум** – це те, що деформує зміст повідомлення (відхилення, помилки тощо). Шуми (перепони) можуть мати :

- суб'єктивне забарвлення (невдалий вибір каналу, складність форми й змісту повідомлення, невизначеність мовлення, неякісний переклад,

невідповідність інтонації, перекручування змісту, стереотипи мислення, відсутність належної уваги та зацікавленості, упередженість тощо),

- об'єктивне (несправність засобів зв'язку, перешкоди на телефонній лінії, громіздкість комунікаційного процесу тощо).

До поширених перепон (шумів) належать такі:

1. Перекручування повідомлення. Вони бувають ненавмисні, навмисні (свідоме перекручування інформації), внаслідок переміщення інформації з рівня на рівень і внаслідок статусних відмінностей у сторін, що обмінюються інформацією.

2. Інформаційні перевантаження, сутність яких полягає в тому, що великий обсяг інформації зумовлює відсіювання важливої інформації через суб'єктивну оцінку її значення керівником того чи іншого рівня.

3. Незадовільна структура організації. Якщо структура підприємницької безпеки не обґрунтовано багаторівнева, то зростає ймовірність інформаційних перекручень, оскільки кожний наступний рівень управління може корегувати повідомлення. Крім того, можливі конфлікти між групами і підрозділами організації безпеки призводять до інтерпретації інформації на користь одного і на шкоду іншого підрозділу.

Отже, слід враховувати можливі неточності при передачі інформації і з метою підвищення ефективності комунікаційного процесу варто вживати такі заходи:

- регулювання інформаційних потоків, сутність якого полягає в умінні керівника оцінювати власну інформаційну потребу, а також інформаційну потребу своїх підлеглих;
- управлінські дії, що носять характер інформаційного обміну: наради, п'ятихвилинки, індивідуальні бесіди, контроль процесу виконання робіт, звіти;
- удосконалення зворотного зв'язку, який досягається різними шляхами (періодичним відвідуванням регіональних підрозділів, встановлення тенденції попиту, системою збирання пропозицій, мета якої – полегшити просування інформації знизу нагору, використанням інформаційних бюлетенів, публікацій та відеозаписів, що містять інформацію, яка потребує обговорення питань щодо якості обслуговування споживачів, умов праці працівників організації безпеки, звіту адміністрації про виконання колективного договору тощо, застосуванням сучасних інформаційних технологій, що сприяють удосконаленню обміну інформацією в організаціях.
-

Інформаційне забезпечення комунікаційного процесу

Базою комунікацій є ефективне інформаційне забезпечення безпеки підприємства.

Інформація – це сукупність повідомлень, які відображають конкретний бік явища, події, виробничо-господарської діяльності. Вона може надходити за централізованою, децентралізованою та змішаною схемою. Як видно з даних, поданих в таблиці, інформацію можна класифікувати за певними ознаками.

Класифікаційні ознаки та характерні риси інформації

№ з.п.	Класифікаційні ознаки	Характерні риси інформації
1.	За повнотою охоплення явища	Повна, часткова, надлишкова.
2.	За періодом дії	Разова, періодична, довгострокова.
3.	За змістом	Планово-економічна, фінансова, облікова, бухгалтерська, технологічна, довідкова, адміністративна тощо.
4.	За рівнем достовірності	Достовірна і недостовірна.
5.	За джерелом появи	Первинна і вторинна, зовнішня і внутрішня.

Законом України “Про інформацію” (1992 р.) зі змінами та доповненнями виділено такі основні види інформації:

1. Статистична інформація – це офіційно документована державна інформація, що дає кількісну характеристику подій та явищ, які відбуваються в економічній, соціальній, культурній та інших сферах життя України, та підлягає систематичному відкритому опублікуванню.

2. Масова інформація – це публічно поширювана друкована та аудіовізуальна інформація.

3. Інформація державних органів та органів місцевого і регіонального самоврядування – це офіційна документована інформація, яка створюється у процесі поточної діяльності законодавчої, виконавчої та судової влади, органів місцевого і регіонального самоврядування. Основними джерелами такої інформації є законодавчі та нормативно-правові акти.

4. Правова інформація – це сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про право, його систему, джерела, реалізацію, юридичні факти, правовідносини, правопорядок, правопорушення і боротьбу з ними та їх профілактику. Джерелами правової інформації є Конституція України, норми і принципи міжнародного права, кримінальний кодекс, інші законодавчі і підзаконні правові акти тощо.

5. Інформація про особу – сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про особу. Основними даними про особу є: національність, освіта, сімейний стан, віросповідання, стан здоров'я, адреса, дата і місце народження.

6. Інформація довідково-енциклопедичного характеру – це систематизовані, документовані або публічно оголошені відомості про суспільне, державне життя та навколишнє природне середовище. Основними джерелами такої інформації є: енциклопедії, словники, довідники, рекламні повідомлення і оголошення, путівники, картографічні матеріали тощо.

7. Соціологічна інформація – це документовані або публічно оголошені відомості про ставлення окремих громадян і соціальних груп до суспільних подій і явищ, процесів, фактів тощо.

Основними принципами інформаційних відносин в Україні відповідно до Закону України “Про інформацію” (1992 р.) є:

- гарантованість права на інформацію;
- відкритість, доступність інформації та свобода її обміну;
- об’єктивність, вірогідність інформації;
- повнота і точність інформації;
- законність одержання, використання, поширення та зберігання інформації тощо.

Властивості, які має інформація, а також її використання в процесах прийняття рішень, реалізованих на окремих рівнях організації, подані в таблиці.

Як видно з її даних, один вид інформації необхідний для підготовки перспективного рішення, інший – для поточного, третій – для оперативного рішення.

Властивості інформації залежно від тривалості дії управлінських рішень

Властивості	Управлінські рішення		
	стратегічні	поточні	оперативні
<i>Точність</i>	Мала	Середня	Велика
<i>Межі</i>	Поверхневі	Детальні	Детальні
<i>Частота збору</i>	Збирається періодично	Щотижня або щомісяця	Збирається щодня
<i>Горизонт збору</i>	В системі постійного запасу	Від одного до декількох місяців	Короткий період дослідження -до декількох днів
<i>Агрегація</i>	Поверхнева, із великою кількістю аналізів	Поверхнева з аналізами	Докладна, статистична, мала кількість аналізів
<i>Актуалізація</i>	Рідкісна, у міру появи потреб	Через кожні два тижні, кожний місяць	Погодинна, після дня, після кожного тижня
<i>Джерела появи</i>	Домінує зовнішня інформація і вторинного типу джерела	Нарівні внутрішня і зовнішня, домінують первинного типу	Домінує інформація внутрішня з джерел первинного типу

У процесі вироблення перспективного рішення враховується довший період часу, тобто використані для побудови такої системи види інформації будуть характеризувати тенденції визначених явищ, а не конкретні величини.

Поточне рішення потребує точнішої інформації, яка докладно описує визначений стан організації чи її підрозділу. Використовувана в підготовці рішень такого виду інформація частіше змінюється, тому її треба час від часу актуалізувати.

Оперативне рішення потребує інформації, яку можна використати для конкретних управлінських заходів. Головна риса, що характеризує цього типу інформацію, – це дуже висока точність і конкретність, вона надходить до організації як результат змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі самого підприємства безпеки.

До спеціальних служб організації, які призначені для роботи з документацією, належать канцелярія, архів, бібліотека, довідкове бюро, юридичний відділ, секретаріат, референт ура тощо.

Організація документообігу на підприємствах безпеки

Цілеспрямований рух документів в організації з моменту їх отримання або створення до завершення виконання, відправки або здачі до справ називається документообігом.

Рациональна організація документообігу ґрунтується на просуванні документів безперервним потоком без затримок і накопичувань на робочих місцях. При цьому важливо домагатися скорочення кількості робочих місць, які проходить той чи інший документ. Для цього в організації безпеки слід проектувати маршрути просування документів, встановлювати конкретні терміни перебування документів у кожного виконавця, а також контролювати проходження документів через усі робочі місця.

Документообіг поділяється на такі документопотоки:

1. Вхідний, що складається з документів вищих органів, органів влади і управління, підвідомчих організацій, невіддільних організацій (організацій, що існують у зовнішньому середовищі паралельно), контрольованих організацій, громадян.

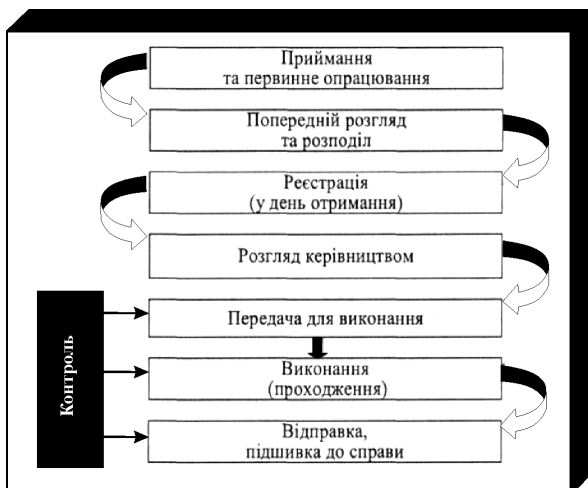
2. Вихідний, що складається з інформації, яка направляється організаціям у зовнішньому середовищі.

3. Внутрішній, що складається з документів, які циркулюють між підрозділами й окремими виконавцями усередині організації.

Документообіг вхідних документів має сім основних етапів.

Приймання та первинне опрацювання документів полягає в перевірці правильності доставки, фіксації факту надходження документа до організації і підготовці кореспонденції до передання за призначенням.

Етапи вхідних документів



Не роздруковуються і передаються в нерозкритому вигляді адресату конверти з відміткою “Особисто” або адресовані громадським організаціям. Якщо в конверті з відміткою “Особисто” знаходиться службовий документ, то після прочитання адресатом він підлягає реєстрації.

Неправильно адресовані або помилково вкладені документи передаються за призначенням або повертаються відправнику. За необхідності збереження конверта він приєднується до документа і разом з ним надходить до справи.

З метою розподілу документів на ті, які вимагають обов’язкового розгляду керівництвом, і ті, що направляються безпосередньо в структурні підрозділи та відповідальним виконавцям, особам, відповідальним за діловодство, проводиться попередній їх розгляд.

Попередньо розглядаються документи, адресовані керівництву організації, а також документи без вказання конкретної посадової особи і структурного підрозділу.

Без попереднього розгляду передаються за призначенням документи, адресовані безпосереднім структурним підрозділам чи посадовим особам.

У процесі попереднього розгляду документів визначають, чи немає в оформленні документа помилок, які виключають можливість його виконання: відсутність підпису, печатки, грифа затвердження тощо. У цьому випадку документ повертається відправнику з вказівкою причин, через які його не прийнято до виконання.

При попередньому розгляді документів встановлюють необхідність їх реєстрації, тобто запису відомостей про документи з подальшим їх індексуванням і проставленням дати реєстрації. Проводиться вона з метою обліку, контролю і пошуку документа. Кожний вхідний документ реєструється лише один раз – у день надходження.

Окремі документи, що надходять і створюються в самих підприємствах безпеки, не реєструються. До них належать документи матеріального і статистичного обліку та звітності, первинні документи бухгалтерського обліку і звітності, преїскуранти, проспекти, норми витрачання товарно-матеріальних цінностей, малозначуще листування з кадрових, адміністративно-господарських та інших питань. Не підлягає реєстрації більша частина листування, яка не потребує виконання, рекламні повідомлення, плакати, програми нарад і конференцій, інформація до відома, вітальні листи та запрошення, друковані видання (газети, журнали, бюлетені) тощо.

Для реєстрації документів застосовують єдину реєстраційну картку, її заповнюють машинописним або рукописним способом. В організаціях з невеликим документообігом усі документи реєструються в спеціальному журналі. На документі при його надходженні ставлять реєстраційний штамп (на нижньому полі першого аркуша з правого боку).

Після попереднього розгляду документи передаються керівнику організації і керівникам структурних підрозділів, а також відповідальним виконавцям для вивчення по суті вміщених у них питань. Опрацювання і передача документів виконавцям має здійснюватись у день їх надходжен-

ня в організацію або в перший робочий день при надходженні документів у неробочий час.

Результати розгляду документів керівником відображаються в резолюції, яка має містити ясну і вичерпну вказівку про порядок і характер виконання документа. Резолюція повинна бути датована, підписана і має обов'язково вмішувати прізвище виконавця або найменування (номер) структурного підрозділу, якому доручається виконання, зміст дії, порядок і термін виконання, особистий підпис керівника і дату резолюції.

З резолюцією керівника документ передається відповідальному виконавцю. При наявності в резолюції двох чи більше виконавців документ передається кожному з них по чергові або всім одночасно в копіях. Оригінал документа направляють відповідальному виконавцю. Ним є особа, вказана в резолюції першою. Відповідальний виконавець наділяється правом скликання співвиконавців. Разом із тим співвиконавці рівною мірою несуть відповідальність за своєчасну і якісну підготовку проектів документів.

Виконавець опрацьовує документи згідно зі своїми функціями, прийнятою в організації технологією, відповідною інструкцією та іншими інструктивно-методичними положеннями. Від часу надходження до завершення роботи над документом він має знаходитись у робочій теці виконавця. Коли робота над ініціативним документом завершується, на ньому робиться відмітка про виконання документа і направлення його до справи.

Вона включає такі дані:

- короткі відомості про виконання чи, при наявності певного документа, посилання на його дату і номер;
- слова “До справи”, номер справи, в котрій буде знаходитись документ;
- дату, підпис виконавця чи керівника структурного підрозділу, в якому виконано документ. Оформлений таким чином документ і всі матеріали, що до нього відносяться, підшивають до справи.

Контроль за виконанням документів і прийнятих рішень є необхідним елементом організації управлінської діяльності та важливою складовою частиною процесу діловодства. Головне завдання контролю полягає в забезпеченні своєчасного і якісного виконання документів, а також отриманні інформації, необхідної для оцінки діяльності підрозділів і виконавців.

Контроль за виконанням документів включає постановку його на контроль, перевірку своєчасного доведення документа до виконавця, попередню перевірку і регулювання ходу виконання, облік та узагальнення результатів контролю виконання документів, інформування керівника. Його слід вести на картках відповідно до кількості виконавців або термінів виконання. На картці позначається дата, до якої документ має бути виконаний.

Документ вважається виконаним лише в тому випадку, якщо вирішено поставлені в ньому питання і кореспондентові дана відповідь стосовно суті. Особа, яка здійснює контроль, періодично проглядає картки, що знаходяться у відповідній рубриці картотеки. Після виконання до-

кументи знімаються з контролю посадовою особою, яка поставила їх на контроль, і групуються у справу.

Позаяк контролю підлягають лише найважливіші документи, у кожній організації складається індивідуальний перелік підконтрольних документів (обов'язково за участі юриста при наявності такого в організації) і затверджується керівником організації безпеки або включається до інструкції щодо документального забезпечення управління.

Як видно з даних, представлених на рис., обіг вихідних і внутрішніх документів у організації характеризується дещо іншою сукупністю етапів.

Етапи обігу вихідних і внутрішніх документів



Він розпочинається зі складання проекту документа, на основі якого виготовляється сам документ. Виготовлений документ передають на підпис керівнику організації безпеки чи структурного підрозділу. До передачі на підпис виконавець перевіряв правильність змісту та оформлення документа, наявність віз та додатків, а також матеріалів, на основі яких він готувався. Ці матеріали передають керівнику разом із оригіналом документа, або вони знаходяться у виконавця і передаються керівнику на його вимогу.

Реєстрації підлягають всі документи, які потребують обліку, виконання та використання в довідкових цілях (розпорядчі, планові, звітні, бухгалтерські, фінансові та ін.), як створювані та використовувані в організації, так і ті, що направляються в інші організації. Реєстрації підлягають як традиційні машинописні (рукописні) документи, так і створювані засобами обчислювальної техніки.

Ряд документів, котрі створюються в регіональних підрозділах безпеки, не реєструються. Перелік таких документів затверджується керівником організації. До цього переліку можуть бути включені: повідомлення про засідання, збори, конференції, їх програми та порядок денний, запрошення; листи, зведення, довідки, інформації, доповіді, надіслані до

відома; рекламні повідомлення, проспекти, каталоги виставок та оглядів, плакати; графіки, наряди, замовлення, рознарядки; привітальні листи, телеграми.

До переліку реєстрованих документів включають також документи, які підлягають оперативному обліку в спеціальних формах у різноманітних структурних підрозділах безпеки. Так, бухгалтерські документи первинного обліку реєструють у бухгалтерії, документи щодо особового складу – у відділі кадрів, документи зі статистичної звітності – в плановому відділі тощо.

Створювані в організації документи реєструються лише один раз – в день підписання чи затвердження. Після реєстрації підписані керівником документи передаються в експедицію чи діловоду для відправки.

При підготовці до відправки перевіряється правильність оформлення документів і наявність адреси, дати і номера документа, посилення на дату та номер у листах-відповідях, наявність та правильність оформлення додатків, підписів керівника організації, печатки (якщо вона потрібна), відповідність кількості примірників чисельності адресатів. Неоформлені чи неправильно оформлені документи підлягають поверненню виконавцю на доопрацювання.

Документи, які надходять для відправки, мають опрацьовуватись і відсилатись у той же день чи не пізніше наступного дня.

Систематизація документів

Виконані документи підлягають класифікації і систематизації у справі згідно з номенклатурою справ. **Справа** – являє собою сукупність документів, що належать до певного питання або ділянки діяльності організації, і підшиті в окрему папку або вкладені до окремої теки.

Класифікація документів закріплюється в номенклатурі справ, яка являє собою систематизований перелік найменувань справ, котрі заводяться в організації, з зазначенням термінів їх зберігання, оформлений в установленому порядку.

Розрізняють **три види** номенклатури:

- індивідуальна,
- зразкова ,
- типова.

Індивідуальна номенклатура – відображає документи конкретного підприємства безпеки.

Зразкова номенклатура – справ встановлює приблизний склад справ для організацій, однорідних за характером діяльності, але різних за структурою, з вказанням їхнього індексу, і носить рекомендаційний характер.

Типова номенклатура складається для однорідних за характером діяльності і структурою організацій. Вона встановлює типовий склад справ з єдиною системою індексації в галузі і є нормативним документом.

Кожна справа в номенклатурі має свій певний індекс (номер). На кожну перелічену в номенклатурі справу до початку року заводиться папка, на обкладинці якої зазначається найменування установи, її структурний підрозділ, заголовок, індекс і терміни зберігання. До папки вкладаються документи протягом року, тобто йде процес формування

справ. Якщо з'являються нові документи, не передбачені номенклатурою, то для них необхідно завести самостійні справи, а їхню назву внести до номенклатури додатково.

При формуванні справ керуються такими правилами

- документи вкладаються у справу лише в одному примірнику (оригінал);
- групуються документи тільки за один календарний рік (винятком є перехідні, службові та особові справи);
- документи всередині справи розміщуються в порядку вирішення питань, хронології, алфавіту, індексації тощо;
- документи постійного і тимчасового термінів зберігання групуються в окремі справи;
- кожна справа повинна вміщувати не більше 250 аркушів; якщо ж їх понад 250, то слід починати формування тому (частини).

На місці формування справи зберігаються до передачі їх до архіву установи. У залежності від термінів зберігання розрізняють справи:

- постійного зберігання;
- тривалого зберігання (понад 10 років);
- тимчасового зберігання (до 10 років включно).

Завершені справи постійного і тривалого зберігання протягом двох і більше років залишаються в структурних підрозділах організацій для довідкової роботи, а потім здаються до відомчого архіву. Справи тимчасового зберігання можуть передаватися до відомчого архіву за узгодженням з керівником організації. Підготовка документів до здавання до відомчого архіву включає проведення експертизи цінності документів, оформлення справ, складання описів справ, складання актів про виділення для вилучення документів і справ.

Під **експертизою** розуміється робота щодо вивчення документа з метою визначення його подальшої долі. Для організації та проведення на підприємстві безпеки роботи з експертизи цінності документів, наказом керівника створюється експертна комісія. Кількість членів комісії повинна бути не менше трьох, до її складу обов'язково має входити особа, відповідальна за роботу з документами. Головою комісії призначається один з керівників організації. У процесі експертизи цінності документів виділяють окремі групи справ: постійного зберігання; ті, які підлягають потім передачі до державного архіву; тривалого зберігання, а також ті, котрі підлягають знищенню у зв'язку із закінченням термінів зберігання.

У залежності від термінів зберігання проводиться повне або часткове оформлення справ:

* **Повне.** Повному оформленню підлягають справи постійного, тривалого зберігання та за особистим складом. Для них передбачається: підшивка справи, нумерація аркушів у справі, складання листа-завірителя справи, складання, в необхідних випадках, внутрішнього опису документів, оформлення реквізитів обкладинки справи.

*** Часткове.** Справи тимчасового терміну зберігання оформляються простіше: сторінки не нумеруються, в тверду обкладинку не підшиваються, а залишаються у швидкозшивачі.

Справи постійного зберігання, тривалого зберігання і за особистим складом передаються до архіву за описами, справи тимчасового зберігання – за номенклатурою справ.

Після підготовки описів справ постійного і тривалого зберігання експертна комісія відбирає документи, що підлягають вилученню. На них складається акт в одному примірнику, який затверджується керівником організації. Акт повинен бути розглянутий на засіданні експертної комісії, підписаний її головою із зазначенням способу знищення (здавання в утильсировину або знищення шляхом спалювання).

Тривалість зберігання документів визначена в спеціальних переліках:

1 – типові переліки розробляє і затверджує Головне архівне управління країни,

2 – відомчі – керівники окремих відомств.

Терміни зберігання документів обчислюють з 1 січня року, що настає за роком закінчення справи. По закінченні встановленого терміну зберігання справи і реєстраційно-контрольні картки служби діловодства організації передають до відомчого архіву на постійне або тимчасове зберігання.

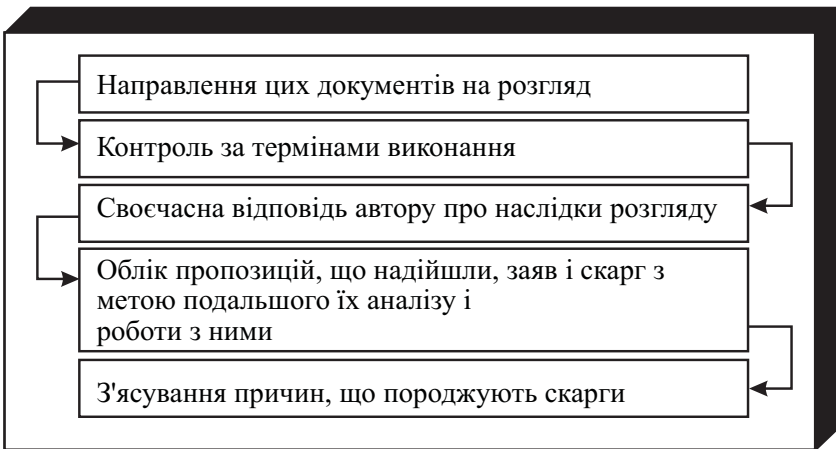
Облік і розгляд пропозицій, заяв, скарг

У діловодстві підприємств безпеки з огляду на їх соціальне значення важливе місце належить роботі з пропозиціями, заявами і скаргами громадян. Цей різновид діловодства складається з п'яти етапів.

Реєстрація скарг і заяв здійснюється за журнальною або картковою формою. Реєстраційний номер і дата надходження документа проставляється на оригіналі документа. Після реєстрації лист передається керівникові, котрий призначає виконавця. Отримані внаслідок перевірки дані узагальнюються і приймається рішення, яке повинно повністю вирішити всі питання, поставлені в листі. Відповідь заявнику повинна бути чіткою, з неї має випливати, підтвердилися чи не підтвердилися факти. Заявникові надсилається копія рішення.

Заяви і скарги розглядаються у термін до одного місяця, а ті, що не потребують додаткового вивчення і перевірки, – негайно і не пізніше 15 днів від дня їх надходження. Щоквартально проводиться аналіз усіх звернень і термінів їх розгляду, що дозволяє керівникові отримати чітку уяву про причини виникнення скарг і вжити заходів до їх усунення та попередження.

П'ять етапів роботи з пропозиціями



Автоматизація управлінської діяльності

Автоматизація менеджменту безпеки допускає охоплення таких інформаційно-управлінських процесів: зв'язок, збір, збереження і доступ до необхідної інформації, аналіз інформації, підготовка тексту, підтримка індивідуальної діяльності, програмування і рішення спеціальних задач.

Основні напрямки автоматизації інформаційно-управлінської діяльності організації: автоматизація обробки текстів, автоматизація процесу обміну інформацією, автоматизація діяльності керівників з використання комп'ютерних систем. До сучасних технічних засобів автоматизації інформаційно-управлінської діяльності відносяться:

- персональні комп'ютери, об'єднані в мережі;
- електронні друкарські машинки;
- системи обробки текстів (проблемно-орієнтовані комп'ютерні системи, що мають великі функціональні можливості);
- копіювальні машини;
- комунікативні засоби, телефонна техніка;
- засоби для автоматизації вводу архівних документів і пошуку інформації (до них відносяться нетрадиційні носії інформації: магнітні диски і стрічки, мікрофільми, диски з оптичними записами);
- засіб для обміну інформацією – “електронна пошта”;
- відеоінформаційні системи;
- локальні комп'ютерні мережі;
- інтегровані мережі організацій.

Інтеграція технічних і технологічних засобів інформації з метою підвищення ефективності управління всіма діловими процесами організації реалізована в **автоматизованих системах управління (АСУ)**.

АСУ підприємницької безпеки реалізує комплекс завдань, спрямованих на поліпшення обслуговування в напрямку безпеки діяльності, а саме: організація системи безпеки, облік та просування самої системи, контроль за діяльністю підрозділів безпеки, виконання управлінських завдань, пов'язаних з планово-фінансовою діяльністю, бухгалтерським обліком, інформаційно-довідковим забезпеченням тощо.

На відміні від АСУ **інформаційно-керуючі системи (ІКС)** використовуються лише для інформаційного забезпечення управлінських функцій керівників конкретних організацій. Вона не обов'язково вимагає використання комп'ютерів, але бере до уваги відмінності між рівнями управління, сферами дії, а також зовнішніми обставинами і дає кожному менеджеру працівникові інформацію такого типу і якості, яка йому необхідна.

Вільному доступу керівника до інформації у діалоговому режимі, можливості аналізувати, оцінювати її повноту і придатність для обґрунтування управлінського рішення **сприяють автоматизовані інформаційно-пошукові системи (АПС)**. У нашій галузі, значного поширення набули АПС щодо засобів підприємницької безпеки..

У свою чергу для здійснення автоматизованої переробки і відображення інформації, необхідної для реалізації управлінських функцій, робочі місця оснащуються засобами обчислювальної техніки. Цей комплекс носить назву **автоматизованого робочого місця управлінського персоналу (АРМ-У)**. Воно забезпечує такі напрямки управлінської діяльності:

- збір, контролювання, реєстрацію і зберігання даних;
- ефективний доступ до інформації, її оперативна обробка й відображення;
- рішення в діалоговому режимі функціональних задач користувачів;
- оперативний доступ до баз даних інших ЕОМ;
- доведення до об'єктів управління відповідного управлінського впливу;
- інформаційне обслуговування нарад

Службові документи та їх зміст

Із службових документів розглянемо:

Організаційні (встановлюють конкретні функції, права й обов'язки на певний час):

- положення;
- статuti;
- правила;
- інструкції.

Розпорядчі (підлягають обов'язковому виконанню):

- рішення;
- розпорядження;
- накази;
- вказівки.

Інформаційні:

- протоколи;
- довідки;
- доповідні записки;
- пояснювальні записки;
- звіти;
- огляди;
- листи;
- схеми;
- списки.

Положення — це правовий акт, який визначає порядок утворення, права, обов'язки та організацію роботи закладу чи структурного підрозділу.

Статут — це правовий акт, який визначає порядок утворення, структуру, функції та права

- організації чи закладу, регламентує їх діяльність і містить основні відомості про них. Статуту можуть бути індивідуальними та типовими. Зміст, формуляр статуту, порядок погодження і затвердження є такими самими, як і положення. Статут є основою для розробки положення.

Для того щоб організація могла укласти угоди, вона повинна бути юридичною особою. Громадяни теж можуть укласти угоди як один з одним, так і з організаціями. Для цього вони повинні бути дієздатними. Угоду між громадянином та організацією часто називають трудовою.

Інструкції встановлюють певні правила, які регулюють організаційні, науково-технічні, фінансові та інші спеціальні сторони діяльності організацій, їх підрозділів, посадових осіб та громадян. Текст інструкції повинен бути максимально коротким, зрозумілим, викладеним по пунктах від другої особи. Найчастіше в ньому використовують слова типу “повинен”, “необхідно”, “забороняється” тощо. Кожна інструкція повинна бути затверджена вищестоящим органом чи керівником організації — підписом або наказом із вказуванням його номера та дати видання.

Договір (угода) — це юридичний термін, з яким пов'язане виникнення різних зобов'язань; документ, що фіксує домовленість сторін про встановлення будь-яких відносин та регулює ці відносини.

Посадова інструкція — це короткий виклад основних завдань, які вимагають навичок та повноважень різних посадових осіб в організації.

Розпорядження — це документ, який складається за вказівкою голови чи керівника колегіального органу або самостійно в межах його повноважень з оперативних питань, які не потребують колегіального вирішення.

Рішення (постанова) — це нормативний документ, який складається колегіальним органом із найважливіших питань чи для введення нових норм або положень.

Рішення приймаються радами народних депутатів та їх виконкомми, колегіями міністерств, науково-технічними радам комітетами згідно з їх повноваженнями. Останні вказують у протоколі засідання колегіального органу, а рішення колегії міністерства втілюють у життя наказами міністра. Розпорядження складають вищі органи влади, виконкоми рад народних депутатів, адміністрації підприємств, власники закладів, ор-

ганізацій, об'єднань у межах, зумовлених законодавством. Проект цього документа повинен бути завізований тими організаціями, які зацікавлені в даному розпорядженні. Директивна містина розпорядження починається словом “ПРОПОНУЮ”.

Наказ — це правовий акт, який видає керівник організації, закладу, підприємства на правах єдиноначальності й у межах своєї компетенції з метою виконання основних та оперативних завдань, які стоять перед ним. Накази видають на основі й для виконання законів, постанов і розпоряджень Уряду, наказів і директивних вказівок вищих органів.

Текст наказу складається з констатуючої й розпорядчої частин.

➤ Констатуюча частина містить у собі такі елементи:

- вступ (вказано причину наказу),
- обґрунтування (наведено головні факти),
- висновок (викладено мету видання наказу).

➤ Розпорядчу частину починають словом “Наказую”, і її викладають по пунктах в наказовій формі. У кожному пункті вказують термін виконання та відповідальну особу. В останньому пункті — осіб, які відповідатимуть за виконання наказу. Наказ підписує лише перший керівник установи.

Вказівка — це розпорядчий документ, який складається більш широким колом керівних осіб.

У вказівці висвітлюються питання організаційно-методичного, оперативного характеру, що пов'язані з організацією виконання наказів, інструкцій та інших актів. Вказівки видають, наприклад, при оформленні відряджень, рішень текущих організаційних питань, а також для доведення до відома про виконання нормативних матеріалів. Текст вказівки починається словом “ПРОПОНУЮ.”

Протокол — це документ, який фіксує хід обговорення питань та прийняття рішень на зборах, нарадах, конференціях та засіданнях колегіальних органів. Протокол укладає офіційна, компетентна особа, що посвідчує той чи інший факт. У ньому фіксують місце, час і мету проведення зборів, конференцій, засідань, нарад, склад присутніх, зміст доповідей, які заслухано, виступів та ухвали з обговорених питань.

За обсягом фіксованих даних протоколи можна поділити **на три групи**:

- 1) **стислі**, в тексті яких записують лише ухвали;
- 2) **повні**, в тексті яких, крім ухвал, стисло записують виступи доповідачів та інших учасників зборів, нарад, засідань;
- 3) **стенографічні**, де всі виступи записують дослівно.

Текст протоколу містить позиції згідно з пунктами пор денного. Текст кожної позиції укладають за формою: “СЛУХАЛИ”, “ВИСТУПИЛИ”, “УХВАЛИЛИ”.

Довідка — це документ інформаційного характеру, що описує й устанавлює факти та події.

Довідки — можуть бути службового та особистого характеру. Перші складають у відповідь на запит або вказівку вищої інстанції чи службової особи. Довідка, адресована службовій особі всередині установи, підписується укладачем, та, що скерована назовні до вищої організації, —

керівником закладу. Довідки, що скеровуються за межі установи, складаються на офіційних бланках. Довідки особистого характеру оформляють на бланках.

У тексті зазначають назву установи, до якої подають довідку. Спочатку доцільно вказати в називному відмінку прізвище, ім'я та по батькові особи, про яку подаються відомості. Не рекомендовано вживати немилозвучні звороти типу: “Дійсно проживає”, “Дійсно працює” тощо.

Огляд — це документ, який складають для інформування підвідомчих та інших організацій про хід виконання робіт чи підсумки за певний період часу. В ньому обов'язково наводять досягнення та недоліки. Огляд підписується і направляється у вищу інстанцію посадовою особою.

Доповідна записка — це документ, який інформує керівника про явища, події, факти чи ситуацію, що сталися, та виконану роботу. Якщо записку адресовано за межі установи, її оформляють на бланку та реєструють. Доповідна записка укладається як з ініціативи автора, так на основі вказівки керівника. Розрізняють внутрішні, адресовані керівникові установи, де працює доповідач, та зовнішні, адресовані керівникові вищої установи.

Пояснювальна записка — це документ, який укладають для пояснення ситуації, що склалася, фактів, дій або вчинків працівників на вимогу керівника, лише в деяких випадках — з ініціативи підлеглого.

Звіт — це документ, що містить дані про виконання плану, завдання, доручення, підготовку чи проведення заходів, адресований вищому закладу або вищій посадовій особі

Службовий лист — це один із засобів обміну інформацією й оперативного управління найрізноманітнішими процесами діяльності організації та установ системи безпеки. До службових листів належать запити, нагадування, повідомлення, відповіді, прохання тощо. Сьогодні вони становлять приблизно 80 % обсягу службової документації. Один екземпляр листа візують та залишають в організації.

Характеристика — це документ, у якому дається оцінка ділових та моральних якостей працівника. Текст характеристики викладається від третьої особи. Підписи на документі засвідчуються круглою гербовою печаткою. Характеристика видається працівникові на руки або, за його відома, надсилається за місцем запиту.

Додаток:

Наводимо приклад заповнення офіційного документу, при перевірці вашого підприємства.

Журнал реєстрації перевірок

"...Відмова представника контролюючого органа від підпису в журналі є підставою для не допуску його до перевірки підприємства.

Президент України Л.Кучма.
(Указ № 817/98 від 23.07.98 р. "Про деякі заходи по до регуляції підприємницької діяльності", ст.7)

ПРОТОКОЛ ОФІЦІЙНОГО ВІЗИТУ (ПЕРЕВІРКИ)

№ _____

Підстава для заповнення:

* ст. 55, 56 Конституції України, та * ст.7. Указу Президента України №817/98 від 23.07.1998 р. "Про деякі міри по до регуляції підприємницької діяльності".

Складений про те, що "___" _____ 200__ року в _____ год. _____ хв. на підприємство безпеки _____ нанесений візит

наступними офіційними особами:

1. Ф. І. О. _____

Звання _____ Посада _____

№ службового посвідчення, ким, коли видано з засвідченням прізвища _____

Звання _____ Посада _____

(у випадку візиту співробітників міліції підстава - ст. 5 Закону "Про міліцію")

(якщо кількість відвідувачів більше двох, те дані про їх додаються до протоколу окремим списком)

2. Організація, що представляє: _____

Адреса _____

Поштова адреса _____ Телефон _____

Ф. І. О. керівника представляє організацію, _____

чи поставлений представник організації до відома про проведення даної перевірки _____

Телефон керівника _____

3. Статус представляє організацію, що, _____

(орган контролю або орган дізнання)

4. Ф.І.О. прокурора, сповіщеного про даний візит _____

(необхідна умова для візиту співробітників правоохоронних органів, що проводять дізнання, підставу - ст. 103 УПК)

тел. _____

5. Ціль _____

візиту _____

6. Вид перевірки (планова або позапланова)

7. Наявність обставин, по яких проводиться позапланова перевірка (у формулюваннях Указу Президента України № 817/98 від 23.07.98 р.)

--

8. Посвідчення на перевірку (або інший документ, що засвідчує право проведення перевірки)

№ _____ від "_____" _____ 200__р.

Ким підписано (Ф. І. О. посадової особи, його звання, посада) _____

9. Підстава для візиту (для працівників правоохоронних органів): _____

а) порушене кримінальна справа, постанова про порушення кримінальної справи _____

№ _____ від "_____" _____ 200__м.

б) відкрите оперативно-розшукова справа, постанова про заклад оперативно-розшукової справи № _____ від "_____" _____ 200__м.

в) постанова слідчого про виробництво обшуку або виїмки, підписана прокурором або його заступником № _____ від "_____" _____ м.

10. Статус співробітників підприємства, що перевіряє, у термінах Кримінально-процесуального кодексу (указати - яких саме) - обвинувачувані, підозрювані, свідки.

Ф. І. О. співробітника _____ Статус _____

11. Пред'явлено обвинувачення (підстава - ст.ст.43,43-1 УПК України) _____

12. Наявність письмового запиту про надання інформації (підстава - - ст. 29, п. 2 Закону "Про підприємства в Україні")

а) Припис _____

(ким підписано, коли видано, №) _____

б) запит про надання інформації № _____

в) _____

13. Перелік законів й інших нормативних актів, що регламентують права і обов'язки представника організації, що перевіряє (межі компетенції представляє організації, що) _____

14. Компетенція осіб, що перевіряють (відповідність прав й обов'язків перевірки, що перевіряють характеру.) _____

15. Резолюція керівника підприємства _____

16. Коментарі (зауваження) сторін про хід візиту _____

17. Підписи сторін:

1. Перевіряючий:

Представники підприємства:

1.

2.

3.

Керівник підприємства _____

**Необхідний перелік службової документації служби охорони об'єкту,
(організації)**

(Зразок.) ПЕРЕЛІК ПАПКИ "СЛУЖБОВА ДОКУМЕНТАЦІЯ СЛУЖБИ ОХОРОНИ"	
Найменування документу	
ЖУРНАЛИ(книги)	
ЖУРНАЛ № 1 обліку прийому та передачі чергування	
ЖУРНАЛ № 2 обліку та реєстрації ввезення/вивезення, внесення/винесення ТМЦ і службової документації через КПП	
ЖУРНАЛ № 3 обліку та реєстрації прийому об'єктів під охорону від уповноважених (згідно наказу) посадових осіб	
ЖУРНАЛ № 4 видачі та реєстрації разових перепусток та обліку відвідувачів	
ЖУРНАЛ № 5 обліку видачі та реєстрації тимчасових перепусток	

ЖУРНАЛ № 6 обліку проведення особистого огляду, огляду речей, які вносяться через КПП
ЖУРНАЛ № 7 обліку наказів, розпоряджень та вказівок по організації охорони
ЖУРНАЛ № 8 обліку та реєстрації правопорушень, виявлених на території охороняемого об'єкту
ЖУРНАЛ № 9 для запису службових поміток, які стосуються організації охорони під час чергування
ЖУРНАЛ № 10 реєстрації інструктажів з питань охорони праці
ЖУРНАЛ № 11 РЕЄСТРАЦІЇ вступного інструктажу з питань охорони праці
ЖУРНАЛ № 12 обліку зберігання особистих речей;
Закони України про працю, внутрішні нормативні документи, які регулюють трудові відносини працівників підприємства (включаючи охорону)
КОДЕКС ЗАКОНІВ про працю УКРАЇНИ (глава III, IV, V, X, XI)
Адміністративне законодавство України глава 20. ст. 264, ст. 265 "Особистий огляд і огляд речей", "Вилучення речей і документів"
Копія „ПРАВИЛ ТРУДОВОГО РОЗПОРЯДКУ” стосовно: режиму роботи, тривалості робочого часу і його використання, порядку прийняття та звільнення працівників, відповідальності за порушення трудової дисципліни працівниками підприємства (включаючи працівників Служби охорони).
Копія наказу № 24 від 06.06.2005 р. „Про заходи по зміцненню перепускного режиму і внутрішнього об'єктового режиму на території ТОВ МБВФ "Енергетик".
Копія НАКАЗУ № _____ від „_____” _____ 200_ р „ Про створення Служби охорони та технічного махисту на правах структурного підрозділу підприємства”
Копія НАКАЗУ № _____ від „_____” _____ 2005 р. „ Про закріплення матеріально -відповідальних посадових осіб на право передачі ТМЦ (о"єктів) під охорону.
Положення про Службу охорони та технічного захисту ТОВ МБВФ "Енергетик".
Оригінал „Інструкції про про перепускний режим на території ТОВ МБВФ „Енергетик”, затверджена керівництвом.
Копія РОЗПОРЯДЖЕННЯ № 25 від 06.06.2005 р., „ Про швидкісний режим всіх транспортних засобів на території ТОВ МБВФ "Енергетик" .
ДОКУМЕНТАЦІЯ ПО ТЕХНІЦІ БЕЗПЕКИ на ПІДПРИЄМСТВІ
Інструкція з охорони праці начальника Служби охорони та технічного захисту ТОВ МБВФ "Енергетик", затверджена керівництвом та погоджена з Головним спеціалістом по охороні праці.

ПАМ"ЯТКА для особового складу охорони про „ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ІНСТРУКТАЖІВ ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ” „ІНСТРУКТАЖІ З ПИТАНЬ ОХОРОНИ ПРАЦІ”.
Інструкція з охорони праці охоронника ТОВ МВВФ "Енергетик", затверджена керівництвом та погоджена з Головним спеціалістом по охороні праці.
Інструкція №1(копія) з питань пожежної безпеки для всіх підрозділів підприємства , затверджена наказом директора ТОВ МВВФ "Енергетик" №11 від 05.09.2002 р.
„ПРАВИЛА надання першої медичної допомоги особам з ознаками порушення дихання, зупинки серця, у разі раптового захворювання чи травми”, ДОДАТОК до ІНСТРУКЦІЇ .
Загальна Інструкція для особового складу з охорони праці та техніки безпеки підчас чергування на об’єкті;
СЛУЖБОВА ДОКУМЕНТАЦІЯ ПО БЕЗПОСЕРЕДНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ОХОРОНИ НА ОБ’ЄКТІ
ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ начальника начальника Служби охорони та технічного захисту ТОВ МВВФ "Енергетик"
ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОБОВ'ЯЗКИ начальника служби охорони та технічного захисту ТОВ МВВФ "Енергетик"
ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ охоронника поста №1(КПП)
ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОБОВ'ЯЗКИ охоронників поста №1(КПП) по пропуску людей і автомобільного транспорту
ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ охоронника поста №2(піший патруль)
ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОБОВ'ЯЗКИ охоронника поста №2(піший патруль) при здійсненні паркування
Загальна Інструкція особовому складу Служби охорони та технічного захисту по організації ,порядку несення служби та дій в екстремальній ситуації при охороні об’єктів підприємства.
Графік чергування (Пособна відомість) охоронників поста №1(КПП)
Графік чергування (Пособна відомість) охоронників поста №2(піший патруль)
Перелік (списки) посадових осіб, що мають право на пересічення меж «Об’єкту» без догляду; (додаток №1)
Перелік(списки) автотранспортних засобів, з указанням реєстраційних номерів, які мають право на проїзд КПП без огляду (додаток №1)
Перелік (списки) посадових осіб,які мають право безперешкодного відвідування території підприємства (додаток №1)
Перелік(списки) автотранспорту ,який має право безперешкодного заїзду-виїзду на територію підприємства (додаток №1)

Зразки підписів посадових осіб, що уповноважені згідно НАКАЗУ № _____ від „_____” _____ 2005 р. „ Про закріплення матеріально-відповідальних посадових осіб на право передачі ТМЦ (о"єктів) під охорону”. (додаток №2)
Зразки підписів посадових осіб, що уповноважені надавати дозвіл на вхід (в'їзд),внесення (ввезення) ТМЦ на «Об'єкт», та винесення (вивезення) ТМЦ та службових документів за його межі; (додаток №2)
Зразки штампів, печаток, пломб, якими візуються супроводжувальні ТМЦ або службові документи; (додаток №2)
Зразки усіх видів перепусток, товарних та товарно- транспортних накладних, інших супроводжувальних ТМЦ документів;
ПАМ"ЯТКА для всього особового складу охорони „ПРАВИЛА та порядок проведення під час несення служби огляду речей і особистого огляду працівників підприємства”, згідно „Інструкції про про перепускний режим на території ТОВ МВВФ „Енергетик”,затверджена керівництвом.
ПАМ"ЯТКА для особового складу охорони „Перепускні документи, їх види та порядок оформлення”
Перелік (опис) майна на посту охорони №1 (КПП).
ЗРАЗОК „ЗАЯВКА на видачу разової перепустки”
ЗРАЗОК „ЗАЯВКА на видачу тимчасової перепустки”
Табель поста.
Послідовність дій особового складу охорони чергової зміни у випадку: нападу на пост,пожежі на об"єкті або приміщенні охорони,проникнення сторонніх осіб на об"єкт, стихійного явища
Бланк „Протоколу офіційних візитів (перевірок) представників контролюючих органів”, додаток до «Журналу реєстрації та перевірок” (згідно Указу № 817/98 від 23.07.98 р. « Про деякі міри по до регуляції підприємницької діяльності», ст.. 7.
та затвердженому Наказом Державного комітету України з питань розвитку підприємництва №18 від 10 серпня 1998р.
Перелік працівників підприємства (стосується прикомандированих та підрядних організацій)по підрозділам, ознайомлених з внутрішніми нормативними документами по охороні.
Списки номерів телефонів міських аварійних служб:пожежної,швидкої допомоги,МНС,райвідділу УМВС та райвідділу УСБУ в Черкаській області, управління Служби безпеки охорони вежі «КИІВСТАР» (додаток №3)
Списки адреси та номерів телефонів керівників підприємства..(додаток №3)
Списки адреси та номерів телефонів особового складу .Служби охорони підприємства..(додаток №3)

Списки адреси та номерів телефонів матеріально -відповідальних посадових осіб на право передачі ТМЦ (о"єктів) під охорону . (додаток №3)	
Папка з матеріалами особистих справ правцівників Служби охорони та технічного захисту ТОВ МВВФ " Енергетик"	
Схема закріплення території для підтримки чистоти та порядку.	
Схема тех.укріплення об'єкту.	
Схема безпечного переміщення під час патрулювання території в темний час доби.	
Схема розташування автотранспорту на охороняємій території .	
Схема екстреного евакуювання автотехніки з охороняємої території у випадку виникнення пожежі	
Начальник Служби охорони та технічного захисту ТОВ МВВФ "Енергетик" _____ <i>С.А.Завадецький</i> " _____ " _____ 200 р.	



7.2. Інформаційно-аналітична діяльність підприємницької безпеки, на прикладі роботи банку, фірми тощо

Інформаційно-аналітична робота служби безпеки банків, фірм тощо придбала в сучасних умовах пріоритетне значення. Це обумовлено наступними **факторами**:

- відсутністю закону про комерційну таємницю, а також централізованих, інформаційно-довідкових систем типу закордонних, кредитних бюро;
- великим тиском кримінальних елементів на банки й фірми, активним участю мафії в бізнесі;
- значною корумпованістю чиновницького апарата й правоохоронних органів;
- використанням у конкурентній боротьбі небачених раніше форм і методів протидії;
- правовою незахищеністю підприємницьких структур;
- малою компетентністю “нових українців” у питаннях безпеки;
- недосконалістю податкової політики й іншими обставинами.

Інформаційно-аналітичний підрозділ служби безпеки банку, фірми повинен бути “мозговим центром” комерційної структури, а його керівник – особливо довіреною особою першого керівника банку, фірми.

Завдання інформаційно-аналітичного підрозділу служби безпеки банку, фірми:

- збір, обробка, аналіз, видача й прогнозування інформації про ринках;
- вивчення конкурентів, їхніх устремлінь відносно банку фірми й методів конкурентної боротьби,
- вивчення криміногенної обстановки в регіоні, місті, районі,
- вивчення партнерів, клієнтів, їхньої платоспроможності й кредитоспроможності;
- виявлення намірів кримінальних структур відносно банку фірми;
- виявлення ступеня поінформованості конкурентів про банки, фірми з урахуванням наявних каналів витоку інформації;
- видача рекомендацій керівництву банку, фірми на основі аналізу обстановки й прогнозування.

Принципи діяльності інформаційно-аналітичного підрозділу служби безпеки банку, фірми:

- наукова оцінка явищ, визначення, яким цілям і чиїм інтересам буде корисна добуваема інформація;
- неперервність і систематичність в освітлюванні проблем;
- своєчасне інформування керівництва про важні проблеми;
- швидка реакція на зміни ринка й обстановки;
- об'єктивний підхід до оцінки явищ (з опорою на перевірені дані);
- прогнозування розвитку явищ на основі виявлених тенденцій розвитку цих явищ;
- установлення взаємозв'язку пригод;
- конспіративність і безпека в роботі з інформацією.

Критерії оцінки інформації: таємність і конфіденційність; вірогідність, актуальність, конкретність, своєчасність, новизна, повнота.

Організаційна та інформаційно-аналітична робота служби безпеки банку, фірми. Ця робота повинна плануватися на рік і більш короткі строки із внесенням у плани корективів. Роботу зі збору й аналізу інформації необхідно розподіляти серед співробітників інформаційно-аналітичного підрозділу й інших підрозділів служби безпеки, а також інших структурних одиниць банку, фірми. Начальник служби безпеки разом з першим керівником банку, фірми вибирають інформаційні пріоритети, вирішують, які проблеми питання вирішувати у першу чергу. Свій план роботи інформаційно-аналітичний підрозділ служби безпеки повинне погодити з першим керівником банку, фірми тощо.

Джерела одержання інформації інформаційно-аналітичними підрозділами служби безпеки:

- інформатори;
- засобу масової інформації – газети, журнали, радіо, телебачення, рекламні видання;
- довідники різного характеру;
- державні структури;

- торгово-промислова палата, що має значну по об'єму інформацію з вітчизняними і закордонними фірмами;
- Національний банк України, що володіє більшим масивом інформації із всіх банок України;
- місцеві органи влади;
- пошта, телеграф, телефонний вузол зв'язку;
- органи санепідемнагляду, пожежного нагляду;
- житлово-комунальна служба;
- місцеві органи Міністерства фінансів, органи статистики, зайнятості, Держмайна;
- податкова інспекція й міліція;
- пенсійний фонд;
- антимонопольний комітет;
- інші обслуговуючі, контролюючі і надзорні організації;
- недержавні структури;
- агентства безпеки по галузях промисловості;
- особисті, інформаційно-охоронні агентства.

Для **обробки інформації**, отриманої з джерел, використовують наступні способи:

1. **Аналіз інформації** (розчленовування інформації із блоків і тем; відокремлення частин питань, що мають ідентичний характер; виділення головного й другорядного, хибних і дезінформаційних відомостей; поділ інформації на відкриту і закриту; виявлення відсутніх ланок інформації).

2. **Синтез інформації** (компонування різноманітної інформації з нової логічної системи; виявлення внутрішніх логічних зв'язків в отриманій інформації; створення більшої логічної інформації, що відбиває новий погляд на проблему).

3. **Узагальнення інформації** (складання загальної картини на основі відомої інформації; виявлення тенденцій розвитку подій і явищ).

Прогнозування злочинів, що готуються кримінальними елементами проти банку, фірми тощо.

Для прогнозування таких злочинів інформаційно-аналітичний підрозділ повинен розробити систему прогнозування, що включає попереджування злочинцями заходу і їхні ознаки на етапах підготовки і здійснення злочинних акцій. Як правило злочин складається з наступних етапів: підготовка злочину, розвідка об'єкту, створення умов для здійснення злочину, сам злочин, зчинення слідів здійснення злочинних дій.

Заходи кримінальних елементів на **першому етапі** при підготуванні злочину:

- вибір об'єкта;
- формування команди виконавців;
- підбір засобів і методів здійснення злочину;
- первинне планування злочину;
- планування куди сховати виконавців;

- підбор скупників крадених товарів;
- створення алібі для виконавців.

Ознаки першого етапу:

- проведення злочинської сходки за участю одного “злочодія в законі”, двох-трьох авторитетів, на якій обговорюються стосовно до майбутньої акції питання: про те, що, де й коли проводити;
- придбання зброї, транспорту;
- зберігання зброї в схованках;
- придбання засобів для здійснення злочину (“пальник”, “фомка” і т.д.);
- проведення інструктажу виконавців, їхнє тренування в нічний час в умовах, схожих з реальними;
- утаювання від виконавців до останнього моменту часу, місця й об’єкта пограбування;
- розробка на сходці первинного плану пограбування банку, фірми тощо;
- підбор місця зберігання награбованого майна й грошей;
- підготовка місць зховання виконавців після злочину, (їх відправляють в інші міста або в сільську місцевість).

Заходу кримінальних елементів **на другому етапі** злочину – по розвідці об’єкта:

- докладне знайомство злочинців з об’єктом нападу;
- вивчення системи охорони об’єкта;
- вивчення системи інженерно-технічної захисту об’єкту.

Ознаки другого етапу:

- відвідування об’єкта розвідниками організовано-злочинного угруповання під видом співробітників міліції, санепідемстанції, пожежного нагляду, водопостачання;
- вивчення спеціальної літератури й технічної документації, що характеризує об’єкт із технічної точки зору;
- відкрите спостереження за об’єктом з метою виявлення режиму його роботи;
- опитування “втемну” осіб, що добре знають об’єкт;
- вивчення співробітників об’єкту з метою відволікання їх у момент здійснення злочину для зменшення опору і кількості жертв;
- відволікання охорони під різними приводами;
- вивчення оснащеності й рівня підготовленості охорони об’єкта;
- з’ясування типів охоронної сигналізації;
- спроба влаштуватися працювати на об’єкт перед його пограбуванням;
- надходження керівництву банку, фірми докладних записок від співробітників про спробу невідомої особи вступити з ними в контакт;
- виявлення співробітниками охорони об’єкту фактів його фотографування невідомими особами;
- виявлення співробітниками служби безпеки банку, фірми фактів підслуховування телефонних переговорів невідомими особами;

- виявлення на об'єкті співробітників, поводження яких кажуться підозрілими.

Заходи кримінальних елементів **на третьому етапі** – при умові для здійснення злочину:

- остаточно доробка злочинцями плану здійснення злочину;
- розподіл керівництвом організованого злочинного угруповання ролей серед учасників злочину;
- здійснення контролю за виконавцями злочинної акції напередодні злочину (виконавців злочину вивозять наприклад за дві доби на дачу, де немає телефону);
- підвіз зброї й засобів здійснення злочину в схованки, – поблизу об'єкту;
- остання перевірка злочинцями режиму й надійності охорони об'єкта.

Ознаки третього етапу:

- виготовлення й придбання злочинцями засобів здійснення злочину;
- крадіжка вантажного автотранспорту для вивозу краденого майна з об'єкту;
- доставка зброї й засобів здійснення злочину з тайників і передача їхнім виконавцям;
- придбання форми й документів співробітників правоохоронних органів для екіпіровки виконавців злочинної акції;
- перевірка реакції служби безпеки на порушення режиму охорони, (розбивання вікон на об'єкті, перекидання предметів через забір, організація пожежі поблизу об'єкту, відключення світла або телефону);
- зв'язок співробітників об'єкта із кримінальними елементами;
- затримка охороною сторонніх осіб на об'єкті;
- виникнення підвищеного інтересу до фірми зі сторони інших підприємницьких структур і пропозиція про покупку або доставку на об'єкт товарів.

Заходу кримінальних елементів **на четвертому етапі** – при здійсненні злочину:

- збір учасників злочину;
- уточнення деталей акції перед нападом на об'єкт;
- підхід злочинної групи до об'єкту;
- відволікання, (виймання) охорони об'єкта на інші явища.

Ознаки четвертого етапу:

- проникнення, (скритне або відкрито) злочинців на об'єкт;
- вскривання або взламвання замків сховищ на об'єкті;
- вивіз і виніс майна, устаткування й грошей з об'єкта;
- спалювання в окремих випадках майна на об'єкті;
- відволікання охорони телефонними дзвінками;
- відключення електроенергії;

- одержання співробітниками напередодні нападу записок з терміновими викликами до школи, дитячі ясла, додому й т.д.;
- виклик керівників банку, фірми тощо під різними приводами з об'єкта напередодні нападу;
- організація автомобільних аварій при проходженні керівників банку, фірми з об'єкта;
- звертання до охорони об'єкта сторонніх осіб з різними проханнями (при цьому нерідко обігрують різні сцени, припускають надання співробітниками швидкої допомоги “постраждалої” і т.д.);
- відключення охоронної сигналізації на об'єкті;
- організація вибуху, пожежі поблизу об'єкта;
- закидання вартового приміщення вибуховими пакетами й димовими шашками.

Заходу кримінальних елементів **на п'ятому етапі** – по знищенню слідів здійснення злочину:

- реалізація злочинно здобутих цінностей;
- вкладення здобутих засобів у бізнес;
- протидія служби безпеки, державним правоохоронним органам у розслідуванні злочину.

Ознаки п'ятого етапу:

- знищення слідів злочину за допомогою їхнього утаювання або знищення;
- недопущення використання державними органами доказів здійснення злочину за допомогою їхньої покупки або злодійства;
- зховання виконавців злочину;
- знищення не надійних виконавців;
- зникнення з міста на певний час відомих кримінальних авторитетів;
- припинення зустрічей кримінальних елементів у місцях постійних тушовок – в ресторанах, барах, казино;
- факти реєстрації нових фірм у місті із сумлінним кримінальним минулим;
- надання після зробленого злочину матеріальної допомоги співникам, які перебувають у розшуку;
- надання після зробленого злочину допомоги родичам злочинців;
- зведення рахунків зі співробітниками служби безпеки, охоронної фірми, правоохоронних і судових органів за арешт злочинців



Розділ 8.

Керівництво та влада в організаціях безпеки

Програмна анотація

- 8.1. Керівництво та нові форми влади у менеджменті безпеки,
 - нові підходи до використання влади.
 - 8.2. Конфлікти у колективах підприємницької безпеки,
 - технічні прийоми в управлінні конфліктами,
 - стилі поведінки в конфліктних ситуаціях,
 - конфлікти і емоції, шляхи попередження конфліктів.
 - 8.3. Взаємодії менеджера безпеки і колектива,
 - морально-психологічний клімат у колективі,
 - лідер у колективі безпеки.
 - 8.4. Етапи зрілості колектива безпеки,
 - взаємовідносини в колективах безпеки.
 - 8.5. Стреси і причини їх виникнення,
 - 8.6. Науково практичні підходи до підбору та розміщення кадрового потенціалу.
-



8.1. Керівництво та нові форми влади у менеджменті безпеки

Керівництво – це вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів і стандартів фармацевтичного менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій. Керівництво є об'єднувальною функцією менеджменту, оскільки вона пронизує усі управлінські

процеси в організації. Місце керівництва у процесі менеджменту представлено на наших малюнках.

Керівник в організації – це людина, яка управляє своїми підлеглими. Його мета – впливати на інших людей таким чином, щоб останні виконували роботу, доручену організацією відповідно до її місії та цілей. В основі керівництва лежать такі категорії менеджменту, як лідерство, влада і вплив.

Лідерство – це здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації. Фактично лідерство надає працівникові неформальні повноваження.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших людей. Таку можливість створюють у першу чергу формальні повноваження, які надає посада.

Вплив – це будь-яка поведінка одного працівника (наприклад, керівника), яка вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття тощо іншого працівника (наприклад, підлеглого).

Отримуючи формальні повноваження, керівник набуває необхідної влади. Він повинен розуміти, що кількість влади визначається не лише рівнем його формальних повноважень, а й ступенем залежності підлеглих від нього. Тобто рівень впливу, наділеної владою особи А на особу Б, дорівнює ступеню залежності особи Б від особи А.

Керівник має владу над підлеглими тому, що останні залежать від нього в питаннях заробітної плати, видачі завдань, просування на службі, задоволення соціальних потреб, видачі матеріальної допомоги тощо. В багатьох випадках підлеглі отримують владу над керівником, оскільки останній залежить від них в питаннях інформації, неформальних контактів з людьми, конкретних знань, професійних можливостей тощо.

Найкращий для організації варіант, при якому керівник одночасно є лідером. Однак на практиці бувають різні варіанти. Можна бути лідером колективу працівників (володіти здатністю впливати) і не бути керівником (не мати влади). Можливий випадок, коли керівник має тільки формальні повноваження (владу), але не здатний через свої невисокі особисті якості впливати (відсутність лідерських засад). За таких обставин можуть виникати конфлікти у колективі, стреси, прояви боротьби за владу, що може негативно впливати на діяльність організації. В таких умовах тільки мудрість керівника, його врівноважена поведінка, вміння використовувати досягнення сучасного менеджменту можуть врятувати ситуацію.

Менеджеру безпеки слід пам'ятати про те, що керівництво здійснюється з допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій тощо шляхом прийняття управлінських рішень. Вищенаведене підтверджує таке положення: щоб керувати, треба впливати, а щоб впливати – треба мати владу. Влада базується на зверненні до активних потреб людини (згідно Маслоу це: фізіологічні потреби, потреби в захисті, соціальні потреби, потреби у повазі та самовираженні; з позицій Туган-Барановського – фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти та потреби, альтруїстичні, потреби практичного характеру).

Форми влади

Американські науковці Френч і Рейвен виділяють такі **форми влади**, які може застосовувати будь-який керівник (менеджер).

Отже, **влада примусу** – це вплив через страх. Наприклад, страх втратити роботу, любов, повагу, захищеність. Недоліком впливу через страх є:

- 1) високі витрати на управління; відсутність довіри до керівництва;
- 2) відсутність довіри до керівництва
- 3) поява бажання у підлеглих працівників обманювати організацію;
- 4) поява гальмівних процесів розвитку здібностей людини тощо.

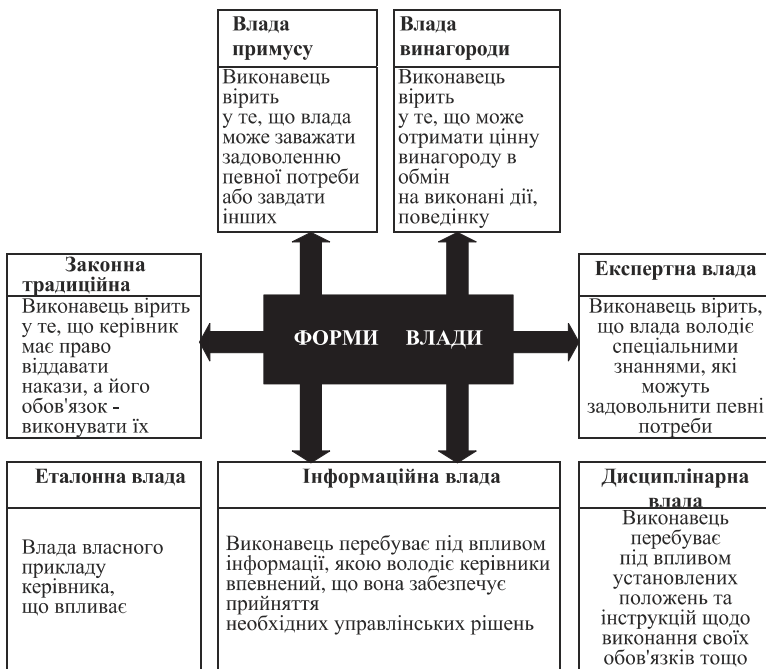
Влада винагороди використовує бажання підлеглих отримати певну винагороду в обмін на виконану дію (роботу), певну поведінку тощо. Винагорода повинна бути досить цінною. Менеджер повинен розуміти, що у кожної людини своє сприйняття і розуміння цінностей (згідно з теорією очікувань). Посилення влади дуже часто досягається шляхом особистих послуг.

До недоліків можна віднести:

- 1) обмеженість розмірів винагороди;
- 2) можливі обмеження законодавчими актами, положеннями, політикою фірми;
- 3) те, що не завжди можна установити ставлення працівника до винагороди.

Законна влада базується на традиціях, які здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності і приналежності. Вплив з допомогою традицій можливий тоді, коли наявні норми організаційної культури та етики безпеки сприяють розумінню того, що підпорядкування керівникам є бажаною поведінкою. Функціонування організації безпеки повністю залежить від здатності підлеглих за традицією визнавати авторитет законної влади. Традиції, на відміну від страху, спрямовані на задоволення потреб (а це вже винагорода). Виконавець при цьому реагує не на людину (керівника), а на відповідну посаду. Це забезпечує стабільність організації (вона не залежить від якоїсь однієї особи), швидкість та передбачуваність впливу. Недоліки такої влади:

- 1) традиції можуть бути спрямовані проти змін;
- 2) немає тісного зв'язку між традиціями і винагородами, з одного боку, та задоволенням своїх власних потреб, з іншого;
- 3) може погано використовуватись потенціал працівника, оскільки його здібності залишаються непоміченими у зв'язку з тим, що цей працівник не входить у формальну систему (групу).



Влада прикладу (еталонна) формується на засадах харизми, тобто не на логіці, не на традиціях, а на силі особистих якостей або здібностей лідерів. В результаті формується типологія лідерів, яка передбачає формування їх певних типів. При цьому велике значення мають характеристики харизматичних особистостей (лідерів):

- ✱ енергійність;
- ✱ впливова зовнішність;
- ✱ незалежність характеру;
- ✱ добрі риторичні (ораторські) здібності;
- ✱ освіченість;
- ✱ сприйняття похвал своєї особи без егоїзму, пихатості, зарозумілості;
- ✱ інтелігентність;
- ✱ достойні манери поведінки;
- ✱ впевненість тощо.
- ✱ До недоліків слід віднести:
- ✱ самовпевненість керівника;
- ✱ можливість його відмови від інших видів влади.

Влада експерта у своїй основі має вплив через “розумну” віру. Виконавець свідомо і логічно приймає на віру цінність знань експерта (керівника). Чим більші досягнення у експерта (керівника), тим більше у нього влади. Менеджер повинен пам'ятати: якщо в групі з'являється ек-

сперт, то група найшвидше буде сприймати рекомендації цієї людини, тобто підлеглий-експерт перетворюється у неформального керівника.

В організації підлегли можуть мати глибокі знання з певної проблеми, що може зробити їх “експертами” і посилити вплив на управлінські рішення. При цьому керівник може вивільнити свій час на розв’язання інших проблем. Відмова керівника від порад експерта-підлеглого говорить про те, що він більше турбується про власну захищеність, ніж про інтереси організації. Отже, недоліки експертної влади:

- 1) розумна віра менш стійка, ніж вплив харизматичної особистості;
- 2) у підлеглого може виявитись більше влади, ніж у керівника, що може породити конфліктну ситуацію.

Дисциплінарна влада базується на поведінці підлеглих та відображає дотримання установлених стандартів, критеріїв, інструкцій, методик, наказів, розпоряджень тощо. При цьому важливу роль відіграє якість законодавчої, нормативної, адміністративної, інструктивної та іншої бази. Недоліками цієї форми влади є:

- ★ пригнічення ініціативності та креативність працівників;
- ★ неактуальність та невідповідність норм, критеріїв, нормативів, інструкцій поточній ситуації в організації тощо.

Інформаційна влада базується на використанні широкого спектру інформації, якою володіє тільки менеджер безпеки. Ефективність використання цієї влади залежить від якості, достовірності та повноти інформації. Важливу роль при цьому відіграє система комунікацій та обробки інформації. До недоліків можна віднести:

- ★ можливість неправильного оцінювання керівником отриманої інформації;
- ★ невміле використання інформації щодо різних категорій підлеглих та груп працівників тощо.

Нові підходи до використання влади

Високий рівень освіти ліквідує відмінності між керівником і виконавцями. Тому важко формувати владу тільки на примусі, винагородах, традиціях, харизмі чи компетенції. Отже, потрібно переконувати працівників і залучати до управління з метою здійснення впливу. Певний досвід у застосуванні таких підходів накопичився у США, Японії, Україні, Росії та в інших країнах.

Розглянемо його основні положення.

Переконання будуть мати вплив при ефективній передачі точки зору керівника. Керівник визнає залежність від виконавця, його компетентність. Виконавець, у свою чергу, впевнений, що керівник задовольнить його власні потреби. Ефективне переконання формується при довірі до керівника, його вмінні враховувати інтелектуальний рівень підлеглих, збігу цілей керівника і цілей працівників тощо. Недоліками є повільна дія переконання, невизначеність результатів, складність застосування цього підходу тощо.

Вплив через залучення працівників до управління здійснюється шляхом спрямування їх зусиль на виконання потрібної цілі. Це заохочує працівників мати владу, можливість самовираження, а також проявляти компетентність, бажання досягнути успіху. Разом з тим працівники, які не

люблять неясності, відмовляються від цього виду впливу, а керівники не завжди готові відмовитись від своїх традиційних методів впливу. Ці недоліки дещо обмежують застосування впливу через залучення до управління.

В цілому, менеджер безпеки повинен використовувати систему важелів впливу, вибираючи при цьому такі, які найбільше відповідають конкретним проблемам організації.

Оцінка ефективності управління може бути проведена за рівнем реалізації завдань, надійності та організованості системи управління, швидкості та оптимальності

Одна з важливіших функцій менеджменту безпеки зробити продуктивними довірені йому людські ресурси. Ефективним менеджерам подобається говорити: «Наше найбільше багатство — це люди».

В сучасному менеджменті надзвичайно популярний погляд на людину з точки зору його здібностей до організованої діяльності безпеки в широкому розумінні.

Організації безпеки, що ефективно використовують людські ресурси, одержують надзвичайно високі результати. Працювати треба розумніше, а не напруженіше, ось чому вчить ефективний менеджмент підприємницької безпеки.

Зараз більшість організацій нашої країни потребують досягнення результатів, які б задовольняли потреби нашого суспільства. І зробити це потрібно якомога швидше.

На превеликий жаль, рівень управлінської культури багатьох наших керівників є недостатнім навіть для того, щоб чітко визначити нагальну потребу сьогодення.

Сьогодні ми стоїмо перед вибором: або знайдемо шляхи ефективного досягнення результатів, або повинні погодитись з бідним існуванням.

Ми маємо багаті людські ресурси, при ефективному використанні яких наш успіх буде необмеженим.

Цікаві міркування з оцінки ефективності управління ми будемо детально проходити на практичних заняттях



8.2. Конфлікти у колективі підприємницької безпеки

Конфлікт — це відсутність згоди між двома чи більше суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї людини.

Проблема конфлікту — важлива соціально-психологічна проблема — є не достатньо дослідженою. Існують різноманітні погляди на конфлікти:

1. — теорія гармонічного безконфліктного розвитку соціальної групи, колективу.

Представники цієї концепції вважають, що в нашому і суспільстві конфліктів не повинно бути, а якщо вони виникають то на даний момент сприймається як ненормальне явище

2. – конфлікти природні та неминучі, більш того – навіть необхідні явища життя.

В Японії, США, Англії та інших розвинутих країн теорія безконфліктної розвитку соціальних груп проповідується представниками «доктрини людських відносин».

З точки зору вітчизняних вчених конфлікт— протиріччя, що виникає між людьми у зв'язку з вирішенням тих чи інших питань соціального та власного життя. Однак, це не означає, що непогодження з тих чи інших питань може обов'язково викликати конфлікт.

Протиріччя призводять до конфлікту тоді, коли вони торкаються соціального статусу групи, особи, матеріальних чи духовних інтересів людей, їх престижу, моральної гідності особистості.

Цілком природно, що такі протиріччя викликають не тільки роздуми, які завершуються оцінкою, а і певні емоції, такі як образа, гнів, зневаження, обурення, страх та інші.

Емоції підігрівають людину, штовхають її на боротьбу. Ось чому при певних протиріччях виникає протистояння.

Звідси видно, що конфлікт це таке протиріччя між людьми, що характеризується протистоянням.

При такому розумінні конфліктів стає зрозумілим їх неминучість у суспільстві, якщо соціальні групи протистоять одна одній, а інтереси різних класів протилежні і не можуть бути примиреними.

Деякі політологи вважають, що в колективах конфлікти виникають не завдяки глибоким непримиренним соціальним протиріччям, а в результаті труднощів росту. З цим не можна не погодитись, якщо взяти до уваги той факт, що вони нерідко виникають на ґрунті недоліків в організації праці. Нерідко причинами конфліктів є психологічні особливості членів колективу, такі як психологічна несумісність і різний рівень моральної і професійної підготовки кадрів, у тому числі й керівників.

Конфлікти назрівають поступово і спочатку знаходяться в інкубаційному, прихованому вигляді, коли конфліктуючі люди лише у вузькому колі висловлюють свої скарги. І завжди на початку, як правило, намагаються мирно вирішити питання. Коли це нашоується на протидію (відмова вирішити питання) конфлікт переходить у відкриту форму, коли кожна з сторін намагається виправдати свої дії в очах колективу, оточуючих, притягнути людей на свій бік. Зростаючи, боротьба набуває публічного характеру (виступи на зборах, у пресі). Конфлікт може виникнути і раптово, часто при корінній ломці укладу життя і праці, при введенні нового, при різкому зверненні, несправедливій оцінці поведінки особистості.

Нерідко конфлікти виникають між керівниками і колективом. До цих конфліктуючих ситуацій можуть привести наступні причини:

- недостатність використання моральних (матеріальних стимулів);
- неправильні дії керівників організацій, пов'язані з недоліками в особових якостях.

Підґрунттям для таких конфліктів є нездатність керівника вести справу. І при цьому слід виходити як з якостей колективу — існування лідерів, особовий склад, об'єктивні і суб'єктивні умови, психологічний стан колективу, так і з особи самого керівника і стилю управління.

Тут можна сказати про «конфліктність керівника», За даними соціологів 70% конфліктів в організації виникають з вини керівним).

Об'єктивними причинами виникнення конфліктів у колективі є:

- відсутність свідомої дисципліни;
- наявність у колективі соціально-шкідливих елементів;
- інертність, бюрократизм у стилі керівництва колективом;
- несприятливі матеріальні умови діяльності, умови праці колекти-

ву.

Суб'єктивними причинами (стосовно керівника) виникнення конфліктів у колективі є:

- невідповідність, недосвідченість керівника у роботі з людьми;
- відсутність морального виховання (нечесність, користолюбство, кар'єризм, грубість, і т.д.;
- відсутність чи недолік характеру (перш за все, невірноваженість, різкість у зверненні, владність, відсутність гнучкості);
- невідповідність стилю керівництва рівню зрілості колективу;
- низький рівень професійності, некомпетентність у тих чи інших питаннях, які для колективу є головними.

Будь-який трудовий колектив складається з працівників, які в значній мірі відрізняються один від одного віком, освітою, стажем роботи, професійним та життєвим досвідом, цілями та завданнями, які люди висувають перед собою, а також обов'язками, цінностями, поглядами на проблеми, що виникають під час роботи. Внаслідок всіх цих відмінностей у колективі з'являється можливість виникнення конфліктних ситуацій та конфліктів.

Конфлікти за своїм характером можуть бути **конструктивними і деструктивними**.

Конструктивні – пов'язані з розбіжностями і боротьбою з принципових проблем життя організації. Вони можуть сприяти запобіганню застою, служити джерелом розвитку, прямуванню колективу до нових цілей. У підсумку — формування нових форм і цінностей. Конфлікт виявляє джерела розбіжностей і в результаті виникає можливість його усунути. При цьому складаються умови, в яких легше адаптуватись членам колективу.

Позитивні наслідки конструктивного конфлікту для окремої людини проявляються у тому, що буде знищено внутрішню напругу, знайдено вихід із стану фрустрації. Він може сприяти об'єднанню, згуртуванню колективу перед зовнішніми проблемами.

Деструктивні конфлікти — результат помилкового, неправильного розуміння оточуючого організацію середовища, розбіжностей поглядів, домагань членів колективу.

Боротьба сторін у таких конфліктах проходить тривало і жорстоко, методи нерідко суперечать нормам моралі. Психологічними дослідженнями виявлено, що втрати робочого часу від конфліктів та після конфліктних

переживань складають близько 15% робочого часу, а продуктивність праці знижується на 20% і більше.

Завдання керівника (менеджера безпеки), виходячи з цього, нерідко полягає в тому, щоб знищити (усунути) чи запобігти конфлікту, а не в тому, щоб знайти спосіб зробити його продуктивним, що викликає необхідність в умінні управляти конфліктом. Вміти управляти — означає мати певні знання про те, що таке конфлікт, які основні закономірності його виникнення і розвитку.

Як правило конфлікт у колективі представляє собою протиріччя між людьми з приводу розбіжностей їх інтересів, поглядів, установок, прагнень. Конфлікту передують певний період прихованого зростання напруги, незадоволення, труднощів, який називають конфліктною ситуацією.

Під **конфліктною ситуацією** можна розуміти збіг передумов, зусиль та причин потенційного конфлікту, напружену ситуацію, що загрожує перерости у відкритий конфлікт.

Складові конфлікту — це опоненти. Дії опонентів, спрямовані на досягнення цілей — ці інцидент.

Конфліктна ситуація може існувати довгий час і задовго до того, як виникне конфлікт.

На основі однієї конфліктної ситуації може виникнути цілий ряд конфліктів. Конфліктна ситуація, як і конфлікт, може виникати як суб'єктивно, так і об'єктивно.

Конфлікт виникає, по-перше, якщо працівник з будь-яких причин не виконує, ігнорує вимоги, пред'явлені йому; по-друге, якщо вимоги, які пред'являються до працівника, суперечливі, не чіткі і не конкретні.

При цьому конфліктна ситуація може містити в собі велику сукупність причин та зусиль, що сприяють розвитку конфлікту. Вони можуть виникати на діловій чи особистій основі.

Організаційні причини конфліктних ситуацій включають у себе три групи:

- неправильна організація праці в організації;
- неправильна організація стимулювання праці;
- нечіткий розподіл функцій між різними посадовими особами, що призводить до дублювання, паралелізму в роботі взагалі і до різноманітного роду розбіжностей.

Виникненню конфліктних ситуацій на соціально-професійній основі сприяють наступні фактори:

- недосконалість системи відбору і розміщення кадрів;
- неправильна оцінка керівником професійної придатності.

Джерела конфліктів — це ситуація, коли підлеглий одержує вказівки від численних начальників.

Перше джерело. В будь-якому випадку конфліктна ситуація очевидна, об'єктом її є право встановлення черговості виконання вказівок.

Друге джерело конфліктів — це ситуація, коли у керівника (менеджера) багато безпосередніх підлеглих — більше 7-8 чоловік. У цьому випадку менеджер із середніми первинними функціональними здібностями керувати одночасно усіма справами не зможе.

Цікавим є висловлювання керівника великої організації: «Коли я керував групою до десяти чоловік, то знав, хто, що і як робить. Коли під моїм керівництвом опинилося 20 чоловік, я вже не знав, хто, але все ще знав, що і як робить. Коли я почав керувати колективом у сто чоловік, я не знав, хто і що, але знав, як вони це роблять. А зараз я вже не знаю, хто, що і як робить. Турбуюсь тільки про умови праці». Відчуття того, що із зростанням кількості колектив виходить з-під контролю, знайоме кожному керівнику.

Трете джерело конфлікту хибні кола управління, коли ні функції, ні засоби, ні обов'язки, ні влада, ні відповідальність не розподілені чітко за робочими місцями.

Слід зазначити, що у колективах працівників правоохоронних органів, медичних установах, юристів, організаціях безпеки — конфлікти зустрічаються більш часто, ніж у інших колективах. Кожному віковому прошарку людей відповідають особливості життєвих установок та орієнтацій системи цінностей. У колективах, де порушується вікова гармонія, можуть виникати конфлікти між представниками різних поколінь. Аналогічні колізії можуть виникати і тоді, коли у колективі порушується демографічна структура (значне переважання в організації працівників чоловічої або жіночої статі). Суть соціально-психологічних конфліктів полягає у морально-духовній несумісності деяких членів колективу. При цьому конфлікт виникає в колективі в результаті низького рівня керівництва.

Узагальнення ряду конфліктних ситуацій в колективах дозволяє визначити деякі характерні закономірності в їх розвитку. Вплив рівня соціально-психологічної культури. Чим вищий її рівень серед частини колективу, тим більше причин для виникнення ділових, конструктивних конфліктів. І навпаки, чим нижчий цей рівень, тим більше поширення у порівнянні з діловими конфліктами, які відіграють деструктивну роль.

Ділова конфліктність носить і мобільний характер. Конфліктна ситуація зникає, як тільки зникає предмет суперечки, як тільки вирішиться проблема чи завдання, що викликали зіткнення думок і поглядів.

Матеріальні конфлікти виникають у тих випадках, коли співробітникам доводиться працювати у непристосованих приміщеннях. Конфліктні ситуації у таких випадках — це конфлікт між керівником і колективом. Дуже небезпечні ті конфлікти, що виникають на базі політики керівника, яка торкається інтересів тих чи інших підрозділів, а іноді й організації в цілому. Конфлікти, що виникають на основі неправильної господарської політики, як правило, мають масштабний характер і вирішуються втручанням вищих організацій.

Між особові конфлікти — це конфлікти з приводу антипатії, особистої неприязні один до одного на основі розбіжностей цінностей, установок, норм як при існуванні так і при відсутності об'єктивних, організаційних причин конфлікту

Особиста і між особиста конфліктність носить стійкий інерційний характер. Вона може бути наслідком ділової конфліктності, коли принципові розбіжності на функціональній основі перетворюються у взаємну особисту неприязнь, але можуть бути результатом і психологічної несумісності характерів, інтересів, поглядів, коли протиріччя між людьми ви-

никають будь-коли, і навіть з приводу елементарних дрібниць. Окремі автори називають таку конфліктність «прихованою».

Між особові конфлікти, як правило, набувають таємної, скритої форми, закулісного характеру. При створенні певних умов вони перетворюються у загострений відкритий конфлікт.

У людей з високим рівнем духовної і моральної культури існування різного роду проблем можуть призвести до виникнення внутрішньо особистої конфліктності, тобто моменту, коли людина сама сумнівається у правильності своєї позиції і сама намагається знайти правильне рішення. Це результат не слабкості характеру, а високої духовної культури особистості, що досить часто попереджає між особові конфлікти.

Групування конфліктних ситуацій, на сьогодні універсальної класифікації конфліктів поки що не існує. Але можна виділити наступні групи конфліктів:

- 1) Протиріччя пошуку— зіштовхується новаторство і консерватизм;
- 2) Протиріччя групових інтересів — відстоюються інтереси тільки однієї групи, при цьому ігноруються загальні інтереси;
- 3) Протиріччя, пов'язані з особистими егоїстичними спонуканнями;
- 4) Протиріччя очікувань, що не відбулися;
- 5) Протиріччя, пов'язані із застосуванням нової методики (непідготовленість кадрів).

Конфлікти між людьми можуть бути результатом;

- недостойного спілкування і розуміння;
 - відмінностей у планах, інтересах, оцінках;
 - протистояння у групових конфліктних ситуаціях;
 - неправильні припущення по відношенню до будь-чиїх дій;
- відсутність співчуття потребам і бажанням інших людей;

Конфлікти можна кваліфікувати за обсягом учасників: **глобальні і парціальні**.

1. **Глобальний** конфлікт нового передового керівника з відсталим колективом і, навпаки. Такі конфлікти нерідко потребують втручання вищого керівництва.

2. **Парціальний** — парний конфлікт. Розв'язується внутрішніми силами.

Існують й інші класифікації конфліктів: за їх тривалістю, за морально-соціологічною спрямованістю. Кожний конфлікт здійснює певний вплив на життя колективу, нерідко надовго залишаючи незгладимий слід.

Існує декілька загальних методів розв'язання конфліктів. При виникненні будь-якого конфлікту необхідно:

- визначити величину конфлікту (його масштаб);
 - розглянути конфлікт як завдання, що повинно бути вирішеним;
 - визначити причину конфлікту;
 - застосувати відповідну техніку розв'язання конфліктних проблем.
- Застосовують наступні методи:
- метод творчої візуалізації;
 - метод мозкового штурму (може бути корисним при пошуках альтернатив);

- метод автоматичного запису;
- метод думкового уявлення може дозволити виробити особисте уявлення про той чи інший варіант розв'язання конфліктної ситуації;
- метод мисленнєвого контролю може бути використаним для вироблення достатньої внутрішньої мотивації чи контролю з метою реалізації нових рішень. Кожна людина здатна діяти рішуче для подолання конфліктів, використання допомоги стороннього радника чи консультанта для оцінки ситуації чи пошуку шляхів розв'язання конфлікту.

Технічні прийоми управління конфліктом

Процес починається з розгляду головних конфліктів і визначення того, з чого необхідно виходити. Якщо одночасно намагатись розв'язувати декілька конфліктів, то необхідні установчі пріоритети.

Необхідно зробити:

1.- розглянути причини конфліктів і зосередити увагу на джерелі напруження. Бажано мати уявлення про деякі найзагальніші причини конфліктів;

2.- по можливості використовувати щоденні і відповідні їм методи і підходи, які були б використані для вирішення аналогічних ситуацій в особистому житті кожної людини;

3.- при виявленні прихованих причин і джерел конфлікту може бути запроваджена проекція проблеми шляхом відповідної реакції (приклад недостатність спілкування);

4.- роздуми над варіантами і альтернативами можуть послужити на копиченню досвіду для знаходження конструктивних рішень.

Можливість виникнення конфлікту існує у всіх сферах. Вони народжуються або на ґрунті щоденних розбіжностей у поглядах, суперечностей характеру, суперечностей різних думок, вимог, інтересів. Конфліктів більше, ніж дискусій і переговорів. При відповідному досвіді дій у конфліктних ситуаціях потенційні конфлікти можуть бути зупинені або розв'язані чи використані для покращення відносин між людьми.

Ідеальним з цієї точки зору є раціонально — інтуїтивний метод розв'язання конфліктів. Він базується на оцінці обставин, характерів, інтересів і потреб втягнених до конфлікту людей, а також їх власних цілей, інтересів і потреб. Це міцний метод, оскільки у серйозні конфлікти завжди втягнені емоції їх учасників.

Таким чином, одним з перших кроків є угамування негативних власних емоцій та емоцій інших людей, що викликані конфліктною ситуацією. Розсуд, інтуїція, а не нові емоції повинні бути протиставлені цим почуттям. Якщо почуття будуть і далі підігріватися, то це буде сприяти лише виходу на підвищений емоційний рівень конфлікту. При обговоренні нерозв'язаних та ряду інших конфліктів можуть бути допущені наступні помилки:

- ★ опонент висуває у вигляді помилки іншого власний промах;
- ★ опонент «відходить в сторону»;
- ★ поведінка опонента диктується виключно тактичними міркуваннями;
- ★ опонент приховується за «необхідністю»;
- ★ опонент наполягає на визнанні своєї влади;

- ✱ у дію йдуть знання найвразливіших місць опонента;
- ✱ пригадуються давні образи;
- ✱ у підсумку виявляються переможець і переможені.

Чим більший рівень розкидання критеріїв при прийнятті рішень і можливих варіантів цих рішень, тим глибшим може бути конфлікт.

Якщо співробітник обговорює з керівником свою особисту проблему, то останньому необхідно враховувати вразливість підлеглих у цій ситуації. Тому в такій ситуації переконувати його невірності іноді просто недоцільно.

В такому випадку бажано:

- показати співробітнику, що він вам цікавий, що до його проблеми ви ставитесь серйозно;
- дайте зрозуміти йому, що його проблема не вийде за стіни того приміщення, де відбувається розмова;
- дайте співробітнику виговоритись, не перебивайте його, навіть якщо він говорить довго і виникають паузи. Перебивати — це демонструвати нетерпеливість і неповагу;
- покажіть, що його проблема розглядається не як його «вина»;
- задавайте питання, які допоможуть йому чіткіше побачити його ж проблему.

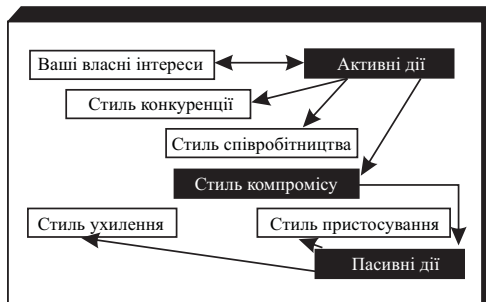
Мета будь-якої подібної розмови — надання допомоги для проведення самоаналізу. Необхідно підкреслити, що при розв'язанні конфлікту заборонено вирішувати поведінку людей своїми мірками, якщо це робити, то завжди буде один висновок — вони всі далекі від досконалості.

Стилі поведінки в конфліктних ситуаціях

Коли ви перебуваєте у конфліктній ситуації, для більш ефективного вирішення проблеми необхідно обрати певний стиль поведінки, враховуючи при цьому ваш особистий стиль, стиль інших, втягнених у конфлікт людей, а також природу самого конфлікту.

Існує 5 основних стилів розв'язання конфліктів. Вони використовуються у програмах навчання менеджерів у різних школах менеджменту.

Ваш стиль поведінки у конкретному конфлікті визначається тією мірою, у якій ви бажаєте задовольнити власні інтереси і інтереси іншої сторони. Якщо представити це в графічній формі, то одержимо сітку Томаса – Колмена, яка дозволяє визначити місце і назву для кожного з п'яти основних стилів розв'язання конфлікту, (див. таблицю.)



Верхня частина сітки належить до спільних дій. У цьому випадку конфлікти вирішуються активними діями або іншою людиною чи групою людей, що беруть участь у конфлікті. При індивідуальному варіанті вирішення конфлікту застосовуються пасивні дії.

Стиль конкуренції

Застосовується в наступних випадках:

- результат дуже важливий для вас, і ви робите ставку на своє розв'язання проблеми, яка виникла;
- ви маєте достатній авторитет для прийняття рішення, і є очевидним, що запропоновані вами рішення будуть найкращими;
- рішення необхідно прийняти швидко, і ви достатньо володієте владою для цього;
- ви відчуваєте, що у вас немає іншого вибору і що вам немає що втратити.
- знаходитеся у критичній ситуації, яка вимагає миттєвого рішення;
- не можете дати зрозуміти людям, що знаходитеся у тупику в той час, коли хтось повинен повести їх за собою;
- необхідно прийняти нестандартне рішення, і ви маєте на це повноваження.

Стиль ухилення

Застосовується тоді, коли проблема, якої торкається конфлікт, не настільки є важливою і немає сенсу витратити силу і час на її розв'язання, або коли ви знаходитеся в безнадійному стані. Він може виявитись придатним і у тих випадках, коли ви змушені спілкуватися із складною людиною і коли не існує серйозних підстав продовжувати конфлікт з ним.

Типові ситуації, в яких рекомендується застосовувати цей стиль:

- напруженість дуже велика і ви відчуваєте необхідність послаблення напруги;
- результат є не дуже важливим для вас;
- ви знаєте, що не можете або не хочете вирішувати конфлікт на свою користь;
- хочете виграти час, щоб одержати додаткову інформацію;
- у вас недостатньо влади для вирішення проблеми;
- спробувати вирішити проблему негайно — небезпечно.

Хоча багато людей може розглядати цей стиль, як «втечу» від розв'язання конфлікту, насправді уникнення або відстрочення можуть бути корисною тактикою і конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію.

Стиль пристосування

Застосовується тоді, коли результат справи дуже важливий для іншої людини і є не дуже суттєвим для вас. Цей стиль вигідно застосовувати, коли:

- вас не дуже турбує те, що сталося;
- ви не хочете псувати відносини з іншими людьми;
- вам вигідніше зберігати хороші стосунки з ким-будь, ніж відстоювати свої інтереси;
- у вас недостатньо влади або мало шансів перемогти;

- ви гадаєте, що інша людина може вилучити з цієї ситуації корисний досвід, коли ви поступитесь її бажанням.

Стиль співробітництва

Потребує значно більше витрат часу, ніж попередні етапи. Проте якщо проблема для вас є важливою, то час жалкувати не треба. Цей стиль дуже ефективний, коли сторони мають різні приховані цілі. Такий підхід Томасом Колшеном рекомендується застосовувати у ситуаціях, коли:

- вирішення проблеми є важливим для обох сторін;
- у вас тісні, тривалі взаємозв'язки з опонентами;
- ви і опонент інформовані про проблеми і бажання обох сторін;
- ви обидва готові послухати один одного;
- обидві, втягнуті у конфлікт сторони, володіють однаковою владою для того, щоб нарівні відшукувати рішення проблем.

Стиль компромісу

Компроміс досягається на більш поверхневому рівні порівняно із співробітництвом; ви поступаєтесь опоненту в будь-чому, він поступається вам у чомусь. Розглядайте тільки те, що говорите один одному про свої бажання. Ситуації, у яких може бути застосований стиль компромісу:

- обидві сторони володіють однаковою владою і мають взаємовиключні інтереси;
- вас можуть задовольнити тимчасові рішення;
- задоволення вашого бажання має для вас не дуже велике значення;
- компроміс дозволяє вам зберегти взаємовідносини і ви надаєте перевагу одержанню будь-чого, щоб не втратити все.

(Додатковий стиль.) Визначення власного стилю

Кожний стиль ефективний тільки у певних умовах і не може бути визначений як кращий. Надавати перевагу одному стилю перед іншим цілком можливо і природно, але жорстка перевага, як правило, обмежує ваші можливості.

Відповідальність у конфліктних ситуаціях

Відповідальність може проявитись у конфлікті різними засобами. Не відчуваючи відповідальності людина може створити конфліктну ситуацію.

В процесі діяльності менеджера безпеки може скластися ситуація, коли він незадоволений співробітником за те, що той працює недостатньо. При цьому співробітник може відчутти недостатню увагу до себе, що контроль над його працею втрачено.

Також може скластися ситуація, коли людина, яка взяла на себе підвищену відповідальність може виконувати роботу самостійно або керуючи виконавцями.

Відчуття незадоволення або образи можуть виникнути у випадках, коли людина відчуває перевантаження або самотність, зменшення своєї значущості, незручну залежність від іншого і втрату індивідуальності. З цих почуттів може цілком виникнути конфлікт.

Таким чином, керівник потрапляє у пастку відповідальності. Як вибратись з неї? До пастки відповідальності потрапити дуже легко, а для того, щоб вибратись з неї, необхідні розумові зусилля.

Але після того, як вони будуть застосовані, керівник (менеджер) надалі буде більш обережним.

Можна легко впізнати небезпечні ознаки того, що хтось бере на себе дуже малу або дуже велику відповідальність. І якщо керівник це зробить, то він буде триматися осторонь від пастки, врівноважуючи рівні відповідальності, або укладати такі погодження, щоб при нерівності відповідальності ситуація була комфортною для обох сторін. Таким чином, йому вдається запобігти потенційний конфлікт.

Конфлікти і емоції

Істина народжується у суперечках, але коли пристрасті киплять – істина випаровується.

В.П.Петков

Почуття гніву і страху може створити конфліктну ситуацію. «Вона може виникнути у будь-якому конфлікті і у подальшому служити для нього живильним середовищем.

Рішучим кроком для виходу з будь-якого конфлікту і відновленням добрих взаємовідносин є позбавлення від напруженості обох учасників конфлікту. Іноді необхідно примушувати себе триматися хоч би для того, щоб вислухати тираду опонента. Але нарешті необхідно звільнитися від особистого гніву. Завдання полягає у тому, щоб навчитися звільнятися від гніву, контролювати себе.

«Вибухати» або атакувати опонента для того, щоб звільнитися від свого гніву — помилковий шлях. Далі наводяться чотири цілі, до яких треба прямувати в разі висловлення емоцій:

- намагатися уникати спокуси покарати або звинуватити;
- прагнути передавати свої почуття належним чином;
- прагнути покращення відносин і поширювати спілкування.
- прагнути уникнути повторення подібної ситуації.

Шляхи попередження конфліктів

Конфлікти неминучі, але їх можна попередити, якщо знати їх джерело, причини, шляхи профілактики. Одним з надійніших шляхів попередження конфліктів є вибір особистого складу високого рівня і правильне розміщення кадрів з урахуванням сумісності характерів. Для ефективного управління керівнику необхідно, насамперед, підібрати собі відповідних заступників та помічників.

Одним з основних шляхів профілактики попередження конфліктів є чітка організація праці і принциповість у ставленні до людей. Не меншого значення відіграють стосунки у колективі і у першу чергу, відношення керівника до людей. Бути завжди справедливим, вимогливим і чуйним, жити загальною і правдою, а не особистою турботою про свій престиж — ось те, що створює авторитет керівнику і попереджує можливість зіткнення з ним. Авторитарність керівника — важливіший фактор антиконфліктності.

Конфлікти попереджуються систематизованою виховною роботою з колективом і особистістю. Конфлікт можна уникнути в досить організо-

ваному колективі, в якому склалися позитивні традиції, де завжди порядок, злагоджена і дружна праця всіх суспільних організацій.

Перше правило вирішення конфліктів . Контролюйте і вдосконалюйте свій стиль поведінки у конфліктних ситуаціях:

- рівень агресивності;
- самооцінка, яка визначає рівень упевненості або невпевненості у собі, своїх силах і діях;
- функціональний стан людини.

Друге правило профілактики конфліктів. Враховуйте особистісні особливості і функціональний стан людини:

- задоволення ініціатора у самому процесі конфлікту;
- дефіцит визнання з боку оточуючих.

Третє правило профілактики конфліктів:

- дайте людям позитивне визнання, підвищуйте їх самооцінку;
- у профілактиці виникнення конфліктних ситуацій важливу роль відіграє комунікація та передача інформації.

Безумовно, є конфіденційна інформація, доступ до якої вам бажано обмежити. Проте слід враховувати, що вакуум інформації заповнюється чутками, домислами, які, у свою чергу, можуть послужити причиною виникнення конфліктних ситуацій, особливо, коли дефіцит інформації торкається таких емоційних для співробітників питань, як персональне переміщення, оплата праці, перспективи організації.

Четверте правило профілактики і вирішення конфліктів:

- створіть поважливу за стилем і достатню за інформативністю комунікацію;
- прогнозування є одним з ключових моментів у профілактиці конфліктів.

П'яте правило профілактики конфліктів:

- прогнозуйте можливий розвиток подій, завчасно плануйте відповідні дії.

Шосте правило профілактики. Важливе місце у профілактиці страйків займають спеціальні методичні прийоми, ділові ігри. Необхідно:

- застосовуйте ділові ігри, особливо які допомагають при вирішенні міжгрулових конфліктів;
- велике значення при цьому має психічний захист і своєчасний, зважений компроміс, що враховує баланс інтересів.

Сьоме правило профілактики і вирішення конфліктів:

- домагайтесь розумного компромісу, бажано на передконфліктній стадії.

Не поспішайте відповідати на дії опонента. Перша реакція найбільш емоційна і найменш обміркована і тому може бути помилковою, оскільки ви випадково втягнуті у конфліктну ситуацію і при виявленні стриманості і витримки з вашого боку інцидент буде повністю вичерпаним без будь-яких наслідків.

Восьме правило профілактики конфліктів:

- усувайте дійсні, а не уявні причини конфлікту, не поспішайте реагувати на випадкову ситуацію.

Необхідні умови виконання вищезазначених правил — збереження спокою і забезпечення емоційного контролю, що дуже важко при напру-

жених обставинах, тим більше, коли оточуючі провокують вас на конфлікт. Крім цього, психічне навантаження, що виникає у конфліктних ситуаціях, може обумовити виникнення таких психологічних захворювань, як виразка шлунку, гіпертонія, ішемічна хвороба серця, цукровий діабет, цукровий діабет тощо.

На превеликий жаль у нас не звертається достатньої уваги на такий важливий фактор, як уміння розслабитись від зайвих емоцій, зберігати спокій. Ми вивчаємо безліч непотрібних речей, але нас не навчили засобам психоемоційної саморегуляції, неодмінно необхідних у нашому повному стресі і конфліктів динамічному світі.

Навіть сон не в змозі дати людині надмірно збудженій у конфлікті повного позбавлення стресу. Більш того, накопичене протягом дня нервове напруження і негативні емоції можуть призвести до більшої втоми, ніж ввечері.

Одним з ефективних методів саморегулювання, зняття стресу і зайвого напруження являється мануальна терапія та йога. І хоч для оволодіння системою мануальної терапії та йоги у повному обсязі потрібні тривалі і дуже значні зусилля, корисно навчитись деяким засобам розслаблення. А при бажанні у нас завжди є змога вдосконалюватись відповідно з давнім, східним принципом, у якому людині лише показують шлях, а далі по ньому вона йде самотужки.



8.3. Взаємодії менеджера безпеки і колектива

Для досягнення найбільшого розвитку моральної зрілості колективу необхідний комплекс умов.

До них належать:

- матеріальна передумова формування колективу;
- велика роль наукової організації праці. Суть полягає в тому, щоб забезпечити економічний та соціальний ефект.

До важливіших умов життєдіяльності колективу належить і те, що пов'язано з його соціально-психологічним забезпеченням. Мова йде про такі явища, як настрій, традиції тощо.

Настрій — важливий напрямок соціально-психологічної згуртованості, який відображає характер психологічних процесів, що відбуваються в колективі. Пізнання механізму цих процесів, управління ними дозволяє здійснювати направлений вплив не тільки на самі явища, але й через них на розвиток колективу в цілому.

Формуючись під впливом конкретних соціально-економічних умов, настрій колективу має велику організуючу силу. В доброму настрої колектив діяльний, не відчуває втомленості. Чим більше згуртований колектив, тим сильніше виявляється характеристика його настрою.

Настрій яскраво виступає в таких двох людських переживаннях, як радість та горе. Керівник повинен прагнути до того, щоб у колективі переважав здоровий дух, мажорний настрій.

Для досягнення цього необхідно знати класифікацію важливіших факторів настрою — суб'єктивні та об'єктивні.

Суб'єктивні — пов'язані з психологічними особливостями і станом здоров'я співробітників.

Об'єктивні фактори поділяються на дві групи: поза організацією та всередині організації.

До перших можна віднести:

матеріальні умови життя;

наближеність крамниць, служб сервісу;

робота транспорту;

забезпечення дитячими закладами.

Настрій службовців формується не тільки під впливом наших успіхів, але й недоліків, труднощів. У зв'язку з цим у формуванні настрою, безперечно, беруть участь багато факторів, з яких можна виділити наукову організацію праці, систему матеріального і морального стимулювання, постановку виховання, культуру управлінського спілкування. Чим повніше вони розвинуті в колективі, тим надійніша об'єктивна основа формування колективного настрою.

Думка. Настрій колективу тісно взаємодіє з таким соціально-психологічним явищем, як думка колективу. Вона виступає як оціночно-емоційне судження переважної більшості або всіх членів колективу з будь-яких питань чи організаційних проблем, які торкаються їх спільних інтересів і ціннісних орієнтацій. Думка колективу — це своєрідний барометр колективу, настрою людей, відповідно до нього можна судити про глибинні соціальні процеси, які відбуваються в громадському житті підрозділу. Процес формування громадської думки (як і завжди думки колективу) можна поділити на три етапи:

- **перший етап** — перебивання людьми будь-яких подій, їх оцінка;

- **другий етап** — живий обмін між людьми своїми почуттями, переживаннями; тут із сфери індивідуальної свідомості думка переходить до сфери колективної свідомості;

- **третій етап** — різні думки поєднуються навколо основних точок зору стосовно предмета судження, утворюється спільна думка.

Думка колективу — це не сукупність індивідуальних або групових думок. Це якісно нове духовне утворення, яке складає «сплав» переконань, ціннісних орієнтацій, соціальних почуттів та волі колективу. Думка колективу виконує наступні функції:

— функцію регулювання громадських відносин у колективі, яка здійснюється за допомогою впливу думки колективу на поведінку людей, на характер їх офіційних і неофіційних відносин;

— функцію стимулювання соціально-психологічних процесів, які протікають у колективі, здійснюють формуючий вплив на розумовий настрій колективу, атому і на поведінку його членів нерідко поза їх бажанням;

— функцію виховну. Думка колективу виступає як реальна, духовна сила, яка дає моральну оцінку вчинкам людей, тому вона стає для них критерієм оцінки розумності своєї поведінки.

При розгляді громадської думки як специфічного явища, духовного життя колективу, як стану громадської свідомості, звичайно, використо-

вують два підходи: гносеологічний і соціологічний. Якщо відповідно до першого ми отримуємо відповідь на питання, що і як знаходить своє відображення в громадській думці, то соціологічний підхід дає пояснення причин того, чому певні питання потрапили в поле зору громадської думки. Гносеологічний аналіз направлений на з'ясування сутності громадської думки, а соціологічний — на практичну його сторону.

Перебуваючи в малій групі, людина потрапляє в особливу психологічну атмосферу, яка змінює в багатьох поглядах і його власну психологію. Сам факт присутності інших людей може суттєво вплинути на його психологічні функції, процес і результати діяльності... В цілому можна сказати, що присутність інших у більшості випадків активізує психологічну активність людини, але погіршує складні інтелектуальні процеси. Здається, саме тому ми часто були сильними «заднім розумом», коли, залишившись у самотності, вигадуємо інші виходи з тих ситуацій, в яких поводили себе, як нам здається, дуже нерозумно.

Стикаючись з думкою колективу, деякі люди виявляють конформізм — некритичне прийняття чужої думки навіть у тому випадку, якщо вона суперечить елементарному здоровому глузду.

Може скластись враження, що конформіст — не людина, яка ніколи не буде мати проблем із взаєморозумінням: про які бар'єри може йти мова, коли він завжди готовий прийняти чужу думку, чужу оцінку, побачити світ іншими очима. Але взаєморозуміння з конформістами — це постійний ризик отримати однодумця в помилковому рішенні та загубити його в ту мить, коли помилка, почне приносити неприємності. Краще все ж таки шукати однодумців серед людей, здатних критично оцінювати нас.

На процес формування та становлення громадської думки в колективі значний вплив має його керівник

При здійсненні впливу на формування думки колективу необхідно враховувати:

- **по-перше**, кожна людина має свою думку з різноманітних питань;
- **по-друге**, колектив необхідно психологічно настроювати, заражати спільними інтересами;
- **по-третє**, слід брати до уваги роль соціально-психологічних верств, референтних груп, лідерів колективу в формуванні колективної думки, тому що іноді під їх впливом формується небажана думка;
- **по-четверте**, колективна думка, як оціночне судження, може бути різною: політичною, економічною, моральною тощо, але технологічно вона діє як соціально-психологічне явище;
- **по-п'яте**, авторитет керівника менеджера знаходиться в безпосередній залежності від думки колективу.

Спроби керівника ігнорувати думку колектив, пов'язані з морально-психологічними, а нерідко й економічними втратами і для нього і для колективу. Однак думка колективу не завжди може бути правильною. Керівник зобов'язаний у такому випадку відстоювати свою позицію, одночасно додаючи зусиль до перебудови колективної думки.

Традиції колективу необхідна умова організації колективу, формування його соціально-психологічної спільності. Традиції по-різному діють на свідомість людей. В одних випадках нові люди приймають раніше встановлені традиції як зрозуміле само собою, в інших — свідомо. Останнє по-

легше їх входження в колектив. Сам факт наявності в колективі традицій допомагає особистості орієнтуватись у тих критеріях моральної поведінки, які прийняті в даному колективі, спонукають її до певних дій.

Морально-психологічний клімат у колективі

В ньому відображається настрій, думка і традиції колективу. Морально-психологічний клімат колективу безпеки є об'єктом підвищеної уваги при управлінні колективом. Недооцінка ролі таких соціально-психологічних утворень, як настрій, думка, традиції і особливо морально-психологічного клімату веде до втрати більше 15% робочого часу.

На формування морально-психологічного клімату великий вплив мають міжособові відносини членів колективу. Недооцінка їх — одна з поширених помилок. Нерозвинутість міжособистісних відносин (наявність у колективі антипатій, недовіра до окремих працівників, байдужість до переживань товаришів тощо) призводить до перекручень сприйняття людьми обстановки в колективі, до погіршення їх настрою, роз'єднаності думок, до відсутності інтересів до колективних традицій. Все це негативно відображається на морально-психологічному кліматі колективу. «...Дуже небезпечно, коли люди без достатніх підстав покладаються на свій високий коефіцієнт розумового розвитку. Коефіцієнт розумового розвитку не являється вирішальним. Вирішальний фактор — це структура характеру, яка визначає, для чого людина застосовує свій інтелект.

Інтердепенденція (міжзалежність) — означає, що людина залежить від стосунків з іншими людьми. Хто цього не зрозумів, той іще не визрів бути керівником.

Однак, не потрібно і переоцінювати роль міжособистісних відносин у формуванні морально-психологічного клімату колективу. Міжособистісні відносини повинні відображати та закріплювати, насамперед, моральні принципи високорозвинутого суспільства і таким чином здійснювати відповідний вплив на стан морально-психологічного клімату колективу.

Лідер у колективі безпеки

Особливо слід зупинитись на лідерстві в колективі, оскільки лідер виступає активним суб'єктом соціально-психологічної згуртованості колективу і виконує життєво важливі організаційні і виховні функції.

Керівник колективу, окрім визначених ділових якостей, повинен володіти «ефектом притягнення» до себе людей. Такий керівник має неабияку перевагу, їх ділові та особистісні якості визнаються групою колективу або всім колективом, вони мають здатність до спілкування та встановлення міжособистісних контактів. Умовно таких людей можна поділити на вожаків, лідерів і аніматорів.

Вожак — найавторитетніший член колективу, який володіє високим ефектом впливу і переконання.

Лідер — працівник, який користується визнанням серед окремих членів колективу або значною частиною колективу, здатний захоплювати своїм прикладом та в конкретних ситуаціях вміло застосовує переконання.

Лідерство — це мистецтво впливати на людей, настроювати їх на те, щоб вони за своєю волею прагнули до досягнення загальних цілей. Елементами мистецтва лідерства є постійне вдосконалення самого лідера, доскональне знання підлеглих і вміння поставити себе на їх місце, знання власних достоїнств і недоліків, вміння аналізувати ситуацію, визначати наслідки свого впливу на інших до початку дій, здібність надавати людям впевненості, або поведінка співробітників частіше над усе відображає те, що від них чекають.

Людина стає лідером, насамперед, завдяки тому, що інші готові йти за ним, оскільки він здатний запропонувати засоби для задоволення їх важливіших потреб, вказати необхідний напрямок руху. Що необхідно, щоб стати лідером? Насамперед, бажання бути ним, яке є далеко не в кожного, а відповідно і готовність брати на себе ризик, обов'язки і відповідальність. Комунікабельність, вміння працювати з людьми головна вимога до нього. Претендент на роль лідера до 35-річного віку повинен накопити значний досвід роботи. До цього віку на протязі 6-7 років (як визначають західні спеціалісти) проходить його становлення як лідера.

Коли людина входить у нову для себе роль, роль керівника, вона неодмінно повинна її зрозуміти і, що особливо важливо, прийняти. А щоб прийняти роль і добре її виконувати, необхідно знати особливості своєї індивідуальності в трьох аспектах:

- 1.- загальний психологічний портрет (темперамент, характер, інтелект, самооцінка);
- 2.- виразність комплексу певних якостей, здібностей, діяльності керівника;
- 3.- специфічні якості своєї особистості, які дозволяють стати керівником чи лідером у групі.

Лідер вміє залучати людей до діяльності без будь-яких розпоряджень і команд. Він наділений у вищій мірі почуттям «ліктя», вміє переконати, схильний заохочувати. Лідер оптимістичний, впевнений, що більша частина проблем, які постають перед людьми, розв'язуються. Вміє планувати спільну роботу з урахуванням інтересів і можливостей організації. Люди без особливих коливань погоджуються на участь у тих справах, які він організує, тому що впевнені у силі та мудрості лідера.

Лідер — це людина, за якою йдуть не з формального підпорядкування по посаді або із «страху» перед керівництвом, а тому, що він має здібності організувати, зацікавити, привабити, заохотити за хорошу працю. Якщо керівник довіряє підлеглим, то вони більшою мірою платять йому тією ж монетою.

Лідерство в колективі може бути трьох типів:

- 1). емоційне – серце групи;
- 2). інформаційне — розум групи;
- 3). ділове — руки групи.

І якщо керівник одночасно і розум, і серце, і руки групи, то він буде визнаний лідером у колективі.

Лідеру необхідно постійне затвердження своєї особистості, впевнений рух до власної цілі. Йому потрібно добре зрозуміти психологічні особливості партнерів, супротивників, вміло їх використовувати у своїх

контактах, переконуючи інших, виявляючи гнучкість, вміння йти на компроміс.

Люди стають лідерами завдяки властивостям особистості і сприятливому збігу обставин, їх до цієї ролі необхідно цілеспрямовано готувати. Перспективних менеджерів, здатних стати лідерами, заборонено довго затримувати на одному місці, навіть якщо вони добре справляються з обов'язками і справа без них може постраждати. Необхідно змінювати види робіт з метою збільшення обсягу знань та досвіду менеджера, просуваючи його по горизонталі, якщо в даний момент неможливо по вертикалі, з одного підрозділу до іншого.

Аніматор це працівник, який наділений будь-якими незвичайними якостями, які виявляються ситуативно і тимчасово возвеличують його. Аніматорство у підрозділах безпеки має практичне значення. Подібні люди справляють суттєвий вплив на морально-психологічний стан, а через нього і на показники праці колективу. Вони — можливий резерв на висунення кадрів.

Лідери бувають **офіційні і неофіційні**. До перших відносять тих адміністративних та громадських керівників, які володіють задатками лідера. До других — рядових членів колективу, які володіють задатками лідера і завдяки цьому набули статус неофіційного організатора людей або виразника їх думок, позицій, відносин.

Коли керівник стає лідером — це підтвердження його вміння використовувати міжособистісні взаємозв'язки з метою закріплення свого становища в колективі. Такі керівники володіють високою результативністю переконання та навіювання, організації людей. Вони з меншими психологічними витратами для себе і людей вирішують багато управлінських завдань.

Значення неофіційних лідерів у житті колективу є великим. Вони можуть здійснювати на нього як позитивний, так і негативний вплив. Їх можна поділити на ділових і емоційних. Перші користуються визнанням у колективі за професійні знання, досвід, майстерність. До других належать працівники, які викликають почуття симпатії, довіру у людей.

Неофіційні лідери бувають відкритими та прихованими. Перші знають про своє визнання колективом і користуються цим: виступають від імені колективу, спираються у своїх вчинках на групову думку.

Приховані лідери не знають про свою громадську репутацію і, зрозуміло, навмисно не користуються нею, хоча спричиняють своєю поведінкою вплив на членів колективу.

За моральною спрямованістю своїх дій лідери бувають позитивні і негативні.

Позитивні сприяють розвитку колективних відносин.

Негативні — загострюють у колективі егоцентричні настрої, викликають конфлікти.

При наявності у колективі негативного лідера важливо, щоб зусилля щодо нейтралізації або переведення його до позитивних лідерів були направлені не на особистість працівника, а на ліквідацію умов які стимулюють його діяльність, як негативного лідера.

Можна виділити 4 групи таких умов:

1.-слабкість позицій офіційних лідерів (їх опора на частину колективу, недостатня психолого-педагогічна підготовка, незадовільна постановка ідейно-виховної роботи в колективі);

2.-недоліки в організації праці, недосконалість системи матеріального і морального стимулювання;

3.-наявність нездорових у моральному плані груп;

4.-присутність у колективі особистості, здатної негативно впливати на людей, яка не отримує належної оцінки з боку громадського активу колективу, його засобів масової інформації.

Може існувати два види мотивів поведінки негативного лідера:

- моральні це уявна боротьба за справедливість, незалежність своєї думки, доказ своєї інтелектуальної переваги і т.ін.;

- психологічні це бравада, заздрість, антипатія, гонор і т.ін. Не випадково в ролі таких лідерів часто виступають «важкі» молоді працівники, яким притаманний ряд сильних якостей (дотепність, ерудиція, сміливість, фізична сила).

Прийоми дій негативного лідера в підприємствах безпеки

Перший прийом. Беручи до уваги потребу працівника, який є лідером, у популярності, наявність у нього певних неабияких якостей, необхідно залучити його до активної громадської діяльності, переключити його активність з негативних функцій на позитивні. При цьому дуже важливо підібрати для нього вид громадського доручення:

- перше, щоб воно за своїм значенням не принижувало його престижу;

- по-друге, щоб воно сприяло його здібностям і інтересам.

Психологічний підхід керівника в даному випадку складається з того щоб вміло спиратись на сильні якості такого працівника, надавши йому можливості активно виявляти їх і відчувати від цього задоволення. Тут важливі гнучкість, тактовність, переконання, поважне ставлення керівника і громадського активу до працівника. Перші спроби можуть не дати бажаного результату. Пов'язане це з внутрішньою перебудовою психології особистості, труднощами відмови від попередніх поглядів та звичок. І тут необхідний час для переорієнтування працівника.

Другий прийом. Бесіда, мета якої викликати у працівника почуття сором'язливості, відвертого співчуття за свої вчинки. Бесіди бувають **офіційні і неофіційні**.

В офіційній (діловій) бесіді необхідно простежити сприйняття особистістю критики, поради, рекомендації, оцінки події.

Неофіційна бесіда нерідко проводиться у відвертій обстановці. Під час бесіди необхідно звернути увагу не тільки на те, про що розмовляють співрозмовники, але й як говорять (інтонація, погляди, жести тощо). Умовою правильно організованої бесіди є:

1. Мета бесіди.

2. Програми бесіди і приблизних питань, які будуть задані співбесіднику.

3. Час і місце проведення бесіди.

Необхідно бути делікатним при постановці питань, щоб не викликати образи або підозри при несприятливих наслідках бесіди. Слід нагадати про деякі методичні умови бесіди:

- вміння привернути до себе співбесідника, викликати у нього почуття довіри. На співбесідника впливають і тон звернення і рукостискання при добрій усмішці;

- вміння слухати. Необхідно періодично підкріплювати висловлювання співрозмовника киванням голови або словом «так»;

- самому говорити якомога менше при цьому користуватись паузами, не перебиваючи співрозмовника;

- бесіда повинна закінчитись виразом доброзичливого ставлення до співрозмовника, що сприяє в подальшому новим контактам і наступній відвертій розмові.

Досвід проведення бесід дозволяє встановити різні типи співрозмовників.

Відвертий, довірливий. При висвітленні подій і своєї ролі в них об'єктивний. В розповіді про життя або відносини з товаришами правдивий, чистосердечний іноді надмірно — завдаючи собі шкоди. Про таких говорять: «Що на умі, те й на язиці».

Відносно цього типу співрозмовника необхідно зайняти наступну позицію:

- разом з'ясувати і завершити розгляд окремих випадків;

- у важких і суперечних питаннях та обтяжуючих ситуаціях шукати допомогу і підтримку у співрозмовника цього типу;

- у групі співрозмовників посадити його там, де є вільне місце.

Безглузда людина, «нігіліст». Такий співрозмовник нерідко виходить за професійні межі бесіди. Під час бесіди невитриманий, нетерплячий. Своєю позицією і підходом він бентежить співрозмовників і несвідомо наводить їх на те, щоб вони не погоджувались з його тезами і ствердженнями. По відношенню до нього слід поводити себе наступним чином:

- обговорити з ним і обґрунтувати суперечливі моменти, якщо існують достовірні факти, до початку бесіди;

- залишатись холоднокривим та компетентним;

- стежити за тим, щоб по можливості рішення формувались його словами;

- коли є можливість, надати іншим спростувати його ствердження, а потім відхилити їх;

- перетягти його на свій бік, намагатись зробити з нього позитивну людину;

- спілкуватись з ним один на один у перервах і паузах переговорів (якщо це стосується проведення нарад, колективних переговорів), щоб взнати істинні причини його негативної позиції;

- в екстремальних випадках наполягати на тому, щоб бесіда була перерваною;

- за столом або в приміщенні посадити її в «мертвий кут»;

«Всезнайка». Цей думає, що знає все найкращим чином. Про все в нього є своя думка, завжди намагається її висловити. При спілкуванні з ним слід дотримуватись таких правил:

- посадити його поряд з тим, хто веде бесіду;
- якщо це колективна бесіда, то час від часу нагадувати йому, що інші теж бажають висловитись;
- задавати йому складні, спеціальні питання, на які у випадку необхідності, може відповісти тільки той, хто веде бесіду.

Розбещений тил співрозмовника. Як правило, це нетактовні балакуни, здатні часто перебивати бесіду. Не звертають уваги на час, який витрачають на свої витівки. При спілкуванні з ним слід дотримуватись таких правил:

- посадити його ближче до ведучого або до іншої авторитетної особистості;
- коли він почне відхилятися у бік, його необхідно з максимумом готовності зупинити;
- у випадку необхідності обмежити час бесіди;
- проводити бесіду з наявністю достовірних фактів;
- стежити, щоб він не перекручував проблему «з ніг на голову».

Мовчазний (такий, що мовчить) тип. Його поведінка відрізняється недостатністю впевненості при бесіді. Він охоче промовчить, боячись сказати що-небудь таке, що, на його думку, може виглядати безглуздо або навіть смішно. З таким співрозмовником потрібно обходитись дуже делікатно, з почуттям міри:

- зацікавити його в участі при бесіді;
- задавати йому легкі інформативні питання;
- допомагати йому формулювати думки;
- рішучо припиняти будь-які спроби насміхань в його адресу;
- спеціально подякувати його за особливий внесок у бесіду, але робити це не надмірно.

Холоднокровний, неприступний співрозмовник. Тема бесіди його взагалі не цікавить, він охотніше залишився б в стороні. Тому необхідно:

- задавати йому питання інформативного типу;
- надати бесіді цікаву та привабливу форму;
- задати йому стимулюючі питання;
- намагатись з'ясувати причини такої поведінки.

Високомірний співрозмовник. Не сприймає критику – ні пряму, ні побічну. Він відчуває і поводить себе як особистість, яка стоїть вище інших членів колективу. Суттєвими елементами позиції керівника відносно такого співрозмовника вважаються наступні:

- забороняється дозволяти розігрувати роль гостя під час бесіди;
- не припускати ніякої критики на адресу присутніх або відсутніх;
- дуже корисно під час діалогу з такою людиною відпрацьовувати метод «да» та «ні».

Агресивний тип співрозмовника. Уявляється, що він тільки для того і існує, щоб створювати і задавати питання незалежно від того, чи мають вони реальну основу, чи надумані. Він просто горить бажанням позбавитись нецікавого для нього співрозмовника, задає йому нескінченні питання. Як справлятися з таким співрозмовником під час бесіди? Тут може прийти на допомогу наступне:

- на всі його питання, які відносяться до теми бесіди, намагатись відповісти негайно;

- відразу визнавати його правоту, якщо не існує можливості дати йому відповідь.

Третій прийом. Розвінчування конкретних вчинків чи міркувань негативного лідера, вмілий показ (оголення) аморальної, антигромадської суті його дій і міркувань.

Застосування даного методу передбачає дотримання двох психологічних положень:

- по-перше, необхідна стриманість у висловленнях про дії та погляди лідера. Уникати будь-яких випадів на адресу особистості лідера, щоб у колективі не склалась думка про упередженість ставлення до нього.

- по-друге, ставлення до лідера повинно бути доброзичливим, слід виявляти відверте бажання допомогти йому.

Керівнику необхідно бути готовим до висунення конкретних пропозицій, які дозволять «розвінченому» лідеру зарекомендувати себе з позитивного боку, виправдати ті симпатії, які відчують до нього люди. Це буде сприяти приголомшенню в нього хворобливого сприйняття критики, а для співчутливих йому людей — підтвердженням об'єктивного ставлення до нього.

Четвертий прийом. Зміст складається з категоричної, логічно побудованої розмови з цим «лідером».

«Технологія» прийому є такою: офіційне звернення керівника (можливо в присутності громадського активу) до лідера як до одного із своїх підлеглих з приводу неприпустимості його попередньої поведінки, яка суперечить інтересам колективу. Цей прийом привабливий своєю нескладністю і тим, що на нього витрачається небагато часу. Однак це помилкове бачення. Ефективність його застосування залежить від багатьох психологічних моментів, яким не завжди приділяється належне значення.

Застосування даного методу вимагає детального попереднього вивчення психологічних особливостей лідера. Наприклад, якщо він зарозумілий, нескромний, несамокритичний, то важко розраховувати на результативність впливу на нього цього прийому. Доцільно стримуватись від такого прийому керівнику, який не має достатнього авторитету в колективі, не має репутації кваліфікованого спеціаліста й організатора, не комунікативний (різкий, замкнутий). Можна вести таку бесіду у виражено ввічливому офіційному тоні. При цьому потрібно уважно стежити за реакцією підлеглого, щоб не припустити напруження обстановки.

П'ятий прийом. Це крайня міра, зміст якої полягає у переведенні неофіційного лідера до іншої бригади чи на іншу ділянку. Це психологічний прийом, який досить небажаний для застосування, однак у ряді випадків він необхідний.

Правовий аспект полягає у тому, щоб при переведенні не були порушені будь-які положення трудової угоди, яка складена працівником з адміністрацією при вступі на роботу. У моральному і психолого-педагогічному аспектах застосування цього прийому — не ізоляція лідера, а навпаки, залучення його до трудової колективної діяльності.



8.4. Етапи зрілості колективу безпеки

Під час свого формування та становлення чи діяльності можна виділити декілька стадій, що визначаються таким фактором, як зрілість колективу. Виділимо таких чотири стадії:

1.- працівник недостатньо знайомий із змістом роботи, яку він повинен виконувати, він потребує детальних інструкцій та постійного контролю; у працівника не виникає бажання виконувати роботу краще, ніж від нього очікують; у нього відсутня потреба вдосконалюватись у процесі діяльності, у якій він бере участь;

2.- працівник, як і раніше, потребує детальних інструкцій по суті виконуваної роботи, у той же час йому потрібні детальна інформація і постійні обговорення з приводу вдосконалення процесу виконаної роботи; в нього є бажання і потреба працювати краще, ніж це вимагається інструкцією;

3. – працівник достатньо зрілий, щоб виконувати завдання без детальних інструкцій, він не потребує постійного контролю; в той же час працівник залучений до процесу вдосконалення технологій та організації тих операцій, в яких бере участь;

4. – працівник вищого рівня зрілості; він не потребує детальних інструкцій, ні постійного обговорення, якісно, з найкращим ефектом і самостійно, без участі лідера виконує завдання.

Кожний рівень зрілості працівника – відповідає певному рівню виконання завдання. Рівень № 1 дозволяє досягти лише 10-20% потенційно можливої ефективності. Рівень № 2 — 42-50%.

Рівень № 3 — до 75%. Рівень № 4 — виводить за 100%.

Висновок, неефективний стиль лідерства знижує ефективність у 5-10 разів. Це ставить проблему лідерства на один рівень з проблемою стилю керівництва, (типу орієнтації керівника), технічного переоснащення, ситуаційних проблем та інше.

У колективах з різним рівнем зрілості, зрозуміло, і відмінна поведінка лідерів (інакше кажучи, стиль лідерства).

Чим же визначається стиль лідерства? Характером лідера, типом орієнтації керівника, його переконаннями, культурою? Ні! Стиль лідерства, як це не парадоксально, не повинен залежати від лідера, він визначається лідером, Точніше його рівнем зрілості. Відповідно до чотирьох розглянутих етапів зрілості колективу можна виділяються певні стилі лідерства менеджера безпеки.

Стиль лідерства менеджера безпеки

Секрет ефективного керівництва полягає в тому, щоб стиль лідерства завжди відповідав рівню зрілості працівників. На цій основі ми виділимо 6 типів орієнтації лідерів менеджменту безпеки.

1. Орієнтація на ефективне виконання поставлених завдань передбачає, що лідер ясно уявляє в своїй роботі приписи керівних документів. Як правило, такий лідер працьовитий, ініціативний, самостійний, добре знає особистісні особливості членів колективу, їх професійні можливості.

Корисний для справи, але працювати з ними важко. Такі люди мало турбуються про себе, але і вимагають того ж від інших. До людей ставляться як до засобу виконання завдань.

2. Прагне до досягнення успіху, для нього небажані як прості, так і надмірно складні завдання — надає перевагу завданням середньої складності.

Його більше приваблюють прості завдання, де швидше гарантований успіх чи завдання дуже високої складності, невдача ж не є ганебною і не загрожує ні його престижу, ні його репутації.

При орієнтації на інших людей, на взаємодію з ними лідер турбується про них, прагне допомогти їм. Він поважає чужу думку, однак у критичній ситуації може пожертвувати завданням, щоб не зашкодити відносинам з іншими працівниками. Виконання завдання для нього відходить іноді на другий план.

3. Це люди строптиві та агресивні, підозрілі, думають що хтось буде заважати чи скористатись результатами їх праці. Хворобливо реагуючи на успіхи інших, вони виявляють підвищені претензії, хоча справді не впевнені в собі і у глибині душі бояться провалу. Це важкий тип особистості, він шукає приводу для звинувачення обставин.

Такий лідер, головним чином, орієнтований на виконання своїх адміністративних функцій. Подібна практика, як правило, супроводжується формальними взаємовідносинами із співробітниками.

4. Контактний стиль лідерства, при якому лідер передбачає тісно наблизитись до людей, створити з ними емоційний контакт, побудований на спільності мотивів і цілей діяльності, інтересів, способів вирішення намічених завдань, справедливо враховуючи, що згуртованість колективу служить важливішою умовою успішного управління психологічним кліматом.

5. Цілеспрямований стиль керівництва. Достатньо ефективний. Діючим засобом мобілізації енергії служить постановка перед ними великих завдань.

6. Проблемо-організуючий стиль лідерства. Прагне поєднувати постановку відповідальних завдань з постійним налагодженням контакту, що повинно забезпечити хорошу перспективу, ділову орієнтацію та поєднання колективу.

Взаємовідносини в колективах безпеки

Для керівника підприємницької безпеки велике значення має доброзичливе ставлення з боку колективу (підлеглих). Загальний психологічний настрій значною мірою визначає, чи будуть підлеглі помічати в своєму керівнику тільки недоліки, чи, навпаки, тільки позитивні якості, а недоліки сприймати як окремі промахи. Все має значення: манери спілкування, доброзичливий вираз обличчя, зі смаком підібрана відповідна обстановка, одяг, увага, передбачуваність — все це створює той загальний фон, на якому розгортається діяльність керівника підприємства безпеки.

Звертаючись до підлеглих, не слід бути надмірно офіційним, підкреслювати словами та тоном, що ви керівник, а вони підлеглі. Особливо нестерпний у колективі «начальницький тон». Людина більш охоче виконує доручення, якщо воно зроблено не у наказній формі.

У будь-якому колективі завжди існують труднощі з обміном інформацією. Не вважайте, що ті, для кого пишуться оголошення та розпорядження, завжди читають і розуміють їх. Зовсім ні. Інформація, яка призначена вона для керівництва, чи для рядових співробітників, зовсім не завжди може бути точною. Неточна або перекручена інформація, як правило, розповсюджуються швидко, ніж інформація про те, що існувало насправді. Отже, не забувайте слідувати, щоб колеги були добре інформовані про стан справ в організаціях безпеки.

У системі взаємовідносин безпеки велике значення має виконання керівником обіцянок, які дані членам колективу. В іншому випадку створюється враження, що керівник «водить їх за ніс». Моральні витрати такого підходу важко переоцінити.

Кожне, нехай невелике досягнення підлеглого — прояв особистої ініціативи, добросовісне ставлення до справи — не повинно залишатись непоміченим.

Однак при цьому необхідно знати міру. Надмірна похвала може викликати незадоволення інших членів колективу, іноді і самого підлеглого. За невеликі успіхи, зрозуміло, доцільно хвалити підлеглого у приватному порядку, наодинці. Досягнення, яке достойне публічної похвали, доцільно відзначити і іншими заходами, наприклад, премією або цінним подарунком. Для того, щоб успішно направляти колектив, керівник повинен бути у курсі подій в житті свого колективу та вищих організацій.

Добра інформованість керівника безпеки у цілому необхідна умова формування громадської думки колективу, здорової та стійкої атмосфери внутрішньо-колективних відносин.

Керівник зобов'язаний:

- 1) постійно підвищувати свій ідейно-теоретичний рівень;
- 2) систематично займатись аналізом свого ставлення до роботи, становищем у колективі;
- 3) удосконалювати свої психолого-педагогічні якості, позбавлятися особистісних недоліків;
- 4) повсякденно тренуватись в оволодінні технікою особистої привабливості. Інакше кажучи, постійно вдосконалювати «технологію» управлінського спілкування.

Авторитет менеджера (керівника) безпеки для нього самого визначається силою впливу на людей, а для підлеглих — рівнем надання йому довіри (морального, ділового, професійного, психологічного, правового і, нарешті, політичного). Завойовувати і берегти авторитет — це справа самого менеджера безпеки.

Важливим фактором, який визначає успіх діяльності будь-якої організації, є заходи, що застосовуються при стимулюванні праці. Той чи піший метод стимулювання тільки тоді стає ефективним, якщо він враховує ті чи інші потреби працівника і завдяки праці задовольняє їх.

Відзначимо, що стимулюванню піддаються не всі люди. Про це свідчать дані соціологів:

1.- Не піддаються мотивації — 27%. З них 75% молодші за 35 років. Найнижчий рівень освіти. Перебувають у постійному пошуку спокуси, і піддані ідеології найрізнішого тлумачення, при цьому потяг до творчості

відсутній. Становлять безпеку для суспільства. Створюють конфліктну ситуацію.

2.- Зацікавлені— 17%. З них 75% молодші за 35 років. Найвищий освітній рівень. У більшості творчі особистості, орієнтовані на результат. Гроші для них мають другорядне значення, якщо вони отримують задоволення від праці. Властиве підвищення почуття відповідальності, бажання вступати у боротьбу, у суперечку.

3. – Молоді енергійні — 15%. Мотивуються, у першу чергу, грошима та кар'єрою. Підходять під класичну систему мотивації.

4.- Позитивно орієнтовані на роботу — 19%. Гроші не важливі. Важлива робота. Переважно старшого віку, однак 66 % з них старші 36 років.

5.- Немолоді та малозабезпечені — 22 %. Найчастіше це робочі. Робота – справа звички. Не шукають у роботі змісту, бажають у всьому ясності, чітко означеної відповідальності, безпеки робочого місця.

Висновок.

1. Не піддані мотивації повинні бути «відфільтровані», тому що організація — не благодійне суспільство. Передусім, велика увага повинна приділятися комплектації кадрів. Твердження, що « кращого службовця не підібрати», може мати подвійні негативні наслідки:

а) такі «службовці» погіршують моральний клімат у колективі і негативно впливають на інших, які у підсумку вимушені виконувати роботу за таких халатних працівників без усякої фінансової компенсації;

б) відповідно до Законів України та судової практики позбавитись від таких «працівників» організації коштує великих зусиль та невіправданих витрат.

2. По відношенню до 73% людей, які піддані мотивації, має велике значення особистісний фактор у кадровій політиці, яка здійснюється організацією у цілому.

Можна говорити, що менеджер безпеки повинен творчо підходити до створення організації або своєї команди. Управління поведінкою працівника в колективі – запорука успіху діяльності організації безпеки.



8. 5. Стреси і причини їх виникнення

Стрес – це явище, яке викликається великими або малими обсягами робіт, необхідністю зживатися один з одним, конфліктом ролей, їх невизначеністю, сумом, безцільністю існування, відсутністю важливої справи, фізичними, психологічними та іншими причинами.

Чинники формування стресів

Фактори, які зумовлюють стрес, можна поділити

на три групи:

1) **Організаційні:** відсутність важливої справи, безцільність існування, перевантаження чи недовантаження роботою, конфлікт ролей, нецікава робота тощо.

2) **Особисті:** необхідність уживатися один з одним, смерть у родині, шлюб, вагітність, сексуальні проблеми, погані стосунки з рідними, зміна квартири, поїздка у відпустку, невдале проведення свята, радість, порушення звичок, уподобань, мрій тощо.

3) **Фактори оточення:** спека, холод, шум, вітер, дощ, буревій, землетрус тощо. Реакція на стрес багато в чому пов'язана з адаптативними можливостями людини, її здатністю переносити зовнішні подразники. Кожна людина має індивідуальну сприйнятливність до стресів: якщо одна буде хвилюватись через дрібниці, то інша на такі ситуації не буде звертати жодної уваги.

Західні психологи дослідили пріоритетність чинників стресових ситуацій, і прийшли до висновку, що серйозні фізичні та психологічні захворювання у людей тісно пов'язані зі змінами в житті, які зумовили виникнення стресів. Згадайте усі події, що відбулись з вами протягом останнього року, підрахуй- те загальну силу впливу цих чинників на формування стресу.

Найчутливіші до стресів певні категорії людей: вперті особи; люди, які прагнуть досконалості; працелюби; нерішучі люди; стримані та невпевнені у собі люди. До фізіологічних ознак стресу належать: безсоння, погіршення пам'яті, головні болі, безпричинне хвилювання, підвищене серцебиття, бажання плакати, дратівливість, нестриманість, поганий або занадто веселий настрій, поява почуття байдужості.

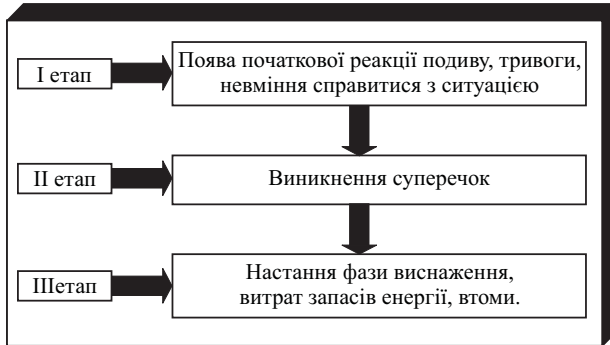
Види стресів

Український науковець, доктор біологічних наук, професор Анатолій Косенко зазначає, що стреси формуються під впливом:

- ✱ позитивних почуттів (вдячність, повага, довіра, захоплення, прихильність, доброзичливість тощо);
- ✱ негативних почуттів (ненависть, недовіра, презирство, ворожість, ревності, жадання помсти, загроза безпеці тощо).
- ✱ Залежно від цього виділяють такі види стресів:
- ✱ **ейфоричний стрес**, пов'язаний з закоханістю, одруженням, народженням дитини, вдалим проведенням відпустки, приємним знайомством, несподіваною винагородою тощо. Такий стрес приносить задоволення, радість, щастя, приємні емоції і підвищує захисні сили організму.
- ✱ **дистрес**, пов'язаний з хворобами, невдачами, конфліктами, неприємними життєвими ситуаціями та обставинами, розлученням, втратою коханої людини тощо. Такий стрес викликає переживання, страхи, неспокій, зумовлює виникнення депресії, хвороб, руйнує здоров'я.

Етапи виникнення стресу

Етапи виникнення стресу наведені на рисунку.



Напрямки подолання стресів

Негативний вплив стресу можна усунути з допомогою самоуправління та застосування певних управлінських рішень.

У процесі самоуправління працівник безпеки повинен:

- ✱ оцінити свій власний стан та результати діяльності;
- ✱ конкретизувати систему своєї роботи (наприклад, слід розписати, що зробити сьогодні, а що завтра і т.д.);
- ✱ не погоджуватись на нову роботу (завдання), якщо не завершена попередня;
- ✱ підтримувати доброзичливі стосунки з начальником;
- ✱ не погоджуватись зі суперечливими вимогами;
- ✱ доповідати начальнику про нечіткість завдання;
- ✱ поліпшувати стосунки з членами колективу, формальними та неформальними групами;
- ✱ не скаржитись;
- ✱ обдумувати кожен свій крок;
- ✱ вміло організовувати свій відпочинок;
- ✱ вивчати відповідну літературу і отримані знання застосовувати на практиці.

Для управління стресами менеджера безпеки можна запропонувати:

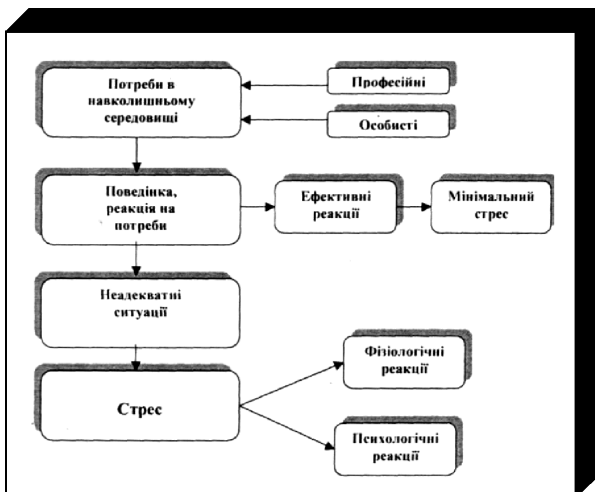
- ✱ вивчати особливості характеру, діапазон знань, ставлення до праці своїх підлеглих;
- ✱ вибирати тип і обсяг робіт відповідно до здібностей, потреб і навичок працівників;
- ✱ надавати працівникам найповнішу характеристику майбутньої роботи;
- ✱ дозволяти працівникам обґрунтовано відмовлятися від роботи;
- ✱ вміло пояснювати необхідність виконання роботи;

- ✱ приймати оптимальні рішення;
- ✱ встановлювати чіткі зони повноважень;
- ✱ удосконалювати комунікації;
- ✱ використовувати стиль керівництва відповідно до ситуації;
- ✱ не приховувати виробничо-господарську інформацію;
- ✱ забезпечувати необхідну винагороду за ефективну роботу;
- ✱ застосовувати графіки з метою пояснення певних економічних явищ;
- ✱ виступати наставником щодо підлеглих;
- ✱ підвищувати кваліфікацію підлеглих;
- ✱ розвивати здібності підлеглих;
- ✱ за необхідності сприяти працівнику у зміні робочого місця тощо.

Крім того, для подолання стресів, викликаних різними причинами, доцільно:

- ✱ регулярно займатися спортом;
- ✱ культивувати почуття гумору;
- ✱ займатись аутотренінгом та медитацією;
- ✱ звузити коло свого спілкування тільки до тих, хто вам приємний;
- ✱ зайнятись певним видом діяльності, що дозволить вам підвищити вашу самооцінку (дзюдо, карате, шейпінг, стрільба з лука, курси іноземних мов);
- ✱ активно відпочивати (поїхати з друзями на природу);
- ✱ не уникати приємного спілкування, а навпаки – заохочувати його;
- ✱ виконувати певні завдання саме так, як вважаєте за потрібне ви, а не хтось інший, тощо.

Модель стресової реакції, (рисунок) за Д. Гасне ром характеризується надмірним психологічним та фізіологічним навантаженням.



Стрес, який найчастіше переживають керівники організацій безпеки, властиві надмірні фізичні та психологічні навантаження. Його ознаками є хвороби чи патологічні стани організму.

Результатом дії гострого стресу вважаються такі хвороби:

- інфаркт;
- інсульт;
- травми;
- суїциди.

Результатом дії хронічного стресу є:

- виразкова хвороба травного тракту;
- гіпертензія;
- новоутворення;
- серцево-судинні захворювання;
- неврози, невропатії, психопатії.

Стрес викликається найрізноманітнішими чинниками, пов'язаними з основною роботою, подіями особистого життя, природними явищами тощо.

Найбільш поширеними організаційними стресовими чинниками в безпеці є:

- ★ невідповідне (надмірне чи недостатнє) робоче навантаження;
- ★ конфлікт ролей, коли до працівника ставлять суперечливі вимоги;
- ★ невизначеність ролей, становища;
- ★ нецікава робота.

Стресові чинники в управлінській діяльності:

- ★ надмірний потік інформації;
- ★ недостатність інформації для прийняття відповідного рішення;
- ★ брак часу;
- ★ фактор новизни;
- ★ конфлікти в колективі;
- ★ ненормований робочий день керівника;
- ★ конфліктні відвідувачі.

Особистісні стресові чинники зумовлені найрізноманітнішими життєвими ситуаціями. Слід відмітити, що значні позитивні емоції — це також стресові впливи, які відбуваються за такими ж механізмами, що і негативні. Боротьба із стресами полягає в тому, щоб навчитися справлятися з ними перш за все в собі. Дотримання гігієни праці, тіла та духу сприятиме утриманню рівноваги в житті, а отже, й буде запорукою надмірних стресів.

Щоб управляти іншими, знижуючи рівень стресу, необхідно враховувати певні позиції:

1. Оцініть здібності, потреби та схильність своїх підлеглих і намагайтесь, відповідно, вибирати обсяг та тип роботи для них.
2. Дайте своїм підлеглим певний ступінь свободи при виконанні завдань.
3. Чітко опишіть повноваження Ваших підлеглих, міру відповідальності та очікувані результати їх діяльності.

4. Використовуйте стиль лідерства, що відповідає вимогам даної ситуації.

5. Забезпечте належну винагороду за добре виконану роботу.

6. Будьте вчителем відносно Ваших підлеглих, розвиваючи їх здібності та обговорюючи з ними складні питання.



8. 6. Науково-практичні підходи до підбору та розміщення кадрів в системі безпеки

У змістовному плані стратегія кадрового забезпечення організацій безпеки України значною мірою спрямована на ефективність використання людських ресурсів держави на основі всебічного розвитку особи, збагачення її професіоналізму, ефективної реалізації її здібностей та особистих інтересів у основних видах управлінської діяльності: стратегічному плануванні, організаційній роботі, укомплектуванні штатів, загальному керівництві, контролі.

Тому основою системи безпеки є оптимізація кадрової політики і кадрового менеджменту.

На сьогодні поняття “кадрова політика” та “кадровий менеджмент” трактуються по-різному. Якщо під кадровою політикою слід розуміти соціально-політичні механізми підготовки й підбору управлінських кадрів, то кадровий менеджмент містить соціально-правові технології законодавчого порядку. На основі вище наведеного можна зробити висновок, що суть кадрової політики в системі безпеки сьогодні полягає у реструктуризації управлінської діяльності та її реформуванні відповідно до нових потреб суспільства. Принцип системності у підборі та підготовці керівних кадрів у системі безпеки — головна вимога при вирішенні даної проблеми.

Одним із першочергових напрямків процесу реформування системи безпеки слід вважати об’єктивізацію підбору кандидатів на керівні посади. Це дозволить не лише покращити порядок комплектування, але й забезпечити у подальшому потрібний рівень їхнього функціонування як найважливішої складової загальної системи безпеки держави. Цей момент має важливе стратегічне значення як для системи безпеки, так і для держави в цілому, про що йдеться в Указі Президента України від 7.07.97 р. № 620/97 “Про державну комісію з проведення в Україні адміністративних реформ”, якій запропоновано основну увагу спрямувати на реформування системи підготовки і перепідготовки управлінських кадрів в різних галузях діяльності.

Досвід провідних держав Західної Європи та США показує, що ефективність управління прямо пропорційна ефективності існуючої системи підбору кадрів. На цьому наголошують у своїх працях і відомі зарубіжні дослідники. Так, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі вважають ефективний підбір кадрів однією з форм попереднього контролю якості людських ресурсів.

Дж. Грей-сон і К.О'Делл, розглядаючи підготовку і безперервне навчання кадрів, підкреслюють той факт, що компанії, які хочуть вкласти великі гроші в освіту і професійний розвиток своїх співробітників, повинні дуже ретельно підходити до того, кого і як вони приймають на роботу. На основі вищенаведених особливостей можна зробити висновок, що організацій безпеки — це стосується особливо. Відомий спеціаліст з маркетингу Ф. Котлер вказує на важливість ретельного підбору кадрів як гарантії успішного функціонування організацій. “Японське диво” 40-х років відбулося внаслідок впровадження системи профпідбору, яка дозволяла розподіляти працівників у ту професійну діяльність, яка найбільше відповідала їхнім індивідуально-психологічним можливостям. Америка розцвіла лише завдяки запровадженню системи пошуку і розвитку талантів. Тому ставка на використання особистісного потенціалу громадян, пошук і розвиток їх талантів дозволить і системі безпеки України вийти із сьогоденної кризи.

Назріла потреба в концепції побудови такої професійно-кваліфікаційної моделі сучасного керівника системи безпеки, яка відображала б його позиції у сферах адміністративно-управлінської і професійної діяльності, морально-етичних відносин і особистих якостей, що не менш важливо. Необхідно розробити ряд нормативних актів щодо врегулювання між суб'єктом та об'єктом управлінської діяльності в системі безпеки, оцінки діяльності керівних кадрів, захисту їх прав і свобод, розкриття їх здібностей і таланту, професійного росту тощо.

Запровадження методів профорієнтації в систему безпеки можливе лише при врахуванні певних соціальних умов таких, як, низька особиста активність великої кількості населення, високий рівень конформізму тощо. Особливо важливого значення на рівні профорієнтації слід надавати таким особистим якостям індивіда, які вкрай необхідні йому для успішної управлінської діяльності. До таких індивідуальних характеристик можна віднести: чесність, гідність, доброзичливість, благородство, скромність, чуйність, чемність, самокритичність, правдивість, сміливість, принциповість, емоційну врівноваженість, стійку пам'ять, сильну волю, фізичну витривалість, хороший стан здоров'я, міцну нервову систему.

Система кадрового менеджменту, зокрема механізм підбору кадрів безпеки, включає такі поняття, як:

— безпосередньо **профорієнтація** — це система певних заходів, спрямованих на забезпечення галузі компетентними фахівцями, здатними допомогти даній організації досягнути мети;

— **профконсультація** — це комплекс заходів щодо вивчення індивідуально-психологічних властивостей особистості для надання кожній людині, яка цього потребує, допомоги у виборі сфери професійної діяльності, що відповідає її можливостям та потребам, де вона могла б розкрити свій природний потенціал з найбільшою корисністю для себе і суспільства, (з позицій підходу галузевого — для вирішення питання придатності чи непридатності даної особи до керівної діяльності);

— **профадаптація** — це заходи, спрямовані на оптимальність поєднання індивідуально-психологічних якостей, про які йшлося вище, можливостей і зовнішніх чинників із метою досягнення професіоналізму.

Таким чином, професійний підбір у системі управління безпекою треба розглядати як комплекс психолого-педагогічних засобів, спрямованих на забезпечення даної системи високопрофесійними і кваліфікованими управлінськими кадрами.

Ефективність функціонування системи безпеки найбільше залежить від якості управлінського персоналу, і тому першочерговим завданням сьогодні в Україні є визначення статусу керівників системи безпеки, усунення колізії між їх повноваженнями та відповідальністю, організування процесу управління людськими ресурсами, які забезпечуватимуть діяльність системи в цілому.

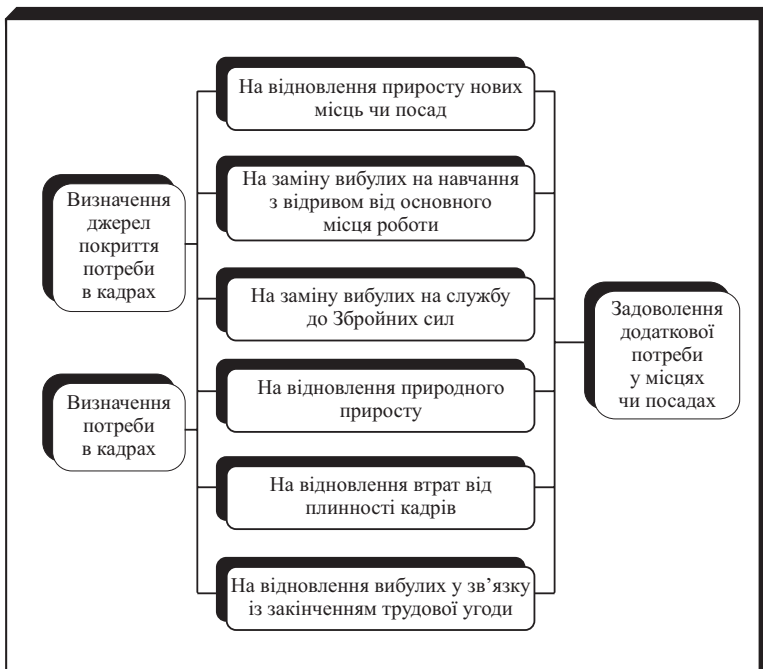


Схема формування потреби в кадрах та джерел її забезпечення.

Сьогодні вимоги до керівника є настільки складними, що практика вибору за принципом “він такий хороший хлопець — давайте зробимо його директором” досить сумнівна і часто не виправдана.

Отже, стає очевидною необхідність центрального забезпечення керівними кадрами системи безпеки, включаючи вирішення проблем їх підготовки, вдосконалення, просування по службі, матеріального забезпечення, соціальні гарантії тощо.

Основні функції з проблем кадрового менеджменту безпеки майже збігаються з основними функціями управління кадрами державних установ, які означають таке:

— **забезпечення:** оголошувати та здійснювати набір і відбір;

– **розподіл:** доручати роботу, винагороджувати, підвищувати, переводити на іншу роботу;

– **розвиток:** навчати, оцінювати, наставляти і зацікавлювати працівників;

– **санкціонування:** дисциплінувати, забезпечувати належні умови роботи, працювати над скаргами та проханнями;

– **контроль і пристосування:** планувати систему штатного управління, визначати взаємостосунки між кадровими, фінансовими, контрольними та іншими органами влади й структурами, забезпечувати інформаційні потоки.

Іншим важливим напрямком кадрового менеджменту безпеки є розміщення та переміщення кадрів залежно від їх підготовки, досвіду, працездатності, вміння керувати людьми, компетентності, беззастережно-го служіння народові України тощо.

З метою найефективнішого використання здібностей керівника при призначенні на посаду обов’язково слід враховувати стиль його службового мислення. Н. Грінівецька виділяє три типи такого мислення в державних службовцях:

1). Інноваційний стиль, якому властиві пошук ноу-хау, націленість на проривні технології, новаторство, творчість — це генератори з яскраво виявленим актуалізованим інтересом.

2). Активнотворчий стиль, якому притаманні традиційне мислення, впевненість у собі, висока самовіддача, активна державна поведінка, чітка громадянська позиція, прагнення досягти цілей, які поставлено перед ними, які перед керівниками, законними засобами, “викладання на роботі”, найчастіше це “тяглові конячки” системи.

3). Пасивновиконавчий стиль, для якого характерне пасивне, відстале мислення. Виконують свої обов’язки в межах посадової інструкції, не проявляють ініціативи за правилом “ініціатива карається”, бездумно виконують накази, розпорядження, постанови за принципом: “керівництву видніше”. Це типові “служачки”, більшість з яких педанти, чудові виконавці. Практика показує, що таких службовців досить багато. В окремих випадках їх не можна розглядати як негатив.

Проблема кадрового забезпечення менеджменту безпеки є багатогранною і різноплановою. Відсутність прозорості в системі управління безпекою є чи не основною її вадою, що неминуче призведе до таких же негативних наслідків у галузі, як і в державі в цілому: непрофесіоналізму керівників, хабарництва, корупції, клановості в системі безпеки, відсутності чітких критеріїв щодо просування по службі. Забезпечення гласності може здійснюватися через відкриту роботу конкурсних комісій, діяльність яких теж потребує докорінної реформи.

З метою запобігання таким негативним явищам при підготовці керівників безпеки слід розвивати правильну мотивацію, а при призначенні — враховувати орієнтацію на роботу, кар’єру тому, що принциповим питанням управління системою безпеки є правильне застосування висококваліфікованих спеціалістів.

Гарантом ефективної діяльності системи безпеки в Україні є підготовка управлінських кадрів нової генерації на основі науково обґрунтованих сучасних навчальних програм із врахуванням міжнародного досвіду.

Час керівників-виконавців скінчився, і в умовах зміни соціально-економічного устрою держави необхідні керівники, фундаментально підготовлені в галузі сучасного управління, економіки і фінансів тощо.

Стрімкі зміни зовнішнього середовища вимагають сьогодні від керівника системи безпеки міцного освоєння класичних та ряду кардинально нових функцій, які становлять невід'ємну частину управлінської діяльності, з метою досягнення головної мети в системі безпеки. Сьогоднішньому керівникові необхідні нові навички, які дозволять йому:

- ✱ формулювати і реалізовувати стратегію діяльності організації, спрямовану на досягнення мети;
- ✱ підтримувати і плекати якість;
- ✱ забезпечувати організацію ресурсами;
- ✱ розвивати бази даних про основні напрямки діяльності (якість обслуговування клієнтів);
- ✱ аналізувати пройдений шлях;
- ✱ складати проекти, які, будуть вирішальними в майбутньому;
- ✱ ефективно адаптовуватись до змін навколишнього середовища й упереджати їх;
- ✱ покращувати комунікації в межах організації;
- ✱ налагоджувати зв'язки з громадськістю;
- ✱ забезпечувати органічну інтеграцію в політику, яку здійснює держава;
- ✱ знати і вміти раціонально використовувати юридично-правові акти діяльності організації;
- ✱ забезпечувати визнання та призначати винагороди;
- ✱ вміти управляти багатоплановими процесами;
- ✱ вміти доходити згоди та знаходити компроміси;
- Бачити перспективи у всіх галузях безпеки;
- ✱ вміти створювати імідж своєї організації;
- ✱ розуміти соціальні потреби людини, що є основою вміння керувати людьми;
- ✱ вміти надихати на активну роботу;
- ✱ вміти врівноважувати багато протилежних видів тиску;
- ✱ бачити значення і ролі діяльності організації в народногосподарському комплексі країни;
- ✱ забезпечувати бачення організації в її “ідеальному стані” у майбутньому через досягнення конкретизованих цілей.

Принцип професіоналізму керівників є провідним началом у функціонуванні будь-якої організації, в тому числі системи безпеки. Професійний розвиток управлінських кадрів характеризується певною часовою і рівневою структурованістю. А. Рачинський виділяє кілька типів розвитку професіоналізму керівників кадрових служб, які цілком придатні для використання в підготовці управлінських кадрів у системі безпеки:

- * **професійно-кваліфікаційний розвиток**, пов'язаний із підготовкою, перепідготовкою і підвищенням кваліфікації, набуттям нових умінь, навичок та досвіду;
- * **професійно-посадовий розвиток**, що здебільшого пов'язаний із раціональним добором і розміщенням кадрів на основі використання здібностей та особистих можливостей кожного працівника, оптимального застосування в межах колективу працівників різних фаху, досвіду, віку, складу розуму та особистих якостей;
- * **розвиток операційної сфери професійної діяльності** — технологічне забезпечення професіоналізму, усвідомлення його рис та ознак, професійна діяльність на рівні високих показників і стандартів, особистий творчий вклад у професійне середовище, відповідність результатів своєї праці інтересам суспільства;
- * **розвиток мотиваційної сфери** — мотивація досягнення високих результатів у своїй праці, намагання розвивати себе як професіонала, духовна орієнтація, саморозвиток засобами професії тощо.

Професіоналізм керівника можна характеризувати такими загальними ознаками, які відіграють функціональну роль у діяльності керівника, без яких він не може обійтись як посадова особа:

- 1) компетентність керівника — знання ним справи, наявність необхідної професійної освіти, навичок у роботі, вивчення і засвоєння передового досвіду, систематичне підвищення кваліфікації;
- 2) організаторські здібності — вміння налагоджувати роботу колективу, зав'язувати зовнішні та внутрішні контакти, забезпечувати організацію ресурсами тощо;
- 3) систематичне якісне виконання різних операцій, ухвалення рішень, стабільність службових відносин, відчуття стабільності службової діяльності, користі та якості виконаної роботи;
- 4) самостійність та ініціатива, відчуття нового, які сприяють знаходженню альтернативних шляхів вирішення проблем організації, освоєння та використання нових технологій, що є необхідним для адаптації організації до роботи в змінених чи нових умовах середовища;
- 5) змінність працівників апарату, що забезпечує динамізм у керуванні системою, приплив до неї нових ідей, удосконалення методів управління, більш тісний зв'язок із населенням, запобігання застою, консерватизму, бюрократизму, зниженню почуття відповідальності;
- 6) регулярне отримання зумовленої плати за свою працю;
- 7) політична нейтральність при виконанні службових обов'язків;
- 8) лояльність керівника, вміння триматися в межах закону, службового обов'язку, бути коректним, уважним до людей, добре ставитися до всіх, хто залежить або звертається до нього;
- 9) відповідальність (дисциплінарна, адміністративна або кримінальна, матеріальна) за невиконання чи неналежне виконання службових обов'язків, за якість рішень, тощо;
- 10) забезпечення виконання чинного законодавства, що є необхідною умовою будь-якої управлінської діяльності.



Розділ 9.

Основи корпоративної безпеки

Програмна анотація

- 9.1. Кадровий менеджмент в підприємницькій безпеці,
 - особливості управління кадровими ресурсами.
 - 9.2. Основи корпоративної безпеки в підприємницькій діяльності,
 - зміцнення безпеки через навчання співробітників,
 - концептуальні підходи до забезпечення підприємницької безпеки,
 - корпоративну безпеку – в руки професіоналів,
 - основні етапи і процедури професійного відбору працівників,
 - загальні завдання корпоративної безпеки підприємства.
 - 9.3. Норми та етика поведінки працівників охорони.
-



9.1. Кадровий менеджмент у підприємницькій безпеці

Мета, стратегія, тактика та принципи кадрового менеджменту

Одним з найважливіших факторів успішної діяльності організації безпеки є максимально ефективне використання персоналу (кадрового капіталу підприємства).

Діяльність будь-якої організації залежить від конкретних людей. Люди визначають придатність обладнання і технології, встановлюють для себе обсяг функцій, обов'язкових для виконання, пристосовують під свої можливості структури організації. Тому люди є центральним і головним елементом у будь-якій системі управління кожної організації.

Людина в організації виконує роль керівника (суб'єкта управління) та виконавця (об'єкта управління). Працівники організації виступають об'єктом управління, оскільки вони є продуктивною силою і головним складником будь-якого виробничого процесу. Тому планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів на виробництві становить основний зміст менеджменту персоналу безпеки і з цієї точки зору розглядається аналогічно до управління матеріально-грошовими елементами виробництва. Разом з тим персонал – це перш за все люди, які характеризуються складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких соціально-психологічні відіграють головну роль. Здатність персоналу одночасно виступати об'єктом та суб'єктом управління є головною специфічною особливістю менеджменту персоналу безпеки.

Враховуючи сказане вище, під **управлінням кадрами** розуміють процес планування, підбору, підготовки, оцінки та неперервної освіти кадрів, спрямований на раціональне їх використання, підвищення ефективності виробництва і, в кінцевому результаті, – на поліпшення якості життя.

Предметом менеджменту персоналу безпеки є вивчення стосунків працівників у процесі виробництва з точки зору найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу в умовах функціонування самої організації безпеки.

Метою менеджменту персоналу безпеки є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та мотивації до праці для розвитку здібностей працівників, а також стимулювання їх до виконання робіт вищого рівня.

На думку багатьох зарубіжних науковців, головними моментами в роботі з персоналом повинні бути:

- ресурсна орієнтація, тобто використання індивідуальних здібностей працівників у відповідності із стратегічними цілями організації (в першу чергу, для оволодіння новими технологіями);
- інтеграція прагнень, потреб та запитів працівників з інтересами організації.

Нині все більшого значення набуває соціальна направленість у кадровій роботі, зміщення уваги на врахування інтересів працівників, підвищення їх мотивації та інших соціально-психологічних факторів росту продуктивності праці та результативності підприємства безпеки.

Управління кадрами в рамках підприємства безпеки, як невід’ємна частина його господарської політики, має стратегічний та оперативний аспекти. Організація управління персоналом виробляється на основі концепції розвитку підприємства, яка складається з трьох частин:

- виробнича концепція;
- фінансово-економічна концепція;
- соціальна концепція (кадрова політика підприємства).

Кадрова політика – це сукупність принципів, основних моделей, цілей та уявлень, які визначають напрями та зміст роботи з кадрами і є вирішальними у сфері управління організацією безпеки. Вона визначає цілі, пов’язані з відношенням підприємства до зовнішнього оточення (ринок праці, взаємовідносини з державними органами тощо), а також цілі, пов’язані з відношенням підприємства до свого персоналу (участь в управлінні, стиль керівництва, удосконалення системи професійної освіти, соціальні питання тощо). Питання кадрової політики вирішуються за допомогою кадрової стратегії і тактики.

Завдання **кадрової стратегії** включають:

- підняття престижу підприємства,
- дослідження взаємовідносин між працівниками всередині підприємства,
- аналіз перспектив розвитку потенціалу робочої сили в даному регіоні, узагальнення та попередження причин звільнення з роботи тощо.

Складовими частинами розробки кадрової стратегії підприємства є:

- **планування потреби в кадрах** – організаційний аналіз, аналіз існуючих посад, потреба в нових посадах та якісне кадрове планування, оцінка посад, поповнення штатів співробітників;
- **навчання та підвищення кваліфікації** – підвищення загально-освітнього та професійного рівня, навчання у процесі роботи на місцях, ротация по посадах, стажування, самоосвіта тощо;
- **система регулювання** – цілеспрямоване керівництво, оцінка виконаної роботи, оцінка можливостей (здібностей) працівників, планування службового росту;
- **оплата праці** – загальна сукупність всіх видів оплати, оплата за об’єм та якість виконаної роботи, оплата залежно від займаної посади, соціальне забезпечення тощо.

Повсякденна реалізація кадрової стратегії, а також одночасне надання допомоги керівництву при виконанні завдань управління підприємством належать до тактики управління кадрами безпеки.

Отже, **тактика** підприємства безпеки у вирішенні кадрових питань полягає в:

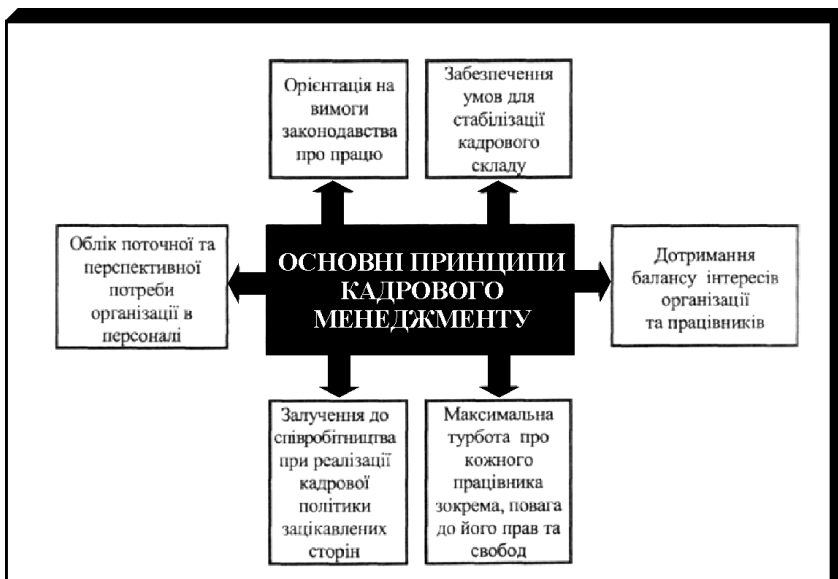
- підвищенні зацікавленості кадрів у праці шляхом їх мотивації;

- досягненні кращого взаєморозуміння між керівником та підлеглими шляхом співбесід, спостереження, обговорення;
- підвищенні у працівників задоволення від праці, виявленні перешкод у роботі та пошуку шляхів їх усунення;
- доведенні до відома підлеглих оцінки їх діяльності;
- накопиченні професійних сил, а при необхідності – удосконаленні та перепідготовці за конкретним планом;
- встановленні реальних та досяжних цілей на найближче майбутнє;
- розгляді всіх можливих варіантів кадрових перестановок всередині організації.

До основних елементів менеджменту персоналу відносяться:

- відбір кадрів;
- оцінка професійних якостей або діяльності;
- винагорода;
- навчання та підвищення кваліфікації.

Основні **принципи** кадрового менеджменту безпеки наведені на рисунку



Основні принципи кадрового менеджменту безпеки

Як бачимо, виділяють шість основних принципів менеджменту, використання яких дає можливість підприємству безпеки досягнути своїх стратегічних цілей.

Особливості етапів управління трудовими ресурсами

Управління персоналом підприємства безпеки включає в себе наступні взаємопов'язані етапи:

1. Створення ефективної системи кадрового менеджменту на підприємстві безпеки та механізму управління нею, який включає в себе: розроблення та створення оптимальної структури служби персоналу і штатів кадрової служби, визначення структури професійної підготовки та структури професійно значимих якостей спеціалістів з кадрів, відбір, навчання та підготовку кваліфікованих спеціалістів з управління людськими ресурсами.

2. Фірмова кадрова політика передбачає розроблення основних принципів та методів стратегічного та оперативного управління персоналом.

3. Планування трудових ресурсів включає в себе: складання планів та прогнозів у роботі з персоналом, планування чисельності та складу працівників, створення автоматизованих систем управління людськими ресурсами.

4. Набір персоналу передбачає знання та вміле використання всіх можливих джерел забезпечення потреби в кадрах.. При пошуку спеціалістів, як правило, використовуються наступні шляхи підбору персоналу:

- кадрові агентства;
- ярмарки вакансій;
- контакти з вузами;
- внутрішній кадровий резерв підприємства безпеки;
- власні бази даних підприємств безпеки;
- оголошення та перегляд резюме в засобах масової інформації;
- через знайомих співробітників підприємства чи особистих знайомих.

5. Професійної орієнтації та адаптації персоналу включає: введення працівників, які прийняті на роботу, в організацію, розроблення та здійснення програм професійного навчання та підвищення кваліфікації. Адаптація є важливим елементом як для працівника, так і для підприємства безпеки і включає виробничі та соціальні елементи, сприяє професійному становленню працівника, встановленню взаємовідносин із співробітниками. В свою чергу, труднощі з професійною адаптацією можуть служити інформацією про можливість (чи неможливість) ефективної роботи спеціаліста на даному підприємстві.

Взаємозв'язані етапи управління підприємством безпеки



6. Формування кадрового потенціалу управління передбачає аналіз якісного складу управлінських кадрів, організацію наймання та постійної роботи з молодими спеціалістами, розробку науково-практичних основ підбору та розміщення керівних кадрів.

7. Оцінки працівників та їх трудової діяльності розробляються та доводяться до персоналу методики оцінки професійної придатності працівників, проводяться регулярні атестації та відбувається створення резерву потенційних кандидатів на всі посади.

9. Організація навчання персоналу. На цьому етапі управління персоналом здійснюється розробка та здійснення програм професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.

10. Управління трудовою дисципліною та плинністю персоналу передбачає розроблення структури заробітної плати та системи пільг; програм ротації та мобільності всередині підприємства, процедур наймання, підвищення, пониження, переведення та звільнення працівників.

Плинність кадрів є складовою частиною загального руху трудових ресурсів, це індивідуальні неорганізовані переміщення працівників між підприємствами, організаціями. Із безлічі мотивів плинності кадрів перш за все виділяють:

- незадоволення виробничо-економічними умовами (організація роботи, розмір заробітної плати, відсутність можливостей професійного росту);
- незадоволення житлово-побутовими умовами;
- стосунки, що не склалися з керівництвом або колективом;
- мотиви особистого характеру та інші.

Від плинності кадрів принципово відрізняється ротація кадрів, яка також є складовою їх загального руху.

– **Ротація** – це рух, переміщення кадрів. Розрізняють кілька видів ротації.

– **Спіральна** (горизонтальна) ротація – передбачає переміщення працівника на одному рівні посади.

– **Гвинтова** (вертикальна) ротація – це переміщення працівника з підвищенням його на посаді.

– **Комбінована** ротація (змішана) поєднує риси названих вище видів ротації.

Ефективність управління трудовими ресурсами підприємства значною мірою залежить також і від правильної **організації кадрового діловодства** (ведення особистих справ працівників, облік та звітність по кадрах). Тут значна роль відводиться використанню кадровими службами організаційної техніки та персональних комп'ютерів в автоматизації процесів управління людськими ресурсами. Цей же етап передбачає здійснення оцінки ефективності діяльності підрозділів по роботі з персоналом. Існує велика кількість різних підходів до оцінки персоналу, але всі вони мають спільний недолік – суб'єктивність, оскільки остаточне рішення багато в чому залежить від того, хто використовує метод, або того, хто виступає як експерт.

Оціночні технології повинні бути побудовані таким чином, щоб оцінка персоналу безпеки була:

- **об'єктивною** – незалежною від будь-якої приватної думки або окремого судження;
- **надійною** – відносно вільною від впливу ситуаційних факторів (настрою, погоди, минулих успіхів чи невдач тощо);
- **достовірною** – оцінюється реальний рівень володіння навиками та компетенцією (наскільки успішно працівник може виконувати свою справу);
- **з можливістю прогнозу** – оцінка повинна давати відомості про те, до яких видів діяльності і на якому рівні працівник є потенційно придатним;
- **комплексною** – оцінюється не тільки кожен із працівників підприємства безпеки, але і зв'язки та відносини між ними всередині самого підприємства безпеки;

- **доступною** – цілі процедури оцінки та критерії оцінки повинні бути доступними не тільки вузькому колу спеціалістів, але і тим, кого оцінюють.

Необхідно, щоб у процесі проведення оцінки не створювалась стресова ситуація для колективу, здатна дезорганізувати роботу. Ці заходи повинні увійти у загальну систему кадрової роботи компанії таким чином, щоб сприяти її розвитку та удосконаленню.

Найбільш придатною оціночною технологією, яка відповідає перерахованим вище вимогам, може служити технологія “Центр оцінки”. Цей метод вважається у світовій практиці управління людськими ресурсами найбільш точним та ефективним методом оцінки ділових та особистісних якостей працівників, особливо управлінців.

Такий метод використовується зазвичай у двох випадках, коли проводиться:

1. Оцінка наявних працівників на підприємстві безпеки, (найчастіше управлінців середньої та вищої ланки) для вирішення завдань:

- оптимізації розміщення кадрів (висування, переміщення, виведення);
- обґрунтованого формування кадрового резерву;
- планування кар’єри працівників підприємства;
- формування індивідуальних планів навчання та професійного росту.

2. Оцінка групи претендентів на ті чи інші посади в компанії з метою обґрунтованого та надійного відбору тих, хто найбільш повно відповідає вимогам.

Суть методу полягає у тому, щоб створити вправи, які моделюють ключові моменти діяльності працівника, у яких проявились би наявні у нього професійно значимі якості. Ступінь їх вираженості оцінюється підготовленими спеціалістами, і на основі цієї оцінки робляться висновки про ступінь придатності атестованого до даної роботи, просування по службі, необхідність індивідуальних психологічних консультацій, психокорекції або соціально-психологічного тренінгу.

Так, при “випробуванні виступом” претенденту пропонують виступити перед аудиторією. Після цього спостерігачі оцінюють впевненість доповідача та вміння володіти собою, логічність викладення матеріалу, емоційність та запам’ятованість виступу.

При “випробуванні документами” претенденту пропонують за певний період часу розібратися з пакетом документів та прийняти рішення. У цьому випадку оцінюється, головним чином, здатність до аналізу

Метод “Центр оцінки” дозволяє створити організаційний план проведення процедур оцінки, сформулювати вимоги та обмеження, а також дозволяє досягнути глибшого розуміння особливостей діяльності оцінюваних працівників, специфіки організаційної культури та схем взаємодії, які використовуються в даній організації.

З метою ефективного управління персоналом варто встановити, до якої категорії за типом поведінки відноситься той чи інший працівник, оскільки така приналежність визначає поведінку працівника та можливий характер взаємовідносин.

Основні типи поведінки працівників безпеки

Категорія працівників	Типи їх поведінки	Характер взаємовідносин
1.	2.	3.
1. “Не-замінний” (універсал)	Погоджується підміняти, заміщати, представляти. Часто робить не тільки свою роботу, але й понад обов’язками. Повний гордості, що все може. Розуміє з півслова, інколи навіть сам випереджає роботу.	Звернення — “потрібно”, і двічі просити не треба: може образитися.
2. “Себелюбець”	На першому місці власне “я”. Береться за все тільки тоді, коли можна щоявити свої достоїнства. Любить суспільнуроботу.	Його потрібно тримати в “рамках”. Із марнославства може зробити будь-яку роботу.
3. “Діловий”	Сильна риса — практицизм. Кінцевого результату може досягнути будь-яким способом, все підпорядковує користі. Не здатний співвідносити свої задачі із задачами спільної роботи.	Потрібно ставити конкретні цілі, роз’яснювати їх, виховувати звичку дивитися вперед, оглядатися назад та поглядати по сторонах.
4. “Гравець”	Розвинений вибірковий інтерес до діяльності, може добре працювати тільки тоді, коли робота йому подобається. Проте його інтерес нестійкий: він швидко загоряється і також швидко охолоджується.	Час від часу необхідно “струшувати”, нагадувати, що за виконання роботи він відповідає особисто.
5. “Енергійний”	Важлива не робота, а саме відображення у ній, на місці буває рідко. Весь у громадських справах. Вічно кудись спішить, десь засідає.	Добре реагує на слова “себе не жалієте” або „чи не погодитесь Ви трішки нам допомогти?”.
6. “Мораліст”	Тримається владно, любить всіх повчати, його не потрібно виховувати, з ним потрібно бути обережним. Любить роль консультанта.	Любить поважне ставлення до себе, проте вранці його краще не зачіпати, бо до обіду будете вислуховувати понали.
7. “Архіваріус”	Все робить за інструкцією. Акуратний з документами, в яких йому все зрозуміло. Масштабність та зміст роботи є сильнотіючими стимулами, бо інакше він не почуває себе потрібним.	Звертайтеся з проханням допомогти розібратися в документах, довіряйте “дось”. Нового не доручайте, оскільки він з цим не справиться.

1.	2.	3.
8. “Скептик”	Починає виконувати будь-яке завдання після другого-третього нагадування. Змісту в роботі не бачить.	Індивідуальний підхід не потрібний
9. “Творець”	Все робить легко, йому все цікаво. Працює розумно, красиво. Хочє зробити краще, більше, швидше. Його легко поранити, не може і не хоче прилаштовуватись до оточуючого порядку. Поважає відкритість відносин та чесність.	Потребує доброзичливої підтримки та визнання. Необхідно остерігати його від помилок та деякої наївності.

Професіограма

Якості, якими повинен володіти співробітник, що претендує на посаду, можуть визначатися так званою **професіограмою**, або картою компетентності, яка може бути теоретичною, що ґрунтується на нормативних документах (інструкціях, положеннях тощо) або емпіричною, складеною шляхом вивчення реальних осіб.

Професіограма – це комплексний, систематизований, багатосторонній опис та обґрунтування системи вимог, що ставляться певною діяльністю, спеціальністю або професією до людини. Будь-яка професіограма повинна включати відомості двох видів: опис самої професійної діяльності (психологічна професіограма) та опис вимог до людини, яка буде займатися цією професійною діяльністю, до його психіки як перелік професійно необхідних якостей (психограма).

У психограмі описуються психологічні особливості професії. Кожна конкретна професія визначає кількісне та якісне вираження окремих психічних утворень (відчуттів, сприйняття, пам'яті, мислення, уяви, мови, уваги, волі тощо), їх взаємозв'язок та взаємодію в процесі виконання виробничих операцій, що зумовлює наявність окремих здібностей. Психограма має на меті відобразити цю своєрідність та дати зрозуміти людині, які вимоги до психіки та особистості висуває професія, що цікавить її.

Загальний план опису професії (професіограма) містить наступні розділи:

1. Загальні відомості про професію, спеціальність (назва професії, форми професійної підготовки, робочі місця, які можна одержати після набуття професії).

2. Зміст та умови роботи (матеріали, що використовуються, процес роботи та його результати, рівень механізації та автоматизації, необхідні для роботи знання, вміння, навички, характер та умови праці).

3. Людина в процесі роботи (привабливі сторони роботи та її труднощі, ступінь відповідальності та елементи творчості, психофізіологічні якості та медичні протипоказання, позитивні та негативні наслідки роботи для людини).

4. Соціально-економічні особливості професії (система оплати праці та соціальне забезпечення, культурно-побутові умови, перспективи професійного росту, географія професії тощо).

Завдання відбору на основі професіограми – всебічна оцінка кандидатів для роботи в системі безпеки, яка орієнтується не на окремі риси, а на властивості особистості взагалі.



9.2. Основи корпоративної безпеки, (конкурентна розвідка, комерційна таємниця, юридична безпека, кадрова безпека.)

Зміцнення безпеки компанії через навчання співробітників

Одним з немаловажних елементів кадрової безпеки компанії по праву вважається такий аспект діяльності служби персоналу як організація навчання співробітників. Крім стандартно плановані підвищення професійної кваліфікації, перенавчання й т.д. у планах і програмах служби персоналу значиме місце повинне зайняти додаткове інформування фахівців різних підрозділів з питань безпеки.

Побудова системи економічної безпеки підприємства не буде вважатися завершеним, якщо в ній не передбачений напрямок навчання й підвищення кваліфікації саме по безпеці. Причому не тільки співробітників профільного підрозділу, але й всіх інших працівників. Як правило, штатних фахівців відділу безпеки й охорони відправляють на відповідні семінари й курси, а про інший персонал забувають.

Однак із цим не можна погодитися – без чіткого знання всіма співробітниками своїх дій у ситуаціях, коли видні тільки слабкі сигнали, дрібні ознаки небезпеки в зоні відповідальності кожного, неможлива результативна діяльність по забезпеченню схоронності матеріальних цінностей й інформації організації в цілому, підтримці заданого рівня безпеки всього підприємства. Сигнал може залишитися без реакції, і це спричинить великий збиток.

У той же час фахівці з безпеки не можуть охопити своєю увагою й впливом абсолютно всі ризики. Допомога персоналу тут у край необхідна, і щоб вона була своєчасною й ефективною, потрібно організовувати навчання по відповідних тематиках запобігання втрат. Завдання служби персоналу в цій сфері – спільне (з керівником служби безпеки) вивчення актуальності тим, визначення видів, часу й місця занять, складу тих, яких навчають, і персоналій викладачів й, нарешті, узгодження й твердження програм, включення їх у загально-фірмові плани розвитку людських ресурсів компанії.

Внутрішньо-фірмове навчання персоналу безпеки організується по декількох основних блоках:

- Навчання колективним й індивідуальним діям в екстрених ситуаціях;
- Навчання методам захисту інформації й інтелектуальної власності;
- Навчання способам виявлення й запобігання неправомірних дій інших працівників;
- Навчання загальним і спеціальним методам розпізнавання шахрайських дій з боку клієнтів, постачальників й інших суб'єктів ринку;

- Навчання правилам особистої (побутової) безпеки.
- Навчання працівників правилам техніки виробничої безпеки.

Якісна організація навчання по перерахованих блоках повинна містити в собі, не тільки доведення матеріалу до персоналу тим або способом, але й перевірку відповідних знань у вигляді заліків і практичних тренувань, а питання по темах занять повинні включатися в опитні аркуші при атестації.

Проходження навчання по найбільш важливих тематиках документується в спеціальних журналах (з видачею внутрішньо-фірмових сертифікатів і дипломів), що також є одним з факторів мотивації, оскільки це навчання все-таки безкоштовне. Щоб ефект від занять був довгостроковим, посадові або процедурні інструкції, технологічно процеси повинні повторювати правила й вимоги, що озвучують на курсах. Розглянемо зміст кожного зазначеного блоку.

Навчання діям в екстрених ситуаціях

1. Навчання персоналу діям в екстрених ситуаціях організується у формі лекційних занять із наступними тренуваннями. Лекції рекомендується проводити не рідше 1 раз в півроку або частіше (наприклад, у зв'язку зі зміною персоналу). Для деяких екстрених ситуацій, пов'язаних із цивільною обороною або забезпеченням пожежної безпеки, законодавством може бути встановлена інша періодичність проведення занять.

2. Тренування, на відміну від лекцій, можна проводити й частіше, тому що вони є, по-перше, найкращою формою закріплення теоретичних знань; по-друге, служать прекрасним засобом перевірки загального рівня дисципліни; по-третє, як і будь-який спортивний захід, формує командний дух і зміцнює колектив. Думка про те, що все це більше схоже на дитячі ігри дорослих і ніколи не пригодиться, не витримує критики, тому що зовсім не смішно знати речі, від яких залежить життя й здоров'я людей, а пожежі, пограбування й техногенні катастрофи відбуваються в нас у країні, на жаль, не так уже і рідко.

Кілька слів про ситуації, які можуть уважатися екстреними або надзвичайними. Для кожної області діяльності екстреними є різні обставини. Наприклад, для великого торгового центра досить актуальним буде розгляд таких ситуацій як пограбування, погроза терористичного акту (вибух, хімічне зараження й ін.), пожежа, аварійне відключення електроенергії, аварії інженерних комунікацій і мереж, вихід з ладу розрахункових систем, безладдя в торговельному залі.

До категорії екстрених можна віднести й поява представників різних державних контрольних органів. Відзначимо, що дії персоналу можуть бути як індивідуальними, так і колективними. Навчання повинне проводитися в комплексі, колективні дії складаються з індивідуальних.

З метою закріплення матеріалу й постійного нагадування про значущість проведених дій, всі дії в екстрених ситуаціях повинні бути розписані у відповідних локальних інструкціях. Сама серйозна увага приділяється організації взаємодії співробітників, причому не по прізвищах, а по посадах і робочих місцях.

3. Невід'ємним елементом навчання технології дій при надзвичайних подіях є деякі "супутні" заняття: по наданню першої медичної допо-

моги, застосуванню засобів пожежогасіння, використанню засобів індивідуального захисту й порятунку й т.п. Зі співробітниками також проводяться заняття по запам'ятовуванню телефонів екстреного зв'язку, аварійних служб, правоохоронних органів і сил власної безпеки.

Навчання методам захисту інформації

Навчання персоналу методам захисту інформації полягає в доведенні до відомості співробітників, що мають доступ до конфіденційної інформації підприємства, певних правил й інструкцій: по забезпеченню нерозголошення конфіденційних відомостей, по обігу з документами, що містять такі відомості, по прогнозуванню дій конкурентів, по протидії вербувальним підходам з боку конкурентів і правоохоронних структур.

Захист інтелектуальної власності також є дуже важливим елементом безпеки інформації. З носіями таких відомостей або власниками авторських прав проводяться окремі заняття. Іншим роз'яснюються поняття службової інформації і їхнього права на результати інтелектуальної діяльності. Навчання повинне бути активним, з роз'ясненням і перевіркою засвоєної інформації, а не простим витребуванням розпису за ознайомлення. Конкретна тематика по цьому блоці визначається керівником служби безпеки.

Навчання способам виявлення й запобігання неправомірних дій інших працівників

Навчання персоналу способам виявлення й запобігання неправомірних дій інших працівників проводиться порізно для менеджерів і виконавців.

1. З рядовими співробітниками проводяться заняття по виявленню ознак завдання збитків колегами по роботі: починаючи від пропаж особистих речей, використання майна й устаткування компанії в особистих цілях, і закінчуючи одержанням ними незаконних винагород від клієнтів, присвоєнням і шахрайством на роботі. Заняття організуються на прикладі типових робочих місць із використанням різних наочних прикладів. Особлива увага приділяється доведенню порядку дій при виявленні негативної інформації, каналам зв'язку з адміністрацією.

2. Менеджери присвячуються в цю проблематику глибше. До них доводить те ж, що й для рядових співробітників, але стосовно до рівня менеджерського складу додатково вивчається процедура ініціювання внутрішнього адміністративного розслідування (голосного або негласного) силами фахівців з безпеки, його документування й ролі менеджерів у роботі із запобігання збитку від дій персоналу. Менеджери повинні запам'ятати канали зв'язку з відділом безпеки, у тому числі екстрені й цілодобові. Вони навчаються методам спостереження за технологічними процесами з погляду запобігання збитку на підставі конфіденційний документ локального характеру, що описує ці процедури.

Навчання методам розпізнавання компрометуючих дій

Навчання персоналу загальним і спеціальним методам розпізнавання компрометуючих дій клієнтів, постачальників й інших суб'єктів ринку дуже важливо для підрозділів, що безпосередньо беруть участь у зовнішніх контактах.

- Загальними є стандартні правила запобігання потенційного збитку, – зробленого зовнішніми суб'єктами;
- а спеціальними вважаються більше деталізовані стосовно до кожної конкретної посади.

Ці методи розробляються на основі існуючого технологічного процесу. Наприклад, для менеджера по продажах важливо чітко знати правила ухвалення рішення про надання з відстрочки платежу або товарного кредиту; касир повинен знати способи шахрайства з боку покупців при добутку оплати й т.д. Неодмінною умовою для всіх посад є знання методів виявлення підробки документів і дій при виявленні невідповідності форми й змісту документації

Навчання правилам особистої (побутової) безпеки

Навчання співробітників правилам особистої (побутової) безпеки може проводитися простим інформуванням про те, як себе необхідно вести при виникненні різного роду подій.

Фантазія організаторів цього блоку навчання може охоплювати такі теми, як правила поведінки при звалтуванні, пожежі в будинку або квартирі, автомобільній аварії, забезпеченні схоронності особистого майна; рекомендації з вибору засобів захисту квартири або машини, вибору цивільних засобів самооборони.

Предметом вивчення можуть бути також методи протидії впливу представників різних тоталітарних сект, правила безпечного поводження для дітей співробітників, методи запобігання влучення в наркотичну залежність і т.д. Такий блок навчання або інформування крім практичної користі слухачам й їхнім родинам несе в собі також і наочну реалізацію принципу турботи керівництва про співробітників, що дуже важливо для зміцнення корпоративної культури організації. Крім цього в освітній блок можуть входити й практичні заняття по використанню засобів самооборони, а також організуються спортивні заняття по самозахисту.

Навчання правилам техніки виробничої безпеки

Навчання працівників правилам техніки виробничої безпеки підкоряється вимогам законодавства за умовами й охороною праці, але також розглядається як один з елементів забезпечення безпеки виробництва й підприємства в цілому.

Корпоративну безпеку – у руки професіоналів

90-і роки показали, що силові методи в економіці нашої країни стали постійним і необхідним елементом господарського життя. За останні 10 років сформувалися й активно продовжують розвиватися професійні силові структури – легальні й кримінальні, державні й недержавні. Вони активно шукають своє місце в бізнесі. Все це свідчить про те, що закон попиту та пропозиції діє й у цьому секторі економіки.

Якби не було постійного й стійкого попиту на силові послуги, то навряд чи б з 1993 по 1999 рр. число охоронно-розшукових структур виросло в 2,4 рази, у тому числі приватних охоронних – в 4,8 рази, і служб безпеки (СБ) – в 1,9 рази. Цей процес пов'язаний з тим, що для нашого підприємця поняття “економічна безпека” з абстрактно-теоретичного пе-

ретворилося в реально затребувану й украй необхідну постійно діючу систему заходів щодо забезпечення економічної безпеки його підприємства.

На початку 90-х років більшість українських підприємців розуміло економічну безпеку фірми як фізичну безпеку керівників й їх рідних і вирішувало дану проблему за принципом: чим більше у них “мордоворотів”, тим вище безпека. Однак наступні роки переконливо показали, що навіть охорона, набрана з колишніх співробітників знаменитого 9-го Управління КДБ СРСР, не забезпечує не тільки всього комплексу особистої безпеки (унікальність “дев’ятки” й її найвища ефективність базувалися на тім, що на неї працювали, постачали необхідною інформацією всі інші оперативні підрозділи КДБ – розвідка й контррозвідка), але самого головного – безпеки бізнесу. Така ситуація зажадала якнайшвидшого рішення двох взаємозалежних проблем:

* – **По-перше**, залучення фахівців, тому що тільки професіонали-оперативники, колишні співробітники спецслужб і правоохоронних органів – можуть ефективно вирішити завдання забезпечення економічної безпеки. Наприклад, у Росії (1997 р.) в 10,5 тис. зареєстрованих охоронних підприємствах і служб безпеки – працювало 148,5 тис. ліцензованих співробітників, з яких приблизно 35 тис. – колишні співробітники МВС, майже 15 тис. колишні співробітники органів держбезпеки, близько 1,5 тис. – з досвідом роботи в прокуратурі, судах й в інших правоохоронних органах.

* – **По-друге**, створення власної служби безпеки, (СБ) оскільки, як показує світовий досвід, найбільш захищеними є ті структури, які мають власні служби безпеки, навчених і добре підготовлених власних працівників СБ. Тому починається стрімке зростання зареєстрованих СБ – з 2356 шт.(1993 р.) до 5287 шт.(1994 р.). А з 1993 по 1997 рр. число зареєстрованих СБ значно перевищувало приватні, (часні) охоронні підприємства (ЧОП, ПОП.)

Необхідно відзначити, що “коливання” у кількості СБ у нашій країні зв’язані з наступним. Оскільки СБ існують за рахунок прибутку підприємства, то вони більшою мірою, піддані економічним ударам. Крім того, фінансові піраміди, “мильні” банки й подібні структури мали власні служби безпеки, які ліквідувалися разом з цими підприємствами.

Суть діяльності СБ по забезпеченню безпеки фірми на практиці зводиться до прогнозування погроз і визначенню мір по їхній локалізації. У цей час для будь-якої господарської структури основними погрозами в зовнішнім середовищі є кримінал, конкуренти й держава, у внутрішньої – персонал. Тому **основними напрямками роботи** служби безпеки є наступні:

- вивчення кримінальних аспектів ринку, стани й впливи тіньової економіки на ринок;
- установлення обставин несумлінної конкуренції з боку інших фірм;
- розгляд фактів неправомірного використання товарних (фірмових) знаків підприємства;
- розслідування фактів розголошення комерційної таємниці фірми;
- збір інформації про особи, що уклали з підприємством контракти;

- постійна робота з використанням деяких засобів і методів оперативної діяльності з наступними групами персоналу – співробітниками, родичі яких працюють у конкурентів; раніше засудженими; звільненими з підприємства працівниками СБ; допоміжним персоналом, що має доступ до комерційної таємниці;
- виявлення некредитоспроможних і ненадійних ділових партнерів;
- надання керівництву фірми необхідної інформації при проведенні ділових переговорів;
- забезпечення необхідного рівня безпеки в місцях проведення фірмою конфіденційних, представницьких і масових заходів;
- консультування й надання рекомендацій керівництву й персоналу фірми з питань забезпечення безпеки.

Для ефективної роботи із цих напрямків, у структурі СБ повинні бути створені розвідувальні й контррозвідувальні підрозділи. Якщо на зорі створення (1992-1993 р.) лише одиниці керівників СБ не тільки насмілювалися запропонувати це керівництву підприємства, але й домагалися створення таких підрозділів (до їхнього числа ставиться легендарний Ф. Д. Бобків), то сьогодні багато служб безпеки уже їх мають. Якщо раніше більшість українських підприємств уважало, що колишні співробітники спецслужб переносять стереотипи з державної служби в ринкову систему, де їм ці структури не потрібні, то в цей час навчені власним досвідом ті ж підприємці, які зуміли зберегти свій бізнес, усвідомили, що це не плід фантазії колишніх чекістів, а необхідна й обов'язкова умова мінімізації підприємницьких ризиків.

Розвідка й контррозвідка – антиподи. Однак необхідно відзначити: шпигунство в порівнянні зі своїм супротивником, (контррозвідкою), володіє тією перевагою, що він – сторона нападаюча й у силу цього користується фактором раптовості, визначає місце дії, характер своїх операцій, їхніх виконавців. Як говориться, у вовка сто доріг, а у мисливця – тільки одна.

У цей час почали використовувати наступні назви розвідувальної діяльності служби безпеки – економічна розвідка, ділова розвідка, бізнес-розвідка й конкурентна розвідка. Хоча вони мають деякі розходження й особливості, але можна уважати їх синонімами. Можливі різні варіанти існування розвідувального підрозділу:

- 1.- включається до складу служби безпеки;
2. – не включається до складу служби безпеки і замасковано під відділ економічного аналізу, маркетингових досліджень або навіть під відділ по зв'язках із громадськістю;
- 3.- не входить у структуру підприємства, а є “самостійною” інформаційною або юридичною фірмою.

Незалежно від назви й знаходження економічна розвідка повинна працювати по трьох напрямках.

Перше – збір інформації, спостереження за конкурентами, що дає можливість вчасно розкрити плани конкурентів по захопленню лідерства або здійсненню інших небезпечних для фірми дій.

Друге – пошук шляхів розвитку, що дозволяють підприємству одержати істотні переваги над своїми конкурентами.

Третє – розробка принципово нових підходів до ведення бізнесу, які відкривають фірмі шляхи до захоплення лідерства в галузі.

У цей час економічна розвідка – одна з базових функцій сучасного менеджменту. Має свої особливості як у кадровому складі даного підрозділу, так й у його взаємодії з іншими структурами фірми. **Сучасна бізнес-розвідка** – це не тільки оперативна й аналітична робота, але й аудит, фінанси, бухгалтерія, інформаційні технології й багато чого іншого. Жодне з підрозділів, що забезпечують економічну безпеку підприємства, не має таких постійних контактів з економічними, фінансовими, юридичними структурами фірми. Ділова розвідка не тільки бере участь у розробці економічної стратегії підприємства, але безпосередньо сприяє її реалізації. Тому якщо в контррозвідувальному підрозділі всі співробітники повинні мати досвід оперативно-пошукової діяльності, то в розвідці, як показує практика, для цього досить 30 % професіоналів, а інші працівники це фахівці в галузі економіки, фінансів, бухгалтерії, аудита, права.

Необхідно відзначити, що поки керівники фірми не усвідомлять, що економічна розвідка – необхідна умова ефективного керування підприємством у сучасних умовах, важливий важіль для досягнення перемоги в конкурентній боротьбі, взагалі нема рації організовувати розвідувальний підрозділ. Як показала російська дійсність, якщо діловій розвідці в цій ситуації не виділять необхідних ресурсів (по оцінках фахівців, на розвідку варто витрачати 1,5 % від обороту фірми), вона виявиться недостатньо обізнаною щодо актуальних, але ще не цілком усвідомлених проблем, що будуть стояти перед підприємством, перед розвідкою будуть ставити другорядні завдання. У підсумку матеріали, що будуть представлені розвідкою, виявляться неактуальними, тобто вплив на діяльність підприємства буде незначним. У цей час можна виділити наступні “болючі крапки” безпеки бізнесу, які ефективно можуть вирішити тільки власні служби безпеки:

Перший напрямок – протидія економічному шпигунству, масштаби якого постійно ростуть. Наприклад по оцінках ФСБ Росії, кожна друга російська фірма займається промисловим шпигунством, щось подібне і у нас в Україні, а конкуренти займаються проти них тим же самим.

За експертними оцінками, на частку економічного шпигунства доводиться 60 % втрат підприємства від несумлінної конкуренції. Наприклад, за наявними даними, з фактів, які стали надбанням гласності в Санкт-Петербурзі, і які попадають під формулювання “промислове шпигунство” (оскільки в Українському Кримінальному кодексі відсутня стаття за подібні дії,) близько 20 % – це професійно проведені заходи, що переслідують чисто економічні цілі, із залишених 80 % – це або поки ще недостатньо професійні дії конкурентів, або дії криміналу. На думку фахівців, у Росії і Україні – завершується третій етап промислового шпигунства.

Кожен попередній супроводжувався появою більше кваліфікованих кадрів і більше зробленої спецтехніки, що дозволяло більш професійно проводити подібні операції. У Україні ще, на щастя, економічне шпигунство не стало поки самостійним видом підприємництва. Хоча в нашій країні вже функціонують окремі компанії, що спеціалізуються на економічній розвідці й контррозвідці з використанням найсучаснішої

техніки. Мабуть, найближчим часом, з огляду на темпи й масштаби росту промислового шпигунства, і в нас з'являться аналоги американської “Джордж Уокенхам корпорейшн” зі штатом близько 20 тис. співробітників.

Події світового значення -17 серпня 1998 р. ще більшою мірою загострили проблеми забезпечення безпеки фірм, банків. Сьогодні основними напрямками економічного шпигунства є наступні:

- перехоплення вигідних контрактів й інвестиційних проєктів,
- перехоплення постачальників і каналів збуту, програми розширення й НІОКР.

Необхідно пам'ятати, що підприємства й організації як в Україні, так і нашого міста зокрема, поки ще не втратили своєї привабливості для деяких закордонних державних і корпоративних СБ.

Слід зазначити, що жодне з напрямків забезпечення економічної безпеки українського бізнесу не одержало такого фундаментального висвітлення в спеціальній літературі, як промислове шпигунство. Наприклад, в 1997 р. у Москві було видано 2-х томну книгу: “Р-система: – введення в економічне шпигунство. Практикум по економічній розвідці в сучасному російському підприємстві”. На 970 сторінках автори досить оригінально реалізують мету роботи: “Наша мета – здати карти для гри на рівних – навчити оперативної роботи всіх, кому ми не по кишені” (мається на увазі неможливість оплати послуг професіоналів).

Однак, як свідчить досвід авторів і їхніх колег, теоретичні знання завжди повинні поєднуватися з практикою. Проте, як наочно показала українська дійсність, певна частина наших підприємців страждає жадібністю й нецтвом, тому вони не виділяють засоби на забезпечення безпеки й не розуміють суті комплексної системи захисту, тобто не розуміють того факту, що забезпечити розробку й функціонування системи безпеки їхнього підприємства – здатні лише професіонали.

Другий напрямок – це ведення ділової розвідки по дійсних і передбачуваних партнерах, клієнтах, замовникам. Як відомо, “національною особливістю” українського бізнесу стали обман, шахрайство, невиконання умов угоди. Тому проведення перевірки є необхідною й обов'язковою умовою для українських фірм, які не хочуть поповнити ряди “лохів”.

У цей час можливі **три варіанти** подібної перевірки:

- силами власної служби безпеки (СБ.),
- за допомогою спеціалізованих українських і закордонних інформаційних фірм,
- використання дружніх зв'язків керівника СБ у державних структурах (МВС, СБУ, ФСБ, ФСНП). Крім того, більшість співробітників київських (як і московських) фірм, що надають інформаційні послуги, становлять професіонали із МВС, СБУ, ФСБ, які досить швидко навчилися говорити з абсурдним бізнесом на зрозумілому йому мові, й з якими простіше мати справу керівникам власних служб безпеки.

Слід наголосити, тільки дійсно навчений працівник зможе при звертанні до інформаційної фірми так усе організувати, що їй не буде зрозуміло, що ж конкретно насправді цікавить заказчика. Не треба пояснювати, що основна частина керівників і переважна більшість співробітників

українських приватних охоронних підприємств на сьогоднішній день, не в змозі займатися діловою розвідкою.

Третій напрямок – це відстеження ситуації із цінними паперами фірми (акціями, облігаціями, векселями), із кредитами (пільгові умови надання, альтернативні пропозиції кредитора по їхньому погашенню й т.п.), зі своєчасним виконанням своїх зобов'язань перед фірмами, які можуть бути “п'ятою колоною” конкурентів. Даний напрямок діяльності підприємницької безпеки досить новий, і як показує практика не тільки нашого міста, власні служби безпеки поки ще не готові до подібної діяльності. В Україні вже є приклади, коли власні служби безпеки спрацювали непрофесійно. Так, наприклад, ми можемо назвати добрий десяток українських банків, які цілеспрямовано збанкрутували за власним бажанням, привласнюючи велику купу грошей, або приклади з трестами, кредитними спілками, АО, ЗАО, ООО і так далі. З великим ступенем вірогідності можна прогнозувати, якщо почалися силові дії навмисного злиття підприємств, скупка пакетів акцій (блокованого й контрольного) за допомогою невідомих фірм із офшорних зон, або зміни в базі цих власників і керівників підприємства, цілеспрямоване доведення його до банкрутства й прихід зовнішнього керуючого з подальшим відчуженням підприємства за безцінь конкурентам – все це скоро стане постійним головним боєм багатьох українських підприємств і зажадає змін у роботі служб безпеки.

Проблеми безпеки комерційних структур у роботі з кадрами

Це в першу чергу при прийомі персоналу на роботу. Практика останнього часу свідчить, що різні по масштабах, наслідкам і значимості види злочинів і правопорушень так чи інакше пов'язані з конкретними діями співробітників комерційних структур.

Концептуальні підходи до забезпечення безпеки підприємства

До числа таких підходів відносять наступні:

- інформаційно-аналітична розвідувальна діяльність по виявленню й прогнозуванню можливих погроз комерційним структурам;
- контррозвідувальні заходи щодо боротьби з агентурним економічним шпигунством, запобігання збору конфіденційної інформації технічними засобами, а також через персонал в оточенні комерційних структур;
- забезпечення безпеки фінансово-економічної діяльності від економічних злочинів, афер, шахрайства, зловживань із боку власного персоналу, партнерів, акціонерів, сторонніх організацій;
- режимно-адміністративні заходи щодо забезпечення таємності й конфіденційності внутрішньої й іншої комерційної інформації;
- фізичний, технічний й “електронний” захист будинків і приміщень комерційних структур й їхніх співробітників, розробка й забезпечення контрольно-пропускних режимів, виконання охоронно-постових і патрульно-вартових функцій;
- охорона керівних співробітників комерційних структур, а також осіб, що перебувають для зустрічей і переговорів з інших міст, районів, у т.ч. з-за кордону;

- вироблення й реалізація антикризових планів діяльності комерційних структур, що передбачають вихід з різних типових надзвичайних ситуацій;
- кадрово-адміністративні, режимно-нормативні й спеціальні міри при підборі, перевірці, підготовці, перепідготовці, розміщенні, звільненні персоналу.

Сьогодні варто підкреслити ті обставини, що прагнення деяких керівників комерційних структур вирішувати окремі з перерахованих вище проблем без належної уваги до інших, які становлять і формують цілісну концепцію безпеки об'єкта, не дає, як правило, позитивних результатів. По оцінках закордонних експертів, тільки комплексний підхід дозволяє домогтися високого ступеня забезпечення економічної безпеки будь-якої комерційної структури.

Правда, слід зазначити й те, що в діяльності банку (фірми) часом трапляються особливі періоди, коли той або інший елемент, що становить комплекс мер економічної безпеки, втрачає за якимись причинами свою особливу актуальність. І тоді на перший план висувається нова, часом досить несподівана проблема. Але й у цьому випадку всі перераховані вище міри зберігають значення й вимагають до себе належної уваги. Так, наприклад, кілька років назад окремі керівники українських комерційних банків, намагаючись вирішувати проблеми безпеки своїх структур, приділяли підвищену увагу й фінансували, в основному, заходу щодо організації фізичної охорони й оснащення будинків і приміщень технічними засобами тривожної сигналізації.

У цей час, як свідчать дані ряду опитувань й інтерв'ю з керівниками комерційних структур, на перше місце усе більше висуваються проблеми захисту комерційної інформації, а також забезпечення особистої безпеки керівників і провідних співробітників.

Методи збору інформації

Аналіз повідомлень засобів масової інформації й оперативних звень правоохоронних органів про останні диверсійно-терористичні акти проти комерційних структур у містах Росії і України дозволяє зробити однозначний висновок про високий ступінь поінформованості злочинців щодо режиму дня й динаміки діяльності підприємців: жертв, як правило, незмінно зустрічали в районі проживання або місця роботи або із граничною точністю за часом і місцем перехоплювали на трасі. Завчасно були вивчені основні й запасні маршрути переміщення комерсантів. Злочинці мали докладні відомості про склад родини й родичів майбутніх жертв, марках і номерних знаках особистих і службових автомашин, сусідах і т.п.

У такий спосіб очевидно, що будь-які протиправні діяння, пов'язані із силовим впливом на комерційні структури, ретельно плануються й, отже, складаються з декількох послідовних етапів, серед яких вторгнення, розкрадання, збройні напади є фактично фінальними акціями злочинців.

У цьому зв'язку сучасна система мір безпеки повинна бути орієнтована на те, щоб прогнозувати й виявляти ознаки ймовірних правопорушень, а тим більше злочинів на ранніх стадіях, на етапі формування наміру й розробки кримінальними співтовариствами планів злочинних дій, що дозволяє попередити й запобігти подібного роду діяння.

Невід’ємним складовим елементом будь-якої планованої злочинної акції є **збір інформації**. Представляється можливим виділити наступні основні методи, які використовуються зловмисниками в цей час для добування відомостей про комерційні структури:

- **спостереження**, у т.ч. за допомогою мобільних і стаціонарних оптико-технічних засобів, сховане фотографування, відеозапис; вивідування інформації; розкрадання яких-небудь внутрішніх документів особами, впровадженими або придбаними в комерційних структурах, які погодилися або виявилися змушеними здійснювати зазначені дії по корисливих спонуканнях, у результаті погроз, по фізичному примусі або з інших причин;
- **перехоплення інформації** на різних каналах внутрішнього й зовнішнього зв’язку комерційних структур;
- **одержання інформації** технічними засобами шляхом використання різних джерел сигналів у приміщеннях комерційних структур як пов’язаних з функціонуючими апаратурами (персональні комп’ютери), так і через спеціально впроваджену техніку негласного знімання інформації (спецзакладки, у т.ч. дистанційного керування);
- **добування інформації** про комерційні структури за допомогою застосування системи аналітичних методів (структурний аналіз, фінансовий аналіз, аналіз зразків науково-технічної продукції та інше.

У цей час використання співробітників комерційних структур як джерела внутрішньої інформації розглядається як найбільш надійний, швидкий й ефективний спосіб одержання конфіденційних даних. Відзначимо також, що крім добування властиво конфіденційної інформації, таке внутрішнє джерело зі співробітників комерційних організацій може бути використаний одночасно для одержання уточнюючих відомостей, які б доповнювали дані, добуті технічними засобами.

Крім цього, агентурні інформаційні джерела сьогодні усе більш активно використовуються для надання вигідного кримінальним структурам, а також конкурентам впливу на стратегію й тактику поведіння керівників відповідних комерційних структур, а також інших осіб, що приймають відповідальні рішення в сфері оподатковування, митної політики, експортно-імпортних квот, відводу землі й т.д.

Роль персоналу в забезпеченні безпеки комерційних структур

Представляється доцільним і необхідним з метою підвищення економічної безпеки приділяти більше увагу підбору й вивчення кадрів, перевірі будь-якої інформації, що вказує на їхнє сумнівне поведіння й компрометуючі зв’язки. При цьому необхідно також в обов’язковому порядку проводити значну роз’яснювально-виховну роботу, інструктажі й навчання за правилами й мірами безпеки, регулярні тестування.

Варто чітко окреслювати персональні функціональні обов’язки всіх категорій співробітників комерційних структур і на основі існуючого українського законодавства у внутрішніх наказах і розпорядженнях визначати їхню відповідальність за будь-які види порушень, пов’язаних з розголошенням або витоком комерційної інформації, що становить службову таємницю.

Крім того, Київські комерційні банки усе ширше вводять у службових документах гриф “конфіденційно” й, відповідно, різного роду надбавки для деяких категорій персоналу.

У цей час багато керівників комерційних структур усе більш глибоко усвідомлюють роль і місце своїх співробітників у створенні й підтримці загальної системи економічної безпеки. Таке розуміння цієї проблеми веде до впровадження процедур ретельного підбора й розміщення персоналу. Поступово здобувають значимість рекомендаційні листи, наукові методи перевірки на професійну придатність і різного роду тестування, здійснювані кадровими підрозділами, співробітниками служб безпеки й групами психологічної підтримки, які створені в ряді комерційних структур.

Незважаючи, однак, на деякі позитивні приклади в цілому доводиться констатувати те, що керівники переважної більшості комерційних організацій ще не повною мірою усвідомили необхідність організації комплексного захисту своїх структур від карних й економічних злочинів й удосконалювання процесу підбора й розміщення кадрів.

Процедури професійного відбору персоналу

Як свідчить досвід, безпеку економічної діяльності будь-якої комерційної структури багато в чому залежить від того, у якому ступені кваліфікація її співробітників, їхні моральні якості відповідають розв’язуванню завданням.

Особливості психологічних підходів до профвідбору працівників

Якщо об’єктивно оцінювати існуючі сьогодні процедури відбору кадрів, то виявиться б що в багатьох банках і фірмах акцент, на жаль, робиться насамперед на з’ясуванні лише рівня професійної підготовки кандидатів на роботу, що визначається найчастіше по традиційно-формальних ознаках:

- утворення; (анкетні дані, освіта, сімейний стан.)
- розряд;
- стаж роботи зі спеціальності.

При такому підході, мабуть, виходять із усе більше застаріваючої концепції обмеженої матеріально-фінансової відповідальності окремих працівників за кінцеві результати своєї діяльності й конфіденційну інформацію.

У сучасних же комерційних банках, при обмеженій чисельності співробітників і стрімко, що збільшуються потоках, інформації й управлінських команд кожен співробітник в усе зростаючому ступені стає носієм конфіденційних відомостей, які можуть становити інтерес для конкурентів і кримінальних груп. У таких умовах досить істотно підвищуються вимоги до особистих і ділових якостей співробітників й, отже, до кандидатів на роботу. Дана обставина спонукує керівників комерційних структур всі частіше звертатися до методів і процедур наукової психології, за допомогою яких можна досить швидко, надійно й всебічно оцінювати можливу кандидатуру й становити її психологічний портрет.

Звичайно, було б помилкою думати, що психологічний відбір повністю заміняє колишні кадрові процедури. Тільки при вмілому сполу-

ченні психологічних і традиційних кадрових підходів можна з високим ступенем вірогідності прогнозувати поведінку співробітників у різних, у тому числі екстремальних ситуаціях.

З погляду економічної безпеки психологічно-професійний відбір переслідує наступні основні цілі:

- виявлення судимостей, злочинних зв'язків, похилостей;
- визначення злочинних схильностей, схильності кандидата до здійснення протиправних дій, зухвалих і необдуманих учинків у випадку формування в його оточенні певних обставин;
- установлення фактів, що свідчать про морально-психологічну нестійкість, ущербність, уразливість кандидата.

Функції організаційних схем керування і професіограми співробітників

У цей час провідні комерційні структури мають, як правило, строго розроблені й затверджені керівництвом організаційні структури й функції керування. Найбільшою популярністю користуються методики складання організаційних схем або організаційних креслень, на яких графічно зображується кожне робоче місце, прописуються посадові обов'язки й визначаються інформаційні потоки для окремого виконавця. При такій схемі керування й контролю гранично ясно, на якій ділянці (відділ, служба, керування) потрібен фахівець відповідної кваліфікації і якою інформацією він повинен розташовувати на своєму робочому місці. Також визначаються вимоги до ділових й особистих якостей співробітників й обумовлюються режими збереження ними комерційної таємниці.

Крім того, для більшої конкретизації цих процедур на кожне робоче місце складається професіограма, тобто перелік особистісних якостей, якими в ідеалі повинен володіти потенційний співробітник. Змістовна сторона й глибина пророблення професіограм можуть бути різними. Це залежить від того, на яке робоче місце вони складаються. Однак, обов'язковими атрибутами подібних документів є розділи, що відбивають професійно значимі якості (психологічні характеристики, властивості особистості, без яких не можливе виконання функціональних обов'язків), а також протипоказання (особистісні якості, які унеможливають зарахування кандидата на конкретну посаду). У деяких випадках необхідно не тільки вказувати професійно значимі якості, але й оцінювати ступінь їхньої виразності, тобто сформованості.

Проблеми дієздатності й працездатності співробітників

У даному дослідженні основний акцент робиться на кадрове забезпечення безпеки підприємницької діяльності. Тому представляється доцільним звернути увагу на досить важливу ознаку, що у професіограмах практично повсюдно ігнорується, оскільки вважається як би сам собою що розуміє. Мова, зокрема, іде про **рівень дієздатності** кандидатів на роботу.

Проблема полягає в тому, що навіть досить досвідчені працівники кадрових підрозділів не завжди можуть правильно, вірогідно й швидко оцінити справжній психологічний стан осіб, що прийшли на співбесіди. Цьому сприяють підвищене хвилювання, схильність окремих кандидатів до упереджених оцінок характеру діяльності деяких комерційних струк-

тур, але особливо -і широке й найчастіше безконтрольне самолікування різних психосоматичних розладів з використанням у ряді випадків досить сильних психотропних препаратів.

У цьому зв'язку провідні українські комерційні банки жадають від кандидатів надання довідок про стан здоров'я або самі видають напрямку в певні поліклініки з рекомендацією проходження повної диспансеризації. Такий підхід дозволяє досить швидко й ефективно скласти вичерпне уявлення про стан здоров'я майбутнього співробітника, виявити властиві йому хронічні захворювання (легеневі, шлункові, серцево-судинні та інші.), діагностувати зір і слух й, відповідно, планувати його можливе використання на конкретному робочому місці (водій-охоронець, оператор ЕОМ, інкасатор, співробітник служби безпеки й ін.).

Принципові підходи до організації професійного відбору

Звернувшись до організаційних мір відзначимо, що після розробки схем керування й складання професіограм можна приступати до співбесід і застосовувати різноманітні процедури відбору кандидатів на роботу. Як правило, проблема відбору кадрів встає перед керівниками комерційних структур у двох основних випадках:

- створення нових підрозділів;
- заміщення вакантних посад.

Для **першого випадку** характерно, як правило, вивчення значного числа кандидатур, для яких з набору наявних вакансій підбирається відповідна посада. У **другому випадку** – і з обмеженого числа кандидатів відбирається той, котрий по своїх особистих і професійних якостях найбільшою мірою відповідає вимогам даного робочого місця. Процес психологічного профвідбору має кілька етапів, які викладені нижче у відповідній послідовності.

Основні етапи й процедури професійного відбору працівників

1 етап. Попередня співбесіда.

У цій фазі здійснюється попередня бесіда, що реалізується в декількох варіантах і може носити як поверхневий, так і поглиблений характер. У першому випадку в основному обмежуються уточненням окремих, найбільш значимих відомостей і постановкою декількох, зовсім конкретних питань. Така співбесіда проводиться, як правило, у випадках масового відбору кандидатів.

При поглибленій же співбесіді з'ясовується більше широке коло питань, у першу чергу, уточнюються деякі особистісні особливості, мотивація переходу кандидата на роботу саме в дану комерційну структуру, його професійна орієнтація й деякі інші.

Тут же необхідно особливо підкреслити, що первинний контакт із кандидатом варто максимально використати у виховно-профілактичних цілях, для чого рекомендується:

- звертати увагу майбутнього працівника на характерні риси й режим майбутньої діяльності;
- привертати увагу до умов роботи з конфіденційною інформацією, до якої він буде допущений.

Навіть першу ознайомлювальну бесіду бажано проводити за стандартною формалізованою формою, що дозволяє надалі здійснювати комп'ютерну обробку відповідей кандидата й досить швидко одержувати узагальнені результати.

У підприємницькій практиці виявлена також тенденція використати ознайомлювальні бесіди з особами, прийнятими на роботу, для добування через них додаткової інформації про відповідний ринок, конкурентів, їхніх організаційних структурах і фінансових можливостях. Таким чином, у наявності прагнення деяких кадрових структур надавати подібним до бесід розвідувальний характер, за результатами яких у ряді випадків оформляються навіть окремі довідки на ті організації, у яких раніше працював або продовжує трудитися кандидат.

При цьому, однак, варто пам'ятати й про те, що не виключена ймовірність провокації з боку кандидата, що, взявши участь у подібного роду бесіді, може потім офіційно заявити, наприклад, через засоби масової інформації, про спроби нібито вивідання в нього охоронюваних комерційних секретів його "гаряче улюбленої компанії". Тому завдання співробітників кадрових підрозділів і служб безпеки полягає в тому, щоб поводитися досить щиро й доброзичливо й тільки цим спонукувати співрозмовника до відвертих висловлень, що в значній мірі запобіжать можливим обвинуваченням у неправомірному використанні чужих комерційних секретів.

Для запобігання ймовірних непорозумінь рекомендується на самому початку зустрічі чітко й однозначно уточнювати питання про підписання кандидатом яких-небудь внутрішніх документів на колишнім місці роботи, які б пропонували йому дотримувати режиму нерозголошення комерційних, науково-технічних, фінансових й інших відомостей. У випадку згадування кандидатом про ці умови доцільно під будь-яким легендованим приводом перервати бесіду до з'ясування всіх інших питань по анкеті й автобіографії кандидата.

2 етап. Збір й оцінка інформації про кандидатів

На цій стадії формується первинна, але досить поглиблена оцінка особистості і ділових якостей кандидата на роботу. При цьому для служб безпеки представляється найбільш важливе добування відомостей установчо-біографічного характеру не тільки на конкретну людину, але і його родичів, а також виявлення дружніх й, особливо, конфіденційних службових і родинних зв'язків, приховуваних, часом, кандидатом від оточення, або справжній характер яких штучно маскується якими-небудь офіційними способами й причинами.

Подібний підхід дозволяє різко підвищити режим безпеки комерційної структури, але тільки за умови регулярності й старанності перевірок. У ході цього етапу на основі аналізу документів, представлених кандидатом, а також даних отриманих через відділ кадрів і службу безпеки (анкета, автобіографія, заява про прийом на роботу, листки по обліку кадрів, рекомендаційні листи, відомості про місце проживання й ін.) і результатів попередньої співбесіди з'являється можливість відітнути ті кандидатури, які по формальних ознаках явно не відповідають вимогам, пропонованим до майбутніх співробітників.

За деяким даними закордонних і російських комерційних служб й агентств, що здійснюють підбір персоналу, уже на цьому етапі відпадає, як правило, від 10 до 30 відсотків претендентів.

3 етап. Тестові процедури й інші методики перевірки кандидатів

Цей шабель характеризується, як правило, комплексними психологічними тестуваннями. Останнім часом значну популярність здобувають численні методи й процедури тестування, оскільки характеризуються швидкістю реалізації й високою ефективністю. Кожний із цих методів має, звичайно, свої обмеження, порушення яких здатні серйозно спотворити отримані результати. Треба при цьому особливо відзначити, що багато тестів, що рекомендують навіть відомими науковими центрами, складені все-таки людьми з різним рівнем знань і не витримують критики. Крім того, далеко не всі методики можуть бути рекомендовані до використання особами, що не мають спеціальної підготовки. Тестові методики автори підрозділяють на чотири основні групи.

* – Особистісні опитні аркуші (опитувальник). Тести даного класу являють собою переліки питань, які жадають від випробуваних осіб однозначно виразити згоду або незгоду з їхнім змістом. Після тестування відповіді аналізуються по спеціальному алгоритмі оператором-психологом-аналітиком. На основі отриманих даних формуються психологічні характеристики випробуваних претендентів.

Опитувальники можуть містити від декількох десятків до декількох сотень питань. Тому за результатами тестувань з'являється можливість або оцінити трохи окремих і найбільш значимих для даної комерційної структури психологічних якостей конкретної особистості, або скласти її досить докладний психологічний портрет. До числа типових питань, які звичайно застосовуються при опитуваннях, ставляться, наприклад, що випливають:

- чи готові Ви надавати допомогу іншим співробітникам фірми (банку) у випадку появи в них термінової роботи?
- чи гнітить Вас рутинна, кропітка, повсякденна діяльність із документами або іншими носіями інформації?
- чи здатні Ви працювати у вихідні або святкові дні у випадку виникнення кризової ситуації у Вашій організації?
- чи захочете Ви перервати свої деякі соціальні контакти й зв'язки, якщо цього зажадає адміністрація Вашої організації?

При реалізації даного методу підкуповує гадана часом простота й легкість проведення самого тестування, а також доступність і швидкість обробки й інтерпретації отриманих результатів. Але ці нібито короткі строки й невігладивість процедур досить оманні. При недбалому поводженні до тестування провідний його співробітник, сам того не бажаючи, може допустити грубі методичні помилки й тим самим серйозно спотворити кінцеві результати. Серед використуваних у практиці в цей час особистісних опитувальників доцільно назвати наступні основні тести.

– **Тест СМІЛ** носить клінічну спрямованість і призначений для виявлення у випробуваних осіб деяких психічних розладів і соматичних захворювань. Тест містить більше 500 питань. Це змушує кандидатів пра-

цювати з ним досить тривалий час. Найбільший ефект тест дає в тих випадках, коли потрібно діагностувати прикордонні стани психіки. Варто звернути особливу увагу на те, що через низьку, наприклад, кваліфікації або кваліфікованість операторів існує значна небезпека неправильної інтерпретації кінцевих результатів. У цьому зв'язку не рекомендується використання цього тесту для масових обстежень.

– **Тест КЕТТЕЛА** підходить у більшому ступені для професійного відбору, тому що орієнтовано на виявлення наявності й ступеня виразності основних 15-ти психологічних особливостей і властивостей характеру, властивий досліджуваній особі. Тест спрямований на з'ясування таких якостей особистості, як рівень інтелекту, схильність до швидкої зміни настрою й ін. За результатами тестування вдається, як правило, скласти досить докладний психологічний портрет особистості.

– **Тест АЗЕНКА** містить 57 питань і дозволяє виявляти такі особистісні характеристики, як ступінь екстравертності й інтровертності, рівень емоційної нестабільності. У сполученні перераховані характеристики дозволяють зробити висновок про темперамент випробуваної особи.

– **Тест РСК** являє собою менш відомий опитувальник, що дозволяє визначити те, у якому ступені випробувана особа схильне до прийняття ризикованих рішень в екстремальних ситуаціях.

– **Тест Ку-сорт** має біля 50-ти тверджень, по реакціях на які випробуваної особи можна судити про ступінь його залежності або незалежності від досліджуваної малої соціальної групи, визначати рівень його товариськості, виявляти наявність у нього потреби до самоствердження, у рамках малої або великої соціальної групи (відділ, підрозділ, комерційна структура) або прагнення уникати будь-яких загострень і конфліктних ситуацій. Характерною рисою даного тесту є те, що він дозволяє одержувати інформацію про випробуваного кандидата, як при його прямому тестуванні (тестована особа саме відповідає на всі питання), так і при заочному тестуванні (хто-небудь із його близьких, друзів, колег, родичів відповідає на поставлені питання як би від імені тестуємої особи).

– **Тест ТОМАСА** допомагає з'ясовувати, а в ряді випадків і прогнозувати поведінку кандидата в гострих конфліктних ситуаціях і надзвичайних станах.

– **Тест УСК** дозволяє встановлювати рівень суб'єктивного контролю випробуваної особи за розвитком подій у життєво важливі для нього ситуаціях.

Бланкові методики. Ці процедури являють собою набір завдань різного ступеня складності, які пред'являються випробуваній особі на картках або бланках. Кандидат повинен знайти правильну відповідь, вибравши його із запропонованих йому варіантів, або запропонувати свій індивідуальний варіант рішення завдання. Подібні тести використовуються переважно для оцінки так названого “індексу інтелекту”, або ступеня сформованості окремих психофізіологічних функцій.

До подібним до методик ставляться в першу чергу тести РАВЕНА, ВЕКСЛЕРА, АМТХАЭРА, методика компасів, таблиці ШУЛЬТА й ін. Деякі з них досить складні в обробці й інтерпретації результатів, внаслідок

чого мають досить обмежене застосування в практиці професійного відбору в комерційних структурах.

Перераховані вище методики використовуються головним чином лише тоді, коли в професіограмі, наприклад, банку – досить тверді й зовсім конкретні вимоги до тих або інших психофізіологічних якостей майбутнього співробітника.

Проективні методики. Ці процедури виявляють собою ще більш ускладнений тип тестів. Отримані з їхньою допомогою результати можуть бути вірогідно інтерпретовані лише за рідкісним винятком тільки фахівцями, що мають великий досвід роботи із цими методиками. До цієї групи тестів ставляться колірний тест ЛЮШЕРА, плями РОРХАНА, тест РОЗЕНЦВЕЙГА.

Приладові методики. Це комплексні процедури з використанням складних технічних пристроїв, які призначені для всебічної оцінки психофізіологічних характеристик випробуваних осіб. У українській практиці професійного відбору кандидатів на роботу в комерційні структури подібні методики використовуються поки ще рідко, тому що для реалізації потрібні спеціальні приміщення й наявність у складі кадрового підрозділу або служби безпеки групи фахівців – психофізіологів.

Треба, однак, відзначити, що останнім часом відзначається тенденція до залучення сторонніх експертів для реалізації приладових методик. У подібних випадках це вимагає, звичайно, вживання особливих заходів безпеки й збереження конфіденційності, оскільки сторонні фахівці фактично одержують доступ до закритої внутрішньої інформації комерційних структур, що стосується кадрових проблем.

Використання поліграфа. Досліджуючи сферу застосування приладових методик, необхідно відзначити, що співробітники відділу психофізіологічних проблем в останні роки проводять широкую роботу з використання поліграфа (“детектор неправди”) в оперативно-розшуковій діяльності, для виявлення екстраординарних (екстрасенсивних) здатностей деяких осіб для розкриття злочинів, а також для комплексної розробки психологічного портрета передбачуваного злочинця.

Методики перевірки готовності персоналу до дій у надзвичайних ситуаціях

Необхідно відзначити, що в умовах різкого загострення криміногенної обстановки, деякі комерційні організації вже вводять спеціальні тести, спрямовані на виявлення здатностей кандидатів активно й продуктивно діяти в складних, кризових умовах і надзвичайних обставинах, наприклад, при виникненні вогнищ пожежі, погрозах нападу, під впливом ризику диверсійно-терористичних проявів (імовірність відстрілів, захоплень, викрадень, насильства й т.п.).

Фактично вже сьогодні можна констатувати наявність обов’язкового багаторівневого психологічного тестування з метою виявлення справжніх здатностей кандидатів діяти чітко й без паніки в неординарних, екстремальних умовах. Для цього застосовуються досить складні технічні системи й комплекси, за допомогою яких виявляються характер і масштаби стресового психофізичного стану особистості.

Таким чином, з одного боку, тестування дають можливість одержувати відповіді на питання, пов'язані із психологічною характеристикою кандидата, що є важливою обставиною при виробленні остаточного рішення про його прийом на роботу. З іншого боку, у застосуванні тестів необхідно проявляти достатню обачність й обережність, оскільки існує ймовірність перекручування результатів у процесі їхньої обробки й інтерпретації.

Організаційно-кадрові підходи до формування груп психологічної підтримки

Одним з найбільш ефективних варіантів рішення даної проблеми, імовірно, можна було б uważати введення в штати комерційних структур професіоналів, які поряд з питаннями формування сприятливого психологічного клімату, дозволу конфліктних ситуацій у колективах, відпрацьовування підходів психологічного менеджменту також займалися б питаннями професійного відбору кандидатів на роботу. Іншим варіантом при профвідборі могло б стати використання автоматизованих систем і комплексів психологічного тестування на засобах обчислювальної техніки. У цьому випадку очевидна необхідність установалення договірних відносин зі спеціалізованими фірмами й центрами психологічної підтримки, які, однак, одержують у такому випадку доступ до досить чутливої інформації комерційної структури, що необхідно враховувати при відпрацьовуванні режиму аналізу й наступного використання результатів тестувань.

Отже, на етапі психологічного тестування вирішується наступне важливе завдання і одержання комплексу психологічних характеристик на кандидата, які надалі будуть застосовуватися для оцінки його професійної придатності. Крім того, тестування дозволяють оцінювати наявність і ступінь сформованості таких основних рис характеру як чесність, щирість, лояльність, готовність до підпорядкування внутрішнім правилам.

Крім цього, досвідчені фахівці, що використовують тестові методики, прагнуть виявляти наступні негативні риси характеру кандидата: збудливість, дратівливість, помисливість, занепокоєння, підвищена чутливість до зауважень і рекомендацій, завищена з, необґрунтована зарозумілість і т.п. Зрозуміло, що відзначені негативні моменти вимагають надалі більше ретельного й поглибленого аналізу.

4 етап. Дослідження результатів тестувань

У цій фазі здійснюється обробка, інтерпретація й комплексний аналіз результатів тестувань. У роботі кадрових підрозділів і служб безпеки комерційних структур даний етап є найбільш відповідальним, оскільки саме від нього залежить успіх всієї попередньої роботи. У цей час у провідних українських комерційних банках обробка подібних матеріалів здійснюється в основному на ЕОМ, що істотно прискорює цей процес і дозволяє уникати помилок і неточностей, знижує ймовірність суб'єктивних оцінок.

Об'єктивно й всебічно оцінюючи існуючі тестові методики, необхідно підкреслити наступне:

– їхня специфіка сьогодні така, що одержати однозначну відповідь про надійність майбутнього співробітника поки усе ще не представляється можливим. За допомогою тестувань досягається лише можливість сформулювати досить повний набір характеристик на досліджуваного кандидата. При цьому їхня глибина й точність у значній мірі залежать від використовуваного пакета методик, а також від старанності дотримання операторами інструкцій з тестування.

Процедури відбору кандидатів за підсумками тестувань

Після одержання психологічних характеристик на кандидата доцільно їх ретельно порівнювати з відповідними професіограмами. При цьому очевидно, що основний акцент повинен бути зроблений на відборі тих осіб, які в максимальному ступені наближаються до прогнозованого ідеалу майбутнього співробітника.

При порівняльному аналізі кандидатур рекомендується дотримуватися наступної послідовності:

- визначення серед кандидатів тих осіб, які по своїх психологічних параметрах явно не підходять для планованої роботи; -і виявлення серед тестуемого контингенту тих осіб, у відношенні яких можна висловити досить обґрунтовані підозри про наявність у них яких-небудь психічних порушень або рис характеру, близькі до прикордонних станів;
- фіксування тих кандидатів, які не мають якості, протипоказаними для прийняття на роботу, хоча при цьому їх професійно значимі якості поки не сформовані, або сформовані, але в недостатньому ступені;
- виділення із групи кандидатів тих осіб, які по своїх психологічних характеристиках відповідають вимогам професіограмі повністю або частково.

Таким чином, всіх кандидатів по ряду формальних ознак можна розділити на **чотири групи**.

Перша група, подальша робота з цими людьми, мабуть, не доцільна.

Друга група. Аналогічний висновок можна зробити й у відношенні осіб цієї групи.

Третя група. Зі складу кандидатів надалі на співбесіди можна запрошувати тих, чії психологічні характеристики дозволяють припускати швидкий розвиток у осіб професійно значимих якостей.

Четверта група – рекомендуються практично всі без винятку допускати до повторної співбесіди.

5 етап . Заключна співбесіда

Підсумкова співбесіда є основним змістом заключної фази роботи з кандидатом. Як показує досвід, саме на даному етапі, як це ні дивно, співробітники кадрових апаратів і навіть керівників комерційних структур допускають найбільшу кількість помилок. Їхня головна причина криється в тім, що до самого факту співбесіди ставляться, як правило, формально. Мається на увазі та особлива обставина, що до даного моменту рішення або вже в цілому прийняте, або сформовано приблизно на 90—95 відсотків. Саме тому заключна бесіда з кандидатом зводиться найчастіше

до уточнення лише деяких другорядних питань й, часом, до остаточного узгодження окремих пунктів трудового договору (контракту).

Особливості стратегії й тактики проведення підсумкової бесіди з кандидатами

З урахуванням рекомендацій сучасної психології й процедур комплексного вивчення персоналу доцільно підходити до повторній співбесіди з кандидатом більш серйозно й прагнути максимально використати цю зустріч для одержання будь-якої додаткової інформації, що здатна вплинути на остаточне рішення. Перед початком заключної співбесіди бажано скласти зразковий план бесіди, що звичайно включає наступні основні пункти:

- виділення основних питань, що вимагають обов'язкового додаткового уточнення й роз'яснення, підсумки яких здатні вплинути на остаточне рішення про прийом кандидата на роботу (щира мотивація прагнення влаштуватися на роботу саме в дану комерційну структуру, важко з'ясовна глибока поінформованість про характер майбутньої діяльності, кримінальні або сумнівні причини звільнення з колишнього місця роботи й ін.);
- визначення вузлових, принципових моментів у структурі й динаміці бесіди, у т.ч. послідовність і ступінь відвертості питань, що задають, характер і тривалість їхнього обговорення, різні варіанти завершення співбесіди;
- прогнозування й моделювання ймовірного поведінки представників кадрового апарату (служби безпеки, керівництва), якщо в ході співбесіди розкриють нові й несподівані обставини, що ставлять під сумнів можливість зарахування кандидата на роботу;
- вибір оптимального часу, тривалості, місця проведення співбесіди, які повинні бути зручними й прийнятними для обох сторін;
- формулювання психологічних підходів до проведення заключної фази співбесіди, що, як правило, носить офіційний характер, але повинна розташовувати одночасно до вільного спілкування й певного рівня довірчості.

У подібній бесіді великого значення набуває початкова фаза спілкування представника відділу кадрів (служби безпеки) з кандидатом. Тому доцільно прагнути до встановлення з партнером надійного психологічного контакту, що дозволить співрозмовникові перебороти почуття свого залежного положення. Крім того, певні довірчість і дружелюбність відносно кандидата дозволяють знімати в нього хвилювання, знижувати рівень строжокості й скруті.

При оцінці відповідних відповідей кандидата необхідно обертати увагу на ту аргументацію, інтонацію, акценти, міміку, жести, вираження, які він використовує для підкріплення своїх висновків. У результаті при аналізі відповідей звичайно представляється можливим досить глибоко оцінити продуманість, стійкість й остаточний характер рішення кандидата.

Якщо в ході співбесіди не вдалося виявити яких-небудь фактів, які б робили сумнівним питання про прийом кандидата на роботу, рекомен-

дується переходити до заключного етапу – і підписанню трудової угоди (контракту, договору). Цю частину бесіди доцільно проводити в офіційній обстановці, наприклад, у робочому приміщенні (кабінеті) представника відділу кадрів. Кандидатові на роботу варто надати можливість ретельно ознайомитися з текстом угоди, особливо в частині, що стосується його персональних зобов'язань перед даною комерційною структурою.

Якщо ж кандидат сам прагне уважно вивчати проект угоди, то рекомендується звертати увагу на те, які конкретно розділи й параграфи залучають його найбільшу увагу й по яким з них він схильний задавати уточнюючі питання або наполягати на зміні відповідних пунктів або окремих формулювань.

Як правило, особи, що володіють темпераментом холерика або сангвініка, не звертають належної уваги на змістовну сторону трудової угоди й, отже, можуть пропустити часом важливі параграфи, що обмежують їхню волю обігу з конфіденційною інформацією.

Флегматики й меланхоліки, навпроти, звичайно повільно й вдумливо вивчають текст угоди й настроєні задавати досить багато уточнюючих питань, обмовляючи окремі процедури своєї трудової діяльності, що повинне сприйматися співробітником кадрового підрозділу як нормальна й природна реакція співрозмовника. Треба, однак, звертати особливу увагу на такі несподівані обставини, при яких сангвінік, наприклад, прагне скрупульозно оцінити деякі ключові пункти договору або флегматик не проявляє належної уваги до змісту документа, що підписує їм. Ці особливості повинні насторожувати співробітників кадрових служб, оскільки свідчать про певні аномальні відхилення в стандартному поведженні кандидатів, які вимагають додаткового вивчення.

Основні рекомендації перевірки й відбору кандидатів на роботу

На закінчення необхідно підкреслити, що психологічний відбір рекомендується здійснювати завжди в сполученні з іншими прийомами вивчення кандидатів.

Загальні завдання корпоративної безпеки підприємства

Сьогодні представляється доцільним знову нагадати про те, що з погляду забезпечення стратегічних інтересів комерційної структури є обов'язковими наступні функції служби безпеки:

- визначення ступеня ймовірності формування в кандидата злочинних похилостей у випадках виникнення в його оточенні певних сприятливих обставин (персональне розпорядження кредитно-фінансовими ресурсами, можливість контролю за рухом наявних коштів і цінних паперів, доступ до матеріально-технічних цінностей, робота з конфіденційною інформацією й ін.);
- виявлення злочинних похилостей мали, що з раніше, судимостей, зв'язків із кримінальним середовищем (злочинне минуле, наявність конкретних судимостей, випадки афер, махінацій, шахрайства, розкрадань на попереднім місці роботи кандидата й установлення або обґрунтовані судження про його можливу причетність до цих злочинних діянь).

Комплексний підхід до організації професійного відбору кадрів

Для добування подібної інформації використовуються можливості різних підрозділів комерційних структур, у першу чергу служби безпеки, відділу кадрів, юридичного відділу, підрозділів медичного забезпечення, а також деяких сторонніх організацій, наприклад, детективних агентств, бюро по зайнятості населення, диспансерів й ін. Для збору відомостей такого характеру застосовуються наступні методи: опитування, анкетування, цільові бесіди з особами за місцем проживання кандидатів і на попередніх місцях навчання або роботи, наведення довідок через медичні установи й ін.

Очевидно також, що представники комерційних структур повинні бути абсолютно впевнені в тім, що проводять тести, співбесіди й зустрічі саме з тими особами, які виступають як кандидати на роботу. Маємо на увазі ретельну перевірку паспортних даних, інших документів, а також одержання фотографій кандидатів без окулярів, контактних лінз, перуки, макіяжу. Рекомендується вимагати надання комплекту фотографій декількох розмірів (6 x 12, та 4 x 6).

Переважніше одержання набору кольорових фотографій кандидата, які можуть бути використані якщо буде потреба для пред'явлення мешканцям по місцю його проживання або колегам по роботі. Використання в кадровій роботі кольорових фотографій має перевагу також у зв'язку з тим, що вони чітко й без перекручувань передають колір волосся, очей, шкіри, вік і характерні прикмети кандидата та інше.

У практиці вже відомі приклади, коли для додаткового аналізу анкети кандидата і його фотографій, керівники комерційних структур запрошували високопрофесійних юристів, графологів, відомих психоаналітиків і навіть екстрасенсів з метою забезпечення максимальної повноти формулювань остаточного висновку й виявлення можливих схованих протиріч у характері певної особи.

В останні роки в провідних київських комерційних банках широко практикується експертиза за почерком, що дозволяє визначити багато рис характеру кандидата: темперамент, витримку, вольові якості, зібраність, акуратність, грамотність, загальноосвітній рівень й ін., а також схильність до здійснення непорядних і нечесних учинків.

У тому випадку, якщо результати зазначених перевірок, тестів і психологічного вивчення не суперечать один одному й не містять даних, які б перешкождали прийому на роботу даного кандидата, з ним полягає трудова угода, у більшості випадків це певний іспитовий термін (1—2 місяця).

Особливості перевірки керівних кадрів підприємства

Підбиваючи короткий підсумок, необхідно підкреслити наступну важливу обставину, — особи прийняті на відповідальні вакантні посади в комерційних структурах (члени правління, головні бухгалтера, консультанти, начальники служб безпеки й охорони, керівники комп'ютерних центрів і цехів, помічники й секретарі перших осіб) сьогодні піддаються стандартній перевірці, що включає:

1. — досить тривалі процедури збору й перевірки установочно-біографічних відомостей з їх наступною аналітичною обробкою;

2. – надання рекомендаційних листів від відомих підприємницьких структур з їхньою наступною перевіркою;
3. – перевірки за обліками правоохоронних органів;
4. – установки за місцем проживання й по попередніх місцях роботи;
5. – серії співбесід і тестів з наступною психоаналітичною обробкою результатів.

На думку експертів, навіть кожен, узятий окремо зі згаданих методів перевірки досить ефективний. У сукупності ж досягається досить високий ступінь вірогідності інформації про професійну придатність і надійність кандидата, здатності до творчої роботи на конкретній ділянці у відповідній комерційній структурі.

Процес звільнення кадрів

Серйозний вплив на питання безпеки комерційних структур роблять процедури звільнення співробітників. На жаль, окремих керівників часом мало цікавлять почуття й переживання персоналу, що по тим або інших причинах попадають під скорочення. Як показує досвід, такий підхід приводить, як правило, до серйозних негативних наслідків.

Психологічні підходи до проблеми звільнення персоналу

Сучасні психологічні підходи до процесу звільнення дозволяють виробити наступну принципову рекомендацію: які б не були причини звільнення співробітника, він повинен залишати комерційну організацію без почуття образи, роздратування й мести. Тільки в цьому випадку можна сподіватися на те, що співробітник, що звільняє, не почне необдуманих кроків і не проінформує правоохоронні органи, податкову інспекцію, конкурентів, кримінальні структури про відомі йому справжніх або мнених недоліках, промахах, помилках у діяльності його колишніх керівників.

Таким чином, представники кадрових служб повинні бути чітко орієнтовані на з'ясування щирих мотивів звільнення всіх категорій співробітників. Найчастіше причини, на які посилається співробітник при звільненні, і справжні мотиви, що спонукав його до такого кроку, істотно відрізняються друг від друга. Звичайно помилковий захисний мотив використовується тому, що співробітник у силу колишніх звичок і традицій побоюється неправильної інтерпретації своїх дій з боку керівників і колег по роботі. Поряд із цим досить часто мають місце випадки, коли співробітник внутрішньо сам упевнений у тім, що звільняється по відверто названій їм причині, хоча його рішення сформоване й прийняте під впливом зовсім інших, часом схованих від нього обставин.

У цьому зв'язку принципове завдання полягає в тім, щоб визначити щирі причини звільнення співробітника, спробувати правильно неї оцінити й вирішити, чи доцільно в даній ситуації вживати спроби до штучного втримання даної особи в колективі, або відробити й реалізувати процедуру його спокійного й безконфліктного звільнення. Рішення рекомендується приймати на основі строго об'єктивних даних у відношенні кожного конкретного співробітника.

Підготовка до бесіди з працівниками, що звільняються

При надходженні усної або письмової заяви про звільнення рекомендується в усіх без виключення випадках провести бесіду за участю представника кадрового підрозділу й кого-небудь із керівників комерційної структури. До бесіди доцільно ужити заходів по зборі наступної інформації про співробітника, що звільняється:

- характер його взаємин з колегами в колективі;
- відношення до роботи;
- рівень професійної підготовки;
- наявність конфліктів особистого або службового характеру;
- раніше мали місце висловлення або побажання перейти на інше місце роботи;
- доступ до інформації, у т.ч. складовій комерційну таємницю;
- імовірний період старіння відомостей, що становлять комерційну таємницю;
- передбачуване в майбутньому місце роботи що звільняється (що звільняє) співробітника.

Особливості проведення бесіди

Бесіда при звільненні проводиться як тільки після того, коли зібрані всі необхідні відомості. Звичайно, попередньо керівник комерційної структури відпрацьовує принциповий підхід до питання про тім, чи доцільно вживати спроби схилити співробітника змінити його первісне рішення або санкціонувати оформлення його звільнення. У кожному разі рекомендується дати співрозмовникові висловитися й у розгорнутій формі пояснити мотиви свого рішення. При виборі місця проведення бесіди перевага віддається, як правило, службовим приміщенням.

Залежно від передбачуваного результату, бесіда може проводитися в офіційному тоні або мати форму довірчої бесіди, душевної розмови, обміну думками. Однак, які б не були плани відносно даного співробітника, розмова з ним повинен бути побудований таким чином, щоб останній ні в якій мірі не випробовував почуття приниженості, образи, ображеного достоїнства. Для цього варто зберігати тон бесіди гранично коректним, тактовним й доброзичливим, навіть незважаючи на будь-які критичні й несправедливі зауваження, які можуть бути висловлені співробітником на адресу комерційної структури і її конкретних керівників.

Проблеми захисту комерційної таємниці при звільненні персоналу

Якщо правління банку (фірми), відділом кадрів і службою безпеки все-таки ухвалено рішення не перешкоджати звільненню співробітника, а по своєму службовому становищу він мав у своєму розпорядженні доступ до конфіденційної інформації, то в цьому випадку спрацьовується кілька варіантів збереження в таємниці комерційних відомостей (оформлення офіційної підписки про нерозголошення складових даних комерційної таємниці, або усна – “джентельменська” домовленість про збереження таємниць що, лояльності до “свого банку або фірми”).

У цьому зв'язку необхідно підкреслити, що особистісне звертання до почуття честі й достоїнства осіб, що звільняють, найбільше ефективно

відносно тих індивідуумів, які мають темперамент сангвініка й флегматика, високо оцінюючих, як правило, довіра й доброзичливість.

Що стосується осіб з темпераментом холерика, то із цією категорією співробітників рекомендується завершувати бесіду на офіційній ноті. У ряді випадків оголошення їм ухваленого рішення про звільнення викликає бурхливу негативну реакцію, пов'язану зі спробами спекулювати на своїх щирих, а часом і мнимих професійних достоїнствах. Тому зі співробітниками такого темпераменту й складу характеру доцільно ретельно обмовляти й обумовлювати в документах можливості настання для них юридичних наслідків розкриття комерційної таємниці.

Трохи інакше рекомендується діяти в тих випадках, коли звільнення співробітників відбуваються з ініціативи комерційних структур. У цих обставинах не слід поспішно реалізовувати ухвалене рішення. Якщо звільняється працівник, що, має у своєму розпорядженні які-небудь відомості, що представляють комерційну таємницю, то доцільно попередньо й під відповідним приводом перевести його на іншу ділянку роботи, тобто в такий підрозділ, у якому відсутня подібна інформація.

Крім того, таких осіб традиційно прагнуть зберегти в структурі банку або фірми доти, поки не будуть вжиті заходи до зниження можливого збитку від розголошення ними відомостей, що становлять комерційну таємницю, або знайдені адекватні засоби захисту конфіденційних даних (технічні, адміністративні, патентні, юридичні, фінансові й ін.).

Тільки лише після реалізації цих мір рекомендується запрошувати на співбесіду підлягаючому звільненню співробітника й повідомляти конкретні причини, по яких комерційна структура відмовляється від його послуг. Бажано при цьому, щоб ці причини містили елементи об'єктивності, вірогідності, (перепрофілювання виробництва, скорочення персоналу, погіршення фінансового становища, відсутність замовників й ін.). При мотивації звільнення доцільно, як правило, утримуватися від посилок на негативні ділові й особисті якості даного співробітника.

Збереження психологічного контакту зі звільненим працівником

Після оголошення про звільнення рекомендується уважно вислухувати контраргументи й зауваження співробітника відносно характеру роботи, стилю керівництва компанією й т.п. Персонал, що звільняється – звичайно, досить критично, гостро й правдиво висвітлює ситуацію в комерційних структурах, розкриваючи уразливі місця, серйозні недоробки, кадрові прорахунки, фінансові безладдя й т.п.

Якщо підходити об'єктивно до подібних дій, то ці міркування можуть бути використані надалі досить ефективно в інтересах фірми або банку. У ряді випадків звільненому працівнику, пропонують навіть викласти на письмі свої рекомендації, звичайно, за відповідну винагороду.

Крім того, така бесіда дозволяє виробити рішення про доцільність надання звільненому робітнику, ще яких-небудь рекомендаційних документів для працевлаштування на новому місці роботи. Варто категорично уникати яких-небудь натяків про відомість особистих рахунків зі звільняє кандидатом, наприклад, за його колишні недоліки в роботі й поведженні.

При остаточному розрахунку звичайно рекомендується незалежно від особистісних характеристик співробітників, що звільняють, відбирати

в них підписку про нерозголошення конфіденційних відомостей, що стали відомими в процесі робіт.

У кожному разі після звільнення співробітників, обізнаних про відомості, що становлять комерційну таємницю, доцільно через можливості служби безпеки банку або фірми (частки детективного агентства) проводити оперативну установку по їхньому новому місцю роботи й моделювати можливості витоку конфіденційних даних. Крім цього, у найбільш гострих і конфліктних ситуаціях звільнення персоналу проводяться оперативні й профілактичні заходи щодо місця роботи, проживання, також в оточенні носіїв комерційних секретів.

ВИСНОВОК

У даному розділі нашої книги розглянуті основні питання, пов'язані із проблемами забезпечення безпеки комерційних структур при роботі з кадрами. Як видно з вищевикладеного, персонал робить істотний, а в більшості випадків навіть вирішальний вплив на економічну безпеку банку (фірми). У цьому зв'язку підбор кадрів, їхнє вивчення, розміщення й кваліфікована робота при звільненнях у значній мірі підвищують стійкість комерційних структур до можливого стороннього негативного впливу й агентурного проникнення протиправних елементів.

Регулярне вивчення всіх категорій персоналу, розуміння об'єктивних потреб співробітників, їхніх ведучих інтересів, справжніх мотивів поводження й вибір відповідних методів об'єднання окремих індивідуумів у працездатний колектив, все це дозволяє керівникам у підсумку вирішувати складні виробничі й комерційно-фінансові завдання, у тому числі пов'язані із забезпеченням економічної безпеки.

Узагальнюючи основні рекомендації, представляється, що Програма роботи з персоналом у комерційній структурі могла б бути сформульована в такий спосіб:

1.- добування в рамках діючого українського законодавства максимального обсягу відомостей про кандидатів на роботу, ретельна перевірка представлених документів як через офіційні, так й оперативні можливості, у т.ч. служби безпеки банку (фірми) або приватного детективного агентства, комплексність аналізу інформації, зібраної на відповідні кандидатури;

2.- проведення комплексу перевірочних заходів відносно кандидатів на роботу, їхніх родичів, що були товаришів по службі, найближчого оточення в тих випадках, коли розглядається питання про їхній прийом на керівні посади в комерційних структурах або допуску до інформації, що становить комерційну таємницю;

3.- використання сучасних методів, зокрема , співбесід і тестувань для створення психологічного портрета кандидатів на роботу, який би дозволяв упевненого судити про основні риси характеру й прогнозувати їхні ймовірні дії в різних екстремальних ситуаціях;

4.- оцінка з використання сучасних психологічних методів різнопланових факторів, що можливо перешкоджають прийому кандидатів на роботу, або їхнє використання на конкретних посадах;

5.- визначення для кандидатів на роботу в комерційних структурах певного іспитового терміну з метою подальшої перевірки й виявлення

ділових й особистих якостей, інших факторів, які б могли перешкоджати зарахуванню на посаду;

6.- введення в практику регулярних комплексних перевірок персоналу, у т.ч. через можливості служб безпеки;

7.- навчання співробітників кадрових підрозділів і служб безпеки сучасним психологічним підходам до роботи з персоналом, соціальним, психоаналітичним, етико-моральним методам, навичкам використання сучасних технічних засобів для фіксування інтерв'ю й співбесід, прийомам проведення цільових бесід і процедурам інформаційно-аналітичної роботи з документами кандидатів;

8.- виділення із числа перших керівників комерційних структур куратора кадрової роботи для здійснення контролю за діяльністю кадрових підрозділів і служб безпеки при роботі з персоналом.

Крім цього, представляється можливим виділити наступні основні принципи, якими доцільно керуватися в роботі з кадрами:

- впровадження діючої системи матеріального стимулювання; -і надання кожному члену колективу довгострокової й творчої роботи;
- формування в співробітників почуття відповідальності за виконувану роботу й самостійності як виконавця;
- забезпечення участі всього персоналу, звичайно, у тих випадках, коли це представляється можливо, у виробленні принципів, стратегічних рішень розвитку, формування фондів соціального заохочення й страхування, розподілу прибутку комерційних структур й ін.;
- створення можливостей для підвищення кваліфікації й одержання утворення, а також просування по службі;
- розміщення кадрів у відповідності зі здатностями, кваліфікацією, утворенням, вислугою років, станом здоров'я й інших факторів, що роблять вплив на кар'єру й призначення на посаду персоналу;
- реалізація на практиці гнучкої, не травмуючи системи звільнень персоналу.

Отже, можна зробити певний висновок про те, що українські підприємці в усе зростаючому ступені міняють своє відношення до “людського фактора”, ставлять на озброєння своїх кадрових підрозділів і служб безпеки сучасні методи роботи з персоналом. Очевидно, що подальший розвиток у цій області пов'язаний з активним використанням значного потенціалу методів загальної психології, психоаналізу, соціології, етики, керування, конфліктології й ряду інших наук, а так же більш повного інтегрування відповідних фахівців у комерційні структури.

Служба персоналу і її шахрайства.

Рідкий випадок, але все-таки буває, коли в шановній когорті професіоналів наймання й звільнення з'являються нечесні люди. Таке відбувається в будь-якій сфері й до цього треба ставитися цілком терпимо. Терпимість ця, звичайно, залежить від суми нанесеного збитку, але по великому рахунку тут особливо не зіграєш. Пропонуємо короткий розгляд основних способів шахрайства співробітниками служб персоналу й відділів кадрів та їхнього запобігання. Деякі наведені шляхи присвоєння

грошей підприємства навіть не коментуються – настільки вони прості й прозорі.

Основні методи шахрайства

Ми зведемо до чотирьох основних категорій, більш детальних способів завдання збитків кадровими працівниками:

1. Завищення (фальсифікація) тих або інших параметрів оплати праці, що веде до збільшення (формуванню) грошових сум, які згодом привласнюються особисто відповідальним за це працівником служби персоналу, або в змові із працівником, якому призначена легальна частина цих виплат.

2. Введення в оману працівників або використання їхньої правової безграмотності в особистих цілях, пов'язане з нарахуванням і подальшим присвоєнням покладених по законодавству виплат.

3. Одержання із зацікавлених осіб незаконних винагород (“відкату”) за надання якихось вигід, переваг, за невиконання тих або інших обов'язків.

4. Зловживання службовим становищем і повноваженнями з метою особистої вигоди.

Шахрайство з оплатою праці

- Шахрайство з урахуванням робочого часу, наприклад, завищення фактично відпрацьованого робочого часу або часу переробки, оплата невідпрацьованого часу. “Проходить” безболісно, якщо виплати здійснюються самими кадровими працівниками. Активно застосовується керівниками підрозділів або об'єктів у випадку, якщо виплати проходять через них.
- Оплата праці неіснуючих працівників, у тому числі по фіктивних трудових договорах, взятих іноді тільки на іспитовий термін. Присвоєння грошей – без проблем.
- Оплата невиконаних робіт, завищення обсягу робіт при відрядній роботі, а також по договорах підряду. Здійснюється, як правило, у змові із внутрішнім розпорядником робіт.
- Оплата фіктивних договорів підряду, у тому числі на неіснуючі роботи.
- Необґрунтоване поліпшення умов оплати праці для окремих працівників (підвищення категорії по тарифній сітці, робочого розряду, кваліфікації, стажу й ін.). У змові із працівником.
- Подвійна проводка по відомостях на виплату заробітної плати (порушується “помилкою” у формуванні списків). Перший раз відбувається як “перевірка на міцність” системи контролю й усунення адміністративних помилок. Потім уже простіше.
- Навмисні “помилки” у цифрах і розрахунках (“зайвий” нуль).
- Нарухування незаслужених премій, пільг і компенсацій. Також у змові, хоча, як й у наступному випадку, може застосовуватися одноосібно кадровим працівником, без інформування “преміюваного” співробітника.
- Присвоєння частини або повністю обґрунтовано нарахованих премій, компенсацій й ін.

- Присвоєння оплати за сполучення професій (посад). Часто працівники й не сподіваються на те, що адміністрація все-таки буде оплачувати їм сполучення. А вона все-таки оплачує...але – собі.
- Присвоєння покладених по законодавству виплат і посібників.

Шахрайство з відрядження

- Оплата завищених відрядних витрат при меншому строку або менших витратах на її проведення.
- Виплати відрядних, не відповідному статусу працівника.
- Присвоєння частини або всього середнього заробітку відрядженого за період відрядження.

Шахрайство з відпустками

Надання повного оплачуваної відпустки, а перед звільненням – нарахування компенсації як за невикористану відпустку

Шахрайство з найманням на роботу

- Навмисні переоплати посередникам ринку праці (ЗМІ, агентству по найму й ін.) за пошук і підбір кандидатів на вакансії за "відкат" грошей у зворотньому напрямку.
- Оплата не зроблених посередниками ринку праці послуг.
- Умовний "продаж" своїх фахівців в інші фірми.
- Вимога з кандидата на роботу – грошей за пристрій на дану посаду.
- Шахрайства з навчанням, перепідготовкою, підвищенням кваліфікації і т.д.
- Завищення витрат на навчання з одержанням потім цих грошей від навчального закладу.
- Присвоєння витрат, пов'язаних з навчанням (на проїзд до місця навчання й ін.).

Шахрайство з оплатою непрацездатності

- Фальсифікація або завищення оплати тимчасової непрацездатності працівників не по статусі.
- Оплата неіснуючої тимчасової непрацездатності.
- Оплата навмисної втрати працездатності без відповідного розгляду.
- Маніпуляції з умовами медичного страхування.

Шахрайство з матеріальною відповідальністю

- Стягнення (утримання) частини заробітної плати при "закритій" системі штрафів, коли співробітники не знають, за що з них стягують частку заробітної плати, позбавляють премії й т.п.
- Необґрунтована система матеріальної відповідальності (незаконна, без використання відповідної методики розрахунку збитку, його розподілу на членів колективу й т.д.).

Шахрайство з звільненням

- Вимога оплати з працівника, що звільняється по компрометуючих статтях ТК за не внесення в трудову книжку ширих підстав.

Шахрайство з військовим обліком

- Вимога оплати від працівників за не внесення у списки для подання у військкомати.

Методи запобігання шахрайства на підприємстві

Короткий перелік способів завдання збитків підприємству його кадровими працівниками може привести до шоку недосвідченого керівника організації. Однак основна мета даного розділу книги інша, показати, що подібні випадки можна запобігти й установити повний контроль над ситуацією

Найбільш важливими у зв'язку із цим представляються наступні системні методи протидії нечесному персоналу:

1. Контроль бухгалтерією й внутрішніми ревізорами (аудиторами) підстав для виплат персоналу.

2. Поділ повноважень по обліку параметрів формування компенсаційного пакета з повноваженнями по нарахуванню й видачі грошових сум. Найбільш виправдана трьохступінчата система, коли: а.)- керівники підрозділів ведуть табельний, дисциплінарний й ін. поточний облік персоналу;

б.)- працівники служби персоналу обробляють дану інформацію, звіряють її зі своїми записами й роблять розрахунок елементів заробітної плати й компенсаційного пакета;

в.)- бухгалтерія сама нараховує й виплачує гроші.

3. Контроль із боку керівників підприємств і підрозділів за бюджетом і фондом оплати праці.

4. Перевірки табелів, відомостей на видачу заробітної плати, премій і т.д.

5. Періодичні й раптові звірення первинних документів для службовців – підставою для нарахування виплат, з видатковими документами.

6. Перевірки відповідності відомостей виплат зі штатним розкладом.

7. Незалежний моніторинг цін на послуги на ринку праці.

8. Перевірки договорів підряду і їхніх умов виконання.

Службі безпеки підприємства, піклуючись про корпоративну безпеку та збереження своєї комерційної таємниці, поряд з роботою по персоналу підприємства, необхідно проводити відповідні заходи по безпеці будівель, техніки, апаратури, охоронному режимі відвідування клієнтами та іншими громадянами. Велику увагу необхідно приділити захисту комп'ютерної мережі і інформаційних систем, бази даних підприємства і контролю за персональними ЄВМ. Більш детально про ці та інші заходи підприємницької безпеки автори видання викладуть у другому томі книги.



9. 3. Етика поведінки охоронника у службових та позаслужбових відносинах

Висока кваліфікація, професійна та моральна культура охоронників зможуть забезпечити їм високий авторитет і повагу у суспільстві.

Культура являє собою ступінь реалізації сутнісних можливостей охоронника, його потенціалу в діяльності. Культура, так само як духовність, формується соціальним середовищем, суспільством, його ціннісними установками, принципами та нормами. Вона є показником розвитку громадянського суспільства, його сутнісною характеристикою, що визначається закріпленими в Конституції правами та свободами громадян, законністю, рівнем правопорядку, станом правосуддя, повагою до особи.

Отже, **розвивається культура разом із мораллю**. Втрата моральних цінностей охоронника призводить до втрати повноти його демократичної культури. Підкреслимо, що необхідна сума знань про конкретний об'єкт своєї діяльності, а також про засоби та прийоми впливу на нього є в сучасних умовах найактуальнішим завданням.

Одним із результатів розвитку культури суспільства в цілому є Конституція. Культура охоронників формує свідоме ставлення до вимог Конституції. Без повної поваги до Конституції, права, закону неможливі реалізація та розвиток культури. Важливою об'єктивною умовою прояву в повній мірі є чітка регламентація прав та обов'язків працівників охорони. Загальна культура охоронника має бути унормована правовою культурою через законність.

Культура охоронника має набути системних рис і сприйматися крізь призму загальнолюдських цінностей та інтересів держави, яка стоїть на сторожі законів. Вона передбачає точне і чітке виконання доручення в термін, як того потребують конкретні обставини. Так проявляє себе дисципліна охоронника.

Якщо звернутися до офіційних документів, то вони визначають **морально-етичні норми, якими має володіти охоронник**, зокрема він повинен:

- сумлінно виконувати свої службові обов'язки;
- шанобливо ставитися до громадян, керівників і співробітників, дотримуватися високої культури спілкування;
- не допускати дій і вчинків, які можуть зашкодити інтересам держави і громадян або негативно вплинути на репутацію охоронної фірми.

Під зовнішньою культурою ми розуміємо ступінь та форму їх реалізації у службовій діяльності та повсякденних відносинах. Важливу роль відіграє зовнішній вигляд, культура спілкування, певні вміння, навички, прийоми діяльності та поведінки.

Суворе дотримання правил етикету – важлива умова високої культури поведінки як на службі, так і у позаслужбових відносинах охоронника. Це той “одяг”, по якому зустрічають та складається перше враження про людину. Але механічні, детальні знання і дотримання правил не гарантують відповідальної поведінки людини, бо обставини настільки

різноманітні, що ніякі правила та норми не в змозі охопити їх повністю. Щоб уникнути багатьох помилок, необхідно виробити внутрішнє самопочуття, стан емоційного співпереживання із співбесідником, яке зветься тактом. Розвинене почуття такту дозволяє визначити належну міру у виразах та вчинках. Саме тактовність дозволяє знайти рішення проблемної колізії під час спілкування, не зменшуючи при цьому гідності інших людей та не втрачаючи власної гідності.

Професійний такт – це прояв по відношенню до інших стриманості, неупередженості та пристойності під час спілкування.

Проявлення безтактовності – безпомилкове свідомство відсутності культури, показник грубості та невихованості. Важливо постійно пам'ятати, що дотримання етикету та виявлення такту – це не тільки обов'язковий елемент спілкування, а й найважливіша складова частина духовної культури особистості.

Зовнішній вигляд охоронника має важливе значення і впливає на відношення до нього з боку громадян. Часто встановити контакт з людиною охороннику не вдається саме внаслідок початкової антипатії, яка пов'язана з його зовнішнім виглядом: неохайним, або таким, що не відповідає діловим відносинам, неприємними манерами.

Під час першої зустрічі відбувається оцінка працівника охорони з точки зору сприйняття особливостей поведінки та зовнішнього вигляду. На підставі такої оцінки йому може бути надана як позитивна, так і негативна характеристика. Для працівників персоналу охорони під час контактів з громадянами, клієнтами, колегами важливим є все: вираз обличчя, підтягнутість, зачіска, одяг, вміння вільно почувати себе, хороший внутрішній стан та інше.

Велике значення у роботі охоронника відіграють безпосередньо мова та її стиль.

Тембр, інтонація, чіткість мовлення, чуйність голосу – це фактори, які психологічно діють на співбесідника, викликають у нього повагу, симпатію або, навпаки, негативні емоції.

Іноді розумну, гарну мову псують слова-паразити або прислів'я, що використовуються недоречно, часто, і від цього втрачають свою привабливість. Бесіду необхідно вести спокійно, не підвищувати голосу і не показувати своє роздратування навіть тоді, коли для цього є підстави. Гарячість, квапливість – погані помічники для працівників охорони під час бесіди. Будьте уважні і передбачливі до співбесідника, цінуйте його аргументи, навіть тоді, коли вони слабкі. Ніщо так негативно не впливає на атмосферу бесіди, як зневажливий жест, що покаже відкидання аргументів іншої сторони без найменших зусиль вникнути в їх внутрішній зміст.

Вважається непристойним під час бесіди дивитись на годинник. Цей жест сприймається зазвичай як сигнал до закінчення розмови. Тому слід навчитися "відчувати" час. Під час бесіди необхідно повернутися обличчям до співбесідника та постійно підтримувати з ним візуальний контакт.

Етика поведінки працівника охорони під час спілкування повинна будуватися на певних моральних принципах, серед яких головними є наступні:

- в основі ділового контакту лежать інтереси справи, а не особисті справи, інтереси та власні амбіції;
- порядність, тобто органічна не спроможність до безчесного вчинку або поведінки;
- добротність, тобто органічна потреба робити людям добро;
- поважність, тобто повага гідності співбесідника, що реалізується через такі моральні якості як: ввічливість, делікатність, тактовність, чемність, турботливість;
- коректність, тобто стриманість у словах та манерах, виключення зайвих питань, надмірної настирності;
- висока самоорганізація і ефективне планування роботи та виконання її у відведені терміни і строки. Для правоохоронців важливе значення має кінетика – наука про рухи тіла. Так, наприклад, у посібнику І.Калинич надається характеристика і різні значення рухів.

Вони, зокрема, діляться на **дев'ять категорій**.

Ставлення. Симпатія або антипатія виявляється у загальному положенні тіла, яке повернуто до або від співрозмовника, у розслабленій позі.

Статус. Ті, хто вважає себе вищим за статусом, тримають голову високо піднятою. Нерівноцінний за статусом партнер опускає голову, а іноді й плечі. Також загальновідомим є факт, що коли один із співрозмовників стоїть, то емоційно мимоволі тисне на іншого/інших.

Стан афекту. Високий ступінь емоційного напруження асоціюється з підвищеною нервовою рухливістю, що підсилюється виразом обличчя.

Пошук схвалення. Коли люди намагаються домогтися схвальної реакції, вони посміхаються, кивають головою і загалом більше жестикулюють, намагаючись переконати співбесідника.

Квазізалицання. Специфічна поведінка, характерна при спілкуванні з протилежною статтю, яка виявляється у жестах, позах та виразах обличчя, які виявляють заохочення, запрошення, заклик.

Включення. Це жести та ін., які висловлюють думку: “Я з тобою, а не з ним/нею” або: “Ми закриті для інших”.

Просочення інформації та обман. Як би людина не намагалася приховати якісь емоції, мова тіла їх видає. Прихована чи навмисне викривлена інформація, здається, сочиться з кожної пори. Найбільш промовистими вважаються ноги, далі руки і в останню чергу обличчя, на яке звертають увагу в першу чергу.

Теплота у ставленні до інших виявляється у зміні пози у напрямку до партнера, посмішці, прямому зоровому контакті і спокійному положенні рук. Прохолодне ставлення – це нахмурені брови, блукаючі очі та пальці, що барабаняють по столу.

“Знаки пунктуації”, які супроводжують відповідні репліки. Закінчене твердження супроводжується опусканням голови, повік та рук. І навпаки, питання – рухами вгору. Крім того, люди відхиляються, коли слухають, і подаються вперед, коли самі задають питання.

Розглянемо докладно значення виразу обличчя, жестів, пози, в цілому зовнішнього вигляду для спілкування.

Обличчя. Воно є найважливішим виразником наших емоцій та почуттів, має потужний комунікативний потенціал і не тільки передає наше ставлення до співрозмовника й теми розмови, але відіграє важливу роль у зворотному зв'язку для передачі нашої реакції на інформацію. Найбільш виразними є очі (“льодяний погляд”, “глипнув”, “оцінює з ніг до голови”, “зиркнув”, “м'який погляд”, “витріщився”). Але більшість дослідників звертає основну увагу не на вираз очей, а на зоровий контакт. Прямий контакт є сигналом, що комунікативний канал відкритий для обміну інформацією.

Жести. Вони самі по собі є мовою. Бувають часто інстинктивними і передають свідомі і, що важливо, підсвідомі імпульси. Жести поділяються на екстравертні – широкі, впевнені, спрямовані на інших, та інтравертні – обмежені в просторі, невпевнені, що свідчить про захисну реакцію. Приклад. Велика група жестів, які характеризуються змиканням чи перехрещенням рук, вказує на захисну реакцію. Цей жест утворює замкнуте коло. Його рекомендують уникати при виголошенні усних промов. Хоча жести лише виявляють емоції, вони часто можуть на них вплинути. Якщо ви “замкнете коло”, це значно ускладнить підбір слів і плин думок. Спікера може “заклинити”. І навпаки, розімкнувши руки, він/вона почуватиметься вільніше, отямиться і зможе зібратися з думками.

Поза, існує ряд досліджень про значення поз у групі. Наприклад, розміщення групи колом, коли всі повернуті всередину, або ситуація, коли хтось простягає руку чи ногу через відкритий простір, створюючи при цьому бар'єр і сигналізуючи: доступ до групи обмежений/закритий. Це – жести і пози включення/виключення. Якщо двоє співрозмовників сидять обличчям один до одного, виявляється більш інтерактивний характер розмови, ніж коли вони сидять паралельно один до одного.

Зовнішність. Фізична привабливість є потужним фактором в особистому житті і виборі сексуального партнера. Що ж до ділового середовища, майже кожен скаже, що на нього/неї не впливає зовнішність ділових партнерів, хоча це не зовсім так. Насамперед ми помічаємо стать співрозмовника та його расову (іноді – етнічну) належність. Потім підсвідомо зважуємо, наскільки співрозмовник привабливий і робимо деякі висновки про його особистість.

Форма тіла, комплекція. У більшості людей є певні стереотипи щодо зовнішності. Згідно з цими стереотипами форми тіла діляться на **три групи:**

- екоморфну (слабка статура, тонкий, високий). Стереотипні характеристики: худий, молодий, амбітний, підозріло ставиться до інших, напружений, нервовий, не мужній, впертий, тихий, песиміст;
- ендоморфну (повний, округлий, низького зросту). Стереотипні характеристики: товстий, старий, старомодний, фізично слабкий, непривабливий, балакучий, добродушний, симпатичний, неконфліктний, залежний від інших, довірливий;
- мезоморфну (мускулистий, атлетичний, високого зросту); стереотипні характеристики: сильний, мужній, молодий, зрілий, покладається лише на себе, привабливий, любить пригоди. Отже, ми навели приклад із посібника І.Калинич для того, щоб показати, що ці характеристики, які

приписують різним типам людей, і стереотипи дуже глибоко вкоренилися і можуть негативно впливати на комунікацію.

Як **висновок** підкреслимо, що основною ланкою свідомості особи є її творчий рівень: наукові погляди, знання, оцінки і норми, вироблені суспільством, а також елементи повсякденної свідомості, яка базується, головним чином, на емпіричних уявленнях, життєвому досвіді, особистих інтересах тощо. Цей комплекс набутків формується на базі особистого досвіду, завдяки участі у процесі підприємницької безпеки та повсякденного життя. Повсякденна свідомість може заперечувати науковий підхід, породжувати негативні погляди на соціальне життя та спричиняти поведінку, яка суперечить інтересам суспільства. З урахуванням того, що повсякденна свідомість працівників безпеки формується під впливом умов практичної боротьби зі злочинністю, доцільно, оцінюючи ефективність процесу формування свідомості, розглядати взаємозв'язок практичної діяльності, з свідомістю по відношенню до життєвих цінностей. Важливо підкреслити, що за умов реформування українського суспільства і системи правоохоронних органів морально-етичні риси працівників безпеки набувають особливого значення. Демократична культура і правосвідомість виступають як надійна основа етичної поведінки працівників безпеки у службових і позаслужбових відносинах.

ГЛОСАРІЙ

Агент – таємний співробітник розвідки або організації, що займається добуванням, вивченням й узагальненням відомостей економічного, науково-технічного, політичного, військового характеру про супротивника або конкурента.

Аналіз безпеки – розрахунок небезпек, пов'язаних зі здійсненням передбачуваної діяльності юридичної або фізичної особи.

Аналіз небезпеки – виявлення небажаних подій, що тягнуть за собою реалізацію небезпек, аналіз механізмів виникнення подібних подій й оцінка масштабу, і ймовірності будь-якої події, здатного зробити вражаючий вплив.

Апаратні засоби захисту – пристрою, системи й спорудження, призначені для захисту інформації від несанкціонованого доступу, копіювання, крадіжки або модифікації.

Апаратура інформаційного знімання це інформаційно-спеціальні, технічні засоби, призначені для одержання інформації шляхом прийому акустичних, електромагнітних, світлових, теплових або інших сигналів (випромінювань), що несуть оперативно значимі дані.

Апарат управління – це сукупність управлінців, які в межах певної організаційної структури управління здійснюють управлінські функції, розробляють методи менеджменту, приймають управлінські рішення, та на засадах влади і лідерства впливають на підлеглих працівників. Апарат управління є складовою керуючої системи організації.

Асоціації – договірні об'єднання, створені з метою постійної координації господарської діяльності. Усі члени асоціації мають виробничу і комерційну самостійність. Це найпростіша форма добровільного об'єднання підприємств.

Аспірантура – форма підготовки науково-педагогічних та наукових кадрів вищої кваліфікації, яка здійснюється вищими навчальними закладами третього або четвертого рівнів акредитації і прівірняними до них закладами післядипломної освіти, науковими установами, які мають високкокваліфіковані науково-педагогічні та наукові кадри.

Безпека підприємницької діяльності є стан стійкої життєдіяльності банків і фірм, при якому забезпечуються реалізація їхніх пріоритетних цілей, основних інтересів і захист від зовнішніх і внутрішніх погроз.

Безпека охоронюваної особи цей стан захищеності охоронюваної особи від фізичного, психологічного або іншого насильства, від погроз нанесення шкоди, дозволяє йому безперешкодно приймати рішення й робити необхідні дії.

Безпека інформації – захищеність інформації від випадкового або навмисного доступу до неї осіб, що не мають на це права.

Безпека підприємства – захищеність життєво важливих для нього інтересів від несумлінної конкуренції, протиправної діяльності кримінальних формувань й окремих осіб, здатність протистояти зовнішнім і внутрішнім погрозам, зберігати стабільність при функціонуванні й розвитку підприємства відповідно до його статутними цілями.

Безпека об'єкта – стан захищеності об'єкта від різних погроз, при якому створені умови для його нормального функціонування й строгого дотримання на ньому встановлених режимів.

Погрози безпеки підприємницької діяльності – реальні й потенційні впливи кримінальних структур й елементів, конкурентів, що займаються промисловою розвідкою, фірм й окремих осіб, які можуть завдати шкоди інтересам банків, фірм або викликати їхню ліквідацію.

Бакалавр – освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула базову вищу освіту, фундаментальні та спеціальні знання та вміння, достатні для виконання типових професійних завдань у галузі безпеки,

Банкрутство – це фінансова неспроможність юридичних осіб і громадян, нездатність платити кредиторам за борговими зобов'язаннями та продовжувати нормальну діяльність.

Бюджет – це розпис надходжень та видатків на певний період, пов'язаний з функціонуванням певного об'єкта, реалізацією проекту, виробництвом продукції (товарів, робіт, послуг), що формується на засадах багатоваріантного аналізу з метою пошуку найоптимальнішого шляху досягнення встановлених цілей організації.

Бюджетне планування – це процес формування бюджетів для конкретних об'єктів на рік з метою визначення на засадах багатоваріантного аналізу у натуральній чи грошовій формах обсягу видатків і надходжень, оптимізації їх структури та кореспонденції з метою досягнення цілей організації із врахуванням наявності певних обмежень та впливу чинників середовища функціонування.

Винагорода – це те, що людина вважає цінним для себе та прагне отримати за затрачені зусилля, виконану роботу, певну поведінку та інше.

Виробничий менеджмент – сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом, яке має на меті підвищення його ефективності та збільшення прибутку.

Він має **п'ять складових**: формування і функціонування виробничих систем, менеджмент виробничого процесу, менеджмент виробничих фондів, менеджмент якості, менеджмент створення та освоєння нової продукції.

Вірус комп'ютерний – невелика, досить складна, ретельно складена й небезпечна програма, що може самостійно розмножуватися, переносити себе на диски, прикріплюватися до чужих програм і передаватися по інформаційних мережах.

Впровадження спеціальних технічних засобів – незаконна, негласна установка спеціальних технічних засобів на об'єктах охорони. Виробляється в ході промислового шпигунства й несумлінної конкуренції.

Вивідання – один із способів одержання інформації не гласно, що полягає в тім, що співробітник або агент спецслужби або правоохоронного органа, розмовляючи з інформованою людиною, непомітно для останнього спонукає його розповісти про такі факти, події й відомості, які цікавлять ініціаторів завдання.

Вимагання – вимога передачі чужого майна або права на майно або здійснення інших дій майнового характеру під погрозою застосування насильства або знищення або ушкодження чужого майна, а дорівнює під погрозою поширення відомостей, що ганьблять потерпілого або його

близьких, або інших відомостей, які можуть заподіяти істотна шкода правам або законним інтересам потерпілого або його близьких.

Відповідальність – це покладений на посадову особу обов’язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх позитивне вирішення.

Відповідальність інформаційна – це надання правдивої і чесної інформації засобом масової інформації при здійсненні рекламної діяльності, при переговорах з партнерами.

Відповідальність корпоративна – це відповідальність перед працівниками і засновниками підприємства щодо використання ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових, енергетичних, інформаційних тощо), розподілу прибутків, висунення на керівні посади тощо.

Відповідальність соціальна – це добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.

Відповідальність фінансово-економічна – це використання “чистих” джерел фінансування, своєчасні виконання договірних зобов’язань та виплата заробітної плати, проведення обґрунтованого обліку, економічного аналізу тощо.

Відповідальність юридична – це виконання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, норм та ін., які визначають засади правового функціонування організації.

Візія – це ідея щодо бачення майбутнього організації.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших людей.

Влада винагороди – це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється через застосування винагород, тобто використовується бажання підлеглих отримати цінну для них винагороду в обмін на виконані дії чи певну поведінку.

Влада дисциплінарна – це різновид форми влади, який полягає у тому, що виконавець перебуває під впливом визначеного режиму робочого дня, графіка виконання робіт, положень та інструкцій щодо виконання своїх обов’язків, використання техніки, оснащення, меблів, а також зауважень, розпоряджень та наказів керівника.

Влада експертна – це різновид форм влади, який полягає у тому, що керівник володіє спеціальними знаннями, які можуть задовольнити певні потреби підлеглих.

Влада еталонна – це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється на засадах харизми, тобто на силі особистих якостей та здібностей керівника.

Влада законна (традиційна) – це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється на засадах традицій, які здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності і приналежності. Виконавець вірить в те, що керівник має право віддавати накази, а його обов’язок – їх виконувати.

Влада інформаційна – це різновид форми влади, який полягає у тому, що виконавець перебуває під впливом інформації, якою володіє керівник, і впевнений, що вона забезпечує прийняття необхідних управлінських рішень.

Влада примусу – це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється через страх втратити роботу, повагу, захищеність тощо.

Вплив – це будь-яка поведінка одного працівника (наприклад, керівника), яка вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття й ін. іншого працівника (наприклад, підлеглого).

Графік – це спосіб наочного відображення стану і ходу виробничо-господарської діяльності з допомогою умовних позначень (крапок, ліній, фігур тощо).

Газова зброя – зброя, призначена для тимчасової поразки живої мети за допомогою застосування сльозоточивих або дратівних речовин.

Грабіж – відкрите викрадення чужого майна, зроблене із застосуванням насильства, не небезпечного для життя або здоров'я, або з погрозою застосування такого насильства.

Група (колектив) – це дві і більше особи, які взаємодіють одна з одною таким чином, що кожна особа здійснює вплив на конкретних людей (працівників) і одночасно знаходиться під впливом конкретних людей.

Група командна – це формальна група, яка об'єднує керівників одного чи декількох рівнів управління.

Група неформальна – це група працівників, яка створюється спонтанно на засадах соціальної взаємодії, об'єднуючи людей за спільними інтересами, для задоволення потреб у причетності, взаємодопомозі, тісному спілкуванні тощо.

Група формальна – це група працівників, яка створена з певною метою керівництвом організації і утворюється у результаті вертикального чи горизонтального поділів праці, діяльність якої свідомо планується, організовується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певних цілей.

Група цільова – це формальна група, яка об'єднує фахівців відповідної спеціалізації, що працюють для досягнення конкретних організаційних цілей, (наприклад – підприємницька безпека.)

Делегування – це передача завдань і повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання.

Департаменталізація – це процес структурного поділу організації за певними ознаками на підрозділи, служби, штаби тощо.

Диверсія – здійснення вибуху, підпалу або інших дій, спрямованих на руйнування або ушкодження підприємств, споруджень, шляхів і засобів повідомлення, засобів зв'язку, об'єктів життєзабезпечення населення з метою підриву економічної безпеки й обороноздатності.

Добування інформації – дії по зборі, аналізу, поширенню або зберіганню інформації, не призначеної для переказу гласності без згоди тих осіб, організацій і країн, яким дана інформація належить.

Децентралізація управління – це делегування вищими рівнями управління нижчим рівням своїх повноважень та відповідальності.

Дистрес – це явище, пов'язане з хворобами, невдачами, конфліктами, неприємними життєвими ситуаціями та обставинами, розлученням, втратою коханої людини тощо. Такий стрес викликає переживання, страх, неспокій, зумовлює виникнення депресії, хвороб, руйнує здоров'я.

Діаграма – це графік, який відображає кількісні співвідношення, структуру явиш, показників.

Діловий процес (бізнес-процес) – це низка взаємопов'язаних видів діяльності або множина взаємопов'язаних операцій, які перетворюють

входи в організацію (вхідні матеріальні і нематеріальні потоки) у виходи (відповідні матеріальні і нематеріальні потоки).

Діловодство – це процес, пов'язаний зі складанням документів, їх обробкою, проходженням, зберіганням.

Додаткова заробітна плата – це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

Документація – це письмове надання інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності й розумової діяльності людини.

Документообіг – цілеспрямований рух документів в організації з часу їх отримання або створення до завершення виконання, відправки або здачі до справ.

Елементи комунікаційного процесу – це складові, що формують комунікаційний процес.

До них відносяться: **відправник** (джерело) – це той, хто генерує ідеї, збирає інформацію і передає її; **повідомлення** – інформаційна ідея, закодована з допомогою символів; **канал** – засіб передачі інформації; **отримувач** (споживач) – **особа**, для якої призначена інформація; **реакція** – результат сприйняття отримувачем інформації.

Етапи історичного розвитку логістики – це послідовність історичних періодів, що відображають процес зародження та формування науки про логістику. До етапів історичного розвитку логістики відносяться:

- 1 етап – виникнення і кристалізація концепції;
- 2 етап – впровадження експериментальної концепції і підтвердження наукової гіпотези;
- 3 етап – зміна пріоритетів логістики;
- 4 етап – значні техніко-технологічні зміни логістики;
- 5 етап – подальша інтеграція логістики на основі комплексного підходу та ідеології раціональності.

Етапи історичного розвитку маркетингу – це послідовність історичних періодів, що відображають процес зародження та формування науки про маркетинг. До етапів історичного розвитку маркетингу відносяться: 1 етап – збутовий маркетинг; 2 етап – управлінський маркетинг, орієнтований на динаміку ринку, зміну попиту на товари і послуги; 3 етап – комплексний, або системний маркетинг.

Етапи історичного розвитку менеджменту – це послідовність історичних періодів, що відображають процес зародження та формування науки про менеджмент. До етапів історичного розвитку менеджменту відносяться 6 етапів: 1 етап – розвиток науки про управління людьми в процесі виробництва; 2 етап – формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків; 3 етап – побудова систем управління, орієнтованих на ринок; 4 етап – активне застосування кількісних (економіко-математичних) методів як важливих напрямів формалізації методів менеджменту і трансформації їх в управлінські рішення; 5 етап – формування системних та ситуаційних підходів; 6 етап – комп'ютеризація управлінських процесів.

Етапи комунікаційного процесу – це складові, що забезпечують ефективність реалізації комунікаційного процесу. До них відносяться: формування або вибір ідеї (зародження ідеї), кодування, вибір каналу, передача ідеї (повідомлення), декодування, оцінка і уточнення повідомлення, зворотний зв'язок.

Етапи розвитку світової економіки з погляду промислових революцій – це послідовність історичних періодів, що відображають процес зародження та формування економічної науки. Ми виділяємо 3 етапи історичного розвитку світової економіки: 1 етап – перша промислова революція, пов'язана із запровадженням у промисловість парової енергетики і закінченням панування аграрного сектора і переходом до машинного виробництва; 2 етап – друга промислова революція, яка характеризується освоєнням електроенергії, систематизацією і керованістю процесом технологічних нововведень, прогнозованим технологічним процесом, заміною локальних господарських систем національними; 3 етап – третя промислова революція, пов'язана з бурхливим розвитком мікро-електроніки, комп'ютерних та інформаційних технологій.

Етика – це сукупність загальноприйнятих юридичних та моральних правил, норм, вимог, які людина ставить перед собою, або які вимагає суспільство у певному середовищі, соціальній групі тощо.

“Жучок” – радіомікрофон, установлений у приміщенні, технічних засобах, побутовій техніці різного призначення з метою перехоплення розмови.

Захоплення заручника – захоплення, або втримання особи як заручник, зроблені з метою спонуки держави, організації або громадянина зробити яка-небудь дія або втриматися від здійснення якої-небудь дії як умови звільнення заручника.

Закони менеджменту – це сталі та незаперечні норми управління організаціями. Менеджмент базується на таких законах: спеціалізації управління, інтеграції управління, оптимального поєднання централізації і децентралізації управління, демократизації управління, економії часу в управлінні, пропорційного розвитку систем управління тощо.

Заохочувальні та компенсаційні виплати – це виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які проводяться понад встановлені зазначеними актами норми.

Заробітна плата – це грошова винагорода, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу.

Змістові теорії мотивування – теорії, які відображають зміст потреб, тобто концентрують свою увагу на аналізі потреб людини, пріоритетності їх мотивуючої дії. До них належать:

- теорії потреб М. Туган-Барановського, А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда,

- а також двох-факторна Ф. Герцберга, додаткові теорії: К. Альдерфера, Д. Мак-Грегора, У. Оучі.

Індивідуальні трудові суперечки – це розбіжності, що виникають у процесі здійснення трудових відносин між власником та працівником.

Інновації – нові досягнення, призначені для впровадження та використання у діяльності підприємства.

Інформація – це сукупність повідомлень, які відображають конкретний бік явища, події, виробничо-господарської діяльності.

Інформаційні процеси – процеси збору, обробки, нагромадження, зберігання, актуалізації, поширення інформації.

Інформаційні ресурси – документи й масиви документів (бібліотеки, архіви, фонди, бази даних, бази відомостей), інші форми організації інформації із всіх напрямків життєдіяльності суспільства.

Інформаційні відомості, знання, повідомлення, які містять елементи новизни для їхнього одержувача й використовуються в процесі ухвалення рішення.

Інфраструктура – сукупність галузей та видів діяльності, що обслуговують різні сфери економіки (фінансові інституції, транспортні сполучення, зв'язок, консалтингові служби, комунальне господарство, охорона здоров'я, безпека підприємства тощо).

Кадрова політика – це сукупність принципів, основних моделей, цілей та уявлень, які визначають напрями та зміст роботи з кадрами і є вирішальними у сфері управління організацією.

Кадрова служба – структурний підрозділ підприємства, установи, організації, який виконує наступні функції: організаційне та методичне забезпечення розвитку самоуправління, демократичних форм розгляду та висунення кандидатур на керівні посади, проведення конкурсів на заміщення вакантних посад; прогнозування, визначення поточної та перспективної потреби в спеціалістах, їх підготовці та перепідготовці, розробка та реалізація заходів відносно поповнення трудового колективу; планування та регулювання цілеспрямованого руху кадрів, їх професійного та кваліфікаційного росту; організаційно-методичне забезпечення професійного навчання кадрів, їх неперервної освіти, розробка та реалізація заходів щодо зміцнення трудової дисципліни та скорочення плинності кадрів тощо.

Картелі – договірне об'єднання підприємств, переважно однієї галузі, для здійснення спільної комерційної діяльності (наприклад, регулювання збуту виготовленої продукції).

Категорії менеджменту – це основні, найширші і найзагальніші поняття науки про менеджмент, які формують її категорійний апарат. До основних категорій менеджменту відносяться такі поняття: організація, керуюча та керована системи організації, функції менеджменту, методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації, керівництво та ін.

Керівництво – це вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій.

Керована система організації – це підсистема управління організацією, яка під впливом управлінських рішень забезпечує досягнення цілей організації. Для спрощення термінології у практиці слово “підсистема” замінюють на слово “система”. До неї входять виконавці (робітники, оператори та ін.), а також необхідні їм для здійснення виробни-

чо-господарської діяльності технічні, організаційні та комунікаційні засоби, приміщення тощо.

Керуюча система організації – це підсистема управління організацією, основним завданням якої є вироблення управлінських рішень, з допомогою яких здійснюється вплив на керовану систему організації. Для спрощення термінології у практиці слово “підсистема” замінюють на слово “система”. Вона складається з апарату управління, засобів і технології управління, адміністративних приміщень, засобів комунікацій тощо. Ключовим структурним елементом керівної системи є апарат управління з усіма управліннями (менеджерів) даної організації.

Комітет – це формальна група, яка створюється на тимчасових чи постійних засадах з метою виконання конкретних завдань. Комітети поділяють на тимчасові (спеціальні): комітет з усунення браку на виробництві, комітет зі скорочення працівників, ліквідації та інше.

Канал проникнення – фізичний шлях від зловмисника до джерела конфіденційної інформації, за допомогою якого можливий несанкціонований доступ до охоронюваних відомостей.

Клептоманія – пристрасть до крадіжок.

Конкуренція – суперництво, змагання між виступаючими на ринку підприємствами, що мають метою забезпечити кращі можливості збуту своєї продукції, задовольняючи різноманітні потреби.

Консалтинг-діяльність по консультуванню виробників, продавців і покупців по широкому колу економічних й інших питань, пов’язаних з господарством і вдачею

Концепція захисту інформація-система поглядів, вимог й умов організації захисту охоронюваних відомостей від розголошення, витоку й несанкціонованого доступу до них через різні канали.

Концепція національної безпеки – система науково обґрунтованих й офіційно прийнятих поглядів на шляхи, засоби й механізми захисту від зовнішніх і внутрішніх погроз життєво важливим інтересам держави, територіальній цілісності й політичній стабільності, можливості стійкого соціально-економічного розвитку.

Корупція: 1. Використання особами, уповноваженими на виконання державних функцій, свого статусу й пов’язаних з ним можливостей для протиправного одержання матеріальних й інших благ і переваг, а дорівнює надання їм таких благ і переваг фізичними і юридичними особами. **2.** Зрошення злочинного миру з державно-владними й виконавчими структурами держави.

Крадіжка – тасмне розкрадання чужого майна.

Криміногенна обстановка – сукупність факторів, що сприяють збереженню або росту злочинності (окремих її пологів і видів) на певній території.

Крекер – різновид хекерів, що займається злодійством чужої інформації.

Керування безпекою – система регулярних захисних заходів, спрямованих на забезпечення безпеки відповідно до зміни умов внутрішнього й зовнішнього середовища.

Контроль разовий – це різновид контролю, який проводиться під впливом чинників, що випадково або несподівано виникають у процесі ви-

робничо-господарської діяльності (наприклад, проведення інвентаризації у коморах після виявлення крадіжок).

Контроль суцільний – це різновид контролю, який полягає у здійсненні послідовної перевірки усієї сукупності підконтрольних об'єктів (ресурсів, продукції, операцій, робіт тощо).

Контроль централізований – це різновид контролю, який полягає у наявності спеціалізованих контрольних служб; використанні суворих правил, інструкцій, жорстких нормативів; впливові “зверху донизу”; недоступності інформації про контроль тощо.

Конфліктна ситуація – гостра форма прояву протиріч. Виражається в зіткненні протилежних інтересів людей при спільній діяльності через розбіжність мотивів, цілей і способів їхнього рішення. Частота й складність конфліктної ситуації багато в чому залежить від ефективності матеріального стимулювання, рівня організації праці, виховної роботи, соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, авторитету керівників і стилю керівництва.

Конфлікт – це відсутність згоди між двома чи більше суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї особи. Конфлікти класифікують за ознакою результатів (функціональні, дисфункціональні, безрезультатні) та за змістом (внутрішньоособистісні, міжособистісні, конфлікти між особою і групою, міжгрупові, конфлікти між керуючою та керованою системами організації, міжорганізаційні).

Концерни – статутні об'єднання підприємств, у яких учасники втрачають як виробничу, так і комерційну самостійність.

Корпоративні (інтегровані) системи – це група стандартів управління, які ґрунтуються на інформаційних технологіях як невід'ємних частинах загального процесу управління підприємствами.

Корпорації – договірні об'єднання, створені на основі поєднання виробничих, наукових комерційних інтересів учасників з делегуванням повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.

Культура організації – це сукупність цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, які властиві членам організації. Організаційна культура складається з об'єктивних та суб'єктивних параметрів. До суб'єктивних параметрів культури організації належать: організаційні табу, звичаї, ритуали, зразки поведінки, мова спілкування, гасла тощо. Об'єктивні параметри культури організації формуються за рахунок місця розташування організації, дизайну й обладнання робочих місць, престижу та іміджу організації тощо.

Лідерство – це здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

Логістика – це упорядкована сукупність знань, а також цілеспрямовані дослідження процесів формування і розвитку наскрізних (інтегрованих) потоків у конкретній галузі або економіці загалом.

Магістр – освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра (спеціаліста) здобула повну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для виконання

професійних завдань та обов'язків інноваційного характеру певного рівня професійної діяльності, має початковий досвід їх використання та продукування нових знань для розв'язання проблемних професійних завдань у різних галузі.

Методи бюджетного планування – це способи та прийоми розробки бюджетів в організації. Методи бюджетного планування класифікують за ознаками: порядком розроблення бюджету, рівнем централізації бюджетного планування, способом розрахунку планових бюджетних показників, рівнем пристосування бюджетного планування до змін внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємств тощо.

Менеджер – це управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні умови господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни в міжнародних відносинах, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

Менеджмент – це цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей. Менеджмент є процесом планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, необхідним для формування і досягнення цілей організації.

Мета менеджменту персоналу – поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та мотивації до праці для розвитку здібностей працівників, а також стимулювання їх до виконання робіт вищого рівня.

Методи менеджменту – це способи і прийоми впливу керівної системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо). Методи менеджменту класифікуються за такими ознаками: напрямком впливу, способом врахування інтересів працівників, формою впливу, характером впливу. Найбільше прикладне значення має остання класифікація, відповідно до якої методи менеджменту поділяються на економічні, адміністративні, технологічні та соціально-психологічні.

Методи менеджменту адміністративні – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, завданням яких є формування організаційно-розпорядчих засад функціонування організації. До них відносяться сукупність організаційних, розпорядчих та дисциплінарних способів впливу.

Методи менеджменту економічні – це способи та прийоми впливу керівної системи організації на керовану систему, що обумовлюються різноманітними економічними важелями, за допомогою яких досягається взаємне та індивідуальне задоволення потреб на усіх рівнях. До економічних методів менеджменту належать економічні плани та матеріальні стимули.

Методи менеджменту соціально-психологічні – це способи та прийоми впливу керівної системи організації на керовану систему, які використовують індивідуальну і групову свідомість, психологію, базуються на суспільно-значимих морально-етичних категоріях, цінностях, вихо-

ванні та покликані підвищувати трудову активність працівників і створювати відповідні соціально-психологічні умови для їх трудової діяльності. До них відносяться соціальні плани, моральні стимули, методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі.

Методи менеджменту технологічні – це способи та прийоми впливу керівної системи організації на керовану систему через документи, які визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів. До технологічних методів менеджменту належать технологічні та конструкторські документи.

Маргінальні явища це – негативні соціальні явища, (злочинних правопорушень,) зокрема , пияцтво, наркоманія, токсикоманія, проституція.

Могутність держави – термін, що включає в себе десять основних показників розвитку держави: людський потенціал; територія й природні ресурси; військова сила; морально-політична єдність; національне багатство; рівень Науково-технічного розвитку; частка участі в міжнародному розподілу праці, культурна спадщина й досягнутий рівень культури, рівень демократії й особистих воль, якість життя населення.

Моніторинг – процес відстеження стану системи або явища.

Морально-психологічний клімат – стан колективу, у якому виражаються особливості взаємодії й настрою працівників, ступінь їхнього задоволення змістом й умовами праці, стилем керування й інших факторів. Морально-психологічний клімат характеризується рівнем злагоженості й керованості, освоєнням нововведень, товариською взаємодопомогою, відсутністю або наявністю конфліктних ситуацій.

Місія – це чітко виражена причина існування організації, яка може охоплювати такі напрями, як: турбота про працівників; турбота про виробництво; політика зростання та фінансування фірми; технології, які використовуватимуться у виробництві; методи виходу і функціонування на ринку, пошуку потенційних ринків; задоволення потреб споживачів; публічне проголошення переконань та цінностей тощо.

Моделювання чи реінжиніринг ділових, або бізнес-процесів – фундаментальне переосмислення і радикальна перебудова ділових процесів для досягнення докорінного покращення критичних показників продуктивності організації, таких як вартість, якість, швидкість обслуговування, обсяг і номенклатура виготовлюваної продукції або послуг які надаються.

Модель – це відображення в схемі, формулі, взірці тощо характерних ознак досліджуваного об'єкту. Виділяють фізичні, математичні та аналогові моделі.

Молодший спеціаліст – це освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула неповну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, має початковий досвід їх застосування для розв'язання професійних завдань у стандартних умовах.

Моральне стимулювання праці – це процес морального спонукання до діяльності, який ґрунтується на різноманітних формах суспільного визнання і оцінки трудової активності працівників. Моральне стимулювання передбачає нагородження грамотами, медалями, орденами, почесними званнями, винесення подяки та похвали, занесення на дош-

ки пошани, пропаганда високих досягнень працівників у газетах, журналах, телерадіопередачах тощо.

Мотив – це внутрішньо усвідомлене спонукання до дій.

Мотивування – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації.

Незаконна банківська діяльність – здійснення банківської діяльності (банківських операцій) без реєстрації або без спеціального дозволу (ліцензії) у випадках, коли такий дозвіл (ліцензія) обов'язково, або з порушенням умов ліцензування, якщо це діяння завдало великої шкоди громадянам, організаціям або державі або сполучено з витягом доходу у великому розмірі.

Незаконне одержання кредиту – одержання індивідуальним підприємцем або керівником організації кредиту або пільгових умов кредитування шляхом надання банку або іншому кредиторіві свідомо неправдивих відомостей про господарське положення або фінансовий стан індивідуального підприємця або організації, якщо це діяння завдало великої шкоди.

Незаконне підприємництво – здійснення підприємницької діяльності без реєстрації або без спеціального дозволу (ліцензії) у випадках, коли таке рішення не приймалося.

Номенклатура справ – систематизований перелік найменувань справ, котрі заводяться в організації, з зазначенням термінів їх зберігання, оформлений в установленому порядку.

Об'єкт вивчення менеджменту – це процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, корпорацій, господарських товариств, об'єднань та інших організацій.

Органіграма – це схематичне відображення структури управління, зв'язків, які існують між підрозділами, службами та органами управління.

Організаційна структура управління – це впорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки та дозволяють управляти організацією.

Організаційна структура управління комбінована – це структура управління організацією, яка формується за рахунок різноманітного поєднання лінійної та функціональної організаційних структур управління.

Організаційна структура управління конгломератна – це комбінація різноманітних видів організаційних структур управління.

Організаційна структура управління координаційна – це структура управління, яка використовується при одночасному виконанні великої кількості програм, функції керівника делегуються менеджерам-кураторам служб або функціональним блокам, які складаються з кількох служб. Є різновидом адаптивних організаційних структур управління.

Організаційна структура управління лінійна – це сукупність взаємо-підпорядкованих органів у вигляді ієрархічної драбинки, де кожен управлінець підпорядковується тільки одному менеджеру і всі зв'язки з вищими рівнями управління йдуть через нього.

Організаційна структура управління матрична – це структура управління організації, яка передбачає наявність проектних груп, члени яких підпорядковані як керівнику проекту, так і керівнику тих функціональних відділів, де вони працюють постійно. Застосування такої структури управління дає можливість зменшити витрати на проектні роботи, оскільки використовується чинна робоча сила, існуюча техніка, приміщення, транспортні засоби тощо. Є різновидом адаптивних організаційних структур управління.

Організаційна структура управління на засадах раціональної бюрократії – це структура управління, яка характеризується чітким поділом праці і, як результат, появою висококваліфікованих спеціалістів; ієрархічністю рівнів управління, при якій нижчий рівень контролюється вищим; наявністю взаємопов'язаної системи формальних правил і стандартів; формальною знеособленістю, з якою офіційні особи виконують свої обов'язки; здійсненням найму на роботу з урахуванням кваліфікаційних вимог тощо. Є різновидом бюрократичних організаційних структур управління.

Організаційна структура управління функціональна – це ієрархія органів, які забезпечують виконання кожної функції управління на всіх рівнях, при цьому керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконуються відповідними спеціалістами.

Організаційне проектування – це процес розробки організаційної структури управління організацією, який здійснюється зверху донизу і включає 5 етапів: 1) установлення вертикальних рівнів управління; 2) здійснення горизонтального поділу організації, тобто закріплення видів діяльності за лінійними та штабними (функціональними) підрозділами; 3) установлення зв'язків між різними підрозділами; 4) установлення повноважень і відповідальності різних посад; 5) визначення посадових обов'язків, закріплення їх за конкретними посадовими особами (за допомогою формування посадових інструкцій).

Організаційний розвиток – це довгострокова робота з удосконалення процесів розв'язання проблем та оновлення в організації за допомогою агента перемін шляхом ефективнішого спільного регулювання, використовуючи культурні постулати, теорію і технологію прикладної науки про поведінку, дослідження дією.

Організаційні зміни – це сукупність змін в організації, що зумовлюють здійснення нововведень та можуть відбуватись у таких напрямках: оцінка і зміна цілей організації; зміна структури, тобто розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо; зміна техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів; модифікація (зміна) можливостей або поведінки працівників (підготовка до спілкування, переведення посадових осіб, підвищення кваліфікації, формування груп, оцінка роботи тощо); зміна в управлінні виробничо-господарської діяльності.

Організаційні структури управління адаптивні – це структури управління організаціями, які здатні швидко пристосовуватись до змін у навколишньому середовищі. Виділяють чотири основних типи адаптивних (органічних) організаційних структур управління: проектні, матричні, програмно-цільові та координаційні.

Організаційні структури управління дивізійні – це структури управління організаціями із широкою номенклатурою продукції (послуг), в яких швидко змінюється контингент споживачів, а також міжнародними організаціями. До них відносяться: продуктові, споживчі та територіальні.

Організація – це група людей, діяльність яких свідомо, керовано або спонтанно координується для досягнення певної мети

Організація механістична – це організація, яка характеризується консерватизмом, негнучкою організаційною структурою управління, авторитаризмом в контролі та комунікаціях, фетишизацією стандартизації тощо.

Організація неформальна – це група працівників, яка формується спонтанно на засадах соціальної взаємодії (за спільністю інтересів, потреб чи уподобань); як правило, входить у склад формальної організації. Прикладами неформальних організацій можуть бути групи шанувальників певних видів спорту, туризму, мистецтва, музики, економічних підходів тощо.

Організація органістична – це організація, яка характеризується динамічністю, гнучкістю організаційних структур управління, розвитком самоконтролю, демократизацією комунікацій тощо.

Організування – це вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління організацією.

Організована злочинність: 1. Сукупність зареєстрованих протягом певного періоду на певній території злочинів, зроблених організованими групами. 2. Сукупність організованих злочинних груп й їхніх учасників, зареєстрованих протягом певного періоду на певній території. 3. Створення організованих груп, злочинних організацій, злочинних співтовариств й їхня злочинна діяльність.

Платоспроможність – здатність і можливість фізичної або юридичної особи вчасно й у повному розмірі оплатити свої борги. Платоспроможність є необхідною умовою для визнання даної особи кредитоспроможним, тобто заслуговує довіри для одержання кредиту.

Підробка документів – виготовлення повністю фіктивного документа (лист, авізо, вексель) або незаконна зміна справжнього документа; виправлення, заміна або знищення частини тексту, внесення додаткових даних, відтворення підпису за іншу особу, приміщення відбитка підробленого штампа.

Перепоми (шути) в комунікаційному процесі – це викривлення комунікаційного процесу, внаслідок чого отримувач одержує повідомлення, відмінне від того, яке згенерував відправник. Іншими словами, шум – це те, що деформує зміст повідомлення (відхилення, помилки тощо).

Підбір кадрів – визначення психологічних та професійних якостей людей з метою визначення відповідності їх виконуваним роботам.

Підприємець – це людина такого типу, яка готова йти на ризик, новаторство, примноження багатства; регулює процес створення чогось нового, яке має цінність; приймає на себе фінансову, моральну та соціальну відповідальність; отримує грошовий дохід та особисте задоволення досягненнями.

Підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами гос-

подарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

Підприємницькі збитки – це випадкове, непередбачене зниження підприємницького прибутку. Основні види збитків: фінансові, матеріальні, трудові, спеціальні, втрати часу.

Підприємство – це самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності.

Підприємство корпоративне – це підприємство, що утворюється, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства.

Підприємство унітарне – це підприємство, що створюється одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує статутний фонд, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, який ним призначається, керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства.

Підприємство державне – це підприємство, засноване на загальнодержавній (республіканській) власності та власності адміністративно-територіальних одиниць.

Підприємство колективне – це підприємство, засноване на власності трудового колективу підприємства, кооперативу, іншого статутного товариства, громадської та релігійної організації тощо.

Підприємство спільне – це підприємство, засноване на базі об'єднання майна різних власників, якими можуть бути юридичні особи та громадяни України, інших держав тощо.

Планування – це вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації.

Планування оперативне – це різновид управлінської діяльності, яка спрямована на формування вузьких, деталізованих, короткотермінових планів, що присвячені конкретним питанням діяльності підприємства, формуються у розвиток поточних планів. Існує безліч різновидів оперативного планування. У сфері фінансового планування найпоширенішими оперативними планами є платіжний календар, касовий план тощо; у плануванні робочого часу – фонд робочого часу, графік робочого календаря, таблиць робочого часу тощо; у виробництві – оперативно-виробничий графік виконання робіт, диспетчерські графіки, операційні технологічні графіки, сіткові графіки.

Планування поточне – це різновид управлінської діяльності, спрямований на розробку параметрів, заходів, бюджетів та адміністративних важелів з метою формування поточних планів щодо функціонування конкретних сфер діяльності організації чи її діяльності загалом на річний період у напрямку досягнення обраної стратегії діяльності. Поточне пла-

нування реалізується через певні етапи: 1) інформаційне забезпечення поточного планування; 2) оцінка та аналіз сильних та слабких позицій організації; 3) вибір та формування планових параметрів (системи економічних, технологічних, соціальних та інших показників) на засадах стратегії; 4) підбір на альтернативних засадах заходів щодо досягнення планових параметрів; 5) бюджетне планування; 6) вибір адміністративних важелів (політики, процедур, правил) досягнення планових параметрів; 7) формування поточного плану; 8) деталізація поточного плану за центрами виконання (відповідальності).

Планування стратегічне – це різновид планування, який полягає у розробці стратегії діяльності організації. Включає такі етапи: 1) інформаційне забезпечення стратегічного планування; 2) установлення місії і цілей організації; 3) вибір методів аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища; 4) оцінка та аналіз факторів зовнішнього середовища; 5) оцінка та аналіз факторів внутрішнього середовища; 6) прогнозування умов функціонування та результатів виробничо-господарської діяльності підприємства; 7) виконання розрахунків, обґрунтувань, проектних рішень; 8) формування варіантів стратегій (стратегічних альтернатив); 9) вибір стратегії; 10) оцінка стратегії на предмет відповідності установленим критеріям.

Планування тактичне – це різновид планування, який полягає у розробці механізмів реалізації обраної стратегії. Складається з поточного та оперативного планування.

Плинність кадрів – складова частина загального руху трудових ресурсів, що передбачає індивідуальні неорганізовані переведення працівників між підприємствами, організаціями.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси підприємства (матеріальні, фінансові, трудові та ін.) і направляти зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань. Повноваження делегують посаді, а не особі.

Поділ управлінської праці вертикальний – це формування рівнів управління (інституційного, управлінського та технічного), що забезпечує координацію управлінської роботи.

Поділ управлінської праці горизонтальний – це призначення конкретних менеджерів для керівництва підрозділами в межах відповідного рівня управління.

Політика – це загальне керівництво для дій і прийняття рішень, які сприяють досягненню цілей організації.

Попит – це потреба, підкріплена купівельною спроможністю, тобто це ті ліки, які споживачі готові і можуть купити за певною ціною протягом певного проміжку часу.

Постачальник – фізична чи юридична особа, яка забезпечує замовників, споживачів, покупців продукцією (товарами, роботами, послугами).

Промислова таємниця – секрети виробничої діяльності підприємства, методи й способи керування фінансами, маркетингом, виробництвом, фінансами, виявлення яких конкуруючими фірмами може завдати істотної шкоди підприємству або розорити його.

Професійна етика – кодекс поведінки, що забезпечує моральний характер тих взаємин між людьми, які впливають із їхньої професійної діяльності.

Потреба – це відчуття фізіологічного, психологічного чи соціального дискомфорту, нестача чого-небудь та необхідність у чомусь. Щодо фармації, то під потребою розуміють відчуття нестачі якісного рівня життя внаслідок патологічних змін стану чи функцій організму людини, що прийняло конкретну форму відповідно до культурного рівня та особистості індивіда.

Правило – це порядок дій, які повинні бути виконані в специфічній одноразовій ситуації. Правило розраховане на конкретне і обмежене питання.

Працівники – це найважливіший внутрішній ситуаційний фактор організації. Його роль визначається здібностями, кваліфікацією, обдарованістю, освітою, потребами, сприйняттям корпоративного духу, знаннями (фаховістю), поведінкою, ставленням до праці, позицією, розумінням цінностей, оточенням (склад групи, до якої входять), наявністю якостей лідера тощо.

Предмет вивчення менеджменту – це теоретичні засади управлінської діяльності (закони, закономірності, принципи, категорії, механізми, моделі тощо), практика управління організаціями (підприємствами, корпораціями, господарськими товариствами тощо) та проектування систем менеджменту, тобто формування взаємопов'язаних управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив.

Предмет менеджменту персоналу – вивчення стосунків працівників у процесі виробництва з точки зору найповнішого та ефективного використання їх потенціалу в умовах функціонування організації.

Премії – це грошові винагороди за успіхи або заслуги в певній галузі діяльності, виконання та перевиконання планових показників, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції тощо.

Прибуток – це сума, на яку сукупні доходи перевищують сукупні витрати в організації за певний період.

Прибуток балансовий – це різниця між валовими доходами та валовими витратами.

Прибуток чистий – це балансовий прибуток за вирахуванням обов'язкових податкових платежів.

Принципи менеджменту – основні положення, що формують засади менеджменту. Найвідомішими є принципи цілеспрямованості, врахування потреб та інтересів, ієрархічності, взаємозалежності, динамічної рівноваги, економічності, активізації, системності, єдиновладдя тощо.

Прогнозування – це один із етапів стратегічного планування, який полягає у використанні сукупності способів і прийомів, що дозволяють на засадах аналізу ретроспективних екзогенних (зовнішніх) і ендогенних (внутрішніх) даних, а також їх змін у аналізованому періоді часу сформулювати судження певної вірогідності відносно майбутнього розвитку об'єкта.

Продуктивність праці – це відносний показник, який характеризує ефективність трудової діяльності і розраховується як співвідношення

обсягу виробленої продукції за певний період до затраченого на виготовлення цієї продукції часу.

Професійна орієнтація – комплекс, (психолого-педагогічних, медичних заходів та інших,) спрямованих на оптимізацію процесу працевлаштування молоді відповідно з бажаннями, схильностями та здібностями і з врахуванням потреби в фахівцях відповідної галузі.

Професіограма – це комплексний, систематизований, багатосторонній опис та обґрунтування системи вимог, що ставляться певною діяльністю, фахом або професією до людини.

Процедури – це дії, які слід здійснювати в конкретній ситуації.

Процес менеджменту – це послідовність певних завершених етапів, виконання яких сприяє забезпеченню управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації. Ми виділяємо 4 етапи процесу менеджменту: 1 етап – виконання функцій менеджменту (реалізація конкретних функцій менеджменту шляхом застосування загальних); 2 етап – формування та використання методів менеджменту; 3 етап – трансформація методів менеджменту в управлінські рішення; 4 етап – забезпечення управлінського впливу на заходах керівництва.

Процесійні теорії мотивування – теорії, які відображають процес винагородження, тобто акцентують увагу не лише на потребах, але й на самому процесі стимулювання, визначенні умов, за яких процес мотивування буде ефективним. До них належать теорії: 1.) очікувань В. Врума, 2.) справедливості С. Адамса, 3.) результативної валентності Дж. Аткинсона, 4.) комплексна Л. Портера, 5.) Е. Лоулера, морального і матеріального стимулювання.

Приватна детективна діяльність – надання на договірній основі детективних послуг на території України юридичними й (або) фізичними особами, зареєстрованими у встановленому порядку й що мають відповідні ліцензії, видані органами внутрішніх справ, з метою захисту законних прав й інтересів своїх клієнтів.

Приватна охоронна діяльність – надання на договірній основі охоронних послуг на території України юридичними особами, зареєстрованими у встановленому порядку й що мають відповідні ліцензії, видані органами внутрішніх справ, з метою захисту законних прав й інтересів своїх клієнтів.

Приватна детективна організація – організація, засновувана у формі господарського товариства або суспільства для надання детективних послуг.

Приватний охоронець – громадянин України, що одержав у встановленому Законом порядку ліцензію на приватну охоронну діяльність і працюючий у приватній охоронній організації або службі безпеки юридичної особи.

Приватна охоронна організація – організація, засновувана у формі господарського товариства або суспільства для надання охоронних послуг.

Регулювання – це вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розробки і впровадження керівною системою відповідних заходів.

Резюме – опис трудової діяльності працівника функціональним або хронологічним способом.

Рентабельність – це відносний показник прибутковості, який характеризує ефективність діяльності підприємства загалом чи його окремих сфер.

Ресурси – це природні, сировинні, матеріальні, фінансові та інші цінності, які можуть бути використані організаціями для створення товарів, надання послуг, одержання певних результатів.

Ризик – це імовірність виникнення втрат, недоотримання прибутків, небажаного розвитку середовища функціонування, відхилення від установлених цілей тощо.

Ризик підприємницький (господарський) – ризик, що виникає за будь-яких форм діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, послуг, їх реалізацією, товарно-грошовими та фінансовими операціями, комерцією, здійсненням соціально-економічних і науково-технічних проєктів.

Розцінка – це величина заробітної плати за одиницю виготовленої продукції.

Ротація кадрів – це рух, переміщення кадрів.

Синергія – це зростання сукупної ефективності діяльності в результаті поєднання зусиль окремих частин цілого, їх злиття, інтеграції.

Система – це сукупність взаємопов'язаних елементів, що спрямована на досягнення певних цілей та ґрунтується на принципах самоорганізації, синергії і розвитку.

Собівартість – це грошовий еквівалент загальної суми витрат, пов'язаних із виробництвом та реалізацією продукції (робіт, послуг).

Спеціаліст – освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра здобула повну вищу освіту, спеціальні вміння та знання, достатні для виконання завдань та обов'язків певного рівня професійної діяльності у галузі безпеки.

Спеціальні види збитків – шкода, заподіяна здоров'ю і житлу людей, доквітлю, престижу підприємця, а також інші несприятливі соціальні та морально-психологічні наслідки.

Споживач – це фізична чи юридична особа, яка використовує, споживає продукцію (товари, роботи, послуги) виробничої діяльності як інших виробників, так і власні.

Стиль керівництва – це сукупність способів, прийомів та механізмів владного впливу на підлеглих з метою забезпечення виконання ними завдань та досягнення цілей організації.

Стиль керівництва авторитарний (директивний) – передбачає, що керівник централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, відмовляє їм у свободі прийняття рішень, здійснює психологічний тиск, погрози для забезпечення цілей організації. Характеризується особливо жорстким визначенням цілі та небажанням відступити від думки, що склалася. Риси цього стилю: неподатливість, нетерпимість, що доходить до грубості, строгість, прямотинність.

Стиль керівництва авторитарний автократичний – більше стоується інститутів (держава, підприємство), ніж окремих осіб. Керівниц-

тво здійснюється апаратом через підпорядковані ланки, які дотично проводять рішення автократа, але залишаються підлеглими йому;

Стиль керівництва авторитарний бюрократичний – домінує деперсоніфікація, керівники усіх рівнів займають своє місце в структурі інстанцій та мають право на дотримання наданих їм повноважень. Системи регулювання підпорядковуються і керівники, і підлеглі (предметна компетентність).

Стиль керівництва авторитарний патріархальний – передбачає, що всі “члени сім’ї” зобов’язані виконувати вказівки керівника, а він вважає підлеглих такими, що “не доросли” до прийняття рішень. Це його “діти”, про яких, він, проте, повинен турбуватися.

Стиль керівництва авторитарний харизматичний – характеризується тим, що за лідером визнаються видатні, свого роду єдині якості, а тому він може побажати будь-якої жертви від підлеглих і не зобов’язаний про них турбуватися.

Стиль керівництва демократичний (колегіальний) – проміжна ланка між авторитарним та ліберальним стилями керівництва. Він апелює до потреб вищого рівня, а саме: потреб у причетності, високих цілей, автономії і самодостатності. Характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільного прийняття рішень і виконання завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей організації і цілей груп працівників.

Стиль керівництва комбінований (континіум) – передбачає різні варіанти поєднання демократичного та автократичного стилів керівництва.

Стиль керівництва ліберальний – характеризується особливою поступливістю керівника (аж до втрати самої цілі у процесі комунікації), який надає підлеглому ініціативу у формулюванні цілі та готовий прийняти її без заперечень. Цей стиль керівництва відрізняється безініціативністю, небажанням брати на себе відповідальність за рішення та їх наслідки.

Стимул – зовнішнє спонукання до формування певної поведінки, досягнення конкретних результатів тощо.

Стратегія – це напрям розвитку організації, відображений у комплексному плані, що призначений для здійснення її місії та досягнення цілей. Стратегії класифікують за такими ознаками: ієрархією, функціональним спрямуванням, термінами реалізації, стадіями економічного розвитку, напрямками можливого розвитку, місцем організації у конкурентній боротьбі, ступенем глобалізації, “наступальними діями”, характеристиками виробничо-господарської діяльності, галузевою орієнтацією, експортно-імпоротною політикою тощо.

Стрес – це явище, яке викликається фізичними, психологічними, організаційними, особистими та іншими причинами. Виділяють організаційні та особисті стреси.

Стрес ейфоричний – явище, пов’язане з закоханістю, одруженням, народженням дитини, вдалим проведенням відпустки, приємним знайомством, несподіваною винагородою тощо, що приносить задоволення, радість, щастя, приємні емоції та підвищує захисні сили організму.

Структура – це взаємовідносини рівнів управління і видів робіт (функціональних областей), які виконують служби або підрозділи.

Структура організації – схема розташування організації (підприємства) на площині з урахуванням можливостей використання багатоповерхових приміщень (будівель).

Суб'єкт вивчення менеджменту – це працівники керівної і керованої систем організації, їх професійний та кваліфікаційний рівень, ступінь виконання ними повноважень, обсяги відповідальності, а також взаємозв'язки в системі менеджменту.

Теорії мотивування змістові – сукупність положень, законів, закономірностей, принципів, які відображають зміст потреб та концентрують свою увагу на аналізі потреб людини, що забезпечує обґрунтоване установлення винагород.

Теорії мотивування прецесійні – сукупність положень, законів, закономірностей, принципів, що відображають процес винагородження. Вони акцентують увагу не лише на потребах, але й на самому процесі стимулювання, визначенні умов, за яких процес мотивування буде ефективним.

Теорія мотивування – сукупність положень, принципів, законів, закономірностей, що відображають зміст та аналіз потреб людини, процес стимулювання, умови забезпечення ефективного мотивування та встановлення обґрунтованих винагород з метою досягнення очікуваних результатів.

Технологія менеджменту – це послідовне протікання загальних функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання), в результаті якого реалізуються конкретні функції менеджменту (управління виробництвом, фінансами, збутом, зовнішньоекономічною діяльністю тощо).

Товариства господарські – це підприємства, установи, організації, створені на засадах угоди юридичними особами і громадянами шляхом об'єднання їх майна і підприємницької діяльності з метою одержання прибутку. Є юридичними особами. До господарських товариств належать: акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командний товариства.

Товариство акціонерне – це господарське товариство, яке має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства.

Товариство з додатковою відповідальністю – це господарське товариство, статутний фонд якого формується за рахунок внесків учасників, розмір яких визначається установчими документами; учасники несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства в межах своїх внесків, а при нестачі цих сум – додатково належним їм майном у кратному розмірі щодо внеску кожного учасника.

Товариство з обмеженою відповідальністю – це господарське товариство, статутний фонд якого формується за рахунок внесків учасників, розмір яких визначається установчими документами, учасники несуть

відповідальність за зобов'язаннями товариства лише в межах своїх внесків.

Товариство з повною відповідальністю – це господарське товариство, статутний фонд якого формується за рахунок внесків учасників, розмір яких визначається установчими документами, учасники несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном.

Товариство командитне – це господарське товариство, статутний фонд якого формується за рахунок внесків учасників. Поряд з одним або більшістю учасників, які несуть відповідальність усім своїм майном, існує один або більше учасників, які несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства лише в межах своїх внесків.

Топограма – це графік, який відображає явища у просторі.

Тіньова економіка – неконтрольоване суспільством виробництво, розподіл, обмін і споживання товарно-матеріальних цінностей, тобто приховувані від органів державного керування, громадськості соціально-економічні відносини між окремими громадянами, соціальними групами по використанню існуючих форм власності в корисливих особистих або групових інтересах.

Тероризм – здійснення вибуху, підпалу або інших дій, що створюють небезпеку загибелі людей, заподіяння значного майнового збитку або настання інших суспільно небезпечних наслідків, якщо ці дії зроблені з метою порушення суспільної безпеки, лякання населення або надання впливу на прийняття рішень органами влади, а також погроза здійснення зазначених дій у тих же цілях.

Технічний захист інформації – сукупність заходів і технічних засобів (механічних, оптичних, електричних й інших), що забезпечують захист інформації.

Технічні засоби контролю доступу – засоби систем контролю доступу на охоронювані території, у приміщення, сховища й інші простори і ємності.

Технічні засоби охорони – апаратні технічні засоби, що забезпечують контроль доступу, схоронність і протипожежну безпеку території, приміщень, сховищ й інших охоронюваних об'єктів.

Технологічний тероризм – застосування або погроза застосування терористами ядерної, хімічної, бактеріологічної зброї й інших радіоактивних речовин, а також спроба захоплення або виведення з ладу різного роду промислових й інших об'єктів (енергетики, хімії, зв'язку й т.д.), що мають важливе значення для економіки, або мають підвищену небезпеку для життя людей і навколишнього середовища.

Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин.

Управління за результатами – це підхід, відповідно до якого кожен член організації працює на досягнення конкретних результатів, які формують зведену результативність організації.

Управління за цілями – це підхід, згідно з яким кожен керівник організації повинен мати чіткі цілі, що забезпечить досягнення цілей керівників вищого рівня організації та загальні цілі організації.

Управління кадрами – процес планування, підбору, підготовки, оцінки та неперервної освіти кадрів, спрямований на раціональне їх використання, підвищення ефективності виробництва і, як результат, – на поліпшення якості життя.

Управлінське рішення – це формалізований на альтернативних засадах метод менеджменту, за допомогою якого керуюча система організації отримує можливість безпосередньо впливати на керовану.

Фактори внутрішнього середовища організації – це основні внутрішні змінні організації (цілі, структура, завдання, технологія, працівники та ресурси), які впливають на її діяльність із середини.

Фактори впливу на організацію – це рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації і забезпечують певний рівень отриманих результатів. Фактори визначають будь-які процеси, що здійснюються в організації та поділяються за такими ознаками: рівнем впливу (макроекономічні, мікроекономічні) та за середовищем впливу (фактори внутрішнього та зовнішнього середовища організації).

Фактори зовнішнього середовища організації – це рушійні сили, що визначають функціонування організації у зовнішньому середовищі. Фактори зовнішнього середовища організації поділяють на дві групи: прямої дії (безпосередньо впливають на діяльність організації та залежать від цієї діяльності); непрямой дії (впливають не безпосередньо, а через певні механізми й взаємовідносини).

Фактори макроекономічні – це чинники, які здійснюють вплив на організацію на галузевому та державному рівнях. До них відносяться: законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичні обставини, соціально-культурні обставини, особливості міжнародних економічних відносин тощо.

Фактори мікроекономічні – це чинники, які здійснюють вплив на організацію нарівні підприємств. До них відносяться: цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси, профспілки, партії, постачальники, споживачі, конкуренти тощо.

Фінансовий менеджмент – це система принципів, засобів та форма організації грошових відносин підприємства, спрямована на управління його фінансово-господарською діяльністю.

Фінансові витрати – це прямий грошовий збиток, пов'язаний з передбаченими платежами, штрафами, сплатою додаткових податків, втратою грошей і цінних паперів, неповерненням боргів, несплатою покупцем доставленої йому продукції та ін. Особливі види грошових збитків пов'язані з інфляцією, зміною валютного курсу національної грошової одиниці, додатковим вилученням коштів підприємств до державного або місцевого бюджету.

Форма влади – це спосіб впливу на поведінку працівників, що реалізується через певні механізми (примус, винагороду, традиції, харизму, спеціальні знання, інформацію, дисципліну тощо). Відповідно до цього виділяють такі форми влади: примусу, винагороди, еталонну, законну та експертну.

Функції менеджменту – це відокремлені види управлінської діяльності (трудові процеси у сфері управління), які забезпечують формування способів управлінського впливу.

Функції менеджменту загальні (основні) – це види управлінської діяльності, які беруть участь в усіх управлінських процесах. До загальних функцій менеджменту відносяться: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання.

Функції менеджменту конкретні (часткові) – це види управлінської діяльності, з допомогою яких здійснюються певні управлінські процеси (управління об'єктами, процесами, елементами виробничо-господарської діяльності), та які реалізуються за допомогою загальних функцій менеджменту.

Функція менеджменту об'єднувальна – це вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій. Об'єднувальною функцією менеджменту є керівництво.

Хронограма – це графік, який характеризує зміну явищ у часі.

Хекер – комп'ютерний хуліган, що незаконно підключається до чужих мереж і проникаючий у чужі ЕОМ.

Фрек – телефонний хуліган, що за допомогою різних пристроїв і способів підключається до телефонних мереж, забезпечуючи безконтактне з'єднання незаконного абонента через лінії зв'язку

Централізація управління – це зосередження виконання управлінських функцій та прийняття важливих управлінських рішень у єдиному центрі.

Цілі – це конкретний кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації (групи).

Юридична особа – це офіційно зареєстрована у встановленому порядку організація, яка володіє майном, може від свого імені набувати майнових і немайнових прав та виконувати обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді, арбітражі, третейському суді, має закінчений бухгалтерський баланс, розрахунковий рахунок у банку, власну печатку, пройшла державну реєстрацію і має свій код у державному реєстрі.

Використана література

- Закон України.
Закон України.
Закон України.
Закон України.
Закон України.
Закон України.
Закон України.
Закон України.
Щекин Г.В.
Хміль Ф.І.
Юданов А.О.
Мескон М.Х.
Подольак Я.В.
Кредісов А.І.
Бодалев А.А.
Могильний С.І.
Андреева Г.М.
Кузьмін О.Е.
Кузьмін О.Е.
Кузьмін О.Е.
Кибанова А.А.
Доронин А.І.
Козирев А.А.
Журавлев С.Ю.
Курбатова В.І.
Щекин Г.В.
Щекин Г.В.
Зубов М.І.
Колісників Ю.
Пономаренко В.А.
Воронкова В.Г.
Шевандрин Н.І.
Бордовская Н.В.
Соснин А.С.
Ярочки В.І.
Щекин Г.В.
Белоусов А.І.
Леонтьев А.Н.
Макаров Р.Н.
Дейл Карнегі.
Зернин Н.В.
Кузьмін І.
Каленяк В.П.
Виліюнас В.К.
Петров В.П.
Мірошніченко Т.М.
Корж П.А.
Бандурка О.М.
Зайцев І.М.
Штефан М.І.
Штефан М.І.
Тертишніков В.І.
Про підприємства. Київ. 1991.
Про підприємництво. Київ. 1991.
Про господарські товариства. Київ. 1991.
Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності. Київ. 1992.
Про оперативно-розшукову діяльність. Київ. 1992.
Про ліцензування певних видів господарської діяльності.
Про інформацію. Київ. 1992.
Про національну програму інформатизації. 1998.
Організація і психологія управління персоналом. – К. 2002.
Основи менеджменту. – К. 2004.
Конкуренція: теорія і практика. – М. 1998.
Основи менеджменту. – М. 1992.
Особистість і колектив. – М. 1989.
Історія вчень менеджменту. – К. 2001.
Психологія особистості. – М. 1988.
Основы безопасности бизнеса. – Д. 2000.
Соціальна психологія. – М. 1980.
Японський менеджмент: характерні особливості. 2001.
Основи менеджменту. – К. 2003.
Теоретичні та прикладні засади менеджменту. – Л. 2003.
Управління персоналом. – М. 1999.
Бізнес – розвідка. – М. 2003.
Інформаційні технології у економіці і управлінні. СПб. 2000.
Приватна охорона. – М. 1994.
Соціальна робота. – Ростов. 1999.
Основи кадрового менеджменту. – К. 2004.
Психологія роботи з людьми. Київ. 1999.
Безпека підприємницької діяльності. К. 2004.
Короткий тлумачний словник. (1-6.) 1997.
Практична психологія. – М. 1994.
Кадровий менеджмент. – К. 2004.
Соціальна психологія в управлінні. – М. 1995.
Педагогіка, (підручник для вузів.) – Х. 2002.
Менеджмент безопасности предпринимательства. К. 2002.
Інформаційна безпека. – М. 2000.
Візуальна психодіагностика. Київ. 1996.
Як захистити себе і свій бізнес. Кіровоград. 2002.
Проблеми розвитку психіки. – М. 1981.
Людина у вимірах ХХ століття. (1-8). 2000-2007.
Психологія, (збірник). Прогрес. Мінськ. 1992.
Основи конфліктології. – М. 1998.
Психотехнологія й ефективний менеджмент. – М. 1994.
Приватна охоронна діяльність. Персонал № 5. 2007.
Психологічні механізми мотивації людини. – М. 1990.
Вступ до менеджменту. – З. 2001.
Непроцесуальна інформація і доказування. – Л. 1998.
Негосударственная безопасность. РнАД. 2002.
Оперативно-розшукова діяльність. – Х. 2002.
Адміністративні іски. Рос.юст. № 4. 1996.
Цивільний процес. – К. 2001.
Підприємство і правосуддя. – К. 1992.
Принципи цивільного процесуального права. – Х. 2001.

Научно-популярное издание

В.Е.Карпов. П.Ф.Закревский

Менеджмент безопасности
(теория и практика)

1 том

(на украинском языке)

Рецензент: **Н.А.Свирень**, кандидат технических наук,
профессор, академик.

Технический редактор: С. В. Лысенко

Компьютерная верстка: В. В. Безкровный

Печать: ЧП Лысенко С. В.

Здано в набор: 29.06.2007 г. Подп. к печати 16.07.2007 г.

Формат 60х84 1/16. Бумага офсетная. Печать офсетная.

Гарнитура Times New Roman CYR. Авт. лист. 21,0. Уч. изд. лист. 21,3

Тираж 1000.