

## Соціальне управління безпекою організацій

### Лекція 2. Управління системою безпеки організації

#### План

1. Безпекова філософія та структура системи управління безпековою діяльністю.
2. Технологія управління безпековою діяльністю.
3. Характеристика функцій управління.

#### *Література:*

1. Франчук В. І. Теорія безпеки соціальних систем: підручник. Львів: ЛьвДУВС, 2016. 216 с.

#### **1. Безпекова філософія та структура системи управління безпековою діяльністю**

Управління як корінна функція соціальної системи виконує інтегруючу роль у забезпеченні її життєдіяльності, оскільки інтегрує через управлінські технології в єдиний процес функції розвитку і безпеки. Водночас в основі управління є безпекова філософія, ядром якої є безпекова культура.

**Безпекова філософія управління організацією** – це спосіб управлінського мислення та безпекова поведінка у відносинах, які необхідні для збереження цілісності організації.

Основний зміст безпекової філософії управління організацією полягає у збереженні цілісності соціальної системи, створенні внутрішніх і зовнішніх умов, що гарантують їй безпеку, стійкий і поступальний розвиток та реалізацію корпоративних інтересів. Основною метою управління є забезпечення в об'єкті управління умов, необхідних для реалізації функцій безпеки і розвитку і на цій основі досягнення запланованого результату.

**Управління організацією** – це цілеспрямований вплив на об'єкт управління та створення у ньому внутрішніх і зовнішніх умов, необхідних для збереження цілісності соціальної системи, її безпеки, розвитку та реалізації корпоративних інтересів.

У практичній площині безпекова філософія управління організацією реалізується у формі *управління функцією безпеки*, яке пронизує усі видові функції розвитку та безпеки.

Управління функцією безпеки організації з погляду системного підходу слід розглядати як систему, яка складається з трьох **підсистем**: керуючої, результуючої та забезпечувальної, з них останні дві входять до керованої підсистеми. Для ефективного управління дуже важливо щоб цій системі були делеговані відповідні повноваження (тобто

обмежене право розпоряджатися людьми і ресурсами організації для вирішення завдань). Наявність таких повноважень у системі управління функцією безпеки організації та їх ефективне застосування дає змогу розпочати діяльність з протидії загрозам і успішно її завершити. Основними видами повноважень мають бути: *розпорядчі, організаційні, виконавські та контрольні*.

Для *системи управління функцією безпеки організації* властиві такі характеристики: *взаємодія із зовнішнім середовищем, наявність необхідних і достатніх компонентів та їх взаємодія, ієрархія структури*. Нехтування хоча б однією з них робить систему управління малоефективною або/та затратною.

До *керуючої підсистеми* належать: *керівники і менеджери всіх рівнів, зокрема й начальник служби безпеки*. Керуюча підсистема здійснює свою діяльність через виконання *загальних функцій управління*: планування, організування, мотивування, контролювання, внаслідок чого виробляються конкретні методи впливу на результуючу і забезпечувальну підсистеми. Для виконання *видових функцій управління*, керуюча підсистема отримує певну інформацію від результуючої і забезпечувальної підсистем і зовнішнього середовища. На основі цієї інформації ухвалюються рішення, зокрема про те, як повинні працювати відділи, служби, в тому числі й служба безпеки, а також структури чи фахівці з безпеки.

*Результуюча підсистема* складається зі *служби безпеки, структур чи фахівців з безпеки*. Сукупно результуюча підсистема продукує й надає *послуги з безпеки та виконує делеговані їй видові функції з безпеки*. Для цього вона використовує різні види ресурсів та відповідні *засоби*: *організаційні, технічні, технологічні, психологічні, інформаційні* тощо.

*Забезпечувальна підсистема* не пов'язана з безпековою діяльністю, але створює належні умови для цього процесу та *забезпечує матеріально-технічними і фінансовими ресурсами*. До неї входять певні *відділи та служби і посадові особи організації*. Їй делеговані повноваження лише виконавчого характеру.

## 2. Технологія управління безпековою діяльністю

Управління системою безпеки організації завжди здійснюється з використанням управлінської технології. *Управлінська технологія* – це поєднання менеджерських знань, вмінь, використання інформаційної техніки та процесу управління, що необхідні для здійснення бажаних змін в інформації і людях.

Менеджеру потрібно мати відповідну освітню і практичну базу, необхідну для ефективної управлінської праці в будь-якій організації, особливо для управління функцією безпеки. На **структуру менеджерських знань і вмінь** впливає безпекова філософія управління, що дає змогу: а) *бачити діяльність організації загалом, роль функції безпеки у її життєдіяльності*, системно адаптовувати її до впливів внутрішнього і зовнішнього середовища, з огляду на конкретну ситуацію, у тому числі й наявності тих чи інших загроз; б) *кваліфіковано аналізувати проблеми, пов'язані з потенційними чи реальними загрозами*; в) *вміло готувати і ухвалювати рішення, передбачаючи водночас їх можливі наслідки*; г) *фахово виконувати процедурні дії* (заохочувати і карати, цінувати час своїх підлеглих, делегувати повноваження і завдання тощо); г) *ефективно передавати свої ідеї*: розробки, накази, розпорядження в усній і письмовій формі та вміло будувати свої стосунки і спілкування з колегами в середині організації і за її межами.

**Інформаційна (управлінська) техніка** широко використовується в управлінській діяльності, зокрема засоби розмноження документів, засоби отримання, обробки, передачі і розповсюдження інформації (телефон, факс, ксерокопіювальна техніка, комп'ютер тощо).

**Менеджери виконують міжособові й інформаційні ролі**, а також такі, що пов'язані з ухваленням рішень з метою ефективного виконання основних функцій та формування методів управління.

**Міжособові ролі** впливають із повноважень керівника щодо здійснення ним керівництво підлеглими та впливу на колег й інших людей, які йому не підпорядковані, але від яких певною мірою залежить ефективність функціонування системи безпеки організації. Основою керівництва є влада і повноваження.

**Інформаційні ролі** передбачають формування менеджером комунікаційного процесу всередині системи безпеки і з зовнішнім середовищем. Складовими комунікаційного процесу є збір інформації, її аналіз та передання відповідним споживачам: керівництву, підлеглим та іншій цільовій аудиторії. Інформація використовується для ухвалення рішень, виконання видових функцій управління та видових функцій безпеки організації.

**Ролі, пов'язані з прийняттям рішень**, вимагають від менеджера різних альтернативних дій і вибору найоптимальнішої з них для тієї чи іншої ситуації, особливо

коли вона спричинена дією загроз. Управлінські рішення приймаються для кожної функції на підставі певної інформації.

Отже, комунікації та ухвалення рішень є свого роду процесом, який пронизує і пов'язує загальні (видові) функції управління. Тобто вони є складовою кожної видової (загальної) управлінської функції. Ролі взаємозалежні і взаємодіють для створення єдиного цілого, тобто керівник, маючи повноваження, владу і певну інформацію, може і зобов'язаний ухвалити рішення. Під функціями менеджменту слід розуміти відносно відособлені напрями управлінської діяльності (трудові процеси в сфері управління), які забезпечують управлінську дію. Вони відображають суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління.

В управлінському процесі системою безпеки організацією задіяні чотири основних функції: а) планування; б) організування; в) мотивування; г) контролювання.

Виконання видових функцій управління завершується розробкою відповідних методів (способів) впливу на окремого працівника, групу, напрям діяльності і загалом на функцію безпеки. Тобто, йдеться про те, що **виконання функцій** – це розробка того чи іншого методу впливу. Їх є дуже багато, у зв'язку з чим доцільно їх об'єднати у три групи: а) економічні; б) адміністративні; в) соціально-психологічні.

### 3. Характеристика функцій управління

**Планування** – це відособлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективу розвитку і майбутнього стану системи безпеки організації, а також створює умови для спрямування зусиль всіх її суб'єктів та сил безпеки на досягнення місії та загальних цілей. Планування передбачає, які повинні бути цілі системи безпеки, що слід робити суб'єктам та силам безпеки, щоб їх здійснити.

**Планування** – це постійний процес, який визначає стратегію дій, спрямованих на забезпе-чення безпеки, послідовність вирішення завдань, проведення заходів з безпеки.

Під час планування тією чи іншою мірою виконуються функції – **організування, мотивування та контролювання**, формуються умови, а також конкретні завдання для кожної з функцій безпеки. В управлінській практиці використовують два види планування: стратегічне та тактичне. У процесі стратегічного планування встановлюються

цілі системи безпеки, проводиться аналіз і оцінка потенційних і реальних загроз. Суть стратегічного планування полягає у виробленні стратегії забезпечення безпеки організації.

Для реалізації стратегічного плану використовується **тактичне планування**, яке є логічним продовженням стратегічного. Воно покликане сформувати механізми реалізації обраної стратегії і має два різновиди: поточне і оперативне. *Поточне планування* передбачає формування завдань, заходів та умов, необхідних для забезпечення безпеки організації на річний період у напрямку обраної стратегії розвитку. *Оперативне планування* передбачає формування деталізованих, нетривалих планів з конкретних питань діяльності системи безпеки, спрямованих на реалізацію поточних планів.

Внаслідок планування в організації створюється значна кількість різних за формою, спрямуванням та тривалістю дії планів: *концепція безпеки організації, стратегічний план розвитку, план реалізації стратегії (річний план), кризовий план, план дій у надзвичайних ситуаціях* та ін.

Ефективність системи безпеки залежить від того, який організаційний вплив на неї здійснюється, тобто наскільки фахово виконується *функція менеджменту – організування*.

**Організування** – це процес формування структури управління, встановлення зв'язків та відносин, що дає змогу ефективно працювати для досягнення цілей. Цей процес має два аспекти: 1) формування організаційної структури відповідно до цілей і стратегій; 2) встановлення завдань, повноважень, відносин, які зв'язують вищі рівні з нижчими і забезпечують можливість розподілу і координації та виконання завдань з безпеки.

*Формування організаційної структури системи безпеки* здійснюється шляхом організаційного проектування, на основі стратегічного плану розвитку та концепції безпеки. Організаційне проектування здійснюється зверху до низу і охоплює такі етапи:

**Управлінські відносини** – це зв'язок людей за їх правами, обов'язками та підпорядкуванням один одному в спільній трудовій діяльності. **Мотивування** – вид управлінської діяльності, що забезпечує процес спонукання до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. **Контроль** – це процес відстеження і вибір напрямів для здійснення необхідних коректив у діяльності організації з метою досягнення очікуваних безпекових результатів.