

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Р.Т. Ратушний, В.Й. Кузиляк, А.В. Саміло, О.В. Повстин

**Теоретичні основи і практичні аспекти менеджменту в органах і
підрозділах цивільного захисту**

Навчальний посібник

Львів – 2015

УДК65.012.32(075.8)

ББК 65.290-2я73

Затверджено вченою радою Львівського державного університету безпеки життєдіяльності.

Протокол №7 від 22.04.2015 р.

Рецензенти:

Ратушний Р.Т, Кузиляк В.Й, Саміло А.В., О.В. Повстин.

Теоретичні основи і практичні аспекти менеджменту в органах і підрозділах цивільного захисту: Навчальний посібник. Львів: ЛДУБЖД, 2015. – 348 с.

У навчальному посібнику комплексно і системно висвітлено теоретичні основи та практичні аспекти менеджменту, як науку управління органів і підрозділів цивільного захисту, розкрито сутність, етапи розвитку служби цивільного захисту, інформаційні системи і комунікації; розкриваються особливості сучасного управління, знання яких необхідне для фахівців у сфері цивільного захисту. Особлива увага приділена функціям та методам управління, службовій відповідальності. Детально розкриті питання керівництва та лідерства, організації прийняття управлінських рішень. Особливістю посібника є його висока практична спрямованість.

Розглядаються методи підготовки кваліфікованих менеджерів - керівників різних ланок управління органів і підрозділів цивільного захисту. Висвітлюються специфіка, результативність і ефективність системи менеджменту організацій в умовах надзвичайних ситуацій.

Викладення теоретичного матеріалу в посібнику ґрунтується на використанні логічних взаємозв'язків основних функцій менеджменту, поетапної реалізації його процесу. В навчальному посібнику після кожної теми наведено запитання для поточного контролю, завдання для практичних робіт, ситуаційні задачі і тестові програми, ілюстративні матеріали для поглибленого засвоєння матеріалу курсантами, студентами та слухачами.

Рекомендовано для науково-педагогічних працівників, курсантів, студентів та слухачів ВНЗ ДСНС України.

ЗМІСТ

Вступ	6
Розділ 1. Державна політика у сфері цивільного захисту України	
1.1. Історія розвитку та реформування системи цивільного захисту в Україні.....	8
1.2. Правові та організаційні основи цивільного захисту в сучасній в Україні...12	
1.3. Єдина державна система цивільного захисту населення і територій.....16	
1.3.1. Органи управління цивільним захистом та їх функції.....18	
1.3.2. Сили цивільного захисту.....21	
1.3.3. Режими функціонування ЄДС ЦЗ.....22	
1.4. Організація цивільного захисту на об'єкті господарювання.....24	
Розділ 2. Система управління в ДСНС України	
2.1. Поняття про систему управління та її складові.....35	
2.2. Мета, цілі та завдання органів і підрозділів ДСНС України.....37	
2.3. Функцій управління ДСНС України та їх класифікація.....45	
2.4. Організаційна структура ДСНС України.....49	
Розділ 3. Менеджмент – як необхідний елемент організаційної системи органів і підрозділів цивільного захисту	
3.1. Менеджмент як вид професійної діяльності в органах і підрозділах цивільного захисту.....66	
3.2. Визначення та основні поняття управління в системі цивільного захисту України.....71	
3.3. Вимоги до сучасного менеджера-керівника.....76	
Розділ 4. Функція планування в органах і підрозділах ДСНС України.	
4.1. Прогнозування як інструмент процесу планування.....88	
4.2. Планування як функція управління.....90	
4.3. Принципи та вимоги до планування.....93	
4.4. Види та структура планів органів та підрозділів цивільного захисту.....96	
4.5. Процедура розробки плану роботи основних заходів в органах та підрозділах цивільного захисту.....105	

Розділ 5. Мотивація як засіб ефективного функціонування менеджменту у сфері цивільного захисту

5.1. Мотивація та її теорії.....	118
5.2. Мотивація як елемент професійної підготовки в органах та підрозділах ДСНС України.....	126

Розділ 6. Організація як функція менеджменту цивільного захисту

6.1. Основні поняття організації як функції менеджменту.....	143
6.2. Функції координації і регулювання.....	146
6.3. Організація виконання управлінського рішення в системі цивільного захисту.....	147

Розділ 7. Контроль як функція менеджменту цивільного захисту

7.1. Поняття і сутність контролю.....	162
7.2. Принципи та форми контролю.....	165
7.3. Види контролю.....	168
7.4. Процес та етапи контролю.....	173
7.5. Контроль та порядок проведення перевірки організаційних структур ДСНС України.....	176

Розділ 8. Принципи та методи управління в органах і підрозділах цивільного захисту

8.1. Поняття принципів управління.....	192
8.2. Класифікація та зміст принципів управління.....	194
8.3. Делегування повноважень.....	196
8.4. Поняття методів управління в органах і підрозділах цивільного захисту...	199
8.5. Організаційно-адміністративні методи управління в ДСНС України.....	200
8.6. Методи розпорядчого впливу.....	203
8.7. Економічні методи управління в системі ДСНС України.....	204
8.8. Соціально-психологічні методи.....	207
8.9. Дисципліна в діяльності працівника ДСНС України.....	212

Розділ 9. Структура організації в службі цивільного захисту

9.1. Поняття організаційної структури управління.....	232
9.2. Поняття організаційної структури управління.....	234
9.3. Типи організаційних структур управління.....	236

Розділ 10. Управлінські рішення в системі менеджменту цивільного захисту

10.1. Сутність прийняття управлінських рішень та їх класифікація.....	252
---	-----

10.2. Інформаційний чинник в управлінському рішенні.....	256
10.3. Етапи прийняття управлінських рішень.....	260
10.4. Особливості прийняття управлінських рішень.....	267
10.5. Менеджмент і науковий підхід до прийняття управлінських рішень.....	269

Розділ 11. Лідерство та вплив

11.1. Лідерство, керівництво, та влада.....	288
11.2. Типи та стилі поведінки керівників.....	292
11.3. Структура особистості керівника ДСНС України.....	296

Розділ 12. Організація управління в умовах надзвичайних ситуацій

12.1. Ризик і методи його обчислення.....	308
12.2. Організація управління під час надзвичайних ситуацій.....	312
12.3. Надійність функціонування системи державного управління та цивільного захисту.....	316
Література.....	334

ВСТУП

Розбудова української держави потребує не лише сучасного рівня економічного прогресу та відповідності міжнародним стандартам, а і розвитку культури управління. За роки незалежної України нагромаджено певний досвід практичного розв'язання управлінських завдань, вироблено чимало управлінських рішень, які визначили об'єктивну потребу у формуванні сучасного підходу в управлінні, зокрема в органах і підрозділах цивільного захисту України. Організаційні основи управлінської діяльності в такому контексті набули характеру вирішальної умови ефективності управління як різновиду інтелектуальної праці.

Однією з основних цілей політики реформування системи цивільного захисту є створення апарату керування сучасного типу, який зможе застосувати сучасні технології (соціальні, інформаційні, управлінські та ін.). В систему таких змін покладений новий курс розвитку Єдиної державної системи цивільного захисту в основу якої входить ряд завдань, таких як: модернізація організаційно-штатної структури, забезпечення ефективності державного управління у сфері цивільного захисту, удосконалення системи реагування на надзвичайні ситуації, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації фахівців з питань цивільного захисту, а також ряд законів та інших нормативних актів, які складають правову основу цивільного захисту.

На думку більшості учених, у суспільстві зростають вимоги до керівників управлінь служб цивільного захисту – як менеджерів інтелектуальної еліти суспільства, тому повинна підвищитись якість підготовки та використання спеціальних знань в сфері цивільного захисту. Сьогодні менеджер розглядається як професійний працівник системи управління, який об'єднує в собі і посаду, і спеціальність, і класифікаційний рівень. Професіоналізм

управління характеризується не стільки збільшенням масштабів управління, скільки динамікою управлінських процесів, підвищенням соціальної та юридичної відповідальності керівника перед суспільством. Проблема моральної регуляції для управління має передусім практичне значення. Як керівник, управлінець мусить бути не лише зразком моральної поведінки, але і вміти виховувати високі моральні якості у колег і підлеглих, а також уміло керувати їх моральним станом і приймати управлінські рішення, які мають певне філософське обґрунтування. Одним з найважливіших якостей менеджерів цивільного захисту є професійна здатність працівників виконувати поставлені непрості завдання. Для ефективної роботи працівники органів і підрозділів цивільного захисту повинні вміти чітко планувати і розподіляти робочий час та ефективно використовувати його. Показником їх професійної діяльності є швидкість прийняття управлінських рішень, якісне виконання поставлених завдань.

Управління у сфері цивільного захисту має свої специфічні особливості, обумовлені змістом та умовами роботи. Оскільки робота керівника служби цивільного захисту багатофункціональна і залежить від ситуації, йому доводиться виконувати різні функції: організаційні, мотиваційні, контролюючі та інші. Крім того, виділяють ситуації-задачі, наприклад, за напрямками управлінської діяльності (наглядно-профілактична діяльність, реагування на надзвичайні ситуації, робота з персоналом, управління конфліктами, організація колективної діяльності, прийняття рішень тощо). Ситуації, які доцільно використовувати для навчання, можуть також представляти матеріал з багатогранними задачами, а це вимагає не тільки управлінського, а соціально-психологічного, етико-морального, педагогічного аналізу. Можливі й інші підходи.

Досвід минулих років засвідчив, що вирішення важливих проблем інноваційного характеру, які вирішуються в умовах надзвичайних ситуацій неможливе без впровадження принципово нових методів управління, зміни стилю керівництва, розширення і поглиблення гласності, особливо тоді, коли йдеться мова за безпеку людей.

Такі потреби спонукають ставити високі вимоги до підготовки управлінців, котрі були б здатні професійно формувати ефективні моделі управління в умовах надзвичайних ситуацій. Звичайно, для якісної підготовки менеджерів необхідна відповідна навчально-методична база, яка б глибоко та всебічно розкривала зміст складної і водночас цікавої та необхідної дисципліни організації управління в органах і підрозділах цивільного захисту. Саме з цією метою підготовлений навчальний підручник «Теоретичні основи і практичні аспекти менеджменту в органах і підрозділах цивільного захисту».

Менеджмент в органах і підрозділах цивільного захисту України – це встановлений законодавством процес діяльності органів служби цивільного захисту, який використовують для розгляду та вирішення завдань управління підпорядкованими силами при підготовці їх до використання за призначенням, в ході реагування на надзвичайні ситуації і в повсякденній діяльності, з метою виконання поставлених завдань.

Метою вивчення дисципліни є формування у курсантів, студентів та слухачів сучасного управлінського мислення і системи спеціальних знань у галузі управління, вироблення навичок розроблення та ухвалення управлінських рішень, набуття вміння аналізувати складні зміни в умовах невизначеності та своєчасно і гнучко реагувати на них. Виходячи з цього, цей навчальний посібник призначений для того, щоб допомогти опанувати основи менеджменту у сфері цивільного захисту за різних обставин.

РОЗДІЛ 1. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ

НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ

Вивчивши цей розділ, курсанти, студенти (слухачі) повинні засвоїти такі теми:

1. Реформування системи цивільного захисту в Україні.
2. Що таке цивільний захист.
3. Основні заходи у сфері цивільного захисту.
4. Основні завдання ЄДС ЦЗ.
5. Органи управління цивільним захистом та їх функції.
6. Характеристика режимів функціонування ЄДС ЦЗ та її основні завдання.

Ключові слова: надзвичайна ситуація, кодекс цивільного захисту, цивільний захист, органи управління, єдина державна система цивільного захисту, функціональні підсистеми, територіальні підсистеми, сили цивільного захисту, режими функціонування.

1.1. Історія розвитку та реформування системи цивільного захисту в Україні

Аналіз стану цивільного захисту в Україні показує, що її подальший розвиток неможливий без поліпшення управління в ДСНС України.

Це трактується, насамперед, необхідністю завершення процесу формування цивільного захисту України, її реформування та посилення

діяльності стосовно запобігання, ефективної ліквідації наслідків НС і відновлення після усіх видів надзвичайних подій та ситуацій незалежно від причин їх виникнення з метою захисту непорушних та невід'ємних прав і свобод громадян, їх власності, демократичного устрою держави і ринкових засад економіки, а також адаптації стандартів національної безпеки до сучасних міжнародних стандартів.

Зважаючи на вище зазначене, бачимо, що реалізація державної політики у сфері цивільного захисту виходить за рамки вузьковідомчих інтересів і стає найважливішою організаційною основою забезпечення національного розвитку і безпеки та потребує поєднання зусиль багатьох державних відомств та організацій.

Таким чином, комплексність системи цивільного захисту відображає велику роль у забезпеченні національної безпеки включаючи європейські країни і стає предметом постійної уваги у рамках міжнародних структур європейської безпеки, а також вирішення завдання оптимального поєднання стратегічних інтересів держави потребує значного підвищення якості й ефективності управління в органах і підрозділах цивільного захисту.

Розвиток людства нерозривно пов'язаний з аваріями, катастрофами і стихійними лихами. Протягом останніх десятиліть спостерігаємо неухильне зростання кількості надзвичайних ситуацій.

Забезпечення безпеки і захисту населення від будь яких небезпечних наслідків надзвичайних ситуацій та подій розглядається в Україні через призму державної політики національної безпеки і державного будівництва, як одна з головних функцій органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання та громадян.

В повсякденній діяльності суб'єктів забезпечення та реалізації державної політики у сфері цивільного захисту, пріоритетом якої є запобігання виникненню надзвичайних ситуацій, базується не тільки на виконанні поставлених задач і цілей, але і на сукупності відповідних правових норм.

Становлення в нашій державі системи цивільного захисту населення, розпочате з виданням Указу Президента України «Про Міністерство України з

питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи» від 28 жовтня 1996 року №1005, відповідно до якого створено уповноважений центральний орган виконавчої влади

Одним із перших сил, створеними для реагування на надзвичайні ситуації після створення МНС, стали військові частини ЦО та територіальні штаби цивільної оборони, які в подальшому були перетворені на обласні (міські) управління з надзвичайних ситуацій і захисту населення, які стали структурами подвійного підпорядкування – місцевій владі і МНС. Таким чином було віднайдено найбільш суттєву ланку впливу на впровадження державної політики в сфері забезпечення безпеки життєдіяльності на конкретній території. Проте реалізація функціональних повноважень МНС вимагала вузькопрофільних висококваліфікованих рятувальних формувань на ті види надзвичайних ситуацій, що не могли охопити сили цивільної оборони.

На підставі наказу МНС від 28 серпня 1997 року №209 було створено Центральний воєнізований аварійно-рятувальний загін (ЦВАРЗ). До підрозділу увійшли спеціалісти-рятувальники, які виконували аварійно-рятувальні роботи із: розбору завалів, в тому числі і на висоті (промисловий альпінізм); демеркурації, рятуванні в складних умовах ДТП. Цей підрозділ мав кінологічну службу і мобільний госпіталь.

В 1997 році відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 11 грудня 1996 року №1493 «Про віднесення державного підприємства «Головна воєнізована протифонтанна частина України» до сфери управління Міністерства з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи» з сфери управління Держкомгеології України до сфери управління МНС передано Полтавську воєнізовану протифонтанну частину – спеціалізоване аварійно-рятувальне формування, що обслуговувало об'єкти розвідки нафтогазового комплексу.

З метою створення МНС власних сил реагування на надзвичайні ситуації техногенного характеру на загальнодержавному, регіональному, місцевому і об'єктовому рівнях, відповідно до постанов Кабінету Міністрів України від 30 березня 1998 року №386 «Про передачу до сфери управління Міністерства з

питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи воєнізованих гірничорятувальних формувань» та від 12 жовтня 1998 року №1620 «Про передачу до сфери управління Міністерства з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи воєнізованих гірничорятувальних підрозділів Міністерства вугільної промисловості», у складі МНС, на базі гірничорятувальних служб Мінпромполітики, Укрметротунельбуду та двох загонів Мінвуглепрому було створено Державну воєнізовану гірничорятувальну службу.

Для забезпечення безпеки туристів на гірських, лісових маршрутах, спелеологічних районах та місцях масового відпочинку сприяло утворення у складі МНС, відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 11 грудня 1999 року Державної спеціалізованої аварійно-рятувальної служби пошуку і рятування туристів.

Також, Україна має міжнародні зобов'язання щодо пошуку і рятування постраждалих у авіакатастрофах. Тому було прийнято ряд основоположних нормативно-правових актів, зокрема: Указ Президента України від 2 вересня 1997 р. N 937 «Про заходи щодо впровадження в Україні єдиної системи проведення авіаційних робіт з пошуку і рятування»; Постанова Кабінету Міністрів України від 19 січня 1998 року №41 «Про Головний центр координації авіаційних робіт з пошуку і рятування Міністерства України з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи». До структури МНС увійшов новостворений Головний центр координації авіаційних робіт з пошуку і рятування. На базі зазначеного центру, ліквідованого відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 8 вересня 2004 року №1172, у складі МНС утворено Державну авіаційну пошуково-рятувальну службу як урядовий орган державного управління. Цю постанову було прийнято на виконання Указу Президента України від 4 березня 2004 р. N 269 «Про вдосконалення єдиної системи проведення авіаційних робіт з пошуку, рятування та організації захисту населення від наслідків надзвичайних ситуацій».

Для належного виконання норм міжнародного та національного морського законодавства та з метою покращення координації зусиль центральних та місцевих органів виконавчої влади у сфері запобігання надзвичайним ситуаціям на водних об'єктах, належного реагування на них та забезпечення збереження життя, здоров'я людей, а також матеріальних цінностей 3 червня 1999 року Президентом України було видано Указ «Про вдосконалення системи реагування на надзвичайні ситуації на водних об'єктах», який передбачав утворення Державного координаційного центру реагування на надзвичайні ситуації на водних об'єктах та підпорядкування йому регіональних центрів у містах Одесі, Керчі, Донецьку, Хмельницькому і Черкасах з віднесенням їх до сфери управління Міністерства України з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи.

На виконання Указу Президента України від 15 червня 2001 року №436 «Про систему реагування на надзвичайні ситуації на водних об'єктах» відбулось реорганізація Державного координаційного центру реагування на надзвичайні ситуації на водних об'єктах та підпорядкованих йому регіональних центрів у Державну пошуково-рятувальну службу на водних об'єктах Міністерства України з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи, до складу якої увійшли:

- головний рятувально-координаційний центр у місті Києві;
- морський рятувально-координаційний центр у місті Севастополі;
- річковий рятувально-координаційний центр у місті Черкасах та інші підрозділи і аварійно-рятувальні формування.

Відповідно у МНС було сконцентровано усі наявні аварійно-рятувальні служби держави. Правове підґрунтя сприяло центральному органу виконавчої влади з питань захисту населення та території від НС у здійсненні безпосереднього керування ліквідацією наслідків надзвичайних ситуацій, залученні і забезпечувати взаємодії сил органів виконавчої влади.

Реорганізаційні процеси МНС також можна пов'язати з виданням ряду нормативно-правових актів зокрема: Указів Президента України «Про заходи

щодо вдосконалення державного управління у сфері пожежної безпеки, захисту населення і територій від наслідків надзвичайних ситуацій» від 27 січня 2003 року №47, відповідно до якого до МНС передано Державний департамент пожежної безпеки як урядовий орган державного управління, виведений зі складу Міністерства внутрішніх справ України, та підпорядковані Департаменту органи управління, заклади, установи і підрозділи та «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 листопада 2002 року «Про стан техногенної та природної безпеки в Україні» від 4 лютого 2003 року №76.

24 червня 2004 року Верховною Радою України прийнято Закон України «Про правові засади цивільного захисту». Цей правовий акт визначив правові та організаційні засади у сфері цивільного захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного, природного та військового характеру, повноваження органів виконавчої влади та інших органів управління, порядок створення і застосування сил, їх комплектування, проходження служби, а також гарантії соціального і правового захисту особового складу органів та підрозділів цивільного захисту.

З ухваленням основоположного «революційного» кодифікованого нормативно-правового акту, а саме, Кодексу цивільного захисту України можна з впевненістю стверджувати про існування у нашій державі правового акту, який в повністю регулює безпеку життєдіяльності в суспільстві.

Остаточне рішення про реформування центрального органу виконавчої влади до компетенції якого віднесено питання захисту населення та територій від надзвичайних ситуацій та перетворення його у Державну службу з надзвичайних ситуацій з координацією діяльності з Міністерством оборони України було прийнято у зв'язку із необхідністю найбільш ефективнішої взаємодії під час ліквідації надзвичайних ситуацій будь якого характеру.

1.2. Правові та організаційні основи цивільного захисту в сучасній Україні

Серед основних та найбільш актуальних і важливих завдань Державної служби України з надзвичайних ситуацій, центральних і місцевих органів

виконавчої влади, враховуючи масштабність наслідків аварій, катастроф та стихійних лих гостро постає питання щодо ліквідації надзвичайних ситуацій та мінімізації їх негативних наслідків.

Разом з тим, практична діяльність органів управління і сил цивільного захисту та ефективність заходів щодо протидії аваріям, катастрофам та іншим надзвичайним ситуаціям, не завжди відповідають вимогам забезпечення необхідного рівня безпеки людини на сучасному етапі розвитку суспільства.

Упущення в організації оперативного реагування на масштабні надзвичайні ситуації при прийнятті своєчасних управлінських рішень, а також під час проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт свідчать про недостатній рівень організації управління в надзвичайних ситуаціях. Головною проблемою такої ситуації в більшості випадків є відсутність достатнього досвіду та необхідних знань у керівників всіх рівнів.

Внаслідок цього виникли протиріччя між зростаючою кількістю надзвичайних ситуацій, до ліквідації яких залучаються сили та засоби єдиної державної системи цивільного захисту, та недостатньою якістю функціонування органів державного управління у надзвичайних ситуаціях.

Основними законами України, які визначали державну політику у сфері цивільного захисту, механізм її реалізації у мирний та воєнний часи, правовідносини та організаційні засади суб'єктів діяльності цієї сфери, до 1 липня 2013 року були:

- «Про Цивільну оборону України», прийнятий 1993 р.;
- «Про захист населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру», 2000 р.;
- «Про правові засади цивільного захисту», 2004 р.;
- «Про аварійно-рятувальні служби», 1999 р.;
- «Про пожежну безпеку», 1993 р.

Згадані закони приймалися в різних часових просторах, деякі, у зв'язку з ліквідацією суб'єкта, на який може розповсюджувалась їхня дія, втратили свою процесуальну значимість. Також, деякі з них мали спільний предмет правового регулювання, містили численні дублювання та суперечності, а у низці випадків

- не відповідали нормам міжнародного гуманітарного права.

Недосконалість законодавства у сфері цивільного захисту, підтверджувалась паралельного існування трьох державних систем з протидії надзвичайним ситуаціям, а саме:

- система цивільної оборони (створена на підставі Закону України «Про цивільну оборону»);
- єдина державна система запобігання і реагування на надзвичайні ситуації техногенного та природного характеру (створена на підставі Закону України «Про захист населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру»);
- єдина державна система цивільного захисту населення і територій (створена на підставі Закону України «Про правові засади цивільного захисту»).

Дана правова модель в сфері цивільного захисту вимагала невідкладного втручання з боку суб'єктів наділених правом законодавчої ініціативи. Так, на виконання функцій держави у сфері безпеки життєдіяльності було прийнято рішення Ради національної безпеки і оборони України від 16 травня 2008 року, затверджене Указом Президента України від 26 червня 2008 року № 590, про доцільність розроблення Кодексу цивільного захисту України як єдиного систематизованого законодавчого акта з питань цивільного захисту.

Він забезпечив систематизацію, уніфікацію та усунення протиріч і дублювань основних положень. Зараз необхідно чітко усвідомити яким чином можливо якнайшвидше реалізувати положення Кодексу.

Враховуючи сучасні ідеологічні тенденції протидії небезпекам повстає вимога щодо об'єднання всіх елементів захисту населення і територій від НС з визначенням єдиного координатора, у ролі якого виступає ДСНС України за активною участю науково-дослідних установ.

Втілення в повсякденне життя основних правових актів зі сторони законодавчої та виконавчої гілки влади є основним завданням держави, як головного суб'єкта причетного до захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій.

Зокрема, під час розробки Кодексу, було уважно проаналізовано, в якому значенні вживається термін «цивільний захист» у Законі України «Про правові засади цивільного захисту». У зазначеному законі наведено, що цивільний захист - це система (комплекс) заходів, які здійснюються органами виконавчої влади.

Положеннями статей 16 та 17 Конституції України визначено, що питання забезпечення екологічної безпеки і підтримання екологічної рівноваги на території України, подолання наслідків Чорнобильської катастрофи є обов'язком держави, а захист суверенітету і територіальної цілісності України, забезпечення її економічної та інформаційної безпеки є найважливішими функціями держави.

Відповідно до Конституції України, кожен громадянин України має право на захист свого життя і здоров'я від наслідків аварій, катастроф, пожеж, стихійного лиха та, на вимогу, гарантій забезпечення реалізації цього права від органів державної влади та суб'єктів господарювання.

Грунтуючись на таких положеннях Конституції України, у статті 4 Кодексу цивільного захисту України встановлено, що цивільний захист - це функція держави, яка спрямована на захист населення, територій, навколишнього природного середовища та майна від надзвичайних ситуацій шляхом запобігання і ліквідації таких ситуацій та надання допомоги постраждалим.

Для реалізації такої важливої функції держави, як цивільний захист, з метою забезпечення реалізації державної політики у сфері цивільного захисту, в країні створена Єдина державна система цивільного захисту і визначені суб'єкти забезпечення цивільного захисту.

Розділ Кодексу «Єдина державна система цивільного захисту» визначає її склад та структуру, порядок створення, а також порядок створення територіальної й функціональної підсистем. Також визначено, що керівництво функціонуванням Єдиної державної системи цивільного захисту, її підсистем і ланок підсистем покладають на відповідних посадових осіб, зокрема:

- керівництво Єдиною державною системою цивільного захисту - на Кабінет Міністрів України;
- безпосереднє керівництво функціональною підсистемою та її ланкою - на керівника органу, що створив таку підсистему, ланку;
- безпосереднє керівництво територіальною підсистемою Автономної Республіки Крим - на Раду міністрів Автономної Республіки Крим;
- безпосереднє керівництво іншими територіальними підсистемами та їх ланками покладають на посадових осіб, які очолюють органи, що створили такі підсистеми, ланки.

Новелою Кодексу є закріплення деяких положень на законодавчому рівні а саме: створені окремі статті, які регламентують конкретні положення щодо створення та функціонування кожного виду формувань сил цивільного захисту.

На підставі принципів підпорядкування та єдиноначальності у Кодексі зазначено, що під час здійснення робіт з ліквідації надзвичайних ситуацій:

- керує одна особа;
- чітко закріпленні положення і норми щодо призначення керівника з ліквідації НС;
- права та повноваження;
- створюється Штаб з ліквідації надзвичайної ситуації як робочий орган керівника робіт з ліквідації надзвичайної ситуації.

Також є законодавчою «новизною» глава Кодексу «Відшкодування матеріальних збитків та надання допомоги постраждалим унаслідок надзвичайних ситуацій». Встановлено перелік заходів соціального захисту та відшкодування збитків постраждалим, джерела фінансування, коштом яких реалізують заходи соціального захисту - стаття Кодексу «Соціальний захист постраждалих. Окремими статтями визначено порядок відшкодування збитків, забезпечення постраждалих житлом, яке внаслідок надзвичайних ситуацій стало непридатним для проживання, питання надання медичної, психологічної, гуманітарної допомоги.

Теоретичним підґрунтям підготовки висококваліфікованих спеціалістів з менеджменту у сфері цивільного захисту є окремий розділ Кодексу в якому є

норми й положення, пов'язані з їхньою підготовкою.

Беручи до уваги принцип «плановості в ДСНС України» Кодексом конкретизовано питання планування діяльності Єдиної державної системи цивільного захисту, наприклад, передбачено, що керівник суб'єкта господарювання з кількістю персоналу 50 осіб і менше розробляє та затверджує Інструкцію щодо дій персоналу суб'єкта господарювання у разі загрози або виникнення надзвичайних ситуацій.

Сьогодні під час люстрації органів державного апарату управління та контролю не можна згадати що в Кодексі було зменшено кількість наглядових та контрольних функцій у сфері техногенної та пожежної безпеки. Так, зокрема скасовано процедуру отримання дозволів від органів пожежної безпеки на початок робіт; встановлюється виключно судовий порядок зупинення роботи суб'єктів господарювання і лише за наявності порушень, що створюють загрозу життю або здоров'ю людей.

Основою сучасного розвитку політики міждержавного співробітництва у сфері ЦЗ став згаданий Кодекс цивільного захисту.

Так, зокрема стаття 17 Кодексу до основних завдань у сфері ЦЗ відносить міжнародне співробітництво у сфері ЦЗ. Вона вказує, що отримання Україною міжнародної допомоги для ліквідації наслідків надзвичайної ситуації здійснюється на підставі запиту про отримання такої допомоги або запропонованої допомоги з боку іноземних держав та міжнародних організацій.

Представництво України в міжнародних організаціях з питань цивільного захисту здійснюється центральним органом виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері цивільного захисту.

Серед ключових напрямків співробітництва можна назвати контакти і практичні програми взаємодії зі структурами Організації Об'єднаних Націй, Ради Європи і Європейської Комісії, Центрально-Європейської Ініціативи, інших урядових і неурядових організацій, а також розвиток міжнародних зв'язків на двосторонній основі.

Отже, практична реалізація державної політики щодо забезпечення життєдіяльності населення в умовах різного роду небезпек, пріоритетом якої є

запобігання їх виникненню, базується на правових нормах, у тому числі й на прийнятих міжнародною спільнотою.

1.3. Єдина державна система цивільного захисту населення і територій

Єдина державна система цивільного захисту (ЄДС ЦЗ) – це сукупність органів управління, сил і засобів центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування на які покладається реалізація державної політики у сфері цивільного захисту, спрямованої на забезпечення безпеки та захисту населення і територій, матеріальних і культурних цінностей, довкілля від негативних наслідків НС у мирний час та особливий період, подолання наслідків НС.

Єдина державна система цивільного захисту є складною ієрархічною системою, що реалізує ряд заходів, які здійснюються центральними та місцевими органами виконавчої влади, їх силами і засобами, об'єктами господарювання, добровільними рятувальними формуваннями з метою запобігання та ліквідації надзвичайних ситуацій (НС) у мирний час і в особливий період.

Основні завдання ЄДСЦЗ:

1) забезпечення готовності міністерств та інших центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підпорядкованих їм сил і засобів до дій, спрямованих на запобігання і реагування на надзвичайні ситуації;

2) забезпечення реалізації заходів щодо запобігання виникненню надзвичайних ситуацій;

3) навчання населення щодо поведінки та дій у разі виникнення надзвичайної ситуації;

4) виконання державних цільових програм, спрямованих на запобігання надзвичайним ситуаціям, забезпечення сталого функціонування підприємств, установ та організацій, зменшення можливих матеріальних втрат;

5) опрацювання інформації про надзвичайні ситуації, видання інформаційних матеріалів з питань захисту населення і територій від наслідків

надзвичайних ситуацій;

6) прогнозування і оцінка соціально-економічних наслідків надзвичайних ситуацій, визначення на основі прогнозу потреби в силах, засобах, матеріальних та фінансових ресурсах;

7) створення, раціональне збереження і використання резерву матеріальних та фінансових ресурсів, необхідних для запобігання і реагування на надзвичайні ситуації;

8) оповіщення населення про загрозу та виникнення надзвичайних ситуацій, своєчасне та достовірне інформування про фактичну обстановку і вжиті заходи;

9) захист населення у разі виникнення надзвичайних ситуацій;

10) проведення рятувальних та інших невідкладних робіт щодо ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, організація життєзабезпечення постраждалого населення;

11) пом'якшення можливих наслідків надзвичайних ситуацій у разі їх виникнення;

12) здійснення заходів щодо соціального захисту постраждалого населення;

13) реалізація визначених законом прав у сфері захисту населення від наслідків надзвичайних ситуацій, в тому числі осіб (чи їх сімей), що брали безпосередню участь у ліквідації цих ситуацій.

До складу ЄДС ЦЗ належать постійно діючі підсистеми, а саме: функціональна та територіальна системи та їхні ланки. Територіальні підсистеми створюються в Автономній Республіці Крим (АРК), областях, в м.м. Києві та Севастополі. Функціональні підсистеми створюються в міністерствах і відомствах.

У територіальних підсистемах створюються ланки:

1) Радою міністрів Автономної Республіки Крим - у районах Автономної Республіки Крим;

2) районними, у містах Києві та Севастополі державними адміністраціями;

3) органами місцевого самоврядування - в обласних центрах, у містах обласного і районного значення.

Також, в кожній підсистемі є чотири рівні: загальнодержавний, регіональний, місцевий і об'єктовий. До складу підсистеми входять (див.рис.1):

- органи управління ЄДС ЦЗ;
- сили і засоби;
- резерви матеріальних та фінансових ресурсів;
- системи зв'язку, оповіщення та інформаційного забезпечення.

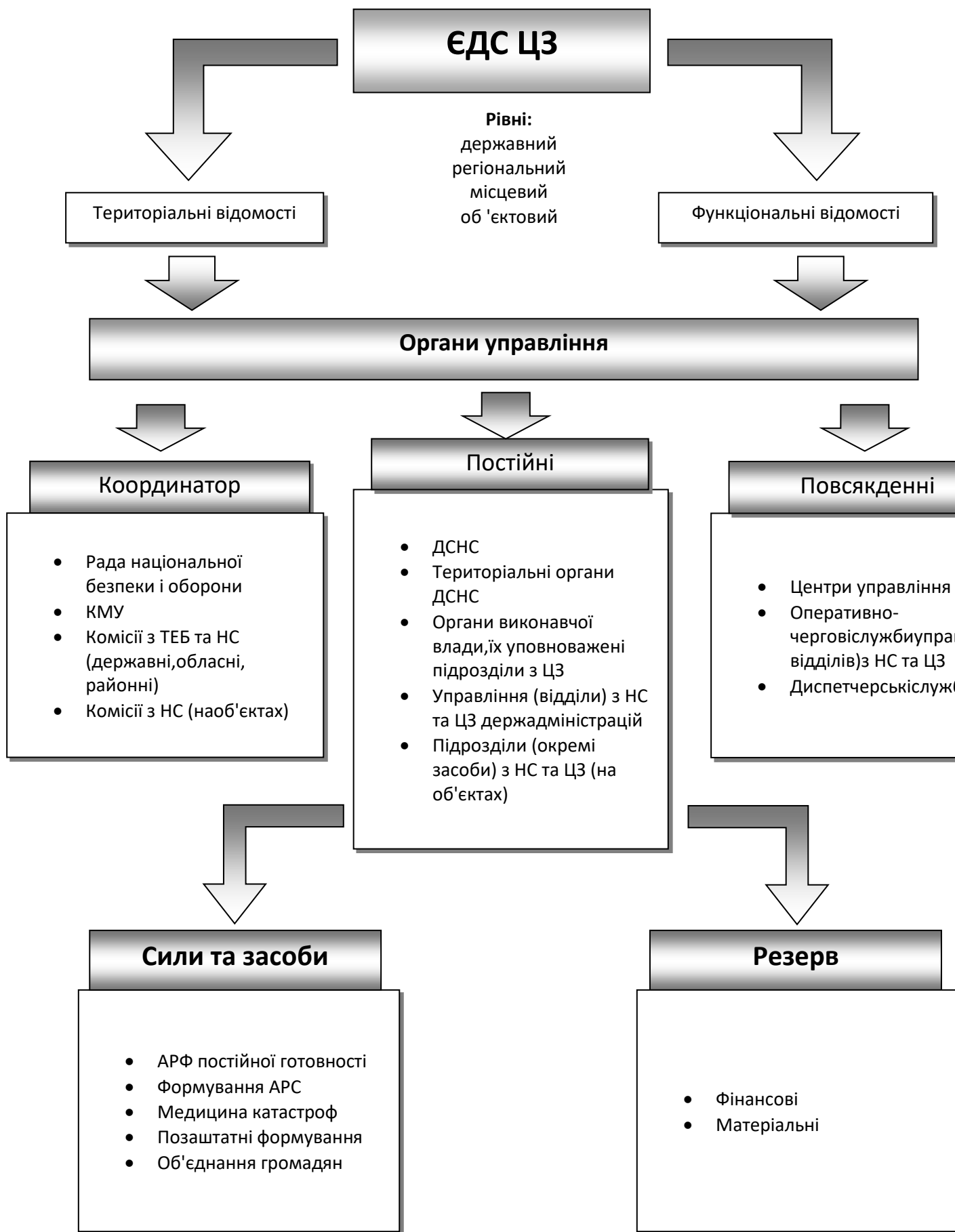


Рисунок 1.1 - Структура ЄДС ЦЗ України

1.3.1 Органи управління цивільним захистом та їх функції

У Кодексі визначено, що безпосереднє керівництво функціональною підсистемою покладається на керівника органу, суб'єкта господарювання, що створив таку підсистему, а до складу функціональних підсистем входять органи управління та підпорядковані їм сили цивільного захисту, відповідні суб'єкти господарювання, які виконують завдання цивільного захисту.

Така ж структура визначено і територіальної підсистеми Єдиної державної системи цивільного захисту, а саме: безпосереднє керівництво територіальною підсистемою, її ланкою покладається на посадову особу, яка очолює орган, що створив таку підсистему, ланку, а до складу територіальних підсистем та їх ланок входять органи управління та підпорядковані їм сили цивільного захисту, відповідні суб'єкти господарювання.

Загальне керівництво ЄДС ЦЗ здійснює Кабінет Міністрів України. Начальником ЦЗ України є Прем'єр-міністр України.

Безпосереднє керівництво діяльністю ЄДС ЦЗ покладається на спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади з питань ЦЗ – ДСНС. Керівником цього органу є заступник начальника ЦЗ України.

Керівництво територіальними підсистемами ЄДС ЦЗ здійснюють органи виконавчої влади в АРК, областях, містах Києві та Севастополі.

Начальниками територіальних підсистем ЄДС ЦЗ є Голова Ради міністрів АРК та голови держадміністрацій, а їх заступниками є керівники територіальних органів – ДСНС України.

Спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади з питань цивільного захисту – ДСНС України:

- забезпечує реалізацію державної політики у сфері цивільного захисту;
- контролює організацію здійснення заходів щодо захисту населення і територій від НС усіма органами виконавчої влади, підприємствами та установами не залежно від форми власності;
- перевіряє наявність і готовність до використання засобів індивідуального та колективного захисту, майна ЦЗ, їх утримання та облік;

- забезпечує нагляд за дотриманням вимог стандартів, нормативів і правил у сфері цивільного захисту;
- з'ясовує причини виникнення НС, невиконання заходів із запобігання цим ситуаціям;
- здійснює нормативне регулювання у сфері цивільного захисту, у тому числі з питань техногенної та пожежної безпеки;
- здійснює інші заходи, передбачені законом.

ДСНС здійснює свої повноваження через територіальні органи відповідно до адміністративно-територіального поділу, до районів включно.

У складі ДСНС діють:

- урядовий орган державного нагляду у сфері ЦЗ;
- органи оперативного реагування на НС у сфері ЦЗ;
- органи мінімізації наслідків Чорнобильської катастрофи та інших НС. Урядовий орган державного нагляду у сфері ЦЗ. До складу урядового органу державного нагляду у сфері ЦЗ входять:

- підрозділи державного нагляду у сфері техногенної безпеки;
- підрозділи державного нагляду у сфері пожежної безпеки;
- територіальні та місцеві органи державного нагляду у сфері ЦЗ.

Керівник урядового органу державного нагляду у сфері ЦЗ одночасно є головним державним інспектором з нагляду у сфері ЦЗ.

Територіальні та місцеві органи державного нагляду у сфері ЦЗ підпорядковуються урядовому органу державного нагляду у сфері ЦЗ. Очолюють їх головні державні інспектори з нагляду у сфері ЦЗ, які є заступниками керівників територіальних та місцевих органів управління ДСНС України.

Органи оперативного реагування на НС у сфері ЦЗ. До органів оперативного реагування на НС у сфері ЦЗ входять:

- органи управління, сили і засоби оперативного реагування на НС у складі ДСНС України;
- органи управління, сили і засоби ЦЗ в АРК, областях, м. Києві та Севастополі, районах, містах, та районах у містах.

- На органи управління органів оперативного реагування на НС покладається:

- забезпечення готовності сил і засобів, призначених для реагування на НС;
- здійснення заходів з реагування на НС, ліквідації їх наслідків;
- управління підпорядкованими силами ЦЗ;
- координація дій органів управління, сил і засобів ЦЗ центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування під час реагування на НС.

Органи управління за функціональним призначенням поділяються на: координуючі, постійні та органи повсякденного управління.

Координуючими органами, що забезпечують координацію діяльності виконавчої влади у сфері цивільного захисту, є:

а) на загальнодержавному рівні – Рада національної безпеки і оборони України, Кабінет Міністрів України, що створює Державну комісію з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій (ТЕБ та НС);

б) на регіональному рівні – комісії з ТЕБ та НС Ради міністрів АРК, держадміністрацій областей, м. Києва та Севастополя;

в) на місцевому рівні – комісії з ТЕБ та НС районних державних адміністрацій;

г) на об'єктовому рівні – комісії з НС об'єкта.

Державні, регіональні, місцеві та об'єктові комісії забезпечують безпосереднє керівництво реагуванням на надзвичайну ситуацію на відповідному рівні.

Постійними органами управління є ДСНС України, територіальні органи ДСНС України, органи виконавчої влади на відповідному рівні, та уповноважені підрозділи цих органів (управління, відділи) з питань надзвичайних ситуацій та цивільного захисту населення, а на об'єктовому рівні – підрозділ (відділ, сектор) або спеціально призначені особи з питань надзвичайних ситуацій.

Органами повсякденного управління є:

- центри управління в НС, оперативно-чергові служби уповноважених органів з питань НС та захисту населення усіх рівнів;
- диспетчерські служби центральних і місцевих органів виконавчої влади, державних підприємств, організацій, установ.

1.3.2 Сили цивільного захисту

Сили цивільного захисту - аварійно-рятувальні формування, спеціалізовані служби та інші формування цивільного захисту, призначені для проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт з ліквідації надзвичайних ситуацій.

У Главі 5 Кодексу «Сили цивільного захисту» визначено склад та основні завдання сил цивільного захисту.

До сил цивільного захисту входять:

- 1) Оперативно-рятувальна служба цивільного захисту;
- 2) Аварійно-рятувальні служби;
- 3) Формування цивільного захисту;
- 4) Спеціалізовані служби цивільного захисту;
- 5) Пожежно-рятувальні підрозділи (частини);
- 6) Добровільні формування цивільного захисту.

Для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій відповідно до закону можуть залучатися Збройні Сили України, інші військові формування та правоохоронні органи спеціального призначення, утворені відповідно до законів України.

Особовий склад органів і підрозділів ЦЗ становлять особи рядового і начальницького складу, які відбираються на конкурентній основі. На службу приймаються громадяни України, які досягли 18-річного віку і спроможні виконувати відповідні службові обов'язки. Виконання основних завдань щодо запобігання та ліквідації наслідків НС, проведення пошукових, аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт покладені на аварійно-рятувальні служби (АРС). Ці служби обслуговують окремі території, а також підприємства, установи та організації незалежно від форми власності, на яких існує небезпека виникнення НС природного чи техногенного характеру. На

небезпечних об'єктах підвищеного ризику виникнення аварії створюються об'єктові АРС. Вони можуть бути спеціалізованими, або не спеціалізованими, створеними на професійній або на добровільній основі.

До складу АРС входять органи управління та їх сили (аварійно-рятувальні формування та допоміжні підрозділи). Професійні АРС забезпечують постійну цілодобову готовність своїх формувань до негайного виїзду на об'єкти і території для рятування людей та ліквідації НС.

Керівництво аварійно-рятувальними роботами здійснює уповноважений керівник з ліквідації НС, який призначається залежно від рівня НС відповідним органом виконавчої влади.

Уповноважений керівник з ліквідації НС створює робочий орган – штаб з ліквідації надзвичайних ситуацій, що діє у відповідності до затвердженого Положення і заздалегідь розроблених планів реагування на надзвичайні ситуації.

Особливим видом державних АРС є Державна служба медицини катастроф, що має надавати громадянам та рятувальникам в екстремальних ситуаціях безплатну медичну допомогу.

Служба медицини катастроф складається з медичних сил, лікувальних засобів та закладів. Організаційно-методичне керівництво нею здійснює Міністерство охорони здоров'я.

1.3.3. Режими функціонування ЄДС ЦЗ

Системи управління із запобігання НС і дій у надзвичайних ситуаціях, тобто система цивільного захисту в державі (СЦЗ), функціонують у таких режимах:

- 1) повсякденного функціонування;
- 2) підвищеної готовності;
- 3) надзвичайної ситуації;
- 4) надзвичайного стану.

Режим повсякденного функціонування характеризується відсутністю інформації про явні ознаки загрози виникнення НС. Задача системи управління

в цих умовах полягає у протиаварійному випереджувальному плануванні. Його основними цілями є:

- збір інформації для прогнозування можливих масштабів НС;
- накопичення ресурсів, необхідних для її ліквідації, розробка сценаріїв дій у випадку виникнення НС, що дозволяють ефективно реагувати на передбачувані проблеми;
- паспортизація і категорювання підприємств, цехів, ділянок, і технологій, регіонів і т.д.

У даному режимі визначаються і створюються законодавчі, нормативні й економічні механізми, спрямовані на мінімізацію ризику і збитків від НС.

Превентивний план повинен бути достатньо гнучким, щоб на його основі в разі потреби можна було побудувати конкретну програму дій, що включала б термінові заходи для проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт. Цінність такого плану в момент виникнення НС полягає в тому, що він скоротить до мінімуму час збору інформації і прийняття необхідних оперативних рішень.

Режим підвищеної готовності характеризується наявністю інформації про ознаки загрози виникнення НС. Задачами системи в цьому режимі є розробка і здійснення планів заходів щодо запобігання або зменшення масштабів НС на основі заздалегідь підготовлених сценаріїв її розвитку і відповідних дій. Вона повинна виявляти моменти виникнення й ознаки розвитку НС, а також швидко реагувати на обстановку, що змінюється. Без необхідної інформації неможливо організувати системи раннього попередження.

Час, коли нагромаджені дані свідчать про те, що погіршення ситуації стає необоротним і необхідне вжиття контрзаходів, назвемо моментом початку розвитку НС. Цей момент є найбільш відповідальним, небезпечним і критичним, насамперед, для осіб, що першими повинні зреагувати на виникнення НС.

На жаль, численні приклади як у нас у країні, так і за рубежом показують, що навіть достовірної і чіткої інформації нерідко виявляється

недостатньо для того, щоб керівництво терміново відреагувало на виниклу НС, удавшись до оперативних і ефективних відповідних дій.

Основними причинами запізнювання відповідних дій є такі:

1. Інерційність інформаційної системи. Необхідний час для спостереження, обробки його результатів і передачі отриманої інформації керівництву. Керівникам також потрібен час на обмін інформацією один з одним і вироблення загальної позиції.

2. Необхідність перевірки і підтвердження вірогідності інформації про виникнення НС. Типова помилка багатьох керівників полягає в тому, що навіть при абсолютно достовірній інформації вони сумніваються в реальності виникнення НС, ратують за те, щоб ще трохи почекати і подивитися, чи не зникне загроза сама собою. Яскравим прикладом, що підтверджує це положення, є ситуація, що склалася на Чорнобильській АЕС після вибуху реактора на четвертому енергоблоці: шматки радіоактивного графіту на території Чорнобиля не стали достатнім доказом трагедії, що виникла, навіть для фахівців-ядерників.

3. Психологічні особливості людини. Запізнювання адекватної реакції на НС викликане неприйняттям незвичного, тому що більшість причетних до НС, як і всі люди, звикли довіряти минулому, звичному досвіду і відкидати незвичайне, нове, вважаючи його неймовірним.

Щоб цілком використовувати наявні можливості, необхідно підвищувати готовність керівників до роботи в умовах високого ступеня невизначеності. Важливою професійною навичкою стає вміння враховувати довгострокові прогнози, незважаючи на їхню розпливчастість і неповноту.

Режим надзвичайної ситуації встановлюється при виникненні і під час ліквідації НС. Задачі системи управління в цьому режимі: оперативні дії із захисту об'єктів різного типу (населення, будинків, споруд, посівів, худоби й ін.) від вражаючих факторів, проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт.

Практика показує, що найбільш складним є початковий період виникнення НС. Відсутність достовірної інформації про ситуацію служить

живильним середовищем для виникнення і поширення різних слухів, полярних оцінок. Останні на превелику силу піддаються корекції; достовірна компетентна інформація не сприймається. Зміна думок і установок, що склалися в початковий період, досягається лише систематичними цілеспрямованими зусиллями, оскільки є необхідність у подоланні сформованих упереджень. З метою формування адекватного уявлення про ситуацію й умови роботи слід практикувати відкрите обговорення конкретних проблем.

Режим надзвичайного стану для єдиної державної системи цивільного захисту у повному обсязі або частково для окремих її територіальних підсистем тимчасово встановлюється у межах території, на якій введено правовий режим надзвичайного стану відповідно до Закону України «Про правовий режим надзвичайного стану».

1.4. Організація цивільного захисту на об'єкті господарювання

Основною ланкою в системі ЦЗ держави є об'єкти господарювання такі як підприємство, установа, організація. На об'єктах, де сконцентровані людські та матеріальні ресурси повинні запроваджуватись різноманітні захисні заходи.

Відповідно до нормативно-правових заходів, керівництво підприємств, установ і організацій не залежно від форм власності і підпорядкування забезпечує своїх працівників засобами індивідуального та колективного захисту, місцем в захисних спорудах, організовує здійснення заходів з евакуації, створює сили для ліквідації наслідків НС та забезпечує їх готовність, виконує інші заходи з ЦЗ і несе пов'язані з цим матеріальні та фінансові витрати.

Суб'єкти господарювання не залежно від форми власності потенційно небезпечних об'єктів відповідають також за оповіщення і захист населення, що проживає в зонах можливого ураження від наслідків аварій на цих об'єктах.

Керівники об'єктів являються *начальниками ЦЗ об'єктів* і вони несуть особисту відповідальність за організацію і стан цивільного захисту об'єкта та керують діями органів і сил ЦЗ при проведенні рятувальних робіт на ньому.

Заступники начальника ЦЗ об'єкта допомагають йому з проблемами евакуації, матеріально-технічного постачання, інженерно-технічного забезпечення тощо (див. рис.2).

Органом повсякденного управління ЦЗ є відділ (сектор) з питань НС та ЦЗ, який організовує і забезпечує повсякденне керівництво виконанням завдань ЦЗ на об'єкті.

На об'єктах суб'єктів господарювання створюються:

- служба зв'язку та оповіщення;
- служба сховищ та укриттів;
- протипожежна служба;
- служба охорони громадського порядку;
- медична служба;
- служба матеріально-технічного забезпечення;
- транспортна служба;
- служба протирадіаційного і протихімічного захисту;
- аварійно-технічна служба.

Керівництво цими службами здійснюють начальники установ, відділів, лабораторій, на базі яких вони утворюються.

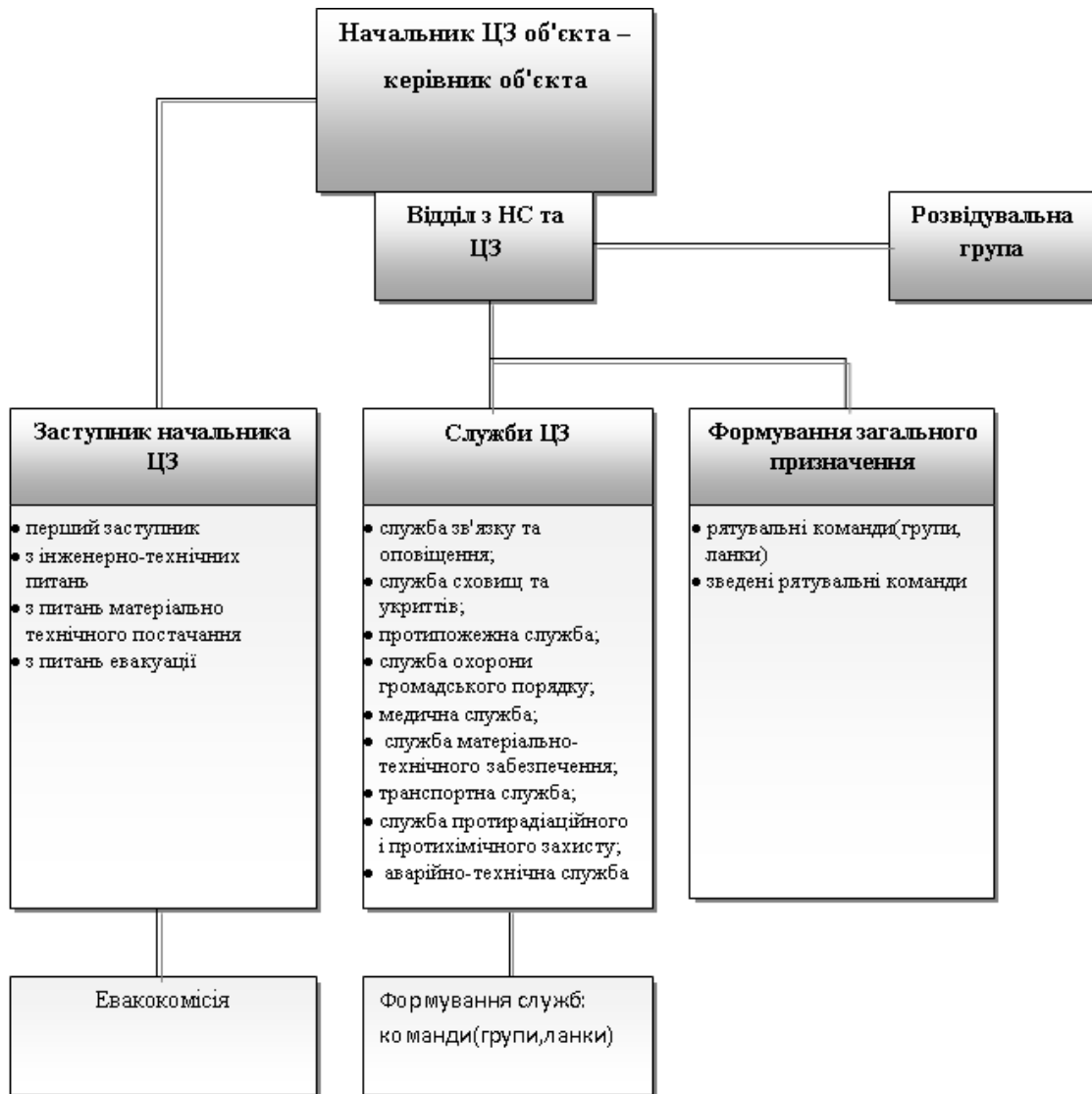


Рисунок 2.2 - Структура ЦЗ суб'єкта господарювання

Служба зв'язку та оповіщення створюється на базі вузла зв'язку об'єкта.

Головне завдання служби – забезпечити своєчасне оповіщення керівного складу та службовців про загрозу аварії, катастрофи, стихійного лиха, нападу противника; організувати зв'язок і підтримувати його в стані постійної готовності.

Протипожежна служба створюється на базі підрозділів відомчої пожежної охорони. Служба розробляє протипожежні профілактичні заходи і контролює їх виконання; організовує локалізацію і гасіння пожежі.

Медична служба формується на базі медичного пункту, поліклініки об'єкта. На неї покладається організація проведення санітарно-гігієнічних та профілактичних заходів, надання медичної допомоги потерпілим та евакуація

їх у лікувальні установи, медичне обслуговування робітників, службовців і членів їхніх сімей в місцях розосередження.

Служба охорони громадського порядку створюється на базі підрозділів відомчої охорони. Її завдання - організація і забезпечення надійної охорони об'єкта, громадського порядку в умовах НС, при ліквідації наслідків аварії, стихійного лиха, а також у воєнний час.

Служба протирадіаційного і протихімічного захисту організовується на базі хімічної лабораторії чи цеху. На неї покладається розробка та здійснення заходів щодо захисту робітників і службовців, джерел водозабезпечення, радіаційного і хімічного спостереження, проведення заходів з ліквідації радіаційного і хімічного зараження та здійснення дозиметричного контролю.

Служба сховищ та укриттів організовується на базі відділу капітального будівництва, житлово-комунального відділу. Вона розробляє план захисту робітників, службовців та їх сімей з використанням сховищ та укриттів, забезпечує їх готовність та правильну експлуатацію.

Аварійно-технічна служба створюється на базі виробничо-технічного відділу або відділу головного механіка. Служба розробляє та здійснює запобіжні заходи, що підвищують стійкість основних споруд, інженерних мереж та комунікацій в надзвичайних ситуаціях, організовує проведення робіт із ліквідації і локалізації аварії на комунально-енергетичних мережах.

Служба матеріально-технічного забезпечення створюється на базі відділу матеріально-технічного забезпечення об'єкта. Вона організовує своєчасне забезпечення формувань усіма засобами оснащення, постачання продуктів харчування і предметів першої необхідності робітників та службовців на об'єкті й у місцях розосередження, ремонт техніки і майна.

Транспортна служба створюється на базі транспортного відділу, гаражу об'єкта. Вона розробляє і здійснює заходи з забезпечення перевезень, пов'язаних із розосередженням працівників та доставкою їх до місця роботи, проведення рятувальних робіт.

Кожна служба створює, забезпечує, готує *формування служби* (команди, групи, ланки) і керує ними при виконанні робіт.

Формування загального призначення – рятувальні загони (команди, групи, ланки), зведені рятувальні загони (команди) підпорядковані безпосередньо начальнику ЦЗ об'єкта. Кожне з них має свою структуру і можливості. Наприклад: **зведена рятувальна команда (ЗРК)** у своєму складі має підрозділи різного призначення, такі, як ланка зв'язку і розвідки, дві рятувальні групи, група механізації, санітарна дружина тощо. ЗРК може самостійно виконувати основні рятувальні та інші невідкладні роботи (РНР) в осередку ураження.

Тому, суть менеджменту цивільного захисту, як складової державної політики України, полягає в постійній, цілеспрямованій, організаційній діяльності органів управління, спрямованій на всебічну підготовку та своєчасне здійснення заходів щодо захисту населення, об'єктів господарювання, територій, регіонів та в цілому держави при загрозі та виникненні НС; на підтримку високої готовності органів управління та сил до роботи і дій у будь-яких складних умовах обстановки та успішне проведення рятувальних та інших невідкладних аварійно-відбудовних робіт із локалізації та ліквідації НС. Таким чином менеджмент цивільного захисту охоплює всі сторони діяльності як і у повсякденній роботі, так і при загрозі та виникненні НС техногенного та природного характеру.

ІЛЮСТРАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

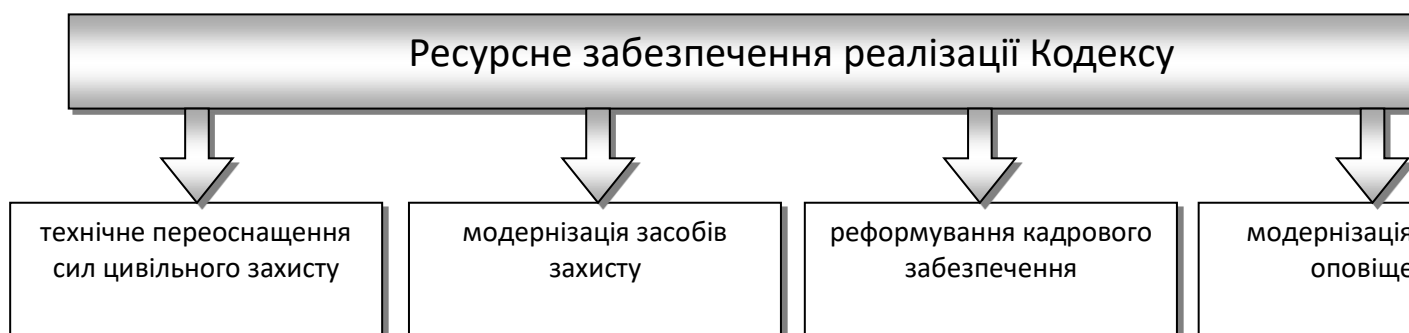
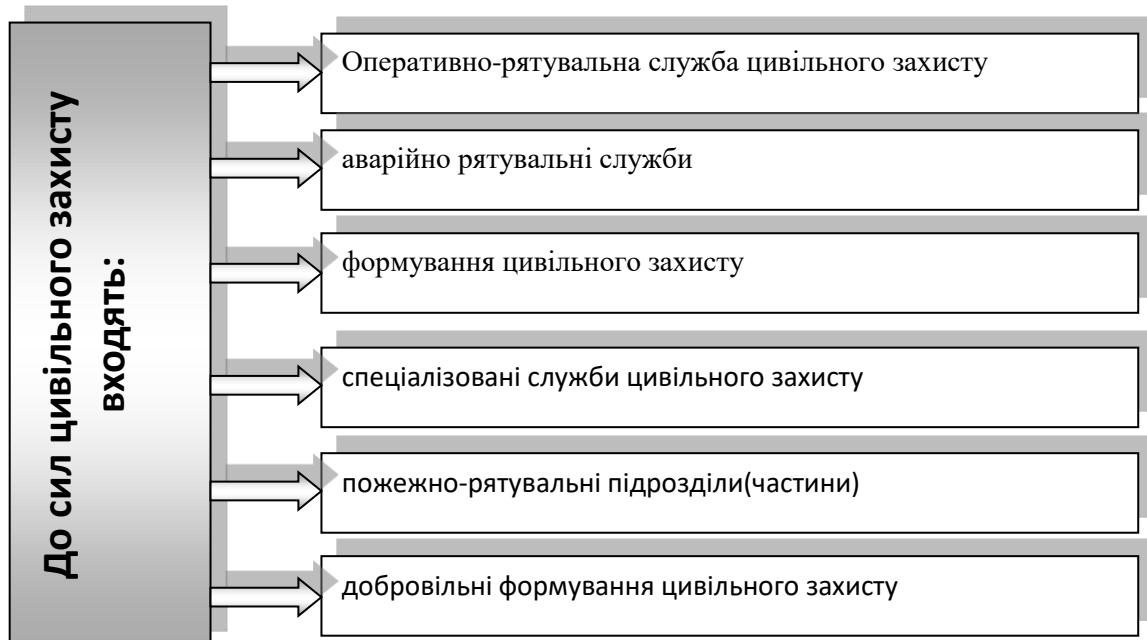


Рисунок 1.1 - Ресурсне забезпечення реалізації Кодексу цивільного захисту України



Примітка: Для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій відповідно до закону можуть залучатися Збройні Сили України, інші військові формування та правоохоронні органи спеціального призначення ,утворенні відповідно до законів України.

Рисунок 1.2 - Сили цивільного захисту України

Рисунок 1.3 - Підсистеми ЄДС ЦЗ України



Рисунок 1.4 - Режими функціонування ЄДС ЦЗ України



Рисунок 1.5 - Рівні надзвичайних ситуацій за масштабом наслідків

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ПОВТОРЕННЯ

1. Суть поняття «цивільний захист», мета і принципи його здійснення.
2. Завдання цивільного захисту, перелічить основні заходи у сфері цивільного захисту.
3. Назвіть основні елементи структури Єдиної державної системи цивільного захисту населення і територій, режими її функціонування.
4. Який порядок створення і функціонування функціональної і територіальної підсистем ЄДС?
5. Назвіть рівні ЄДС та координуючі і постійні органи управління єдиної державної системи ЦЗ?
6. Хто здійснює загальне керівництво єдиною системою ЦЗ?
7. На кого покладається безпосереднє керівництво діяльністю ЄДС ЦЗ?
8. Які режими функціонування та основні заходи, що реалізуються єдиною державною системою ЦЗ?
9. Охарактеризуйте сили та засоби ЄДС ЦЗ.
10. Як забезпечується інформаційне забезпечення функціонування ЄДС?
11. Як забезпечується фінансування ЄДС ЦЗ?
12. Як організовується взаємодія органів управління та підпорядкованих їм сил?
13. Розкрийте особливості режимів функціонування системи ЦЗ.
14. Указати, яких заходів вживає система управління при реагуванні на виникнення НС?

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ

1. Внаслідок чого виникла необхідність впровадження Кодексу цивільного захисту України?

2. Надайте об'єктивні причини актуального значення функціонування територій, адміністративно – територіальних одиниць, об'єктів господарювання в надзвичайних ситуаціях?

3. Від чого залежить функціонування території, адміністративно–територіальні одиниці та роботи об'єкта господарювання у надзвичайних ситуаціях?

4. Яке місце посідає моніторинг надзвичайних ситуаціях та превентивні заходи щодо запобігання їх виникненню?

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Визначте, як проводиться моніторинг небезпек, що можуть спричинити НС об'єктового, місцевого, регіонального, загальнодержавного рівня.

2. На вашу думку, які особливості навчання дітей з питань основ цивільного захисту в навчальних закладах. Дослідіть, стереотипи поведінки дитини в умовах загрози та виникнення надзвичайних станів.

3. Дослідіть природу та причини людських помилок у надзвичайних ситуаціях.

4. Назвіть, які нормативно-методичні документи із створення і управління діяльністю спеціалізованих служб та (або) функціональних підсистем Єдиної державної системи цивільного захисту залежно від профільного напрямку ВНЗ.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ

Аналіз надзвичайних ситуацій в Україні

Значний блок завдань єдиної державної системи цивільного захисту становлять завдання превентивного характеру, одним з яких є збір та опрацювання інформації про надзвичайні ситуації.

Реалізувати завдання із збору та опрацювання інформації про надзвичайні ситуації дає змогу розгалужена система моніторингу – Урядова інформаційно-аналітична система з питань надзвичайних ситуацій (УІАС НС), призначена для

інформаційно-аналітичної підтримки процесів підготовки, прийняття та контролю управлінських рішень стосовно надзвичайних ситуацій.

УІАС НС вирішує задачі обробки, аналізу та надання керівництву органів виконавчої влади повної та достовірної інформації щодо надзвичайних ситуацій під час ліквідації їхніх наслідків, а також прогнозування та моделювання їхнього виникнення та розвитку.

На цей час система діє цілодобово в режимі online в усіх територіальних органах управління ДСНС України. Система забезпечує збір повного спектра інформації щодо НС з територіальних підрозділів ДСНС та централізований контроль над процесом збору цієї інформації. Система має програмний інтерфейс інтеграції з системами оперативно-диспетчерського управління (СОДУ).

Аналітичні підрозділи центрального апарату ДСНС України за допомогою системи вирішують задачі аналізу та прогнозування розвитку і виникнення НС. На початок кожного місяця вони видають прогноз виникнення НС в Україні та пропозиції щодо їхнього запобігання.

Завдання 1

З використанням інформації про кількість надзвичайних ситуацій за кожний рік (табл. 1) побудувати графіки їхнього розподілу починаючи з 2000 року за такими критеріями:

- кількість НС техногенного характеру;
- кількість НС природного характеру;
- кількість НС соціального характеру;
- загальна кількість НС.

Провести аналіз графіків, зробити висновки про загальні тенденції у виникненні надзвичайних ситуацій в Україні протягом вибраного періоду часу (надзвичайні ситуації якого класу і чому переважають в Україні) і пояснити чим вони можуть бути зумовлені.

Завдання 2

З використанням інформації про кількість людських втрат від надзвичайних ситуацій за кожний рік (табл. 1) побудувати графіки їхнього

розподілу починаючи з 2000 року за такими критеріями:

- людські втрати від НС техногенного характеру;
- людські втрати від НС природного характеру;
- людські втрати від НС соціального характеру;
- загальна кількість людських втрат;
- загальна кількість постраждалих.

Провести аналіз графіків, зробити висновки про загальні тенденції у виникненні надзвичайних ситуацій в Україні протягом вибраного періоду часу (людські втрати від надзвичайних ситуацій якого класу і чому переважають в Україні) і пояснити чим вони можуть бути зумовлені.

Сумарні статистичні дані про надзвичайні ситуації, які виникли на території України протягом 2000 – 2012 рр.

Таблиця 1

Рік	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
НС													
Техногенного характеру	261	242	208	195	156	212	207	196	165	130	130	134	120
Людські втрати	251	273	356	295	282	334	354	495	413	247	255	277	224
Природного характеру	139	133	121	111	100	129	137	152	126	117	108	77	74
Людські втрати	67	59	47	80	79	80	74	68	128	75	83	50	38
Соціального характеру	63	61	22	9	30	27	20	20	21	17	16	10	18
Людські втрати	68	59	15	13	51	48	35	51	46	34	23	28	39
Загалом НС	463	436	351	315	286	368	364	368	312	264	258	221	212
Загалом людських втрат	386	391	418	388	412	456	463	614	587	356	361	355	301
Загалом постраждалих	1909	2017	1733	2064	2330	1580	1046	1377	959	1511	753	985	861

ТЕСТИ

1. Кодекс цивільного захисту України прийнято:

- а) 22 жовтня 2012 року, введений у дію з 1 липня 2013 року;
- б) 2 жовтня 2012 року, введений у дію з 1 липня 2013 року;
- в) 12 жовтня 2012 року, введений у дію з 1 липня 2013 року;
- г) 3 жовтня 2012 року, введений у дію з 1 липня 2013 року;

2. Кодекс цивільного захисту України визначає:

- а) Правові засади функціонування бюджетної системи України для утримання ДСНС;
- б) відносини між органами влади та громадян, підприємств, установ та організацій;
- в) повноваження органів влади, права та обов'язки громадян, підприємств, установ та організацій;
- г) правове забезпечення охорони прав і свобод людини і громадянина, власності, громадської безпеки, довкілля.

3. Цивільний захисту це:

- а) система організаційних, інженерно-технічних та інших заходів центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування;
- б) сили і засоби, підприємств, установ і організацій незалежно від форм власності, добровільних рятувальних формувань;
- в) запобігання і ліквідація надзвичайних ситуацій;
- г) це функція держави, спрямована на захист населення, територій, навколишнього природного середовища та майна від надзвичайних ситуацій.

4. Роботами з ліквідації надзвичайних ситуацій керує:

- а) одна особа - керівник робіт із ліквідації надзвичайної ситуації;
- б) комісія з ліквідації надзвичайної ситуації;
- в) начальник пересувного пункту управління ліквідацією надзвичайних ситуацій;
- г) штаб з ліквідації надзвичайної ситуації.

5. Кодекс цивільного захисту України регулює:

- а) Відносини, пов'язані із захистом населення, територій, навколишнього природного середовища та майна від надзвичайних ситуацій;
- б) відносини, пов'язані з визначенням матеріальних ресурсів на ліквідацію наслідків та втрат від надзвичайних ситуацій;

в) забезпечення реалізації державної політики у сфері цивільного захисту;

г) планування діяльності Єдиної державної системи цивільного захисту.

6. Забезпечення реалізації державної політики у сфері цивільного захисту здійснюється:

а) Кабінетом Міністрів України;

б) Єдиною державною системою цивільного захисту;

в) Державною службою України з надзвичайних ситуацій;

г) Центральними органами міністерств та відомств.

7. Для координації робіт з ліквідації конкретної надзвичайної ситуації та її наслідків на державному, регіональному, місцевому та об'єктовому рівнях утворюються:

а) спеціальні штаби з ліквідації надзвичайної ситуації;

б) спеціальні комісії з ліквідації надзвичайної ситуації;

в) комісія органів виконавчої влади та органів самоврядування;

г) спеціальні органи з ліквідації надзвичайної ситуації.

8. Безпосереднє керівництво діяльністю єдиної державної системи цивільного захисту здійснює:

а) Державна служба України з надзвичайних ситуацій;

б) Кабінет Міністрів України;

в) Центральні органи виконавчої влади;

г) Функціональні та територіальні підсистеми цивільного захисту.

9. Координаційними органами управління ЦЗ є:

а) Комісія з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій;

б) Спеціальні комісії з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації;

в) Керівні органи підприємств, установ та організацій;

г) Кабінет Міністрів України та ДСНС України.

10. Єдина державна система цивільного захисту складається з:

а) територіальних та місцевих підсистем та їх ланок;

б) функціональних та об'єктових підсистем та їх ланок;

в) регіональних та державних підсистем та їх ланок;

г) функціональних і територіальних підсистем та їх ланок;

11. Функціональні підсистеми єдиної державної системи цивільного захисту створюються:

а) територіальними органами виконавчої влади у відповідній сфері суспільного життя;

б) місцевими органами виконавчої влади у відповідній сфері суспільного життя;

в) центральними органами виконавчої влади у відповідній сфері суспільного життя;

г) державними органами виконавчої влади у відповідній сфері суспільного життя.

12. ЄДС залежно від масштабів і особливостей надзвичайної ситуації, що прогнозується або виникла, функціонує у режимах:

а) Звичайного функціонування; підвищеної готовності; надзвичайної ситуації; надзвичайного стану;

б) Повсякденного функціонування; підвищеної готовності; надзвичайної ситуації; надзвичайного стану;

в) Звичайного функціонування; підвищеної готовності; надзвичайної ситуації; особливого стану;

г) Повсякденного функціонування; підвищеної готовності; надзвичайної ситуації; воєнного стану.

13. Для здійснення заходів щодо ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій розробляються плани реагування на надзвичайні ситуації суб'єктами господарювання із чисельністю працюючого персоналу:

а) більш як 25 осіб;

б) більш як 50 осіб;

в) більш як 100 осіб;

г) більш як 500 осіб.

14. До складу сил цивільного захисту функціональної підсистеми можуть належати:

а). Спеціалізовані професійні аварійно-рятувальні служби.

б). Служби місцевих органів виконавчої влади.

в). Служби центральних органів виконавчої влади.

г). Комунальні служби.

15. Постійно діючими органами управління функціональної підсистеми на регіональному рівні є:

а). Територіальні органи центральних органів виконавчої влади, що створюють функціональні підсистеми, або структурні підрозділи органів виконавчої влади.

б). Адміністрації (адміністративні органи) підприємств, установ і організацій.

в). Центральні органи виконавчої влади, що створюють функціональні підсистеми.

г). Місцеві органи виконавчої влади, що створюють функціональні підсистеми.

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ В ДСНС УКРАЇНИ

НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ

Вивчивши цей розділ, курсанти, студенти та слухачі повинні знати і вміти:

1. Охарактеризувати систему управління та її складові.
2. Мету, цілі та завдання органів і підрозділів ДСНС України.
3. Роль місії в системі цивільного захисту.
4. Основні функції органів і підрозділів ДСНС України.
5. Організаційну структуру центрального апарату, територіальних, районних, місцевих органів ДСНС України.

Ключові слова: система управління, елемент системи, підсистема, зв'язки управління, суб'єкт та об'єкт управління, управлінський вплив, мета, місія, центральний апарат, територіальні органи управління.

2.1. Поняття про систему управління та її складові

Соціальна система існує переважно завдяки такому явищу як управління. Вона є необхідною функцією суспільного життя. Орієнтуючись на сьогоdnішній стан розвитку науки про управління, доцільно дати таке визначення. Управління - це цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління з метою створення ефективно функціонуючої системи та досягнення необхідних результатів. У такому явищі, як управління, завжди є присутніми людина, її інтереси, мета, цілі, завдання. Обов'язковість її присутності пояснюється тим, що управління становить собою свідому діяльність, а це, як відомо, властиве лише людині.

Система – це сукупність елементів (частин), що утворюють єдине ціле та взаємодіють один з одним та навколишнім середовищем.

Навіть мінімальна кількість елементів будь-якої системи потребує їх узгодження, яке, своєю чергою, досягається саме за допомогою управління. Прояви функціонування системи (чи то зовнішні, спрямовані за межі самої системи, чи то внутрішні, що відбуваються без допомоги зовнішніх факторів і є непомітними зовні), не можуть відбуватися без управління, в іншому випадку це буде не система, а сукупність певних складників, які хаотично взаємодіють одне з одним.

Система управління є формою реального втілення управлінських взаємозв'язків. Вона виступає у вигляді реально існуючої субстанції, за допомогою якої управління набуває конкретного змісту й конкретного вияву, а функція управління — практичної реалізації. В реальній дійсності управлінська діяльність — це функціонування системи управління.

Система управління складається з таких частин: елементів, підсистем, зв'язків, суб'єкта та об'єкта управління, управлінського впливу.

Елементом системи називають найпростішу складову частину системи, яку умовно розглядають як неподільну. Поняття неподільності є умовним та визначається залежно від конкретних завдань.

Підсистемою називають складову частину системи, у якій можна відокремити інші складові. Підсистемою є те, що раніше було прийнято розглядати як систему управління — сукупність управлінських органів, підрозділів і виконавців, які виконують закріплені за ними функції й вирішують поставлені перед ними завдання, а також сукупність методів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив. Таку підсистему системи управління можна розглядати як єдність організації, технології й методів управління. При подальшому розгляді цю підсистему управління будемо називати структурно-функціональною підсистемою системи управління.

У сукупності елементи й підсистеми називають компонентами системи. Поділ системи на окремі елементи й підсистеми є неоднозначним та залежить від мети й конкретних завдань дослідження.

Зв'язком називають співвідношення між компонентами системи, засновані на взаємозалежності і взаємообумовленості. Поняття «зв'язок» характеризує чинники виникнення й збереження цілісності та властивостей системи.

Метою системи називають її бажаний майбутній стан. Залежно від стадії пізнання об'єкта, етапу системного аналізу, у цей термін вкладають різний зміст — від ідеальних устремлінь, що виражають активну свідомість окремих осіб або соціальних систем, до конкретних цілей-результатів. У першому випадку можуть формулюватися цілі, досягнення яких є неможливим, але до яких можна безупинно наближатися. У другому — цілі мають бути досяжними в межах певного інтервалу часу і формулюються іноді навіть у термінах кінцевого продукту діяльності. Часто розрізняють суб'єктивні та об'єктивні цілі. Суб'єктивна ціль — це суб'єктивний погляд дослідника (керівника, власника) на бажаний майбутній стан системи. Об'єктивна ціль — це майбутній реальний стан системи, тобто стан, до якого буде переходити система при заданих зовнішніх умовах і керівних впливах. Суб'єктивні й об'єктивні цілі системи у загальному випадку можуть розрізнятися. Зокрема, вони не збігаються, якщо система є погано дослідженою або якщо суб'єкт, який визначає цілі,

недостатньо обізнаний із закономірностями функціонування системи чи ігнорує їх.

Суб'єкт управління — керівна складова системи управління, в інтересах якої здійснюється сам процес управління. Суб'єкт управління має домінантне значення серед інших частин системи управління. Це пояснюється тим, що процес управління здійснюється в інтересах суб'єкта управління, тобто останній зацікавлений у здійсненні процесу і в позитивних результатах управління.

Об'єкт управління - керована складова системи управління, те, на що спрямовано управління. Об'єктами управління можуть бути окремі особи та групи людей, державні органи та недержавні структури, процес виробництва, рослинний і тваринний світ, технічні пристрої та засоби. Саме різноманітність об'єктів управління дає змогу вирізняти певні види управління, про що буде сказано далі.

Управлінський вплив — це процес керування, що здійснюється суб'єктом управління, завдяки якому забезпечується підпорядкування об'єкта суб'єктові та реалізується на практиці мета управління. Вказаний вплив здійснюється за допомогою різноманітних дій, команд. Саме через управлінський вплив суб'єкт управління втілює в життя намагання змін об'єкта управління та забезпечує настання результатів, максимально наближених до мети управління.

Зворотній зв'язок - інформація, яку отримує суб'єкт управління і з якої судить про результативність управлінського впливу та стан об'єкта управління. Багато в чому саме завдяки наявності зворотного зв'язку система набуває ознак цілісності та отримує можливість вчасно коригувати прояви управлінського впливу. Зворотній зв'язок дає змогу в режимі реального часу зіставляти мету управління, результати проміжних етапів та ефективність управлінського впливу.

Виходячи з загальної теорії управління, визначимо систему управління ДСНС як упорядковану сукупність взаємозалежних і взаємодіючих органів і пунктів управління, систем зв'язку та автоматизації процесів управління, що призначена для вирішення завдань управління підпорядкованими силами при

підготовці їх до використання за призначенням, в ході реагування на надзвичайні ситуації і в повсякденній діяльності, з метою виконання поставлених завдань. Система управління ДСНС повинна забезпечувати ефективну діяльність за всіма напрямками роботи. При цьому до самої системи управління висуваються ряд вимог: надійність, життєздатність, точність, оптимальність структури.

Підводячи підсумки щодо викладеного матеріалу можна сказати, що система управління це дійсно сукупність елементів, які утворюють єдине ціле і взаємодіють один з одним, а також з навколишнім середовищем.

2.2. Мета, цілі та завдання органів і підрозділів ДСНС України.

Класифікація цілей

Для забезпечення нормального рівня своєї життєдіяльності суспільство повинно здійснювати значну кількість видів конкретної праці. З цією метою люди створюють організації, які спільно, керуючись певними правилами і процедурами, провадять ту чи іншу діяльність. В суспільстві з ринковою економікою більшість видів діяльності є предметом підприємництва та здійснюється, головним чином, у формі «підприємства». Підприємства, як правило, функціонують і розвиваються за власні кошти. В той же час існує ряд видів діяльності, які з тих чи інших причин не є предметом підприємництва. До такої сфери належить і цивільний захист, зокрема. Виходячи з об'єктивно існуючих загроз техногенного та природного характеру, можливості загроз воєнного характеру, держава поклала на себе функції з цивільного захисту населення і території країни. Серед сукупності центральних органів виконавчої влади, на які покладаються завдання цивільного захисту, головним є ДСНС України. Це бюджетна організація, існування якої забезпечується бюджетним фінансуванням.

Для ДСНС України процес вибору місії і формування цілей є дуже великим фактором на шляху до виконання поставлених завдань. Визначення місії та цілей можна розглянути як процес управління, який умовно можна поділити на декілька складових, кожен з яких потребує кропіткої та

відповідальної роботи. Перша складова полягає у формуванні місії, що в акумульованій формі виражає сенс існування організації, її призначення. Місія надає організації специфічної діяльності спрямованої на захист населення від будь-яких загроз, наповнює роботу працівників особливим змістом. Наступна складова - це визначення довгострокових цілей. Завершенням є встановлення короткострокових цілей. Формування місії та встановлення цілей ДСНС України забезпечують розуміння, для чого функціонує організація і до чого вона прагне. Недостатній підхід до розробки цілей може призвести до серйозних прорахунків у службовій діяльності.

Місія формулюється вищестоящим керівним складом, який несе повну відповідальність за її впровадження в діяльність організації. Без визначення місії організація, яка складається з багатьох структурних підрозділів, не в змозі представляти собою одне ціле. Реалізація місії передбачає визначення та впровадження цілей організації, їх конкретизацію у завданнях, видах робіт, конкретних заходах тощо та їх виконання. Таким чином, місія є первинною стосовно до цілей.

Вибір мети ДСНС України є одним з найвідповідальніших моментів у процесі вироблення і прийняття управлінських рішень. Відповідно до обраної мети формується стратегія розвитку ДСНС України, тактика, розробляються прогнози і плани дій, оцінюються результати прийнятих рішень та дій.

Мета є найважливішою характеристикою процесу управління, його змістом. Власне задля досягнення певних цілей і здійснюється процес управління. Оскільки змістом управління є його мета, остільки зміст цілей управління становить його сутність.

Цілі та завдання виконуються заради досягнення мети управління. Під метою управління слід розуміти настання такого бажаного стану або рівня розвитку системи, яких належить досягти внаслідок реалізації управлінських рішень. Звідси витікає висновок про те, що без визначеної мети процес управління не має змісту і значення.

Головна мета цивільного захисту полягає в:

- реалізації державної політики, спрямованої на гарантування безпеки та захисту населення та територій, матеріальних і культурних цінностей та довкілля від негативних наслідків надзвичайних ситуацій у мирний час та особливий період;

- подолання наслідків надзвичайних ситуацій, у тому числі наслідків надзвичайних ситуацій на територіях іноземних держав, відповідно до міжнародних договорів України.

Ця стратегічна мета деталізується рядом нормативних актів до такого рівня, при якому кожна конкретно визначена ціль виступає як завдання безпосередньої управлінської діяльності (проведення перевірок за додержанням і виконанням вимог законодавства у сферах пожежної та техногенної безпеки, цивільного захисту, гасіння пожеж, ліквідація НС та ін.). Реальні часткові цілі, яких належить досягти для одержання головного результату діяльності, становлять зміст завдань, поставлених перед органами і підрозділами цивільного захисту. Цілі управління й завдання, які необхідно виконати для їх досягнення, визначають функції ДСНС України.

Вибір цілей є початковим пунктом управління. Але мета не є категорією, яка обумовлює створення організації. Мета є похідною від проблеми. У свою чергу мета є основою для визначення завдань, які покладаються на організацію. Конкретизація мети в завданнях є однією з важливих умов досягнення цілей.

Завдання - це заздалегідь визначений, запланований для виконання обсяг роботи. З точки зору відносин «суб'єкт - об'єкт управління» завдання - це розпорядження виконати певне доручення. Завдання є проміжними етапами досягнення цілей. Вони, як правило, визначаються кількісно, мають конкретного адресата: відповідальну особу та виконавців. Для них повинні бути обговорені терміни виконання, визначені ресурси.

Завдання визначають зміст діяльності організації, види робіт, конкретні заходи і т.д.

Інколи вживають термін «задача». Якщо звернутися до тлумачного словника то побачимо, що «задача» - це, перш за все, розрахункова категорія. Тому правильним у даному випадку є термін «завдання». Завдання — це

проблема, що потребує вирішення за допомогою наявних засобів, доручення, яке потребує виконання до зазначеного терміну. В її якості може виступати будь-яке питання, що стоїть перед людиною, чи то складна наукова проблема чи відносно невелика складність.

Вважається, що якщо завдання виконуються своєчасно та з належним рівнем якості, то організація буде діяти успішно.

Під завданнями діяльності органів і підрозділів цивільного захисту слід мати на увазі поняття, яке відображає потреби ДСНС України у здійсненні конкретно визначених дій, спрямованих на досягнення мети службової діяльності. Фактично завдання конкретизують загальні цілі, локалізуючись у процесі розподілу між елементами системи управління служби цивільного захисту.

Завдання можуть мати постійний, періодичний та разовий характер. Завдання ДСНС України, визначені у Положенні про ДСНС України, мають постійний характер. Звичайно, з часом вони можуть змінюватися, але в цілому залишаються стабільними.

ДСНС України є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ України.

Основними завданнями ДСНС України, згідно з Положенням про нього, є:

- реалізація державної політики у сферах цивільного захисту, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій та запобігання їх виникненню, ліквідації надзвичайних ситуацій, рятувальної справи, гасіння пожеж, пожежної та техногенної безпеки, діяльності аварійно-рятувальних служб, профілактики травматизму невиробничого характеру, а також гідрометеорологічної діяльності;
- здійснення державного нагляду (контролю) за додержанням та виконанням вимог законодавства у сферах пожежної і техногенної безпеки, цивільного захисту, за діяльністю аварійно-рятувальних служб;

- внесення на розгляд Голові служби пропозицій щодо формування державної політики у відповідній сфері;
- реалізація в межах своєї компетенції державної політики у сфері волонтерської діяльності.

Інколи між цілями та завданнями не просто провести межу, особливо, якщо йдеться про завдання постійного характеру. Треба виходити з того, що мета - це бажаний результат, а завдання - це робота, яку треба виконати, щоб досягти бажаного результату.

В ієрархічних організаціях завдання для нижчих підпорядкованих структурних підрозділів визначаються, як правило, вищими органами управління (начальниками). Їх постановка (доведення) здійснюється через безпосереднього керівника. Керівник підрозділу, будучи прямим начальником для всього особового складу, доводить завдання до підлеглих, організовує їх виконання, здійснює контроль, відповідає за результати роботи. Керівник підрозділу в межах своїх функціональних обов'язків та повноважень самостійно визначає завдання для підлеглого підрозділу.

З технологічної точки зору, завдання приписуються не працівникові, а його посаді.

Важливе значення в досягненні цілей організації відводиться завданням, які безпосередньо покладаються на керівника.

ДСНС України та підпорядковані йому органи мають широкі повноваження для виконання завдань службової діяльності. ДСНС України, зокрема, має право одержувати від міністерств, інших центральних органів державної виконавчої влади, підприємств, установ і організацій відомості, необхідні для виконання покладених на нього завдань. Важливим також є те, що на основі й на виконання чинного законодавства України ДСНС у межах своїх повноважень видає накази, самостійно організовуючи й контролюючи їх виконання, а за потреби видає разом з іншими центральними органами державної виконавчої влади та місцевими державними адміністраціями спільні розпорядження.

У процесі управління ДСНС України цілі виконують ряд суттєвих функцій. Цілі покликані відображати основні напрями діяльності служби цивільного захисту та конкретизувати, уточнювати її роботу на кожному етапі функціонування й розвитку.

Важливість визначення цілей в ДСНС України полягає в тому, що вони:

- є фундаментом для процесу управління в цілому (аналіз, прогнозування, планування, організування, мотивацію, контролю);
- визначають способи підвищення ефективності служби;
- лежать в основі прийняття будь-якого управлінського рішення.

Цілі різних організацій можуть бути подібними або істотно відрізнятися. Так, для підприємства, що працює на комерційних засадах, метою є отримання прибутку, а для некомерційних організацій (наприклад ДСНС України) — вирішення в межах установленого бюджету тих проблем, заради усунення яких вони створені. Як правило, організації ставлять і реалізують не одну ціль, а декілька важливих для їх функціонування і розвитку.

Неоднорідність та різноманітність керованого середовища обумовлює існування численних класифікацій цілей.

Класифікація - це система розподілу предметів, понять або явищ на класи, групи тощо за певними ознаками, властивостями .

Розглянемо класифікацію цілей, яка відображає основні практичні аспекти управління органами та підрозділами цивільного захисту. Їх представлено на рис.3.

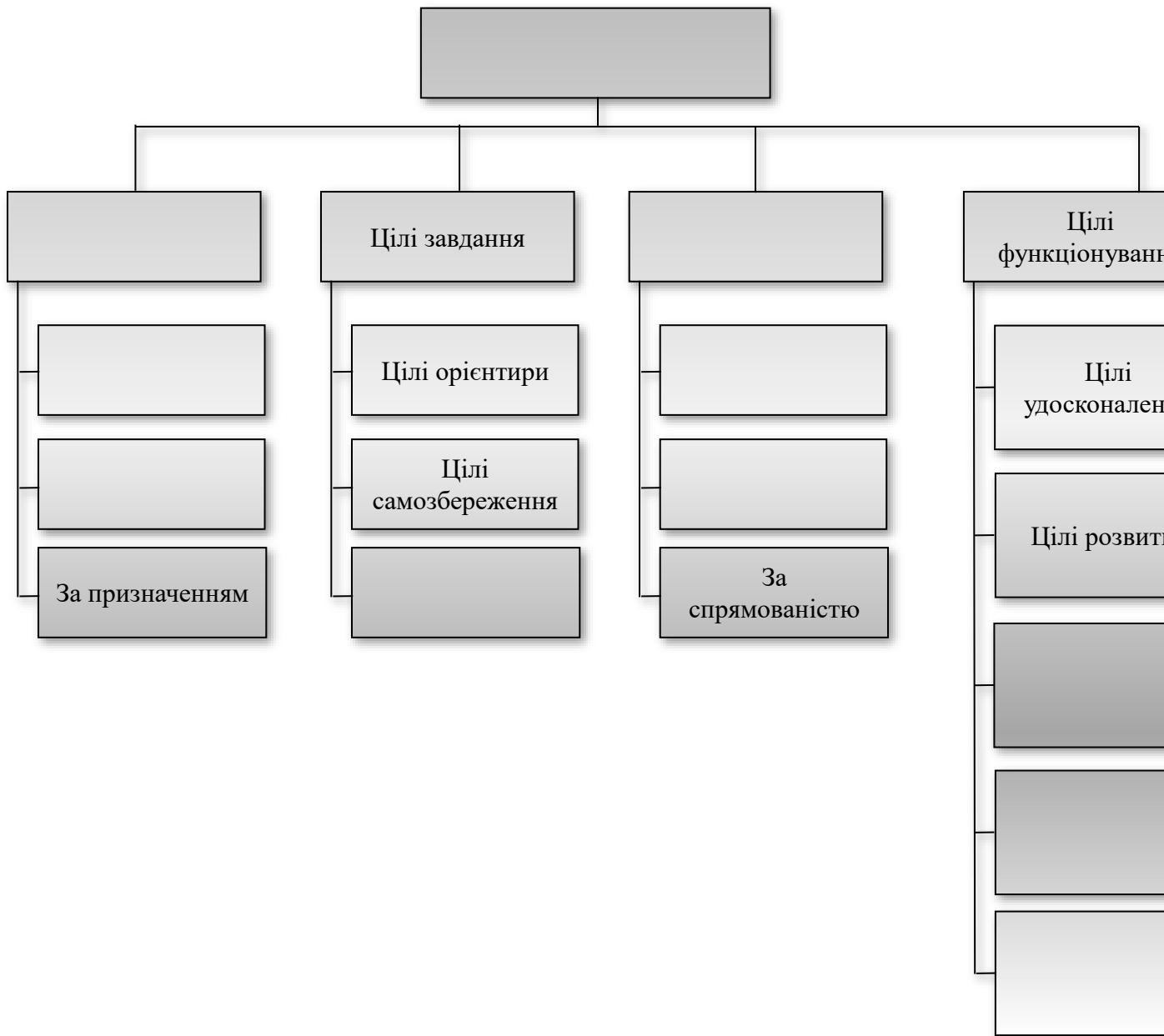


Рисунок 2.1 - Класифікація цілей управління

Поділ цілей за призначенням можна вважати основним. Він дозволяє зрозуміти значення цілей організації і показує їхню різноманітність.

Цілі-завдання визначають сенс існування організації в цілому та кожного її структурного підрозділу. Вони задаються, головним чином, організацією (ієрархічним рівнем організації) більш високого рівня. В той же час вони обумовлюються станом зовнішнього середовища, наявністю та рівнем загроз, які існують або можуть виникнути у сфері та зоні відповідальності тих чи інших органів управління та підрозділів.

Очевидно, що цілі-завдання є пріоритетними і на їхнє виконання спрямовані увага й основні зусилля усіх учасників організаційного процесу.

Цілі-орієнтири організації відображають рішення завдань колективу людей, на які спрямована діяльність організації, і те, до чого прагне організація у своїй діяльності в довгостроковій перспективі. Вони є важливими для здійснення ефективної роботи організації та кожного її співробітника. Правильне їх визначення створює високу мотивацію в роботі.

Важливим моментом спільної діяльності є поєднання цілей-завдань і цілей-орієнтирів. Якщо вони розходяться, то мотивація до виконання цілей-завдань буде втрачатися. Крім того, слід пам'ятати, що коли власні цілі-орієнтири співробітника є егоїстичними, то він може «відмахуватися» від цілей-завдань організації або виконувати їх лише формально.

Цілі самозбереження обумовлені прагненням керівництва зберегти організацію як самостійне ціле, тобто зберегти рівновагу, стабільність і цілісність. Цілі самозбереження виражають прагнення до виживання в умовах існуючого зовнішнього оточення. Дані цілі повинні органічно вписуватися в цілі-завдання і цілі-орієнтири.

Цілі самозбереження в цілому відіграють позитивну роль та сприяють виконанню цілей-завдань. В той же час, за певних умов прагнення самозбереження організації може відігравати негативну роль, наприклад, коли діяльність організації входить в суперечність з об'єктивними потребами. Негативні прояви самозбереження нерідко спостерігаються і за високого рівня бюрократизму, коли організація, утративши реальні цілі, існує лише для того, щоб вижити, зберегти свою самостійність.

Класифікація цілей за спрямованістю є основною для стратегічного управління. Вона передбачає встановлення груп цілей, однорідних за характером дій, що будуть виконуватися.

Цілі функціонування спрямовані на підтримку робочого стану організації та її структурних підрозділів. Вони повинні сприяти нормальній (плановій) повсякденній роботі колективу, виконанню покладених завдань. Вони передбачають здійснення належного ресурсного (фінансового та

матеріально-технічного) забезпечення, якісну експлуатацію техніки (згідно з вимогами інструкцій та інших керівних документів), постійний контроль за діяльністю членів організації. Дані цілі повинні бути чіткими та відповідати реально існуючим умовам діяльності.

Незважаючи на важливість цілей функціонування та їх очевидність, вони все ж можуть викликати труднощі при мотивації поведінки членів організації, оскільки вимагають від них постійного напруження сил.

Якою б досконалою не була організація, її колектив, рівень керування, завжди залишається місце для удосконалення діяльності. Це пояснюється як об'єктивними, так і суб'єктивними причинами. Об'єктивні причини обумовлені випереджаючим, в порівнянні з практикою, розвитком відповідних галузей науки, техніки, технології, передовим досвідом роботи. Суб'єктивні - існуючим рівнем знань, умінь та досвіду кожного співробітника, можливим консерватизмом та догматизмом.

Цілі удосконалення повинні займати одне з провідних місць. їх реалізація дозволяє підвищувати якість виконання основних завдань, адаптуватися до змінюваного середовища, підвищувати рівень знань, навичок та вмінь співробітників, реалізовувати їх творчий потенціал та підвищувати тим самим ефективність (продуктивність) праці. Якщо діяльність організації відбувається в умовах конкуренції, то удосконалення є напрямком діяльності, який сприяє перевазі над конкурентами.

Цілі удосконалення для органів управління та підрозділів ДСНС України можуть стосуватися будь-яких елементів діяльності, зокрема і управління. Дані цілі добре сприймаються співробітниками. Але слід розуміти, що з реалізацією цілей удосконалення пов'язані і деякі проблемні питання. Досить часто виникає проблема забезпечення їх реалізації необхідними ресурсами. У випадку, коли заявлені цілі удосконалення не будуть досягнутими, можливі негативні наслідки, такі як втрата авторитету керівників, зниження мотивації членів організації і т.д.

Досить близькими до цілей удосконалення є цілі розвитку. Розвиток - це процес закономірних якісних змін, які характеризуються як спрямовані та незворотні.

Цілі розвитку спрямовані на зростання потенціалу організації, технічне переоснащення підрозділів, навчання особового складу тощо. Вони повинні забезпечуватись капітальними вкладеннями (інвестиціями) і не можуть бути досягнутими без них. Розвиток ДСНС України як ієрархічної організації пов'язаний, головним чином, з рішеннями, які приймаються на вищому рівні управління. В той же час кожний керівник на своєму рівні повинен дбати про розвиток підпорядкованого структурного підрозділу, готувати пропозиції до вищих органів управління та в межах своєї компетенції вживати необхідних заходів.

Управлінська діяльність повинна бути чітко орієнтованою в часі. Тому класифікація цілей за часом має важливе значення для організації роботи. Є цілі, на досягненні яких необхідно зосередитись в першу чергу, є більш віддалені цілі, є цілі далекої перспективи. Вони пов'язані між собою, є взаємозалежними. Щоб забезпечити здійснення всього цільового комплексу, керівникові потрібно правильно розподілити ресурси в часі, що дає можливість концентрувати зусилля колективу на головному і досягти безперервних, поступальних дій членів організації.

Поточні цілі відносяться до тих завдань, які слід вирішити протягом короткого періоду часу - до одного року. Такі цілі мають високий ступінь визначеності, добре сприймаються членами організації та служать керівництвом до дій.

Середньострокові цілі охоплюють період тривалістю від одного до п'яти років. Очевидно, що рівень визначеності таких цілей через більш тривалий період часу є нижчим, ніж для поточних цілей. Цілі, реалізацію яких розраховано на такі терміни, перебувають проведення ретельного аналізу умов діяльності, тенденцій їх зміни, можливого ресурсного забезпечення. В організаціях, слабо орієнтованих на середньострокові цілі, часто допускається корекція середньострокових цілей, що веде до втрат темпів розвитку,

неготовності до виконання нових завдань, вирішення безперспективних малоактуальних завдань, втрати мотивації у членів організації.

Довгострокові цілі охоплюють період часу понад 5 років. Для організацій ієрархічного типу визначення довгострокових цілей є прерогативою вищих рівнів управління. В той же час про перспективи розвитку підпорядкованих підрозділів повинен дбати кожний керівник. Керівник, який не бачить перспектив, буде сприяти застою, відставанню в розвитку.

Довгострокові цілі часто розглядаються як орієнтири, як віддалені віхи. Вони мають мотивувальне значення. Але не лише це. Вони визначають «напрямок» розвитку, орієнтують організацію на виконання перспективних завдань, сприяють «виживанню» та збереженню організації. Об'єктивним підґрунтям для розробки таких цілей є кардинальні зміни за 10-15 років у галузях науки та техніки, зміна поколінь технічних засобів, ціннісних орієнтирів людей тощо.

З наведеною класифікацією цілей за часом тісно пов'язана класифікація за етапами досягнення цілей. За даною ознакою цілі поділяються на оперативні, тактичні та стратегічні. Оперативні відображають повсякденні потреби управління. Тактичні, як правило, прив'язані до періоду бюджетного планування, тобто до періоду в один рік. Вони повинні бути пов'язаними зі стратегічними цілями, виступаючи фактично етапами їх досягнення. Стратегічні цілі спрямовані на вирішення більш віддалених (перспективних) суттєвих масштабних для організації проблем. Однією зі стратегічних цілей є місія. Стратегічні цілі ґрунтуються на гіпотезах щодо майбутнього, прогнозах у різних галузях науки та техніки, практичній діяльності. Чим більш віддаленим є період планування, тим більшою буде невизначеність майбутнього та більш загальним формулювання цілей.

Діяльність органів та підрозділів ДСНС України є багатогранною. Вона включає в себе цілий ряд функціональних напрямків. Узагальненими основними напрямками, виходячи з яких будується організаційно - штатна структура ГУ (У) ДСНС України в областях, є наглядово-профілактична діяльність, реагування на надзвичайні ситуації, робота з персоналом,

фінансово-економічна діяльність. Кожний напрямок діяльності має свою специфіку, свої особливості. Для характеристики результатів використовуються свої специфічні показники. Виходячи з цього, визначаються і цілі. Вони враховують їх специфіку.

В той же час ДСНС України є цілісною організацією. Тому весь комплекс цілей повинен бути узгодженим, мати системний характер та сприяти реалізації місії ДСНС України.

2.3. Функцій управління ДСНС України

Давно помічено, що успіху досягає лише той, хто знає, чого прагне і що робить. Для реалізації своїх цілей необхідно успішно виконувати поставлені завдання і знати задані функції.

Функція — діяльність людини або механізму, спрямована на досягнення певного результату, роль і призначення об'єкта всередині окремої системи. Кожна річ має певні функції: знаряддя праці служать для виробництва та обробки продуктів, предмети мистецтва — для задоволення естетичних запитів, комп'ютери — для збору і зберігання інформації.

Щороку в Україні виникають надзвичайні ситуації техногенного, екологічного, природного характеру від яких, страждають, гинуть люди, які завдають значних матеріальних збитків. Тому важливою державною функцією є захист населення і національної спадщини від наслідків надзвичайних ситуацій, аварій, катастроф та інших стихійних лих, і навіть збройних конфліктів. Після Чорнобильської катастрофи була спроба перебудови цивільної оборони, але вона бажаних результатів не принесла.

Державне регулювання, частиною якого є управління в органах та підрозділах цивільного захисту, забезпечується виконанням ряду функцій, під якими розуміють конкретні напрямки діяльності. Управління розглядається як серія безпосередніх, взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення мети. Ці дії, кожна з яких є окремим процесом, значною мірою визначають успіх діяльності структури. Основними завданнями Державної служби України з надзвичайних ситуацій є забезпечення реалізації державної політики у сфері

цивільного захисту, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій, забезпечення техногенної та пожежної безпеки, реагування та ліквідація наслідків НС, здійснення комплексу оперативних та довгострокових заходів щодо запобігання і нейтралізації загроз виникнення надзвичайних ситуацій, розроблення і реалізація заходів щодо підтримання в готовності органів управління і підпорядкованих сил до дій за призначенням у мирний час та особливий період тощо.

В науці про управління і на практиці такі дії дістали назву «управлінські функції». Зміст кожної функції обумовлюється специфікою об'єкта управління, в них проявляються спрямованість, цілі і завдання управління. Управлінські функції виконуються в органах і підрозділах цивільного захисту спеціальним апаратом (органами управління), що складається з взаємодіючих між собою підрозділів. За кожним з них закріплюються свої специфічні функції (як функції апарату управління). Їхнє виконання зв'язане з вирішенням конкретних завдань, що входять у сферу діяльності (відповідальності) відповідного органа управління.

Термін «функція» у перекладі з латинської мови означає «здійснення, виконання». У загальному розумінні «функція» означає обов'язок, призначення, коло діяльності, працю, виконання, діяльність і т. ін.

Використання цього поняття щодо управління характеризує саме цю діяльність, її різновиди та напрями. В такому розумінні управління має виразний зміст, котрий створює система функцій, тобто окремих, відносно самостійних, але взаємопов'язаних видів відповідної діяльності.

Система управління цивільним захистом складається із повсякденного здійснення певних функцій. Функціонувати — значить діяти, бути в дії, виконувати обов'язки. Функція є і обов'язок, і коло діяльності, і призначення. Функція управління як поняття — це певний напрям спеціалізованої діяльності органів і підрозділів цивільного захисту, зміст якої характеризується однорідністю та цільовою спрямованістю — це захист населення і території від надзвичайних ситуацій. Характер завдань, пов'язаних з управлінням, впливає на сутність управлінських функцій. Завдання, що здійснюються органами

управління, є вельми різноманітними. Кожна управлінська акція передбачає наявність певної мети та використання для її досягнення відповідних засобів.

Отже, функції управління - є спеціалізованими видами різнорідних робіт, які можна розглядати як з точки зору їх виконавців (конкретних працівників управлінського апарату), так із точки зору змісту процесу управління та характеру виконуваних робіт. У функціях управління поєднуються принципи, методи й зміст управлінської діяльності. Разом з тим, у прикладному розумінні функціями управління називають відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, які забезпечують управлінські дії. Функції управління відбивають суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління.

Важливе значення для більш глибокого уявлення про сутність та зміст функцій управління має їх класифікація. На жаль, наука і в цьому плані не має категоричної позиції. Функції поділяють на загальні та приватні; загальні та особливі; загальні та спеціальні (спеціалізовані, специфічні); загальні та конкретні; основні (важливіші) та додаткові (допоміжні, обслуговуючі) та ін.

Однак, традиційним принципом класифікації функцій управління є аналіз змісту виконуваних робіт. За цією ознакою всі функції поділяють на загальні (головні) та специфічні (особливі). Одні автори, беручи за основу зміст виконуваних робіт, до загальних функцій управління зараховують прийняття рішень та організаційну діяльність, інші — планування, організування, контроль, мотивацію та лідерство, окремі — прогнозування, формулювання мети, аналіз та узагальнення зібраної інформації, прийняття рішень, їх здійснення і контроль за виконанням.

Важливою проблемою теорії управління є визначення переліку функцій управління. Один із фундаторів теорії менеджменту А. Файоль виділяв п'ять функцій: планування, організацію, розпорядництво, координування й контроль. Науковці вітчизняної школи, ще років 20 тому визначали шість функцій: планування, організацію, координування, стимулювання, регулювання та контроль. Аналіз сучасної літератури з управління дає змогу виявити низку ось таких функцій: прогнозування, планування, аналіз, інформація, організація, розпорядництво (або командування), керування, комунікація, контроль,

мотивація, дослідження, оцінка, координація, прийняття рішень, підбір персоналу та деякі інші. Практично в кожній праці з управління міститься перелік управлінських функцій, який обов'язково буде хоч трохи відрізнятися від інших.

Проте публікації останніх років як вітчизняних, так і зарубіжних теоретиків твердять про доцільність виділення лише чотирьох функцій: планування, організації, мотивації й контролю, зважаючи на те, що саме ці функції реалізуються у здійсненні будь-якого управлінського процесу. А функції координування й регулювання фактично є складовими функцій планування, організації, мотивації й контролю.

Тому, процес управління в ДСНС України потребує планування цієї діяльності, організації роботи відповідних структур (відділів, служб, підрозділів, тощо), мотивації (стимулювання) працівників, контролю результатів діяльності всіх структурних підрозділів. Після контролю здійснюється зворотний зв'язок з метою усунення виявлених недоліків або відхилень, який виконує функція регулювання та координації. Отже, функції планування, організації, мотивації і контролю є головними завданнями, оскільки будь-яка інша управлінська діяльність здійснюється шляхом послідовного їх застосування. В той же час більш детальний аналіз дає змогу виділити в межах кожної основної функції ряд складових. Так функція планування передбачає також і прогнозування, функція організації об'єднує і дві інші - координації і регулювання, а функція контролю об'єднує в собі ще й облік та аналіз.

Слід зауважити, що всі функції в процесі управління взаємопов'язані й здійснюються одночасно. Ефективне виконання функцій значною мірою залежить від раціонального розподілу їх між виконавцями. Керівник повинен вміти найбільш доцільно розподілити між підлеглими працівниками апарату управління обов'язки й повноваження, компетенцію, обсяги роботи, функції. При цьому керівник мусить врахувати багато факторів, зокрема таких, як досвід і професійна підготовка, наявність спеціальних знань і навичок, особисті якості, стан здоров'я виконавця, його спроможність виконувати дані функціональні обов'язки і т. ін.

Отже, управляти - означає правильно реалізовувати в практичній діяльності специфічні складні функції управління.

Під функціями органів і підрозділів ДСНС України слід розуміти основні напрямки їх діяльності в процесі вирішення поставлених перед ними завдань, тобто функції ДСНС України охоплюють собою сукупність способів, методів, прийомів і дій, за допомогою яких виконуються завдання і досягаються цілі органів і підрозділів ДСНС України. Кожна з функцій, покладених на службу цивільного захисту, конкретизується у функціях його структурних підрозділів, а функції структурних підрозділів розподіляються у формі функціональних обов'язків кожного окремого працівника підрозділу, які він виконує постійно. Таким чином, функції ДСНС України проявляються і реалізуються в повсякденній діяльності органу в цілому, окремих його підрозділів і працівників при виконанні поставлених перед ними завдань.

Підсумовуючи можна сказати, що функції управління для працівників ДСНС України - це їх посадові обов'язки, для органів служби цивільного захисту та інших підрозділів - види робіт, що покладені на них. Сукупність функцій усіх підрозділів апарату управління ДСНС України становить їх функціональну структуру. Функції органів ДСНС України за значенням завдань, для виконання яких вони здійснюються, можна поділити на три групи: основні, забезпечувальні й загального керівництва.

2.4. Організаційна структура ДСНС України

Кардинальним кроком, який докорінно змінив обличчя і суть системи захисту населення від надзвичайних ситуацій було утворення ДСНС України.

ДСНС України входить до системи органів виконавчої влади і забезпечує реалізацію державної політики у сферах цивільного захисту, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій та запобігання їх виникненню, ліквідації надзвичайних ситуацій, рятувальної справи, гасіння пожеж, пожежної та техногенної безпеки, діяльності аварійно-рятувальних служб, профілактики

травматизму невиробничого характеру, а також гідрометеорологічної діяльності.

Державна служба України з надзвичайних ситуацій утворена Указом Президента України № 726/2012 шляхом реорганізації Міністерства надзвичайних ситуацій України та Державної інспекції техногенної безпеки України. На сьогодні діяльність Служби спрямовується і координується Кабінетом міністрів через Міністра внутрішніх справ України.

До організаційної структури центрального апарату ДСНС України входить:

- *Керівництво Державної служби.* Голова ДСНС України спрямовує і координує діяльність першого заступника, заступника Голови, а також безпосередньо підпорядкованих йому Управління внутрішнього аудиту та протидії корупції, Юридичного управління, Відділу забезпечення діяльності Голови ДСНС України, Відділу зв'язків із ЗМІ та роботи з громадськістю, Режимно-таємного сектора, Сектора спеціального зв'язку, Сектора мобілізаційної роботи;

- *Департамент запобігання надзвичайним ситуаціям та державного нагляду (контролю).* Департамент є самостійним структурним підрозділом Державної служби України з надзвичайних ситуацій, безпосередньо підпорядковується заступнику Голови ДСНС України, забезпечує у межах повноважень реалізацію державної політики у сфері пожежної та техногенної безпеки, діяльності аварійно-рятувальних служб, аналізу та прогнозування надзвичайних ситуацій, профілактики травматизму невиробничого характеру);

- *Департамент реагування на надзвичайні ситуації.* Департамент є самостійним структурним підрозділом ДСНС у сферах захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій, ліквідації їх наслідків, рятувальної справи, гасіння пожеж, діяльності аварійно-рятувальних служб та підпорядкований першому заступнику Голови ДСНС України;

- *Департамент організації заходів цивільного захисту.* Забезпечує реалізацію державної політики у сфері цивільного захисту, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій. Він підпорядкований Голові ДСНС

України та його заступнику, до повноважень якого віднесено питання організації заходів цивільного захисту, згідно з розподілом обов'язків;

- *Департамент економіки і фінансів.* Забезпечує виконання функцій головного розпорядника бюджетних коштів; розробляє у межах своїх повноважень та подає у встановленому порядку пропозиції щодо формування проекту державного бюджету; забезпечує планування та фінансування видатків, передбачених для ДСНС України; розробляє економічні і фінансові показники до Державної програми економічного і соціального розвитку, проектів державних цільових програм та Державного бюджету України з забезпечення реалізації державної політики у сфері цивільного захисту та гідрометеорологічної діяльності; організовує ведення бухгалтерського обліку в системі ДСНС України згідно чинного законодавства, в тому числі з використанням уніфікованої автоматизованої системи бухгалтерського обліку та звітності; приймає участь у розробці інвестиційних проектів (програм) та проводить аналіз інвестиційної діяльності підрозділів ДСНС України;

- *Департамент ресурсного забезпечення.* Забезпечує згідно зі штатами, табелями та нормами належності територіальних органів ДСНС України, спецформувань, регіональних центрів оперативно-рятувальної служби цивільного захисту, навчальних закладів, підприємств, установ, організацій сфери управління ДСНС України матеріально-технічними цінностями, проводить процедуру закупівель товарів, робіт і послуг, що здійснюються в апараті ДСНС України за державні кошти; розробляє та контролює плани заходів у системі ДСНС України щодо підготовки до осінньо-зимового періоду; бере участь у розробці планів постачання і розподілу ресурсів для підрозділів централізованого забезпечення, визначає потребу у забезпеченні підрозділів матеріальними та фінансовими ресурсами; здійснює постійний моніторинг стану матеріально-технічного забезпечення, планування перспективних напрямків матеріально-технічного постачання; здійснює оперативний облік забезпечення підрозділів Служби пожежно-рятувальною, автомобільною технікою та оснащенням, речовим майном, продовольством, ПММ та

технічними засобами, контролює правильність обліку, збереження, реалізації, списання та доцільність використання тощо;

- *Адміністративний департамент.* Здійснює планування роботи ДСНС України за визначеною Кабінетом Міністрів України методикою; забезпечує планування та моніторинг заходів щодо поетапної реалізації стратегічних завдань, визначених у Програмі діяльності Кабінету Міністрів України та інших програмних документах; готує та подає на розгляд Міністрові пропозиції щодо стратегічних, програмно-планових документів у відповідній сфері та забезпечує їх виконання; здійснює моніторинг виконання запланованих заходів, аналіз їх ефективності і впливу на стан справ у структурних підрозділах апарату, територіальних органах ДСНС України, установах, організаціях сфери управління ДСНС України. Готує Міністерству оборони України інформацію про хід виконання планів; здійснює організаційно-технічне та документальне забезпечення засідань Колегії ДСНС України, оперативних (апаратних) нарад під головуванням Голови; здійснює документальне забезпечення діяльності ДСНС України, централізоване копіювання та розмноження службових документів; відповідає в установленому порядку за доступ до публічної інформації, розгляд інформаційних запитів, з урахуванням вимог Закону України «Про доступ до публічної інформації», відповідних актів Президента України, Кабінету Міністрів України та ДСНС України; перевіряє та аналізує стан роботи зі зверненнями громадян у структурних підрозділах апарату, територіальних органах, установах, організаціях сфери управління ДСНС України тощо;

- *Департамент персоналу.* Самостійний структурний підрозділ апарату ДСНС України, підпорядкований Голові ДСНС України, а з питань роботи з кадрами апарату ДСНС України - заступнику Голови. Він розробляє та організовує здійснення заходів щодо кадрового забезпечення апарату ДСНС України, територіальних органів ДСНС України, навчальних закладів цивільного захисту, наукових установ, інших підрозділів центрального підпорядкування, вживає заходів для додержання дисципліни і законності в їх діяльності, забезпечує структурні підрозділи ДСНС України

висококваліфікованими спеціалістами, вирішує інші питання добору кадрів тощо;

- *Управління оперативно-чергової служби та координації дій у надзвичайних ситуаціях.* Організаційну структуру Управління складають: відділ забезпечення функціонування державного центру управління у надзвичайних ситуаціях та відділ оперативно-чергової служби. Здійснює реалізацію державної політики щодо вдосконалення єдиної системи оперативного реагування сил цивільного захисту на надзвичайні ситуації техногенного та природного характеру, організовує та забезпечує цілодобове оперативне чергування в апараті ДСНС України, функціонування системи збору, оброблення, узагальнення та первинного аналізу інформації про загрозу та виникнення надзвичайних ситуацій на території держави і за її межами, функціонування державного центру управління в надзвичайних ситуаціях, здійснює організаційно-методичне керівництво оперативно-черговими службами (оперативно-координаційними центрами) територіальних органів та сил центрального підпорядкування ДСНС України і інформаційно-аналітичне забезпечення роботи Штабу з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації регіонального та державного рівнів;

- *Управління авіації та авіаційного пошуку і рятування.* Забезпечує реалізацію державної політики щодо вдосконалення єдиної системи проведення авіаційних робіт з пошуку і рятування в Україні, організовує та забезпечує проведення авіаційних робіт з пошуку і рятування з використанням усіх наявних сил та засобів ДСНС України, а також сил та засобів інших центральних і місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій усіх форм власності, налагоджує їх взаємодію, розробляє напрями єдиної технічної політики у сфері вдосконалення сил і засобів, що використовуються для проведення авіаційних робіт з пошуку і рятування в Україні, готує до дій за призначенням авіаційні сили і засоби, здійснює контроль за організацією та проведенням льотної роботи, безпеки польотів та авіаційного забезпечення завдань покладених на ДСНС України;

- *Управління гідрометеорології.* Підпорядковується заступнику Голови ДСНС України, до повноважень якого відповідно до розподілу обов'язків віднесено питання гідрометеорологічної діяльності. Розробляє пропозиції щодо формування та реалізації державної політики у сфері гідрометеорологічної діяльності;

- *Управління телекомунікацій, інформаційних технологій та Системи 112.* Підпорядковується першому заступнику Голови ДСНС України. Організаційну структуру Управління становлять: відділ інформаційних технологій та відділ телекомунікаційних систем. Основним завданням Управління є організація впровадження і контроль за використанням сучасних телекомунікаційних систем, інформаційних технологій та забезпечення технічного захисту інформації в органах і підрозділах ДСНС України;

- *Управління міжнародного співробітництва.* Підпорядковується безпосередньо заступнику Голови ДСНС України. Здійснює координацію міжнародної діяльності в межах компетенції ДСНС України; в межах компетенції забезпечує здійснення заходів з питань європейської інтеграції; здійснює роботу, пов'язану із запрошенням і прийомом зарубіжних делегацій, представників організацій та установ; організовує проведення міжнародних конференцій, семінарів, засідань, навчань та інших заходів спільно з іншими підрозділами ДСНС України;

- *Юридичне управління.* Організовує та бере участь у забезпеченні реалізації державної правової політики у сферах цивільного захисту, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій та запобігання їх виникненню, ліквідації надзвичайних ситуацій, рятувальної справи, гасіння пожеж, пожежної та техногенної безпеки, діяльності аварійно-рятувальних служб, профілактики травматизму невиробничого характеру а також гідрометеорологічної діяльності, правильного застосування законодавства в ДСНС України, її територіальних органах в областях, м. Києві, на підприємствах, установах та організаціях, що належить до сфери управління ДСНС України, у представленні інтересів ДСНС України в судах тощо;

- *Управління внутрішнього аудиту та протидії корупції.*

Підпорядковується безпосередньо Голові ДСНС України. В межах наданих повноважень взаємодіє з іншими структурними підрозділами ДСНС України, об'єктами перевірок, іншими державними органами, підприємствами, їх об'єднаннями, установами та організаціями з питань проведення внутрішнього аудиту та протидії корупції. проводить оцінку: ефективності функціонування системи внутрішнього контролю; ступеня виконання і досягнення цілей, визначених у стратегічних та річних планах; ефективності планування і виконання бюджетних програм та результатів їх виконання; надання адміністративних послуг та виконання контрольних-наглядових функцій, завдань, визначених актами законодавства; стану збереження активів та інформації; стану управління державним майном; правильності ведення бухгалтерського обліку та достовірності фінансової і бюджетної звітності; ризиків, які негативно впливають на виконання функцій і завдань ДСНС України, його територіальних органів та бюджетних установ;

- *Відділ зв'язків із засобами масової інформації та роботи з громадськістю.* Підпорядкований Голові ДСНС України. Розробляє, визначає, впроваджує та реалізує єдину інформаційну політику у всіх сферах діяльності ДСНС України, планує та здійснює заходи, спрямовані на її реалізацію, забезпечує широке висвітлення у засобах масової інформації діяльності ДСНС України, Голови, його заступників та інших посадових осіб ДСНС України)

- *Відділ забезпечення діяльності Голови ДСНС;*

- *Відділ медичного забезпечення, реабілітації та охорони праці*

Підпорядкований першому заступнику Голови ДСНС України. Розробляє пропозиції із формування єдиної політики з питань медичного забезпечення особового складу органів і підрозділів ДСНС України, визначає основні напрямки та забезпечує організацію і здійснення комплексу лікувально-профілактичних, санаторно-курортних, санітарно-протиепідемічних та реабілітаційних заходів, спрямованих на охорону здоров'я особового складу органів і підрозділів ДСНС України; організовує заходи щодо участі медичних підрозділів ДСНС України у ліквідації медико-санітарних наслідків

надзвичайних ситуацій, зокрема надання екстреної медичної допомоги рятувальникам та постраждалим у зоні надзвичайної ситуації (осередку ураження); здійснює комплексне управління охороною праці та контролює дотримання чинного законодавства з охорони праці в системі ДСНС України;

- *Центральна лікарсько-експертна комісія.* Військово-лікарська експертиза в системі ДСНС України проводиться відповідно до статті 70 Основ законодавства України про охорону здоров'я, наказу МНС України від 31 серпня 2007 року № 591 «Про затвердження Положення про діяльність органів військово-лікарської експертизи в системі МНС» та інших керівних документів. Керівним органом з питань лікарської експертизи в системі ДСНС України є Центральна лікарсько-експертна комісія (далі - ЦЛЕК). Основні завдання ЦЛЕК: організація та проведення військово-лікарської експертизи в системі ДСНС України з метою визначення за станом здоров'я, фізичного розвитку, а для окремих видів службової діяльності за індивідуальними психофізіологічними особливостями, придатності до служби в органах і підрозділах цивільного захисту, проведення аварійно-рятувальних робіт, пов'язаних з підвищеною небезпекою та дією іонізуючого випромінювання, можливості проходження служби за кордоном, вступу (навчання) до навчальних закладів ДСНС України осіб, які є кандидатами на службу в органи та підрозділи служби цивільного захисту, осіб рядового й начальницького складу органів та підрозділів служби цивільного захисту, у тому числі при переміщенні по службі, курсантів і слухачів навчальних закладів ДСНС України;

- *Сектор спеціального зв'язку;*

- *Режимно-таємний сектор.* Підпорядкований Голові ДСНС України. Основним завданням Сектора є перешкоджання необґрунтованому допуску та доступу осіб до секретної інформації, організація заходів, що забезпечують охорону державної таємниці, та контроль за їх здійсненням в апараті та підпорядкованих підрозділах ДСНС України);

- *Сектор мобілізаційної роботи.* Сектор є структурним підрозділом центрального апарату ДСНС України.

ДСНС України здійснює свої повноваження безпосередньо та через територіальні органи в областях, місті Києві, районах, районах у містах, містах обласного, республіканського (Автономної Республіки Крим) значення, а також міжрегіональні (повноваження яких поширюються на кілька адміністративно-територіальних одиниць) територіальні органи (у разі їх створення).

ДСНС України у процесі виконання покладених на неї завдань взаємодіє в установленому порядку з іншими органами виконавчої влади, допоміжними органами і службами, утвореними Президентом України, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, а також відповідними органами іноземних держав і міжнародних організацій.

ДСНС України у межах своїх повноважень, на основі і на виконання Конституції та законів України, актів і доручень Президента України, актів Кабінету Міністрів України та наказів Міністерства оборони України видає накази організаційно-розпорядчого характеру, організовує та контролює їх виконання.

ДСНС України очолює Голова, якого призначає на посаду за поданням Прем'єр-міністра України, внесеним на підставі пропозицій Міністра, та звільняє з посади Президент України.

Голова ДСНС України має двох заступників, у тому числі одного першого, які призначаються на посади за поданням Прем'єр-міністра України та звільняються з посад Президентом України.

Пропозиції Прем'єр-міністрові України стосовно кандидатур на посади заступників Голови ДСНС України вносить Міністр на підставі пропозицій Голови ДСНС України.

У разі відсутності Голови ДСНС України чи неможливості здійснювати ним свої повноваження з інших причин його обов'язки виконує один із заступників відповідно до встановленого Головою ДСНС України розподілу обов'язків.

Заступник Голови ДСНС України, до повноважень якого відповідно до розподілу обов'язків віднесено питання державного нагляду (контролю) у сфері цивільного захисту, пожежної та техногенної безпеки, за посадою одночасно є

Головним державним інспектором України з нагляду (контролю) у сфері пожежної та техногенної безпеки.

Керівник структурного підрозділу апарату ДСНС України, до компетенції якого віднесено питання державного нагляду (контролю) у сфері цивільного захисту, пожежної та техногенної безпеки, за посадою одночасно є заступником Головного державного інспектора України з нагляду (контролю) у сфері пожежної та техногенної безпеки.

Заступники керівника структурного підрозділу апарату ДСНС України, до компетенції якого віднесено питання державного нагляду (контролю) у сфері цивільного захисту, пожежної та техногенної безпеки, керівники управлінь, відділів та секторів структурного підрозділу апарату ДСНС України, до компетенції якого віднесено питання державного нагляду (контролю) у сфері цивільного захисту, пожежної та техногенної безпеки, за посадою одночасно є старшими державними інспекторами України з нагляду (контролю) у сфері пожежної та техногенної безпеки.

Інші посадові особи структурного підрозділу апарату ДСНС України, до компетенції якого віднесено питання державного нагляду (контролю) у сфері цивільного захисту, пожежної та техногенної безпеки, за посадою одночасно є державними інспекторами України з нагляду (контролю) у сфері пожежної та техногенної безпеки.

Для підготовки рекомендацій щодо виконання завдань ДСНС України, обговорення найважливіших напрямів її діяльності в ДСНС України утворюється колегія у складі Голови ДСНС України (голова колегії), першого заступника та заступника Голови ДСНС України за посадою, визначених Міністром посадових осіб Міністерства оборони України. У разі потреби до складу колегії ДСНС України можуть входити керівники структурних підрозділів ДСНС України, а також у встановленому порядку інші особи.

Рішення колегії можуть бути реалізовані шляхом видання відповідного наказу ДСНС України.

Для розгляду наукових рекомендацій та проведення фахових консультацій з основних питань діяльності у ДСНС України можуть

утворюватися постійні або тимчасові консультативні, дорадчі та інші допоміжні органи.

Рішення про утворення чи ліквідацію колегії, постійних або тимчасових консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів, їх кількісний та персональний склад, положення про них затверджуються Головою ДСНС України.

Гранична чисельність осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту, державних службовців та працівників ДСНС України затверджується Кабінетом Міністрів України.

Структура апарату ДСНС України затверджується її Головою за погодженням із Міністром.

Штатний розпис, кошторис апарату ДСНС України затверджуються її Головою за погодженням із Міністерством фінансів України.

ДСНС України є юридичною особою публічного права, має печатку із зображенням Державного Герба України та своїм найменуванням, власні бланки, рахунки в органах Державної казначейської служби України.

До територіальних органів управління ДСНС України відносяться: Головні управління (Управління) ДСНС України у Вінницькій, Волинській, Дніпропетровській, Донецькій, Житомирській, Закарпатській, Запорізькій, Івано-Франківській, Київській, Кіровоградській, Луганській, Львівській, Миколаївській, Одеській, Полтавській, Рівненській, Сумській, Тернопільській, Харківській, Херсонській, Хмельницькій, Чернівецькій, Черкаській, Чернігівській областях та місті Києві. До підпорядкованих їм підрозділів належать: органи управління міського (районного) рівня; підрозділи державної та професійної пожежної охорони, аварійно-рятувальні загони спеціального призначення та підрозділи забезпечення.

Основними завданнями територіальних ГУ (У) ДСНС України є:

- забезпечення реалізації на місцях державної політики у сфері цивільного захисту, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій, техногенної та пожежної безпеки, запобігання надзвичайним ситуаціям та їх ліквідація;

- організація ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру, проведення пошуково-рятувальних робіт, а також виконання невідкладних робіт у мирний час та особливий період при загрозі або виникненні надзвичайної ситуації;

- забезпечення захисту населення і територій у рамках територіальної оборони та антитерористичної діяльності відповідно до чинного законодавства;

- знешкодження вибухонебезпечних предметів, що залишилися на території України після війн, сучасних боєприпасів та підривних засобів (крім вибухових пристроїв, що використовуються у терористичних цілях), у місцевостях за винятком територій, які надані для розміщення і постійної діяльності військових частин, установ, військових навчальних закладів, підприємств та організацій Збройних Сил, інших військових формувань;

- аналіз та прогнозування ймовірності виникнення надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру, визначення показників ризику виникнення надзвичайних ситуацій на об'єктах і територіях, здійснення комплексу оперативних та довгострокових заходів щодо попередження і нейтралізації загроз виникнення надзвичайних ситуацій;

- здійснення державного нагляду і контролю за виконанням вимог нормативно-правових актів у сфері цивільного захисту, пожежної та техногенної безпеки, профілактики травматизму невиробничого характеру, діяльністю та готовністю аварійно-рятувальних формувань і служб до дій за призначенням та здійснення заходів щодо запобігання цим ситуаціям;

- участь у проведенні паспортизації потенційно небезпечних об'єктів області;

- розроблення і реалізація заходів щодо підтримання в готовності органів управління і підпорядкованих сил до дій за призначенням у мирний час та особливий період;

- реалізація заходів щодо виконання мобілізаційних завдань, які покладені на них;

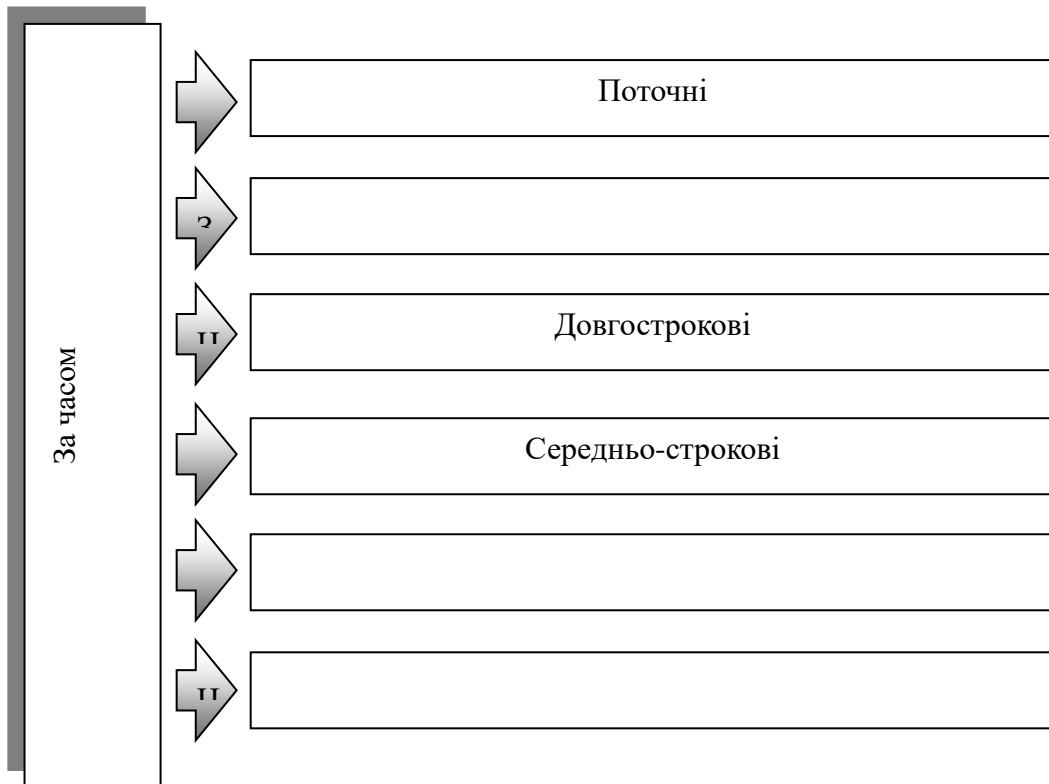
- забезпечення підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації особового складу підпорядкованих органів управління та підрозділів і здійснення навчання населення способами захисту в разі виникнення надзвичайних, несприятливих побутових або нестандартних ситуацій в мирний час та особливий період, в умовах терористичного акту;
- організація навчань і тренувань з цивільного захисту;
- координація діяльності органів управління територіальної підсистеми єдиної державної системи цивільного захисту населення і територій.

До навчальних закладів та науково - дослідних інститутів в системі цивільного захисту входять:

- Національний університет цивільного захисту України, Харків;
- Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, Львів;
- Академія пожежної безпеки ім. Героїв Чорнобиля, Черкаси;
- Спеціальний факультет ДСНС України при Військово-інженерному інституті Подільського державного аграрно-технічного університету, Кам'янець-Подільський;
- Вінницьке вище професійне училище цивільного захисту Львівського державного університету безпеки життєдіяльності, Вінниця;
- Інститут державного управління у сфері цивільного захисту (Київ);
- Український науково-дослідний інститут цивільного захисту (Київ).

Кадрами Держслужби НС України є: особи рядового і начальницького складу служби цивільного захисту, які проходять службу за контрактом та яким присвоюються спеціальні звання служби цивільного захисту відповідно до Положення про порядок проходження служби особами рядового і начальницького складу в органах і підрозділах цивільного захисту, державні службовці та працівники, які уклали трудовий договір відповідно до КЗпП України.

ІЛЮСТРАТИВНІ МАТЕРІАЛИ



Рисунк 2.2 - Роль місії цивільного захисту

Рисунок 2.3 - Типова структура Головного управління ДСНС України

Рисунок 2.4 - Типова структура Управління ДСНС України

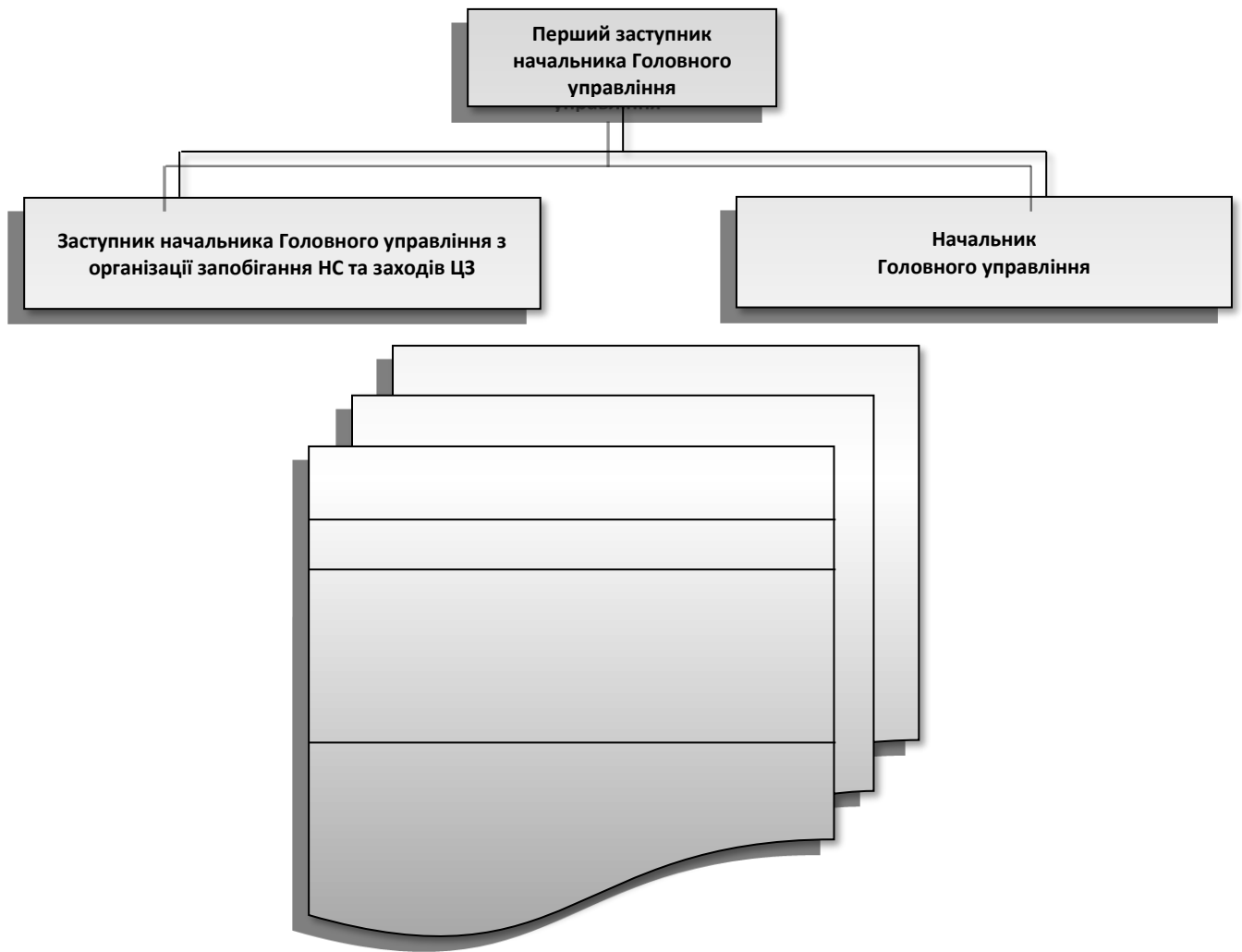


Рисунок 2.5 - Типова структура оперативно-координаційного центру ГУ(У) ДСНС України

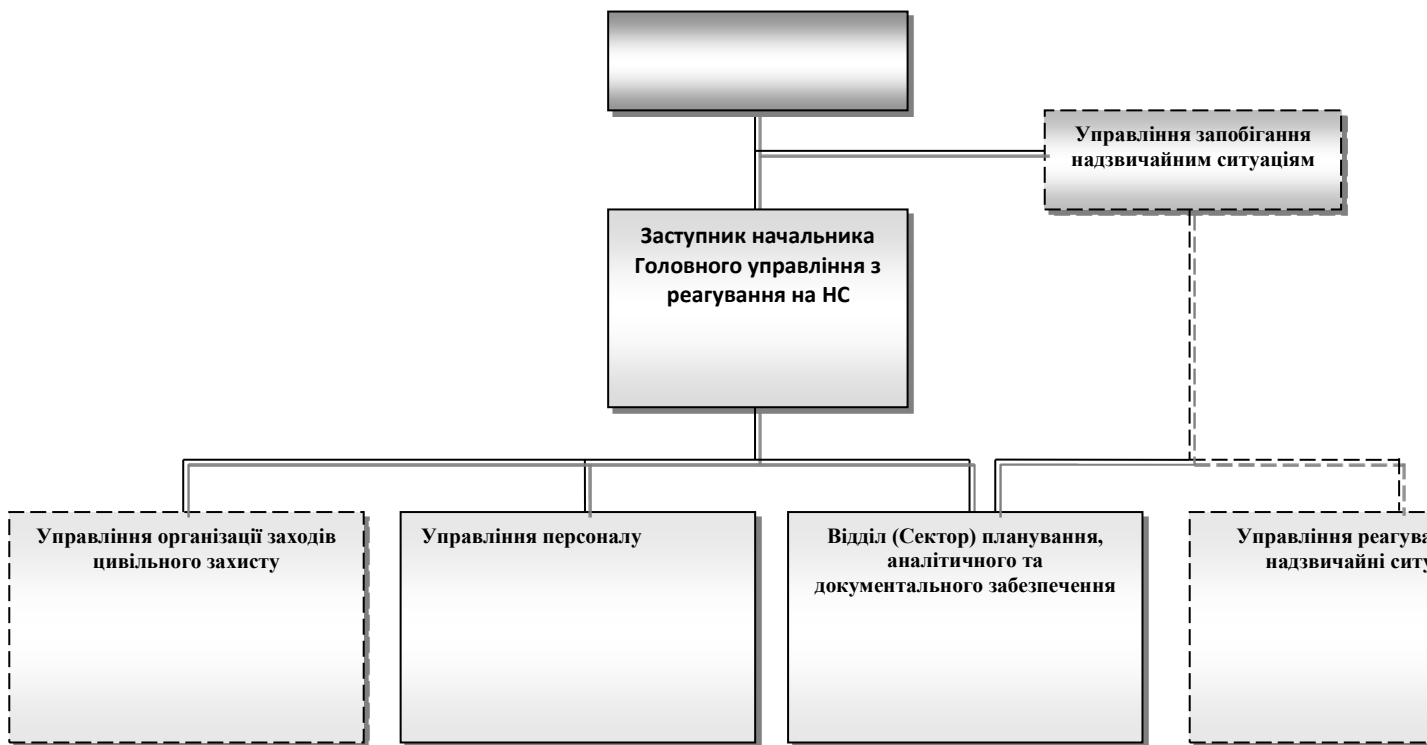


Рисунок 2.6 - Типова структура центру оперативного зв'язку телекомунаційних систем та інформаційних технологій ГУ(У) ДСНС України

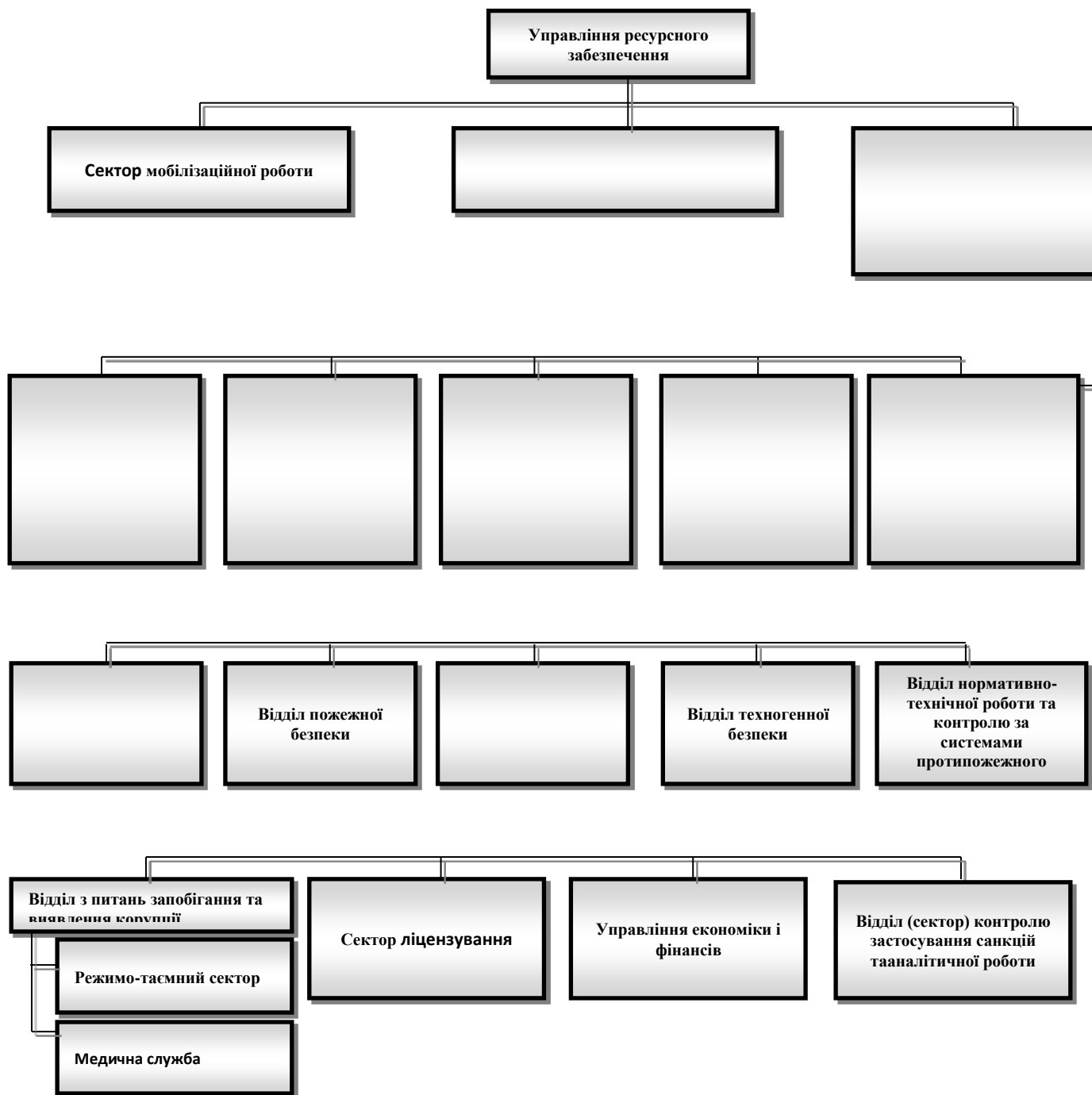


Рисунок 2.7 - Типова структура центру забезпечення діяльності ГУ(У) ДСНС України

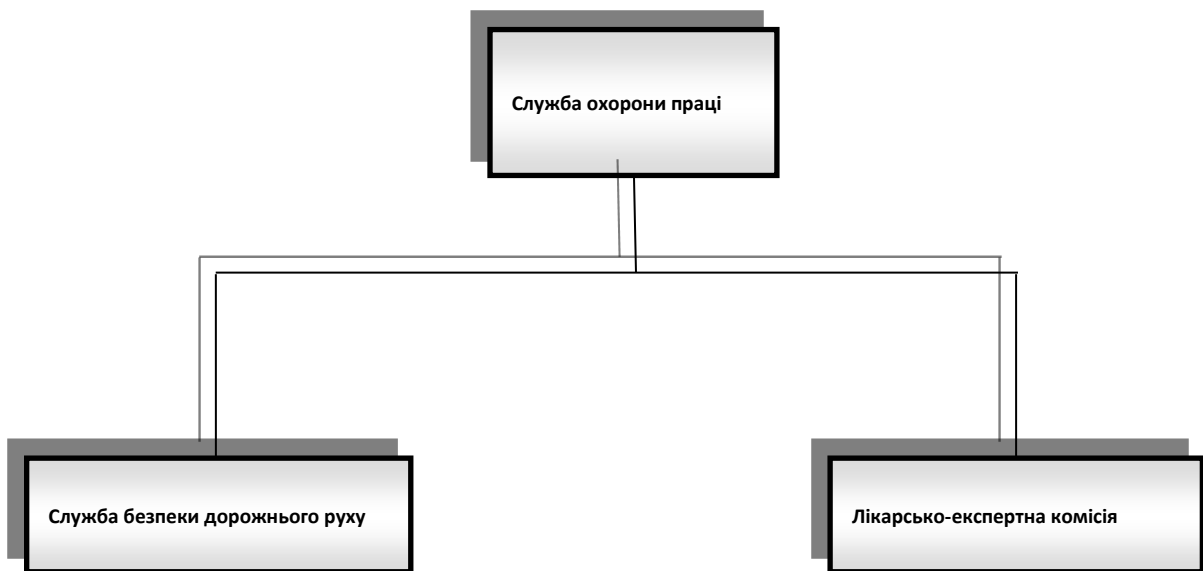


Рисунок 2.8 - Типова структура дослідно – випробувальної лабораторії ГУ(У) ДСНС України

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ПОВТОРЕННЯ

1. Розкрити сутність мети як категорії управління.
2. Навести приклади цілей організації на прикладі ДСНС України.
3. Дати визначення місії. Місце місії в системі цілей організації.
4. Назвати та дати загальну характеристику функцій, які виконують органи і підрозділи цивільного захисту.
5. Що розуміють під завданнями?
6. Навести приклади завдань організації для підрозділів ДСНС України.
7. Пояснити взаємозв'язок цілей та завдань.
8. Які навчальні заклади відносяться до системи цивільного захисту?
9. Назвіть основні завдання територіальних ГУ (У) ДСНС України?
10. Які служби входять до структури центрального апарату ДСНС України?
11. Охарактеризуйте основні напрямки діяльності організаційних структур центрального апарату ДСНС України.
12. Охарактеризувати основні напрямки діяльності організаційних структур територіального органу ГУ(У) ДСНС України?

13. Розкрити сутність мети як категорії управління. Навести приклади цілей організації на прикладі ДСНС України.
14. Дати визначення місії. Місце місії в системі цілей організації?
15. Назвати та дати загальну характеристику функцій, які виконують цілі організації.
16. Що розуміють під завданнями? Навести приклади завдань організації для підрозділів ДСНС України.
17. Пояснити взаємозв'язок цілей та завдань.
18. Привести та дати загальну характеристику класифікації цілей організації.
19. Пояснити сутність та призначення «дерева цілей».
20. Дати загальну характеристику методів обґрунтування цілей.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ

1. Пояснить, як співвідносяться між собою стратегічні, тактичні та оперативні цілі?
2. Як залежать результати роботи підрозділу ДСНС України від ступеня обґрунтованості цілей?
3. Надати класифікацію цілей за призначенням. Пояснити на прикладі підрозділу ДСНС України.
4. Надати класифікацію цілей за спрямованістю. Пояснити на прикладі підрозділу ДСНС України.
5. Надати класифікацію цілей за часом. Пояснити на прикладі підрозділу ДСНС України.
6. Надати класифікацію цілей за напрямками діяльності. Пояснити на прикладі підрозділу ДСНС України.
7. Пояснити, що розуміють під декомпозицією цілей. Розкрити на прикладі підрозділу ДСНС України.

СИТУАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ

Ситуаційна задача 1

Існування і розвиток організації забезпечується ефективним здійсненням функції менеджменту. Під функціями менеджменту розуміють відокремлені види управлінської діяльності, які забезпечують формування способів управлінського впливу. Вкажіть, що відноситься до загальних функцій менеджменту?

Ситуаційна задача 2

Розробіть можливу місію та сформулюйте кілька основних цілей для вашого навчального закладу.

Ситуаційна задача 3

Під час визначення цілей організації виникає проблема вибору найважливіших. Запропонуйте систему цільових орієнтирів організації і визначте рівень їх пріоритетності. Які найістотніші чинники впливають на вибір?

Ситуаційна задача 4

Досягнення кожної мети повинно забезпечуватись організаційно, тобто для її реалізації необхідне існування відповідних структурних підрозділів (виконавців) - органів управління та (або) підрозділів ДСНС України, - орієнтованих на досягнення даної мети, забезпечених відповідними ресурсами і, які ведуть відповідну діяльність.

Побудувати дерево цілей для зниження матеріальних збитків від надзвичайних ситуацій?

ТЕСТИ

1. Мета це:

- а) Генеральна (головна) мета організації, або чітко окреслена причина її існування.
- б) Заздалегідь визначений, запланований для виконання обсяг роботи.
- в) Бажаний результат або ті орієнтири, яких намагаються досягти члени організації, використовуючи свою активність, для задоволення колективних потреб.
- г) Система розподілу предметів, явищ або понять на класи, групи тощо за спільними ознаками, властивостями.

2. Цілі класифікують:

- а) за призначенням, за спрямованістю, за напрямком діяльності;
- б) за призначенням, за спрямованістю, за напрямком діяльності, за часом;
- в) за призначенням, за часом, за напрямком діяльності;
- г) за призначенням, за спрямованістю, за напрямком діяльності, за економічним напрямком.

3. За часом цілі класифікують:

- а) поточні, середньострокові, безстрокові;
- б) поточні, довгострокові, безстрокові;
- в) середньострокові, довгострокові, безстрокові;
- г) поточні, середньострокові, довгострокові.

4. За призначенням цілі класифікують:

- а) цілі завдання, цілі орієнтири, цілі самозбереження;
- б) цілі завдання, цілі орієнтири, цілі розвитку;
- в) цілі завдання, цілі самозбереження, цілі розвитку;
- г) цілі завдання, цілі самозбереження, цілі удосконалення.

5. За спрямованістю цілі класифікують:

- а) цілі функціонування, цілі удосконалення, цілі орієнтири;
- б) цілі функціонування, цілі розвитку, цілі орієнтири;
- в) цілі функціонування, цілі удосконалення, цілі розвитку;
- г) цілі розвитку, цілі удосконалення, цілі орієнтири.

6. З напрямками діяльності класифікують:

- а) цілі наглядово-профілактичної діяльності, цілі реагування на НС та застосування сил, цілі щодо роботи з персоналом, цілі фінансово-економічної діяльності, цілі інших напрямків діяльності;
- б) цілі наглядово-профілактичної діяльності, цілі реагування на НС та застосування сил, цілі щодо роботи з персоналом, цілі інших напрямків діяльності;

в) цілі наглядово-профілактичної діяльності, цілі реагування на НС та застосування сил, цілі фінансово-економічної діяльності, цілі інших напрямків діяльності;

г) цілі реагування на НС та застосування сил, цілі щодо роботи з персоналом, цілі фінансово-економічної діяльності, цілі інших напрямків діяльності.

7. У практиці керування важливу роль відіграють

а) спадкоємність;

б) перспектива;

в) спадкоємність і перспектива;

г) інший варіант відповіді.

8. Когнітивність – це:

а) поява та «становлення» знання та концепцій, пов'язаних з цим знанням;

б) заздалегідь визначений, запланований для виконання обсяг роботи;

в) система розподілу предметів, явищ або понять на класи, групи тощо за спільними ознаками, властивостями;

г) бажаний результат або ті орієнтири, яких намагаються досягти члени організації, використовуючи свою активність, для задоволення колективних потреб.

9. Початковим пунктом управління є:

а) вибір мети;

б) вибір цілі;

в) вибір завдання;

г) спосіб досягнення цілі.

10. Класифікація – це:

а) генеральна (головна) мета організації, або чітко окреслена причина її існування;

б) заздалегідь визначений, запланований для виконання обсяг роботи;

в) бажаний результат або ті орієнтири, яких намагаються досягти члени організації, використовуючи свою активність, для задоволення колективних потреб;

г) система розподілу предметів, явищ або понять на класи, групи тощо за спільними ознаками, властивостями.

11. Цілі функціонування ...?

а) спрямовані на підтримку робочого стану організації та її структурних підрозділів;

б) в цілому відіграють позитивну роль та сприяють виконанню цілей-завдань;

в) спрямовані на зростання потенціалу організації, технічне переоснащення підрозділів, навчання особового складу тощо;

г) відносяться до тих завдань, які слід вирішити протягом короткого періоду часу - до одного року.

12. Поточні цілі ...?

а) охоплюють період тривалістю від одного до п'яти років;

б) охоплюють період часу понад 5 років;

в) відносяться до тих завдань, які слід вирішити протягом короткого періоду часу - до одного року;

г) інша відповідь.

13. Довгострокові цілі ...?

а) охоплюють період часу понад 5 років;

б) охоплюють період тривалістю від одного до п'яти років;

в) відносяться до тих завдань, які слід вирішити протягом короткого періоду часу - до одного року;

г) інша відповідь.

14. Короткострокові цілі...?

а) охоплюють період часу понад 5 років;

б) охоплюють період тривалістю від одного до п'яти років;

в) відносяться до тих завдань, які слід вирішити протягом короткого періоду часу - до одного року;

г) інша відповідь.

15. Цілі розвитку ...?

а) спрямовані на підтримку робочого стану організації та її структурних підрозділів;

б) відіграють позитивну роль та сприяють виконанню цілей-завдань;

в) визначають сенс існування організації в цілому та кожного її структурного підрозділу;

г) спрямовані на зростання потенціалу організації, технічне переоснащення підрозділів, навчання особового складу тощо.

РОЗДІЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ – ЯК НЕОБХІДНИЙ ЕЛЕМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ОРГАНІВ І ПІДРОЗДІЛІВ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ

НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ

Вивчивши цей розділ курсанти, студенти та слухачі повинні знати і вміти:

1. З'ясувати причини, що зумовлюють необхідність управління в органах і підрозділах цивільного захисту, визначити різницю між категоріями «ефективність» та «результативність» діяльності підрозділів.

2. Дати визначення об'єкта та суб'єкта управління. Розкрити їх взаємозв'язок.

3. Дати визначення менеджменту ДСНС України, охарактеризувати основні рівні і сфери управління, коротко пояснити зміст головних функцій менеджменту.

4. Виділити характерні ознаки менеджера-керівника, описати категорії управлінців, визначити ролі, які вони виконують як менеджери.

5. Надати основні характеристики менеджменту як виду професійної діяльності в органах і підрозділах цивільного захисту.

6. Охарактеризувати основні вимоги до професійної діяльності менеджерів-керівників.

Ключові слова: управління, менеджмент, менеджер, суб'єкт управління, об'єкт управління, мета управління, процес впливу, підходи до управління, рівні управління.

3.1. Менеджмент як вид професійної діяльності в органах і підрозділах цивільного захисту.

Мистецтво управляти людьми найважче і саме високе зі всіх мистецтв. Як давно це було сказано і наскільки актуально сьогодні. Проблема управління людьми була і залишається найскладнішою для вирішення, адже йдеться про взаєностосунки «керівник – підлеглий», «керівник – група», «керівник – колектив». Керівник виступає суб'єктом управління, а підлеглий, група службовців, колектив організації - об'єктом управління.

Для вироблення власної методики управління керівникам необхідно володіти умінням аналізувати різноманітні ситуації, які виникають у повсякденній діяльності, а також потенційні, або ті, що можуть виникнути, тобто уміти керувати прогнозованими ситуаціями. Ситуації з управлінської практики можна уніфікувати, систематизувати і використовувати як штучний інтелект керівника.

Оскільки діяльність менеджера-управлінця багатофункціональна і залежить від ситуацій, йому доводиться виконувати різні функції: організаційні, мотиваційні, контрольні та ін. Крім того, виділяють ситуації-

задачі, наприклад, за напрямками управлінської діяльності (робота з персоналом, управління конфліктами, організація колективної діяльності, прийняття рішень тощо). Ситуації, які доцільно використовувати для навчання, можуть також представляти матеріал з багатогранними задачами, а це вимагає не тільки управлінського, а й соціально-психологічного, етико-морального, педагогічного аналізу.

Сьогодні управлінців органів та підрозділів цивільного захисту дедалі частіше називають словом «менеджер», а те, чим вони займаються – „менеджмент”. Менеджмент як галузь людської діяльності виник та розвивається в зв'язку з необхідністю з'ясувати, чому одні організації якісно та на високому професійному рівні виконують завдання цивільного захисту, а інші навпаки. Щоб відповісти на це запитання, потрібно розкрити фактори діяльності організації, насамперед, слід з'ясувати, що вона собою являє.

Менеджмент в сфері цивільного захисту – це сукупність функцій, спрямованих на ефективну та результативну організацію управлінського процесу з визначеними цілями. Під ефективністю розуміють розсудливе й економічне використання ресурсів. Результативністю називають ухвалення правильних рішень і їхнє успішне виконання з врахуванням ймовірних ризиків.

Термін «менеджмент» походить від англ. manage і означає «керувати, управляти, стояти на чолі, бути здатним впоратися з чимось, якоюсь проблемою».

В деяких ситуаціях під менеджментом також розуміють самостійний вид професійної діяльності, що спрямована на досягнення певної мети.

Однак більшість науковців стверджують що, не можна тлумачити термін «менеджмент» тільки як процес управління людськими ресурсами. В англійській мові семантика слова «менеджмент» складна.

Говорячи про «менеджмент», американці майже завжди мають на увазі фігуру «менеджера» - людини, суб'єкта управління, що діє в деякій організації або установі. В більш розгорнутому сенсі вони застосовують термін «адміністрація», що більше відображає поняття менеджменту, яке можна застосувати в системі цивільного захисту. Коли застосовують термін

«менеджер», то мають на увазі високо-професійного керівника, який знає, що він являється представником особливої професії. До того ж менеджер у сфері цивільного захисту - це особа яка як правило пройшла спеціальну теоретичну та практичну підготовку.

Отже, термін «менеджмент» використовується як:

- управління;
- галузь людської діяльності;
- соціальний прошарок тих, хто виконує роботу з управління.

В даних варіаціях менеджмент можливо розглядати як форму практичної діяльності, яка тісно пов'язана з процесом прийняття управлінських рішень для найефективнішого та раціонального використання ресурсів, з метою досягнення поставлених завдань, що здійснюють сталий розвиток організації.

До одного з видів людської діяльності можна віднести зокрема і менеджмент, що становить систему функцій (планування, організацію, мотивування, контроль). Ці функціонально-компонентні елементи менеджменту і виражають його сутність.

Для досягнення місії цивільного захисту застосовується сукупність функцій, принципів, методів, засобів, за допомогою яких здійснюється цілеспрямований вплив на об'єкт управління.

Поняття менеджменту включає в себе: науку і практику керування; організацію керування усередині організації; процес прийняття управлінських рішень.

Головне на нашу думку в менеджменті цивільного захисту — осмислювати основну мету, яка повинна мати причино-наслідковий зв'язок з цілями та завданнями, які ставить перед собою ДСНС України в контексті реалізації державної політики в сфері захисту населення і території від НС.

Всім інституціям органів державної влади притаманні процеси управління, які є предметом менеджменту. Цивільний захист як організаційна структура відрізняється від інших організаційних систем тим, що йому притаманна адміністративна діяльність. Головним ресурсним елементом системи менеджменту в органах і підрозділах цивільного захисту є люди і

специфікою його діяльності є: різноманітність цілей; складність у вимірюванні результатів діяльності. Зокрема цілі — це те, заради чого створюється і функціонує організація.

З погляду менеджменту, цивільний захист, як і інші організаційні системи, має внутрішнє та зовнішнє середовище.

Основні внутрішні змінні в органах та підрозділах цивільного захисту, які потребують уваги його керівництва, — це цілі, завдання, структура і люди.

Організації, які займаються бізнесом, спрямовують свої зусилля на створення певних видів товарів та послуг, а завданням ДСНС України є не отримання прибутку, а створення організаційних та інших умов для розвитку відповідного сектора діяльності та функціональної сфери управління щодо захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій.

Серед обов'язків керівника головними є ті, що пов'язані з установами і розвитком професійно спрямованих стосунків зі всіма суб'єктами цивільного захисту. Вони потребують не тільки глибоких галузевих знань але і вміння налагодження ділових відносин.

Таким чином, керівник повинен мати специфічні здібності не тільки фахівця, але й оратора, дипломата. Особливо це важливо у спілкуванні з людьми, з посадовими особами всіх рангів у вирішенні тих чи інших справ.

В умовах сучасного науково-технічного прогресу однією з найголовніших функцій керівника є діяльність, що пов'язана з впровадженням у сферу цивільного захисту інновацій. Потреба в інноваціях пояснюється тим, що значно легше й швидше підвищувати ефективність службової діяльності на основі принципово нових принципів і методів менеджменту.

Менеджер-управлінець, орієнтований на нововведення повинен:

- давати можливість кожному працівнику спілкуватися з керівництвом;
- знати всіх підлеглих працівників;
- застосовувати заохочення;
- боротися з бюрократизмом, тобто з'ясувати проблеми на місцях, брати на себе відповідальність;

- делегувати повноваження виконавцям;
- почувати відповідальність за виконання поставлених завдань перед підлеглими працівниками.

Менеджмент як наука не дає керівникові точних рецептів, а виробляє рекомендації, які сприяють ефективній діяльності. Щоб стати ефективним менеджером, недостатньо вивчити теорію. Потрібно володіти талантом організатора, вміти будувати стосунки з людьми, впливати на них.

Нині якість та ефективність менеджменту визначаються рівнем знань, можливістю і здатністю застосувати ці знання на практиці. Найважливішою ознакою професійного менеджера є його залученість до управлінської справи організації. Щоб досягти успіху, необхідно постійно і наполегливо поглиблювати знання і розвивати навички, що необхідні кожному керівнику.

Менеджмент цивільного захисту характеризується зміною змісту планування, всебічним дослідженням факторів ефективної діяльності організації, орієнтацією управління залежно від результатів, розробкою технологій прийняття рішень, широким застосуванням інформатики в управлінні на базі комп'ютерних мереж і засобів комунікації і, зрештою, активною участю самої людини в управлінні.

Багатоваріантність сучасного керування господарськими та службовими відносинами в системі менеджменту у сфері цивільного захисту характеризується:

- гнучкістю;
- неординарністю ситуацій та неповторністю способів дії в конкретній ситуації.

В природі не існує універсальних рецептів, так само і менеджмент їх не дає. Менеджмент вчить, як, знаючи прийоми, способи та шляхи вирішення тих чи інших управлінських завдань, досягти успіху в умовах конкретної ситуації. Керівник-менеджер стає центральною фігурою керування, розробляє варіанти службових рішень, бере на себе відповідальність за розробку та впровадження управлінських команд.

Отже, ефективна практика менеджменту цивільного захисту потребує синтезу науки і мистецтва, тобто поєднання раціональної об'єктивності та інтуїтивної проникливості під час вирішення управлінських проблем у сучасному динамічному середовищі службової діяльності.

Також, менеджмент цивільного захисту - специфічний вид діяльності, де потрібно зрозуміти ситуацію й створити відповідні умови для досягнення найкращих результатів.

Менеджмент становить сутність діяльності керівного складу та органів управління. Вона спрямована на підтримку готовності сил і засобів до виконання завдань за призначенням, управління ними при виконанні поставлених завдань. У порядку зростання невизначеності і складності завдань виділяють такі галузі менеджменту цивільного захисту як: управління технічними засобами, управління ресурсами; управління професійною підготовкою; управління станом готовності; управління діями при ліквідації надзвичайних ситуацій. Управління діями при ліквідації надзвичайних ситуацій - основне і найбільш складне завдання управління. Сюди входять в повному обсязі всі попередні завдання і, крім того, додається завдання розподілу сил і засобів.

У процесі менеджменту цивільного захисту виникають відносини управління - відносини між людьми, що відображають організаційні зв'язки між суб'єктом і об'єктом управління. За своїм змістом відносини управління можуть бути організаційними, економічними, соціальними тощо.

Об'єктами менеджменту цивільного захисту, в загальному розумінні, є різноманітні форми суспільно-державні відносин у сфері безпеки життєдіяльності, а суб'єктами - окремі індивідууми, групи осіб, а також керуюча і керована підсистеми організацій.

Керівників в системі менеджменту цивільного захисту розрізняють за рівнями (в результаті вертикального поділу управлінської діяльності) і за сферами (в результаті горизонтального поділу управлінської діяльності). Є менеджери-керівники вищого (інституційного), середнього (управлінського) і нижчого (технічного) рівнів.

З урахуванням специфіки діяльності органів і підрозділів ДСНС України у загальному вигляді наведені рівні управління, де відображено аналогію між рівнями управління і рівнями керівництва.

До вищого рівня відносяться керівники, які спрямовують, координують і стимулюють діяльність особового складу служби (керівний склад ДСНС України, територіальних, місцевих органів управління, підприємств і установ ДСНС України).

Середній рівень менеджменту (спеціалісти, які надають кваліфіковану допомогу керівникам у вирішенні службових питань (інженерний склад, економісти, юристи, психологи тощо) або особи, які здійснюють самостійне керівництво інженерно-технічними, наглядово-профілактичними, планово-економічними, соціальними, кадровими та іншими функціональними службами (так звані функціональні керівники відділів, відділень, секторів, груп тощо та головні спеціалісти).

Менеджери нижчого рівня (допоміжний персонал, який здійснює технічне та інформаційне обслуговування апарату управління - збір, певну обробку, збереження і передачу інформації (секретарі, архіваріуси, фахівці з діловодства тощо).

Вищі керівники організації опрацьовують стратегію, середні розробляють плани її реалізації, а нижчі - відповідають за конкретну роботу, яка виконується у відповідності до цих планів.

3.2. Визначення та основні поняття управління в системі цивільного захисту України

Наука менеджменту має давню історію. В той час коли людина ставила перед собою певні цілі чи завдання, виникала потреба в управлінні, в забезпеченні відповідної організації праці, виробництва чи діяльності.

Людством нагромаджено багатий досвід удосконалення менеджменту до складу якої входить управління. Його вивчення і використання сприяє поліпшенню умов праці, досягненню кращих його результатів.

Взагалі, поняття «менеджмент» не має однозначного визначення. У це поняття вкладається багато значень, дається безліч трактувань, інтерпретацій, що часом дуже важко зрозуміти, про що дійсно йде мова, і що мають на увазі, коли говорять про менеджмент. Наявність декількох десятків визначень одного і того ж поняття (тобто багатозначність) вказує, передусім, на невизначеність, неоднозначність нашого уявлення про таке явище, яке ми називаємо менеджмент.

Мета отримання суб'єктом управління (людиною) бажаного результату діяльності створила передумову появи управління. В даному розумінні управління — це здійснення цілеспрямованого впливу, для спільної діяльності людей. Основним універсальним явищем в суспільстві є управління. Розквіт суспільства на еволюційному шляху, окремих його сфер, не можливий без встановлення і реалізації певного набору звичаїв, які набувають юридичної форми у вигляді законів, правил, норм. Процес впливу на суспільство або колектив є предметом вивчення науки управління.

Дуже часто управління визначається як керівництво. У більшості своїх значень слово «керівництво» є синонімом «управління».

Керувати – означає давати вказівку, віддавати розпорядження. Отже, змістом є постановка перед підлеглими цілей і завдань. Необхідність керівництва пояснюється тим, що, по-перше, цілі й завдання управління (діяльності) задаються людям ззовні, а не є їх власними. Керівництво, як і управління, є особливим видом діяльності, предметом якої є діяльність інших людей. Метою керівництва є постановка цілі як результату цієї діяльності й визначення критеріїв досягнення поставленої мети керованими.

Зазвичай у науковій літературі і практичній діяльності поняття «управління» розглядають крізь призму загального, функціонального, процесуального, суб'єктно-об'єктного підходів.

За загальним підходом управління розглядається як: організація діяльності відповідно до вимог об'єктивних законів; наука і практика управління організаціями; наука і мистецтво, тобто в ньому поєднується об'єктивне й індивідуальне; організація і реалізація цілеспрямованих впливів;

організація та координація діяльності з використанням ресурсів для досягнення бажаного результату; механізм, що реалізує систему інтересів усіх учасників діяльності (суспільних, колективних, індивідуальних).

У контексті функціонального підходу управління — це цілеспрямована координація суспільного відтворення; планування, організація, мотивація, контроль; цілеспрямований вплив на групи людей з метою організації та координації їх діяльності у процесі службової діяльності.

Процесуальний підхід передбачає розгляд управління як: процесу діяльності, прийняття і реалізації управлінських рішень; процесу або форми діяльності, яка передбачає керівництво певною групою людей з орієнтацією її на досягнення мети організації; особистий вплив керівника на поведінку інших для досягнення тієї чи іншої мети (тобто пошук відповідних управлінських рішень, їх реалізація і контроль ефективності). Процес управління на прикладі діяльності підрозділів ДСНС України включає в себе: безпосереднє добування, збір, вивчення і аналіз даних про обстановку; прийняття рішень, доведення завдань до підлеглих; планування дій за призначенням; організацію та підтримання взаємодії; підготовку до проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт, безпосереднє керування ними; організацію і проведення заходів з усіх видів забезпечення; організацію контролю.

У ракурсі суб'єктно-об'єктного підходу управління розглядається як: усвідомлена цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона упорядковує і підкоряє своїм інтересам елементи зовнішнього середовища — суспільства, живої і неживої природи, техніки; системна, конкретна практична діяльність зі свідомої організації всього суспільного виробництва на всіх стадіях його розширеного відтворення; цілеспрямований вплив на об'єкт управління для зміни його стану або поведінки відповідно до змін обставин; цілеспрямована взаємодія між суб'єктом і об'єктом у системі управління, що є елементом організації процесу досягнення мети, вирішення завдань; усвідомлена діяльність людей, спрямована на створення оптимальних умов функціонування об'єкта; діяльність органів і кадрів управління щодо впливу на

керований об'єкт за допомогою обраних методів для досягнення поставленої мети.

Головна мета управління – створення чітко спрямованої діяльності об'єкта управління (колективу) задля вирішення поставлених задач. Кінцевим результатом управлінської діяльності є управлінські рішення та практичні дії, необхідні для функціонування організації в необхідному режимі, оскільки сфера управлінського впливу поширюється на всі елементи її діяльності через канали (членів) організації.

Якщо у загальному вигляді охарактеризувати сутність управлінської діяльності, то вона полягає у впливі на об'єкт (процес) через прийняття управлінських рішень та їх реалізацію. Управління являє собою усвідомлену цілеспрямовану діяльність людини, за допомогою якої вона упорядковує і підкоряє своїм інтересам елементи зовнішнього - середовища суспільства, техніки і живої природи. Управління є складним динамічним процесом. Його можна розглядати як циклічно повторюваний процес впливу органу управління на керований об'єкт, у якому послідовно на основі обробки вихідної (первинної) інформації про стан об'єкта та оцінки обстановки створюється план досягнення мети з конкретними заходами та виконавцями, здійснюється управлінський вплив на об'єкт і контроль виконання плану, за умови зміни обстановки та стану об'єкта проводиться корекція плану, вироблення і передача нових впливів, обраних з множини можливих варіантів досягнення мети при раціональних (оптимальних) витратах ресурсів. Складовими частинами управління є визначення мети, збір, обробка й оцінка інформації про об'єкт управління та обстановку, динамічне планування (планування з періодичним (якщо є потреба) введенням корективів до раніше розробленого плану) впливів на об'єкт управління, контроль виконання (оцінка результату впливу). Ці елементи циклічно повторюються.

Управління може здійснюватись лише в тому випадку, коли існує реально діюча система, яка вирішує завдання управління. Управління як основна функція керівників є властивим усім сферам колективної діяльності.

Але, з іншого боку, кожна сфера діяльності має свої специфічні особливості, обумовлені змістом та умовами роботи.

На сучасному етапі управління вважається, що менеджер – керівник на будь-якому рівні покликаний вирішувати дві важливі задачі:

- отримати теоретичні знання про науку управління (в процесі навчання);
- опанувати мистецтвом управління (в процесі практичної діяльності).

Існують різні підходи до управління.

Як наука, управління є комплекс знань у вигляді концепцій, теорій, принципів, способів, форм і шкіл управління.

Як мистецтво, управління - це отриманні навички які дають можливість вдало та раціонально застосовувати на практиці теоретичні основи управління, розроблені в рамках наукового знання.

Як функція, управління - це здійснення впливу на людей з метою скерувати їхні дії для отримання бажаного результату.

Для усвідомлення сутності управління кожен керівник-менеджер повинен зрозуміти що через управління здійснюється прямий вплив на свідомість, поведінку і діяльність людей. Якщо немає дієвого або активного впливу на об'єкт управління, який би забезпечував досягнення певної мети, то немає й управління.

Початковою точкою в управлінській діяльності є:

- цілеспрямована діяльність;
- зацікавленість;
- «портфель» вмінь та навичок;
- неординарність рішень.

Якщо розглядати управління органів та підрозділів цивільного захисту, то за своєю сутністю об'єкт управління є складною ієрархічною організацією, яка складається з великої кількості відносно самостійних структурних підрозділів. Функціонування кожного з них не можливе без управління. Тоді об'єктом управління виступають структурні підрозділи цивільного захисту, на

які спрямовується управлінський вплив. Суб'єктами управління є особи або органи, що здійснюють управлінські дії. Суб'єкт і об'єкт управління взаємодоповнюють один одного як суб'єкти управлінської діяльності і становлять органічну єдність керуючої і керованої підсистем у конкретній системі управління.

Управління органами і підрозділами цивільного захисту є лише одним із видів специфічної управлінської діяльності, спрямованна на забезпечення взаємодії органів управління, підрозділів і служб ДСНС України як єдиного цілого, з метою виконання поставлених завдань у сфері захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру.

Не можна, наприклад, питання регулювання службовою діяльністю цивільного захисту розглядати як соціальне управління. Все коло явищ, відносин і процесів, що існують у суспільстві і зазнають на собі цілеспрямованого впливу, є загалом суспільному управлінню. Щоб забезпечити ефективність управлінської діяльності у сфері цивільного захисту, необхідно чітко розуміти специфіку різних її видів і напрямів, адже всі вони складаються з різних дій, функцій, мають різні принципи, використовують різні засоби і методи. Процес управління в системі ДСНС України має чисельні особливості, обумовлені характерними завданнями, які покладаються на неї. Заходи, пов'язані з цивільним захистом, є дуже різноманітними і не завжди повністю прогнозовані. Управління в повсякденній діяльності щодо захисту населення та території від НС будь якого характеру постійно супроводжується високим ступенем ризику.

Крім цього управління в ДСНС України має ряд особливостей, зокрема:

1. Сили та засоби повинні утримуватися в постійній готовності до дій за призначенням.
2. ДСНС України є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через міністра внутрішніх справ.

Завдання, що покладаються на ДСНС України, є державними завданнями, співробітники ДСНС України наділені відповідними

повноваженнями за покладеними функціями по відношенню до всіх суб'єктів діяльності.

Як одна зі складових єдиної державної системи цивільного захисту, ДСНС України має тісний зв'язок з органами державного управління та місцевого самоврядування, іншими функціональними підсистемами єдиної системи цивільного захисту.

Основними завданнями ДСНС України є:

- реалізація державної політики у сферах цивільного захисту, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій та запобігання їх виникненню, ліквідації надзвичайних ситуацій, рятувальної справи, гасіння пожеж, пожежної та техногенної безпеки, діяльності аварійно-рятувальних служб, профілактики травматизму невиробничого характеру, а також гідрометеорологічної діяльності;

- здійснення державного нагляду (контролю) за додержанням та виконанням вимог законодавства у сферах пожежної і техногенної безпеки, цивільного захисту, за діяльністю аварійно-рятувальних служб;

- внесення на розгляд Міністрові пропозицій щодо формування державної політики у відповідній сфері.

3. Діяльність у сфері цивільного захисту пов'язана з високим ступенем ризику.

Працівники та службовці повинні мати високий рівень професійної підготовки, відповідні морально-психологічні та вольові якості, фізичний стан, щоб виконувати завдання за призначенням з ризиком для здоров'я та життя.

4. Відлік часу з моменту виникнення НС є одним з головних факторів, що визначають стан захищеності населення, об'єктів і територій.

Схематично можна для кожного керівника-менеджера створити стереотипну модель: Готовність системи управління повинна бути постійною = час реагування – мінімальним = ефективність роботи – високою = ресурсне забезпечення - повним.

5. Багатовекторність завдань цивільного захисту.

Комплекс заходів, пов'язаних з цивільним захистом, є дуже широким і не завжди повністю передбачуваним.

Виходячи з загальної теорії, визначимо систему управління у сфері цивільного захисту як упорядковану сукупність взаємозалежних і взаємодіючих органів і пунктів управління, систем зв'язку та автоматизації процесів управління, що призначена для вирішення завдань управління підпорядкованими силами при підготовці їх до використання за призначенням, в ході реагування на надзвичайні ситуації і в повсякденній діяльності, з метою виконання поставлених завдань. Система управління повинна забезпечувати ефективну діяльність за всіма напрямками роботи. При цьому до самої системи управління висуваються ряд вимог: надійність, життєздатність, точність, оптимальність структури тощо.

3.3. Вимоги до сучасного менеджера-керівника.

Менеджмент цивільного захисту, що здійснює свою діяльність в сучасних умовах, висуває високі вимоги до менеджерів-керівників. Сучасний керівник – це особа, яка має певні загальні теоретичні знання з основних управлінських наук, та має певний практичний багаж в сфері стратегії та тактики управління, інновації, управління персоналом та службовою діяльністю у сфері цивільного захисту. Сучасний керівник виконує такі ролі, як: управлінець, лідер, дипломат, вихователь, новатор, особистість тощо.

Специфіка завдань, що виконуються керівником, зумовлює переважно розумовий, творчий характер управлінської діяльності. Основний її зміст полягає в постановці цілей, прийнятті рішень, розробці способів і прийомів управління для досягнення поставленої мети, організації спільної діяльності підлеглих для виконання прийнятих рішень.

Інформація, опрацювавши яку, керівник приймає рішення, необхідні для зміни стану керованого об'єкта (підлеглого, колективу, організації), - це особливий предмет. Знаряддям виступають передусім засоби роботи з

інформацією. Результатом діяльності керівника вважається досягнення поставленої мети.

Вимоги до професійної діяльності керівників можна умовно розбити на дві групи. Першу складають знання та вміння (мистецтво) виконувати професійну роботу. Вони складаються з розуміння природи управлінської роботи і процесів управління; знання посадових і функціональних обов'язків, способів досягнення мети й підвищення ефективності роботи органів та підрозділів цивільного захисту; уміння використовувати сучасні інформаційні технології та засоби комунікації, необхідні в процесі управління. Для цього йому потрібні знання й уміння, які включають:

- уміння обґрунтовувати й приймати рішення в ситуаціях, для яких характерні висока динамічність і невизначеність;
- інформованість (інформація - це знання) з питань розвитку ДСНС України; стану досліджень, основної та допоміжної техніки, пожежно-технічного озброєння; нормативних актів; динаміки процесу управління тощо;
- ознайомлення з досвідом управління в організаціях інших відомств;
- здатність розпоряджатися ресурсами, планувати й прогнозувати діяльність організації;
- вміння правильно створювати кадрове «поле» з урахуванням всіх суб'єктивних особливостей;
- вміння мобілізувати колектив на вирішення поставлених завдань;
- координувати діяльність всіх служб та підрозділів як єдиної системи управління організацією;
- вміння планувати та організовувати особисту діяльність, поєднувати у ній основні принципи управління, використовувати в залежності від ситуації найбільш доцільні та ефективні методи та стиль роботи;
- бути критичним до себе та оточуючих;
- розвивати в підлеглих розумну ініціативність;
- уміння використовувати сучасну інформаційну технологію, засоби комунікації та зв'язку.

Керівник-менеджер, професіонал, завжди використовує ті досягнення науки в галузі процесів, методів, форм управлінської діяльності, які підвищують ефективність службової діяльності.

Друга група вимог до професійної діяльності керівника пов'язана з його здатністю працювати з людьми й керувати самим собою (самоуправління). Менеджери повинні мати багато специфічних особистих якостей, які підсилюють довіру та повагу з боку тих, з ким вони вступають в контакт. Це, насамперед:

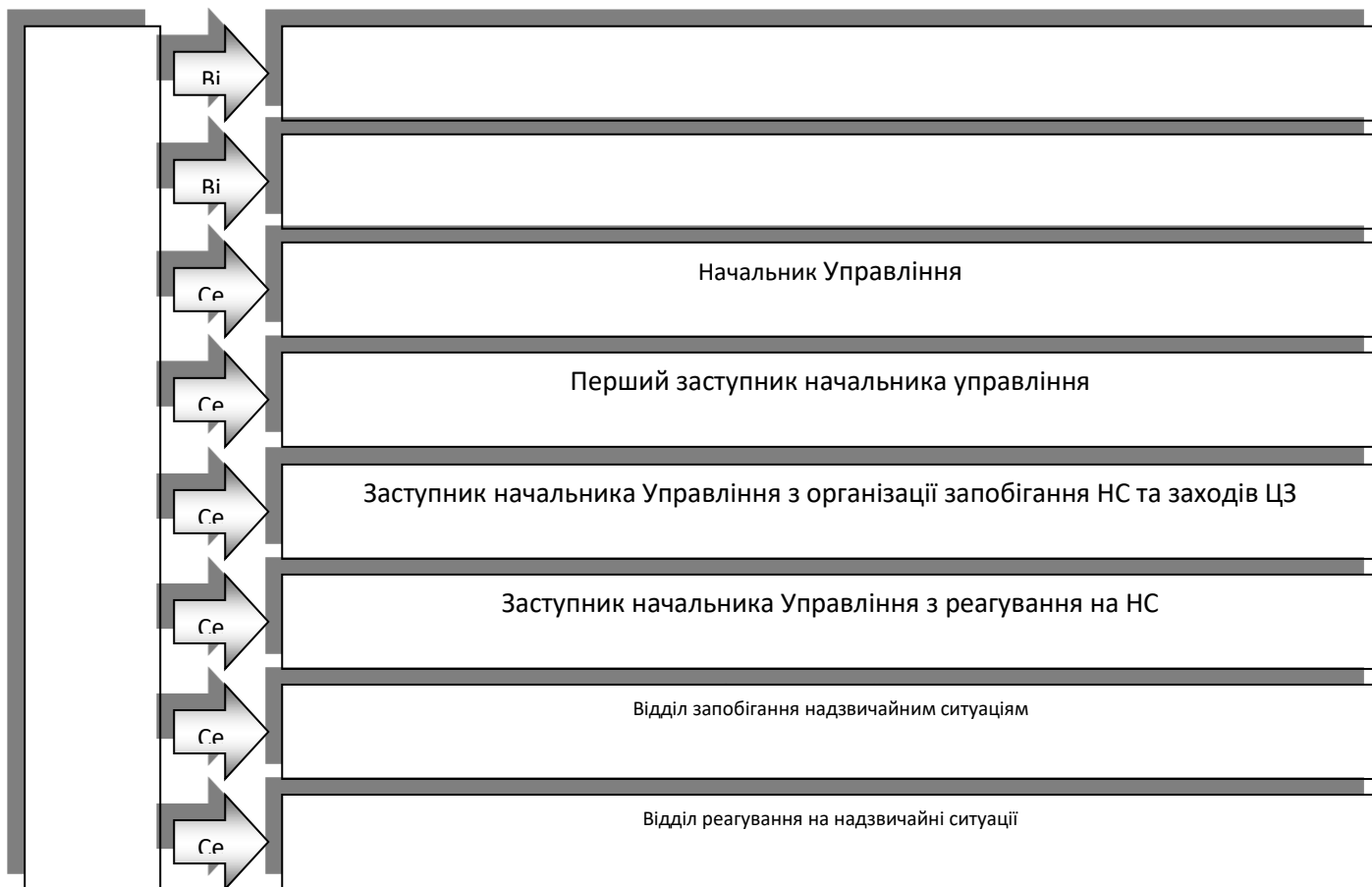
- володіння мистецтвом управління людськими ресурсами;
- володіння мистецтвом налагодження зовнішніх зв'язків;
- здатність до самооцінки, уміння робити правильні висновки й безупинно підвищувати кваліфікацію;
- високе почуття обов'язку та відданості справі;
- чесність у відносинах з людьми та довіра до колег;
- поважливе відношення та піклування про людей, не зважаючи на їх положення в ієрархії організації.

Функції сучасного менеджера полягають в організації і плануванні діяльності організації та своєї особистої роботи; проведенні зборів, нарад, зустрічей, переговорів; розподілі, контролюванні та координації роботи підлеглих; перевірці та оцінюванні результатів роботи працівників; організації підготовки звітів та інших документів; ознайомленні із детективними документами; прийомі відвідувачів; ознайомленні з новими технологіями управління, науки і техніки; підвищенні ділової кваліфікації; формуванні ефективної команди та сприятливого мікроклімату у колективі; генеруванні та втіленні ідей та пропозицій. Характерною ознакою менеджера, яка, власне, і перетворює управлінця у керівника, є його повноваження ухвалювати управлінські рішення.

Отже, ефективна практика менеджменту в цивільному захисті потребує синтезу науки і мистецтва, тобто поєднання раціональної об'єктивності та інтуїтивної проникливості під час вирішення управлінських проблем у сучасному динамічно-небезпечному оточуючому середовищі .

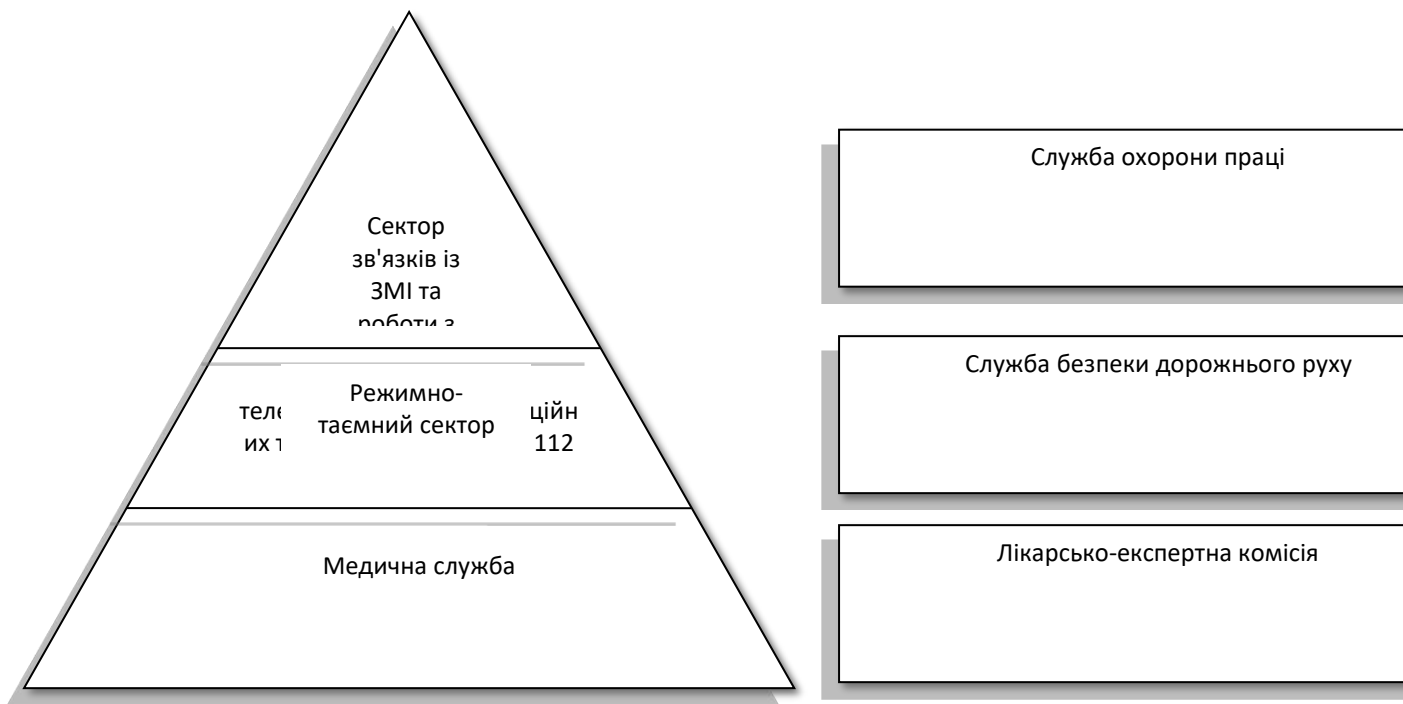
У менеджменті важливе значення мають безперервний управлінський контроль, контрольованість і передбачуваність результатів, налагодження прямого і зворотного зв'язку, створення інформаційно-комп'ютерних систем і цілої низки інших підсистем. Інакше кажучи, в менеджменті маємо справді наукову систему управління та організації праці. Тому звертається особлива увага на те, щоб менеджер був не тільки адміністратором, а й вченим, дослідником, вихователем, прогнозістом, консультантом, психологом, моралістом. А головне - лідером.

ІЛЮСТРАТИВНІ МАТЕРІАЛИ

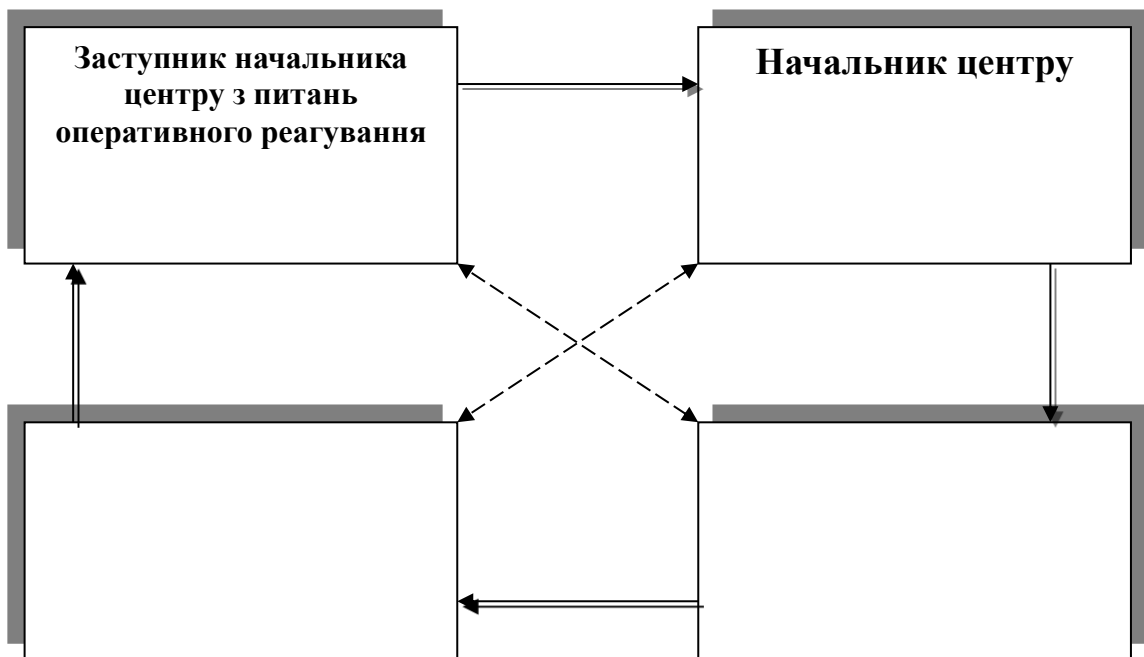


Мал. 3.1. Основні визначення менеджменту у сфері цивільного захисту.

Мал. 3.2. Поділ управлінської праці



Мал. 3.3. Рівні управління в ДСНС України

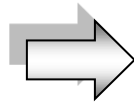


Мал. 3.4. Основні функції менеджменту та їх взаємозв'язок

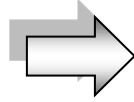
Мал. 3.5. Модель діяльності сучасного менеджера

Начальник

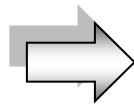
центру



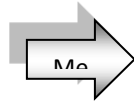
Заступник начальника центру - начальник відділу інформаційних технологій



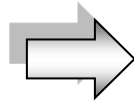
Заступник начальника центру



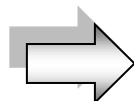
Відділ (відділення, сектор) технічного забезпечення



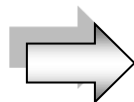
Відділ інформаційних технологій



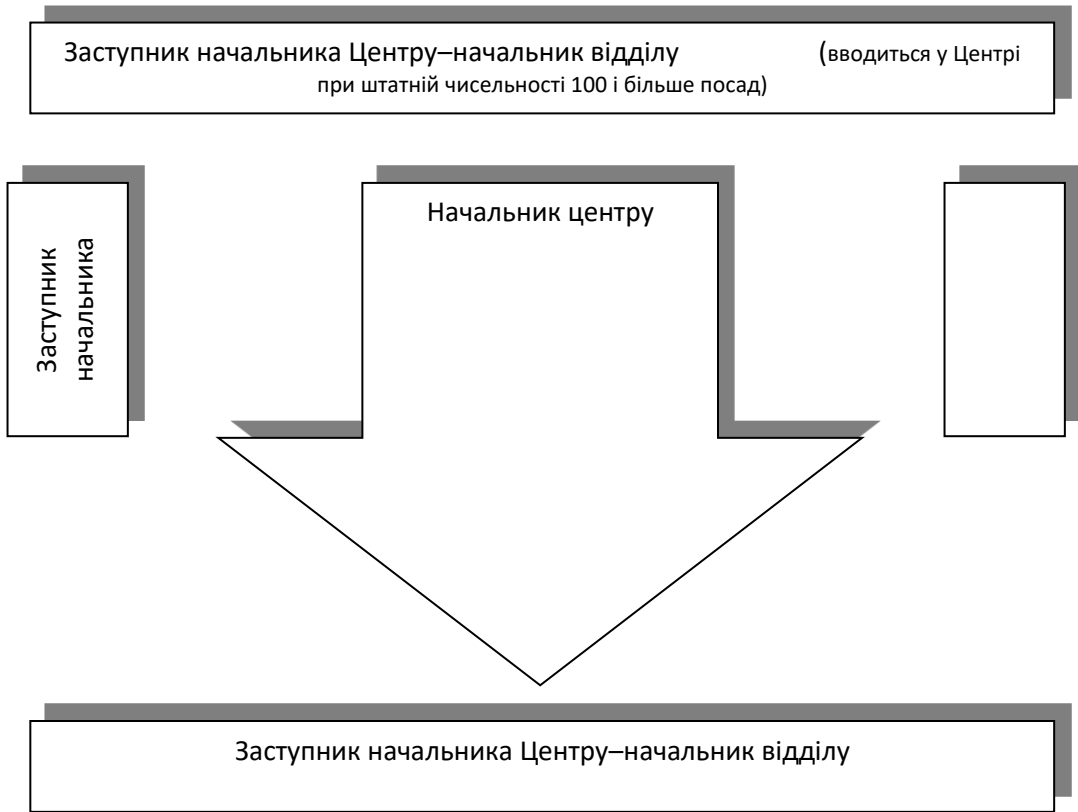
Відділ телекомунікаційних систем, технічного захисту інформації та радіотехнічного контролю



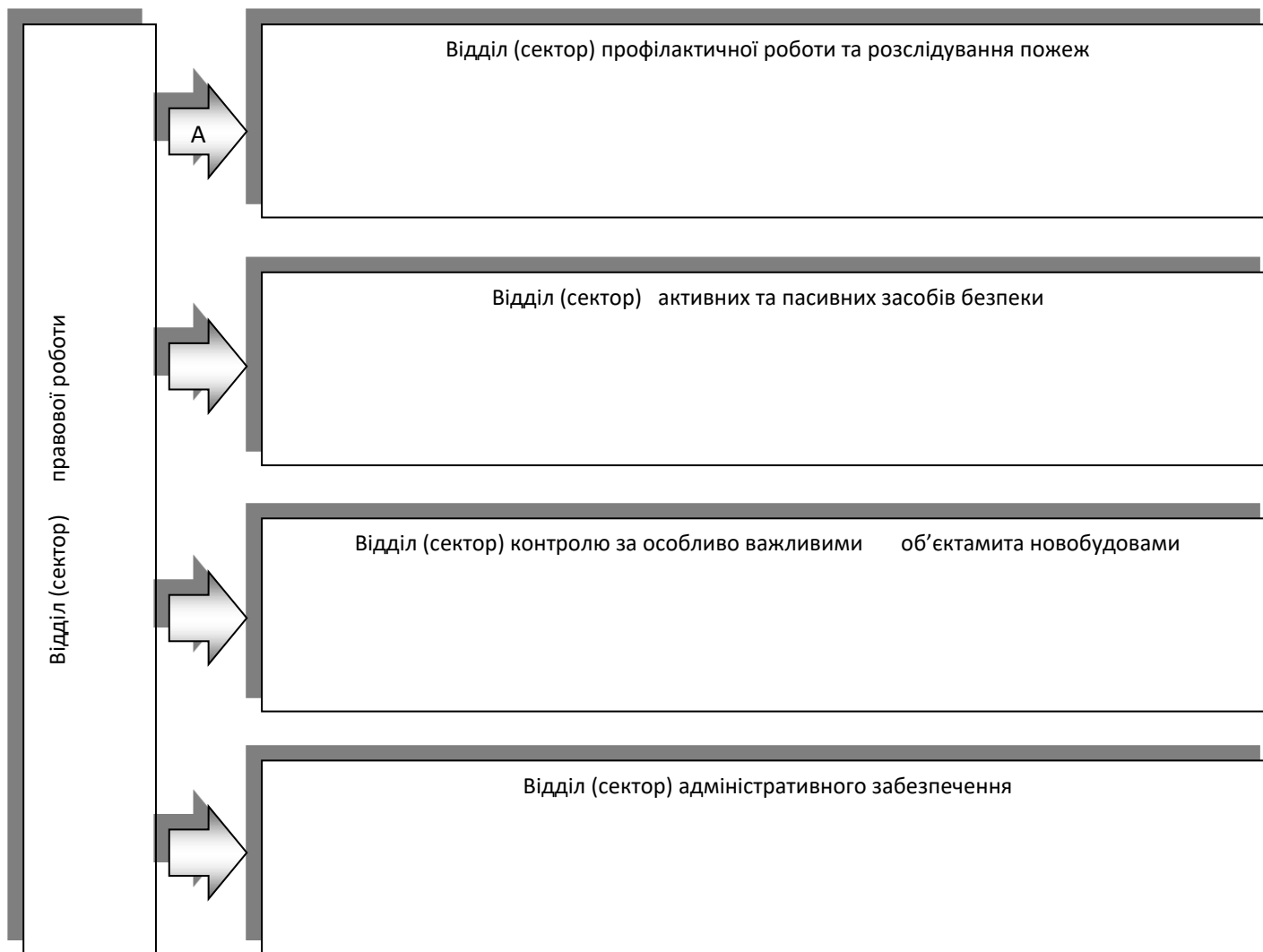
Сектор технічного захисту інформації та радіотехнічного контролю



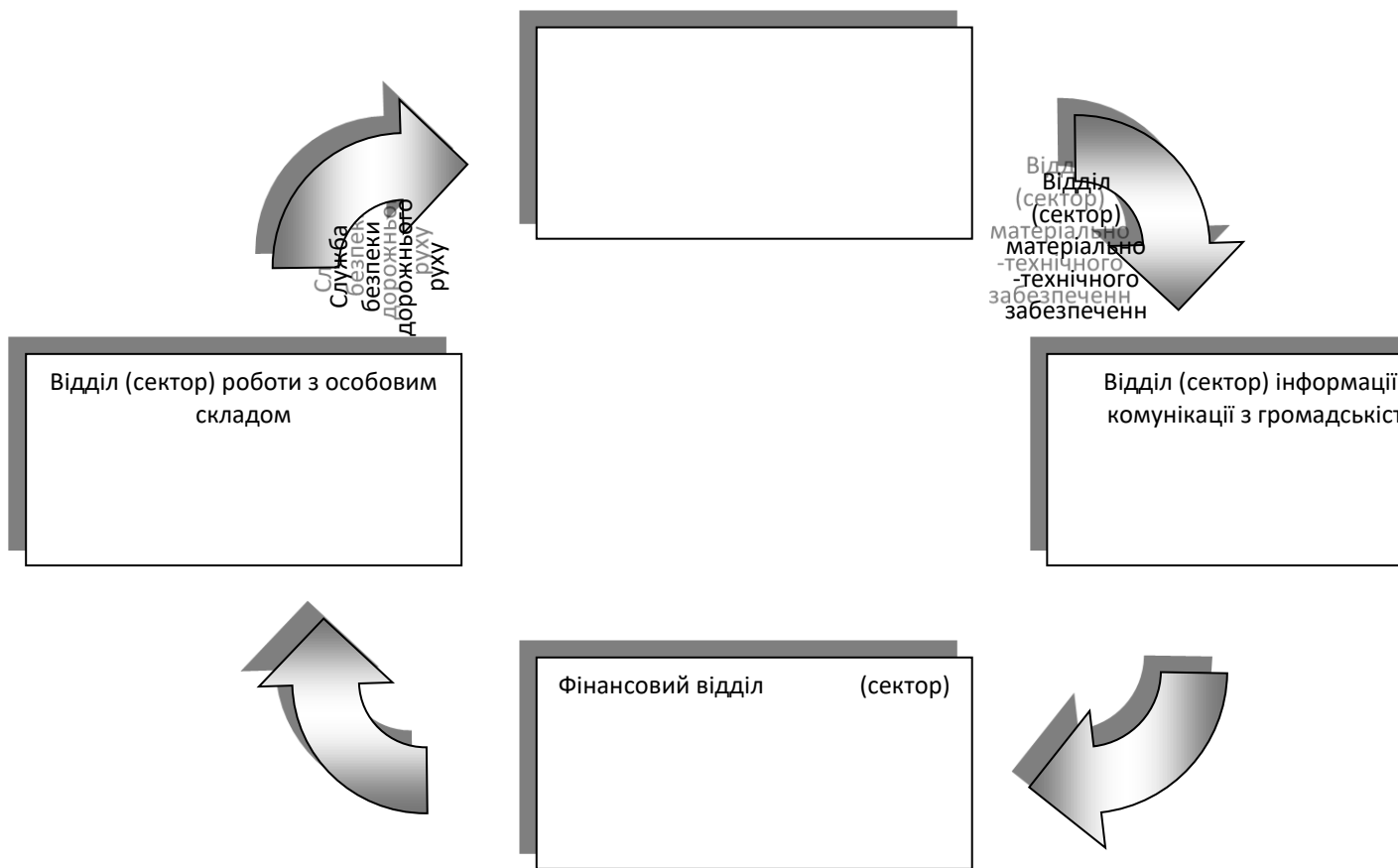
Мал. 3.6. Управлінські навички менеджера



Мал. 3.7. Сутність і складові механізми управління

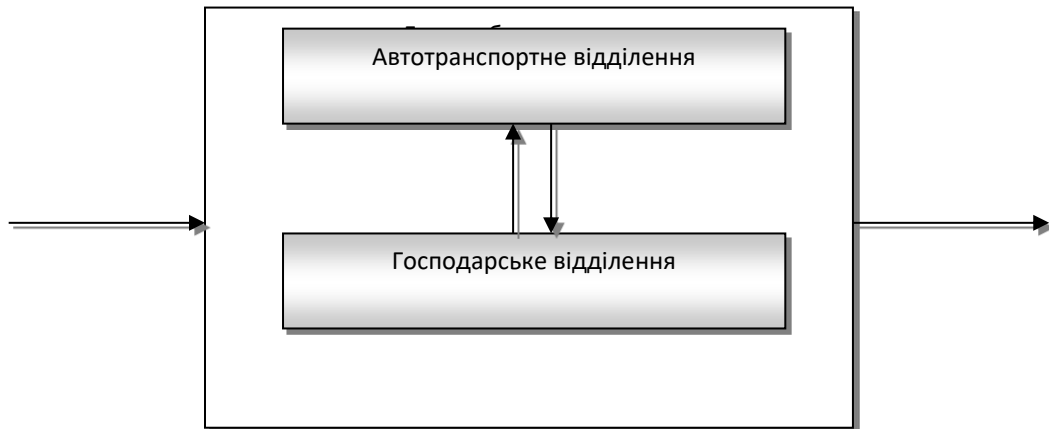


Мал.3.8. Спільні риси організацій як об'єктів управління

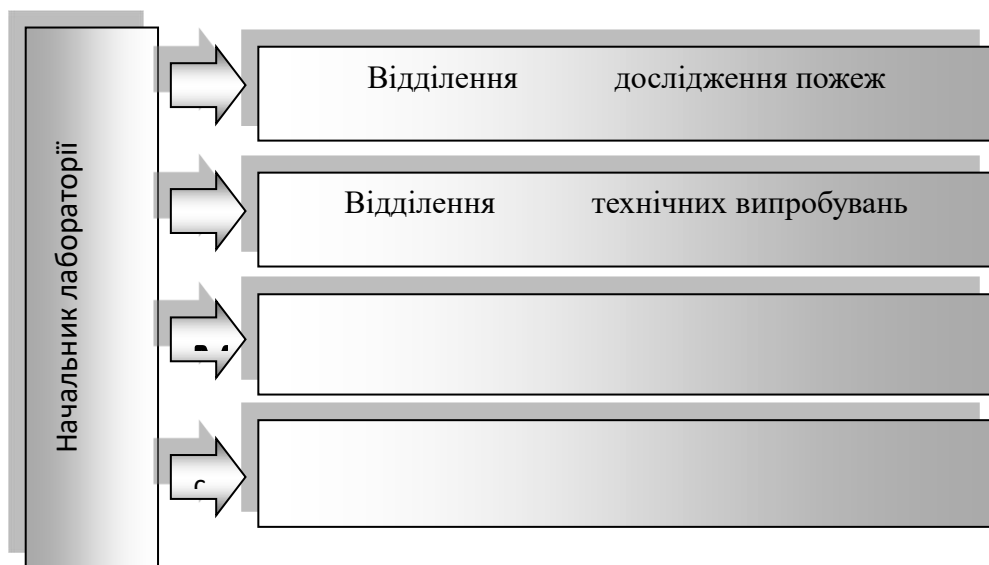


Мал. 3.9. Цикл менеджменту

Мал. 3.10. Якості необхідні менеджеру



Мал. 3.11 Схема управлінських зв'язків у системі управління



Мал. 3.12 З ґрунтованого Оксфордського словника англійської мови

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ПОВТОРЕННЯ

1. Чому організації потребують управління?
2. Яка різниця між поняттями «результативність» та «ефективність» діяльності організації?
3. Які Ви знаєте визначення менеджменту?
4. Які чотири головні функції процесу менеджменту? Як вони пов'язані одна з одною?
5. Назвіть різні категорії менеджерів як за рівнями, так і за сферами в організації.
6. Визначте важливі навички, які дають змогу менеджерам досягти успіху. Наведіть приклади.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ

1. У розділі зазначено, що менеджмент є і наукою, і мистецтвом. Чи можна стверджувати, що один із цих компонентів є важливішим від іншого? За яких обставин один компонент може бути важливішим?
2. Наведіть приклади розподілу управлінської праці за трьома основними рівнями управління у конкретних організаціях чи підрозділах. Опишіть сутність головних завдань і функцій, які виконують менеджери на кожному із цих рівнів.
3. Згадайте останній груповий проект чи завдання, у якому Ви брали участь. Поясніть, як були використані чотири головні функції менеджменту?
4. Назвіть найважливіші, на Вашу думку, управлінські та особистісні навички і характеристики успішних менеджерів. Проілюструйте свої міркування прикладами із практики.

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Чи погоджуєтесь Ви з традиційними визначеннями менеджменту? Проаналізуйте визначення поняття «менеджмент» різними вітчизняними і зарубіжними ученими і практиками. Сформулюйте своє визначення менеджменту як науки чи як практичної діяльності у сфері цивільного захисту.
2. Дослідіть, яка різниця між поняттями «менеджмент» та «управління» і як ці дві категорії співвідносяться на практиці.
3. Визначте, які підходи до менеджменту більш ширші: як процесу виконання функцій, чи як діяльності, спрямованої на успіх?
4. Дослідіть, як співвідносяться поняття менеджер, керівник, управлінець. Яка між ними різниця?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ

Завдання №1.

Розкрийте взаємозв'язок курсу «Управління в органах і підрозділах цивільного захисту» або «Основи менеджменту» з дисциплінами, що вивчалися

Вами у попередніх навчальних семестрах. Визначте роль та місце даної дисципліни у підготовці майбутніх спеціалістів. Які навички з управління повинні бути притаманні керівникам-менеджерам, що працюють в умовах діяльності у сфері цивільного захисту?

Завдання №2.

1. Який зі способів управління співробітниками підрозділів ДСНС України ви вважаєте доцільним: наказувати або радитися з підлеглими, як ефективніше вирішити ту або іншу проблему? Вибір обґрунтуйте.

2. У чому вбачаєте переваги неформального управління, порівняно з директивним?

ТЕСТИ

1. З точки зору загального підходу, управління – це:

- а) Планування, організація, мотивація та контроль.
- б) Теорія та практика керування.
- в) Процес діяльності щодо прийняття та реалізації управлінського рішення.
- г) Цілеспрямований вплив на об'єкт управління для зміни його стану або поведінки.

2. З точки зору функціонального підходу, управління – це:

- а) Теорія та практика керування.
- б) Процес діяльності щодо прийняття та реалізації управлінського рішення.
- в) Цілеспрямований вплив на об'єкт управління для зміни його стану або поведінки.
- г) Планування, організація, мотивація та контроль.

3. З точки зору об'єктивно-суб'єктивного підходу, управління – це:

- а) Планування, організація, мотивація та контроль.
- б) Теорія та практика керування.
- в) Процес діяльності щодо прийняття та реалізації управлінського рішення.
- г) Цілеспрямований вплив на об'єкт управління для зміни його стану або поведінки.

4. З точки зору процесуального підходу, управління – це:

- а) Теорія та практика керування.
- б) Процес діяльності щодо прийняття та реалізації управлінського рішення.
- в) Цілеспрямований вплив на об'єкт управління для зміни його стану або поведінки.
- г) Планування, організація, мотивація та контроль.

5. Управління – це:

- а) Персонал організації, що здійснює безпосереднє керування об'єктом управління, вироблення необхідних рішень і підготовку інформації.
- б) Організації та їхні підрозділи, наділені правом приймати управлінські рішення в межах їхньої компетенції і стежити за виконанням прийнятих рішень.
- в) «Елемент», функція організаційних систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їхньої визначеної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності.
- г) Цілісна система компонентів, що виконують певну функцію в живих системах.

6. До принципів адміністративного управління сформульованих А. Файолем не належить:

- а) Гнучкість рішень.
- б) Єдиноначальність.
- в) Централізація.
- г) Повноваження і відповідальність.

7. Стійкість управління – це:

- а) Швидке реагування на зміну обстановки, своєчасне уточнення прийнятого рішення, завдань, поставлених виконавцям, і порядку взаємодії.
- б) Завчасне визначення дублерів, створення резервних напрямків зв'язку, розгортання пунктів управління і вузлів зв'язку у захисних спорудах.

в) Швидке реагування на зміну обстановки, своєчасне уточнення прийнятого рішення, завдань, поставлених виконавцям, і порядку взаємодії.

г) Своєчасне ухвалення рішення, швидке доведення завдань до підлеглих, швидке відновлення порушеного управління, підтримання постійного зв'язку з виконавцями і взаємодіючими органами управління, силами і старшим начальником та постійна координація їх дій.

8. Гнучкість управління – це:

а) Швидке реагування на зміну обстановки, своєчасне уточнення прийнятого рішення, завдань, поставлених виконавцям, і порядку взаємодії;

б) Рішуче і наполегливе втілення в життя заходів, передбачених планами цивільного захисту (дії органів управління та сил під час надзвичайної ситуації"), та прийнятого рішення, що забезпечує виконання поставлених завдань у визначені терміни;

в) Своєчасне ухвалення рішення, швидке доведення завдань до підлеглих, швидке відновлення порушеного управління, підтримання постійного зв'язку з виконавцями і взаємодіючими органами управління, силами і старшим начальником та постійна координація їх дій;

г) Завчасне визначення дублерів, створення резервних напрямків зв'язку, розгортання пунктів управління і вузлів зв'язку у захисних спорудах.

9. Менеджмент як особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу, визначив:

а) А. Файоль.

б) Ф. Тейлор.

в) П. Друкер.

г) М. Фоллет.

10. Об'єкт управління — це:

- а) Особи або органи, які здійснюють наукове дослідження теоретичної проблеми, проектування нової системи, управління розвитком системи, її експлуатацію.
- б) Комплекс взаємопов'язаних частин, об'єднаних для досягнення певної мети.
- в) Взаємопов'язані частини або компоненти, в ролі яких можуть виступати елементи як матеріальної, так і концептуальної природи.
- г) Елементи структури.

11. Суб'єкт управління — це:

- а) Взаємопов'язані частини або компоненти, в ролі яких можуть виступати елементи як матеріальної, так і концептуальної природи;
- б) Особи або органи, які здійснюють наукове дослідження теоретичної проблеми, проектування нової системи, управління розвитком системи, її експлуатацію;
- в) Характеристики, які встановлюють схожість або відмінність частин при взаємодії між ними, що дає змогу одержати знання про об'єкт і кількісно описати його зовнішні прояви;
- г) Органи та предмети, що взаємодіють між собою.

12. Управління визнано як:

- а) Мистецтво.
- б) Науку і мистецтво.
- в) Самостійну галузь знань і сфери досліджень.
- г) Необхідну діяльність.

13. Управління як функція може розглядатися як:

- а) Цілеспрямований вплив на свідомість і поведінку людей, що здійснюється з метою направити їх дії на досягнення бажаних цілей.
- б) Здатність вміло й ефективно застосовувати на практиці теоретичні основи управління, розроблені в рамках наукового знання.
- в) Сукупність управлінських дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

г) Сукупність структур і людей, що забезпечують використання і координацію всіх ресурсів соціальних систем для досягнення певних цілей.

14. Що не є ознаками діяльності менеджера:

- а) Виконання технічної роботи.
- б) Виконання функцій контролю.
- в) Прийняття управлінських рішень.
- г) Стратегічне планування?

15. Сфери управління виникають у результаті:

- а) Вертикального поділу управлінської праці.
- б) Виділення рівнів управління.
- в) Горизонтального поділу управлінської праці.
- г) Виду діяльності організації.

РОЗДІЛ 4. ФУНКЦІЯ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНАХ І ПІДРОЗДІЛАХ ДСНС УКРАЇНИ.

НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ

Вивчивши цю тему курсанти, студенти та слухачі повинні знати та вміти:

1. Сутність планування як функції управління;
2. З'ясувати суть процесу планування та описувати цілі планування.
3. Основні етапи процесу планування та типи планів в підрозділі;
4. Розкрити необхідність прогнозування при виконанні функції планування.
5. Характеризувати головні види тактичних та оперативних планів.

6. Процедуру розробки плану роботи основних заходів в органах та підрозділах цивільного захисту.

Ключові поняття та терміни: планування, план, завдання, прогнозування, зміст планування, роль планування, система планування, принципи планування, вимоги планування, види планів, структура планів.

4.1. Прогнозування як інструмент процесу планування

Невід'ємною складовою планування роботи у сфері цивільного захисту та різних галузях її діяльності є прогнозування основних показників статистики на майбутній період.

Існує багато припущень, по яких орієнтується менеджер над якими він не має ніякого контролю. Данні припущення необхідні для здійснення різних операцій планування. Для досягнення запланованих результатів менеджер повинен вміти передбачити зовнішні і внутрішні умови майбутнього на основі ретельного аналізу діяльності організації.

Прогнозування (від грецької «знання наперед») - це визначення тенденцій і перспектив розвитку тих чи інших процесів або систем на основі аналізу даних про їх минулий і нинішній стан.

Прогноз - це науково обґрунтоване передбачення тенденцій і особливостей розвитку об'єкта в перспективному періоді на основі виявлення та оцінки стійких зв'язків і залежностей між минулим, теперішнім і майбутнім. Прогнозування є першою стадією планування, оскільки воно дає можливість виявити стійкі тенденції або якісні зміни у процесах, що розглядаються, оцінити їх вплив на майбутній плановий період, виявити можливі альтернативні варіанти дій, накопичити матеріал для обґрунтованого вибору тієї чи іншої концепції або планового рішення. Прогнозування дозволяє органам управління і підрозділам цивільного захисту отримувати оціночні дані, які надають можливість всебічно обґрунтовувати варіанти плану.

Прогнозування це - процес розробки прогнозів. Він здійснюється на основі аналітичної роботи. Існує прямо-пропорційна залежність прогнозування

від якості знань і оцінок, на основі яких воно виробляється. Прогнозування управлінських рішень тісно пов'язано з функціями планування. В системі управління цивільним захистом прогноз відіграє одну з ключових ролей а саме, є перед плановою розробкою багатоваріантних моделей розвитку об'єкта управління.

Прогнозування виступає науковою основою планування і в цьому полягає основна мета прогнозування.

В природі прогнозування можна уявити у вигляді двох взаємопов'язаних сферах. До першої відносять теоретичні аспекти до другої управлінські аспекти.

Теоретичний аспект полягає в тому, що за допомогою прогнозування здійснюється аналіз реальних фактів та причинно-наслідкових зв'язків, оцінка й опис можливих і бажаних перспектив розвитку об'єкта. Управлінський аспект формує рекомендації щодо державного функціонування на відповідну перспективу.

Для вирішення завдань, поставлених перед органами і підрозділами цивільного захисту щодо необхідності швидкого реагування на всі зміни в у разі виникнення надзвичайних ситуацій, важливим елементом діяльності повинно стати прогнозування в оперативно-аналітичній роботі, яку можна виконати із застосуванням відповідних методів і використанням прогнозованих розробок у здійсненні управління . В теорії існує велика кількість методів прогнозування. Серед найбільш поширених у практичній діяльності сфери цивільного захисту є методи: лінійної екстраполяції, колективної експертної оцінки, мозкового штурму. Перспективними є методи прогнозування, в основі яких лежать математичні моделі досліджуваних процесів.

Прогнозування в органах та підрозділах цивільного захисту з метою попередження надзвичайних ситуацій вказує на те, що існує велика недооцінка даної діяльності. Практики-управлінці не звикли думати про прогнозування серйозно, помилково недооцінюючи його і загалом не уявляючи, як створюється прогноз і як його краще використати у керівництві. Свідомо чи не зовсім усвідомивши, керівники різних рівнів схильні виходити з того, що

передбачення хоч і є важливим та бажаним моментом управління, але у той же час воно не є обов'язковим. Важко уявити і зрозуміти, як можна давати вказівки, не зробивши прогнозу та не передбачивши усіх наслідків. Управлінцям, які виростили в надрах директивно-командних систем переважно поточного повсякденного керівництва, які працюють в умовах інструктивної регламентації діяльності та безлічі службових перешкод, об'єкт управління бачиться досить невиразно.

Прогнозування може і повинне стати основним і найбільш активним елементом оперативно-аналітичної роботи, особливо коли стосується безпеки життєдіяльності населення. Керівники всіх рівнів повинні співпрацювати з аналітиками або самі вести аналітичну роботу. Лише у такому випадку прогнозування може бути ефективним і мати право на існування.

І тому, на керівника покладається вся повнота відповідальності за правильне визначення перспектив і можливостей. Прийняття рішення вимагає загального принципового прогнозу подій, прогнозування всіх функцій, можливих перешкод і способів їх подолання.

Цінність прогнозних даних у процесі управління органами і підрозділами цивільного захисту полягає в тому, що вони надають інформацію про ті процеси, які не можна безпосередньо планувати (кількість надзвичайних ситуацій, пожеж, величина збитків від них, загибель людей, потреба у кадровому забезпеченні тощо). І, водночас, прогнози дозволяють передбачати наслідки прийнятих планових рішень.

Прогнозування повинно здійснюватись на всіх рівнях управління, починаючи з державного (а в деяких випадках і міждержавного) і закінчуючи рівнем міст, населених пунктів та об'єктів. Як основні напрямки прогнозування стану цивільного захисту частіше всього виділяють такі:

1. Прогнозування кількості пожеж та інших надзвичайних ситуацій, які можуть виникнути.
2. Прогнозування загибелі людей під час пожеж та інших надзвичайних ситуацій.

3. Прогнозування матеріальних збитків від пожеж та інших надзвичайних ситуацій.

4. Прогнозування розвитку кадрів і персоналу в апараті ДСНС України, в тому числі на керівні посади в її самостійних структурних підрозділах.

Потреба у кваліфікованому прогнозуванні обумовлена його важливою роллю у плануванні. Прогнозування допомагає при зведеному плануванні і координації планів органів і підрозділів системи ДСНС України.

4.2. Планування як функція управління

До функції управління належить планування, завданням якого є формування програм практичної діяльності. Її існування пов'язане з безпосереднім контактом суб'єкта управління з підлеглими, завдяки якому відбувається включення кожного в процес направлений на виконання завдань, які необхідно вирішити.

Для виконання будь якої дії спочатку людина створює (модель) завдяки своїй уяві. Потім людина складає свої моделі в певній послідовності і в неї виходить план дій.

Для досягнення цілей системи, планування можна розглядати як одну з головних функцій управління. Дана функція визначає шляхи і способи, які визначає необхідно задіяти відповідно до поставлених цілей.

Прийняття більшості управлінських рішень в органах і підрозділах цивільного захисту здійснюється на основі планів, особливо це стосується основних напрямків діяльності (функціонування територіальної підсистеми єдиної державної системи цивільного захисту, підготовки та підвищення готовності органів та підрозділів цивільного захисту до дій за призначенням, забезпечення їх повсякденної діяльності, робота з персоналом, взаємодія з місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, робота із засобами масової інформації та зв'язки із громадськістю тощо). Для кращої організованості і налагодження взаємодії серед органів та підрозділів ДСНС України для сконцентрованості основних зусиль на вирішення головних

завдань, потрібно якісно здійснювати планування, що підвищить відповідальність виконавців і полегшить контроль.

Процес планування є першою і головною функцією управління. Знаючи середовище діяльності організації, керівники розробляють декілька цілей і планів які відображають різноманітні наміри організації. Планування є головною функцією управління, від якої певною мірою залежать усі інші функції.

У зв'язку з розглядом даного питанням необхідно надати визначення таким поняттям, як плановість, планування та план.

Одним з головних принципів управління є плановість. Суть планування можна охарактеризувати за допомогою чотирьох головних аспектів і побудувати пірамідальну схему їх значимості:

- внесок планування в досягнення поставлених цілей і завдань,
- провідна роль планування,
- необхідність планування,
- ефективність планів.

Функція планування передбачає прийняття рішення про те, якою має бути мета організації, що повинні робити працівники організації для досягнення цієї мети та вирішує проблему невизначеності щодо діяльності організації й допомагає ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Саме за допомогою планування, обираючи ті чи інші настанови на мету та шляхи її досягнення, керівники прагнуть визначити основні напрями діяльності і конкретні кроки, що забезпечать єдність мети для всіх працівників організації.

Для досягнення цілей та завдань, які стоять перед системою цивільного захисту (далі система) і полегшення виконання планів і похідних від нього і є основною метою. Безумовно, тільки наявність планів не може забезпечити успіх системи. Потрібні дії, система повинна функціонувати. Однак плани можуть сфокусувати дії на певних цілях. Ці плани можуть передрікати, які дії будуть сприяти досягненню кінцевих цілей, які уводять в бік, які, напевно будуть «гальмувати» один одного, а які є просто несумісними. Управлінське

планування намагається створити узгоджену структуру дій, сфокусованих на бажаних цілях. За відсутністю планів дії перетворюються просто в безладну діяльність, яка породжує тільки хаос.

Організація, регулювання і контроль являються основними діями керівників – менеджерів всіх ланок, щоб сприяти досягненню цілей системи, то планування безпосередньо та логічно передує виконанню згаданих організаційно-регулюючих функцій управління. З практичної сторони функції одна одну доповнюють між собою в системі дій і саме планування встановлює цілі, необхідні для всіх комплексних зусиль.

Характер і масштаб планування залежать від повноважень керівника – менеджера та можуть змінюватимуться залежно від загального курсу дій. На практиці відомо, що не можна обмежити сферу вибору керівника – менеджера так, щоб він не мав найменшої свободи дій. А якщо він позбавлений будь-яких обов'язків щодо планування, то природно постає запитання: чи є він взагалі керівником?

Під час планування можливо розрахувати його ефективність яка вимірюється розміром того внеску, котрий він робить у здійснення цілей і завдань за винятком витрат та інших небажаних наслідків, що неминуче виникають при його складанні і виконанні. В усякому разі, у сфері діяльності органів цивільного захисту ця проблема до кінця ще не розв'язана. В той же час цим положенням не можна нехтувати, характеризуючи сутність планування.

Планування в органах і підрозділах цивільного захисту умовно поділяється на три складових елементи зміст, роль та важливість.

Зміст полягає:

- В окресленні основних завдань на планований період для системи;
- В окресленні, з урахуванням доцільного використання сил та засобів, комплексу заходів, здійснення яких забезпечить виконання завдань, що стоять перед системою;
- у встановленні строків виконання запланованих заходів та виконавців.

Роль полягає в тому, що воно:

- забезпечує: цілеспрямованість діяльності системи (органу), структурного підрозділу, виконавця; ритмічність діяльності; підвищення ефективності діяльності виконавців;

- сприяє: ефективному використанню сил та засобів; взаємодії органів, служб, підрозділів та виконавців; створенню сприятливого психологічного клімату.

Важливість полягає:

- усунути негативний ефект невизначеності та змін;
- зосередити увагу на головних завданнях;
- домогтись ефективного функціонування;
- полегшити контроль.

Отже, з'ясувавши зміст ми можемо дати таке визначення поняттю плану: план – це різновид управлінського рішення, змістом якого є система взаємопов'язаних, з'єднаних загальною метою конкретно визначених завдань та заходів, котрі потрібно здійснити у вказаній послідовності і встановлені строки конкретно визначеним виконавцям.

Таким чином план дає можливість визначити першочергові практичні заходи по реалізації вимог рішень колегії та керівництва ДСНС України направлених на реорганізацію та вдосконалення діяльності органів цивільного захисту, укріплення законності, підвищення авторитету ДСНС України серед населення, стилю та методів роботи, використовувати науковий потенціал, вдосконалювати систему управління ДСНС України, підвищувати ефективність контролю та перевірки фактичного виконання, об'єднання зусиль служб на реалізацію поставлених завдань.

Підкреслимо, що планування в органах і підрозділах цивільного захисту не одноразовий завершений акт, а безперервний процес. Це пояснюється наступним. По-перше, досягши поставленої мети, організація, як правило, використовує отримані результати як засоби досягнення нової мети, перетворюючи тим самим планування на безперервний процес, що окреслює перспективи розвитку органів і підрозділів цивільного захисту. По-друге,

необхідність безперервності планування викликається мінливістю зовнішнього та внутрішнього середовища.

В конкретному випадку для органів і підрозділів цивільного захисту функція планування виявляється у вирішенні двох питань: чітке визначення цілей діяльності та конкретних дій працівників на шляху їх досягнення.

На всіх рівнях та у всіх сферах планування провідну роль відіграє керівник. Він визначає виконавців на кожному етапі, ставить їм завдання, ознайомлюється з результатами їх виконання, вносить корективи, тобто виступає організатором планування, який несе повну відповідальність за його якість і ефективність. Затверджений план набирає сили управлінського рішення.

Як висновок, ми маємо можливість стверджувати що, планування в повсякденній діяльності стало основним елементом або етапом роботи всіх без виключення суб'єктів державної служби України і зокрема працівників та службовців цивільного захисту. На цій стадії проробляються всі необхідні умови для успішного виконання прийнятого рішення або нормативного акта, для практичної реалізації всіх тих ідей, що у ньому містяться.

4.3. Принципи та вимоги до планування

Принципи (основоположні правила) становлять основу планування.

До них відносяться:

- прогнозованість - при плануванні враховуються можливі події і ситуації, які впливатимуть на розвиток в подальшому;
- наукова обґрунтованість - досягається: шляхом збирання достовірної і повної інформації; науковим передбаченням (прогнозуванням) на основі аналізу інформації про стан системи управління в минулому, теперішнього, а також майбутнього її стану, що дозволяє передбачити своєчасне реагування на очікувані зміни в службовій діяльності.
- законність - це дотримання норм Конституції України, законів і взятих Україною на себе міжнародних зобов'язань.

- актуальність - означає що план роботи має бути спрямований насамперед на вирішення першочергових завдань.
- реальність планів - заходи плану повинні враховувати реальні можливості їх виконання особовим складом. Це забезпечується шляхом визначення оптимального обсягу роботи даного органу, всебічного врахування резервів часу, сил і засобів, можливих змін оперативної обстановки. Складання плану без резервного потенціалу, як свідчить практика, призводить до того, що навіть незначне ускладнення оперативної обстановки може паралізувати всю роботу і перешкодити успішному виконанню загальних задач, які стоять перед органами і підрозділами цивільного захисту.
- конкретність - потребує того, щоб у планах не було розмитості завдань.
- несуперечливість – плани не повинні дублювати завдання вищестоящих органів, це досягається послідовністю та ієрархічністю складання планів.
- своєчасність - спрямований на успішне виконання плану. Досягнення цілей і завдань, визначених планом, обов'язково передбачає відповідну підготовку, виділення необхідних сил та засобів, їх правильну розстановку та використання, що досягається лише своєчасністю складання плану і доведення його до виконавців. План, прийнятий із запізненням, втрачає свою актуальність. Щодо поточних планів загальним правилом має бути їх складання та затвердження до початку планованого періоду.
- точність - при складанні планів повинні використовуватись інноваційні підходи які забезпечують точність прогнозування;
- ясність - мета й етапи планування повинні бути доступними і зрозумілими для всіх суб'єктів;
- безперервність - планування це багатогранний та причино наслідковий.

Вище згадані принципи планування можуть бути використані на всіх рівнях управління, але існує певний ряд специфічних принципів.

Крім наведених принципів планування, існують також спеціальні вимоги до планування: наступність планів; використання типових планів; поєднання поточного та перспективного планування; комплексний характер планування; «напруженість» планів; стабільність планів; гнучкість планів.

Мета планування полягає в забезпеченні ефективного використання сил та засобів органів і підрозділів цивільного захисту. Ефективність же передбачає достатню «напруженість» планів, насиченість їх заходами. Напруженість планів забезпечується визначенням оптимального обсягу роботи органу (підрозділу), всебічним врахуванням наявних сил, засобів та часу. В забезпеченості напруженості планів значна роль належить процедурі розгляду та затвердження їх вищестоящим керівництвом. Це скорочує можливість прийняття явно «занижених» планів.

Необхідно зауважити, що необґрунтоване внесення змін у плани, включення нових заходів, розробка безлічі додаткових заходів або планів ускладнюють цілеспрямовану роботу по виконанню основного плану, розпорошують сили виконавців, не дають змоги зосередити їхні зусилля на вирішенні найбільш важливих, актуальних завдань, вносять елементи дезорганізації в службовій діяльності структурних підрозділі відповідних служб. Тому плани роботи мають бути стабільними, тобто постійними.

Аналіз практичних ситуацій в повсякденній управлінській діяльності ДСНС України дає змогу теорії управління сформулювати наступні умови (способи) забезпечення перерахованих вимог:

- глибокий аналіз оперативної обстановки;
- використання прогнозів;
- правильна постановка завдань;
- урахування реальних можливостей (сил, засобів, часу);
- виділення необхідного резерву (сил, засобів, часу);
- нормативне закріплення процедури планування.

Моніторинг виконання планів основних заходів в територіальних управліннях проводиться щокварталу відділом планування, аналітичного та документального забезпечення. Основним завданням якого є: аналітична

робота; розробка документального забезпечення; організація планового, аналітичного і документального забезпечення діяльності територіальних управлінь.

Також, відділ розробляє єдиний порядок документування управлінської інформації і здійснює контроль виконання планів робіт, що регламентують організаційно-управлінську діяльність, організовує підготовку та проведення засідань апаратних нарад та колегій, організовує особистий прийом громадян керівництвом, здійснює розгляд запитів, заяв і скарг громадян.

4.4. Види та структура планів органів та підрозділів цивільного захисту

План являє собою складну функціональну модель майбутнього становища організації. Органи і підрозділи ДСНС України формують єдиний план управління діяльністю, але в його межах управлінцями використовується ряд методів для досягнення конкретних цілей і завдань. Що стосується видів, то плани можна охарактеризувати за різними ознаками.

За класифікацією видів планів та тривалістю планового періоду розрізняють стратегічні, тактичні та оперативні плани.

Процес планування діяльності здійснюється відповідними рівнями структурних підрозділів. Так, стратегічним плануванням займаються управлінці вищого рівня. Середня ланка управлінців здійснює тактичне планування, тобто визначає проміжкові цілі на шляху досягнення стратегічних. Планування здійснюється й на нижчому рівні та визначається як оперативне планування. Оперативні плани покликані спрямовувати зусилля кожного працівника на досягнення головних цілей підрозділів. Зазначені види планування сукупно складають річні, піврічні, квартальні, місячні плани функціонування структурних підрозділів.

За тривалістю планового періоду розрізняють довгострокові, середньострокові, короткострокові, поточні та оперативні плани.

В основі довгострокових планів лежать довгострокові цілі. Такі плани охоплюють період у 5 і більше років. Заходи, що плануються в них, є, як правило, укрупненими та відображають напрямки розвитку. Середньострокові

плани охоплюють період від 1 до 3 років. Вони є більш детальними та конкретизують напрямки розвитку. Короткострокові плани охоплюють період в один плановий рік. Вони лежать в основі організації діяльності. Поточні плани складаються на півріччя, квартал, місяць. Оперативні - на місяць, декаду, тиждень, добу, зміну.

Короткострокові плани перекриваються довгостроковими. Безперервність планування обумовлена, по-перше, безперервністю процесу діяльності і, по-друге, постійною невизначеністю майбутнього, що викликана непередбаченими змінами в зовнішній середовищі. Крім того, у планах можуть бути наявними помилкові рішення, які необхідно коректувати.

Залежно від адресата можна виділити плани організації, плани структурних підрозділів та особисті плани. Прикладами особистих планів є план входження в посаду, індивідуальний план роботи працівника тощо.

В органах управління та підрозділах ДСНС України діє досить розгалужена система планів. Плани розробляються за різними напрямками діяльності (реагування на надзвичайні ситуації, інспектування об'єктів, фінансування, матеріально-технічне забезпечення, закупівлі та інші), на різні періоди часу (5 років, рік, півріччя, квартал, місяць), в розвиток різних цілей (розвитку, удосконалення тощо).

Враховуючи специфіку діяльності ДСНС України, слід наголосити на важливості планів ліквідації надзвичайних ситуацій. Такі плани, будучи розробленими заздалегідь, дозволяють у випадку виникнення надзвичайної ситуації на відповідному об'єкті діяти не всліпу, а за планом, діяти оперативно, рішуче та ефективно. Прикладами таких планів є плани пожежогасіння, плани локалізації і ліквідації аварійних ситуацій тощо.

Важливу роль в управлінні силами при ліквідації масштабних надзвичайних ситуацій відіграють планові документи, які розробляються на основі рішень відповідних вищих керівників. Їх якість певною мірою залежить не лише від якості оцінок обстановки, своїх можливостей і правильності проведених розрахунків, а й від мистецтва управління конкретного керівника.

Типові плани включають в себе мету і завдання, які необхідно вирішити, послідовність і способи їх вирішення, напрями зосередження основних зусиль, групування сил та засобів, які беруть участь, і можливі її зміни, а також систему управління всіма силами та засобами. Визначення головного напрямку дій полягає у виділенні із ланцюгу подій центрального завдання, вирішення якого забезпечить виконання ряду інших завдань, хоча і важливих, але таких, що в даний відрізок часу носять підпорядкований, не визначальний характер. Це, власно, є проявом принципу «головної ланки» в управлінні.

Визначення головного напрямку дає змогу обґрунтовано вибрати ділянки максимального зосередження сил та організаційно-управлінських зусиль, визначати найбільш доцільний момент початку та тривалості періоду проведення заходів і тим самим забезпечити ефективне виконання комплексного завдання.

В основних розділах типового плану передбачаються наступні питання:

- плани підготовки особового складу;
- система сповіщення та збору особового складу;
- розрахунок сил та засобів для виконання окремих завдань;
- порядок взаємодії з відомствами;
- організація управління підрозділами, забезпечення їх взаємодії, безперервної інформації та стійкого зв'язку;
- дії особового складу.

Слід підкреслити, що структура діючих типових планів потребує удосконалення. Деякі розділи різних типових планів значною мірою, а іноді і повністю, дублюють один одного, це насамперед стосується системи оповіщення та збору особового складу, складу та функцій відділу (сектору) контролю і т. ін.

Наступним видом планів в органах та підрозділах цивільного захисту є індивідуальні плани. Цей вид планування є також дуже важливим для системи, однак відсутність належного регламентування знижує його ефективність. В деяких відомчих нормативних актах, які регламентують питання організації

роботи по галузевих службах або їх окремих напрямів, містяться вимоги щодо індивідуального планування роботи.

Як ми вже згадували, одним з критеріїв класифікації планів і системи планування в органах та підрозділах цивільного захисту використовує рівні планування.

У зв'язку з цим, розробка перспективних планів являє стратегічний рівень планування, оскільки в цих планах визначається стратегія, основні принципи та цілі діяльності органів та підрозділів цивільного захисту на тривалий час.

Розробка поточних та більшості спеціальних планів представляє організаційно-тактичний рівень планування, на якому вирішуються завдання реалізації загальної стратегії цивільного захисту, визначеної перспективними планами.

Нарешті, розробка деяких спеціальних планів розв'язання службових завдань, проведення контролюючих заходів, а також індивідуальних (особистих) планів роботи співробітників представляє організаційно-оперативний рівень планування, який служить цілям конкретизації загальних завдань і функцій органів цивільного захисту у практичній діяльності їхніх співробітників.

Зміст, структура і форма планів органів цивільного захисту дуже різноманітні через різні обставини, а саме: цілі, які переслідує план, специфіка завдань, що підлягають вирішенню, різні умови функціонування, неоднаковий рівень підготовки суб'єктів планування і т. ін.

Найбільш відомими планами в органах ДСНС України і їх структурних підрозділах є поточні плани (річні, піврічні та квартальні).

Специфіка діяльності міських та районних служб цивільного захисту потребує і декілька іншої структури поточного плану. Різні органи функціонують в умовах неоднакової оперативної обстановки, через що можуть бути і деякі відмінності в структурі плану. Тому з урахуванням теорії та практики функціонування підрозділів служби пропонуємо приблизну (типову) структуру поточного плану основних заходів управління на рік:

Преамбула: висновки і оціночні показники аналізу оперативної обстановки за попередній рік. Основні завдання та напрямки на поточний рік.

На рівні територіальних управлінь рекомендується наступна структура плану основних організаційних заходів на рік (розділи плану):

I. Організаційно-управлінські заходи.

II. Функціонування територіальної підсистеми єдиної державної системи цивільного захисту.

III. Наглядово-профілактична діяльність.

IV. Підготовка та підвищення готовності органів та підрозділів цивільного захисту до дій за призначенням, забезпечення їх повсякденної діяльності.

V. Матеріально-технічне забезпечення.

VI. Фінансово – економічна діяльність.

VII. Робота з персоналом.

VIII. Взаємодія з місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування.

IX. Робота із засобами масової інформації та зв'язки із громадськістю.

X. Інші заходи, що забезпечують виконання покладених завдань та функцій.

Основний зміст вказаних розділів плану можна викласти таким чином.

У преамбулі плану містяться стислі висновки із оцінки оперативної обстановки; заходи, що були прийняті з питань наглядової та службової діяльності; аналіз причин основних недоробок і прорахунків у роботі; формулюються основні завдання та напрями діяльності органу на рік (квартал).

У першому розділі – «Організаційно-управлінські заходи» викладаються заходи, спрямовані на:

1.1. Виконання рішень вищестоящих органів.

1.2. Підвищення кваліфікації співробітників.

1.3. Організацію взаємодії з іншими органами.

1.4. Підведення підсумків роботи органу, його служб і підрозділів.

1.5. Вдосконалення інформаційно-аналітичної роботи.

1.6. Вдосконалення форм і методів оперативно-службової діяльності.

1.7. Підготовка інформації в місцеві органи влади, керівникам підприємств, установ і організацій з проблемних питань діяльності у сфері пожежної та техногенної безпеки.

1.8. Впровадження в практику науково-технічних досягнень і позитивного досвіду.

1.9. Оптимізацію розстановки сил та засобів.

1.10. Поліпшення організації контролю та перевірки фактичного виконання завдань.

1.11. Зміцнення виконавчої дисципліни.

1.12. Підвищення готовності особового складу до дій в надзвичайних та екстремальних ситуаціях і т. ін.

У другому розділі – «Функціонування територіальної підсистеми єдиної державної системи цивільного захисту» передбачаються:

2.1. Виконання заходів Державних цільових соціальних програм діяльності ДСНС України на певні роки.

2.2. Перевірка готовності місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій щодо:

- стану виконання плану дій з підготовки до паводків, пропуску льодоходу та повені;
- стану готовності до дій під час несприятливих погодних умов у осінньо-зимовий період;
- реагування в період купального сезону на певний період року;
- відповідності прийняття пляжів у експлуатацію та готовності оздоровчо-лікувальних, санаторно-курортних закладів і баз-стоянок маломірних суден перед початком купального сезону у регіонах;
- готовності до дій за призначенням аварійно-рятувальних служб, що здійснюють обслуговування гірськолижних курортів;
- організації діяльності територіальних та відомчих атестаційних комісій по атестації аварійно-рятувальних служб і рятувальників тощо.

2.3. Виконання заходів щодо постійного функціонування єдиного державного реєстру сил і засобів цивільного захисту.

2.4. Перевірка стану готовності державних, комунальних, об'єктових аварійно-рятувальних служб та формувань, а також громадських аварійно-рятувальних формувань до дій за призначенням.

2.5. Організація та проведення навчально-методичних зборів з організації управління при ліквідації характерних для району (міста) надзвичайних ситуацій весняно-літнього та осінньо-зимового періоду тощо.

Третій розділ – *«Наглядово-профілактична діяльність»* передбачає:

3.1. Комплексні перевірки стану організації роботи з питань пожежної та техногенної безпеки центральних органів виконавчої влади та підвідомчих їм об'єктів.

3.2. Проведення перевірок стану дотримання вимог законодавства з питань пожежної безпеки сільськогосподарськими підприємствами та фермерськими господарствами у місцях збирання, переробки та зберігання врожаю, заготівлі грубих кормів, стану протипожежного захисту закладів освіти і підготовки до навчального року, дотримання протипожежних вимог державних будівельних норм та інших нормативних документів проектними організаціями, стану протипожежного захисту місць відпочинку і оздоровлення громадян.

3.3. Перевірка виконання *«Програми ремонту протипожежних систем автоматики і димовидалення житлових будинків підвищеної поверховості, що є у власності територіальної громади області»*.

3.4. Організація профілактичних заходів, у тому числі в населених пунктах, мікрорайонах, підприємствах з складною оперативною обстановкою.

3.5. Усунення причин та умов, що сприяють виникненню пожеж.

3.6. Організація роботи з метою попередження загибелі людей на пожежах.

3.7. Впровадження технічних засобів пожежної автоматики та систем пожежогасіння.

3.8. Практична реалізація забезпечення пожежної безпеки при проведенні різних заходів.

3.9. Підвищення ролі інспекторів державного пожежного нагляду.

3.10. Удосконалення організації наглядово-профілактичної роботи.

3.11. Удосконалення методики розслідування пожеж тощо.

Четвертий розділ – *«Підготовка та підвищення готовності органів та підрозділів цивільного захисту до дій за призначенням, забезпечення їх повсякденної діяльності»* складають заходи, що спрямовані на:

4.1. Проведення комплексних навчань з гасіння лісових пожеж.

4.2. Проведення комплексних показових навчань щодо ліквідації наслідків НС із залученням служб ЦЗ районів (міст) на об'єктах різних форм власності.

4.3. Проведення навчань щодо ліквідації наслідків НС з розгортанням зведених загонів ГУ ДСНС України області та залученням сил і засобів ЦЗ районів (міст) на об'єктах різних форм власності.

4.4. Проведення змагань ланок ГДЗС серед підрозділів ГУ(У) ДСНС України областей.

4.5. Організація та проведення першості області серед дружин юних пожежних.

4.6. Організація та проведення конкурсу утримання в належному стані джерел протипожежного водопостачання.

4.7. Організація та проведення пожежно – тактичних навчань з залученням спеціальних служб міст та об'єктів щодо відпрацювання дій аварійно –рятувальних підрозділів при виникненні надзвичайних ситуацій на потенційно небезпечних об'єктах області.

4.8. Поліпшення взаємодії всіх служб і підрозділів органу у ліквідації НС.

4.9. Удосконалення організації пожежогасіння тощо.

П'ятий та шостий розділ плану – *«Матеріально-технічне забезпечення та фінансово – економічна діяльність»* передбачає заходи, спрямовані на:

5.1. Створення умов для своєчасного фінансового забезпечення особового складу.

5.2. Здійснення контролю за фінансовою діяльністю органу.

5.3. Поліпшення умов розміщення і роботи співробітників.

5.4. Ремонт і будівництво службових приміщень.

5.5. Забезпечення техобслуговування автотранспорту, спеціальної техніки, засобів зв'язку, озброєння тощо.

Сьомий розділ – «Робота з персоналом» містить заходи, спрямовані насамперед на:

7.1. Надання практичної допомоги підрозділам області в організації кадрової роботи.

7.2. Організацію роботи щодо створення дієвого резерву нового прийому в підрозділів ГУ(У) ДСНС України областей.

7.3. Проведення відповідної роботи по якісному відбору та вивченню кандидатів на службу, призначення їх на посади та направлення на першопочаткову підготовку.

7.4. Організація та проведення занять із службової та гуманітарної підготовки з працівниками підрозділів ГУ(У) ДСНС України областей та підпорядкованих підрозділів.

7.5. Скорочення некомплекту кадрів (якщо такий є).

7.6. Організацію прийому заліків із службової та фізичної підготовки від кандидатів на службу в підрозділи ГУ(У) ДСНС України областей, при призначенні на вищі посади і яким присвоюються чергові спеціальні звання.

7.7. Розвиток наставництва.

7.8. Атестація кадрів.

7.9. Патріотичного та ідейного виховання особового складу.

7.10. Усунення причин, що породжують плинність кадрів.

7.11. Підвищення фахової майстерності співробітників.

7.12. Контроль за додержанням законності при проведенні слідства і дізнання, в оперативно-розшуковій та адміністративній діяльності.

7.13. Зміцнення обліково-реєстраційної дисципліни тощо.

Восьмий розділ «Взаємодія з місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування», містить такі заходи, як:

8.1. Організація інформування керівного складу ГУ (У) ДСНС України області про засідання комісій, робочих груп районних рад та проведення нарад райдержадміністрацій з питань сфери компетенції ДСНС України.

8.2. Організація надання консультативно-методичної допомоги депутатам усіх рівнів у додержанні законодавства в сфері компетенції ДСНС України, які висвітлюються у запитах та зверненнях.

8.3. Організація підготовки матеріалів на засідання районної ради з питань безпечної життєдіяльності населення та районної комісії з питань ТЕБ та НС.

8.4. Організація підготовки проектів розпоряджень та доручень голови обласної держадміністрації та їх заступників з питань компетенції ДСНС України тощо.

Дев'ятий розділ – «Робота із засобами масової інформації та зв'язки із громадськістю» складають заходи щодо:

9.1. Оперативного висвітлення діяльності підрозділів ГУ(У) ДСНС України з питань забезпечення цивільного захисту населення в ЗМІ.

9.2. Організації роботи проведення Всеукраїнської Акції «Герой-рятувальник року».

9.3. Організації проведення шкільних, районних та обласного етапів фестивалю ДЮРП в навчальних закладах області.

9.4. Учасності разом з ЗМІ у проведенні рейдів по перевірці техногенного та протипожежного стану оздоровчих таборів та баз відпочинку.

9.5. Поширення гласності в роботі підрозділів ГУ(У) ДСНС України.

9.6. Поліпшення роботи з населенням, особистого прийому громадян та розгляду їхніх листів.

9.7. Періодичного вивчення громадської думки про роботу структурних підрозділів ГУ(У) ДСНС України тощо.

Наведена структура та стисла характеристика розділів плану основних заходів органів і підрозділів може видозмінюватися залежно від особливостей

оперативної обстановки на території обслуговування, від реальних умов і результатів роботи конкретного органу.

Очевидно, що в міських, районних відділах цивільного захисту розрізнятимуться і структура планів і зміст конкретних заходів. Оперативна обстановка, безумовно, буде встановлювати різні пріоритети, можливе виникнення і нових розділів і нового їх змісту, але принципово важливим тут є те, що в усіх випадках ця структура плану зумовлює необхідність комплексного розв'язання завдань, що стоять перед ДСНС України.

Системний підхід до планування забезпечує можливість цілеспрямованого використання сил та засобів підрозділів ДСНС України на вузлових, головних для кожного відрізка часу напрямів роботи. Він дозволяє реалізовувати один з важливіших принципів наукового управління – принцип «головної ланки».

У зв'язку з цим необхідно підкреслити, що в план роботи органу включаються тільки ті заходи, які здійснюються силами двох і більше служб, тобто заходи комплексного характеру, спрямовані на реалізацію основних завдань планованого періоду. В кожному розділі заходи слід розташовувати таким чином, щоб першими стояли найбільш важливі, основні, проблеми. Таке аранжування за ступенем значущості полегшує концентрацію сил та засобів, дає змогу ретельно визначити головних виконавців та допоміжний склад. Відповідальні особи і термін виконання мають визначатися по кожному пункту плану, що також необхідно для правильного розрахунку ресурсних можливостей планових дій та забезпечення ритмічності в роботі підрозділу.

Обов'язкові реквізити планів визначаються насамперед потребами практики. Діючими відомчими нормативними актами вони, на жаль, не передбачаються. Проте практика планування в системі ДСНС України свідчать про те, що план роботи повинен мати такі реквізити:

1. Найменування плану і відомості про місце, час, особу, яка його розробила, та особу, яка його затвердила.
2. Нумерація найменувань розділів та заходів.
3. Назви заходів, що плануються.

4. Термін виконання.
5. Виконавці (відповідальні особи).
6. Відмітка про виконання заходу.
7. Примітки.

У разі відсутності нормативного регулювання функції планування важливого значення набуває його організаційне забезпечення, яке передбачає визначення підстав для складання плану, мети планування, хто буде виконувати цю функцію, якими методами та засобами, обсягу необхідної інформації, форми її збирання, опрацювання і узагальнення, визначення часу, відведеного для планування, визначення структури та форми плану, кількості й форми додатків до нього, тощо.

Суб'єкти планування визначаються згідно з потребами та можливостями органу. Тепер, коли у структурі ГУ(У) ДСНС України областей створено відділи (сектори) контролю та аналітичної роботи, план основних заходів органу мають складати саме вони. Інші плани можуть складатися як керівниками відповідних структур (їх заступниками), так й уповноваженими керівником іншими особами.

Організація планування керівником та відділом контролю є їхньою головною функцією в процесі організації та здійснення управління, реалізації складних управлінських рішень, що потребують концентрації значних сил, ресурсів, часу та ін.

Проблеми вдосконалення планування в органах (підрозділах) цивільного захисту мають досить широкий спектр. Це – уніфікація форм і реквізитів планів, забезпечення комплексності та алгоритмізації заходів, розрахунки співвідношення сил, засобів та часу на виконання запланованих заходів і т. ін.

4.5. Процедура розробки плану роботи основних заходів в органах та підрозділах цивільного захисту

Розробка плану є відповідальним періодом управлінської діяльності, дана стадія включає в себе: вибір найбільш ефективних шляхів, засобів та методів контролюючої діяльності, раціональній розстановці особового складу,

створенні необхідних умов для підвищення професійної майстерності кадрів, зміцнення законності і дисципліни.

При розробці плану керівник – менеджер розв'язує мінімум дві основні задачі: 1) він створює необхідну інформаційну базу для підготовки плану; 2) забезпечує високий організаційний рівень процедури планування.

Детально зміст цих задач полягає в наступному: постійно здійснюється збір та обробка інформації і в подальшому безперервно систематизуватись. Інформація використовується не первинна, а так звана вторинна, похідна від первинної, інформація. В центральних і територіальних органах управління, наприклад, це аналітична довідка. Необхідність такого підходу до розробки плану обумовлена тим, що до моменту його розробки мають бути окреслені та сформульовані основні завдання, які потрібно виконати в планованому періоді.

Виділяють три головних джерела інформації для розробки плану:

- 1) управлінські рішення вищестоящих органів;
- 2) оцінка умов та результатів діяльності органів та підрозділів, а також можливі зміни його функціонування;
- 3) рекомендації науки, узагальнений практичний досвід.

До першого головного джерела інформації – управлінських рішень вищестоящих органів – відносяться рішення вищих та місцевих органів влади, рішення вищестоящих органів і підрозділів ДСНС України, Закони України, постанови Верховної Ради України, укази та розпорядження Президента України, постанови Кабінету Міністрів України та рішення органів державної влади та самоуправління, накази, рішення колегій ДСНС України та ГУ(У) ДСНС України в областях, комплексні цільові та регіональні програми тощо.

Друге джерело інформації – оцінка умов та результатів діяльності органів та підрозділів цивільного захисту – утворюють декілька взаємозв'язаних блоків, до котрих відносяться:

- а) статистичні дані та інших міністерств, відомств, що стосуються сфери діяльності органів ДСНС України;
- б) оцінка оперативної обстановки з формулюванням завдань на майбутній період;

в) оцінка прогнозування очікуваних умов та результатів функціонування органів цивільного захисту;

г) документи планових і позапланових перевірок діяльності ДСНС України та його структурних підрозділів;

д) аналіз окремих питань стану діяльності ДСНС України.

Третє джерело інформації – рекомендації науки та узагальнений практичний досвід – необхідне для правильної оцінки змін у сфері цивільного захисту, вибору ефективних форм та методів організації роботи підрозділів тощо.

Така інформація міститься:

а) у матеріалах соціологічних дослідження, відомчих виданнях;

б) у наукових публікаціях, доповідях, лекціях;

в) у оглядах позитивного досвіду;

г) у виступах керівництва ДСНС України –ГУ(У) ДСНС України, науковців;

д) у матеріалах засобів масової інформації та ін.

Організаційне забезпечення планування. В територіальних органах розробкою річного плану основних заходів керує його начальник, але практичне здійснення цієї процедури покладається на відділ контролю та аналітичної роботи, хоча це, безумовно, не виключає особистої участі начальника органу в усіх етапах підготовки плану.

Процедуру підготовки плану умовно можна розбити на п'ять етапів:

1) Розробка завдання щодо підготовки плану.

2) Підготовка пропозицій в проект плану.

3) Складання та узагальнення проекту плану.

4) Координація проекту плану.

5) Остаточне доопрацювання плану та його затвердження.

На першому етапі начальник відділу на основі аналізу вказаної інформації готує невелику за обсягом вказівку для розробки плану. В ній вказуються: основні напрями діяльності та основні завдання, які необхідно виконати наступного року. Зміст вказівки погоджується з начальником органу,

підписується ним та доводиться до відома всіх заступників начальника та керівників структурних підрозділів.

На другому етапі згідно з вищезгаданою вказівкою начальника органу керівники служб та підрозділи готують пропозиції в проект плану і, погодивши останні зі своїми кураторами – відповідними заступниками начальника органу, передають їх начальнику не пізніше як 15 числа.

На третьому етапі начальник відділу оцінює ці пропозиції з позицій загальних завдань органу та його ресурсів, а також реальності заходів і, після чого складає проект плану, узагальнюючи пропозиції, що надійшли. Власне кажучи, це найбільш трудомісткий етап планування.

Протягом четвертого етапу розроблений проект плану погоджується з керівниками усіх служб, а також заступниками начальника органу, які ретельно вивчають його і всі зауваження передають розробнику проекту. Водночас проект погоджується з іншими зацікавленими службами, як по суті запланованих заходів, так і по строках. Ця робота має закінчитись у першій половині грудня.

На п'ятому етапі остаточне доопрацювання проекту плану здійснюється начальником відділу з контролю разом з начальником органу.

Перед затвердженням плану начальник органу повинен:

- оцінити, чи відповідає зміст та кількість запланованих заходів поставленим завданням;
- перевірити, чи дотримана законність, чи враховані наукові рекомендації та позитивний досвід;
- оцінити заплановані заходи з точки зору вимог, що до них пред'являються;
- оцінити рівномірність розподілу навантаження по виконанню заходів плану між службами та підрозділами, а також по місяцях;
- уточнити порядок та строки перевірки виконання кожної позиції плану;
- передбачити резерв часу.

Таким чином, начальник органу повинен ретельно опрацювати проект плану і по суті, і по формі. Тільки після цього він затверджує план, і рішення вважається прийнятим (за 10 днів до початку планованого періоду).

Доведення заходів плану до безпосередніх виконавців не входить у процедуру планування, яка завершується затвердженням плану. Якщо звернутись до категорій управлінського циклу, то затвердженням плану завершується перший етап управлінського циклу, але вважається, що важливість цієї стадії для всього процесу управління, для подальшої ефективної реалізації плану примушує суб'єкта управління, який прийняв рішення (в даному випадку – начальника органу), вжити заходів по доведенню плану до безпосередніх виконавців. Щодо цього існує певна технологія.

Найбільш поширений спосіб – проведення спеціальних інструктивних нарад особового складу. Такі наради проводяться перед початком реалізації плану. Начальник органу повідомляє про завдання та спрямованість плану, особливо зупиняючись на вузлових питаннях, котрі охоплюють діяльність усіх служб. Тут же виступають і його заступники, котрі акцентують увагу на завданнях служб, які вони курирують. На такі наради нерідко запрошуються керівники структурних підрозділів.

Другий спосіб доведення планів до виконавців – проведення спеціальних занять з найбільш важливих питань плану.

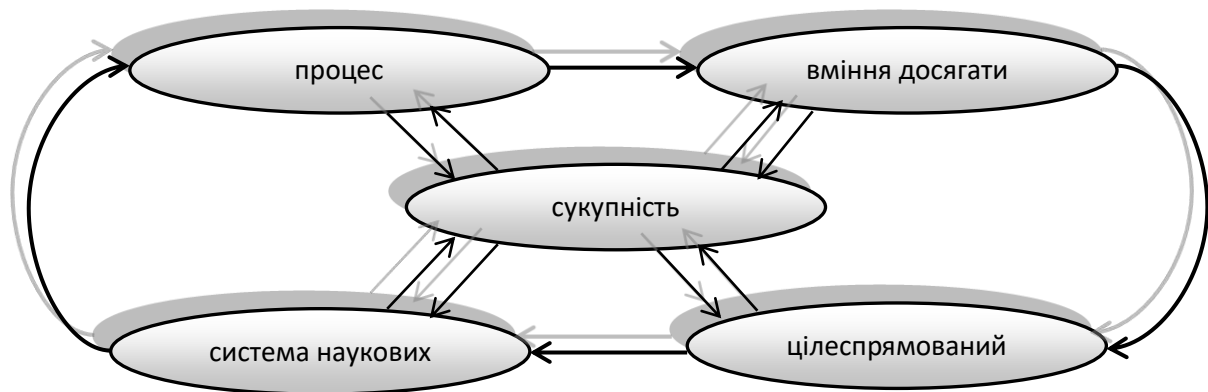
Третій спосіб – надіслання виконавцям виписок із плану із зазначенням заходів та строків їх виконання. Як правило, такі виписки надсилаються керівникам служб та підрозділів місцевих органів цивільного захисту.

Четвертий спосіб – доведення деяких заходів до виконавців в індивідуальному порядку. Цей спосіб застосовується, коли мова йде про найбільш складні заходи або про виконавців, які раніш не мали досвіду виконання подібних заходів.

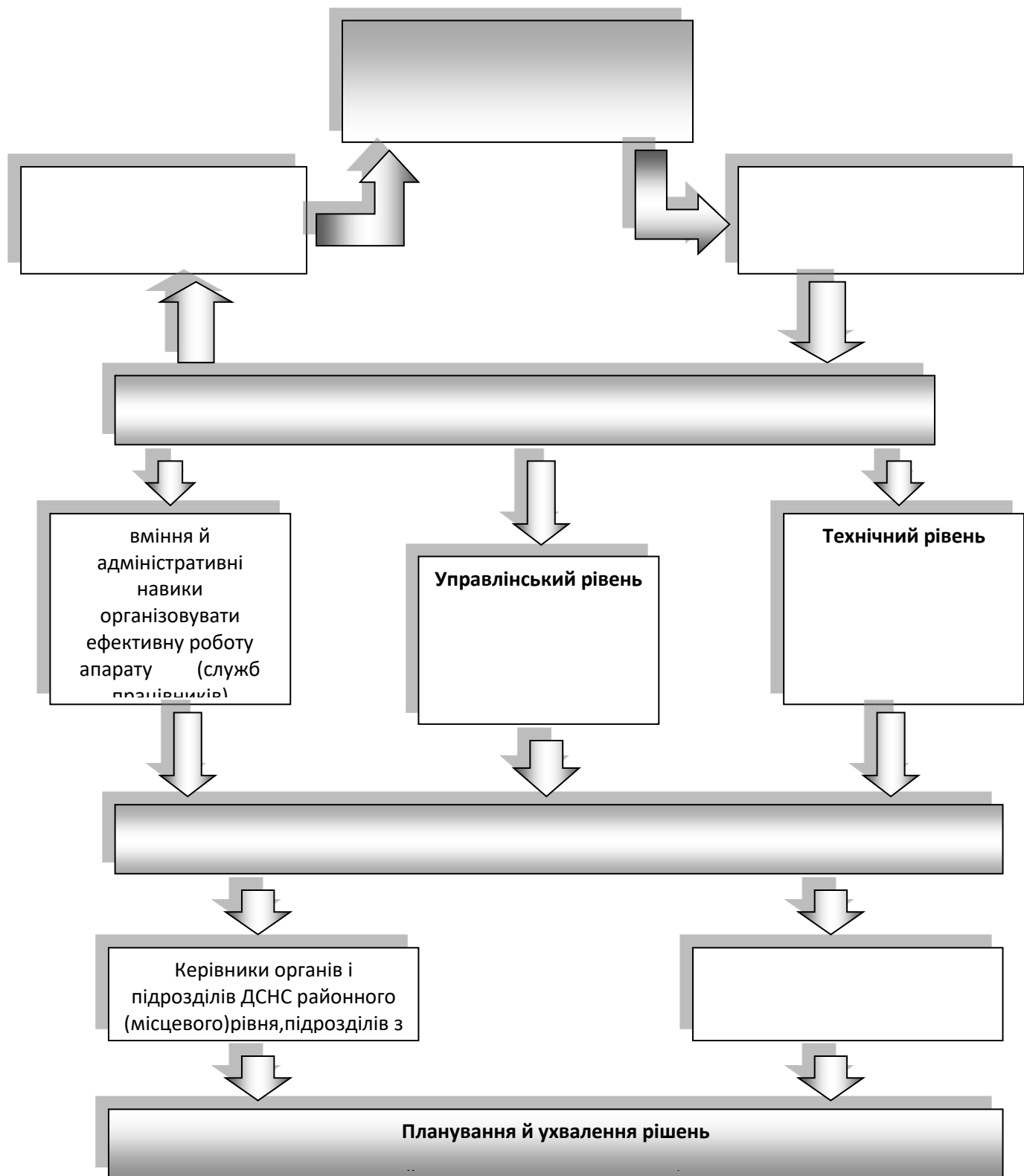
Після того як начальник органу буде впевнений, що всі заходи плану доведені до виконавців і вони готові їх виконати, роботу по підготовці та прийняттю поточного плану можна вважати закінченою.

ІЛЮСТРАТИВНІ МАТЕРІАЛИ

влада та мистецтво керівництва, спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками)



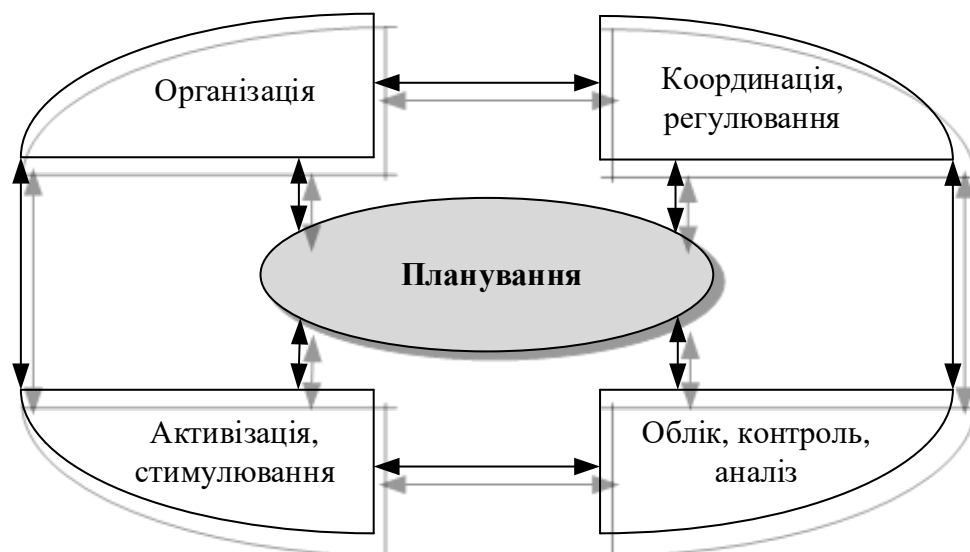
Мал. 4.1. Основні функції управління



Мал. 4.2. Схема управління протипожежним станом об'єкту

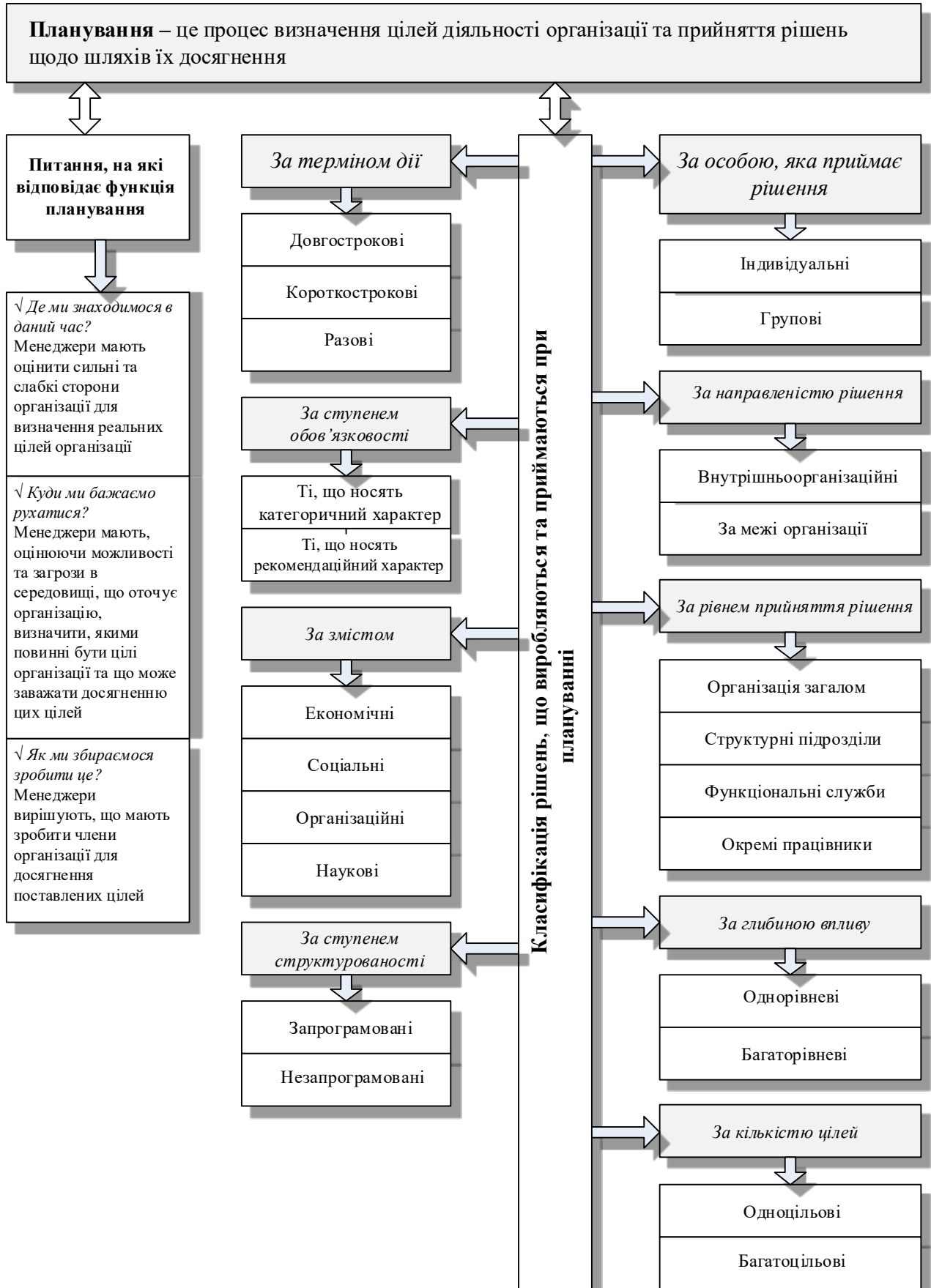


Мал. 4.3. Іноваційні функції менеджера

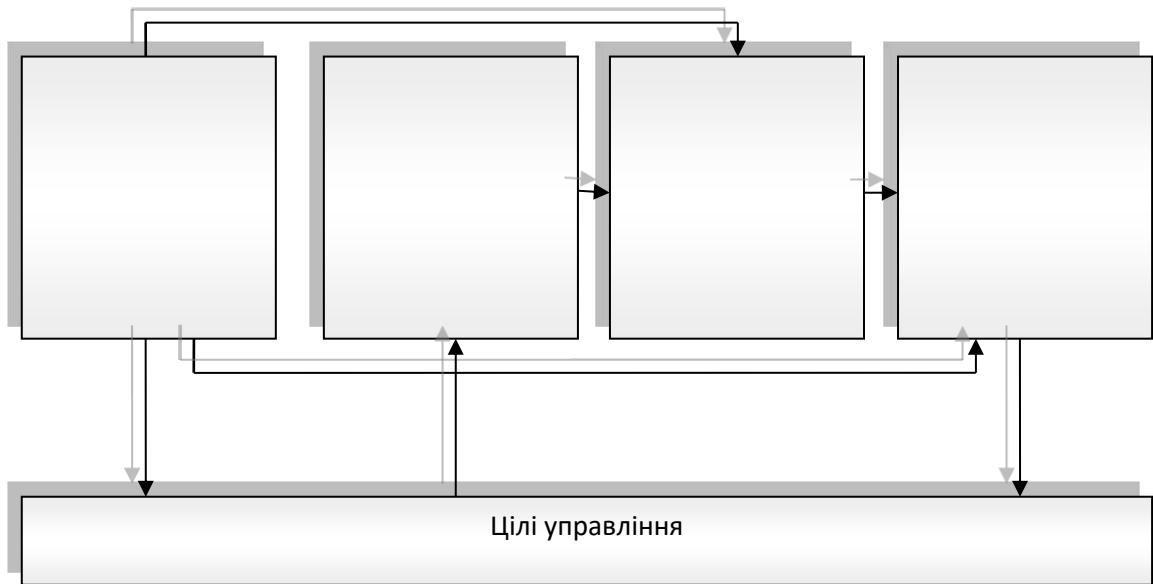


Мал. 4.4. Зв'язок планування з іншими функціями управління

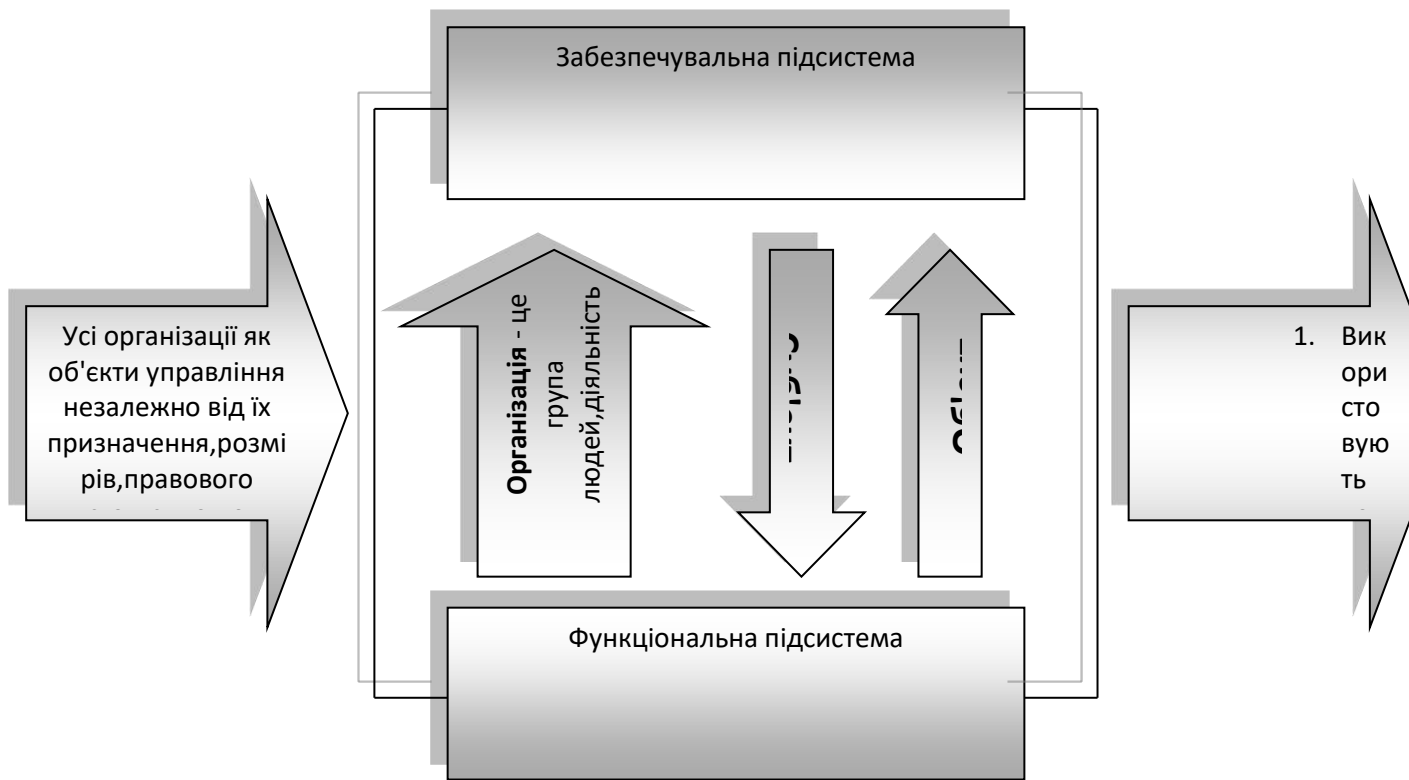
ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ



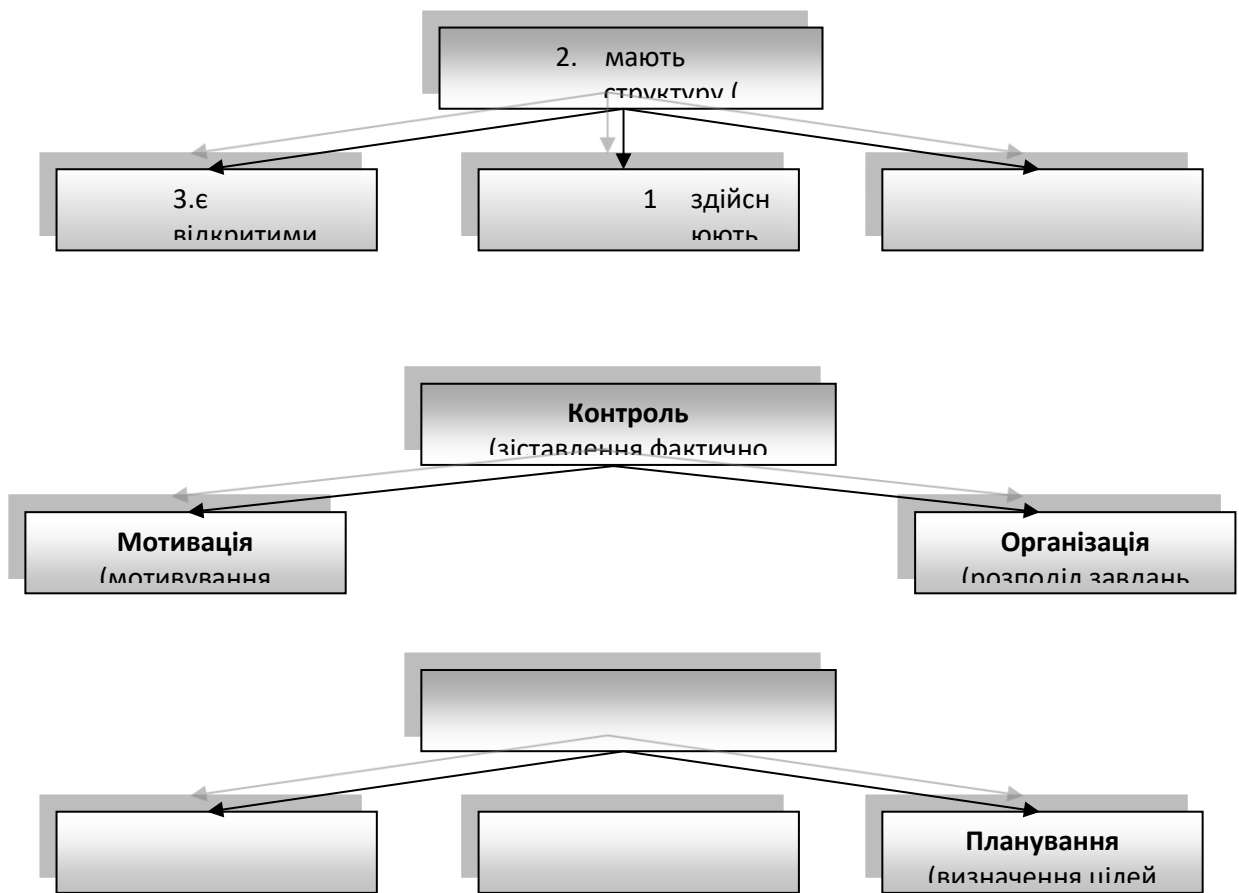
Мал. 4.5. Планування як основна функція менеджменту



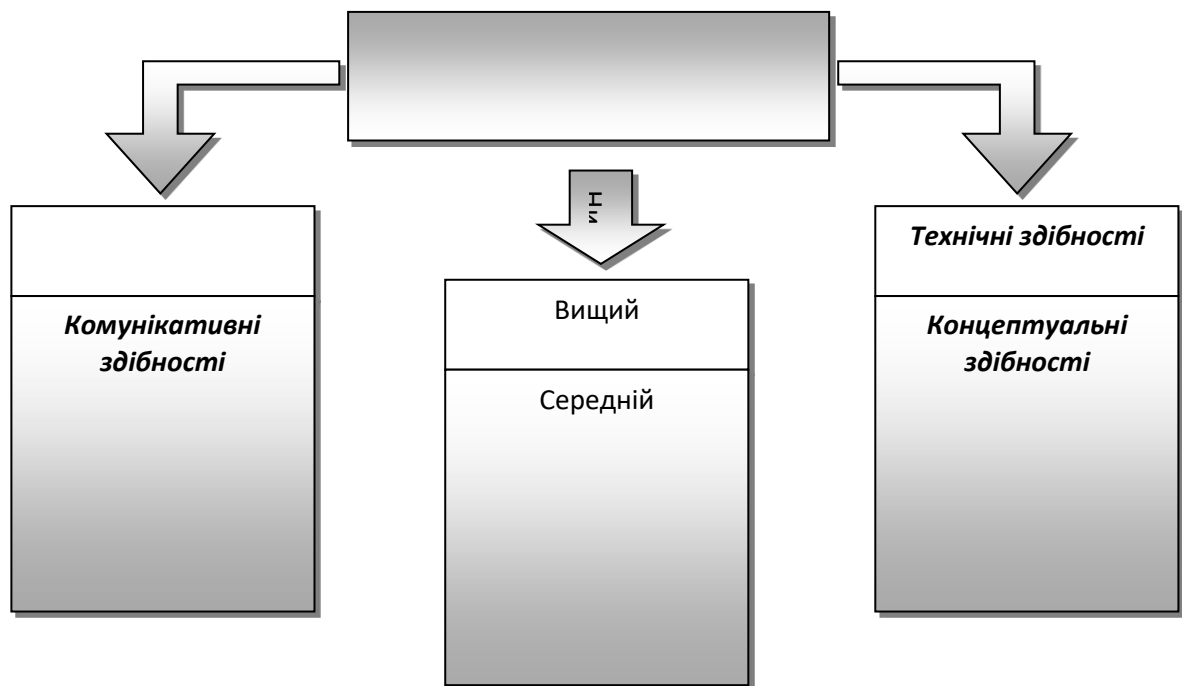
Мал. 4.6. Схема замкнутого контуру управління.



Мал. 4.7. Процес розробки планів



Мал. 4.8. Типологія планування



Мал. 4.9. Етапи планування

ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. В чому полягає суть планування?
2. Назвіть ознаки тактичного та оперативного планування.
3. В чому полягає головна особливість системи тактичного та оперативного планування?
4. Охарактеризуйте різницю між тактичним та оперативним плануванням?
5. Опишіть процес тактичного планування?
6. Опишіть процес оперативного планування?
7. Які принципи планування ви знаєте?
8. Опишіть етапи планування.
9. Покажіть взаємозв'язок між тактичним й оперативним, що забезпечують її реалізацію.
10. Дайте визначення плану.
11. В чому полягає суть і принципова особливість тактичного планування?
12. Проаналізуйте вимоги, що висуваються до планування.
13. Проаналізуйте, яку роль відіграє планування в управлінні.
14. Опишіть цілі планування.
15. Які ви знаєте методи стратегічного планування?
16. Розкрийте види управлінської діяльності в процесі стратегічного планування.
17. Назвіть приклади постійних та одноразових планів, які використовують в органах і підрозділах цивільного захисту?
18. Охарактеризуйте процедуру розробки індивідуального плану роботи.
19. Проаналізуйте організацію контролю за виконанням планів.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ

1. Який план потрібно розробити спочатку – тактичний чи оперативний? Чи має значення порядок розроблення, якщо плани виконують

паралельно. Наведіть приклади використання тактичних і оперативних планів, які Ви використовуєте на службі, навчанні або особистому житті.

2. Обґрунтуйте, яким чином складові планування залежать від галузі чи діяльності в органах і підрозділах цивільного захисту. Які види планів Ви знаєте, які використовуються в діяльності ДСНС України.

3. Розробіть індивідуальні плани роботи на посади провідного інспектора органів ДСНС України, інспектора техногенної безпеки.

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Вивчивши додаткову літературу, визначте, які є ще види планування, крім тих, що розглянуті на лекції. Коротко охарактеризуйте особливості їхнього використання на практиці.

2. Вивчивши додаткову літературу, дайте характеристику ситуаційному виду планування. Назвіть переваги та можливі недоліки використання такого планування.

3. Чи погоджуєтесь ви з твердженням, що планування та визначення мети — це аналогічні процеси?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ

Завдання 1.

В управлінській діяльності є думка про існування чотирьох базових напрямів у роботі органу чи підрозділу ДСНС України, результатом яких в будь-якому випадку є інтеграція ресурсів для підтримки життєздатності і їх розвитку.

По-перше, установлює мету.

По-друге, організовує діяльність підрозділу, спрямовану на досягнення мети, виявляє проблеми, групує їх і доручає конкретним співробітникам їхнє вирішення.

По-третє, підтримує мотивацію праці і комунікації всередині. Він створює команду з людей, відповідальних за означені види за допомогою різних прийомів, шляхом кадрових рішень, а також низку рішень, що підвищують якість праці і життя співробітників. При цьому підтримуються постійні зв'язки менеджера з підлеглими, керівниками, колегами.

По-четверте, він створює систему контролю. Він визначає систему показників, фіксуючи ті, що характеризують діяльність всієї організації, і звертає увагу на роботу конкретного співробітника. Він аналізує й оцінює досягнуті разом результати, повідомляючи про них керівництву, підлеглим і колегам.

Питання:

1. Чи всі головні аспекти різноманітної діяльності сучасного менеджера-керівника тут враховані?
2. Що, на ваш погляд, потрібно додати, щоб загальна характеристика дій менеджера стала більш повною?

Завдання 2.

Ви начальник сектору з питань запобігання НС. З метою підвищення рівня пожежної безпеки захисту населених пунктів в зимовий період та відповідно до наказу ДСНС України, Вам доручено підготовку організації проведення «Дня пожежної безпеки» під головуванням керівника територіального органу запобігання НС у сфері пожежної та техногенної безпеки щодо проведення масово - роз'яснювальної роботи в сільській місцевості. Для виконання поставленого завдання Ви можете залучати структурні підрозділи органів місцевого самоврядування.

Вам необхідно скласти план роботи щодо проведення даного заходу та визначити перелік документів, підготовка яких забезпечить організацію підсумкової наради по результатам проведення та розробити порядок денний зазначеного заходу.

Завдання 3.

Ви керівник структурного підрозділу, Вам доручено підготовку та проведення спортивних змагань серед ДЮРП з пожежно-прикладного спорту.

Для виконання поставленого завдання Ви можете залучати добровільне пожежне товариство та інші структурні підрозділи органу державної влади, підвідомчі підприємства та організації.

Пропонуємо Вам визначити перелік документів, підготовка яких необхідна для організації вищезазначеного заходу, та підготувати план заходів щодо підготовки та проведення спортивних змагань.

Завдання 4.

Готується підсумкова нарада структурного підрозділу органу ДСНС України, в якому Ви працюєте, щодо показників роботи інженерно – інспекторського складу за звітний період. Ви приймаєте участь у її підготовці.

Підготуйте проект наказу керівника щодо покращення роботи інженерно – інспекторського складу.

Завдання 5.

Процес планування роботи керівника повинен починатися з вибору керівником особистих цілей. Встановлення особистих цілей керівника передбачає декілька етапів: визначення цілей, аналіз можливостей досягнення встановлених цілей, уточнення і конкретне формулювання цілей. Процес розробки плану особистої праці керівника пропонується здійснювати за етапами.

На Вашу думку, які конкретні етапи процесу розробки плану особистої роботи керівника.

ТЕСТИ

1. Послідовність функцій у «колі менеджменту»:

- а) Планування, організування, рішення, оперативне втручання, мотивування, цілевстановлення, контролювання.
- б) Цілевстановлення, планування, рішення, організування, оперативне втручання, мотивування, контролювання.
- в) Цілевстановлення, планування, організування, мотивування, рішення, оперативне втручання, контроль.
- г) Планування, організація, мотивація, контроль.

2. Планування – це:

- а) Вид управлінської діяльності, спрямований на визначення цілей і майбутнього стану організації, а також ресурсів, необхідних для їх досягнення.
- б) Відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає засоби досягнення цілей організації на майбутній (плановий) період.
- в) Попередній аналітичний вид діяльності щодо розробки перспективних заходів.
- г) Процес визначення місії, цілей та розробка змісту та послідовності дій для сформульованих цілей.

3. Організаційне планування полягає в:

- а) Переліку конкретних заходів, які визначають спрямованість діяльності менеджера і підпорядкованого йому апарату управління.
- б) Розробленні планів організаційної роботи працівників менеджменту.
- в) Розробленні планів господарської діяльності, виражених певним переліком економічних показників.
- г) Описанні організаційних процесів.

4. Плани, розраховані терміном до п'яти років, націлені на реалізацію стратегічних планів і розроблені менеджерами середнього управлінського рівня, названо:

- а) Стратегічними.
- б) Оперативними.
- в) Тактичними.
- г) Бізнес-планами.

5. Плани, розраховані терміном до одного року, мають вузький спектр планованих задач і розроблені менеджерами середнього і нижчого управлінського рівня, названо:

- а) Стратегічними.
- б) Оперативними.
- в) Тактичними.
- г) Бізнес-планами.

6. Різновидами постійних планів є:

- а) Програма.
- б) Проект.

- в) Концепція.
- г) Правила та інструкції.

7. На яке запитання відповідає планування, як функція менеджменту:

- а) Де ми перебуваємо нині.
- б) Для чого існує організація.
- в) Якими мають бути цілі організації.
- г) Як організація впливає на зовнішнє середовище?

8. Процес планування роботи керівника повинен починатися з:

- а) Розробки плану визначений проміжок часу.
- б) Визначення найважливіших завдань.
- в) Аналізу використання робочого часу.
- г) Вибору особистих цілей.

9. Яку частину робочого часу керівника доцільно використовувати на вирішення запланованих справ?

- а) 50%.
- б) 60%.
- в) 80%.
- г) 40%.

10. Назвіть основну особливість управлінської праці:

- а) Керування підлеглими.
- б) Виконання функцій планування, організації, мотивації та контролю.
- в) Необхідність прийняття управлінських рішень.
- г) Переважно розумова праця, менеджер безпосередньо не виступає творцем матеріальних благ.

11. Функції управління це:

- а) Види цілеспрямованої діяльності щодо керованого об'єкта, зумовлені кооперацією і поділом праці серед управлінського персоналу;
- б) Принципи і методи управлінської діяльності;
- в) Взаємопов'язаний комплекс заходів щодо поліпшення життєздатності організації в конкурентній боротьбі;
- г) Процес контролю зовнішніх факторів з метою визначення майбутніх можливостей і загроз.

12. Для успішної розробки плану керівник підрозділу має:

- а) Створити необхідну інформаційну базу для підготовки плану та забезпечити високий організаційний рівень процесу планування.
- б) Визначити виконавців та окреслити і сформулювати основні завдання.
- в) Погодити проект плану з керівниками структурних підрозділів.
- г) Довести інформацію та завдання до виконавців, які в майбутньому будуть задіяні для виконання майбутнього плану.

13. Функція планування передбачає:

- а) Прийняття рішення про те, якими повинні бути цілі організації.
- б) Перелік конкретних заходів, які визначають напрями діяльності менеджера і підпорядкованого йому апарату управління.
- в) Послідовність та встановлення строків виконання планів.
- г) Засоби та способи вирішення зазначених в плані завдань.

14. Управління за цілями починається з аналізу того, що розроблено на певний момент, перспективне майбутнє і які корективи слід внести під час реалізації цілей. Що є наступним кроком:

- 1) Складання планів.
- 2) Складання прогнозів.
- 3) Складання декларацій.
- 4) Складання «дерева рішень»?

15. На що орієнтується управління за цілями:

- 1) Досягнення цілей і завдань, що мають об'єктивну потребу вирішення.
- 2) Досягнення сукупностей цілей та завдань, що стоять перед організацією.
- 3) Визначення повноважень і обов'язків усіх керівників підприємства.
- 4) Складання реальних планів досягнення визначених цілей?

РОЗДІЛ. 5 МОТИВАЦІЯ ЯК ЗАСІБ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ

*Вивчивши цю тему курсанти, студенти та слухачі повинні знати і
вміти:*

1. Розкрити зміст процесу мотивації та її компонентів.
2. З'ясувати роль мотивації працівників в управлінні органами та підрозділами цивільного захисту.
3. Визначити та описати головні підходи до мотивації з погляду потреб.
4. Описати головні процесуальні підходи до мотивації.

5. Охарактеризувати підходи до мотивації з погляду наслідків поведінки підлеглих.

6. Розкрити значення організаційних систем винагород у мотивації.

Ключові поняття та терміни: мотивація, потреба, стимул, винагорода, мотиваційна структура, матеріальне й нематеріальне стимулювання, мотиваційний процес, первинні, змістовні та процесуальні теорії мотивації, принципи мотивації.

5.1. Мотивація та її теорії

Мотивація в органах та підрозділах цивільного захисту — це сукупність чинників, які спонукають особовий склад поводитися певним чином. Це вид управлінської діяльності в сфері менеджменту цивільного захисту, який забезпечує процес спонукання працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації. Мотивація має відповідати двом вимогам: забезпечувати індивідуальні потреби працівника ДСНС України та сприяти досягненню організацією її цілей (потреб).

Процес стимулювання активності людей за допомогою певних мотивів і складають сукупність чинників, які спонукають людей поводитися певним чином.

Мотив - свідоме бажання діяти у певному напрямі, що виникає під впливом зовнішніх обставин (стимулів), пов'язаних з потребами людей. Психологи **вважають**, що людина має *потребу* тоді, коли відчуває фізіологічно або психологічно, що їй чогось не вистачає. Потреби можуть бути первинні й вторинні.

Абрахамом Маслоу стверджував, що керують людьми потреби, які мають певну ієрархічну структуру. Їх можна побудувати за наступною послідовністю: 1) фізіологічні (спрага, голод, сон); 2) потреба в безпеці, 3) соціальні потреби (любов, належність до певної соціальної групи); 4) потреба в пошані (самоповага, успіх); 5) потреба в самовираженні. Це відображає, що

людські потреби можна розділити на п'ять категорій, а ці категорії - аранжувати за ієрархією важливості (див. рис 4.)



Рис. 4. Ієрархія потреб Маслоу

Мотивація в процесі історичного становлення пройшла певні спіралеподібні етапи розвитку від застосування політики «батога і пряника» до використання методів сучасної психології.

Процес мотивації особового складу постійно будується наглибокому вивченні та врахуванні їхніх потреб.

Існує декілька *моделей мотивації*, які можна розділити на дві категорії:

1. *Змістовні* - ґрунтуються на ідентифікації тих внутрішніх потреб, що змушують людей діяти так, а не інакше. Вони описані в роботах Абрахама Маслоу, Девида Макклеланда й Фредерика Герцберга.

2. *Процесуальні* — ґрунтуються на тому, як поводять себе люди з урахуванням їх сприйняття й свідомості. Процесуальні теорії - це теорія очікування, теорія справедливості й модель мотивації Портера-Лоулера.



Рис. 5. Мотиваційний процес

На думку А. Маслоу потреби кожного з рівнів вимагають задоволення і впливають на поведінку. Але щоб задовольнялись потреби вищого рівня не обов'язково задовольняти потреби нижчого рівня. Для мотиваційного процесу щодо кожної людини, керівник-менеджер повинен дати можливість задовольнити її головні потреби. Існує певна побудова потреб від малих до більш важливих і як практика показує більш важливі потреби мають більшу мотиваційну силу (див. рис 5.).

Слідуюча модель мотивації розкриває потреби вищих рівнів до засновників даної теорії відносяться Девид Макклеланд, він стверджував, що людям властиві три види потреб: *влади, успіху, причетності*.

Перша потреба відноситься до людей з *потребою влади* які себе проявляють як енергійні особи, які не бояться конфронтації й намагаються відстоювати свої позиції. Керівники менеджери намагаються залучати таких людей так-як вони не бояться діяти в будь-яких ситуаціях.

Макклеланд зазначає: «Неважливо, наскільки сильно розвинута у людини потреба успіху. Вона може не мати успіху, якщо не буде для цього можливості, якщо організація не надасть достатню можливість виявити ініціативу й не буде винагороджувати її за те, що вона робить».

Для досягнення мотивації, керівник - менеджер постійно застосовує мотивуючі чинники у вигляді фактів, задля того щоб виконавці відчували всю складність і значимість дорученої справи, незалежність у виборі рішення, відсутність моторності й рутинних операцій, самостійність.

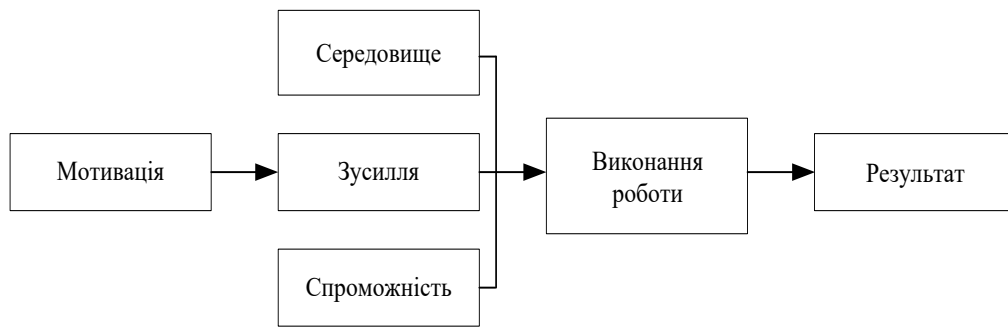


Рис. 6. Модель очікувань у мотивації

Наступна теорія очікування оснований на тому, що наявність активної потреби не є єдиною умовою мотивації людини на досягнення певної мети. Модель очікувань у мотивації складна, однак порівняно точно описує процес мотивації. Відповідно до цієї моделі керівник - менеджер повинен усвідомлювати, чого бажають підлеглі (наприклад, платню, просування по службі або статус), щоб почати мотивувати їх. Людина повинна сподіватись, що її поведінка дійсно приведе до досягнення бажаного. При аналізі мотивації до виконання службових обов'язків теорія очікування підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці – результати; результати - винагорода і задоволення винагородою. Наприклад, молодий спеціаліст, який тільки розпочав свою кар'єру на службі повинен розуміти, що підлеглий не може бути задоволений лише заробітною працею та певними винагородами; він також може вимагати перспектив професійного зростання, щоб мати змогу професійно самовиразитись тощо.

Серед інших теорій ми не можемо не згадати про теорію справедливості яка стверджує, що люди суб'єктивно спів ставляють розмір своєї винагороди і затрачені зусилля з тими самими діями інших працівників та службовців. В разі виявлення не справедливого підходу оцінки роботи можливі негативні психологічні наслідки в працівників.

Розробники наступної теорії *комплексної процесуальної теорії мотивації* Лайман Портер і Едвард Лоулер змогли поєднати елементи теорії очікування й теорії справедливості. В ній фігурує п'ять змінних: витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення. За цією моделлю результати залежать від зусиль співробітників, їх здібностей,

а також усвідомлення своєї ролі. Рівень докладених зусиль визначається цінністю винагороди й результатами, тобто людина задовольняє свої потреби через винагороду за досягнуті результати. Важливий висновок Портера й Лоулера полягає в тому, що результативна праця викликає задоволення (див. рис. 7.).

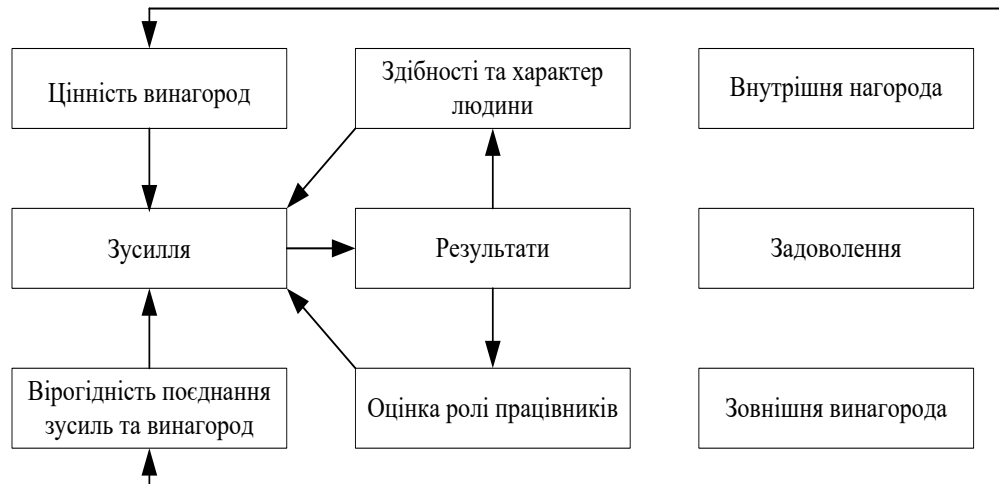


Рис. 7. Комплексна модель мотивації Портера-Лоулера

Підхід з погляду наслідків поведінки ґрунтується на методиці досягнення мотивації. Його головне припущення: поведінка, завершена винагородою, найімовірніше, буде повторена, тоді як поведінка, що має результатом негативні наслідки, має меншу ймовірність повторення. Наслідки можуть забезпечити форми підтримки, уникання, покарання та ігнорування за допомогою графіків з фіксованими і змінними інтервалами, фіксованими або змінними подіями.

Серед найпопулярніших мотиваційних стратегій сьогодні є надання повноважень, брати участь в обговоренні будь-яких питань.

Системи винагород в органах та підрозділах цивільного захисту - це головні механізми, які використовують управлінці у керуванні мотивацією. Сучасні системи винагород об'єднують систему заслуг та різні види преміальних систем.

Завдання функції мотивації полягає в тому, щоб особовий склад виконував свої завдання відповідно з делегованими обов'язками. Мотивація, тобто створення внутрішнього стимулу до дій, є результатом складної сукупності потреб. Щоб мотивувати своїх підлеглих ефективно, керівник повинен знати, які це потреби й забезпечити спосіб для їх задоволення.

Тому, мотивація — це самий головний фактор підвищення ефективності діяльності всього підрозділу, адже процес його діяльності можна добре спланувати і організувати, але якщо працівники цього підрозділу не відповідально ставляться до своїх службових обов'язків і не зацікавлені особисто у розв'язанні проблем і задач, що постали перед організацією, то результати контролю і підведення підсумків не будуть втішними.

Розуміння змісту мотивації — головний показник професійної майстерності досвідченого керівника. Знання про те, чому люди роблять те, що вони роблять — необхідна передумова для того, щоб допомогти їм реалізувати власні мотиви та попередити випадки, коли мотивації можуть викликати певні ускладнення.

Ефективний менеджмент цивільного захисту ґрунтується на поєднанні реальних цілей, життєвих цінностей і установок, очікувань і потреб особового складу з цілями ДСНС України. Працівник який поділяє цілі й усвідомлює цінності підрозділу, здатен визначити собі завдання, знаходити шляхи їх вирішення, здійснювати самоконтроль, тобто переходити від зовнішнього мотивування до само мотивування. Воно можливе за певних об'єктивних умов, серед яких важливу роль відіграють задоволення первинних потреб працівника, висока культура поведінки, реальне самоуправління (див. рис. 8.).

В такому випадку, керівник повинен забезпечити розвиток позитивних мотивів у співробітників, створити ситуаційне поле, яке спонукатиме кожного робити те, що від нього очікують. Для цього потрібно використати методи мотивації (способи управлінських впливів на працівників для досягнення цілей підрозділу). Їх класифікують за об'єктами мотивації, використовуваними стимулами, видами потреб, спрямованості і т. д.

Взагалі уся діяльність людини (керівника чи виконавця, начальника чи підлеглого) обумовлена реально існуючими потребами. Люди завжди намагаються у своєму житті або чогось досягти, або, навпаки, чогось уникнути, тобто мотивують якимось чином свою поведінку та діяльність.

Наприклад, трапляється так, що керівник має рішення складної проблеми, є шляхи реалізації даної проблеми та необхідні ресурси, всім співробітниками поставлені конкретні завдання але успіх справи, на перший погляд, забезпечений і залишається тільки сподіватись на позитивні результати. Поряд з тим коли у працівників відсутнє бажання й ентузіазм виконувати поставлені завдання не можливо розраховувати на очікуваний результат. Справа в тому, що виконавці також повинні бути зацікавленими у виконуваній роботі або, іншими словами, для успішного виконання управлінського рішення потрібно мотивувати підлеглих.

Особисте задоволення від добре виконаної роботи надає працівникам почуття впевненості у власних силах. Це є не менш важливим фактором з точки зору мотивації праці, ніж матеріальна винагорода. Прагнення людини до реалізації себе у виконуваній роботі є незаперечним. Там, де управління й організація праці надають працівникам такої можливості, їхня праця є високоефективною, а мотиви до праці - високими. Відтак, мотивувати діяльність працівників означає визначити їхні найважливіші інтереси й дати їм шанс реалізуватись в процесі трудової діяльності.

Функція мотивації передбачає створення й використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності. Для ефективної реалізації функції мотивації в сучасних умовах управлінцям необхідно враховувати й використовувати в управлінській діяльності взаємозв'язок таких понять, як «мотиви» і «стимул». «Мотив» - це внутрішнє прагнення людини до задоволення власних потреб, а «стимул» - це можливість одержання матеріальної винагороди для задоволення зазначених потреб за виконання певної роботи.

Сучасна філософія управління віддає перевагу впливу не на саму людину, а на врахування її реальних цілей, життєвих цінностей і установок,

очікувань і потреб та поєднання їх з цілями організації. Працівник, який поділяє і розуміє цінності своєї організації, здатний встановлювати сам для себе завдання, знаходити шляхи їх вирішення і здійснювати самоконтроль. Таким чином працівник переходить від зовнішньої мотивації до самомотивації. Однак самомотивація працівника можлива лише при наявності певних об'єктивних умов, до яких відносять задоволення первинних потреб працівника, наявність високої культури виконання завдань, реальне самоуправління.

Специфічною формою морального стимулювання в органах та підрозділах ДСНС України є заохочення, так-як вони є важливим засобом формування високих професійних і морально-психологічних якостей у осіб рядового і начальницького складу. Так, відповідно до Дисциплінарного статуту цивільного захисту керівник зобов'язаний у межах наданих йому прав, заохочувати підлеглих за старанність, ініціативність та сумлінне виконання службових обов'язків.

При визначенні виду заохочення керівник повинен враховувати характер заслуг підлеглих та їх ставлення до служби.

До осіб рядового і начальницького складу можуть бути застосовані такі види заохочень:

- 1) дострокове зняття дисциплінарного стягнення;
- 2) оголошення подяки;
- 3) нагородження цінним подарунком або грошовою премією;
- 4) нагородження грамотою органу чи підрозділу цивільного захисту;
- 5) занесення прізвища на дошку пошани органу чи підрозділу цивільного захисту;
- 6) занесення прізвища на дошку пошани спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади з питань цивільного захисту;
- 7) дострокове присвоєння чергового спеціального звання;

8) присвоєння чергового спеціального звання, вищого на один ступінь від звання, передбаченого займаною штатною посадою;

9) нагородження заохочувальними відзнаками спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади з питань цивільного захисту;

10) представлення до державних та урядових нагород України.

До курсантів і слухачів навчальних закладів спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади з питань цивільного захисту, крім заохочень можуть також застосовуватися:

1) надання курсанту або слухачу почесного права бути сфотографованим біля розгорнутого прапора навчального закладу з подальшим врученням йому цієї фотокартки;

2) направлення батькам курсанта чи слухача листа з подякою;

3) надання дозволу на одне позачергове звільнення з розташування навчального закладу.

За негативні дії підлеглі, утім, як і керівники, можуть зазнавати критики, тобто негативного судження щодо недоліків і недоглядів в службовій діяльності.

Критика може здійснюватися залежно від ситуації в усяких формах: безособове (не називаючи імен і прізвищ); з докором у тім, що людина підвела інших; з висловленням клопотаності з приводу стану справ у особи, про яку йдеться; супроводжуватися жалем, співпереживанням йому; містити в собі подив, іронію, натяк, попередження, побоювання, вимогу, виклик. Але головна вимога - конструктивність.

Конструктивна критика спрямована не тільки на те, щоб виявити недоліки в роботі співробітника і стимулювати його до роботи у їх виправленні, але і на те, щоб надати йому всіляку допомогу.

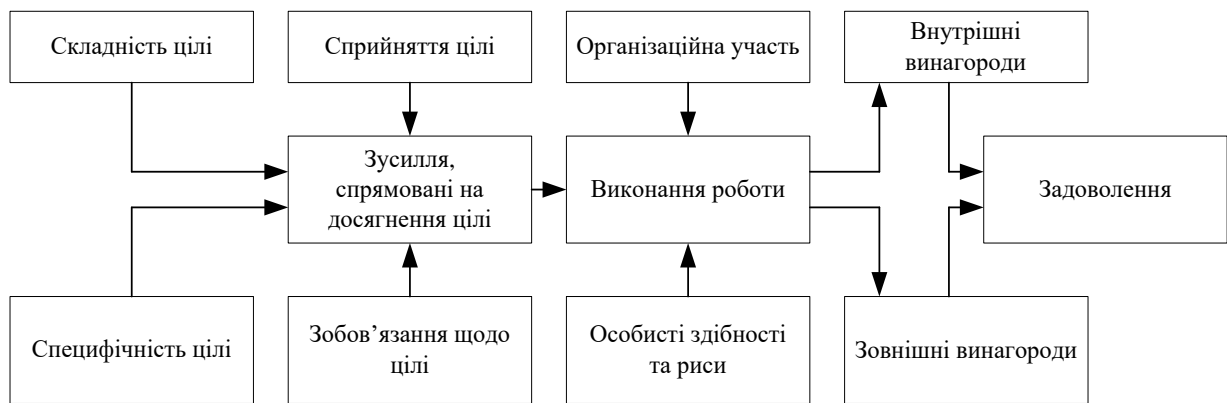


Рис. 8. Розширена мотиваційна теорія визначення цілей

Особливу роль в менеджменті цивільного захисту відіграє удосконалення управління персоналом в ДСНС України. Основним завданням цієї області менеджменту цивільного захисту є підвищення ефективної діяльності служби цивільного захисту за рахунок всебічного розвитку і розумного застосування творчих сил працівників, підвищення рівня їх кваліфікації, компетентності, відповідальності, ініціативи. Ключове ж місце в цьому напрямку займає визначення способів підвищення ефективності роботи у відповідних галузях службової діяльності органів і підрозділів цивільного захисту.

Систему мотивації в системі ДСНС України можна зробити більш дієвою за таких обставин:

1) забезпечивши спілкування, яке спонукає до концентрації на єдиній меті, що розвиває навички і уміння працювати в команді – це притаманне тим співробітникам, для яких актуальною є потреба в спілкуванні або виражена схильність працювати в команді;

2) демонструючи визнання співробітників – це дозволить задіяти мотив самоствердження, який спонукає до розширення функцій і повноважень, розвиває навички впливу на підлеглих, підсилює пошану серед співробітників і задовольняє потребу у визнанні тих співробітників, для яких ця потреба є актуальною;

3) надаючи можливість самореалізації, ми включаємо мотив самостійності, який, у свою чергу, спонукає до вивчення нового, оригінального, розвиває уміння орієнтуватися в інформаційному потоці, сприяє духовному і

професійному вдосконаленню особи, і, як наслідок, зумовлює чесну конкурентну боротьбу та задоволення потреби в самореалізації для тих співробітників, для яких ця потреба є актуальною;

4) виявляючи пошану співробітникам – актуалізується мотив справедливості, який, у свою чергу, спонукає до вдосконалення системи контролю якості, розвиває уміння брати на себе відповідальність за результат, гарантує виконання взятих зобов'язань. Як наслідок – пошана партнерів, колег по роботі, задоволення потреби в пошані тих співробітників, для яких вона є актуальною і які здатні брати на себе відповідальність;

5) роблячи акцент на значущості функції кожного співробітника: активізується мотив надійності, який, у свою чергу, спонукає до розширення функцій і повноважень, розвиває уміння делегувати повноваження іншим, що підвищує відповідальність. Наслідком є задоволення потреби в причетності – підходить для тих співробітників, для яких актуальною є така потреба і які вміють делегувати повноваження;

6) надаючи можливість кар'єрного росту: активізується мотив змагальності, який спонукає зайняти позицію переможця, що розвиває потребу в домінуванні, і як наслідок, формує господарське ставлення до території і задоволення потреби у владі – для тих співробітників, для яких актуальною є потреба у владі і які схильні до домінування;

7) підтримуючи відчуття успіху у співробітників: активізується мотив придбання, який спонукає до розширення простору, об'єднання з іншими успішними людьми і організаціями, розвиває відчуття справедливості до оточення. Це задовольняє потребу в успіху тих співробітників, для яких актуальною є така потреба і в яких виражене відчуття справедливості.

Таким чином, слід ще раз підкреслити, що мотивація персоналу безпосередньо впливає на результати його роботи. Сьогодні, коли нестабільна ситуація в Україні потребує найбільш ефективної діяльності органів і підрозділів цивільного захисту, підсилення вимог до персоналу, мотивація праці аварійно-рятувальних служб, працівників допоміжних структур ДСНС України стає надзвичайно важливим управлінським механізмом, який діятиме

лише через покращення якості роботи з персоналом, зокрема, шляхом підсилення уваги до його соціальних проблем, постійного навчання та підвищення кваліфікації, створення дієвого кадрового резерву, чіткого розподілу обов'язків та об'єктивного оцінювання результатів роботи, делегування повноважень тощо.

5.2. Мотивація як елемент професійної підготовки в органах та підрозділах ДСНС України

Мотивація вважається однією з найважливіших одиниць у структурі професійної діяльності особистості працівника ДСНС України. Неодноразово було доведено, що саме мотиваційний компонент чинить найбільший вплив на професійну діяльність та поведінку особистості.

Мотивація у сучасній науці визначається як:

- 1) система факторів, що детермінують поведінку (сюди відносяться потреби, мотиви, цілі, наміри, намагання тощо);
- 2) характеристика процесу, що стимулює та підтримує поведінкову активність на конкретному рівні.

Найчастіше у науковій літературі мотивація розглядається як сукупність причин психологічного характеру, що пояснюють діяльність особистості, її спрямованість та активність.

Мотиваційна сфера професійної діяльності виконує низку функцій, до яких належать:

- спонукаюча – активізує потребу у певному виді професійної діяльності, її виконання;
- спрямовуюча – визначає вибір та характер мети професійної діяльності;
- регулююча – визначає ієрархію ціннісних орієнтацій особистості, зміст та співвідношення мотивів професійної діяльності.

При комплексному вивченні ставлення професіонала до своєї діяльності прийнято виділяти дві групи мотивів: зовнішні та внутрішні. У першому випадку превалює орієнтація на досягнення певних результатів, а в другому –

головною є орієнтація на сам процес професійної діяльності. Між зазначеними видами мотивації є певний взаємозв'язок:

- по-перше, зовнішня мотивація в цілому підсилює кількість, а внутрішня – якість виконуваної діяльності;

- по-друге, на внутрішню мотивацію впливають певні умови або ситуації. При переході причин, що викликали цю мотивацію, від внутрішніх до зовнішніх, внутрішня мотивація послаблюється;

- по-третє, внутрішня мотивація збільшується з посиленням впевненості у собі та власної відповідальності.

Отже, мотивація професійної діяльності та готовність до неї представляє собою досить складне утворення. Вивчення особливостей мотиваційного вибору професійної діяльності дозволяє отримати цінну інформацію стосовно внутрішніх установок особистості, її спрямованості та прагнень.

Система мотивації в професійній підготовці фахівця служби цивільного захисту містить процес засвоєння знань і вмінь, якими йому необхідно оволодіти та застосовувати у подальшій практичній діяльності. Зростаючі вимоги до підготовки фахівців вимагають постійного оновлення навчально-виховного процесу з метою формування професійної компетентності фахівців, упровадження інформаційно-комунікаційних технологій, інноваційних методик. Використовувати ці можливості зможуть лише ті, хто буде мати необхідні знання та вміння орієнтуватися в новому інформаційному просторі, оскільки набуті професійні знання можуть втрачати актуальність та потребувати оновлення шляхом застосування нових підходів до вирішення професійних питань. Формування професійних знань та вмінь майбутніх фахівців у сфері цивільного захисту зумовлена тим, що умови роботи вимагають значної кількості професійних якостей, які дозволяють їм приймати ефективні рішення в умовах надзвичайних ситуацій, наприклад, під час гасіння пожеж, ліквідації наслідків катастроф, стихійних лих, коли йдеться не тільки про оптимальне використання матеріальних і фінансових ресурсів, а, насамперед, про життя людей, у тому числі й дітей.

Перед навчальними закладами ДСНС України постає важливе завдання – підготувати майбутніх фахівців підрозділів ДСНС України, які могли б активно включитися в якісно новий етап розвитку сучасного суспільства.

Нині основна мета навчання у навчальних закладах ДСНС України зводиться не стільки до підготовки вузькопрофільних фахівців для конкретної сфери діяльності, скільки до розвитку особистості фахівця органів і підрозділів цивільного захисту, підвищення його професійної компетентності.

В даний час в управлінні значна увага приділяється вивченню впливу різних психологічних, особистісно-професійних характеристик на ефективність і результативність підготовки і здійснення професійної діяльності. У зв'язку з цим активно вивчається розвиток професійних якостей в процесі навчальної діяльності, виявляються фактори, що впливають на мотивацію навчання та діяльності (управлінської, педагогічної, наукової, інженерної, творчої і т.п.), вивчаються особливості мотивації в різних видах професійної діяльності.

Професійна діяльність співробітників служби цивільного захисту протікає в екстремальних умовах, пов'язаних з ліквідацією пожеж, і характеризується впливом значного числа стресогенних факторів. Це висуває підвищені вимоги до особливих якостей особистості, серед яких одне з провідних місць займає професійна мотивація.

Проблема професійної успішності курсантів навчальних закладів як майбутніх працівників служби цивільного захисту є значущою для ДСНС України, для вирішення завдань пожежної та техногенної безпеки, і від неї залежить не тільки ефективність діяльності співробітників, але і порятунок життя постраждалих.

Оцінка і формування професійної успішності відносяться до числа пріоритетних завдань професійного відбору, професійної, психологічної та оперативно-технічної підготовки курсантів навчальних закладів ДСНС України.

Незважаючи на певну опрацьованість теоретичних питань професійних навиків, а також наявність ряду прикладних досліджень професіоналізму в системі ДСНС України, особливості особистості курсантів вузів як фактор

успішності їх професійної діяльності служби цивільного захисту ДСНС України практично не вивчені.

Мотиваційна сфера професійної діяльності курсантів, що включає різні види спонукань (професійні наміри і схильності, ціннісні орієнтації і мотиви професійної діяльності, професійні домагання і очікування, професійні установки, інтереси, готовність до професійної діяльності, задоволеність працею), формуються в процесі професійного навчання і на різних етапах професіоналізації курсантів як фахівців служби цивільного захисту. Від сформованості мотиваційної сфери, розвитку професійно важливих особистісних якостей і здібностей в кінцевому підсумку залежить ефективність і результат професійної діяльності співробітників ДСНС України.

Велику роль в поясненні впливу мотивації на успішність професійної діяльності відіграють вивчення мотиву досягнення. У дослідженнях по мотивації досягнення було показано, що ефективні дії характерні для людей з тенденцією досягнення успіху, а неефективні дії - для тих, хто дотримується стратегії уникнення невдач.

Британський економіст Дж. Аткинсон розглядав мотив уникнення невдач як силу, що гальмує діяльність, а німецький психолог Х. Хекхаузен виділив умови, необхідні для актуалізації мотиву досягнення в діяльності:

- діяльність повинна залишати після себе відчутний результат;
- результат повинен оцінюватися якісно або кількісно;
- вимоги до оцінюваної діяльності не повинні бути ні занадто низькими, ні занадто високими, тобто щоб діяльність могла увінчатися, а могла й не увінчатися успіхом;
- для оцінки результатів діяльності повинна бути певна порівняльна шкала і в рамках цієї шкали якийсь нормативний рівень, що вважається обов'язковим;
- діяльність повинна бути бажаною для суб'єкта, і її результат повинен бути отриманим самим.

В останні роки вчені велику увагу приділяють вивченню впливу мотиву на досягнення вибору в професії. В сучасних психологічних дослідженнях

мотив досягнення розглядається як позитивний фактор, який значною мірою визначає ефективність професійної діяльності людини і задоволеність працею, обумовлює позитивне ставлення до професії.

Стосовно до професійної діяльності працівників служби цивільного захисту мотив досягнення можна розглядати у двох аспектах: службовому (мотив досягнення в кар'єрі, мотив професійного росту і мотив соціального успіху) і професійного й особистісного саморозвитку (мотив професійного самовдосконалення, прагнення до досягнення вершини професіонала).

Успіх у службовій діяльності працівників силових відомств (куди слід віднести і співробітників ДСНС України), можна пов'язувати з успішною кар'єрою. Кар'єра досить довго сприймалася в суспільній свідомості як негативне явище, і лише останнім часом прийшло розуміння її соціального статусу і ролі в професійній діяльності фахівця. У кар'єрі працівника органів і підрозділів цивільного захисту на перший план виступає оволодіння рівнями і ступенями професіоналізму, досягнення певного соціального статусу у професійній діяльності, заняття певної посади. Просування по службі (так звана «вертикальна кар'єра») - це один з різновидів кар'єри, її адміністративний варіант. Інший варіант - послідовна заміна особи в межах одного рівня управління («горизонтальна кар'єра»). Виділяють також «доцентрову кар'єру». На відміну від попередніх варіантів, її суть полягає в наблизенні до «ядра» організації (людина, навіть не займаючи високих посад, може виявитися близьким керівництву, допущеним до вузького кола спілкування).

Мотив досягнення в навчальній і професійній діяльності курсантів навчальних закладів ДСНС України і не тільки представляє собою складне структурно-функціональне утворення, до складу якого входять наступні фактори: прагнення до першості у навчальній та службовій діяльності, досягненню високого статусу в професії, завоювання авторитету в колективі, прагнення відповідати вимогам керівництва, викладачів, інших посадових осіб, які спрямовують і регулюють процес просування по службових сходах. Істотний вплив на прагнення здійснювати кар'єру також надають індивідуальні та особистісні особливості, історія життя людини, підтримка з боку

керівництва, усвідомлення значущості та важливості виконуваної роботи. Останній фактор впливає найбільш сильний вплив на рівень розвитку мотиву досягнення фахівців цивільного захисту. Саме мотив досягнення є основною умовою успішного здійснення професійної кар'єри.

З віком, підвищенням кваліфікації, досягненням певного соціального статусу та добробуту цілі та мотиви кар'єри зазвичай змінюються, але при цьому мотив досягнення залишається в якості ведучого.

У більш широкому розумінні кар'єра розглядається як професійний ріст, як етапи сходження людини до професіоналізму і суперпрофесіоналізм. Це так звана «професійна кар'єра», що передбачає постійне підвищення кваліфікації працівника. В такому розумінні кар'єра виступає як індивідуально усвідомлені зміни внутрішньої позиції та поведінки, пов'язані з досвідом і діяльністю протягом трудового життя людини, що представляють собою поступальної зміни особистісних якостей, здібностей та професійних можливостей, пов'язаних з службовою діяльністю.

На підставі аналізу проблеми професійної успішності курсантів навчальних закладів ДСНС України в зв'язку з особистісно-професійними характеристиками можна зробити наступні висновки:

1) поняття професійної успішності курсантів навчальних закладів включає три основні аспекти:

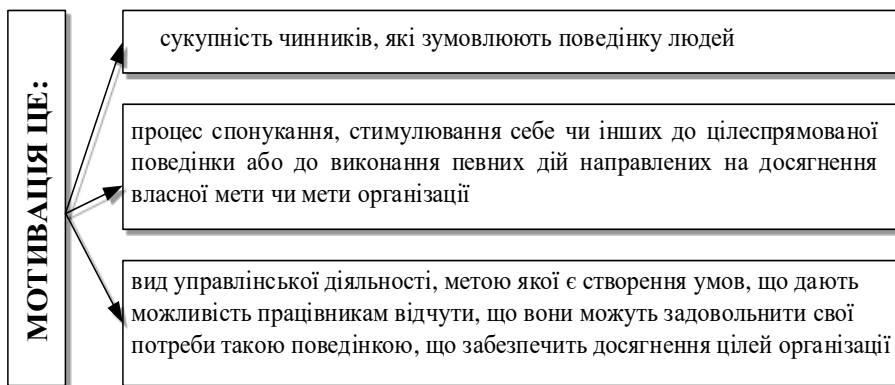
- аспект кар'єрного (службового) росту;
- аспект професійного та особистісного саморозвитку;
- аспект соціального визнання діяльності співробітників служби цивільного захисту.

2) на рівень професійної успішності курсантів навчальних закладів основний вплив роблять наступні фактори:

- професійна мотивація;
- професійна кваліфікація;
- професійні здібності.

Основним фактором, що визначає успішність, є професійна кваліфікація. При цьому рівень професійної кваліфікації в певній мірі залежить від рівня здібностей, але визначається наявністю і рівнем професійної мотивації.

ІЛЮСТРАТИВНІ МАТЕРІАЛИ



У процесі історичного розвитку мотивування як управлінська категорія пройшло два етапи розвитку:

- застосування політики «батога і пряника»;
- використання методів психології

Мотивація ґрунтується на трьох категоріях:

1. **Потреби** - це фізіологічне, або психологічне, відчуття нестачі у чомусь або у комусь, переконання у тому, що чогось, або когось, не вистає.

Розрізняють:

- первинні потреби (фізіологічні) - мають фізіологічний характер і, як правило, є вродженими, генетичними, закладеними природою;
- вторинні потреби (психологічні) - мають психологічне походження, чітко виражений індивідуальний характер.

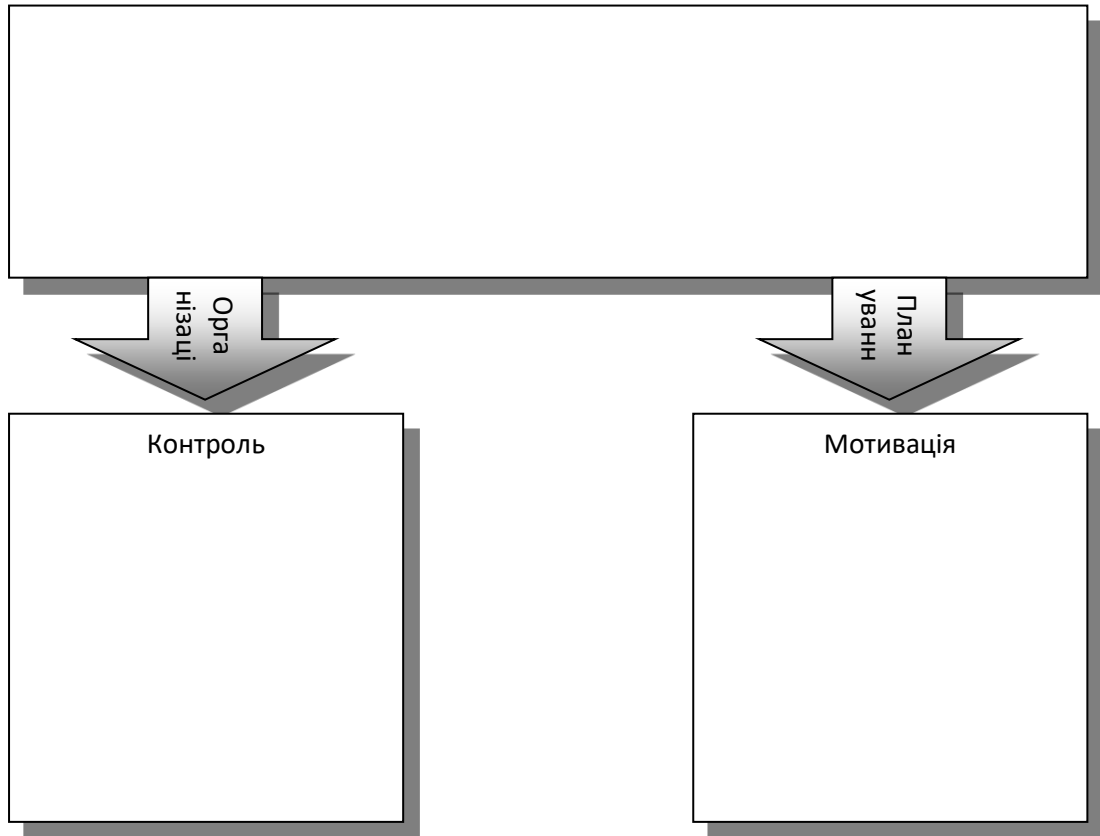
2. **Винагороди** - це все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти. Розрізняють:

- внутрішні винагороди - їх отримують у процесі виконання роботи: відчуття успіху, значимості виконаної роботи, компетенції і т.п.;
- зовнішні винагороди - це усе те, що пропонує працівникові організація за виконану роботу.

3. **Спонування** - це усвідомлене відчуття нестачі, потреби у чомусь, яке має визначений напрям чи шлях до вирішення.

Мал. 5.1. Поняття та основні категорії мотивації

Мал. 5.2. Ієрархія потреб за А. Маслоу



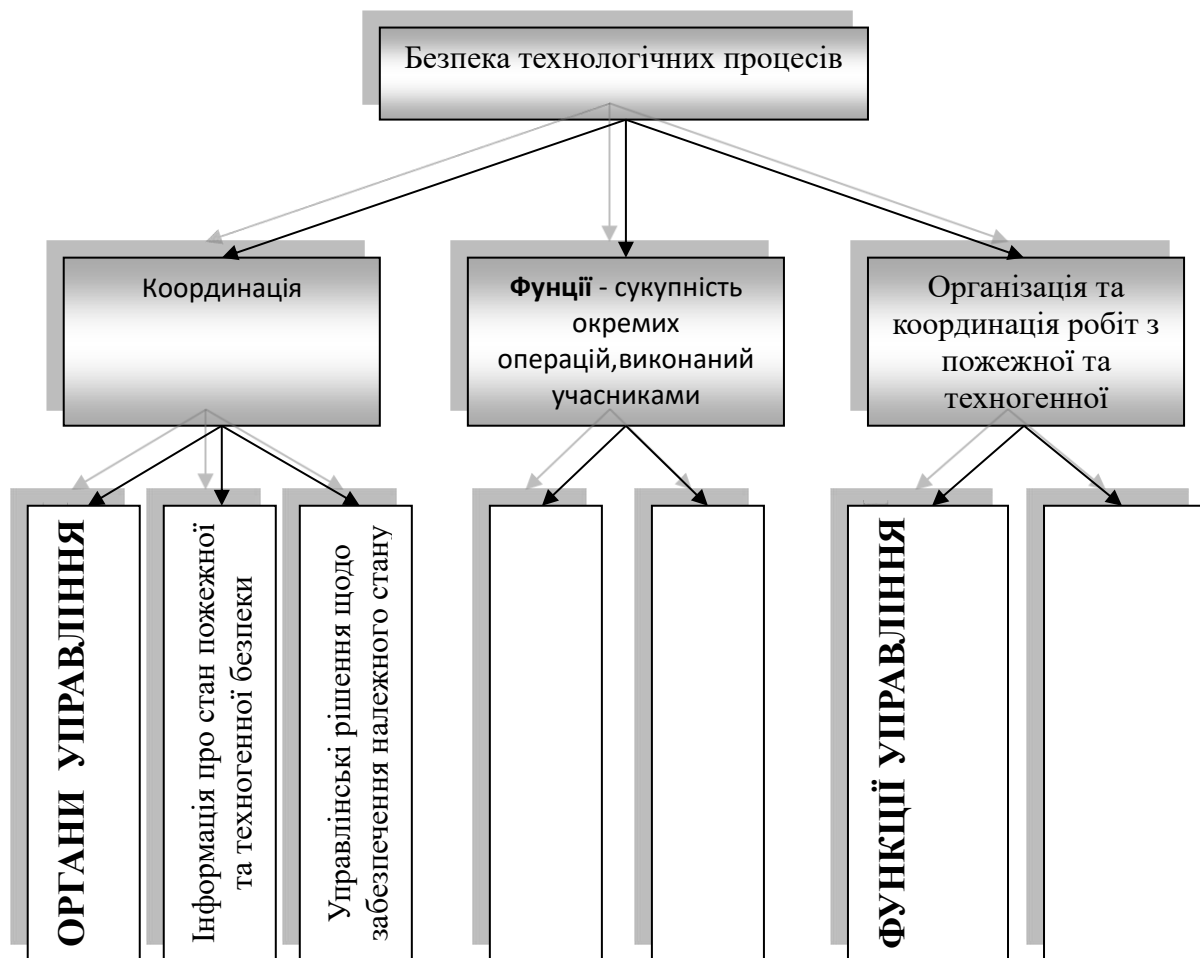
Мал. 5.3. Двочинникова теорія мотивації Герцберга

Окрема особа, вибравши дію, що, як очікують, задовольнить її потреби, оцінює справедливість одержаного результату. У теорії справедливості зазначено, що мотивом людей є прагнення до соціальної справедливості у винагородах, які вони одержують за виконання роботи. За цією теорією працівники зіставляють свої результати із затратами, а тоді порівнюють їх із показниками інших працівників, які виконували таку ж саму роботу. Процес цього порівняння має такий вигляд:

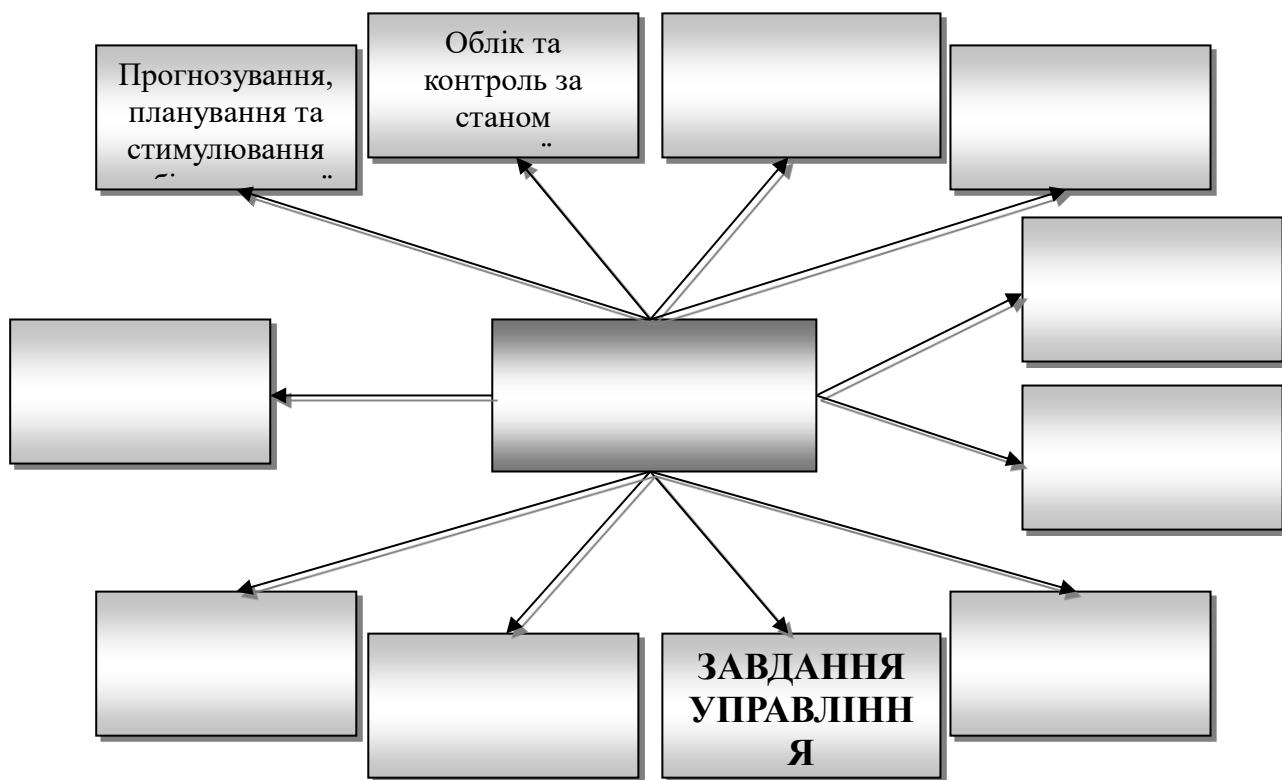
$\frac{\text{Результати (свої)}}{\text{Затрати (свої)}} = \frac{\text{Результати (іношої особи)}}{\text{Затрати (іношої особи)}}$

Доки працівники не будуть вважати свої винагороди справедливими, порівняно із винагородами інших осіб, доти їхня віддача у роботі буде низькою

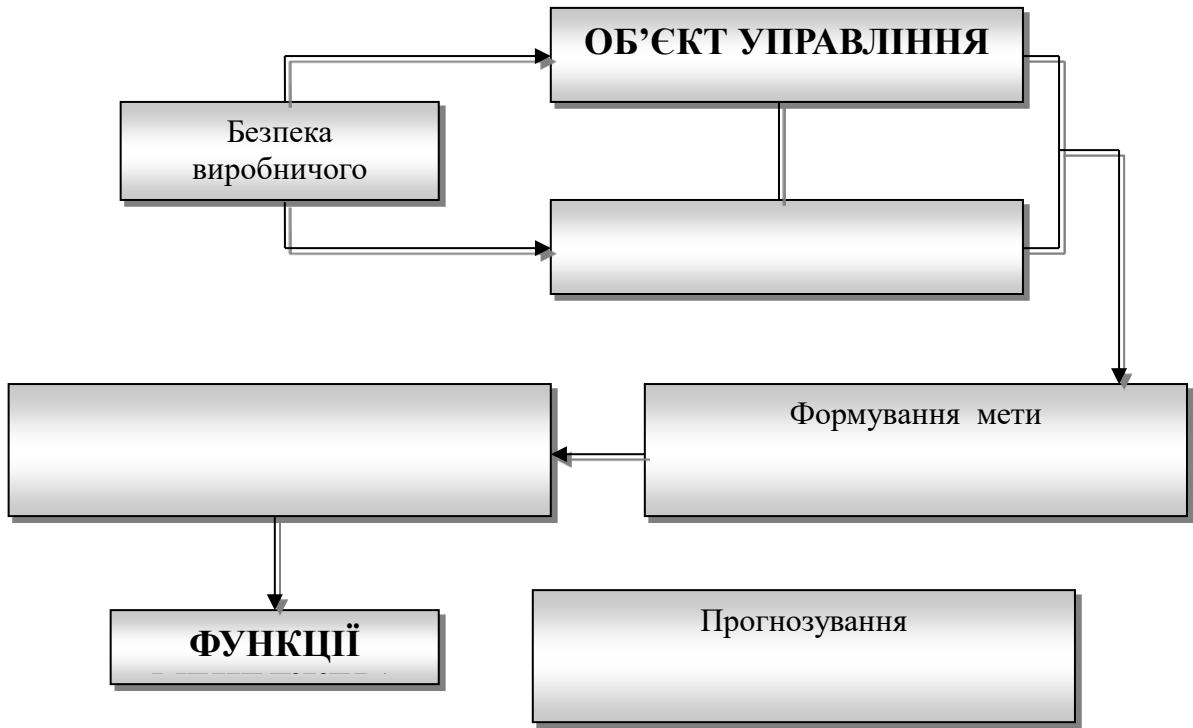
Мал. 5.4. Сутність теорії справедливості



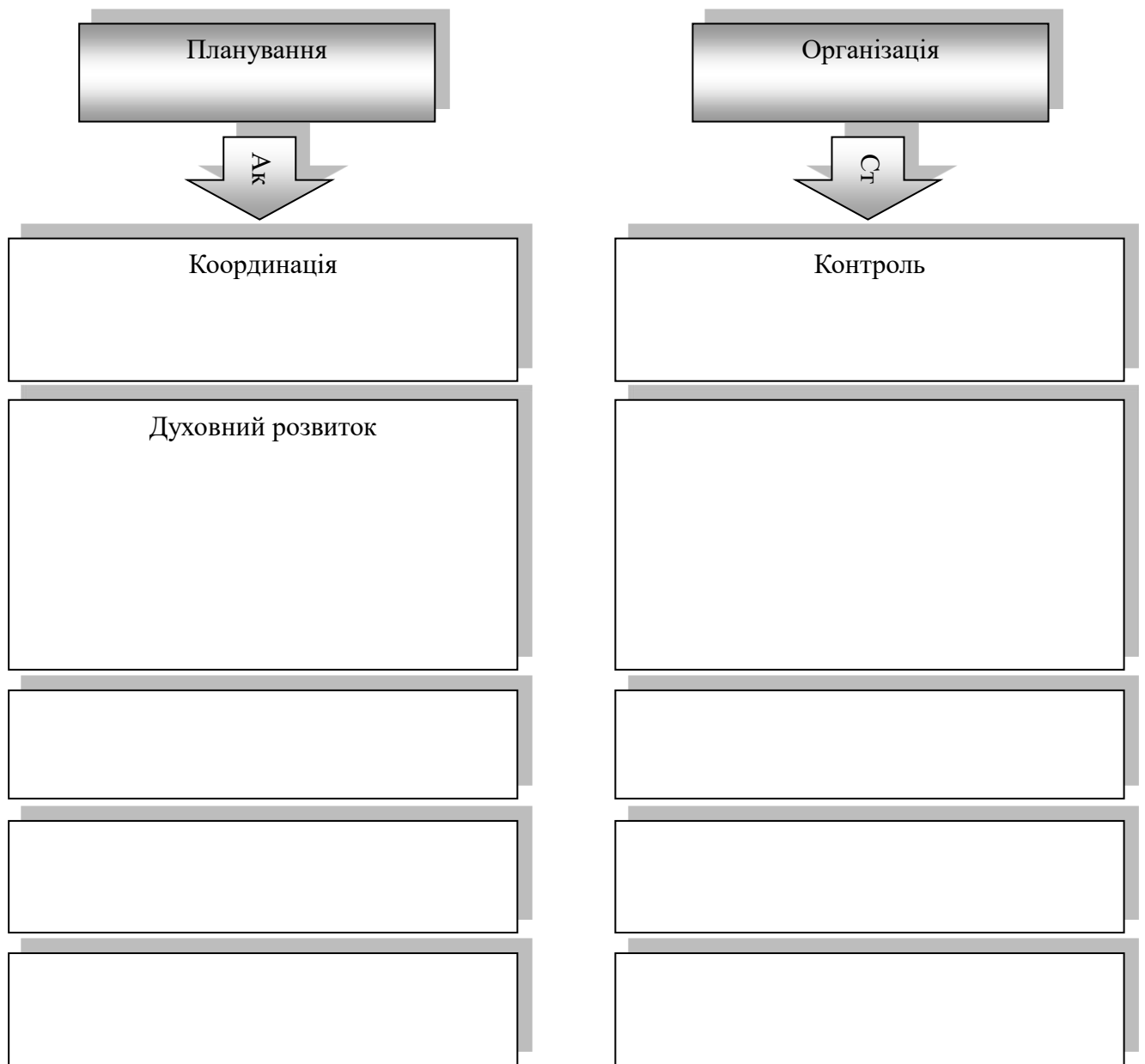
Мал. 5.5. Зміст матеріального стимулювання праці



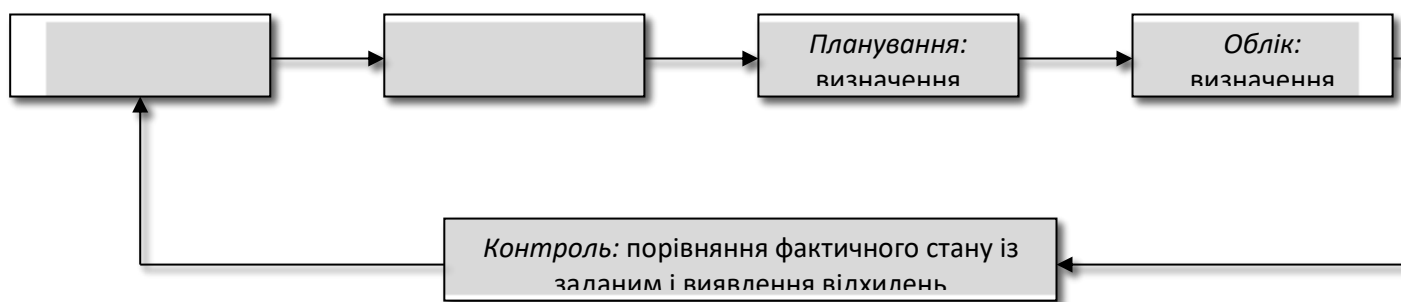
Мал. 5.6. Нематеріальна мотивація



Мал. 5.7. Мотиваційні процеси



Мал. 5.8. Управління мотивацією за Теорією А.Маслоу



Мал. 5.9. Схема моделі мотивації через потреби

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ:

1. Що розуміють під процесом мотивування працівників? Які особливості історичного розвитку мотивації як процесу управління?
2. Що таке потреби? Які Ви знаєте види потреб?
3. Які потреби людини належать до групи фізіологічних?
4. Які потреби людини належать до групи психологічних?
5. Назвіть основні елементи мотиваційного процесу, визначте взаємозв'язки між ними.
6. Які Ви знаєте підходи (мотиваційні теорії) до мотивації з погляду потреб?
7. Які є процесуальні підходи до мотивації?
8. В чому сутність ієрархії потреб за Маслоу?
9. Які види потреб виділяв у своїй теорії МакКлелланд?
10. У чому полягають основні положення теорії справедливості?
11. Яка суть теорії очікувань Врума?
12. В чому полягає теорія визначення цілей?
13. У чому полягає стимулювання роботи в підрозділі? Які основні його форми Ви знаєте?
14. Які Ви знаєте наслідки поведінки в організації? Охарактеризуйте їх.
15. Які Ви знаєте найпопулярніші мотиваційні стратегії? В чому їхні особливості?
16. Що являє собою система винагород в організації? Назвіть відомі Вам типи винагород.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ:

1. Порівняйте два підходи до розвитку мотивації як управлінської категорії: застосування політики «батога і пряника» та методів психології у мотивуванні. Який із них, на Вашу думку, є результативнішим у мотивуванні підлеглих? Чи можна ці два підходи чітко розмежувати як етапи у часі? Чому?

Які з них сьогодні знаходять ширше використання у практиці менеджменту?
Чим це пояснюється?

2. Порівняйте групи потреб, які були виділені у різних змістовних мотиваційних теоріях. Чому існують такі різнобічні підходи щодо видів потреб та їхньої ваги? Запропонуйте свою теорію класифікації і аранжування потреб та обґрунтуйте її.

3. В управлінській практиці є уявлення, що нерівність стимулює працівників до підвищення результатів діяльності. Проте, згідно із теорією справедливості, навпаки - людина відчуває задоволення і ліпше працює у ситуації справедливості, тобто рівності. Яка з цих альтернатив, на Вашу думку, відповідає дійсності? Поясніть чому.

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Чому знання логіки процесу мотивації ще не дає менеджеру-кервнику достатніх підстав для ефективного управління цим процесом?

2. Яку роль заохочення та стягнення відіграє в ефективності мотивації.

3. Основні напрями вдосконалення процесу мотивації.

4. Чи можна вважати заробітну плату дійсним мотиватором?
Поясніть.

5. В управлінській практиці має місце уявлення, що нерівність підштовхує людей до підвищення результатів діяльності. Згідно з теорією справедливості, навпаки, людина відчуває задоволення в ситуації справедливості (рівності). Яка з цих альтернатив, на вашу думку, відповідає дійсності? Поясніть.

6. Які нові проблеми мотивації можна виділити, узагальнюючи практику діяльності ДСНС України?

7. Ознайомтеся з особливостями матеріального стимулювання праці в органах та підрозділах цивільного захисту. Дайте визначення таким поняттям, як:

- Заробітна плата: основна заробітна плата, додаткова заробітна плата.
- Грошове забезпечення.
- Премії, надбавки, доплати.
- Обов'язкове страхування.
- Обов'язкове державне пенсійне забезпечення.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ

Завдання 1. Структура потреб

1. Спробуйте створити перелік питань випускника вищого навчального закладу, який незабаром має отримати диплом і шукає роботу за фахом.
2. Складіть структуру потреб і розподіліть їх за ступенем важливості.
3. Які головні вимоги ставить дипломований випускник до майбутньої роботи?
4. Чи усі потреби і вимоги для підлеглого можуть бути задоволені вищим керівництвом? Поясніть відповідь.

Ситуація 2. Вибір мотивуючих чинників

Виконавець отримавши термінове завдання від керівника, яке, у випадку успішного виконання обіцяло суттєву винагороду, керівництво вирішило посилити мотивацію підлеглих, задіяних у цьому проекті. У разі своєчасного та якісного виконання завдання була обіцяна додаткова премія.

Керівництво було вражене підсумками роботи. Навіть кращі працівники знизили показники результативності своєї роботи і не виконали поставленої задачі. Виявилось, що перспектива отримати премію не усіма була сприйнята як винагорода.

Завдання:

1. Чому мотиваційний чинник, який застосувала вище керівництво, не приніс очікуваного результату?
2. Яким чином Ви б мотивували своїх працівників у цій ситуації? Чому Ви вважаєте, що саме такий мотиваційний чинник буде ефективним?

Яку роль у підборі мотиваційних чинників відіграє знання керівником цінностей і особистих потреб для своїх підлеглих?

ДІЛОВА ГРА «МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКА»

Мета гри

Мета цієї ділової гри - вирішити питання матеріальної мотивації працівника підрозділу з безпосередньою участю тих, кому вона призначається.

Використовується докладно вивчений і перевірений на практиці спосіб підвищення ефективності колективної діяльності, що отримала назву в літературі «метод групового рішення», тобто, по суті, мова йде про прийняття колективного управлінського рішення. Особливість цього методу - можливість групової дискусії.

Разом з тим практика використання методу показала, що групова дискусія і рішення, що приймаються групою, не завжди мають досить вираженим позитивним ефектом. Якщо процедура зводиться до простого голосування, то прийняте рішення виявляється психологічно малоефективним. Формальне участь у голосуванні не стає достатнім для дійсної мотиваційної включеності і особистісної залученості у процес прийняття групового управлінського рішення.

Прийняття групового рішення щодо матеріальної мотивації працівника розбивається на декілька етапів. До обговорення з самого початку і на рівних правах залучаються всі без винятку курсанти та студенти. Курсанти (студенти) виступають у ролі членів колективу підрозділу. Дотримання рівних прав всіх учасників гри, як і при прийнятті колективного рішення на діловій нараді, задовольняє такі важливі соціальні потреби, як потреба в статусі, повазі, увазі, спілкуванні і т.д., сприяє реалізації природного бажання кожного висловити свою думку і затвердити його в груповому рішенні.

Сценарій гри

Перший етап

Курсантам (студентам) (10-15 чол.) роз'яснюються мета і завдання гри.

Мета гри - прийняти групове рішення з питання матеріальної мотивації за квартал року серед працівників підрозділу. Важлива умова - прийняти рішення, за яке висловилися б усі учасники дискусії. При цьому необхідно зберегти такий психологічний клімат, щоб не виявилось жодного «незадоволеного». На це потрібно 15-20 хв. часу викладача.

Потім учасники «гри» дають згоду на пропозицію провести таку дискусію (її доцільність), а також підтверджують свою готовність обговорювати підстави і критерії матеріальної мотивації працівника.

Перший етап вважається завершеним лише за умови, що всі учасники висловили позитивне ставлення до мети, до умов дискусії. Курсантам (студентам) проголошують завдання, заготовлені картки, де вони повинні проставити свої прізвища і відповісти «так» або «ні» на участь у дискусії. У разі окремих незгод йде додаткове роз'яснення. На це йде 5-6 хв.

Другий етап

Групова розробка питань, які будуть обговорюватися. Головними, природно, виявляться показники, які необхідно враховувати при висуванні працівників на отримання матеріальної винагороди. На це йде 10-15 хв.

Третій етап

Обговорюються критерії винагороди, запропоновані учасниками «гри». Кожен «співробітник» називає 4-5 критеріїв. Викладач узагальнює критерії і в ході «гри» перераховує їх. Таких показників виявиться близько 8: 1) продуктивність праці; 2) виконання завдань; 3) якість дорученої роботи; 4) її труднощі і новизна; 5) значимість виконуваної роботи; 6) своєчасність її завершення; 7) завантаженість; 8) службова дисципліна.

Далі слід обговорення цих 8 критеріїв, і в разі одноголосного їх схвалення можна переходити до четвертого етапу дискусії. На третій етап йде 15-20 хв. (якщо обговорення ускладнюється). Згода із загальними критеріями підтверджується в тій же формі і на тій же картці, що вже фігурувала на першому етапі (їх роздає викладач). Тут же виписуються критерії.

Четвертий етап

Прийняття групового рішення: учасники дискусії дають один одному оцінки в п'ятибальною системою запропонованих критеріїв. Цю роботу можна проводити в якості самостійної роботи. Потім слід доручити курсантам (студентам) (комісії з 3-5 чол.) Підрахувати бали всіх учасників і розподілити їх по місцях.

Підведення підсумків ділової гри

При активному включенні в роботу всієї групи (курсантів, студентів) вдається отримати правильне і об'єктивне групове рішення складної проблеми і значно посилити ділову мотивацію, покращити діловий клімат колективу. Вироблення групового рішення виявляється дійсним інструментом для згуртовування колективу, допомагає всім, в тому числі і викладачу виявити недоліки в роботі, виявити резерви подальшого підвищення кількості та якості праці. Звернути увагу учасників "гри" на ті сторони службової діяльності та культури, які були приховані для багатьох з них.

У процесі проведення ділової гри учасники заповнюють таблиці 1- 4 відповідно до роз'яснень викладача.

Табл. 1. Анкета учасника ділової гри.

Прізвище, ім'я по батькові учасника дискусії

Критерії, що впливають на право отримання матеріальної винагороди, вважаю:

А)

Б)

В)

Г)

Д)

І т.д. результати заносяться в табл. 2.

Після обговорення всіх учасників дискусії згоден з наступними критеріями

А)

Б)

В)

Г)

Д)

І т.д. результати заносяться в табл. 3

Вважаю, що за цими критеріями курсанти (студенти) заслуговують наступну оцінку за п'ятибальною системою. Результати заносяться в табл. 4

Табл. 2 Критерії, що впливають на право отримання матеріальної винагороди

№ п/п	ППП	Критерії						Загальна кількість балів
		1	2	3	4	5	6	

Табл. 3 Критерії оцінки пропозицій

№ п/п	П.І.П								Загальна кіл. балів	Ср. бал.
		1	2	3	4	5	6	7		

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Табл. 4 Оцінка учасника гри за п'ятибальною системою

№ п/п	П.І.по Б. членів колективу	Місце, зайняте членом колективу	Сума винагороди	Примітка

ТЕСТИ

1. Під функцією мотивації в управлінні розуміють:

- а) Вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації.
- б) Процес створення структури управління організацією.
- в) Процес спонукання, стимулювання себе та інших працівників до цілеспрямованої поведінки, виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації.
- г) Перевірку будь-якої діяльності, параметрів, показників щодо їхньої відповідності встановленим завданням чи стандартизованим вимогам.

2. Одним із перших науковців, які почали використовувати методи психології в управлінні людьми, зокрема, через сукупність людських потреб і цінностей, був:

- а) А. Файоль;
- б) З. Фрейд;
- в) Е. Мейо;
- г) А. Маслоу.

3. Потреби в теорії мотивації поділяють на:

- а) Первинні і вторинні.
- б) Внутрішні і зовнішні.
- в) Фізіологічні і вторинні.
- г) Природні і психологічні.

4. Винагороди у теорії мотивації поділяють на:

- а) Первинні і вторинні.
- б) Внутрішні і зовнішні.
- в) Фізіологічні і вторинні.
- г) Природні і психологічні.

5. До змістовних мотиваційних теорій (підходів до мотивації з погляду потреб) відносять:

- а) Ієрархію потреб за Маслоу.
- б) Теорію очікувань Врума.
- в) Теорію справедливості.
- г) Теорію МакКлелланда.

6. Маслоу виділяв:

- а) Три групи потреб.
- б) Чотири групи потреб.
- в) П'ять груп потреб.
- г) Шість груп потреб.

7. Згідно з теорією Герцберга, чинники, що впливають на задоволення і пов'язані із змістом роботи, називають:

- а) Психологічними.
- б) Гігієнічними.
- в) Мотиваційними.
- г) Фізіологічними.

8. Згідно з теорією Герцберга, чинники, які спричиняють невдоволення і пов'язані із робочим середовищем, називають:

- а) Психологічними.
- б) Гігієнічними.
- в) Мотиваційними.
- г) Фізіологічними.

9. МакКлелланд виділяє такі види потреб:

- а) Мотиваційні і гігієнічні.
- б) Фізіологічні і психологічні.
- в) Потреба у досягненнях, належності і владі.
- г) Фізіологічні, безпеки, соціальні, поваги, самовираження.

10. До прецесійних мотиваційних теорій відносять:

- а) Ієрархію потреб за Маслоу.
- б) Теорію очікувань Врума.
- в) Теорію справедливості.
- г) Теорію МакКлелланда.

11. Портер та Лоулер доповнили і розвинули теорію:

- а) Справедливості.
- б) Очікувань.
- в) Індивідуальних потреб.
- г) Визначення цілей.

12. Відповідно до теорії визначення цілей виділяють дві основні характеристики цілі:

- а) Простота.
- б) Складність.
- в) Ситуаційність.
- г) Специфічність.

13. Підтримка, уникання, покарання, ігнорування є:

- а) Популярними мотиваційними стратегіями.
- б) Наслідками поведінки в організаціях.
- в) Ефектами винагород в організації.
- г) Новими підходами до винагородження працівники.

14. До популярних мотиваційних стратегій відносяться:

- а) Стратегію підтримки.
- б) Надання повноважень та участь.
- в) Нові форми трудових угод.
- г) Стратегію покарання.

15. Основною формою матеріального стимулювання праці в організаціях є:

- а) Гроші.
- б) Зарплата.
- в) Премії.
- г) Відсотки.

РОЗДІЛ 6. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ

НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ

*Вивчивши цю тему, курсанти, студенти та слухачі повинні знати і
вміти:*

1. З'ясувати сутність функції організації та основні складові організаційного процесу в органах і підрозділах цивільного захисту.

2. Визначати необхідність виконання функцій координації та регулювання для організаційної функції ДСНС України.

3. Визначати форми взаємодії та координації при організації виконання управлінського рішення в ДСНС України.

4. Визначати стадії організації виконання управлінського рішення.

5. Знати етапи організації та умови ефективного виконання управлінського рішення.

Ключові поняття та терміни: організація; координація; регулювання; інструктаж; правове, організаційне, кадрове, психологічне, матеріальне, технічне, фінансове забезпечення; етапи організації виконання; взаємодія та координація.

6.1. Основні поняття організації як функції менеджменту

Для усвідомлення що таке організації як функція менеджменту цивільного захисту ми повинні зрозуміти сутність трьох ключових категорій, таких як «організація», «організаційний процес» (діяльність), «організаційна структура», данні категорії тісно пов'язані між собою.

Організація - це одна з найважливіших функцій менеджменту, що представляє собою, в загальному вигляді, послідовність дій, спрямованих на визначення раціональних форм розподілу і консолідації службової діяльності, тобто - це процес створення такої структури організації, яка б надавала можливість особовому складу ефективно виконувати завдання для досягнення поставлених перед органами та підрозділами цивільного захисту цілей. Безпосереднє втілення функції організації відбувається в процесі організаційної діяльності. Під організаційною діяльністю розуміють в першу чергу що це процес, дія, коли керівник усуває невизначеності, безладдя, плутанину та конфлікти поміж особового складу щодо діяльності або повноважень і створює середовище придатне для їх спільного функціонування.

Отже, кінцевою фазою організаційної діяльності є вибір певної позиції на всіх континуумах складових організаційної діяльності. Такий вибір у підсумку і формує організаційну структуру.

За теорією менеджменту організаційна структура характеризується трьома організаційними параметрами: 1) ступенем складності; 2) ступенем формалізації; 3) ступенем централізації .

Організаційна діяльність в ДСНС України має багато різноманітних ознак. Це пов'язано з тим що вона має глибокий розподіл посадових обов'язків, за вертикаллю ієрархії управління, так-як в неї є велика кількість структурних підрозділів, тому виникає складність координувати діяльністю підлеглих в організації.

Каталізатором ступеня формалізації, у якому організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх працівників є наявність великої кількості правил та регуляторів в організації, які вказують, що можуть робити співробітники, а що - ні, внаслідок цього структура організації є більш формалізованою.

Централізація визначає місце, де переважно зосереджено право прийняття рішень. В системі ДСНС України всі рішення (або їх більшість) приймаються вищими керівниками, так-як організація в ній є централізованою.

Організаційною функцією менеджменту в органах і підрозділах цивільного захисту належить називати ту специфічну частину менеджерської роботи, якою виконуються таких два специфічних, але значущих для організації завдання:

- поділ організації на підрозділи (департаменти, відділи, сектори, відділення) відповідно до цілей і стратегії організації;
- установа взаємовідносин повноважень вищих, середніх та нижчих рівнів управління і забезпечення можливості розподілу і координації завдань.

Ця функція в органах і підрозділах цивільного захисту реалізується через адміністративно - організаційне та оперативне управління.

Під адміністративно - організаційним управлінням розуміють основоположне визначення структури організації, яка встановлює взаємозв'язок і розподіл функцій між його органами та підрозділами з наданням певних прав працівникам апарату управління й визначення меж їхньої відповідальності.

Що, стосується оперативного управління то воно забезпечує належне функціонування організації відповідно до затвердженого плану вище стоячого керівництва. Воно полягає у періодичному й безперервному порівнянні фактичних результатів з результатами, передбаченими планом та відповідному їх коригуванні. Для того, щоб плани можна було здійснити, конкретні особи повинні виконати кожне із завдань, які випливають із цілей організації, тобто необхідно організувати роботу людей певним чином.

Організація виконання управлінських рішень дуже важливий і тим часом нерідко ще недооцінений бік діяльності керівника. Часто управління страждає не стільки від дефіциту компетентних рішень, скільки від невміння «запустити» їх виконання. І це не чисто технічна, як це здається, на перший погляд, проблема. Тут потрібний творчий підхід, аналіз конкретної ситуації (характер завдань, терміни, компетентність, мотивація виконавців, врахування різних чинників тощо).

«Організація» як функція управління забезпечує впорядкованість діяльності всіх структурних підрозділів, оскільки дозволяє визначити, хто саме повинен виконувати кожне конкретне завдання і які для цього будуть застосовані засоби. Через організаційну діяльність, через поділ і об'єднання завдань та компетенції працівників відбувається управління відносинами в кожному структурному підрозділі ДСНС України.

Отже, функція управління «організація» з одного боку - це структура взаємовідносин, прав, цілей, ролей, видів діяльності та інших факторів, які мають місце в процесі спільної праці людей, та процес, за допомогою якого створюється і зберігається структура організації, з іншого боку.

Основною метою організації як процесу є створення нових і вдосконалення раніше створених функціонуючих систем.

При дослідженні поняття «організація» використовуються два підходи: структурний і поведінковий.

При структурному підході організація розглядається як певна структура зі своїми елементами та взаємозв'язками, в якій визначаються функції та обов'язки кожного елемента, порядок передачі повноважень і відповідальності в рамках даної організації.

При поведінковому підході в центрі уваги знаходиться людина. Як би ретельно не було продумано управлінську структуру, результати її діяльності будуть визначатися, насамперед, людьми, їх здібностями, кваліфікацією, досвідом роботи, взаємовідносинами в колективі та іншими чинниками.

Очевидно, що функції організації якраз і з'єднують в єдине ціле роботу і людей, які її виконують.

Ця взаємодія може бути статичною і виражатися безпосередньо у структурі організації і динамічною, виражаючись у процесах, що відбуваються в організації.

Розглядаючи організацію як систему, її структуру можна розглядати як спосіб організації системи.

Організація завжди передує управлінню, однак потрібно зазначити, що структура управління і процеси управління, що відбуваються в її середині, являють собою дві нерозривні сторони будь-якої організації.

Структура відображає досить стійку впорядкованість елементів і відносин в системі, а процеси управління характеризують динаміку цих елементів і відносин у часі.

Ці характеристики повинні розглядатися в їх зв'язку і взаємозв'язку.

6.2. Функції координації і регулювання.

В менеджменті цивільного захисту існують тісний взаємозв'язок з однієї сторони (між функціями планування і організації) та з іншої (функції координації та регулювання), які здійснюються органами управління ДСНС

України в процесі виконання затверджених планів. Реалізація організаційної функції не передбачає в повсякденній діяльності виникнення деякої невідповідності між усіма елементами утворюваної системи або механізму досягнення мети, що об'єктивно вимагає уточнення характеру дій виконавців, спрямованих на досягнення узгодженості, оптимальної гармонійності й ефективності. Таке «налаштування системи» отримало назву функції координації і регулювання.

Призначення діяльності системи цивільного захисту до якої належать органи та підрозділи ДСНС України полягає в першу чергу в забезпеченні єдності та злагодженості дій усіх управлінських підрозділів, працівників та службовців управління та фахівців для найбільш ефективного впливу на процес службової діяльності.

Серед інших функцій займає одне з головних місць функція координації. Це пояснюється тим, що вона забезпечує, по-перше, його єдність і безперервність, і по-друге, взаємозв'язок усіх функцій. Існують два види координації: вертикальна і горизонтальна.

Вертикальна координація діє в напрямі зверху униз за командним ланцюгом і за ланцюгом розподілу повноважень від керівника більш високого рангу ієрархічних щаблів до керівників більш низького рівня (якщо розглядається один окремий напрямок діяльності - оперативно-рятувальний, профілактичний або кадровий).

Задача вертикальної координації полягає в тому, щоб забезпечити розуміння політики організації і сприйняття її цілей, а також забезпечити ефективний зв'язок і збалансованість усіх напрямів діяльності організації.

Досить часто виникає необхідність забезпечення високої міри координованості внутрішніх зусиль організації. У цьому випадку виникає необхідність посилення горизонтальної координації. Горизонтальна координація забезпечує ритмічність роботи кожного елемента системи і співпрацю між ними на одному рівні ієрархії управління (робота кожного відділу і головного управління в області, взаємодія між ними, між службами одного рівня, хоча і за різними напрямками діяльності).

На відміну від планування, спрямованого більше на виконання стратегічних завдань, координація належить до тактики управління.

Основними принципами координації є: раціональність або мінімальна кількість зв'язків і узгоджень між елементами системи, що координується, достовірність або забезпечення надійності інформації, чіткість і оперативність або швидкість реакції кожного елемента системи, що координується, на сигнали прямого і зворотного зв'язку. Тобто чим більш чіткою є управлінська структура організації, тим ефективніше буде здійснюватись управління її елементами; чим менше етапів буде проходити інформація, тим менше ймовірність її перекручування тощо.

В практичній діяльності менеджменту цивільного захисту функція регулювання має не однозначне трактування. Термін «регулювання» традиційно знаходить застосування в оперативному управлінні службової діяльності шляхом диспетчеризації на основі контролю й аналізу цієї діяльності, де його роль полягає в усуненні перешкод і відхилень від заданих показників. Наприклад, підрозділ оперативно-рятувальної служби було викликано для виконання робіт, пов'язаних з ліквідацією наслідків надзвичайної ситуації протягом тривалого часу (повінь у Закарпатській, Львівській, Івано-Франківській областях, лісові пожежі на півдні країни тощо), або працівники профілактичного напрямку були відкликані з підрозділу для виконання певних робіт у інших районах чи, навіть, регіонах (охорона врожаю, перехресні перевірки об'єктів інших підрозділів, інші відрядження), коли залишилися невиконаними заходи, заплановані для виконання протягом кварталу, і треба перенести їх виконання на більш пізній термін, попередньо ув'язавши з іншими заходами.

Як підсумок можна сказати, що для досягнення мети іншими функціями зокрема (плануванням, організацією, мотивацією та контролем) необхідно враховувати функцію регулювання. Так-як вона виконує з'єднуючу роль між керівником менеджером і керованим об'єктом, що дасть можливість забезпечити її динамічність.

6.3. Організація виконання управлінського рішення в системі цивільного захисту

Основним етапом процесу управління є організація виконання управлінських рішень. Даний процес включає в себе з'ясування і конкретизацію рішення, підбір, розстановку, інструктаж і навчання виконавців, забезпечення їх діяльності та взаємодії, контроль і облік, корегування рішення в процесі виконання і прийняття нових рішень з метою виконання попередніх, оскільки процес управління здійснюється безперервно.

При розстановці відповідальних осіб завжди здійснюється підбір кола працівників, які можуть бути залучені для виконання конкретного рішення за своїм службовим становищем.

Важливу роль при прийнятті рішення відіграє роз'яснювально-організаційна робота, яка може бути реалізована при налагодженому інформаційному обміні між всіма учасниками.

Організація виконання — це процес встановлення порядку і послідовності погодженої в часі і просторі цілеспрямованої взаємодії частин цілого як системи для досягнення за конкретних умов, у визначений термін поставленої мети відповідно до розроблених для цього методів і наявних засобів з найменшими ресурсними витратами.

В кожному конкретному випадку виконання рішення залежить від багатьох факторів зокрема: його виду, рівня управління, складу служб та підрозділів, які беруть участь у виконанні рішення, а також від того, чи це власне рішення, чи рішення вищестоящего суб'єкта управління і т. ін.

Реалізація управлінського рішення в органах і підрозділах цивільного захисту являє собою ряд логічно та послідовно взаємопов'язаних стадій, які складають зміст управлінського циклу:

- з'ясування рішення;
- визначення наявності необхідних організаційних передумов для реалізації рішення;
- деталізація рішення і розробка організаційних заходів (плану);
- добір виконавців;

- доведення рішення до виконавців;
- ресурсне забезпечення роботи виконавців;
- оперативне керівництво виконанням рішення;
- контроль за перебігом виконання;
- підведення підсумків виконання рішення;
- інформування (звіти) про виконання рішення.

Вище зазначене створює певний алгоритм, який здійснюється в повному обсязі при розв'язанні найскладніших завдань управління. Обов'язковою умовою для точного і повного виконання рішення, спонукання підлеглого до самостійності і творчої активності є постановка перед виконавцем конкретних, точних, зрозумілих для нього цілей і завдань. Відсутність порозуміння між керівником і підлеглим завжди призводить до небажаних наслідків.

Визначивши для себе наявні необхідні організаційні передумови керівник менеджер завжди вивчає наступні питання:

- стан зовнішнього середовища та його взаємодія із системою управління;
- чи будуть вони сприяти чи навпаки ускладнювати виконання управлінського рішення;
- засувати стан ресурсів які дозволять виконати управлінське рішення;
- чи потрібні якісні інноваційні зміни.

Умовно рішення і розробка організаційних заходів (плану) можна розбити на складові елементи управлінського рішення:

- розчленування його основних цілей та ідей на ряд більш часткових ідей, цілей та завдань;
- визначення можливих варіантів організації його виконання та вибір оптимального з них;
- складання організаційного плану виконання управлінського рішення.

В повсякденній діяльності існують різні форми розробки планів

організаційних заходів по реалізації управлінських рішень. Зокрема, це – традиційні текстові плани; плани-графіки; типові плани (по виконанню типових рішень, що приймаються періодично, наприклад, забезпечення пожежної та техногенної безпеки при проведенні масових заходів) і т. ін. Керівники менеджери підрозділів самостійно визначають форму документа.

Наступною важливою стадією процесу реалізації управлінського рішення є добір виконавців. Тут необхідно дотримувати таких правил:

- чітко уявляти функціональні обов'язки виконавців;
- враховувати їх індивідуальні особливості, знання та вміння;
- призначати виконавцем працівника, який володіє необхідною кваліфікацією, компетенцією та належною інформацією, потрібною для виконання поставленого завдання;
- основний виконавець має входити до складу підрозділу, що має або виробляє основну частину інформації щодо рішення, яке реалізується.

В деяких випадках можливо частково змінити функціональні обов'язки виконавця, відповідно до цілей і завдань, що впливають із управлінського рішення.

Важливо своєчасно і точно доводити рішення до виконавців, через найкоротший шлях їх доведення з визначенням способу, засобу та форми передачі їх виконавцям. При цьому потрібно уточнити способи та засоби підтримання каналів зв'язку.

Інформування управлінського рішення до виконавців тісно пов'язане з його роз'ясненням та пропагандою, особливо коли мова йде про рішення глобального, програмного характеру, з кваліфікованою інструктивно-методичною роботою, організацією відповідного навчання.

Вищі керівники органів управління при проведенні занять та інструктажів зі своїми заступниками та керівниками служб висвітлюють: зміст управлінського рішення, мету і завдання, поставлені в ньому перед органами і підрозділами цивільного захисту, загальний план дій; завдання служб, стисле викладення та оцінку обстановки і факторів, які сприяють або перешкоджають виконанню завдань, можливі зміни обстановки; строки виконання; необхідні

сили та засоби; порядок взаємодії між службами; порядок інформування про перебіг виконання рішення; порядок здійснення безпосереднього контролю за виконавцями.

Зі сторони нижче стоячих керівників доводяться підлеглим не розмиті а конкретизовані завдання, з'ясовуючи від кожного підлеглого чи усвідомили вони суть загального завдання, заради якого прийняте рішення, чи чіткого уявляється завдання та дії інших учасників реалізації управлінського рішення.

В наш час велику роль відіграє належне ресурсне забезпечення роботи виконавців. Керівники всіх рівнів управління повинні практично розв'язувати питання створення умов, які б сприяли успішній реалізації рішення і виконанню завдань. До таких питань відносять:

- організаційне забезпечення;
- правове забезпечення;
- психологічне забезпечення;
- інформаційне забезпечення;
- матеріально-технічне забезпечення, господарського, фінансового та інших видів (залежно від характеру управлінського рішення) потребує від керівника постановки чітких конкретних завдань перед відповідними галузевими та функціональними службами і їх підрозділами.

Високопрофесійне оперативне керівництво діяльністю виконавців – це важлива передумова ефективності реалізації рішень. Його характер і масштаб залежать від рівня системи управління, яка виконує рішення.

Після розробки організаційного плану, визначення виконавців, їх функцій та прав, створення системи мотивації, участь перших керівників органів цивільного захисту у реалізації рішення практично обмежується віддачею команд на початку роботи, аналізом її перебігу та внесенням корективів у свої рішення.

У керівників структурних підрозділів органів цивільного захисту керівництво виконанням рішень відбирає значний час. Вони мають віддавати накази про початок виконання окремих робіт, зміст завдань, строки і т. ін. Тому, основою їх успішної розпорядницької діяльності є план-графік реалізації

рішення.

Важливе місце в процесі виконання рішення займає організація взаємодії між виконавцями та координація їхніх зусиль, яку можна розглядати як складову частину стадії керівництва або як самостійну стадію процесу управління. Взаємодія робить перший крок вже на початку другою етапу управлінського циклу, на стадіях деталізації управлінського рішення, добору та розстановки виконавців і їх інструктування.

Поставивши виконавцям конкретні завдання і всебічно забезпечивши їхню діяльність, керівники органів цивільного захисту надають їм достатню самостійність з тим, щоб основну увагу зосередити на контролі функціонування всієї системи органу цивільного захисту і досягненні основної мети управлінського рішення.

Взагалі треба зауважити, що зміст стадії керівництва зводиться до регулювання, яке має своїм завданням підпорядковувати певному порядку функціонування системи, поліпшувати та розвивати взаємодію її складових частин.

Контроль виступає творчо організуючим фактором ефективної діяльності, обов'язковою умовою успішної реалізації управлінських рішень у системі органів цивільного захисту. Важливою частиною контролю як функції управління є перевірка виконання. Основна мета перевірки – це підвищення рівня виконавської дисципліни керівників структурних підрозділів органів цивільного захисту, безпосередніх виконавців, забезпечення своєчасного, повного та доброякісного виконання прийнятих рішень та завдань.

Перевірка виконання спрямована на створення в системі органів внутрішніх справ умов, за яких усі установки вищестоящих органів та власні управлінські рішення на всіх рівнях управління використовуються належним чином у встановлені строки або своєчасно корегуються.

Перевірка виконання не впливає на якість рішення, але сприяє підвищенню його ефективності.

Тут необхідно керуватися принципом: якщо рішення прийняте, то керівництво повинно вжити всіх заходів щодо його виконання. У процесі

здійснення контролю само рішення або організаційний план щодо виконання можуть піддаватися корегуванню, скажімо, через невдалу організацію виконання рішення, швидкі та незвичайні зміни оперативної обстановки, помилки, які є в самому рішенні.

Для своєчасного внесення коректив в управлінське рішення або в організаційний план щодо його виконання надзвичайно важливо в процесі перевірки виконання на місцях звіряти відповідність діючих установок виконуваним завданням та умовам діяльності органів. Але це можливо лише при наявності добре налагоджених систем контролю. Необхідність розробки цих систем визначається також великою кількістю управлінських рішень, що виробляються та реалізуються в органах цивільного захисту, та динамічністю управлінської діяльності.

Існують різні форми контролю виконання управлінських рішень: комплексні інспекторські перевірки діяльності служб та підрозділів органів цивільного захисту; цільові та контрольні перевірки; заслуховування звітів керівників перевірених органів, їхніх служб та підрозділів про виконану роботу на колегії, оперативній нараді; заслуховування керівників служб та їхніх підлеглих працівників; надання від служб письмових звітів; аналіз оперативної інформації про стан пожежної та техногенної безпеки та перебіг виконання планів роботи і завдань, а також про результати господарської чи фінансової діяльності тощо.

Завершальною стадією реалізації управлінського рішення є підведення підсумків виконання управлінського рішення, а у разі потреби ще й інформування вищестоящих органів про його виконання. Тому керівники органів цивільного захисту та їх структурних підрозділів і служб при підготовці, до підведення підсумків виконання управлінських рішень мусять ретельно проаналізувати всю виконану роботу по їх реалізації, кінцеві результати цієї роботи і зіставити їх з основними цілями та завданнями, впливаючими із рішень, із заходами, які розроблені для їхнього виконання.

Рішення вважається виконаним, якщо мета, яка поставлена в ньому, досягнута повністю. Однак керівники при оцінці діяльності підлеглих не

повинні обмежуватися констатацією досягнення цілей, поставлених у рішенні. Треба з'ясувати, чи був процес їх досягнення найкращим; чи відповідали методи та засоби їх досягнення вимогам законності. Важливо проаналізувати допущені прорахунки та помилки, успішні дії, набутий досвід.

Оцінка ефективності виконання рішень здійснюється: керівниками щодо управлінських рішень вищестоящих органів, а також власних рішень глобального характеру; керівниками структурних підрозділів органів цивільного захисту щодо вказівок, даних ними в плані деталізації управлінських рішень вищестоящих суб'єктів управління, а також щодо завдань, одержаних конкретними виконавцями.

Можуть бути використані різні форми підведення підсумків виконання управлінських рішень: обговорення підсумків на нарадах, засіданнях колегій, видання наказів, оглядів і т. ін. При підведенні підсумків дуже важливо визначити кращих виконавців, яких належить заохотити, і притягти до відповідальності тих, хто не впорався з дорученими завданнями.

Своєчасне інформування керівників вищестоящих органів про реалізацію рішення є обов'язковою умовою ефективного управління.

По суті, така інформація є зворотним зв'язком, який дає можливість суб'єкту управління справляти управлінський вплив шляхом розробки та прийняття управлінського рішення. Вимога про подання звітів та інформування нерідко вказується в самих рішеннях вищестоящих органів.

ІЛЮСТРАТИВНІ МАТЕРІАЛИ

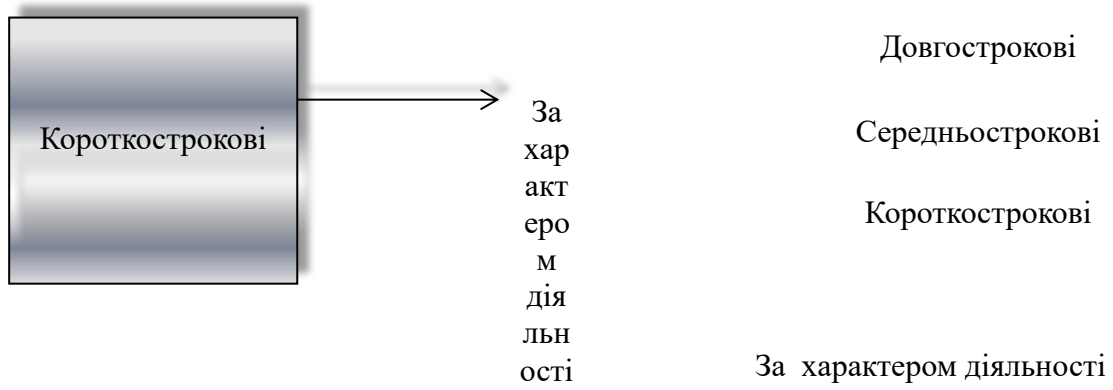
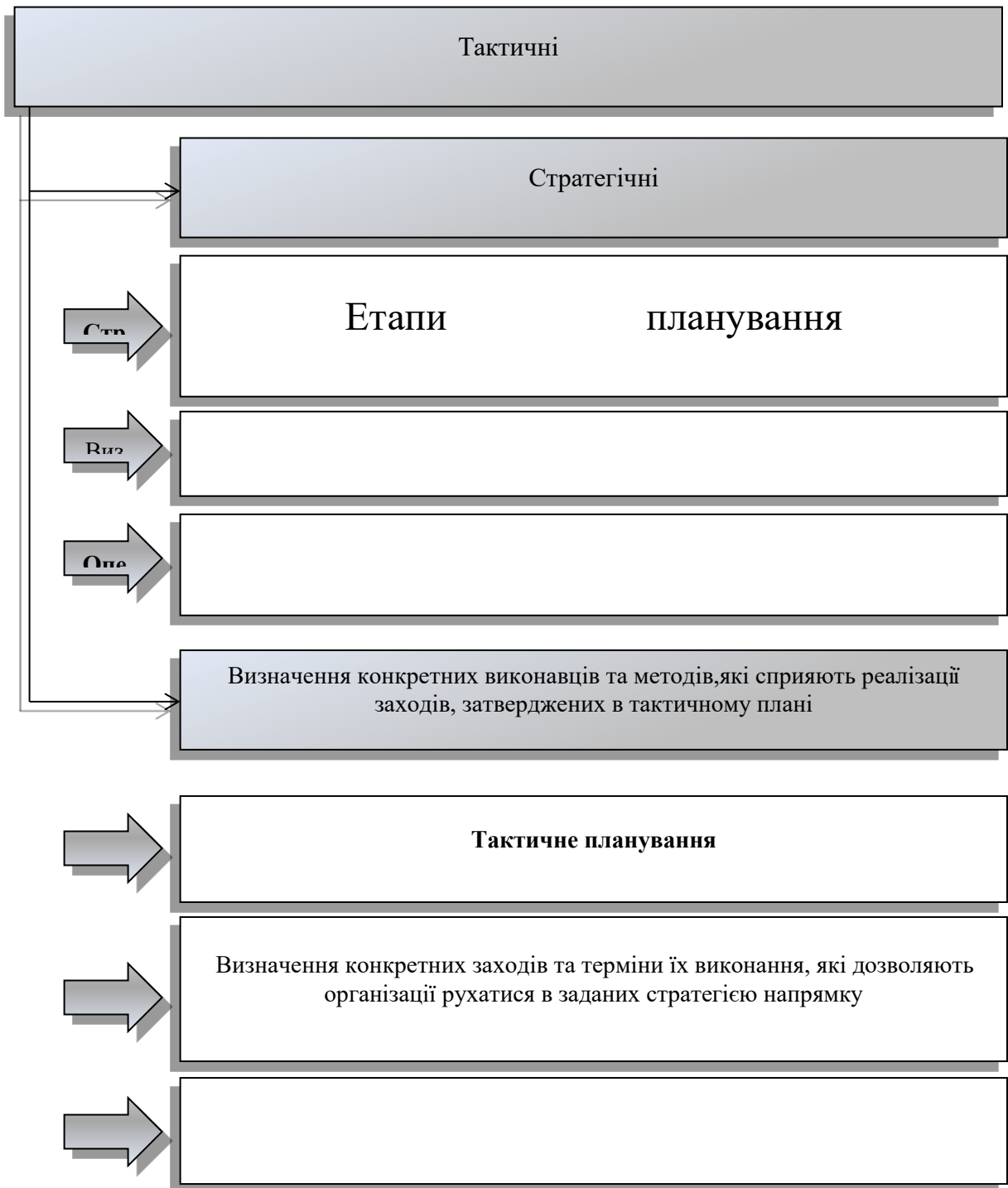


Рис. 6.1 Процес організації виконання робіт



Мал. 6.2 Стадії організації робіт

Організація як функція управління являє собою вид управлінської діяльності, спрямованої на розподіл робіт між окремими виконавцями та їх групами, встановлення взаємозв'язків між ними та узгодження їх діяльності з метою досягнення спільних цілей. Реалізації функції організації відбувається в процесі організаційної діяльності



Організаційна діяльність – це сукупність процесів, за допомогою яких менеджер усуває невизначеність та конфлікти поміж співробітниками організації щодо роботи або повноважень і створює середовище, придатне для їх спільної діяльності. Основними складовими організаційної діяльності є:

- Розподіл праці (розподіл загальної роботи в організації на окремі складові частини);
 - Департаменталізація (групування робіт та видів діяльності у певні блоки: групи, відділи, сектори, виробництва тощо);
 - Делегування повноважень (підпорядкування кожної такої групи керівнику, який отримує необхідні повноваження);
 - Встановлення діапазону контролю (визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру);
 - Створення механізмів координації (забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності).
- Результатом організаційної діяльності є формування організаційної структури управління



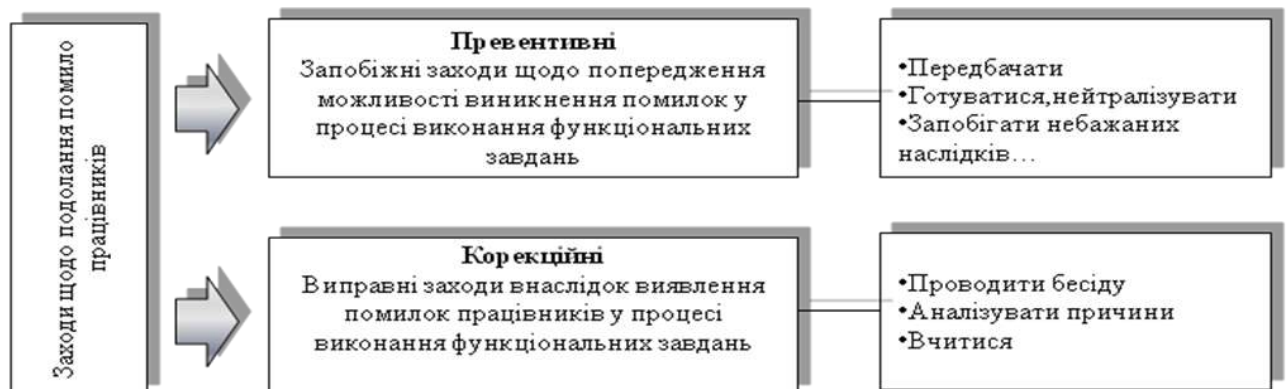
Організаційна структура в теорії управління визначається як абстрактна категорія, яка характеризується трьома організаційними параметрами:

1. Ступенем складності (складність організаційної структури визначається кількістю структурних підрозділів та рівнів ієрархії управління);
2. Ступенем формалізації (формалізація характеризує масштаби використання правил, процедур та інших регуляторів поведінки співробітників організації);
3. Ступенем централізації (централізація характеризує розподіл прав, обов'язків і відповідальності по вертикалі управління, вона показує, якою мірою члени організації залучаються до прийняття рішень)



Для відображення на певний момент структурних взаємозв'язків основних рівнів і підрозділів організації, їх підпорядкованості на практиці використовують схеми організаційних структур управління

Мал. 6.3 Організація в системі управління



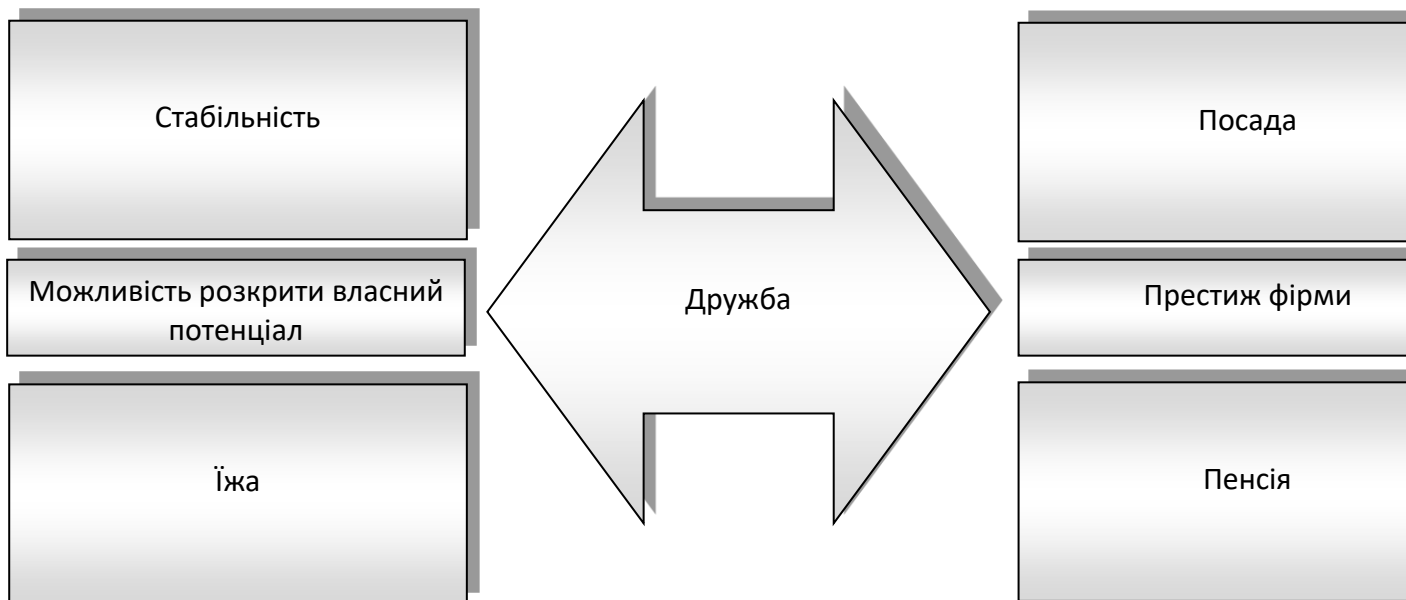
Мал. 6.4 Заходи щодо подолання помилок працівників



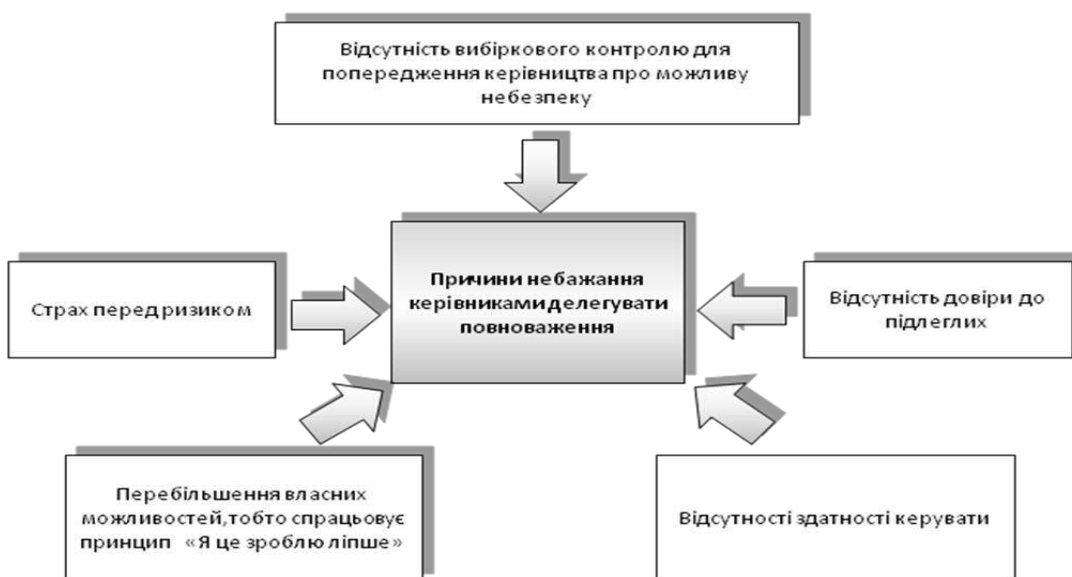
Мал. 6.5 Класифікація помилок працівників

Наслідки помилок працівників	
Невиконання завдань	Несвоєчасне виконання завдань
Неправильне виконання завдань	Недоцільне виконання

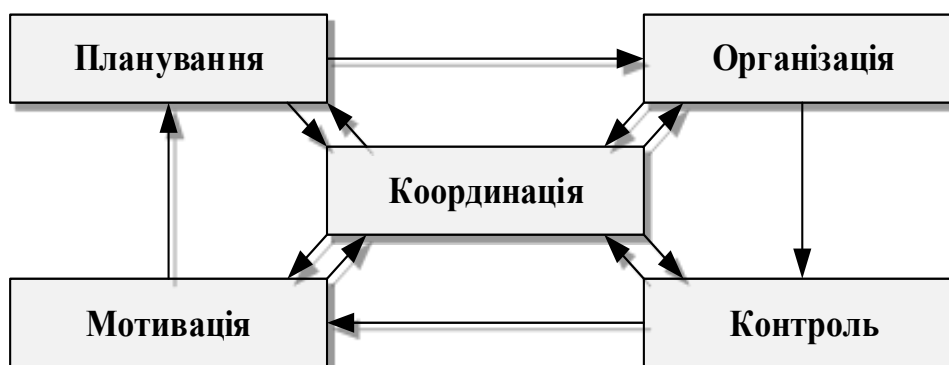
Мал. 6.6 Наслідки помилок працівників



Мал. 6.7 Причини відмови підлеглих від відповідальності



Мал. 6.8 Причини небажання керівників делегувати повноваження



Мал. 6.9 Координація взаємозв'язку функцій менеджменту

ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Що таке організація?
2. Що таке організаційна діяльність?
3. Яким чином розподіляються функції в ДСНС України?
4. Яким чином координуються та регулюються процес управління в ДСНС України?
5. В чому полягає вертикальна координація процесу управління?
6. В чому полягає організація виконання управлінського рішення?
7. Який алгоритм реалізації управлінського рішення в органах і підрозділах цивільного захисту при розв'язуванні складних завдань?
8. В чому заключається деталізація рішення?
9. За якими критеріями підбирається виконавець для виконання завдання?
10. Яким чином доводиться до виконавців управлінське рішення?
11. Які форми контролю за виконанням управлінського рішення?
12. Від чого залежить процес виконання управлінського рішення?
13. Як проводиться підбиття підсумків виконання управлінського рішення?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ

Завдання 1. Технічні навички для відбору виконавців

1. Оберіть вид діяльності в органах і підрозділах цивільного захисту, з якою Ви добре ознайомлені, та спробуйте визначити кваліфікаційні вимоги і базові навички, якими має володіти виконавець, відповідно до поставленого завдання. Випишіть перелік цих вимог на аркуші паперу.
2. Опишіть систему показників, які визначатимуть, чи особа зможе виконувати цю роботу.
3. Розробіть запитання для короткої співбесіди, які можна використовувати під час відбору виконавців для виконання певного виду завдання.

Завдання 2.

Згадайте функціональні обов'язки і права, а також проведіть аналіз змісту роботи та складіть посадову інструкцію для інспектора , начальника караулу.

Структура посадової інструкції повинна бути такою:

- 1) загальні положення;
- 2) функції;
- 3) права;
- 4) посадові обов'язки;
- 5) відповідальність;
- 6) взаємовідносини (зв'язки за посадою).

Завдання 3.

Складіть програму підвищення рівня організаційної культури у Вашому підрозділі.

Виконуючи це завдання, пам'ятайте:

1. Організаційна культура — це набір уявлень, символів, цінностей і зразків поведінки, які поділяють усі її члени.

2. Висока організаційна культура включає такі характеристики:

- організація роботи;
- ціннісні орієнтації;
- організація ділової комунікації;
- мотивація до праці;
- планування кар'єри;
- службова та виконавча дисципліна

Завдання 4.

На прикладі одного із структурних підрозділів дайте оцінку ефективності роботи державної інспекції у сфері пожежної та техногенної безпеки. Для цього потрібно:

- вивчити і оцінити існуючу систему планування, обліку, оцінки і стимулювання працівників інспекції;
- звернути увагу на те, як складаються особисті плани, які роботи в них входять, чи носять ці плани творчий характер;
- виявити, як здійснюється контроль, враховується і оцінюється якість робіт, підводяться і аналізуються підсумки;
- з'ясувати, чи застосовуються в інспекції заохочення спеціалістів, у якій формі, наскільки вони сприяють зростанню їхньої творчої активності;
- виявити основні причини, які заважають працівникам працювати з повною віддачею.

Підготуйте пропозиції щодо підвищення ефективності роботи працівників досліджуваного відділу.

Завдання 5.

Де і як застосовується аналітичний аналіз, прогнозування, планування, програмування, оперативне регулювання, облік, контроль у відомих вам процесах управління в органах і підрозділах цивільного захисту?

Які з цих форм використовуєте ви і які застосовуються безпосередньо до вас? Опишіть систему управління яким-небудь видом службової діяльності.

ТЕСТИ

1. Які групи якостей характеризують сучасного менеджера?

- а) Особисті, адміністративні, професійні.
- б) Професійні, особисті, ділові.
- в) Ділові, психологічні, професійні.
- г) Особисті, ділові, адміністративні.

2. Процес планування праці керівника повинен починатись з:

- а) Розробки плану визначений проміжок часу.
- б) Визначення найважливіших завдань.
- в) Аналізу використання робочого часу.
- г) Вибору особистих цілей.

3. Делегування повноважень - це:

а) Передача підлеглому виконання завдання або діяльності зі сфери дій керівника.

б) Чіткий та ефективний розподіл обов'язків, прав і відповідальності.

в) Розширення обсягу функцій і завдань, що виконує організація.

г) Підвищення оперативності та поліпшення якості управлінських рішень.

4. До факторів, що перешкоджають активному делегуванню повноважень відносять:

а) Об'єктивна оцінка здібностей підлеглих.

б) Відсутність бажання керівника самому брати участь у розв'язанні усіх конфліктів і службових проблем.

в) Ліберальний тип керівництва в організації.

г) Спроби підлеглих покласти свої функції на безпосередніх керівників.

5. Серед основних причин втрат часу менеджера виділяють:

а) Нечітке визначення цілей і пріоритетів.

б) Перешкоди в комунікаційному процесі.

в) Значні витрати часу на обмірковування проблем, розробку рішень, підготовку документів.

г) Необхідність контролю за підлеглими.

6. Назвіть основну особливість управлінської праці:

а) Керування підлеглими.

б) Виконання функцій планування, організації, мотивації та контролю.

в) Необхідність прийняття управлінських рішень.

г) Переважно розумова праця, менеджер безпосередньо не виступає творцем матеріальних благ.

7. Наказ - це:

а) Це письмова вимога керівника до підлеглих виконати визначене завдання.

б) Документ інформаційного характеру, що описує, підтверджує та встановлює факти, події.

в) Акт управління, вимога до підлеглих для вирішення окремих питань.

г) Правовий акт для встановлення правил, які регулюють різні сторони діяльності установ, урядових осіб, громадян.

8. Нарада - це:

а) Форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу.

б) Форма організації роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії, групи).

в) Спільна присутність у певному місці людей, об'єднаних конкретною метою.

г) Засіб, взаємозв'язок між людьми, призначений для досягнення угоди, коли обидві сторони мають співпадаючі або протилежні інтереси.

9. Збори - це:

а) Форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу.

б) Форма організації роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії, групи).

в) Спільна присутність у певному місці людей (працівників підприємства, підрозділу, членів товариства та ін.), об'єднаних конкретною метою.

г) Засіб, взаємозв'язок між людьми, призначений для досягнення угоди, коли обидві сторони мають співпадаючі або протилежні інтереси.

10. Засідання - це:

а) Форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу.

б) Форма організації роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії, групи).

в) Спільна присутність у певному місці людей (працівників підприємства, підрозділу, членів товариства та ін.), об'єднаних конкретною метою.

г) Засіб, взаємозв'язок між людьми, призначений для досягнення угоди, коли обидві сторони мають співпадаючі або протилежні інтереси.

11. До професійних якостей керівника належать:

а) Високий рівень освіти, виробничий досвід, прагнення до постійного самовдосконалення.

б) Високий рівень освіти, фізичне і психологічне здоров'я, виробничий досвід.

в) Доброзичливе відношення до людей, вміння планувати свою роботу, виробничий досвід.

г) Вміння планувати свою роботу, впевненість у собі, оптимізм.

12. Організація як процес – це:

а) Одна з функцій менеджменту являє собою процес систематичного корегування багатьох завдань і взаємовідносин між людьми, що їх виконують.

б) Один з принципів менеджменту являє собою елемент корегування багатьох завдань і взаємовідносин між людьми, що їх виконують.

в) Група людей, діяльність яких свідомо корегується для досягнення загальної мети або цілей.

г) Один з критеріїв менеджменту являє собою процес корегування багатьох завдань.

14. Надання підлеглому обмеженого права використовувати ресурси організації і направляти зусилля співробітників на виконання відповідних завдань – це:

а) Відповідальність;

б) Делегування повноважень;

в) Повноваження;

г) Організація процесом.

15. У чому полягає сутність поняття організації:

а) Група осіб, діяльність яких свідомо координується з метою досягнення загальної мети.

б) Група осіб, які діють за певної домовленості.

в) Особа, яка діє для досягнення певної мети.

г) Група осіб, діяльність яких координується для того, щоб кожна з них досягла своєї мети?

РОЗДІЛ 7. КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ

НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ

Вивчивши цю тему курсанти, студенти та курсанти повинні знати і вміти:

1. Пояснити сутність, завдання, роль та мету контролю в підрозділі та організації.
2. З'ясувати суть і зміст «функції контролю» та її взаємозв'язок з іншими функціями.
3. Визначити та охарактеризувати принципи контролю.
4. Визначити умови, за якими досягаються цілі контролю і зростає його ефективність.
5. Визначити та охарактеризувати форми контролю.
6. Визначити та охарактеризувати етапи контролю.
7. Характеризувати головні риси ефективного контролю, пояснити, чому люди опираються контролю, і описати, як менеджери можуть долати цей опір.
8. Визначити та охарактеризувати види контролю.

Ключові поняття та терміни: контроль, нагляд, вимоги до контролю, мета контролю, принципи та види контролю, процес контролю, форми контролю, стандарти та критерії контролю, ефективність контролю.

7.1. Поняття і сутність контролю

Головною ознакою системи управління у сфері цивільного захисту є контроль. Контролю відіграє головну роль при передачі відповідальності за

прийняття рішень зверху до низу, делегування все більших повноважень нижчим органам управління об'єктивно вимагають посилення в цій сфері.

Характеризуючи контрольну функцію управління, окремі науковці акцентують увагу на здійсненні її у виді нагляду, протиставляючи або поєднуючи поняття «контроль» і «нагляд».

Поняття «контроль» (від фр. *controle* - зустрічний, вторинний запис з метою перевірки першого) часто вживається в розумінні англ. *control* - панування, наявність, влада. В українській мові слово «контроль» має значення перевірки, а також спостереження з метою перевірки (контроль над звітністю, громадський контроль, державний контроль).

Нагляд може бути технічний, пожежний, санітарний тощо. Він означає спостереження, з метою перевірки кого-небудь.

Деякі менеджери керівники у сфері цивільного захисту вважають, що нагляд є видом контролю. Суть контролю є ширшим від нагляду. Під час його здійснення перевіряється не лише систематичність виконання нормативно-правових актів та прийняття рішень, а й, враховуючи особливість контролю як функції державного управління, контролюючим органам надане право втручання в діяльність підконтрольних об'єктів у формі видання обов'язкових для виконання вказівок (актів, приписів, постанов тощо). Натомість завданням нагляду є лише виявлення та попередження правопорушень, відповідності діяльності підконтрольних об'єктів чітко встановленим правилам. Органи, що здійснюють нагляд, не мають права втручатися в оперативну діяльність або змінювати акти органів управління. Отже, нагляд, порівняно з контролем, є більш вузьким видом діяльності.

Поняття «контроль в менеджменті цивільного захисту» необхідно розглядати у трьох основних аспектах:

- як систематичну та конструктивну діяльність керівників та органів управління, одну з управлінських функцій, тобто контроль як діяльність;
- як підсумкову стадію процесу управління, тобто контроль як механізм зворотного зв'язку;

- як складову процесу розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Головна мета контролю в органах і підрозділах цивільного захисту полягає у створенні умов для виконання управлінських рішень, якісному та своєчасному виконанні поставлених завдань, а також у запобіганні можливим помилкам.

Завдання контролю полягає в тому, щоб виявити результати впливу суб'єкта на об'єкт, допущені відхилення від вимог управлінських рішень, від прийнятих принципів організації та регулювання, причини цих відхилень, а також визначити шляхи подолання наявних перешкод для ефективного функціонування всієї системи. Отже, основним призначенням контролю за діяльністю органів управління у сфері цивільного захисту є створення передумов на основі отриманої інформації для глибокого знання і корегування управлінських процесів, подолання відхилень у силу змінних умов чи відношень на шляху оптимального функціонування системи в умовах надзвичайних ситуацій, підвищення ефективності діяльності апарату управління. Отримана інформація за допомогою контролю про результати управління необхідна для подальшого розвитку системи. Це дає змогу виробити поняття контролю як форми зворотного зв'язку, в результаті якої стає відомо, наскільки правильно додержуються задані параметри і критерії досягнення цілей.

В органах і підрозділах цивільного захисту контроль служить двом основним цілям:

- спрямуванню діяльності органів на виконання поставлених завдань методом перевірки її фактичного стану;
- управлінню процесом удосконалення службової діяльності шляхом своєчасного виявлення і усунення відхилень, недоліків та їх причин.

Таким чином одним з головних елементів організаційної роботи в системі цивільного захисту є контроль і перевірка виконання поставлених завдань. Забезпечення високого рівня ефективності державного нагляду щодо реалізації державної політики у сфері цивільного захисту, зміцнення виконавчої

дисципліни, попередження фактів невиконання або ж неякісного виконання прийнятих рішень здійснює контроль виконання. За своїм змістом контроль є сукупністю дій і заходів, спрямованих на перевірку своєчасності та якості роботи з виконання службових обов'язків, запланованих заходів, доручень і завдань ДСНС України.

Під час здійснення управлінської діяльності в органах і підрозділах цивільного захисту існує велика кількість видів контролю.

Предметом контролю є строки, повнота і якість виконання завдань, доручень, планів, рішень та інших організаційно-розпорядчих документів. Отже, основним завданням контролю і перевірки в системі цивільного захисту є:

- з'ясування дійсного стану за виконанням вимог законодавства, контрольних вимог, упущень в організаційній діяльності;
- дотримання належної виконавчої дисципліни та встановлення належного рівня трудової та службової відповідальності службовців та працівників структурних підрозділів цивільного захисту з виконання покладених на них службових обов'язків;
- своєчасне виявлення, усунення і попередження порушень і недоліків в організації управління цивільного захисту, виконання завдань, рішень, організаційно-розпорядчих та інших документів, що стосуються діяльності органів і підрозділів ЦЗ;
- з'ясування причин недоліків і допущених порушень та підготування пропозицій щодо їх усунення, а також внесення змін до раніше прийнятих контрольних рішень;
- підвищення ролі й авторитету органів цивільного захисту в структурі державних органів;
- надання практичної допомоги підпорядкованим апаратам і працівникам в усуненні виявлених в їх діяльності прорахунків.

Здійснення керівником вище зазначених пунктів під час контролю досягається шляхом одержання від підлеглих інформації про хід виконання планів, завдань, наказів та інших контрольних документів і перевірка реально

проведеної роботи. На факти порушення виконавчої дисципліни або неякісного виконання роботи керівник повинен принципово реагувати. Керівники всіх рангів несуть персональну відповідальність за організацію і стан контролю.

Контроль є необхідним тому, що на керований об'єкт завжди діють дестабілізуючі фактори (несвоєчасне та неякісне виконання поставленого завдання, та ін.), і виникає потреба мати інформацію, щоб адекватним чином відреагувати на нову ситуацію. Контроль здійснюється з метою досягнення узгодженості і синхронізації зусиль виконавців, виявлення суперечливих тенденцій і протиріч у їх діяльності. Тому контроль виконує важливу виховну функцію.

Підсумовуючи вище зазначене можна констатувати що, контроль - це безперервний процес забезпечення належних умов для досягнення мети, що складається зі встановлення критеріїв, визначення фактично досягнутих результатів і запровадження корективів у тому випадку, якщо досягнуті результати суттєво відрізняються від встановлених критеріїв. Контроль - це обов'язкова функція менеджменту цивільного захисту, яка є заключною стадією управлінського процесу і відіграє роль ланки, що встановлює зв'язок між керуючою і керованою системами.

7.2. Принципи та форми контролю

Контроль в управлінській діяльності в органах і підрозділах цивільного захисту здійснюється за демократичними принципами його організації та функціонування. В цих принципах закладено вимоги, котрим має відповідати вся система здійснення контролю. Виконання цих вимог сприяє підвищенню ефективності контролю, досягненню ним поставлених цілей та виконанню відповідних завдань.

Аналіз діяльності органів і підрозділів цивільного захисту, зокрема тих, що визначають контрольні вимоги, дозволяє зробити висновок, що основними принципами контролю за виконанням є:

1. Стратегічна спрямованість – зосередження уваги на найважливіших показниках у перспективному розвитку;

2. Орієнтація на результати – співвідношення одержаних результатів з визначеними цілями. Недотримання вимог щодо ефективного контролю загрожує розростанням апарату контролюючих органів та формування ситуації, коли контроль здійснюється формально.

3. Законність - співробітники зобов'язані керуватися тільки законами, підзаконними актами, підпорядковуючи інтереси «місцевої» доцільності загальнодержавним інтересам.

4. Своєчасність проведення контрольних заходів до настання обставин, за яких виконання контрольного завдання стає практично непотрібним;

5. Безперервність - здійснення контролю на всіх етапах організації виконання завдань, планів, доручень, наказів тощо, починаючи з оформлення матеріалів (планів, доручень тощо), визначення виконавців і закінчуючи зняттям відповідного документа з контролю;

6. Достовірність - висновки за результатами перевірки повинні бути обґрунтованими та відповідати фактичним даним;

7. Підпорядкованість меті поліпшення виконавчої дисципліни на всіх напрямках діяльності цивільного захисту;

8. Стимулювання досягнення цілей, які стоять перед підрозділами цивільного захисту, - використання наявної системи заохочень стосовно працівників, які забезпечують належну та якісну виконавську дисципліну.

9. Гласність дозволяє оперативно реагувати на виявлені недоробки і прорахунки, попереджувати порушення та інші упущення в діяльності органу, підрозділу, окремого співробітника.

10. Плановість забезпечує координацію та облік контрольної діяльності всіх ланок системи органів цивільного захисту, підпорядкування поточної роботи основним завданням, які стоять перед органами та підрозділами цивільного захисту.

Контроль можна визначити як загальну функцію управління, яка являє собою нагляд та перевірку відповідності функціонування об'єкта прийнятим управлінським рішенням, визначення результатів їх виконання, виявлення допущених відхилень від відповідних нормативних установлень (законів,

стандартів, наказів і т. п.), від принципів організації та регулювання діяльності, яка перевіряється.

Контроль стає можливим завдяки наявності суб'єкта, об'єкта управління та взаємозв'язку між ними. Відповідно, контроль як тип відносин є ставленням суб'єкта до власної діяльності або до діяльності інших суб'єктів з погляду дотримання певних норм. За допомогою контролю суб'єкт управління отримує інформацію для коригування управлінської діяльності.

Основними об'єктами контролю і перевірки виконання в діяльності цивільного захисту може бути:

- виконання планів роботи, заходів координаційної діяльності органів та підрозділів, рішень оперативних нарад тощо;
- виконання заходів із реалізації організаційно-розпорядчих документів органів ДСНС України всіх рівнів, у тому числі наказів, розпоряджень і рішень колегій, постанов координаційних нарад у частині, що стосуються діяльності органів цивільного захисту;
- надання статистичних звітів і підсумкових документів про роботу;
- розгляд документів, які мають строки їх вирішення;
- додержання строків розгляду заяв і скарг громадян і юридичних осіб;
- контроль за виконанням доручень, завдань і документів, які надійшли до органів та підрозділів з вищих структур зі строками їх виконання;
- додержання строків усунення недоліків, виявлених перевіркою в роботі підрозділу, і надання інформації вищестоящому органу.

Цей перелік основних об'єктів контролю і перевірки виконання, який може бути використаний у роботі, не є вичерпним. Щоразу за необхідності керівник органу особисто вирішує питання про об'єкт контролю і перевірки виконання.

Теорією і практикою управління розроблено питання про умови, за якими найбільш повно досягаються цілі контролю і зростає його ефективність. До таких умов відносяться:

- здійснення діяльності контролюючих органів у тісній єдності з виконанням конкретних завдань;
- належна організація обліку роботи виступає необхідною основою контролю і в той же час є його об'єктом;
- наділення органів контролю владними повноваженнями, які дозволяють не тільки здобувати вірогідну інформацію про роботу контрольованих об'єктів, але й використовувати ці повноваження для усунення виявлених порушень та покарання винних;
- установлення чіткої персональної відповідальності працівників апарату.

На підставі вищевикладеного можна дійти висновку, що контроль дає змогу здобувати оперативну інформацію про підлеглі органи (підрозділи), об'єктивно та конкретно відображати фактичний стан справ на підконтрольних об'єктах, виявляти позитивний досвід та прорахунки в прийнятих управлінських рішеннях, в організації та стилі роботи органів управління, вивчати риси характеру працівників.

Як же зробити контроль дійовим та ефективним? Цьому, безперечно, допоможе знання форм та видів контролю в ДСНС України, методики його здійснення, розуміння співвідношення контролю та обліку результатів діяльності ДСНС України. Слід звернути увагу і на деякі особливості здійснення контролю в конкретних органах і службах ДСНС України.

Форми контролю за управлінською діяльністю органів та підрозділів бувають самі різні. Найбільш відомими у сфері цивільного захисту є:

1. Безпосередня перевірка виконавців керівниками органів та підрозділів цивільного захисту та їх контрольними (інспекторськими) апаратами.

2. Ознайомлення зі статистичною звітністю, яка надходить із підконтрольного органу (підрозділу), аналіз та оцінка. Контролюючий орган наглядає за тим, щоб звітність подавалася у встановлені строки і відображала головні, вузлові питання діяльності підконтрольних підрозділів, відповідала б дійсному стану справ на місцях.

3. Ознайомлення з роботою підконтрольних органів шляхом виклику керівників і окремих виконавців для доповіді про виконання тих чи інших управлінських рішень. Такі виклики не повинні мати на меті так званої «накачки», «розносу» за допущені помилки. Керівники контролюючих органів (підрозділів) повинні вміти інструктувати, навчати кадри мистецтва управління.

4. Ознайомлення з діяльністю співробітників підконтрольних органів під час проведення різних нарад, активів, інструктажів, зібрань, семінарів і т. ін., цінність яких багато в чому визначається рівнем критики та самокритики, діловитістю, відсутністю парадності.

5. Виявлення з матеріалів критичних виступів у пресі, скарг та листів населення фактів про упущення в роботі органів та підрозділів цивільного захисту, урахування пропозицій щодо поліпшення їх діяльності. Збирання, вивчення та аналіз таких матеріалів складає предмет постійної уваги контролюючих органів.

Обсяг і глибина контролю з різних питань діяльності органів та підрозділів цивільного захисту, вибір форми контролю залежить від обсягу повноважень перевіряючого та завдань перевірки. Чим ширші його повноваження та можливості, тим різноманітніші форми застосованого контролю.

7.3. Види контролю.

Також, контроль - це фундаментальний елемент процесу управління. Ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати окремо без загальної системи контролю в будь-якій організації. Ця обставина стане більш зрозумілою, якщо ми ознайомимося з трьома основними видами контролю в ДСНС України: попереднім, поточним і заключним. За формою всі види контролю схожі, бо мають одну й ту ж мету: сприяти щоб фактичні результати були якнайближчими до потрібних. Розрізняються вони тільки часом здійснення.

Попередній контроль передуює виконанню роботи. Мета попереднього контролю полягає в попередженні та профілактиці можливих недоліків. Основними засобами здійснення попереднього контролю є реалізація

визначених правил, процедур і поведінки. Він охоплює оцінку всіх основних ресурсів: людських, матеріальних, фінансових і дає відповідь на питання: «Чи усе готово для виконання робіт у зв'язку з поставленою метою, що ще необхідно зробити?». Його завдання - перевірити готовність підрозділу до початку роботи. Ця перевірка здійснюється за такими напрямками:

1. *Управлінські рішення.* Чіткість установок та доступність інструкцій багато в чому завдячують імовірності успіху в роботі.

2. *Виконавці.* Керівник ретельно відбирає найбільш кваліфікованих спеціалістів, наділених діловими та професійними навичками для виконання майбутньої роботи. Також контролює розуміння виконавців цілей своєї діяльності, знання ними прав та обов'язків, умов матеріального та морального заохочення.

В органах та підрозділах цивільного захисту попередній контроль використовується у трьох напрямках - відносно людських, матеріальних й фінансових ресурсів.

До людських ресурсів можна віднести кількість виконавців, рівень їхньої кваліфікації, їхню фахову підготовку, уміння, навички, ділові, особисті й інші характеристики, що потрібні для відбору і розстановки працівників.

Матеріальні ресурси являють собою технічні засоби і різноманітні запаси для того, щоб забезпечити безперебійне функціонування даної організації.

Фінансові ресурси організації, як правило, відображаються в її бюджеті. Бюджет установлює граничні значення витрат і не дозволяє організаціям вичерпувати свої засоби до кінця.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо у процесі повсякденної діяльності. Його мета полягає у з'ясуванні стану законності і дисципліни, в оцінюванні дій об'єктів контролю. Матеріали цього контролю використовують для оперативного регулювання і координації діяльності структурних підрозділів та окремих виконавців.

Найчастіше його об'єктом є підлеглі працівники і він є прерогативою їх безпосереднього начальника. Поточний контроль не проводиться буквально

одночасно з виконанням самої роботи. Він базується на вимірі фактичних результатів, одержаних після проведення роботи, спрямованої на досягнення очікуваних цілей. Щоб здійснити поточний контроль таким чином, апарату управління необхідно налагодити чіткий зворотній зв'язок.

Таким чином, поточний контроль використовується для забезпечення зворотного зв'язку, що дає можливість швидко виявляти численні непередбачені проблеми і коригувати лінію поведінки, щоб своєчасно усувати недоліки, неполадки, непорозуміння й сприяти просуванню до поставленого перед організацією завдання.

Заключний контроль здійснюється після завершення робіт. У його завдання входить перевіряти правильність, законність і доцільність здійснених витрат усіх видів ресурсів. При цьому фактичні результати порівнюються з очікуваними. Результати заключного контролю дозволяють оцінити виконані роботи, а також дати можливість керівникам використати накопичену інформацію у процесі розробки планів, якщо аналогічні роботи передбачається проводити в майбутньому. Важливу роль результати заключного контролю покликані відігравати при розробці методів мотивації працівників, коли винагорода за успішно виконану роботу є пропорційною досягненням у роботі.

Заключний контроль виконує дві важливі функції. Одна з них полягає в тому, що заключний контроль дає керівництву організації інформацію, що необхідно для планування аналогічних робіт у майбутньому. Порівнюючи фактичні й очікувані результати, керівництво матиме змогу краще оцінити, наскільки реалістичними були складені плани. Ця процедура дає можливість одержати інформацію про проблеми, що мають місце, й сформулювати нові плани так, щоб уникнути цих проблем у майбутньому. Друга функція заключного контролю полягає в тому, щоб сприяти мотивації. Якщо керівництво організації пов'язує мотиваційні винагороди з досягненням певного рівня результативності, то очевидно, що фактично досягнуту результативність треба виміряти точно й об'єктивно. Тільки тоді контроль буде ефективним.

Організація контролю і перевірки виконання в ДСНС України регламентується низкою відомчих нормативних актів, у тому числі Інструкцією з діловодства в ДСНС України.

Контроль за виконанням повинен мати превентивне значення і забезпечувати не лише додержання строків, але й фактичне виконання документів, їх якість і повноту.

Найбільш поширеним методом контролю є ознайомлення зі станом виконання контрольного завдання оперативним працівником ДСНС України або одержання від виконавця доповідної записки, письмової інформації, довідки про результати виконання планових заходів, завдань, доручень та інших документів.

Контроль за виконанням документів і заходів здійснюється посадовою особою шляхом заслуховування і одержання інформації під час особистих бесід із конкретним працівником про хід виконання контрольних і планових заходів, результати перевірок та з інших питань службової діяльності.

Така форма контролю застосовується як особисто керівником, так і його заступниками за напрямками службової діяльності, закріпленими за ними.

Ураховуючи значення контролю і перевірки виконання, доцільно детально розглянути деякі особливості організації контролю.

На особливу увагу заслуговує організація контролю за виконанням організаційно-розпорядчих та інших документів.

Контроль за виконанням даної категорії документів пов'язаний з їх надходженням і реєстрацією в канцелярії підрозділу міста (району). Зареєстровані відповідно до Інструкції з діловодства в ДСНС України документи і матеріали негайно передаються на розгляд керівникам, який не пізніше наступного дня з часу реєстрації зобов'язаний розглянути, а термінові - негайно і накласти на документі резолюцію, у якій визначає строк виконання, виконавців і порядок виконання. На документі з терміновим виконанням у резолюції зазначаються: виконавці, ставиться підпис автора резолюції та дата.

Виконання планів роботи підрозділів необхідно виділити в окремий напрямок контролю під безпосереднім керівництвом керівників або його

заступника. Для контролю планів виконання доцільно завести окрему папку контролю, де зосередити матеріали за виконанням окремих пунктів плану. Слід мати на увазі, що виконання плану контролюється постійно. Щомісяця аналізується хід виконання, причини зриву або перенесення виконання планових заходів. За необхідності питання стану виконання планових заходів, планової дисципліни керівник підрозділу вносить на розгляд оперативної наради, на якій заслуховуються звіти конкретних виконавців.

Про виконання заходів плану свідчать доповідні записки, копії підтверджуючих документів про виконання, інформації вищим органам влади, пояснення посадових осіб та інші дані, що підтверджують фактичне виконання планових заходів. Документи про виконання плану додаються до контрольного примірника плану, і робиться відповідна відмітка про виконання.

Стан планової дисципліни аналізується після закінчення планового періоду, у разі необхідності результати обговорюються на оперативній нараді.

У підрозділах, де запроваджено комп'ютерний облік контрольних завдань, регулярно з метою контролю робиться їх контрольний роздрук, а після виконання документів до комп'ютерної бази заносяться відповідні дані про результати виконання.

Організація контролю за виконанням службових обов'язків працівниками залежить від розподілу службових обов'язків між ними і в свою чергу є важливим елементом організаційної роботи у сфері цивільного захисту, а контроль за виконанням цих обов'язків - невід'ємна її частина. Це вимагає від керівників постійного контролю за виконанням службових обов'язків кожним працівником.

У практичній діяльності служби цивільного захисту контроль здійснюється за такими напрямками діяльності:

- з питань наглядово-профілактичної діяльності (організація перевірок об'єктів, строки проведення, їх якість і результативність, здійснення контролю за дотриманням протипожежних вимог, контроль за діяльністю підвідомчих об'єктів у галузі пожежної безпеки, організація розробки комплексних заходів щодо поліпшення пожежної безпеки на об'єктах,

об'єднання, контроль за їх виконанням, здійснення контролю за справністю та цільовим використанням засобів протипожежного захисту, порядок ліцензування діяльності щодо надання послуг і виконання робіт протипожежного призначення, сертифікації та контролю продукції на відповідність вимогам пожежної безпеки);

- з питань реагування на НС (виконання заходів плану роботи міськрайвідділу, контрольних завдань, доручень, рішень колегій і координаційних нарад вищих органів ДСНС України, виконання доручень і вказівок вищестоящих органів ДСНС України і його заступників з питань службової діяльності органів і підрозділів,);

- з питань роботи з персоналом (стан нагляду за додержанням законності, стан нагляду за додержанням законності при розгляді заяв і скарг громадян);

- з фінансово-економічних питань (організація роботи з внутрішнього фінансового контролю, здійснення контролю за правильністю ведення фінансово-господарської діяльності, бухгалтерського обліку та фінансової звітності, контроль додержання порядку формування, встановлення та застосування цін і тарифів при укладенні договорів та надані платних послуг тощо);

- з питань взаємодії з органами державної влади тощо.

Основним завданням керівника - менеджера при здійсненні ним контролю полягає в тому, щоб повною мірою забезпечити системний нагляд за організацією та безпосередню перевірку своєчасності та якості виконання всіх видів роботи та обов'язків, які покладаються на очолюваний ним орган підзаконними актами, відомчими організаційно-розпорядчими, плановими та іншими рішеннями.

Природно, що керівники структурних органів служби цивільного захисту не завжди можуть особисто забезпечити контроль за виконанням всіх видів вказівок або розпоряджень. Тому при формуванні організаційної структури управління частину наданих їм повноважень вони делегують своїм заступникам, керівникам галузевих та функціональних служб або спеціально

створеним апаратам у вигляді штабів, секретаріатів та канцелярій, контрольно-ревізійних служб і т. ін. У сукупності вони створюють систему контрольних підрозділів.

Кожен з них, включаючи і окремих посадових осіб, має необхідні функціональні (посадові) обов'язки, що закріплені у відповідних нормативних документах, і свій правовий статус, згідно з яким вони реалізують певний обсяг контрольних повноважень. У зв'язку з лінійно-функціональним принципом організації управління в органах цивільного захисту контрольні функції названих вище суб'єктів частково суміщаються. З урахуванням цього проведення перевірки окремих напрямів діяльності органів та підрозділів ДСНС України поставлено в обов'язок декільком галузевим службам та функціональним підрозділам, що, природно, не сприяє персоналізації відповідальності за ту чи іншу ділянку контрольної роботи.

Підставою для розгляду контролю як системи є відносна його самостійність як різновидності управлінської діяльності. Можливість поєднання в одну таку систему різнофункціональних підрозділів і посадових осіб обумовлюється їхньою належністю до єдиної системи управління, загальністю забезпечення ними роботи по контролю за діяльністю підлеглих органів і підрозділів, а також наявністю необхідних компонентів системного утворення.

У системі контролю підпорядкованих структурних підрозділів на рівні ДСНС України, ГУ ДСНС поряд з його суб'єктом (керівниками ДСНС, ГУ (У) ДСНС) існує також об'єкт контролю у вигляді підлеглих органів, підрозділів, галузевих і функціональних служб, спеціалізованих підприємств, установ та навчальних закладів системи ДСНС України, окремих співробітників. Як уже було сказано, метою контролю є виявлення фактичного стану справ в органах, що перевіряються, аналіз і оцінка їхнього функціонування та надання практичної допомоги в усуненні виявлених недоліків. Тому предметом контролю в органах служби цивільного захисту служить організаторська та оперативно-службова діяльність органів і підрозділів, що перевіряють, їхніх структурних ланок та окремих осіб.

Діяльність ДСНС України є безперервним процесом, який охоплює широке коло відносно самостійних, але пов'язаних між собою напрямків роботи: наглядову, оперативно-рятувальну, кадрову роботу, матеріально-технічне забезпечення та інші, які і визначають функції ДСНС України. Управління органами та підрозділами служби цивільного захисту ДСНС України є частиною державного управління. Воно забезпечує виконання покладених на ДСНС України функцій та реалізується на практиці через апарати управління та підпорядковані їм підрозділи.

7.4. Процес та етапи контролю

Процес контролю дозволяє не лише виявити проблеми та реагувати на них так, аби досягти бажаної мети, а й допомагає керівництву вирішити, коли необхідно вносити радикальні зміни в діяльність організації.

Процес контролю можна розділити на три чітко помітних етапи:

- розробка показників, критеріїв, стандартів;
- порівняння з ними досягнутих результатів;
- прийняття необхідних коригувальних дій.

Менеджер-керівник повинен уміти реалізовувати на кожному етапі комплекс різних заходів.

Стандарт - це бажаний результат або подія, що очікується, яка піддається вимірюванню і з яким менеджери можуть порівнювати подальшу діяльність. Стандарти повинні визначатись цілями організації.

Результат, який може бути використаний як стандарт для контролю має дві важливі особливості. Він характеризується наявністю часових обмежень, в яких повинна бути виконана робота, і конкретного критерію, стосовно якого можна оцінити ступінь виконання робіт.

Критерій - ознака, на підставі якої виробляється оцінка, визначення або класифікація чого-небудь.

Показник — це те, по чому можна судити про розвиток і хід чогось; наочне вираження (у цифрах, графічно) результатів чиєїсь праці тощо.

Вироблення або встановлення стандартів і критеріїв — це перший етап контролю, що показує, наскільки близькі функції контролю і планування. Ці

цілі зростають з процесу планування. Розробку показників, критеріїв, стандартів, що характеризуються тимчасовими рамками і конкретними подіями, спрямовано на можливість оцінки ступеня або результатів виконання робіт.

Перший етап виражає побажання або сподівання керівника. На другому етапі він порівнює бажане з реально досягнутим, оцінює результати і намічає план подальших дій. Найважливіше правильно визначити розмір відхилення отриманих результатів від стандартів. Тут визначається масштаб припустимих відхилень, вимір результатів, передача інформації та її оцінки.

Керівники кожного рівня повинні встановлювати масштаб припустимих відхилень, тобто таких відхилень від критеріїв, що не викликають тривоги.

Другий етап - етап контролю. При розробці системи контролю необхідно домагатися того, щоб вона спрацьовувала тільки за помітних відхилень від стандартів, коли відхилення можуть призвести до значного збитку.

Щоб бути ефективним, контроль повинен бути ще й економічним. Перевага системи контролю повинна бути більшою за витрати на її функціонування.

Витрати на систему контролю включають витрати часу, що витрачається керівником і співробітниками апарату управління на збір, опрацювання, аналіз і передачу інформації, а так само витрати на усі види робіт з організаційною й обчислювальною технікою, витрати на збереження, пошук і видачу інформації, використовуваної в контрольній діяльності.

Контрольна інформація повинна надходити до керівника і виконавців у терміни, необхідні для своєчасного прийняття управлінського рішення, а так само в достатніх обсягах і формі, зручній для використання й оцінки.

Третій етап. Після оцінки інформації керівник повинен прийняти тих або інших заходів. За результатами оцінки масштабу відхилень існує три варіанти поведінки керівника:

- нічого не починати;
- усунути відхилення;

- переглянути стандарт.

Якщо відхилення не перевищують припустимих розмірів, то найбільш доцільною лінією поведження є невтручання в хід виконання робіт.

Якщо ж виявлено відхилення, що потребують відповідної реакції, проведені коригування повинні зосереджуватися на усуненні основних причин відхилення.

Якщо ж застосовувані при контролі показники (стандарт) не відбивають суті процесів, що відбуваються, є завищеними або заниженими, необхідно вчасно провести їхнє коригування.

Коригування можуть здійснюватися такими способами:

- покращенням значення внутрішніх параметрів контрольованої організації:
- удосконаленням функції управління:
- удосконаленням технології управління.

При перегляді планів і програм роботи органів, підрозділів, апаратів управління служби цивільного захисту обов'язково повинні переглядатися показники, критерії, стандарти. Останні повинні бути зрозумілими і досяжними.

Система контролю повинна бути ретельно продуманою. Основна її спрямованість - досягнення цілей організації, а не приховування одних зведень і прикрашання інших.

Добре організований контроль являє собою зворотній зв'язок, без контролю не може бути управління.

Організовуючи і здійснюючи процес контролю менеджеру слід пам'ятати про системний підхід до цього питання. А саме: функція контролю повинна бути закріплена в посадових обов'язках осіб, які її здійснюють; при утворенні спеціального контролюючого органу або структурного підрозділу для нього повинно бути обов'язково розроблено відповідне положення; при організації контрольних перевірок необхідно чітко визначати їхню мету, повноваження і обов'язки перевіряючих, забезпечити їх відповідними методичними рекомендаціями. Крім того, здійснюючи контрольну перевірку

слід пам'ятати про певні психологічні особливості функції контролю і про те, що в першу чергу перевіряючі мають взаємостосунки з людьми. Тому, при проведенні контрольних перевірок слід дотримуватись таких правил:

1. Перед контрольною перевіркою необхідно скласти перелік запитань, згідно з якими буде проводитись перевірка. Бажано з цього переліку зробити документ за підписом керівника підрозділу. Це раз і назавжди дасть вам можливість уникнути можливості стати «крайнім».

2. Навіть якщо перевіряєте не в перший раз, список повинен бути з вами. Ризиковано мати надію тільки на свою пам'ять.

3. Проводячи перевірку не намагайтесь підглядати в список непомітно для оточуючих. Користуйтесь ним відкрито, позначайте кожне відпрацьоване запитання.

4. Якщо ви знайшли порушення, не можна говорити працівнику щось подібне до: «Прийдеться записати. Ми з вами розуміємо що це не серйозно, але керівнику нічого не доведеш». В момент перевірки, ви офіційний представник підрозділу, і повинні захищати його інтереси. Інакше вас не тільки не будуть поважати, але скоріше за все «закладуть» тому самому керівнику.

5. Досить розповсюджена помилка починаючих менеджерів - вважати, що знайшовши помилку і не повідомивши про неї керівництво ви робите підлеглих своїми боржниками. Насправді, саме ви, власною рукою склали перший аркуш «компромату» на себе.

6. Приятельські стосунки з тими кого ви перевіряєте - це нонсенс. Проте, ви не повинні демонструвати свою агресивність, достатньо дати її відчути.

7. Під час першої перевірки визначається не ваша ділова кваліфікація, а ваш характер. Якщо ви проявили себе не досить серйозно в подальшому вам буде дуже важко змінити це враження.

8. Якщо вас не «бояться» підлеглі, то з часом вас взагалі перестануть сприймати серйозно.

9. Ті кого ви контролюєте повинні отримати від вас відомості про порушення і про міру відповідальності, а не від керівництва.

10. Під час перевірок важливо пам'ятати: не настільки важливим є те чи є ви старшим, розумнішим і досвідченішим. Ваша перевага полягає в тому, що ви сконцентровані на вирішенні однієї задачі, а той кого ви перевіряєте на декількох.

11. Ретельно готуйтеся до кожної перевірки. Прораховуйте найбільш вірогідні порушення.

7.5. Контроль та порядок проведення перевірки організаційних структур ДСНС України

В органах і підрозділах цивільного захисту існує певна система внутрішньої контрольної діяльності, в якій за способом організації можна виділити такі основні форми контролю, як інспекторський, поточний (оперативний), раптовий та автоматизований контроль з використанням комп'ютерної техніки.

Ці форми контролю допомагають керівникам органів, служб, підрозділів цивільного захисту: здобувати інформацію про фактичний стан справ на місцях; виявляти причини відставання тих чи інших підрозділів; забезпечувати раціональну розстановку сил та засобів, гнучко маневрувати ними залежно від оперативної обстановки, що склалася тощо.

Інспекторський контроль проводиться комплексно шляхом аналізу діяльності органу, галузевої служби, підрозділу, конкретного напрямку роботи, окремого питання.

Суб'єктами інспекторського контролю є посадові особи міністерства або територіальних органів. Однією із особливостей інспекторського контролю є те, що за його результатами оцінюється діяльність не тільки перевіреного органу та його структурних підрозділів, але й вищестоящих галузевих служб.

Комплексна інспекторська перевірка – це заздалегідь спланована та максимально підготовлена перевірка організаторської та оперативно-службової діяльності в комплексі всіх служб органів і підрозділів системи ДСНС України у встановлені відповідними нормативними актами строки.

Це одна із найбільш складних та ефективних форм періодичного контролю. У сферу комплексного інспектування входить перевірка організаторської, наглядово-профілактичної, оперативно-службової, господарсько-фінансової та виробничої діяльності структурних підрозділів ДСНС України.

Метою перевірки є визначення фактичного стану готовності керівного складу, підрозділів та формувань ДСНС України до реагування на надзвичайні ситуації, у тому числі рівня підготовки особового складу до виконання аварійно-рятувальних та запобіжних робіт, їх забезпечення спеціальним технічним оснащенням, готовності технічних засобів, майна до застосування, стану дисципліни, забезпечення всебічної й об'єктивної перевірки фактів зловживання службовим становищем, роботи щодо попередження корупції, хабарництва, злочинних дій та інших правопорушень з боку осіб рядового і начальницького складу ДСНС України, своєчасного інформування керівництва Міністерства.

Перевірка діяльності формувань ДСНС України здійснюється за наступними напрямками:

- організація пропускового режиму;
- наявність відповідальної особи підрозділу;
- внутрішній порядок у підрозділі;
- дотримання особовим складом правил носіння форми одягу, наявність посвідчень;
- виконання розпорядку дня;
- укомплектованість підрозділу особовим складом;
- наявність (присутність на службі) особового складу та законність підстав відсутності окремих осіб;
- організація та проведення занять згідно з розкладом;
- стан організації та несення гарнізонної (караульної) служби;
- стан утримання будівель, службових приміщень;
- організація роботи з попередження травматизму та дотримання правил безпеки;

- організація та проведення пожежно-тактичних навчань;
- порядок допуску до самостійного виїзду на чолі караулу начальницького складу (у тому числі командирів відділень);
- складання, коригування та відпрацювання планів і карток пожежогасіння;
- організація та забезпечення діяльності газодимозахисної служби;
- стан рукавного господарства та утримання протипожежного водопостачання;
- планування роботи підрозділу з організації та вдосконалення експлуатації пожежної техніки, своєчасність і повнота виконання заходів, що розробляються на його основі;
- стан і ведення технічної документації;
- укомплектованість підрозділів технікою згідно зі штатом;
- технічний стан та укомплектованість транспортних засобів (пожежних, спеціальних, службових, оперативно-рятувальних);
- своєчасність і якість проведення технічних обслуговувань і ремонтів техніки;
- організація і рівень професійної підготовки особового складу;
- проведення щоденних медичних оглядів водійського складу, наявність у них водійських посвідчень та дозволів на керування спецтехнікою;
- порядок використання оперативно - службового автотранспорту згідно з книгою обліку;
- заходи щодо економії пально-мастильних і експлуатаційних матеріалів, правильність їх обліку, збереження, використання і списання, дотримання норм експлуатації легкових оперативно-службових і вантажних автомобілів;
- забезпечення співробітників бойовим одягом, спорядженням і засобами індивідуального захисту;
- виконання основних завдань діяльності підрозділу з питань організації служби, пожежогасіння, застосування пожежної техніки, які потребують вирішення у поточному році;

- відпрацювання нормативів;
- організація виконання керівних документів щодо недопущення особовим складом правопорушень, корупційних діянь та злочинів;
- наявність, відповідність і скоординованість функціональних обов'язків особового складу підрозділу;
- стан роботи з особовим складом, планування та облік, реальність та актуальність передбачених заходів;
- проведення індивідуальної роботи керівників усіх рівнів з підлеглими;
- організація наставництва та реальний стан роботи з молодими працівниками;
- рівень підготовки наказів, вказівок з питань зміцнення дисципліни, профілактики правопорушень серед особового складу, їх вплив на стан правопорядку;
- застосування дисциплінарної практики та її вплив на покращення результатів роботи, морально-психологічного клімату в колективі, зміцнення виконавської та службової дисципліни;
- періодичність розгляду питань дисципліни і правопорядку на оперативних нарадах, ефективність прийняття відповідних рішень та
 - контроль за їх виконанням;
 - періодичність перебування кураторів у закріплених підрозділах;
 - організація роботи та виконання вимог нормативних документів щодо об'єктивного та своєчасного розгляду звернень громадян;
 - наявність наочної агітації, інформаційних стендів, їх відповідність керівним документам ДСНС України;
 - підбиття, підсумків роботи, наявність протоколів за його результатами, актуальність вжитих заходів;
 - виконання вимог законодавства України про боротьбу з корупцією;
 - наявність договорів на оренду приміщень;
 - наявність наказу на паркування особистого автотранспорту.

Перевірка наглядово-профілактичної діяльності здійснюється за наступними напрямками:

- дотримання законності при використанні функцій інженерно-інспекторського складу структурного підрозділу;
- наявність, відповідність і координованість функціональних обов'язків керівного та інженерно-інспекторського складу;
- організація планування, обсяг, доцільність запланованих заходів, їх своєчасне коригування та виконання;
- планування робочого часу, виконання завдань, які не належать до їх функціональних обов'язків інженерно-інспекторського складу;
- періодичність розгляду питань дотримання працівниками органів державного пожежного нагляду дисципліни і законності на оперативних нарадах, ефективність прийняття відповідних управлінських рішень та контроль за їх виконанням;
- рівень підготовки наказів, вказівок з питань профілактики правопорушень серед особового складу, їх відповідність та узгодженість нормативним документам вищестоящого органу;
- організація виконання указів Президента України, постанов Кабінету Міністрів, рішень колегії щодо зміцнення дисципліни і законності, недопущення правопорушень, корупційних діянь та злочинів працівниками органів державного пожежного нагляду;
- особистий вплив керівництва структурного підрозділу на стан дисципліни і законності в підпорядкованих підрозділах;
- порядок виїздів у службові відрядження, наявність планів-завдань, якість підготовки довідок за результатами виїздів, висвітлення стану роботи щодо зміцнення дисципліни і законності в підпорядкованих підрозділах, реалізація підсумкових матеріалів та контроль за усуненням виявлених недоліків;
- особиста роль в організації роботи у службових відрядженнях, практика заслуховування звітів про роботу у службових відрядженнях;

- роль керівного складу в організації виконання рішень колегії та наказів ДСНС України, вказівок та доручень з питань зміцнення дисципліни і законності;
- дотримання працівниками структурного підрозділу режиму таємності, належного порядку в службових приміщеннях, сейфах, шафах тощо;
- організація роботи та виконання вимог нормативних документів щодо об'єктивного та своєчасного розгляду звернень громадян про неправомірні дії працівників підрозділу;
- організація перевірок службової діяльності та інформаційно-аналітичної роботи з питань наглядових функцій у підрозділах, які охороняють об'єкти на договірних засадах;
- організація проведення територіальними і місцевими органами планових та позапланових перевірок протипожежного стану об'єктів підвищеної небезпеки;
- перевірка правильності ведення журналів обліку ліцензіатів та посвідчень на право перевірки;
- перевірка виконання плану-графіка перевірок суб'єктів господарювання, які отримали ліцензію на провадження господарської діяльності протипожежного призначення;
- стан виконання регіональних програм із зазначеного напрямку роботи (реалізація програм «Безпечне житло», стан створення, фінансування та діяльності підрозділів місцевої пожежної охорони);
- стан взаємодії із територіальними та місцевими органами виконавчої влади, взаємодія із комісіями з питань ТЕБ і НС та БЖДН, реалізації постійно діючих довгострокових організаційних заходів щодо попередження травмування та загибелі людей при виникненні надзвичайних ситуацій;
- Перевірка діяльності формувань цивільного захисту:
- наявність плану органів управління при загрозі та виникненні надзвичайних ситуацій;
- схема організації управління, оповіщення та зв'язку;

- плани дій на всі можливі надзвичайні ситуації (календарний план дій, розрахунок сил і засобів, довідкові матеріали);
- план взаємодії з органами управління сил цивільного захисту;
- наявність наказу про затвердження плану взаємодії з органами управління сил цивільного захисту;
- паспорт ризику виникнення надзвичайної ситуації;
- план взаємодії з черговими службами органів управління цивільного захисту;
- план спільних дій органів управління та сил реагування при виникненні загрози та ліквідації наслідків надзвичайної ситуації, пов'язаної з вибухо-пожежонебезпечними речовинами, які зберігаються на військових об'єктах.

За результатами перевірок складається довідка на ім'я посадової особи, якою було сформовано робочу групу для здійснення інспекторської перевірки і яка погоджується всіма членами комісії.

У довідці членами інспекторської комісії дається оцінка стану готовності до дій за призначенням підрозділу, що перевірялась, вказуються виявлені недоліки, у разі необхідності надаються пропозиції щодо покращення діяльності підрозділів та підвищення відповідальності посадових осіб.

Виявлені під час перевірки в пожежно-рятувальних та аварійно-рятувальних підрозділах ДСНС недоліки відображаються в книзі служби, журналі обліку перевірок тощо, з обов'язковим визначенням терміну їх усунення.

У разі виявлення під час перевірки суттєвих порушень вимог керівних документів, дисципліни, робочою групою готується проект наказу.

Існуюча технологія комплексного інспектування передбачає доволі серйозне ставлення до організації забезпечення інспектування, підготовки до інспекторської перевірки, порядку проведення інспектування, регламентації прав членів інспекторської комісії, підведення підсумків інспектування. Це обумовлене тим значенням, яке надається комплексному інспектуванню в удосконаленні діяльності органів і підрозділів цивільного захисту.

Цільова перевірка проводиться з окремих проблем службової діяльності.

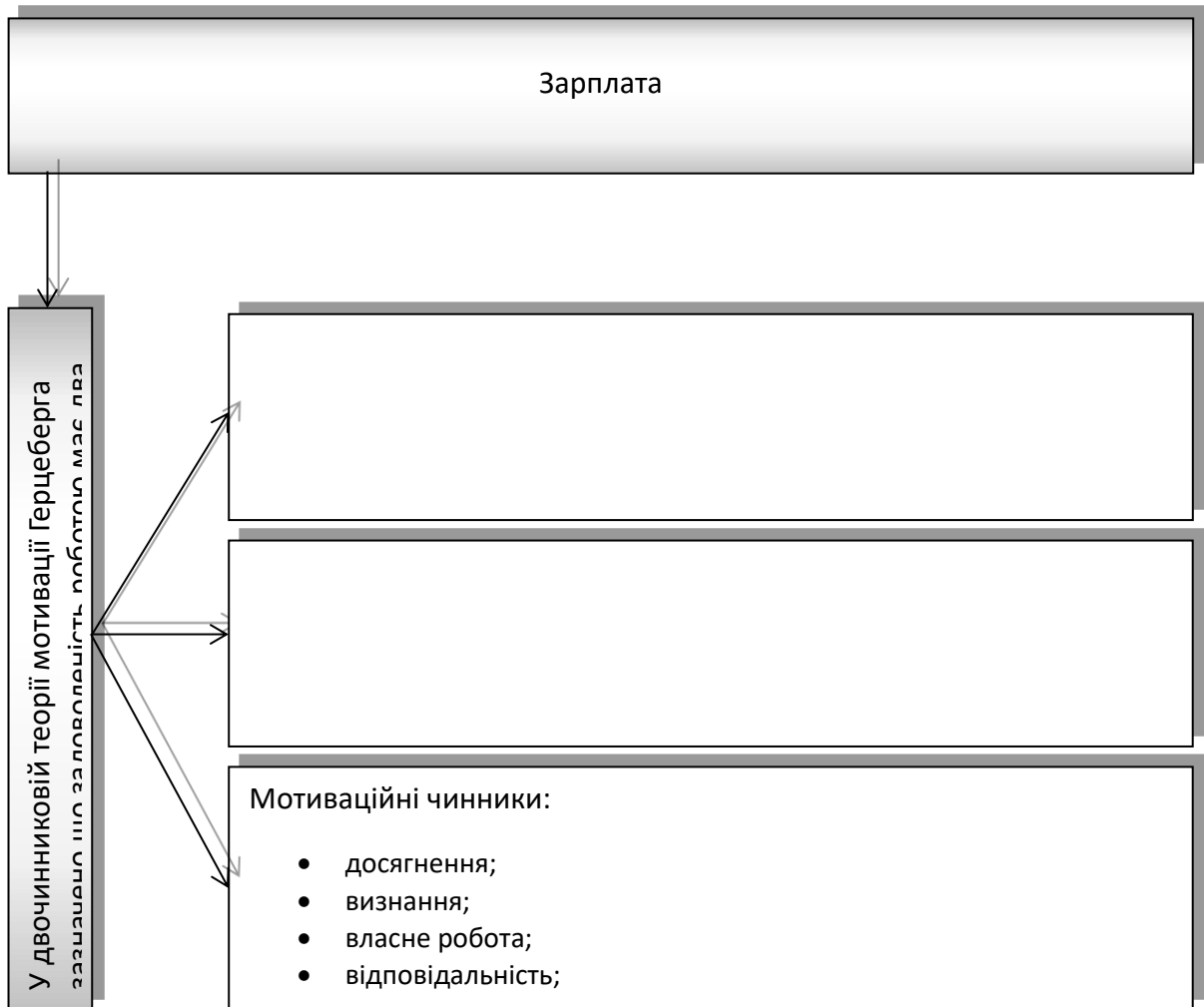
Контрольна перевірка як форма контролю здійснюється залежно від результатів комплексної інспекторської перевірки та в строки, визначені керівником контролюючого органу. Основною її метою є вивчення стану справ щодо усунення недоробок та прорахунків, які були виявлені попередньою перевіркою. Вони проводяться, як правило, за розсудом керівника контролюючого органу, але не пізніше як через рік після комплексного інспектування.

На сьогодні в ДСНС України та в структурних підрозділах впроваджено автоматизований контроль за виконанням наказів, вказівок, планів роботи та інших документів, які мають строки виконання і конкретних виконавців. Головна перевага цієї системи полягає в тому, що вона своєчасно і систематично сигналізує про реалізацію планів та інших заходів, забезпечує галузеві служби і керівництво ДСНС, ГУ(У) ДСНС оперативною інформацією про зміст і строки виконання заходів, попереджає про те, скільки часу залишилось до закінчення встановленого строку, нагадує, які питання не розв'язані. Інформація про невиконані заходи залишається в пам'яті машини і надсилається в служби та керівництву доти, доки захід не буде виконаний або знятий з контролю. Використання такої системи надає контролю упереджувального характеру. Ця система сприяє підвищенню рівня виконавської дисципліни в апараті, посиленню персональної відповідальності працівників за своєчасне та високоякісне виконання вимог документів директивних органів, а також наказів, вказівок ДСНС України, планів роботи, графіків та інших управлінських рішень.

Практична реалізація названих форм контролю здійснюється за допомогою комплексу методів, тобто певних шляхів, способів, прийомів досягнення поставлених цілей. У процесі інспектування органів і підрозділів цивільного захисту або використання інших форм контролю перевіряючі вивчають справи, матеріали, статистичні та облікові документи, проводять індивідуальні бесіди зі співробітниками, спостерігають за роботою керівників

при прийомі населення та співробітників, за несенням служби, перевіряють знання особовим складом нормативно-правових документів і т. ін.

ІЛЮСТРАТИВНІ МАТЕРІАЛИ

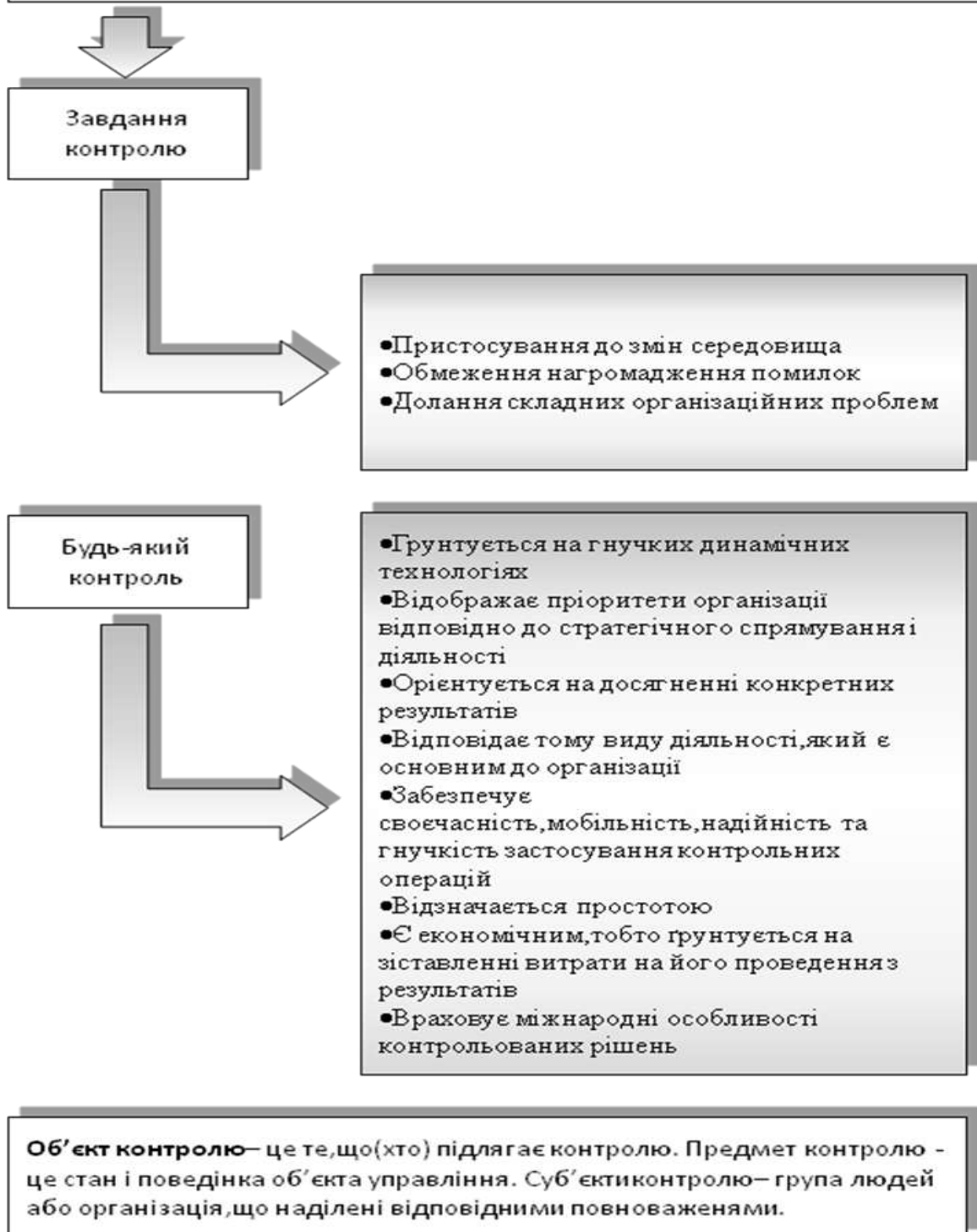


Мал. 7.2 Види контролю

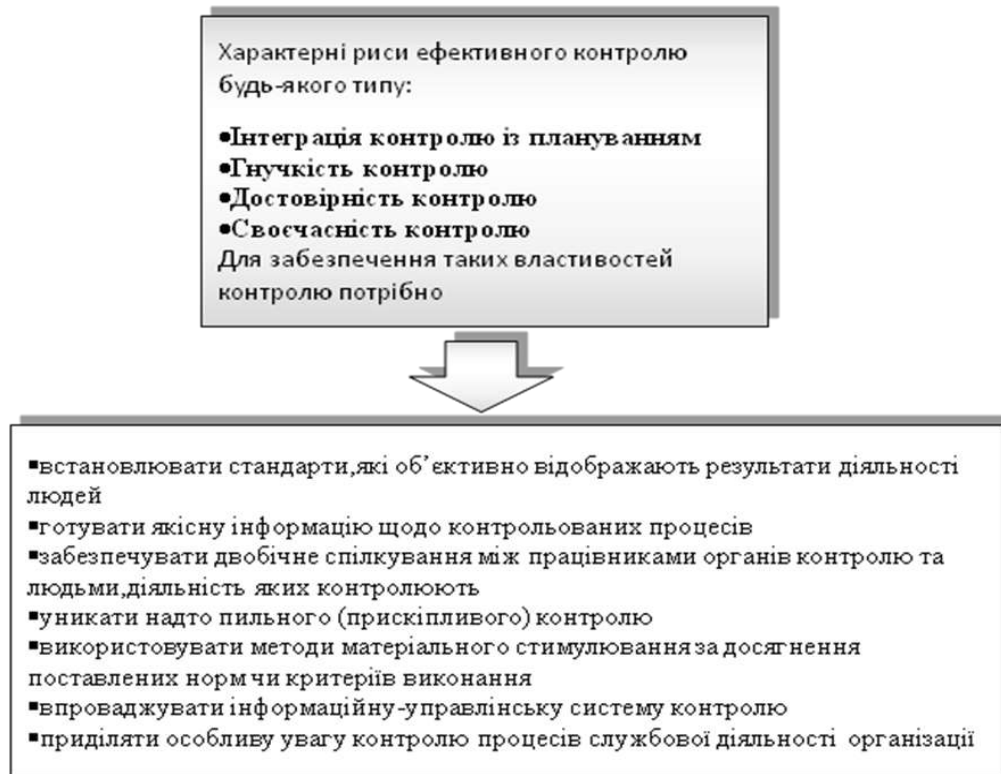
Контроль - це вид управлінської діяльності щодо забезпечення процесу, за допомогою якого керівництво організації визначає, наскільки правильні його управлінські рішення, а також потребу у здійсненні певних коректив.

Контроль - це таке регулювання організаційної діяльності, коли деякі заплановані елементи виконання ставлять у визначені межі.

Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації за допомогою та аналізу результатів діяльності, оперативного втручання у виробничий процес і впровадження корегувальних дій



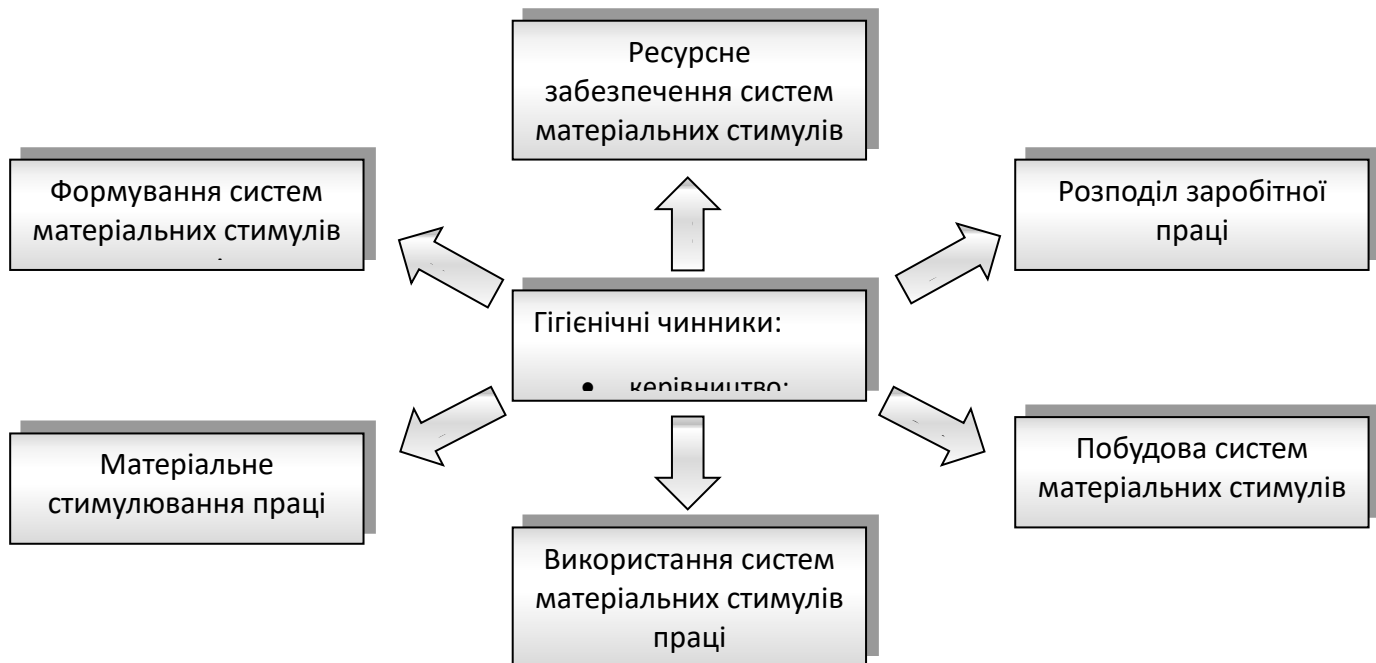
Мал.7.2. Поняття, завдання та властивості контролю



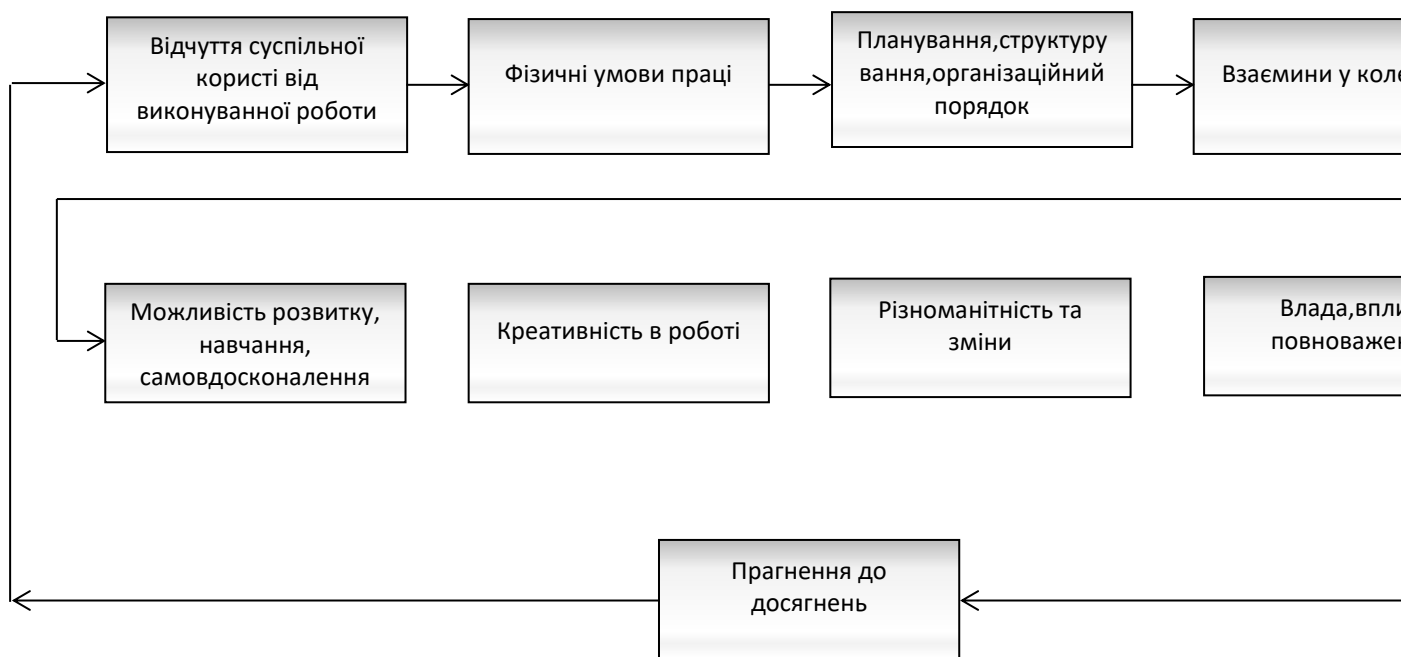
Мал. 7.3 Підвищення ефективності контролю



Мал. 7.4 Характеристики ефективного контролю



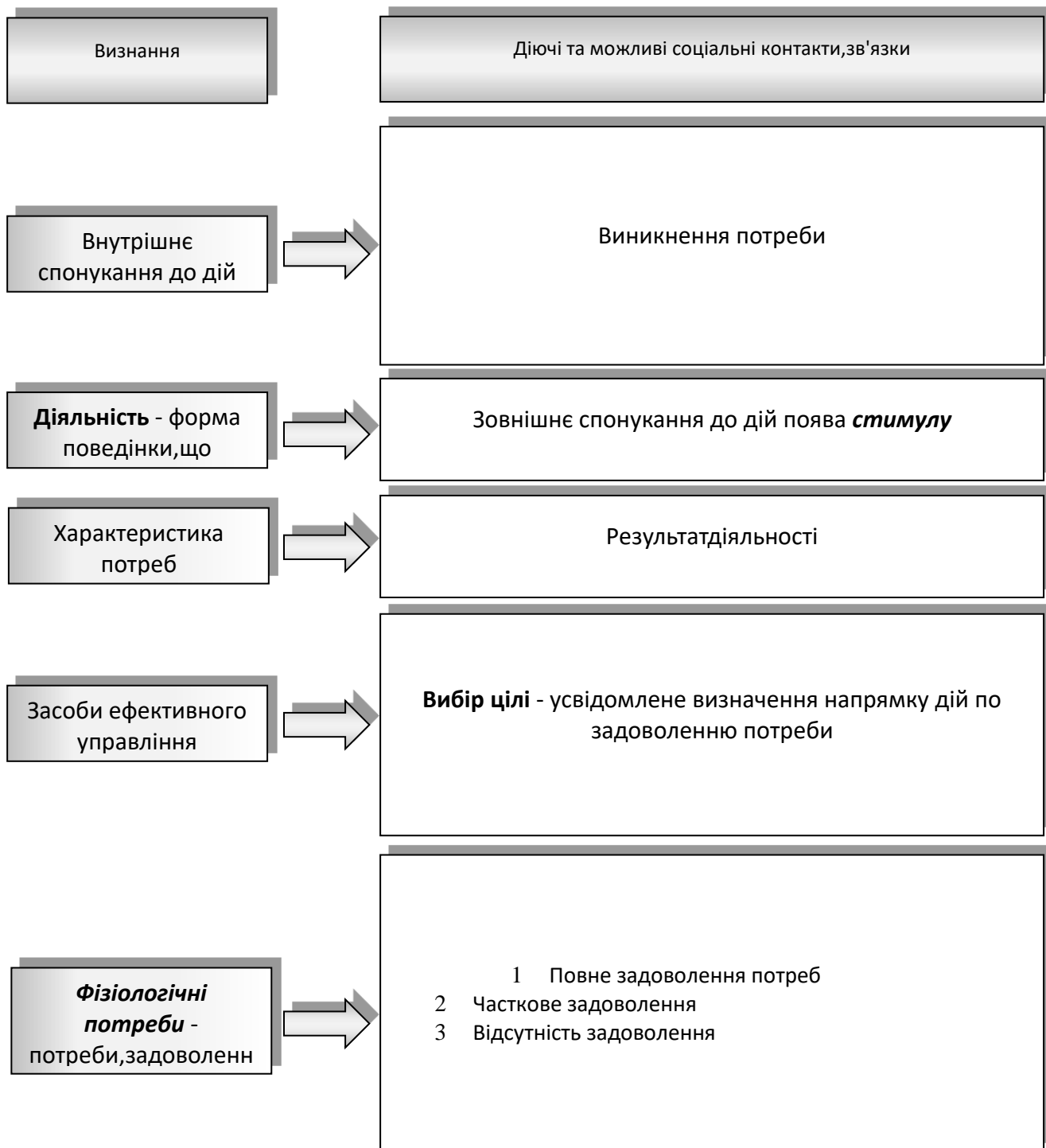
Мал. 7.5 Взаємозв'язок внутрішнього контролю перевірки організаційних структур ДСНС



Мал. 7.6 Управлінський контроль зі зворотнім зв'язком

<i>Назва методів</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
1. <i>Особисті спостереження</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність фільтрації інформації 2. Отримання широкого кола інформації 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вплив особистих якостей 2. Значні витрати часу 3. Негативна реакція підлеглих
2. <i>Статистичні звіти</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Згрупованість і упорядкованість інформації 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обмеженість окремими сферами діяльності 2. Низька оперативність
3. <i>Усні звіти підлеглих</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока оперативність 2. Хороший зворотний зв'язок 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Фільтрація інформації 2. Труднощі із документуванням
4. <i>Письмові звіти підлеглих</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Легка каталогізація (можливість посилення) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька оперативність 2. Формальний характер інформації

Мал. 7.7 Характеристика основних методів контролю



Мал. 7.8. Роль контролю в процесі управління

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ПОВТОРЕННЯ:

1. Що розуміють під контролюванням як загальною функцією менеджменту?
2. Яке місце посідає контроль в управлінському процесі?
3. Що є метою та завданнями контролю в ДСНС України?

4. Що розуміють під об'єктом, суб'єктом і предметом контролю?
5. Які Ви знаєте рівні контролю? Охарактеризуйте їх коротко.
6. Назвіть основні форми ефективного контролю, які застосовуються в органах і підрозділах цивільного захисту. Доповніть цей перелік ще кількома важливими, на Вашу думку, рисами ефективного контролю.
7. В чому полягає суть контролю в ДСНС України?
8. У чому полягає необхідність контролю в ДСНС України?
9. Яку класифікацію видів контролю можете дати?
10. Назвіть основні етапи контролю. Який із них, на Вашу думку, є найважливішим для досягнення оптимальних результатів контролю?
11. Що таке стандарти?
12. Як можна вимірювати результати контролю?
13. Які рекомендації для менеджерів при здійсненні контролю ви можете дати?
14. У чому полягає головне завдання менеджера при організації контролю?
15. У чому полягає ефективність контролю?
16. Як на Вашу думку зробити контроль дійовим та ефективним у Вашій майбутній організації?
17. Які можуть бути найпоширеніші причини опору контролю? Назвіть можливі способи подолання такого опору.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ

1. Проаналізуйте, яким чином контролювання пов'язане із такими загальними функціями менеджменту, як планування, організування та мотивування і лідерство.
2. Розробіть схему реалізації процесу контролю у Вашому підрозділі.
3. На якому з етапів процесу контролю найчастіше роблять помилки? Які причини цього можуть бути? Яким чином такі помилки впливають на результати процесу контролю?

4. Пригадайте, чи Ви хоч раз опиралися контролюванню? Опишіть причини свого опору та проаналізуйте, як вони залежали від управлінської ситуації? Яких помилок припускалися органи контролю (особи), що зумовили Ваш опір? Якими способами Ваш опір був подоланий (якщо таке мало місце)?

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Люди є невід'ємним елементом та об'єктом контролю. З огляду на це, розробляючи процедуру контролювання, менеджер повинен брати до уваги поведінку працівників. На основі вивчення додаткової літератури з даного напрямку ознайомтеся глибше із поведінковими аспектами контролю. Підготуйте невелику усну доповідь із цієї проблеми та обговоріть її в групі.

2. Дослідіть відмінність між поняттями «контроль» та «наглядом» і як ці дві категорії співвідносяться у практиці управління. Що може бути об'єктом нагляду, які його завдання та функції в підрозділі?

3. Керівник не може контролювати абсолютно всі процеси в підрозділі. На чому повинно ґрунтуватися рішення щодо вибору обов'язкових об'єктів контролю?

4. «Контроль — це необхідна складова щоденної діяльності менеджера». Чи погоджуєтеся ви з цим твердженням? Поясніть.

МАТЕРІАЛ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСКУСІЙ І СТВОРЕННЯ ПРОБЛЕМНИХ СИТУАЦІЙ

Контроль та перевірка виконання планів і програм потребують вироблення в підрозділах ДСНС взаємопов'язаної системи контролю. Досвід фахівців свідчить, що найпоширенішими є такі підсистеми контролю: за постановами та розпорядженнями органів контролю, скаргами та заявами, за технікою безпеки, за дотриманням чинного законодавства, що регулює діяльність органів і підрозділів цивільного захисту; за виконанням окремих завдань, етапів та планів підрозділу; за виконанням рішень, вказівок, наказів

керівництва; за дотриманням встановлених фінансово-економічних параметрів діяльності підрозділу.

Дуже важливим є забезпечення чіткої організації контролю, пов'язаної з проблемами координації та визначення порядку внесення змін у процеси виконання запланованих робіт. Для цього треба врахувати такі поради:

1. Визначте об'єкт контролю.
2. Визначте вимоги до параметрів об'єкта контролю (планові показники, нормативи, стандарти).
3. З'ясуйте головні види контролю (початковий, поточний чи підсумковий), його форми, відповідальних осіб за проведення (самоконтроль, взаємоконтроль, відповідальні, централізований чи децентралізований), методи контролю.
4. Забезпечте посадових осіб та виконавців інформацією про причини успіху чи невдачі виконання завдань.
5. Розробіть плани-графіки виконання контрольних заходів.
6. Перевірте надійність функціонування зворотного зв'язку контролю з погляду його достовірності та своєчасності отримання контрольної інформації.
7. Проаналізуйте отриману інформацію та своєчасно виробіть коригувальні заходи.

ТЕСТИ

1. Контроль – це:

- а) Характеристика управління, яка дозволяє виявити проблеми і скорегувати їх.
- б) Послідовність дій апарату управління, що складається із встановлення стандартів.
- в) Процес, за допомогою якого керівництво організації визначає, чи правильні їх рішення і чи не потребують вони корегування.
- д) Процес заохочення себе та інших до праці з метою досягнення цілей.

2. Процес контролю – це:

- а) Послідовність дій управління, яка складається із встановлення стандартів виміру фактично досягнутих результатів і проведення корегування.
- б) Процеси, які групуються на внутрішніх мотивах.
- в) Процес, за допомогою якого керівництво визначає, чи правильні їх рішення, чи не потребують вони корегування.
- г) Процес, що проводиться після проведення робіт, за допомогою зворотного зв'язку.

3. Існують такі основні види контролю як (3 варіанти):

- а) Попередній контроль.
- б) Поточний контроль.
- в) Зовнішній контроль.
- г) Заключний контроль.

4. Функція контролю – це:

- а) Характеристика, що проводиться під час проведення робіт, за допомогою зворотного зв'язку.
- б) Аналіз інформації про фактичні результати діяльності всіх підрозділів організації, порівняння їх із плановими показниками.
- в) Характеристика, що проводиться після проведених робіт, за допомогою зворотного зв'язку.
- г) Процес, за допомогою якого керівництво організації визначає рішення.

5. Контроль, що відбувається до початку виконання робіт належить

до:

- а) Поточного контролю.
- б) Внутрішнього контролю.
- в) Попереднього контролю.
- г) Заключного контролю.

6. Функція контролю дає змогу менеджменту організації вирішувати такі завдання:

- а) Забезпечення досягнення поставлених перед організацією цілей.

- б) Виявлення і аналіз факторів, що перешкоджають досягненню запланованих результатів.
- в) Врахування конкретного внеску кожного у забезпечення кінцевого результату діяльності організації.
- г) Всі відповіді правильні.

7. Визначте, який контроль здійснюється для оцінювання правильності виконання роботи підлеглими і узгодження розміру винагороди з результатами роботи:

- а) Попередній.
- б) Підсумковий.
- в) Поточний.
- г) Функціональний.

8. Назвіть контроль, що визначає міру придатності вхідних ресурсів організації для виготовлення продукту такої якості, яка б відповідала запитам споживачів і забезпечувала збут продукту на вибраному сегменті ринку:

- а) Профілактичний.
- б) Попередній.
- в) Лінійний.
- г) Поточний.

9. Масштаб відхилень має забезпечувати:

- а) Своєчасну фіксацію будь-якого відхилення від заданої траєкторії
- б) Своєчасну фіксацію такого відхилення від заданої траєкторії, яке, якщо його не ліквідувати, зашкодить досягненню наміченого
- в) Фіксацію істотних відхилень від запланованих стандартів протягом встановленого періоду часу
- г) Різницю між заробітною платою і премією

10. Система контролю — це:

- а) Сукупність суб'єкта та засобів контролю, що дають можливість виміряти стан об'єкта контролю.
- б) Комплекс елементів та відносин, що забезпечують здійснене контролювання як функції менеджменту.

в) Сукупність контролюючих дій, що дають змогу своєчасно розробляти коригуючі заходи при виявленні відхилень від бажаного стану організації.

г) Всі відповіді правильні.

11. Ступінь довіри до підлеглого та надання йому самостійності у вирішенні службових питань повинен:

а) Бути прямо пропорційним його здатності до самоконтролю.

б) Продемонструвати повагу до підлеглого.

в) Залежати від важливості поставлених завдань.

г) Усі відповіді правильні.

12. До принципів контролю не належать:

а) Об'єктивність.

б) Постійність та оперативність.

в) Установка стандартів.

г) Масовість та гласність.

13. Контроль – одна із найважливіших функцій менеджменту, застосування якої дає керівникові можливість стежити за:

а) Професійним зростанням співробітників організації.

б) Ходом виконання прийнятих управлінських рішень і вносити необхідні корективи.

в) Безпосередньою діяльністю працівників організації.

г) Графіком виконання робіт.

14. Суб'єктами контролю не виступають:

а) Громадські організації.

б) Лінійні менеджери.

в) Управлінські рішення.

г) Державні органи.

15. Для якого виду контролю першочергове значення має зворотний зв'язок:

а) Попереднього.

б) Поточного.

в) Заключного.

г) Фінансового.

РОЗДІЛ 8. ПРИНЦИПИ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ І ПІДРОЗДІЛАХ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ

НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ

Вивчивши цю тему курсанти, студенти та слухачі повинні знати і вміти:

1. Розкрити поняття принципів управління.
2. Класифікацію та зміст принципів управління.
3. Загальні принципи управління у сфері цивільного захисту.
4. Принципи організації роботи з персоналом служби цивільного захисту
5. З'ясувати причини, що зумовлюють необхідність застосування різних методів управління.
6. Охарактеризувати особливості організаційно-розпорядничим методам керування.
7. Визначити види дисциплінарних методів.
8. Пояснити відмінність принципів управління від функцій управління.
9. Дайте характеристику та визначте місце соціальних методів управління у керуванні людьми.
10. Охарактеризувати психологічні методи управління і визначати їхнє місце в керуванні підрозділами ДСНС України.
11. Визначати і характеризувати методи розпорядчого та дисциплінарного впливу та визначати їх місце в управлінні підрозділами ДСНС України.

Ключові поняття та терміни: принципів управління, делегування повноважень, методи управління, групи методів менеджменту, організаційно-адміністративні методи, економічні методи, соціально-психологічні методи, регламентування, нормування, інструктування, методи розпорядчого впливу, наказ, розпорядження, вказівка та резолюція, службова дисципліна.

8.1. Поняття принципів управління

Відносини між суб'єктами управління підпорядковані певним тенденціям, і їх застосування в практиці управлінської діяльності в органах і підрозділах цивільного захисту не припускає довільності й стихійності. Керівні структури у своїх діях щодо об'єкта управління, тобто підпорядкованих структур, виконавців, спираються на вироблені практикою та узагальнені в теорії основні правила або принципи управлінської діяльності.

Результативність і ефективність управління в органах і підрозділах цивільного захисту значною мірою залежать від того, яких принципів дотримуються її керівники, приймаючи управлінські рішення, і які методи вони застосовують для їх реалізації. Правильний вибір забезпечить досягнення бажаного результату найменшими зусиллями.

Важливість значення принципів управління полягає в тому, що з їх допомогою керуюча система встановлює правила дій і поведінки, обов'язкові для всіх підпорядкованих їй суб'єктів, узгоджує, об'єднує, координує і регулює їхню діяльність, впливає на процес прийняття та реалізації управлінських рішень, забезпечує вибір адекватних ситуації методів управління тощо. Їх формування відбувається під впливом системи пріоритетів та цінностей, що сформувалася в середовищі діяльності.

Принципи управління — це вихідні, основні правила, керівні настанови, норми діяльності для впровадження системи, управління загальними процесами.

Принципи управління забезпечують об'єднання окремих видів управлінської діяльності в структурних підрозділах служби цивільного захисту,

взаємну їх погодженість та загальну направленість на реалізацію вироблених цілей. На основі принципів організується процес управління, тобто науково обґрунтоване впровадження дій для здійснення управлінських функцій, вибору методів та прийомів управлінського впливу.

Принципи управління ставляться до числа найважливіших категорій управління. Під ними розуміють основні фундаментальні ідеї, уявлення про управлінську діяльність, що впливають безпосередньо із законів і закономірностей управління. Чим більше відображення принципу у свідомості людини наближається до закону, тим точніше знання, тим ефективніше діяльність керівника у сфері управління. Закономірності управління відрізняються великою роллю суб'єктивного фактора і творчої активності в управлінні, а також впливом на управління ситуаційних обставин. Тому закономірності управління проявляються по-різному. Одні з них носять стійкий характер, повторюються у значній кількості практичних ситуацій, однозначно впливають на управлінські рішення. Інші є менш чіткими. У своїй діяльності керівники враховують закономірності управління через систему вироблених практикою та узагальнених теорією принципів управління.

Ураховуючи спрямованість і роль принципів в управлінській практиці, сформульовані вимоги до них:

- точно відображати об'єктивні передумови: зв'язки і залежності різних елементів в управлінських відносинах;
- відображати дії, необхідні для створення умов настання певної події, потрібної для досягнення мети управління;
- мати зручні для практичного застосування форми вираження.

Безумовно, принципи мають бути сформульовані у вигляді керівних правил, норм поведінки, закріплені у наукових концепціях, щоб ними могли користуватися на практиці суб'єкти управління. Зміст принципів мусить відображати якісні й суттєві управлінські зв'язки в системі. При цьому між конкретним змістом і формою вираження цих управлінських начал існує такий зв'язок, що жоден аспект не може бути заздалегідь виділений як пріоритетний. Такі характеристики мають розглядатись тільки одночасно і в єдності. Ігнорування однією із цих складових,

спроба виділити головне, значуще в їх змісті призводить до втрати методологічного значення і ролі основних управлінських начал.

Принципи управління - це основні положення, норми поведінки та керівні правила, які лежать в основі відносин управління. Принципи управління є суб'єктивними за своєю природою. В них знайшли узагальнення пізнані закони і закономірності, виправданий досвід управління. Вони визначають способи діяльності та взаємодії з підлеглими, виступають як правила і норми управлінської діяльності. Набір принципів в системі цивільного захисту, які застосовуються у практиці управління, часто називають головною лінією управління.

За своєю суттю принцип не виключає варіантів та вибору, оскільки найчастіше заснований на поєднанні крайніх засад, але він визначає і обмежує той набір варіантів, з яких потрібно зробити вибір. Досвід показує, що в разі ігнорування принципів або виходу за зазначені ними межі в управлінні створюється напружена ситуація, яка веде до невдач в управлінській діяльності. Знання принципів і врахування їх у практичній діяльності є умовою ефективного управління. Прийняття всіма учасниками управлінського процесу принципів до керівництва створює можливість передбачати наслідки рішень, які приймаються.

Уперше принципи раціонального управління були сформульовані в 1912р. американським менеджером Г. Емерсоном у книзі «Дванадцять принципів продуктивності». Однак творець «теорії адміністрування» А.Файоль висловив думку про те, що кількість принципів керування необмежена. І це так, оскільки всяке правило займає своє місце серед принципів керування, в усякому разі, на той час, поки практика підтверджує його ефективність.

8.2. Класифікація та зміст принципів управління

За сферами застосування розрізняють загальні та галузеві принципи управління. Загальні принципи управління - це стратегічні норми управління і вони діють у всіх сферах і підсистемах органів цивільного захисту. Загальними принципами мають керуватися всі суб'єкти управління незалежно від галузі діяльності організації. Галузеві - притаманні лише одній або декільком галузям.

У різноманітних підсистемах державного управління (територіальних, функціональних, галузевих тощо) і, особливо, в різних аспектах спеціалізованої управлінської діяльності існують свої специфічні закономірності, відносини і взаємозв'язки організації тих чи інших управлінських елементів. Сюди можна віднести принципи формування організаційних структур, принципи керування установою, принципи прийняття управлінських рішень, принципи контрольної діяльності, принципи використання методів управління, принципи управління людськими ресурсами тощо. Необхідно зауважити, що спеціалізовані принципи не повинні суперечити загальносистемним і структурним принципам, а навпаки, сприяти зміцненню єдності державного управління.

Цивільний захист базується на наступних принципах:

- гарантування та забезпечення державою громадянам конституційного права на захист їх життя, здоров'я та власності, а юридичним особам – права на безпечне функціонування;
- відповідальності, у межах повноважень органів державної влади, центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій незалежно від їх організаційно-правової форми діяльності, посадових осіб за не дотримання вимог нормативно-правових актів з питань цивільного захисту;
- комплексного підходу до вирішення завдань цивільного захисту;
- пріоритетності завдань, спрямованих на рятування життя та збереження здоров'я людей;
- максимально можливого, економічно обґрунтованого зменшення ризику виникнення надзвичайних ситуацій і мінімізації їх наслідків;
- добровільності при залученні людей до здійснення заходів цивільного захисту, пов'язаних з ризиком для їх життя і здоров'я;
- безперервного (постійного) моніторингу та прогнозування надзвичайних ситуацій;
- виправданого ризику та відповідальності керівників сил цивільного захисту за забезпечення безпеки під час проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт;

- гласності, вільного, відповідно до законодавства, доступу населення до інформації у сфері цивільного захисту;

- особистої відповідальності та піклування громадян про власну безпеку, неухильного дотримання ними правил поведінки та дій у надзвичайних ситуаціях.

Основні принципи державного нагляду (контролю) у сфері цивільного захисту:

- пріоритетності безпеки у питаннях життя і здоров'я людини, функціонування і розвитку суспільства, середовища проживання і життєдіяльності перед будь-якими іншими інтересами і цілями у сфері господарської діяльності;

- підконтрольності і підзвітності органу державного нагляду (контролю) відповідним органам державної влади;

- рівності прав і законних інтересів усіх суб'єктів господарювання;

- гарантування прав суб'єкту господарювання;

- об'єктивності та неупередженості здійснення державного нагляду (контролю);

- наявності підстав, визначених законом, для здійснення державного нагляду (контролю);

- відкритості, прозорості, плановості й системності державного нагляду (контролю);

- неприпустимості дублювання повноважень органів державного нагляду (контролю);

- невтручання органу державного нагляду (контролю) у статутну

- діяльність суб'єкта господарювання, якщо вона здійснюється в межах

- закону;

- відповідальності органу державного нагляду (контролю) та його посадових осіб за шкоду, заподіяну суб'єкту господарювання внаслідок порушення вимог законодавства;

- дотримання умов міжнародних договорів України;

- незалежності органів державного нагляду (контролю) від політичних партій та будь-яких інших об'єднань громадян;
- наявності одного органу державного нагляду (контролю) у складі центрального органу виконавчої влади.

Сучасному менеджеру-керівнику необхідно знати й інші принципи управління, зокрема, делегування повноважень, створення комісій, розподілу обов'язків і відповідальності між членами загального керівництва, розробки положень про підрозділи, посадових інструкцій, визначення функціональних обов'язків конкретних виконавців.

8.3. Делегування повноважень

Ефективність керівництва визначається не лише особистими зусиллями керівника, але й зусиллями особового складу. Якщо керівник відповідає лише за невелику кількість підлеглих, то за допомогою неймовірних зусиль, можливо, йому вдасться виконати роботу, якщо він того хоче. Однак, яким би він не був досвідченим і професійно підготовленим, не може охопити всіх розгалужених напрямків управлінської діяльності, не може бути одночасно спеціалістом з усіх питань, що належить вирішувати у процесі управління у сферах наглядово-профілактичної діяльності, реагування на надзвичайні ситуації, цивільного захисту, фінансів, кадрового, матеріального забезпечення, соціальної роботи тощо.

Потреба в делегуванні повноважень керівника виконавцю – актуальна проблема в сучасних умовах. Це пояснюється необхідністю швидкого доступу до нових технологій, оперативного реагування на зміни сфери діяльності органів і підрозділів цивільного захисту і можливостями залучення кваліфікованих спеціалістів. Тому свою єдиноначальність керівник «підкріплює зусиллями інших фахівців». Для цього керівник організовує так звану колегію, тобто таку команду, яка допоможе розробити найбільш правильне комплексне колективне рішення та втілити його в життя. В умовах сучасного процесу управління в органах та підрозділах при виконанні ними великої кількості функцій цивільного захисту поєднання єдиноначальності з колегіальністю є виправданим.

Метою делегування є:

- розвантажити керівників вищих рівнів, звільнити їх від поточних дрібних справ, створити найкращі умови для вирішення стратегічних і перспективних завдань управління;
- підвищити дієздатність нижчого рівня управління;
- активізувати людський фактор, збільшити зацікавленість особового складу.

Сукупність методів, які дозволяють керівнику покласти виконання своїх функцій на інших працівників, називають делегуванням, яке передбачає делегування обов'язків і повноважень (прав), необхідних підлеглим для виконання покладених на них функцій. Метод делегування повноважень формує організаційний діапазон виконання управлінських рішень.

Під повноваженнями розуміється узаконене право офіційним шляхом приймати рішення і віддавати накази і розпорядження від імені організації.

Повноваження невіддільні від відповідальності. Відповідальність - це наслідок повноважень, вона виникає там і тоді, де і коли з'являються повноваження. Керівник повинен делегувати виконавцю повноваження, достатні для виконання завдання, за яке виконавець бере на себе відповідальність (принцип відповідності у делегуванні). Під відповідальністю розуміють зобов'язання здійснювати визначені види діяльності з повною підзвітністю за ефективність їхнього виконання, простіше кажучи, це борг підлеглого перед керівником по виконанню конкретної роботи.

Застосовуючи метод делегування повноважень, керівник не тільки визначає терміни виконання, якість і обсяги роботи, але й кінцеві результати, наділяючи працівників відповідальністю за повну реалізацію управлінського рішення.

Метод делегування повноважень заснований, з одного боку, на подоланні негативної залежності працівників, змушених підкорятися вимогам керівника, а з іншого – на подоланні залежності від працівників самого керівника, змушеного в цілому відповідати за якість, обсяги і терміни виконання ними робіт.

Існує думка, що керівник разом із рішенням, делегує працівникам і свою відповідальність. Але це не так. Він наділяє їх відповідальністю, формуючи її у них,

але ні в якому разі не передає їм свою. Якщо ж він так вчиняє, то перестає бути повноцінним керівником, бо у разі невдач всю провину перекладає на працівників.

Таким чином, за керівником у будь-якому випадку залишається управлінська відповідальність, яка не може бути делегована (принцип фіксованої відповідальності). У свою чергу, особи, яким делегували повноваження, відповідальні перед своїм безпосереднім керівником.

Керівник з досвідом при невдачах працівників всю відповідальність бере на себе і захищає їх перед вищестоящим керівництвом, якщо до них є претензії. До того ж, прийняття на себе відповідальності за працівників морально виправдовує прийняття управлінських рішень за них.

Якщо, наприклад, працівник не належним чином виконав доручену справу, що спричинило невчасне виконання вказівки, то він відповідає тільки перед своїм безпосереднім начальником, який цю діяльність делегував. Керівник у цій ситуації несе повну відповідальність перед вищим керівництвом.

Рекомендації з делегування
повноважень керівників

враховуйте здібності і можливості своїх співробітників, бажано залучати тих, хто хоче взяти на себе важкі завдання і отримати досвід

продумайте мотивацію співробітників та їхнє стимулювання

якщо повноваження складні, не шкодуйте часу на підготовку: поясніть зміст і мету завдання, покажіть, як виконувати, забезпечте особисте спостереження й у разі потреби коректуйте виконання

попереджайте співробітників, що це – окремий випадок чи постійне доручення уникайте втручання без усяких причин у робочий процес, щоб не "змазати" делегування

обов'язково контролюйте виконання

дозволяйте співробітникам представляти у вищих інстанціях делеговані повноваження

Практична реалізація принципу делегування повноважень може здійснюватися за такими напрямками:

1. Перерозподіл функцій між членами керівництва, тобто між керівником та його заступниками.

Основна мета — вивільнення керівника від участі у розгляданні і вирішеній питань, які можуть розглянути і вирішити його заступники. Прийнятий розподіл функцій з вичерпною повнотою відображається у наказі або іншому спеціальному документі, який має бути доведений до відома усіх лінійних і функціональних керівників.

2. Тимчасове надання працівнику певних прав для виконання конкретного кола робіт, вирішення завдання та ін.

3. Стимулювання працівників, які у ході виконання своїх посадових обов'язків і доручень керівника виявляють ініціативу, самостійно вирішують питання, розширюють свої функції, беруть на себе відповідальність за проведення робіт, які раніше не передбачалися.

4. Введення порядку, при якому на нараді керівника може представляти уповноважена ним особа.

5. Надання права керівникам структурних підрозділів і відповідальним виконавцям у межах їхньої компетенції, яка обмежена посадовими інструкціями, приймати відповідні рішення і підписувати документи, які виходять за межі організації (листування від імені організації).

В основі процесу делегування лежить визнання можливостей і здібностей підлеглого виконати те чи інше завдання. Якщо підлеглий переконаний у тому, що делегування функцій керівника - визнання його компетенції й уміння, то ефект делегування зростає. Якщо, з іншого боку, виконавець невисокої думки про працьовитість і працездатність начальника, то

будь-яке делегування буде сприйматися як спроба перекласти свої функції на плечі підлеглого. Таким чином, делегування - це не спосіб для керівника ухилитися від своїх справ, не зняття ним із себе персональної відповідальності за стан справ в очолюваній їм організації, це форма поділу управлінської праці, що дозволяє підвищити її ефективність. Це ефективний спосіб активізації підлеглих, посилення їхньої ролі в діяльності організації, розкриття індивідуально-ділового потенціалу працівників.

Делегування повноважень передбачає посилення ролі контролю: чим більшу частину своїх обов'язків керівник передає іншим особам, тим більш повною, достовірною і своєчасною повинна бути інформація про те, як ці особи виконують покладені на них обов'язки і використовують надані для цього права.

Принцип делегування повноважень означає, що при передачі завдання зі сфери діяльності керівника підлеглому повинні також передаватися і права для її рішення, а підлеглий повинен брати на себе відповідальність за них.

При делегуванні варто дотримуватися відповідності обов'язків, які виконуються, обсягу наданих прав. Якщо обов'язків більше, ніж прав, виникає загроза невиконання обов'язків, якщо прав надано більше, ніж це необхідно для виконання обов'язків, то виникає загроза безвідповідальності і безконтрольності.

8.4. Поняття методів управління в органах і підрозділах цивільного захисту.

Управління – складний і динамічний процес, керований і здійснюваний людьми для досягнення поставленої мети. Після того як встановлено цілі управління, необхідно знати найбільш ефективні шляхи та методи досягнення їх. Особливість методів управління полягає у тому, щоб створити умови для чіткої організації процесу управління, використання сучасної техніки та організацію служби, забезпечити їх максимальну ефективність при досягненні поставленої мети. Таким чином, зміст поняття «методи управління» витікає із

суті і змісту управління і належить до основних категорій теорії управління. Реалізація функцій і принципів управління здійснюється шляхом застосування різних методів. Методи управління в органах і підрозділах цивільного захисту - це сукупність прийомів і способів дії на керований об'єкт для досягнення поставлених цілей і завдань ДСНС України. Від правильності застосування методів управління значною мірою залежить ефективність діяльності органів та підрозділів цивільного захисту, окремих спеціалістів та працівників.

Слово «метод» - грецького походження (у перекладі означає спосіб досягнення будь-якої цілі). Через методи управління реалізується основний зміст управлінської діяльності. У практичній діяльності ДСНС України, як правило, одночасно застосовують різноманітні методи. Так або інакше, але всі методи управління органічно доповнюють один одного і знаходяться в постійній динамічній рівновазі. Вирішуючи те або інше завдання управління, методи служать цілям практичного керування, надаючи в його розпорядження систему правил, прийомів і підходів, що скорочують витрати часу й інших ресурсів на постановку й реалізацію цілей.

Спрямованість методів управління завжди однакова. Вони спрямовані на особовий склад, що здійснює різноманітні види службової діяльності. Варто виходити з того, що в конкретному методі певним чином сполучаються (взаємодіють) зміст, спрямованість і організаційна форма. У зв'язку з цим можна відокремити такі групи методів менеджменту в сфері цивільного захисту:

- організаційно-адміністративні, що засновані на прямих директивних вказівках;
- економічні, що обумовлені економічними стимулами;
- соціально-психологічні, що застосовуються для підвищення соціальної активності співробітників.

У процесі управління вони можуть використовуватись будь-яким керівником на будь-якому рівні управління.

8.5.Організаційно-адміністративні методи управління в ДСНС України.

Організаційно-розпорядчі методи управління, які ще називаються адміністративними, пронизують усі відносини в управлінні ДСНС України. Зазначимо, що поняття «організаційно-розпорядчі методи управління» є більш широким, оскільки адміністративні методи базуються лише на застосуванні нормативних актів (розпоряджень, рішень, наказів, постанов органів управління), тоді як організаційно-розпорядчі методи охоплюють усю суть організаційної складової механізму управління в органах і підрозділах цивільного захисту. За їх посередництвом реалізуються функції управління.

Методи управління в ДСНС України забезпечують чіткий розподіл обов'язків в апараті управління, дотримання правових норм і повноважень у вирішенні питань службової діяльності, а також застосування заходів примусу і дисциплінарної відповідальності, забезпечують підтримку організованості на службі та високої дисципліни, а також контроль за апаратом управління ДСНС України, так і окремих підрозділів та підлеглих.

Організаційно-розпорядчі методи в основному спираються на владу керівника, його права, на дисципліну й відповідальність. Керівник органу чи підрозділу ДСНС України є адміністратором, суб'єктом влади, що користується наданими йому в цьому правами.

Організаційно-розпорядчі методи впливають на об'єкт управління через накази, розпорядження, оперативні вказівки, що віддаються письмово або усно, через здійснення контролю за їхнім виконанням.

Характерними особливостями цих методів управління є такі, які:

- проявляються через механізм владної мотивації і залежать від набору організаційних та адміністративних заходів, тобто базуються на притаманних системі управління відносинах влади та підкорення, коли завдання органів управління не обов'язково мають пов'язуватися безпосередньо з інтересами виконавців;

- виражають прямий директивний вплив на систему в цілому та на окремі її елементи - прямий вплив на об'єкт управління виявляє себе в тому, що суб'єктом визначаються найближча та кінцева мета, завдання управлінського

процесу, порядок, терміни його виконання об'єктом, ресурсне забезпечення, умови виконання завдань у найближчій перспективі тощо;

- дають можливість керівникові за допомогою адміністративних актів - основних інструментів цього методу - приймати однозначні рішення, що не дають змогу виконавцю вибирати варіанти дій;

- визначають обов'язковість актів керівників (указів, постанов, розпоряджень, наказів і резолюцій), невиконання яких розглядається як порушення обов'язків та веде до юридичної відповідальності, зокрема дисциплінарної;

- характеризуються певними ознаками: централізація, єдиноначальність, субординація, ієрархічність тощо, які за певних умов можуть набути значення самостійно діючих методів управління.

Метод управління в органах і підрозділах цивільного захисту - це спосіб практичної реалізації управлінських функцій шляхом організаційно-розпорядчого впливу суб'єкта управління на поведінку і службову діяльність керованого об'єкта з метою досягнення поставлених управлінських цілей.

Адміністративні методи управління поділяють на організаційні (впливають на структуру управління) та оперативно-розпорядчі (впливають на процес управління) та дисциплінарний вплив.

Адміністративні методи відрізняє з інших обов'язковість виконання розпоряджень і вказівок: їхнє невиконання сприймається як прямим порушенням виконавчої дисципліни.

Головний зміст організаційних методів міститься у встановленні складу структурних підрозділів: їхніх прав, обов'язків та організації стійких зв'язків між ними. Організаційні методи включають регламентування, нормування та інструктування.

Регламентування - це процес встановлення регламентів, або сукупності правил, положень, які визначають порядок діяльності організації, структурних підрозділів, окремих працівників. Поняття «регламент» відображує статику процесу встановлення порядку діяльності органа управління або посадової особи, а «регламентування» - динаміку даного процесу. Документи

організаційного регламентування забезпечують чітке розмежування задач, функцій і прав кожної ланки або працівника управління з урахуванням специфічних умов діяльності, що дозволяє виключити дублювання і паралелізм в роботі, сприяють підвищенню відповідальності та зміцнення дисципліни у всіх ланках управління, створює нормативно-правову основу для прийняття заходів дисциплінарного і матеріального впливу на осіб, які не виконують накладених на них обов'язків або затягують вирішення питань. Значення документів організаційного регламентування полягають в тому, що вони надають вирішенню організаційно-практичних питань системний характер, дозволяють уникнути випадковостей і визначити напрями діяльності кожного працівника в цілях забезпечення єдності і узгодженості дій, сприяючи виконанню поставлених цілей і задач.

Організаційне регламентування тісно зв'язано з організаційним нормуванням, що припускає розробку і реалізацію норм і нормативів, за допомогою яких установлюються границі діяльності структурних підрозділів ДСНС України. Розроблені нормативи дозволяють впливати на колективи за допомогою раніше розрахованих та точно визначених для даних організаційно-технічних умов вимог, які є загальними та обов'язковими для різних органів та підрозділів ДСНС України. Прикладом організаційного регламентування може бути: Настава з газодимозахисної служби, Статути, Розпорядок дня вищого навчального закладу або будь-якого органу чи підрозділу ДСНС України та інші. У цих документах чітко визначається порядок (регламент) дій працівників у певних умовах. До регламентування відносять також розробку положень, що визначають внутрішній порядок роботи, задачі, функції, повноваження, відповідальність структурних підрозділів, їх типових структур та штатів.

Організаційне нормування полягає в розробці та впровадженні нормативів часу, чисельності, керованості, обслуговування та інше. Розроблені нормативи дозволяють впливати на колективи за допомогою раніше розрахованих та точно визначених для даних організаційно-технічних умов вимог, які є загальними та обов'язковими для різних органів та підрозділів ДСНС України. Прикладом може служити регламент технічного

обслуговування пожежних автомобілів, нормативи з фізичної підготовки, з пожежно-стройової підготовки тощо.

Інструктування припускає роз'яснення порядку, ознайомлення з умовами, правилами роботи, порядком її виконання, очікуваними труднощами і шляхами їхнього подолання, консультації по виконанню тих чи інших дій. Це в основному методична розробка інформаційного характеру. Інструктування можна проводити письмово чи усно. Основними документами є інструкції, правила, а також різні інструктивні матеріали, у яких визначається порядок і методи виконання різних видів управлінських робіт. Це правила, рекомендації, методичні рекомендації, методичні вказівки й ін.

Керівник - менеджер будь-якого органу, підрозділу, апарату управління системи ДСНС України повинен уміти користуватися прийомами інструктування. Це необхідно при виконанні особливо складних та небезпечних завдань у процесі бойової роботи, особливо складних в технічному, соціальному та психологічному плані робіт при проведенні перевірки протипожежного стану підконтрольних об'єктів, організації правильних взаємовідносин з їх адміністрацією тощо.

При інструктуванні важливе значення мають форма та спосіб викладання, лаконічність, простота, наочність, урахування психології сприйняття доведеної інформації, спроможність доведеного на довгий час запам'ятатися.

Є такі види інструктажів: вхідні, первинні, повторні, позапланові, цільові.

8.6.Методи розпорядчого впливу.

На практиці часто вдаються до глибоких адміністративних заходів впливу, спрямованих на усунення порушень зв'язків, пропорцій, узгодженість і ритмічність процесів службової діяльності органів і підрозділів ДСНС України, що передбачає застосування методів розпорядчого впливу, які мають різний ступінь регламентації і деталізації.

Розпорядчий вплив не припускає будь-які варіанти у виборі прийомів виконання певної дії, крім запропонованого, забезпечує чіткі дії управлінського апарату, налагоджену діяльність системи управління. Залежно від змісту і рівня управління розпорядчий вплив може набувати форм наказів, розпоряджень, вказівок та резолюцій.

В Кодексі цивільного захисту України та в Положенні про ДСНС України записані права та обов'язки цих органів та їх керівників, а у функціональних обов'язках окремих працівників органів та підрозділів системи ДСНС України - їх права та обов'язки, які являють собою реалізацію розпорядчих методів.

Наказ — це розпорядчий документ, який видається керівником установи (структурного підрозділу) на правах єдиноначальності та в межах своєї компетенції, обов'язковий для виконання підлеглими.

Розпорядження — це документ, який видається посадовими особами, державними органами, установами в межах їх компетенції й має обов'язкову юридичну силу щодо працівників та підлеглих установ, яким адресовано розпорядження.

Вказівка — це розпорядчий документ керівників єдиноначальних органів державного управління переважно інформаційно-методичного характеру, пов'язаний із виконанням наказів, інструкцій та інших актів вищих органів управління.

Резолюція - це напис на документі, зроблений керівником установи, що містить вказівки щодо виконання документа.

Розпорядчий вплив може бути усним або оформленим у вигляді документа. Обидві ці форми широко застосовуються в діяльності органів та підрозділів ДСНС України.

Усі форми розпорядницького впливу зв'язані між собою, кожна з них може впливати з іншої, бути її продовженням, доповненням і конкретизацією.

Дисциплінарні методи впливу відносяться до третьої групи організаційно-розпорядчих методів управління у сфері цивільного захисту. Цей метод визначає сутність службової дисципліни, права та обов'язки осіб

рядового і начальницького складу органів та підрозділів цивільного захисту, в тому числі слухачів і курсантів навчальних закладів, щодо її додержання, види заохочення та дисциплінарних стягнень і порядок їх застосування.

Службова дисципліна в органах і підрозділах цивільного захисту - бездоганне та неухильне виконання особами рядового і начальницького складу службових обов'язків, установлених Кодексом цивільного захисту України та Дисциплінарним статутом служби цивільного захисту, іншими нормативно-правовими актами та контрактом про проходження служби в органах і підрозділах цивільного захисту.

Показниками оцінки службової діяльності особового складу органів і підрозділів цивільного захисту, є якість та своєчасність виконання посадових завдань та обов'язків, етика поведінки та дотримання обмежень, передбачених законодавством про службу цивільного захисту.

8.7.Економічні методи управління в системі ДСНС України.

Економічні методи займають одно з центральних місць серед методів менеджменту, оскільки управлінські відносини насамперед визначаються потребами й інтересами працівників, які формують основу економічних відносин. Отже, економічні методи ґрунтуються на використанні економічних інтересів і засобів, які стимулюють матеріальну зацікавленість колективу й окремих працівників у досягненні найкращих результатів. Іншими словами, управління ґрунтується на зацікавленні працівників в отриманні оптимального кінцевого результату, що становить основу самої можливості управляти.

Таким чином, економічні методи — це сукупність засобів та інструментів, які створюють економічні умови, що спонукають робітників діяти у потрібному напрямі і добиватися вирішення завдань, котрі стоять перед ними. При цьому відбувається поєднання особистих інтересів учасника процесу зі суспільними і груповими.

В системі ДСНС України застосовуються також економічні методи управління. Це всі ті методи, з допомогою яких здійснюється матеріальне

стимулювання як апарату управління, їх підрозділів, так і окремих працівників. Економічні методи прямо не впливають на управлінську діяльність, але вони сприяють високим результатам службової діяльності, створюють сприятливі умови для підвищення активності і разом з застосуванням інших методів відіграють важливу роль в управлінні. Стимулювання як метод полягає у використанні для досягнення цілей ДСНС України таких інструментів, як заробітна плата та її складники: оклад або тариф, надбавка, доплата, премія. Важливими стимулюючими факторами є також поліпшення умов праці, надання житла, надання можливості оздоровлення і лікування тощо. В ДСНС України широке застосування знайшли також такі економічні методи, як матеріальне заохочення працівників за досягнення значних успіхів у службовій діяльності шляхом виплати грошових премій, нагородження цінними подарунками тощо.

З метою створення достатніх матеріальних умов для незалежного і сумлінного виконання службових обов'язків особовим складом органів і підрозділів ДСНС України держава гарантує оплату праці. Розмір виплати заробітної плати (грошового забезпечення) повинен створювати достатні матеріальні умови для комплектування органів та підрозділів кваліфікованим особовим складом, диференційовано враховувати характер і умови роботи, стимулювати досягнення високих результатів у службовій діяльності і компенсувати фізичні та інтелектуальні витрати особового складу.

Грошове забезпечення осіб рядового та начальницького складу складається з окладів грошового утримання та додаткових видів грошового забезпечення. До окладів грошового утримання належать оклади за спеціальними званнями та посадові оклади. Додаткові види грошового забезпечення включають надбавки, доплати, премії, одноразові й щомісячні винагороди, матеріальну допомогу тощо. Посадові оклади встановлюються залежно від складності та рівня відповідальності виконуваних працівником службових обов'язків.

До інших заохочувальних і компенсаційних виплат належать виплати у формі винагороди за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними

системами й положеннями, компенсаційні та інші грошові й матеріальні виплати, які не передбачено актами чинного законодавства або такі, що здійснюються понад установлені зазначеними актами норми.

Керівники органів управління (підрозділів) мають право преміювати осіб рядового і начальницького складу, а також працівників відповідно до їх особистого вкладу в загальні результати роботи. Преміювання здійснюється згідно з положенням про преміювання, яке розробляється в органах управління (підрозділах), виходячи зі специфіки та особливостей виконання завдань окремого підрозділу, і затверджується керівниками органів управління (підрозділів).

Керівники підрозділів постійно намагаються застосовувати певні заходи, які спонукають співробітників працювати більш плідно й ефективно для підвищення ефективності діяльності усієї організації, такі як: щомісячні диференційовані преміальні виплати, матеріальне стимулювання (одноразові преміальні виплати), надання матеріальної допомоги, нарахування різних надбавок та доплат до грошового утримання тощо.

Перелічені заходи відносяться до методів позитивної мотивації. Конкретні розміри доплат і надбавок встановлюються наказом відповідного начальника органу управління (підрозділу) в межах асигнувань.

Поряд із цим керівники органів чи підрозділів ДСНС України залежно від обставин можуть застосовувати методи негативної мотивації. До методів негативної мотивації слід відносити матеріальні санкції, які застосовуються до співробітників у випадках, якщо ними було допущені: порушення службової дисципліни, невихід на службу без поважних причин, порушення статутних правил несення служби у варті, добовому наряді та на чергуванні, незадовільні показники службової діяльності, невиконання особистих планів роботи, використання бюджетних коштів не за призначенням, порушення та упущення, які призвели до поломок спеціальної техніки, пошкодження майна, інших матеріальних збитків, а також завдали шкоди здоров'ю працівників.

Фундаментом соціального захисту працівників цивільного захисту є обов'язкове страхування. Особи рядового та начальницького складу, члени

добровільних пожежних дружин (команд), рятувальники професійних аварійно-рятувальних служб підлягають обов'язковому особистому страхуванню на випадок захворювання, часткової або повної втрати працездатності, загибелі (смерті), одержаних у період проходження служби або спричинених виконанням обов'язків рятувальників, зазначених у контрактах, укладених під час їх прийому на роботу, або договорах щодо проведення аварійно-рятувальних робіт, до яких вони залучаються.

Проблеми недофінансування, досить стійкий дефіцит державного бюджету викликали потребу вирішення питань фінансового забезпечення бюджетних установ через надання платних державних послуг.

Платні послуги надаються підрозділами Державної пожежної безпеки та аварійно-рятувальними службами виключно на добровільних засадах за письмовими зверненнями зацікавлених юридичних та фізичних осіб. Надходження від плати за послуги, що надаються підрозділами та службами, згідно з їх функціональними повноваженнями, використовують на покриття витрат, пов'язаних з організацією та наданням зазначених послуг.

В загальній системі соціального захисту велику роль відіграє обов'язкове державне пенсійне забезпечення, відповідно до якого виплачуються трудові та соціальні пенсії. Особи рядового і начальницького складу органів і підрозділів ДСНС України за наявності вислуги на службі в органах і підрозділах цивільного захисту після звільнення їх зі служби мають право на трудову пенсію за вислугу років. Особи рядового і начальницького складу органів управління і підрозділів ДСНС України, які стали інвалідами, після звільнення зі служби набувають право на соціальну пенсію з інвалідності незалежно від тривалості служби. Члени сімей осіб рядового і начальницького складу органів і підрозділів цивільного захисту мають право на пенсію в разі втрати годувальника.

8.8. Соціально-психологічні методи.

Основні завдання органів та підрозділів ДСНС України - реалізація державної політики у сферах цивільного захисту, захист населення і територій від надзвичайних ситуацій та запобігання їх виникненню, ліквідації надзвичайних ситуацій, рятувальної справи, гасіння пожеж, пожежної та техногенної безпеки, здійснення державного нагляду (контролю) за додержанням та виконанням вимог законодавства у сферах пожежної і техногенної безпеки, цивільного захисту, за діяльністю аварійно-рятувальних служб. Виконання усіх цих завдань пов'язане з ризиком для життя співробітників, які їх виконують. Тому важливого значення в діяльності керівників органів та підрозділів системи ДСНС України по управлінню колективами та окремими групами людей набуває застосування соціально-психологічних методів управління.

Способи і прийоми впливів, що базуються на використанні наукових положень соціальної психології, прийнято називати соціально-психологічними методами управління. Під ними розуміють систему засобів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, на підвищення ефективності діяльності організації та її окремих працівників. Ці методи управління спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі задоволенням соціальних потреб працівників - розвитку особистості, соціального захисту та ін.

Основними джерелами інформації про соціально-психологічні явища є параметри реальних вчинків і поведінки особистості й групи, особливості індивідуальної та групової свідомості, характеристики продуктів матеріальної і духовної діяльності працівників, ситуації соціальної взаємодії та ін. Отримана у процесі аналізу соціально-психологічна інформація повинна бути якісною, тобто відповідати вимогам надійності, обґрунтованості, точності.

Умовно соціально-психологічні методи управління можна поділити на дві основні групи: соціальні, психологічні.

Соціальні методи управління. Соціальний захист осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту, працівників органів управління та сил цивільного захисту визначено Кодексом цивільного захисту

України і полягає в тому, що держава забезпечує соціальний захист осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту, працівників органів управління та сил цивільного захисту і членів їхніх сімей.

До діючих соціальних методів управління можна віднести:

- поліпшення житлових та побутових умов співробітників (квартири, квартирні телефони, улаштування дітей співробітників в дитячі садки, школи, табори відпочинку, путівки в санаторії, пансіонати, бази відпочинку тощо);

- полегшення умов праці та фізичної реабілітації (комп'ютеризація, нова пожежно-рятувальна техніка, сучасне обладнання та спорядження, кімнати психологічного розвантаження, будівництво нових пожежних депо, спортмайданчиків тощо);

- підвищення освітнього та культурного рівня співробітників (створення умов для отримання вищої освіти, самореалізації здібностей працівників, залучання їх до культурно-масових заходів тощо).

Механізм використання соціальних методів складається з: соціальних (соціологічних) досліджень, соціального нормування, соціального планування, соціального регулювання та морального стимулювання.

Соціальне (соціологічне) дослідження - виявлення проблем і напрямків впливу.

Існує декілька основних методів соціологічних досліджень: опитування, аналіз, спостереження, експеримент.

Опитування - метод отримання первинної соціологічної інформації, що базується на усному або письмовому спілкуванні (анкетування, інтерв'ю).

Аналіз - це метод, який дозволяє побачити важливі сторони соціального життя (міжособистісні відносини в малих групах).

Спостереження - метод збору первинної інформації про об'єкт, який вивчається.

Експеримент - спосіб отримання соціальної інформації в результаті впливу на об'єкт дослідження.

Соціальне нормування - це встановлення норм відносин між співробітниками органів та підрозділів ДСНС, громадянами і т.п., які містяться у правилах внутрішнього розпорядку, службового етикету, в кодексі честі і т.д.

Соціальне планування - планове вирішення соціальних проблем колективів підрозділів системи ДСНС України (покращення умов праці, духовного та фізичного розвитку і т.д.)

До таких планів обов'язково включають розділи: зміна структури кадрів, підвищення рівня кваліфікації, покращення умов праці, побуту, охорони здоров'я, підвищення життєвого рівня працівників.

До методів соціального регулювання відносяться наступні, які у свою чергу теж підрозділяються на дві групи:

- підвищення активності співробітників в соціальній та в оперативно - службовій сферах діяльності;
- підтримання соціальної спадкоємності.

До методів морального стимулювання можна віднести заохочення (оголошення подяки, вручення грамоти, фотографування біля прапора частини, надсилання вдячного листа батькам, нагородження нагрудними знаками тощо).

Методи соціальних досліджень впроваджуються за допомогою анкетування, опитування, тестування. Ці заходи проводять серед працівників органів та підрозділів працівники психологічної служби, які діють в усіх органах ДСНС України. Часто проводять опитування і тестування з метою виявлення рівня інтелекту працівників, виявлення групи ризику тощо. Це дуже кропітка робота, але її необхідно проводити постійно для формування малих груп і колективів.

Психологічні методи управління. Служба психологічного забезпечення покликана сприяти якісному вирішенню службових завдань і ефективному функціонуванню всієї системи органів і підрозділів цивільного захисту, зводити до мінімуму шкоду від впливу на працівників небезпечних для життя і здоров'я психогенних факторів; сприяти збереженню людського потенціалу, підтримувати високий рівень професійної готовності та боєздатності працівників.

Очевидно, службу психологічного забезпечення службової діяльності органів та підрозділів ЦЗ України цілком правомірно можна розглядати як специфічний вид соціальної служби, основний суб'єкт реалізації завдань соціальної роботи в ДСНС України.

Запровадження в системі ДСНС України спеціальної служби психологічного забезпечення службової діяльності органів і підрозділів ЦЗ дає підставу говорити про професійну соціальну роботу, яка забезпечується фахівцями з відповідним рівнем професійної підготовки.

Знаючи особливості поведінки, характеру кожної окремої людини, можна прогнозувати її поведінку в потрібному для колективу напрямку. Це пов'язано з тим, що кожній групі притаманний свій психологічний клімат. Тому істотною умовою утворення й розвитку трудових колективів є дотримання принципу психофізіологічної сумісності. Японські соціологи стверджують, що від настрою, бажання людини працювати й від того, яка морально-психологічна обстановка в колективі, продуктивність праці приблизно в 1,5 рази може збільшитися або в кілька разів зменшитися.

Психологія управління - це галузь психології (окремий напрямок), що вивчає закономірності спілкування та взаємодій людей у процесі їхньої управлінської діяльності. Її задача полягає в аналізі умов і особливостей управлінської діяльності для підвищення ефективності та якості роботи.

Психологічна діяльність здійснюється за допомогою психологічних методів управління.

Психологічні методи управління спрямовані на регулювання відносин між людьми шляхом створення оптимального психологічного клімату в колективі. Завдяки цьому вирішуються і зникають суперечки, конфліктні ситуації, працівники наглядово-профілактичних органів не відокремлюються від бойових підрозділів, разом з працівниками оперативного спрямування беруть участь у громадському житті підрозділу, надається допомога у вирішенні соціальних проблем працівників тощо.

Вся службова діяльність працівників органів та підрозділів ДСНС України здійснюється з урахуванням психіки співробітників.

Тому, звичайно, психологічний стан людини в тій чи іншій ситуації впливає на результати діяльності самого співробітника.

До основних психологічних методів управління відносять: формування малих груп і колективів, методи психологічної мотивації, методи професійного відбору та навчання.

Говорячи про малі групи, слід визначити, що розуміється під таким поняттям як група.

Група - це дві або більше особи, які так взаємодіють одна з одною, що кожна з них впливає на інших і в той же час знаходиться під їхнім впливом.

Наприклад, начальник будь-якого підрозділу справляє вплив на підлеглих (віддає розпорядження, накази, доручення в усній чи письмовій формі) і у той же час знаходиться під їхнім впливом, очікуючи доповіді про виконання отриманих розпоряджень чи завдань, бо від цього залежить ефективність діяльності усього підрозділу, оцінка діяльності самого керівника, на думку керівників більш високого рівня управління.

Те ж саме можна сказати і про спільну діяльність працівників одного рівня управління, коли їхня робота, її ефективність залежить від внеску кожного працюючого у досягнення поставленої мети (діяльність наглядових органів з попередження надзвичайних ситуацій, оперативно-рятувальних підрозділів під час ліквідації надзвичайних ситуацій та їхніх наслідків).

Від того, як виконуються розпорядження та накази керівника, від злагодженої спільної діяльності працівників окремих рівнів залежить отримання стимулів за виконання задачі і, врешті-решт, моральний клімат в колективі (нервує керівник - нервують і його підлегли, немає порозуміння між працівниками одного рівня - неефективно виконуються поставлені завдання тощо).

У практиці управління до методів психологічної мотивації відносяться:

- переконання - коли керівник впливає на почуття, волю, свідомість підлеглих, що є доказом його авторитету;

- навіювання - цілеспрямований словесний вплив керівника на свідомість працівників;

- наслідування - вплив керівника на підлеглих шляхом прикладу, в тому числі і свого особистого.

- примушування (примус) - вплив на співробітника навіть проти його волі виконувати певну дію. Однією з форм є наказ.

Це прямі методи психологічної мотивації.

Методи професійного відбору та навчання співробітників застосовуються для більш ефективного застосування індивідуальних здібностей працівників в діяльності органів ДСНС України.

Наприклад, в підрозділи ДСНС України підбирають водіїв - професіоналів, бажано 1-го або 2-го класу, а рятувальників підбирають після служби у Збройних Силах, і краще, якщо вони проходили службу в пожежних частинах чи командах відомчої пожежної охорони силових структур (Міністерства оборони, Держдепартаменту виконання покарань, Держкомітету по охороні кордонів тощо). Після прийому на службу їх відправляють на навчання до навчального закладу для отримання професійних навичок і сертифікату, який дає право на самостійну роботу з ліквідації надзвичайних ситуацій, право стати у подальшому професіоналами.

Вищі заклади освіти, що готують спеціалістів для системи ДСНС України за певними спеціальностями і спеціалізаціями, завжди рекомендують використовувати випускників на практичній роботі залежно від рівня освіти, відповідної спеціальності або спеціалізації.

Згідно з вимогами нормативних документів, не рідше одного разу у 5 років для працівників, які працюють в одній посаді, передбачено перепідготовку з метою підтримання ними професійної майстерності.

Недостатня увага до соціальних і психологічних аспектів керування викликає нездорові взаємини в колективі, що знижує продуктивність праці.

Виконання будь-якої задачі, що стоїть перед системою управління, тягне за собою необхідність її перебудови, мобілізації працівників на вирішення поставлених задач, координації роботи всіх ланок системи управління, зацікавленості людей в якісному і своєчасному досягненні намічених результатів.

Все це забезпечується різноманітними методами. Тому керівник в такій ситуації повинен передбачити використання як організаційно-розпорядчих (адміністративних), так і економічних і соціально-психологічних методів.

Уміння вибрати найбільш ефективний спосіб впливу в кожному конкретному випадку є дуже важливим для керівників органів та підрозділів системи ДСНС України.

8.9. Дисципліна в діяльності працівника ДСНС України

В умовах посилення ролі та значення захисту населення від надзвичайних ситуацій виникли нові критерії підбору та підготовки працівника ДСНС України. Працівнику нової генерації мають бути притаманні не тільки виняткова мужність, відповідальність та висока моральність, але й бездоганна дисципліна.

Складність завдань, які вирішує служба цивільного захисту, необхідність діяти в будь-який час і в надзвичайних умовах вимагають забезпечення високої дисципліни праці. Без дисципліни неможливо виконувати завдання з гасіння пожеж, рятувати людей і майно в умовах найвищої складності та загрози для життя самих рятівників. Девіз ДСНС України «запобігти, врятувати, допомогти» лише тоді буде наповнений реальним змістом, коли здійснюватиметься в умовах відповідної дисципліни праці.

Термін дисципліна походить від латинського слова *disciplina*, що в перекладі означає суворий порядок, організація. Проте дисципліна – це не тільки адміністративна, але й моральна вимога, яка віддзеркалює ступінь поваги до оточуючих та самого себе. Особливість дисципліни полягає у тому, що її вимоги мають обов'язковість, яка позитивно впливає на виховання працівника відповідної служби.

Дисципліна – визначений порядок поведінки людей, що відповідає ustalеним в суспільстві нормам права і моралі. Розрізняють такі різновиди дисципліни, як державна, трудова, військова і службова.

Державна дисципліна – встановлений державою порядок відносин, згідно якому всі державні органи, підприємства, організації і громадяни повинні своєчасно і точно виконувати покладені на них завдання і обов'язки. Загалом у державі дисципліна виступає важливим засобом забезпечення економічного прогресу суспільства, підвищення добробуту населення, стимулює процес формування громадянського суспільства відкритого типу. Лакмусовим папірцем рівня життя народу, безумовно, є стан державної дисципліни. Вона є необхідним засобом для виконання важливих державних і громадських завдань. Сутність державної дисципліни кожен працівник повинен розуміти, як неухильне дотримання та виконання вимог держави.

Для працівника ДСНС України службова дисципліна та професійна поведінка є тими рушійними силами, які забезпечують досягнення нового якісного стану служби, допомагають долати все негативне та застійне, ламають механізми гальмування й замінюють їх механізмами прискорення, сприяють позитивним моментам становлення української демократичної держави.

Службова дисципліна – бездоганне та неухильне виконання особами рядового і начальницького складу службових обов'язків.

Вимоги службової дисципліни повинні розповсюджуватись на всіх працівників ДСНС України – від рядового до керівника найвищого рангу.

Службова дисципліна працівника пожежно-рятувальної служби проявляється у ретельному дотриманні норм поведінки та вимог законодавства, звичці до порядку. Вона досягається шляхом:

- виховання високих моральних і ділових якостей працівників, свідомого ставлення до службового обов'язку;
- вироблення високого професіоналізму;
- дотримання статутного порядку;
- формування правової культури;
- залучення всього особового складу до проведення службової підготовки;
- забезпечення вимогливості керівників до підлеглих, турботи про них;

- поєднання методів переконання і заохочення із застосуванням заходів дисциплінарного стягнення;
- особистого прикладу зразкового виконання керівниками своїх службових обов'язків, справедливого ставлення до підлеглих;
- створення належних матеріально-побутових умов праці, отримання працівниками усіх встановлених законодавством видів матеріального забезпечення.

Реалізувати зазначені критерії дисципліни можна лише в колективі з високою моральністю, бо як відомо, фундаментом дисципліни є моральна основа особистості.

На рівень дисципліни пожежного-рятувальника впливає низка факторів: рівень професійної підготовки, стан морально-психологічного клімату в колективі, вимогливість керівників, відповідальність підлеглих, а також рівень моральності в колективі. Важливу роль у налагодженні службової дисципліни відіграє також побутова (позаслужбова) поведінка працівника, рівень його свідомості, дотримання законності в службовій діяльності, вміння оцінювати свої дії, співвідносити власні оцінки та судження з думкою колективу.

Службова дисципліна в органах і підрозділах цивільного захисту характеризується суворим дотриманням норм та розпоряджень, встановлених ДСНС України. Всі, без винятку, працівники зобов'язані своєчасно та точно виконувати покладені на них завдання і обов'язки.

У порівнянні з іншими видами державної дисципліни, службова дисципліна в ДСНС України має свої особливості. Передусім, це те, що у відомстві існує дисципліна аналогічна військовій, яка носить яскраво виражений нормативний (правовий) характер. Кожен працівник складає Присягу, тому його службова дисципліна базується на високій свідомості, глибокому розумінні свого службового та громадського обов'язку й особистій правовій відповідальності за довірену йому народом справу.

Правила службової дисципліни регулює Дисциплінарний статут служби цивільного захисту. Він визначає сутність службової дисципліни, права та

обов'язки працівників щодо її дотримання, види заохочень і дисциплінарних стягнень та порядок їх застосування.

Порушення службової дисципліни – протиправне, винне (умисне чи необережне) діяння чи бездіяльність спрямоване на недотримання вимог Присяги, зокрема на невиконання або неналежне виконання службових обов'язків, перевищення прав, порушення обмежень і заборон, встановлених законодавством з питань проходження служби в органах та підрозділах цивільного захисту, чи вчинення інших дій, що ганьблять або дискредитують особу як представника служби цивільного захисту.

Грубими порушеннями службової дисципліни вважаються:

- невихід на службу без поважних причин;
- порушення розпорядку дня;
- вживання алкоголю чи наркотиків у робочий час чи прибуття на службу в нетверезому стані чи стані наркотичного сп'яніння;
- порушення статутних правил несення служби;
- втрата службового посвідчення, службових документів, бланків суворої звітності;
- невиконання законних наказів та розпоряджень начальників, що призвело до неготовності до дій за призначенням та зриву виконання службових завдань;
- порушення, що призвели до псування або втрати закріпленого майна, обладнання, техніки, інших матеріальних збитків, а також завдали шкоду здоров'ю особового складу або іншим особам та ін.

Якщо працівник ДСНС України вчинив грубе правопорушення його прямий начальник може, при необхідності, усунути його від виконання службових обов'язків. За необхідності до накладення на винного в правопорушенні дисциплінарного стягнення проводиться службове розслідування. Його метою є визначення обставин, причин та умов, що призвели до дисциплінарного проступку, встановлення тяжкості правопорушення та розміру заподіяної шкоди.

Крім грубих порушень службової дисципліни існує низка інших, більш дрібних правопорушень:

- порушення вимог законодавства в сфері цивільного захисту;
- брутальне або зневажливе ставлення до громадян чи підлеглих, приниження їх честі та гідності під час виконання службових обов'язків;
- приховування або надання недостовірних відомостей про себе, що мають значення для проходження служби (зміна місця проживання, притягнення до адміністративної чи кримінальної відповідальності) та інші правопорушення.

Кожен керівник повинен пам'ятати, що розмір покарання має відповідати тяжкості вчиненого проступку. Карати бажано відразу, проте на «холодну» голову, а не в стані емоційного збудження. За незначне порушення службової дисципліни керівник повинен обмежитись усним попередженням щодо необхідності дотримання службової дисципліни, вказати на відповідні недоліки, а у разі ігнорування підлеглим зауважень – отримати від порушника письмове пояснення, і лише після цього – накладти на нього письмове дисциплінарне стягнення.

Правила взаємовідносин членів пожежно-рятувального колективу обумовлені суб'єктивною реальністю. Працівник ДСНС України у будь-яку хвилину може бути потрібен людям. Навіть знаходячись далеко від своїх керівників, старших співробітників, свого колективу він повинен самостійно приймати відповідальні рішення.

Працівник ДСНС України за межами служби також зобов'язаний дотримуватись вимог дисципліни, громадського порядку та норм моралі, не допускати вчинків, які б применшували його авторитет серед людей.

Підсумовуючи можна зробити висновок, що визначальним аспектом службової дисципліни працівника ДСНС України є висока самодисципліна, яка проявляється у вимогливості до себе, і регулюється самоконтролем і самокритикою.

Самодисципліна – це дисципліна власної поведінки, повний самоконтроль над нею; це здатність робити заплановані дії незалежно від емоційного стану. Якщо працівник ДСНС України сильно хоче чогось досягти, чітко бачить мету, планує дії які приведуть до її досягнення, необхідно застосувати самодисципліну. Адже дуже часто на перепоні досягнення мети стоїть наша лінь чи буденна рутинна, яка суттєво нас відволікає. В процесі досягнення мети ми нерідко сходимо з дистанції, бо в даний момент нам хочеться зворотнього.

Самодисципліну можна формувати подібно до м'язів, застосовуючи ті ж принципи, що і в силовому тренінгу. Починати краще з малих навантажень, поступово і постійно їх збільшуючи. Передусім, необхідно розвинути тверезу самооцінку справжнього рівня власного морального розвитку та сили волі, використовувати силу волі для реалізації короткострокових планів (чи частини довгострокового плану), важко працювати, бути наполегливим (людині психологічно складно розлучатись з результатами своєї праці), ефективно організовувати свій робочий і вільний від роботи час, підвищувати продуктивність праці, бути завзятим (інколи для загального успіху треба коригувати цілі, відмовлятись від одних і ставити нові, але при цьому розуміти заради чого це робиться).

Самодисципліна вимагає високого рівня професійної та моральної культури, глибокого, заснованого на внутрішніх переконаннях, усвідомлення виконуваного обов'язку.

Важливим компонентом внутрішнього переконання є совість. Тільки совість у дії характеризує особисту відповідальність працівника за виконання завдань рятувальної служби. Роль совісті полягає в тому, що вона ніби спонукає особу на шляхетні вчинки, примушує діяти так, щоб не стати об'єктом громадського осуду.

Особливу роль у службовій дисципліні рятувальника відіграє самовідданість. Без неї не обійтись у критичних, небезпечних ситуаціях, коли може виникнути відчуття страху, пригнічення, сильне хвилювання, нервові збудження.

Моральна самовідданість (самопожертва) полягає у добровільному принесенні в жертву своїх особистих інтересів задля інтересів людей, спільної справи з охорони людського життя. Це найвища позитивна моральна якість працівника ДСНС України.

Для службової дисципліни особового складу ДСНС України критерієм оцінки служить рівень дисциплінованості. Зауважимо, що дисципліна і дисциплінованість – різні поняття. Дисципліна відображає один із видів суспільних взаємовідносин, а дисциплінованість – якість особистості, показник моральної надійності людини, високої професійної культури, яка ґрунтується на любові до обраної професії.

Дисциплінованість характеризує ставлення працівника до виконання службових обов'язків, визначає структуру його поведінки у відповідності до норм моралі.

У працівника з високим рівнем дисциплінованості, як правило, всебічно розвинуті самодисципліна, самооцінка, совість, сумління й інші загальнолюдські цінності. Такий працівник проявляє розумну ініціативу, творчість і активність.

Формальна дисциплінованість приносить більше шкоди ніж користі. Хоча такий працівник з службовими обов'язками справляється, грубих порушень дисципліни не допускає, проте пасивно відноситься до всього, що діється у колективі.

Відомо, що протилежною щодо дисциплінованості якістю особистості є недисциплінованість. Недисципліновані працівники схильні до постійних порушень норм поведінки, байдуже відносяться до виконання службових обов'язків, як правило, мають низький рівень професійної підготовки, пасивні у багатьох напрямках роботи.

В Україні на тлі постійної суспільної трансформації відбувається реформування ДСНС України, а тому значення службової дисципліни зростає ще більше. Ускладнення оперативно-службових завдань пожежно-рятувальної служби вимагає від її працівників високої витримки та дисциплінованості для подолання значних психічних та фізичних навантажень.

Зміцнення службової дисципліни може відбуватись лише за умови постійної виховної роботи з особовим складом, всебічної підтримки та турботи керівників про кожного працівника.

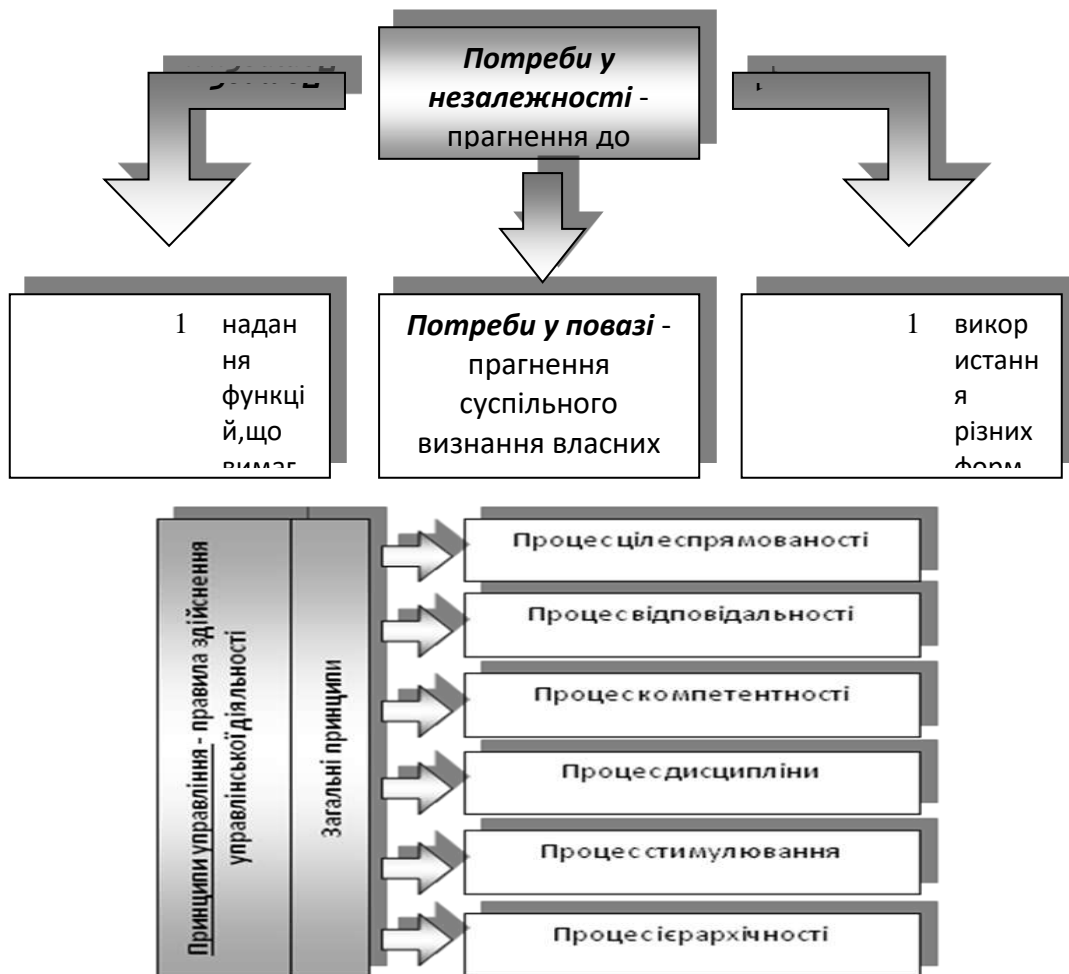
Дисципліна в ДСНС України повинна відповідати не тільки правовим нормам, але і, як сказано вище, нормам моралі. Якою б детальною не була правова регламентація, завжди залишатимуться нерегульовані випадки поведінки, які виникають як у внутрішніх службових взаєминах, так і позаслужбових взаємодіях з органами управління та громадянами.

У житті нерідко можна спостерігати, як в аналогічній ситуації працівники діють або у відповідності з етичними нормами, або всупереч їм.

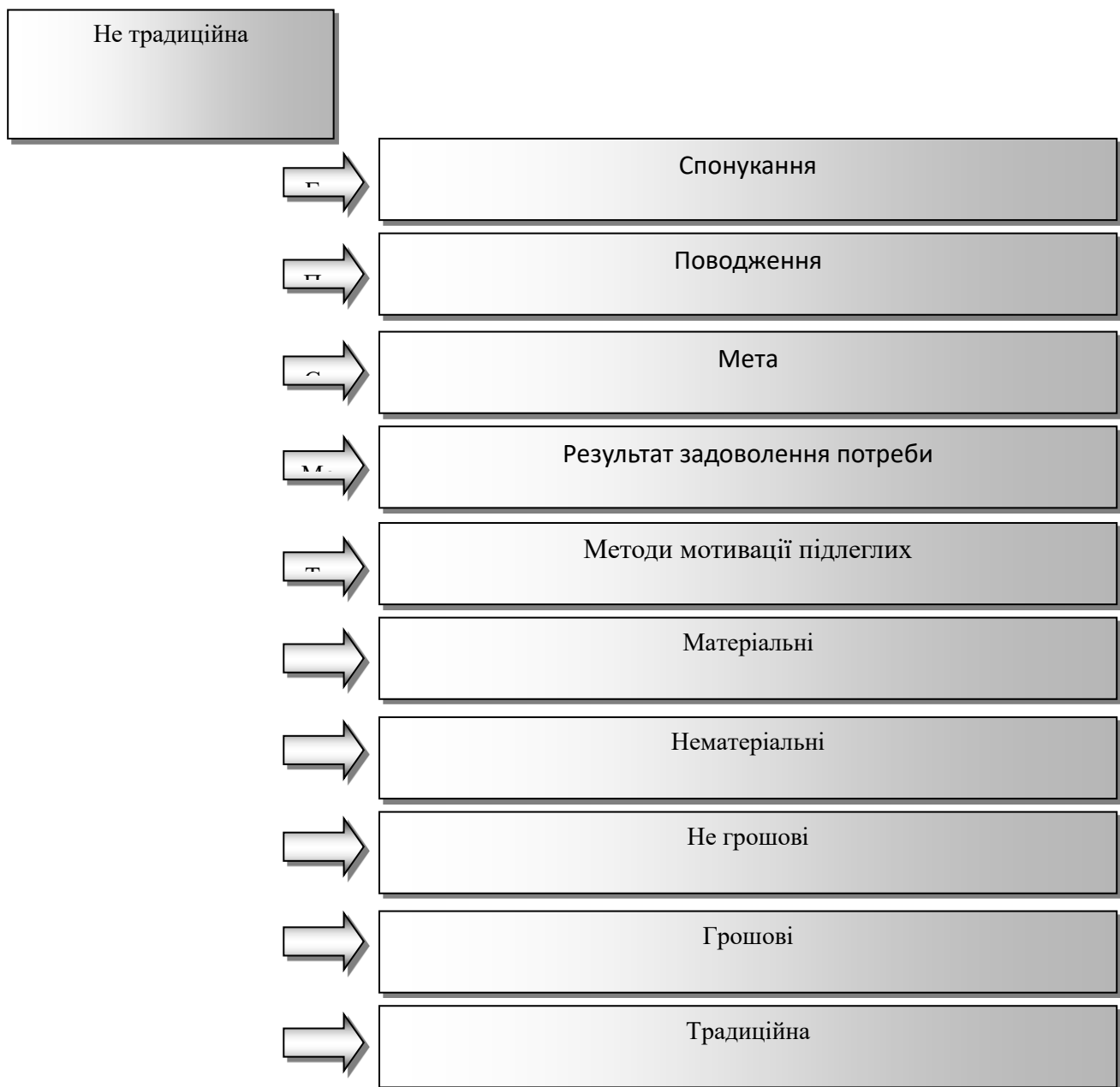
Громадсько-політичні відносини в нашій державі сьогодні не можна характеризувати однозначно. Це впливає на моральний стан багатьох людей, у тому числі працівників ДСНС України, які нерідко перебувають у стані розгубленості та незахищеності. Як наслідок, частіше виникають випадки депрофесіоналізації, професійної деформації, знижується авторитет пожежно-рятувальної служби, падає рівень службової дисципліни.

Виходячи з цього слід пам'ятати, що у зміцненні дисципліни працівника ДСНС України велику роль відіграє моральний фактор, бо лише свідомо дисциплінованість, ініціатива, професійна солідарність, взаємодопомога, підтримка, морально-психологічна готовність до дій у складних ситуаціях, сміливість і здатність до розумного ризику в екстремальних умовах можуть забезпечити її високий рівень і неухильне виконання.

ІЛЮСТРАТИВНІ МАТЕРІАЛИ



Мал. 8.1. Загальні принципи управління



Мал. 8.2. Основні принципи керівництва

Загальні принципи управління у сфері цивільного захисту

Назва принципу	Зміст принципу
Науковість	Розробка і реалізація заходів по управлінню керівним персоналом служби цивільного захисту має базуватися на наукових результатах у галузі управління цивільним захистом і з урахуванням постійних змін суспільного розвитку.
Комплексність	Формування системи управління керівним персоналом служби цивільного захисту має здійснюватись із урахуванням всіх чинників, які впливають на

	управління керівним персоналом, і охоплювати всі сфери (етапи) роботи з персоналом.
Системність	Формування системи управління керівним персоналом має базуватись на узгодженій взаємодії між окремими ланками управління керівним персоналом і відносній самостійності різних ланок управління керівним персоналом, розподілі праці між керівниками і використанні різноманітних джерел або (каналів) в управлінні персоналом (адміністративного, економічного, правового та ін.).
Професіоналізм	Означає, що керівний персонал повинен мати, відповідно до вимог посади, високий рівень знань, компетентність, необхідний рівень підготовки, досвід, організаторські і керівні здібності, творчий підхід і здатність виконувати професійні завдання на високому рівні.
Ефективність	Передбачає найбільш ефективну економічну організацію управління керівним персоналом, підвищення ефективності й результативності в діяльності керівників при зниженні затрат на управління.
Перспективність	Означає, що формування системи управління керівним персоналом служби цивільного захисту має здійснюватись із урахуванням перспективи розвитку тієї чи іншої організації у сфері цивільного захисту.
Ієрархічність	Відображає розподіл повноважень керівників, відношення влади і підлеглих, цілей діяльності за рівнями управління, ієрархічну взаємодію між різними ланками управління на різних рівнях управління.
Плановість	Управління керівним персоналом має здійснюватися на основі планування роботи з персоналом, планового підходу до використання кадрів з максимальною ефективністю.

Специфічні принципи організації роботи з керівним персоналом служби цивільного захисту

Назва принципу	Зміст принципу
Відбору і розстановки	Відповідність керівників їх кваліфікації і

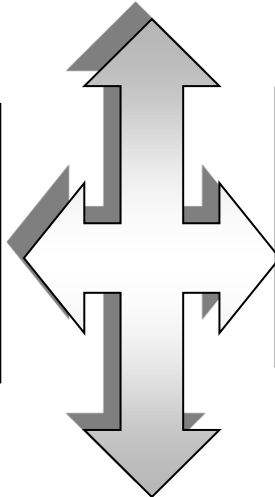
кадрів	здібностям, потребам, інтересам і завданням служби цивільного захисту.
Ротації керівних кадрів	Вміння виконувати функції інших керівників, планомірна зміна керівників по вертикалі і горизонталі.
Винагороди (стимулювання, мотивації)	Відповідність оплати праці обсягу і складності виконуваних керівниками завдань, поєднання стимулів і відповідальності, застосування мотиваційних чинників, що сприяють підвищенню ефективності діяльності керівників.
Формування і підготовки резерву керівних кадрів	Відбір кандидатів до кадрового резерву на конкурентній основі із урахуванням ступеня їх відповідності, підготовка на конкретну керівну посаду за індивідуальним планом роботи, оцінка за результатами роботи.
Наступності	Поєднання роботи щодо оновлення кадрового потенціалу, омолодження керівних кадрів і використання досвідчених керівників, що дозволяє забезпечити наступність у діяльності керівного персоналу.
Конкурентності	Передбачає як призначення на керівні посади за конкурсною системою відбору, так і створення необхідних умов для прояву творчих і організаторських здібностей при виконанні службових обов'язків.
Виховання	Передбачає формування у керівних кадрів почуття патріотизму, відданості конституційному устрою держави і відповідальності за виконання вимог прийнятих законодавчо - нормативних документів та службових обов'язків.

Оцінка й атестація керівного персоналу	Визначення знань, вмінь і навичок, необхідних для роботи на конкретній керівній посаді за допомогою визначених критеріїв, оцінка результатів діяльності.
--	--

- формування стійкої сукупності всіх сторін діяльності підприємства (технічної, технологічної, економічної, фінансової, соціальної тощо);

Організація робіт – це процес виділення, з'ясування змісту і опису кожної роботи в організації. Проектування робіт складається з двох стадій:

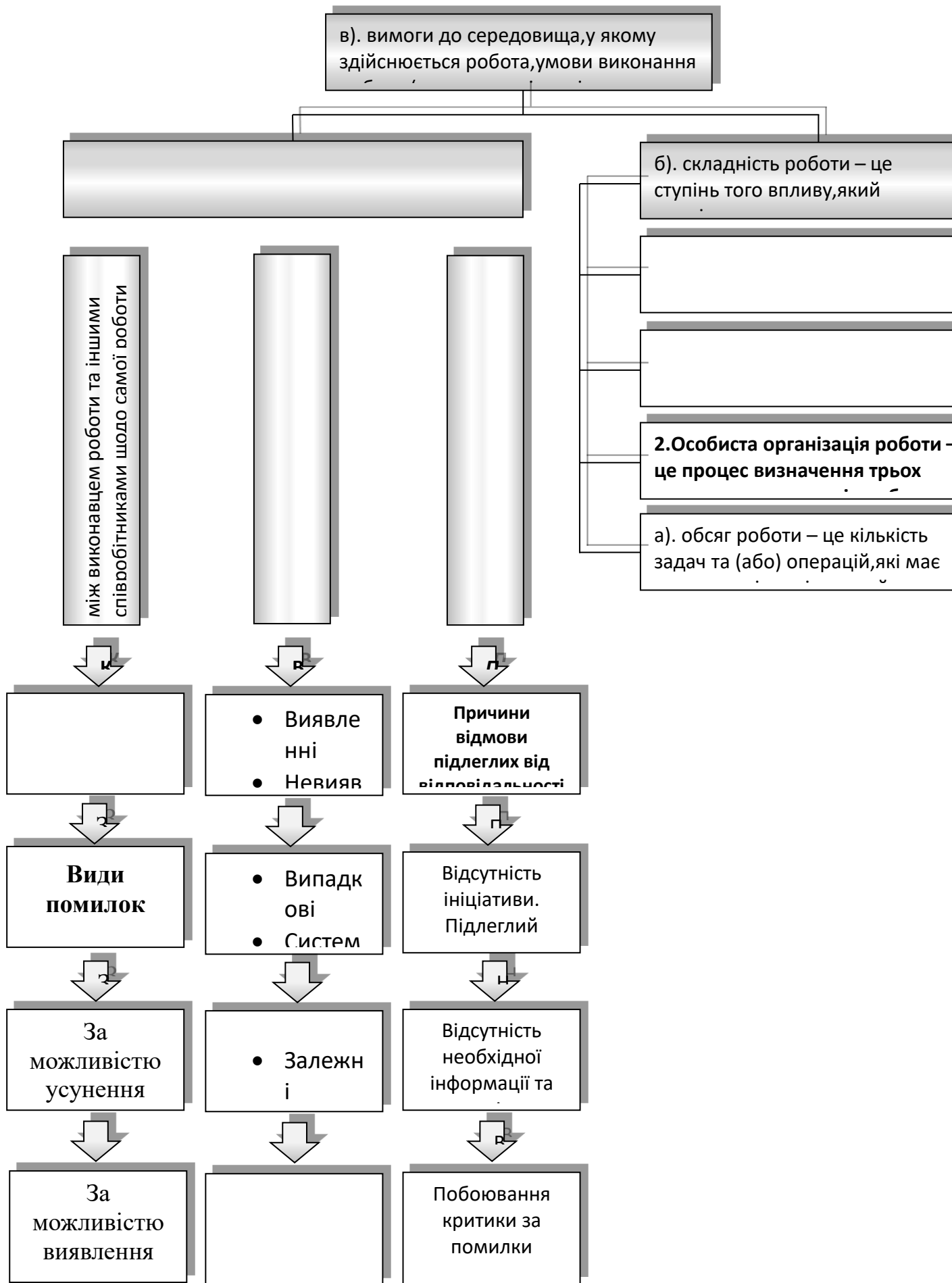
а). зміст роботи – дії, які повинні виконуватися в межах даної роботи (що конкретно потрібно зробити, які методи та операції використовувати, яке обладнання застосовувати, які продукти / послуги виробляти)



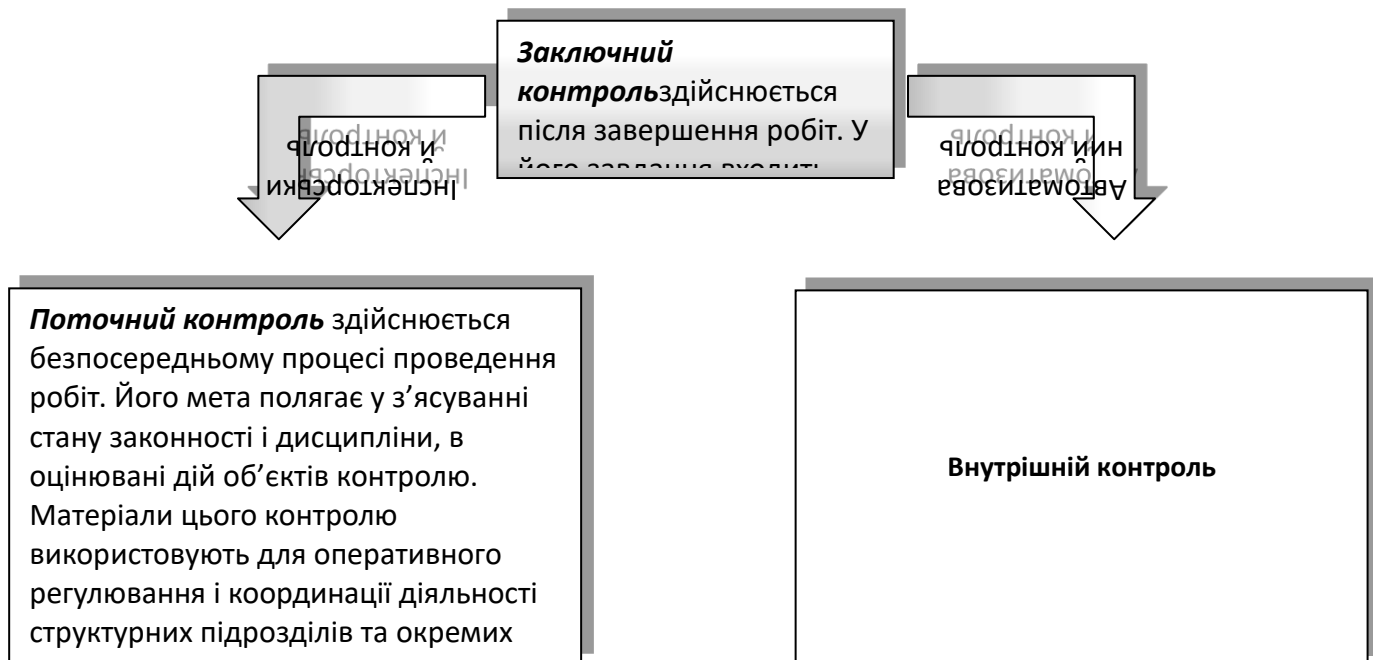
1. Аналіз роботи, в процесі якого необхідно визначити три складові будь-якої роботи:

б). вимоги до роботи – риси індивідуума, необхідні для виконання роботи

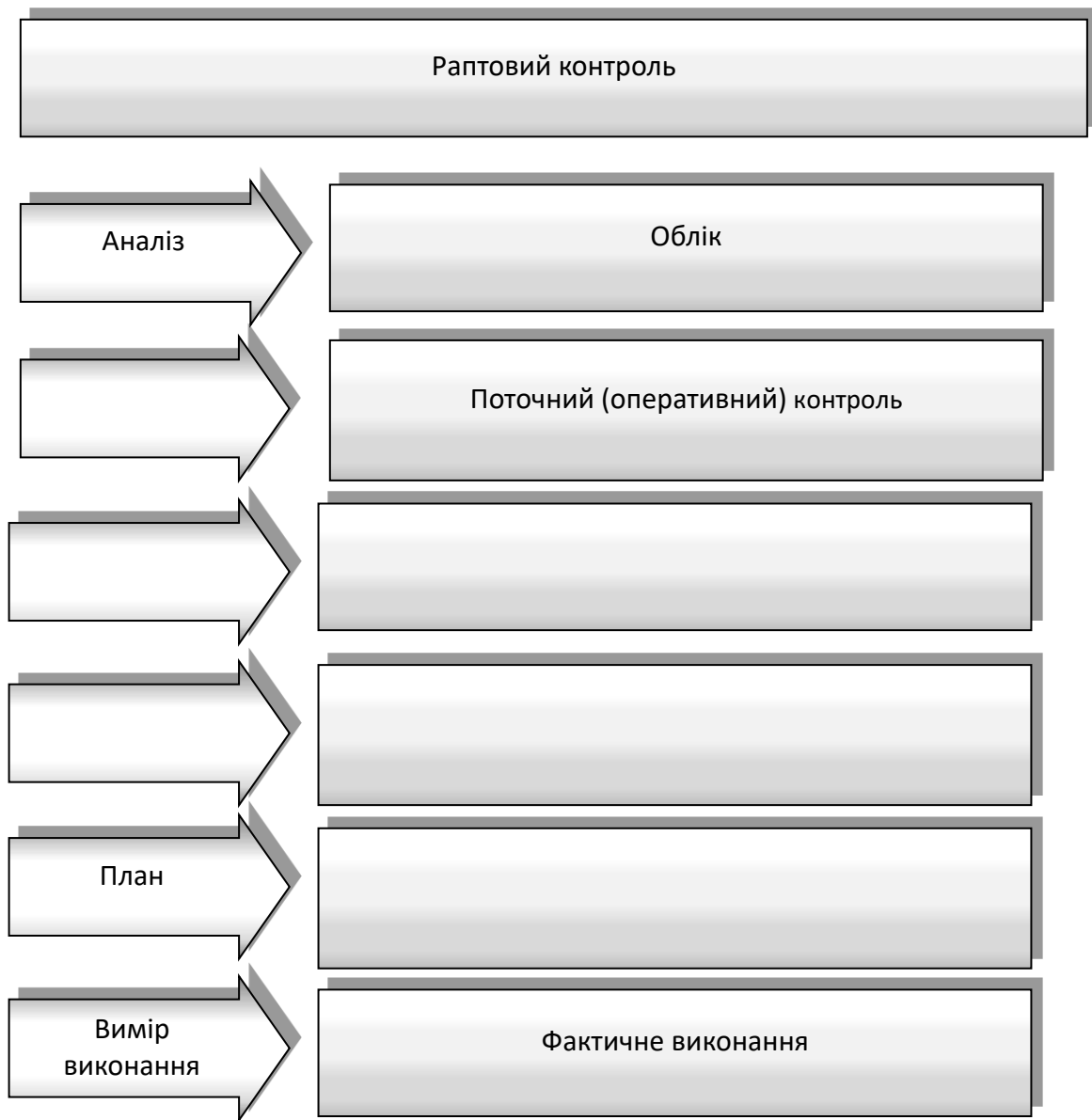
Мал. 8.3. Методи управління



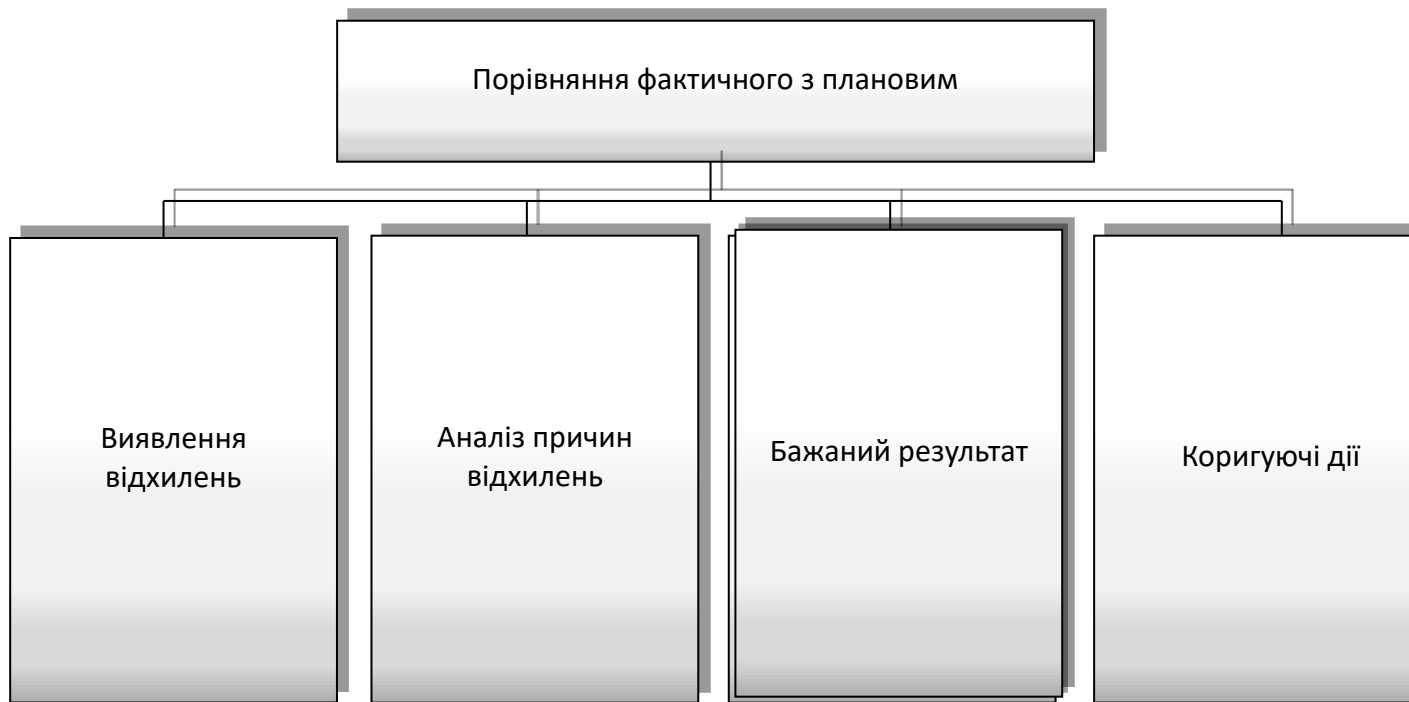
Мал. 8.4. Адміністративні методи управління



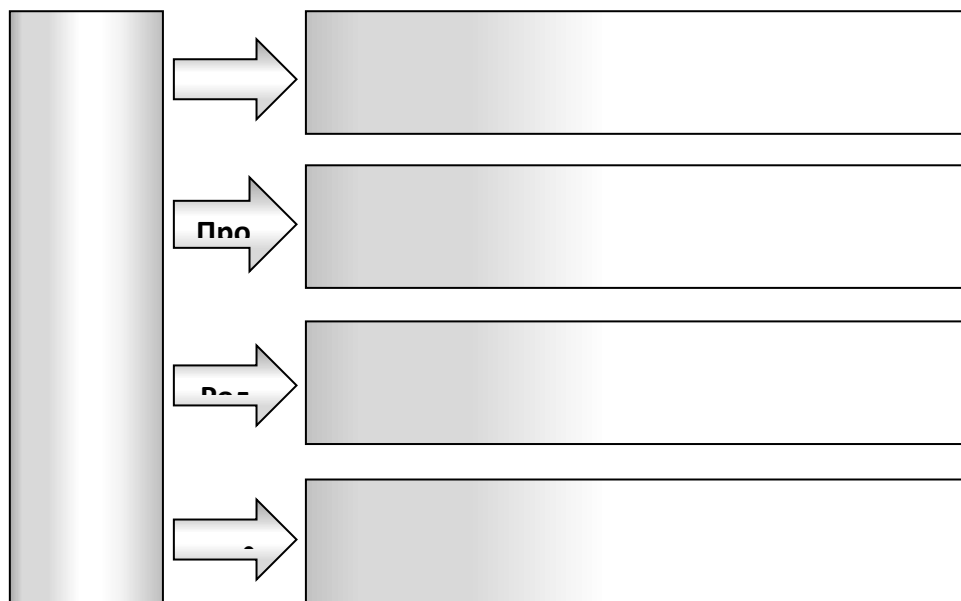
Мал. 8.5 Класифікація організаційно-розпорядчих методів



Мал. 8.6. Форми організаційного регламентування внутрішньої роботи апарату органів і підрозділів цивільного захисту.



Мал. 8.6. Класифікація методів менеджменту



Мал. 8.7. Спрямовання на формування поведінки підлеглих шляхом впливу

Методи управління керівним персоналом служби цивільного захисту

№ з/п	Критерії класифікації	Склад методів за ознаками
1.	За змістом	Планування, аналіз, діяльність по управлінню кадрами.
2.	За характером впливу	Прямий, непрямий, безпосередній вплив.
3.	За масштабом використання	Загальні і специфічні.

4.	За джерелом управління	Централізований і децентралізований вплив.
5.	За рівнем органу державної влади	Центральний, регіональний, місцевий рівень, рівень структурного підрозділу (управління, відділ)
6.	За терміном дії	Довгострокові, середньострокові, оперативні.
7.	За типом впливу	Прямий вплив (указ, постанова, наказ, розпорядження, інструкція); вплив, що здійснюється шляхом постановки завдань.
8.	За засобом вироблення впливу	Одноосібні, колективні.
9.	За організаційними особливостями впливу	Профілактичні, запобіжні, стимулюючі.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ПОВТОРЕННЯ

1. Що таке організаційна структура управління? Як вона пов'язана з цілями ДСНС?
2. Чим можна обґрунтувати необхідність удосконалення організаційної структури управління? Охарактеризуйте цей процес.
3. Що таке оптимальна організаційна структура управління?
4. Охарактеризуйте мету та завдання вдосконалювання організаційної структури управління.
5. У якому випадку виправданим є розробка нових організаційних структур управління?
6. Охарактеризуйте процес проектування організаційних структур управління.
7. Які фактори необхідно враховувати в процесі побудови чи удосконалювання організаційної структури управління?
8. Що таке ієрархія? Назвіть і охарактеризуйте базові типи організаційних структур управління.
9. Охарактеризуйте методи проектування організаційних структур управління.
10. Охарактеризуйте принципи проектування організаційних структур управління.

11. Дайте характеристику лінійній структурі управління, назвіть її переваги та недоліки.
12. Дайте характеристику функціональній структурі управління, назвіть її переваги та недоліки.
13. Дайте характеристику лінійно-функціональній структурі управління, назвіть її переваги та недоліки.
14. Чим відрізняються лінійна структура управління від функціональної?
15. Чим відрізняються лінійна структура управління від лінійно-функціональної?
16. Чим відрізняються функціональна структура управління від лінійно-функціональної?
17. Укажіть, яку роль в управлінні відіграють організаційні структури?
18. Розкрийте зміст поняття «принцип управління».
19. Назвіть загальносистемні принципи управління.
20. Які є види структурних принципів?
21. У чому полягає сутність делегування повноважень?
22. За яких умов найбільш доцільно застосовувати делегування?
23. Які переваги забезпечує принцип делегування?
24. Охарактеризуйте, чинники, що перешкоджають активному делегуванню повноважень.
25. Чому керівник недооцінює можливостей своїх підлеглих, що перешкоджає делегуванню повноважень?
26. Які чинники впливають на ефективність делегування? Охарактеризуйте їх.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ

1. Дослідіть організаційну структуру ЛДУБЖД. Побудуйте її схематичну модель та визначте переваги і недоліки такої структури. Як, на вашу думку, її можна вдосконалити і наскільки доцільно це робити?
2. На основі аналізу організаційних структур відомих вам управлінь та підрозділів ДСНС України, визначте, яку форму проектування вони

використовують у своїй більшості? Які чинники, на вашу думку, визначають переважання саме такої форми проектування організацій в ДСНС України?

3. Яку роль під час проектування організаційних структур ДСНС України відіграють елементи, як посадові інструкції та положення про управління, відділи сектори, тощо? Ознайомтеся із типовою структурою таких документів, визначте їхні головні елементи.

4. Назвіть визначальні ознаки централізованих і децентралізованих організацій. Чи відомі такі типи організацій на практиці у чистому вигляді? Чому?

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Вивчивши додаткову літературу, визначте, які ще є типи (форми) організаційних структур, окрім тих, що були виділені на лекції. Коротко охарактеризуйте їхні особливості.

2. Ознайомтеся із особливостями проектування організаційних структур (ГУ) ДСНС України. Які спільні та відмінні риси мають оргструктури, порівняно з (У) ДСНС України?

3. Чому лінійний тип організаційної структури не використовують великі організації?

4. Чим пояснюється широке розповсюдження лінійно-функціональної структури в ДСНС України?

5. Як ви гадаєте, якому типові організаційної структури віддають перевагу більшість працівників в організації? Чому?

6. За результатами вивченої теми заповніть таблицю наведеної форми:

Організаційні рішення	Сильні сторони	Коли використовувати? (умови)
Лінійна		
Функціональна		
Лінійно-функціональна		

СИТУАЦІЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ

Ситуація 1. За наведеним нижче переліком лінійних та функціональних ланок управління:

Побудуйте схему організаційної структури управління ДСНС України в такий спосіб, щоб вона відповідала принципам ієрархічності та спеціалізації.

Начальник управління; перший заступник начальника управління; заступник начальника управління з організації запобігання нс; заступник начальника управління з реагування на нс; відділ запобігання нс ; відділ персоналу; відділ економіки та фінансів; відділ ресурсного забезпечення; сектор ліцензування; сектор контролю застосування санкцій та аналітичної роботи; сектор планування, аналітичного та документального забезпечення; сектор пожежної безпеки; сектор техногенної безпеки; сектор НТР та контролю за системами протипожежного захисту; підрозділи організації запобігання нс та заходів ЦЗ; юридичний сектор; сектор зв'язків із ЗМІ та роботи з громадськістю.

Ситуація 2. Побудувати схему організаційної структури оперативно-координаційного центру ГУ ДСНС України області, з урахуванням такого переліку посад : начальник центру, заступник начальника центру, заступник начальника центру з питань оперативного реагування, начальник зміни, старший помічник начальника зміни з питань оперативного реагування, помічник начальника зміни з питань оперативного реагування, помічник начальника зміни з питань забезпечення, помічник начальника зміни з питань оперативно-диспетчерської служби, старший диспетчер, диспетчер.

До якого типу належить побудована структура управління?

Ситуація 3. Основоположною рисою кожної організації є розподіл праці всередині її. Цей розподіл буває двох типів: горизонтальний і вертикальний. Горизонтальний поділ праці передбачає диференціацію службової діяльності, що спричиняє утворення підрозділів організації, які виконують специфічні конкретні завдання. Вертикальний поділ праці використовується для

диференціації управлінської діяльності щодо координування всіх видів діяльності організації, які вживаються для досягнення її цілей. Такий вертикальний розподіл праці керівників створює рівні управління – вищої ланки (інституційному), середньої ланки (управлінському), низької ланки(технічному). Дайте визначення, чим займаються в щоденній роботі керівники, які знаходяться на технічному, управлінському і інституційному рівні.

ТЕСТИ

1. Принципи управління вперше були сформульовані в рамках:

- а) Школи наукового управління.
- б) Процесного підходу до управління.
- в) Адміністративної школи управління.
- г) Поведінкового підходу до управління.

2. Правила, основні керівні ідеї, норми поведінки, орієнтири діяльності управлінського персоналу, якими вони керуються і в рамках яких реалізуються цілі організації - це:

- а) Принципи менеджменту.
- б) Економічні закони.
- в) Методи менеджменту.
- г) Закони управління.

3. Яке твердження відповідає одному з принципів менеджменту за А.Файолем?

- а) Пріоритетом є домінування короткострокових цілей над довгостроковими.
- б) Необхідно підпорядковувати суспільні інтереси інтересам особистості.
- в) Де надаються повноваження там виникає відповідальність.
- г) Мета діяльності компанії - максимізація прибутку.

4. Ефективність принципу єдиноначальності зменшується коли:

- а) Ланцюг команд збільшується.
- б) Ланцюг команд скорочується.

в) Норма керованості не підтримується на оптимальному рівні.

г) Діють інші чинники.

5. Вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління організацією, називають:

а) Плануванням;

б) Структуруванням;

в) Проектуванням;

г) Організуванням.

6. Обмежене право на використання ресурсів організації та спрямовування зусиль її працівників на виконання встановлених завдань називають:

а) Посадою.

б) Повноваженням.

в) Делегуванням.

г) Відповідальністю.

7. Покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їхнє позитивне розв'язання називають:

а) Посадою.

б) Повноваженням.

в) Делегуванням.

г) Відповідальністю.

8. Процес передавання завдань і повноважень особі, що бере на себе відповідальність за їхнє виконання, називають:

а) Посадою.

б) Повноваженням.

в) Делегуванням.

г) Відповідальністю.

9. Розрізняють такі види повноважень:

а) Організаційні.

б) Індивідуальні.

в) Лінійні.

г) Функціональні (штабні).

10. Організаційна структура управління — це:

- а) Здійснення прямого і безпосереднього впливу на розподіл функцій управління.
- б) Реальне первинне організаційне утворення керуючої системи - діяльність структурного підрозділу чи окремого виконавця на певному рівні управління.
- в) Впорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їхні взаємозв'язки та дають змогу управляти організацією.
- г) Сукупність елементів, які взаємодіють між собою.

11. Елементами організаційної структури управління є:

- а) Працівники, керівники, підлеглі.
- б) Ланки, рівні, зв'язки елементів організаційної структури, органи, ієрархія управління.
- в) Структурні підрозділи, виробничі і службові відносини.
- г) Структура, задачі, люди.

12. Ланка управління — це:

- а) реальне первинне організаційне утворення керуючої системи, структурний підрозділ чи окремий виконавець на певному рівні управління.
- б) зв'язки між окремими функціями управління, окремими частинами загальної управлінської діяльності, що функціонують, змінюються і розвиваються разом із розвитком керуючої системи.
- в) горизонтальне просторове розміщення сукупності ланок (органів) управління.
- г) елемент організаційної структури.

13. Рівень управління — це:

- а) Реальне первинне організаційне утворення керуючої системи, структурний підрозділ чи окремий виконавець на певному рівні управління.
- б) Зв'язки між окремими функціями управління, окремими частинами загальної управлінської діяльності, що функціонують, змінюються і розвиваються разом із управлінням розвитком керуючої системи.

в) Горизонтальне просторове розміщення сукупності ланок (органів) управління.

г) Елемент організаційної структури.

14. Зв'язки елементів організаційної структури управління — це:

а) Реальне первинне організаційне утворення керуючої системи, структурний підрозділ чи окремий виконавець на певному рівні управління.

в) Зв'язки між окремими функціями управління, окремими частинами загальної управлінської діяльності, які функціонують, змінюються і розвиваються разом із розвитком керуючої системи.

в) Горизонтальне просторове розміщення сукупності ланок (органів) управління.

г) Поєднання структурних елементів і підрозділів.

15. При формуванні організаційних структур управління використовують такі методологічні підходи:

а) Системний і ситуаційний.

б) Функціональний і цільовий.

в) Процесний і системний.

г) Маркетинговий і системний.

16. Функціональний підхід до формування організаційних структур — це:

а) Конструювання структури, цілі та завдання соціально-економічної системи;

б) Сукупність елементів, які технологічно пов'язані між собою в процесі виробництва (робоче місце - виробнича дільниця - підприємство);

в) Пряма залежність структури управління від обсягу, складності і характеру виконання функцій управління;

г) Поєднання затрат із середовища, трансформаційних процесів та випуску у середовище.

17. Цільовий підхід до формування організаційних структур — це:

а) Конструювання структури, цілі та завдання соціально-економічної системи.

б) Сукупність елементів, які технологічно пов'язані між собою в процесі виробництва (робоче місце - виробнича дільниця - підприємство).

в) Пряма залежність структури управління від обсягу, складності і характеру виконання функцій управління.

г) Поєднання затрат із середовища, трансформаційних процесів та випуску у середовище.

18. Основними типами організаційної структури є:

а) Економічна, соціальна, адміністративна, технічна, наукова і т. п.;

б) Лінійна, лінійно-функціональна, секційна, орієнтована на колектив;

в) Лінійна, функціональна, комбінована;

г) Лінійно-функціональна, лінійно-штабна.

19. Суть лінійного управління полягає в тому, що:

а) Управління здійснюється кваліфікованими фахівцями, компетентними у конкретних сферах виробництва, господарювання та управління, котрі готують кваліфіковані рішення.

б) Очолює кожен виробничий колектив керівник (орган управління), що здійснює всі функції управління.

в) При лінійних керівниках створюють штаби (служби), що спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій.

г) Роботу розподіляють рівномірно між спеціалізованими підрозділами.

20. Сутність функціонального типу організації полягає в тому, що:

а) Управління здійснюється кваліфікованими фахівцями, компетентними у конкретних сферах виробництва, господарювання та управління, котрі готують кваліфіковані рішення.

б) Очолює кожен колектив керівник (орган управління), що здійснює всі функції управління.

в) При лінійних керівниках створюють штаби (служби), що спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій.

г) Лінійні керівники наділені обмеженими повноваженнями.

21. Суть матричної організації (включаючи проект-менеджмент)

полягає в тому, що:

а) При лінійному керівникові створюють групи фахівців, об'єднують їх у відділи (служби) за функціональною ознакою і очолює кожен функціональний підрозділ функціональний керівник, який має право у межах своїх повноважень приймати управлінські рішення.

б) На традиційну, поділену за функціями організацію (вертикальне структурування), накладають орієнтовану на проект чи на продукт організацію (горизонтальне структурування).

в) Очолює кожен виробничий колектив керівник (орган управління), котрий здійснює всі функції управління.

г) Вона ґрунтується на двох поєднаних критеріях структуризації.

22. Процес систематичного передавання повноважень по всій організації до менеджерів середнього і нижчого рівня, коли право ухвалення рішень делегується зверху вниз, названо:

а) Децентралізацією.

б) Централізацією.

в) Груповим ухваленням рішень.

г) Делегуванням.

23. Процес, за яким передбачають систематичне утримання влади в руках менеджерів вищого рівня, коли право ухвалення рішень і влада належать вищому рівню менеджменту, названо:

а) Децентралізацією.

б) Централізацією.

в) Груповим ухваленням рішень.

г) Делегуванням.

24. В результаті організаційного проектування формують:

а) Апарат управління.

б) Структуру управління.

в) Посадові інструкції.

- г) Структуру організації.

РОЗДІЛ 9. СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ В ЦИВІЛЬНОМУ ЗАХИСТІ

НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ

Вивчивши цю тему курсанти (студенти) та слухачі повинні знати і вміти:

1. Визначати й описувати головні елементи організаційної діяльності ДСНС України.
2. Описувати головні форми організацій, що їх використовують більшість структур цивільного захисту.
3. Визначати нові форми організаційного проектування.
4. Типи і види організаційних структур в органах і підрозділах цивільного захисту.

Ключові слова: організаційна структура управління, елементи, ланки управління, рівень управління, зв'язки, лінійна організаційна структура управління, функціональна організаційна структура управління, лінійно-функціональна організаційна структура управління.

9.1. Поняття організаційної структури управління

Організаційна структура управління - одно з головних понять менеджменту в сфері цивільного захисту, яке постійно пов'язане з цілями, функціями, процесом управління, службовою діяльністю посадових осіб і розподілом між ними повноважень. Дана структура визначає як протікає управлінський процес (рух потоків інформації і ухвалення управлінських рішень), в якому бере участь весь особовий склад усіх рівнів органів управління ДСНС України. Ключовими поняттями структури управління в органах і підрозділах цивільного захисту є елементи, зв'язки, ланки та її рівні. До складу організаційної структури управління можна віднести працівників та службовців органів апарату управління, у яких зайнята певна кількість спеціалістів, що виконують відповідні функціональні обов'язки.

Функціонування і розвиток організації як єдиного цілого забезпечує структура управління під якою розуміється впорядкована сукупність стійко взаємозв'язаних елементів. Організаційна структура управління в ДСНС України визначається як форма розділення і взаємозв'язок управлінської діяльності, у рамках якої здійснюється процес управління по відповідних функціях, спрямованих на рішення поставлених завдань і досягнення намічених цілей. З цих позицій структура управління представляється у вигляді системи оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між органами управління, що входять до її складу, і працюючими в них людьми.

Структура в органах і підрозділах цивільного захисту включає багаторівневу сукупність різних структурних підрозділів, об'єднаних у систему, певні, задані нормативно-правовими актами зв'язки підпорядкованості між ними, а також форми розподілу функцій.

Завдання та функції системи обумовлюють її організаційну структуру, яка є одним із основних елементів управління системою. Вона характеризується, насамперед, розподілом цілей та завдань системи між підрозділами та працівниками.

Організаційна структура органів і підрозділів цивільного захисту — це сукупність структурних елементів (підрозділів, посадових осіб та ін.) і взаємозв'язків між цими структурними елементами. Структура сприяє збереженню стійкого стану системи, тому надає їй цілісність, є показником її організованості. Об'єктом структуризації може виступати сама організація (структура організації), окремі її підрозділи, керівний апарат (структура керівництва) і кожний елемент як самої організації, так і її апарат керування, якщо розглядати їх окремо (структури управління).

Ефективність функціонування органів і підрозділів служби цивільного захисту залежить від злагодженості дій його підсистем, тобто служб та підрозділів, дотримання ними загальних принципів та вимог усієї системи. Зв'язуючою та координуючою ланкою системи виступає її організаційна підсистема. Саме за її допомогою досягається поєднання всіх компонентів, забезпечується цілісність системи. Структура даної підсистеми і розуміється як організаційна структура.

Будь-яка організація як система своє існування і розвиток засновує на взаємодії із внутрішнім та зовнішнім середовищем. При цьому умовою існування будь-якої системи є певна відповідність між середовищем та системою. Незначні зміни в середовищі або в самій системі призводять до порушення функціонування або руйнування цієї системи. Пристосовуватися до змін у середовищі система може різними шляхами. Можна змінити кількість або якість елементів, з яких складається система. Але можна поміняти зв'язки між елементами, щоб досягти нового ефекту. Взаємодія елементів у середині системи забезпечує трансформацію входів на виходи. Отже, ефективність процесу трансформації залежить не тільки від якості елементів системи, а й від способу їх поєднання, тобто від структури системи.

У будь-якій організаційній структурі можна виділити простіші утворення – організаційні осередки. Кожний з них включає до свого складу керівника та безпосередньо підлеглих йому працівників. Кількість останніх не повинна бути надто велика, у противному разі керівник буде вимушений весь

свій час витратити на контакти з підлеглими і не зможе якісно виконувати завдання, що покладені особисто на нього.

Таким чином, під організаційною структурою управління необхідно розуміти сукупність управлінських ланок, що розташовані в суворій підпорядкованості і забезпечують взаємозв'язок між керуючою і керованою системами.

9.2. Побудова організаційних структур ДСНС України

Організаційна структура органів цивільного захисту включає багаторівневу сукупність різних структурних підрозділів, об'єднаних у систему, певні, задані нормативно-правовими актами зв'язки підпорядкованості між ними, а також форми розподілу функцій. В усіх органах залежно від характеру виконуваних функцій існує три основні види структурних підрозділів:

- галузеві, або основні, які реалізують основні функції органів служби цивільного захисту;
- забезпечувальні (кадрові, фінансово-економічні, господарські тощо), які виконують допоміжні або забезпечувальні функції;
- загального керівництва або організаційно-інформаційно-інспекційні
- (апарат ДСНС України, чергові оперативні частини, інформаційно-аналітичні центри й відділи тощо), які виконують функції загального керівництва.

Кожен орган складається з цілого ряду структурних підрозділів (управлінь, відділів, секторів, відділень тощо). З іншого боку, сукупність органів різних видів і рівнів складності й підпорядкованості пов'язана єдиними, визначеними чинним законодавством, цілями та завданнями своєї діяльності й утворюють структуру служби цивільного захисту. Своє конкретне вираження структура управління знаходить у схемі, штатному розкладі, положеннях про відділи та служби, існуючому співвідношенні структурних підрозділів і працівників апарату управління.

Ключовими поняттями структур управління являються елементи, ланки і рівні. Елементами організаційної структури управління можуть бути як окремі працівники (керівники, фахівці, службовці), так і служби або органи апарату управління, в яких зайняте та або інша кількість працівників, що виконують певні функціональні обов'язки.

Існують два напрями спеціалізації елементів організаційної структури управління:

- залежно від складу структурних підрозділів організації створюють ланки структури управління, що здійснюють окрему функцію, частину її або сукупність декількох функцій управління;
- виходячи з характеру загальних функцій, що виконуються в процесі управління, формуються органи, що займаються плануванням, організуючі управління, контролюючі усі процеси в організації.

Кожна з покладених на органи та підрозділи ДСНС України функцій більш конкретно відображена у її структурних підрозділах (управління запобігання надзвичайним ситуаціям, управління організації заходів цивільного захисту, управління реагування на надзвичайні ситуації, управління економіки і фінансів, управління ресурсного забезпечення, управління персоналу, відділ планування, аналітичного, документального забезпечення тощо), а функції структурних підрозділів розділяються на функціональні обов'язки окремих співробітників підрозділу (відділ пожежної безпеки, відділ техногенної безпеки, відділ НТР та контролю за системами протипожежного захисту, сектор ліцензування, адміністративно-правова діяльність, протипожежна агітація і пропаганда тощо).

Елементи структури управління знаходяться у відповідних зв'язках між собою.

Ланка управління - самостійний структурний підрозділ, який виконує окрему функцію, частину її або сукупність декількох функцій управління.

Формування ланок управління починається зі встановлення і закріплення за кожною з них відповідних прав, обов'язків і відповідальності.

Ланками в системі ДСНС України можуть виступати: департамент, управління, відділ, сектор, районний або міський відділ, аварійно-рятувальний підрозділ, а також окремі працівники. Сюди ж можна віднести і керівників, які здійснюють керування і координацію діяльності декількох структурних підрозділів. Не слід думати, що керівники якогось рівня важливіші для організації, ніж керівники іншого рівня. Діяльність керівника будь-якого рівня управління важлива для нормального функціонування організації. Вища ланка управління буде безпорадною, якщо вона не зможе спиратися на нижчу і середню ланку, те саме справедливо і для всіх інших рівнів.

Нижча ланка, представниками якої є: рядовий і молодший начальницький склад. Характер роботи полягає в частій зміні завдань (оперативна робота), більше контактують з виконавцями, ніж з керівниками.

Середня ланка, представниками якої є: середній начальницький склад, керівники відділів, секторів, функціональні керівники. Займаються координуванням роботи молодших начальників (менеджерів), підготовкою необхідної інформації для керівництва вищої ланки, представленням рішень вищої ланки управління в зручній, зрозумілій формі молодшим начальникам (у вигляді конкретних завдань), аналізом діяльності підрозділу, наданням сприяння своїми рішеннями просуванню нових розробок, ідей.

Вища ланка, представниками якої є: начальник ДСНС України, його заступники, начальники департаментів, головних управлінь та управлінь, які займаються поточним і стратегічним плануванням і управлінням.

Рівень управління - це сукупність ланок одного рівня ієрархії управління. Рівні управління показують послідовність побудови органів управління знизу до верху, тобто вертикальну побудову апарату управління, складність системи управління, її масштаб. В даний час все більш і більш явною стає тенденція до спеціалізації професійної діяльності, при якій кожен працівник (або кожний підрозділ) виконує покладені на нього функції і не втягується у виконання інших функцій.

В основі створення рівнів управління покладена властивість ієрархії, характерна для складних динамічних систем. Структури управління в ДСНС

України будуються як багатоповерхові споруди з декількох послідовно розташованих рівнів ієрархії управління. Кількість рівнів управління визначає тип структури з погляду її складності. Залежно від цього організаційна структура може бути, наприклад, дворівнева, трирівнева і т.ін.

Важливим елементом структури органів у сфері цивільного захисту є внутрішні зв'язки. Вони становлять інформаційну основу управління. За їх допомогою передається інформація між керівниками і структурними підрозділами, досягається взаємодія учасників управлінських процесів щодо досягнення цілей функціонування органу й здійснюється координація управлінської діяльності.

На сьогодні серед фахівців немає єдиної думки щодо видів зв'язків між елементами структури. Однак у більшості випадків прийнято виділяти вертикальні і горизонтальні зв'язки.

В основі вертикальних зв'язків покладені відносини підпорядкованості. Зв'язки типу підпорядкованості встановлюються між керівниками, структурними підрозділами й окремими працівниками органів тоді, коли одні з них мають право віддавати розпорядження, а інші повинні їх виконувати. Вертикальні зв'язки встановлюються між керівниками і їхніми підлеглими.

Горизонтальні зв'язки базуються на відносинах взаємозв'язку або опосередкованої залежності і встановлюються між рівноправними керівниками й структурними підрозділами, які взаємодіють у процесі управлінської діяльності.

Створення керівником оптимальної структури, для коректної роботи усієї організації, забезпечує якісне і своєчасне виконання поставлених перед підрозділом цілей і завдань. Залежно від того, як сформована організаційна структура управління залежить участь у виконанні завдань кожного безпосереднього виконавця. Тому створення її являється найбільш важливою частиною роботи менеджера-управлінця.

9.3. Типи організаційних структур управління

Для відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів та підрозділів організації, їх підпорядкованості на практиці використовують схеми організаційної структури управління. Такі схеми є лише скелетом системи управління, оскільки не розкривають склад та зміст функцій, прав та обов'язків посадових осіб. Для реалізації функцій управління необхідне створення організаційної структури органу управління, узгодження її елементів, налагодження між ними зв'язків.

Структура - це логічний взаємозв'язок рівнів управління й функціональної діяльності, що спрямована на ефективне досягнення поставлених цілей. Спеціалізований поділ праці вимагає, щоб робота була закріплена за спеціалістами, тобто за тими, хто найкраще здатний її виконувати.

Організаційні структури органів у сфері цивільного захисту різноманітні. Це різноманіття ще більше підсилюється, якщо взяти до уваги різницю в розмірах, складності й сфері діяльності підрозділів ДСНС України. Залежно від типів зв'язків між елементами розрізняють лінійну, функціональну і лінійно-функціональну змішані, програмно-цільові структури тощо.

Розглянемо більш детально тільки перші три організаційні структури, через те, що вони найчастіше зустрічаються серед органів та підрозділів системи ДСНС України.

Лінійна організаційна структура. Лінійна організаційна структура (рис.9.) відбиває дворівневий поділ, що може існувати тільки в невеликих організаціях, підрозділах. При такій структурі в організації виділяється вищий (керівник) і нижчий (виконавець) рівні. Виконавець підпорядковується і отримує прості, зрозумілі кожному і цілком логічні вказівки тільки від одного керівника. У цьому випадку структурний підрозділ очолює наділений необхідними повноваженнями начальник і здійснює одноосібно всі функції управління. Його рішення обов'язкові для виконання співробітниками. Оптимальною робочою групою потрібно вважати колектив, яким керує одна людина. Принцип єдиноначальності, що реалізовується при цьому, не тільки концентрує всю повноту влади в одних руках, але й накладає персональну

відповідальність на керівника. Вищий орган управління не має права віддавати розпорядження виконавцям, минаючи їх безпосереднього начальника.

Однак у цьому випадку керівник, одноосібно відповідаючи за всі сторони діяльності підрозділу, зобов'язаний один виконувати весь комплекс управлінських робіт, у результаті чого часто відчуває велике інформаційне перевантаження. Якщо виконавців багато і вони виконують роботу різного типу, то управляти ними стає складно. Елементарна структура виправдано застосовується у невеликих дворівневих організаціях або як елемент більш складних організацій.

У підрозділах цивільного захисту ці структури широко використовуються для побудови нижчих ланок системи (відділи, відділення, сектори тощо).

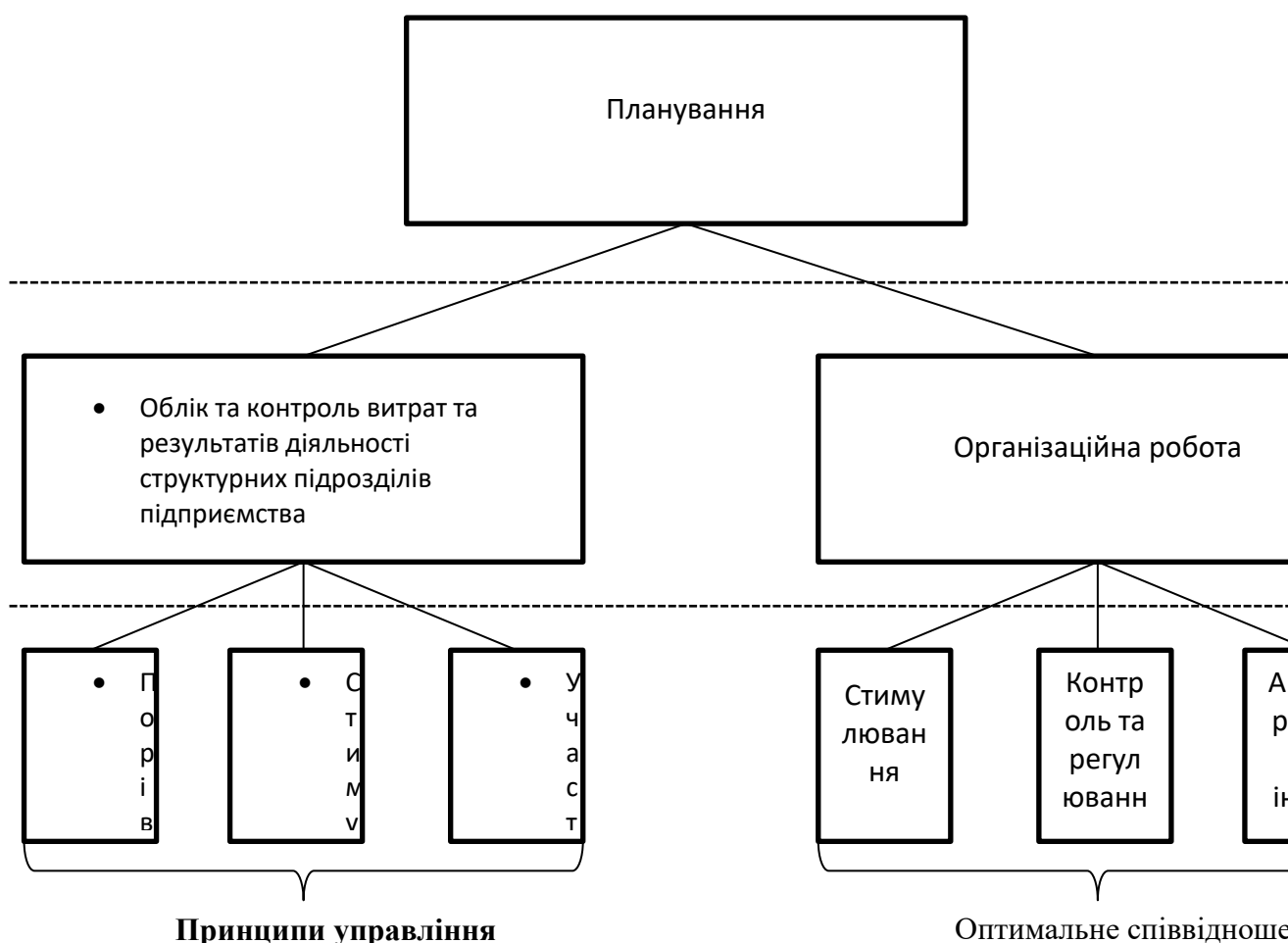


Рис. 9. Лінійна організаційна структура

Переваги та недоліки лінійних організаційних структур управління

Переваги	Обмеження застосування
<ol style="list-style-type: none"> 1. Встановлення чітких і простих зв'язків між підрозділами. 2. Отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами. 3. Єдність і чіткість розпоряджень; 4. Погодженість дій виконавців; 5. Простота управління (один канал зв'язку); 6. Чітко виражена відповідальність; 7. Оперативність у прийнятті рішень; 8. Особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними підрозділами. 2. Відсутність спеціалістів з окремих функцій управління. 3. Високі вимоги до керівника, який повинен бути підготовлений усебічно, щоб забезпечити ефективне управління. 4. Відсутність ланок з планування і підготовки рішень. 5. Концентрація влади в управлінській верхівці.

Функціональна організаційна структура. Функціональна організаційна структура (рис. 10.) виникає там, де з'являється поділ праці й спеціалізація. Як тільки окремі функції отримують організаційне закріплення, відразу в організації складається функціональна організаційна структура, що пов'язує ці підрозділи в єдине ціле та встановлює зв'язки підпорядкування в організації.

Функціональне управління здійснюється підрозділами, які спеціалізуються на виконанні конкретних видів робіт, необхідних для прийняття рішень у системі лінійного управління.

Ідея полягає в тому, що виконання окремих функцій покладається на фахівців. В організації, як правило, фахівці однієї спеціалізації поєднуються в структурні підрозділи (відділи, сектори), наприклад відділ пожежної безпеки, відділ техногенної безпеки, відділ нормативно-технічної роботи і т. д. Таким чином, загальне завдання управління організацією поділяється, починаючи із

середнього рівня, за функціональним критерієм. Звідси і назва - функціональна структура управління.

Функціональне управління існує поряд з лінійним, що створює подвійне підпорядкування для виконавців.

Замість багатoproфільних спеціалістів, що повинні виконувати всі функції управління, з'являється штат спеціалістів, які мають високу компетенцію у своїй сфері і відповідають за певний напрям (наприклад, планування і прогнозування). Така функціональна спеціалізація апарату управління значно підвищує результативність діяльності організації.

Недоліки лінійної і функціональної структури значною мірою усуваються лінійно-функціональними структурами.

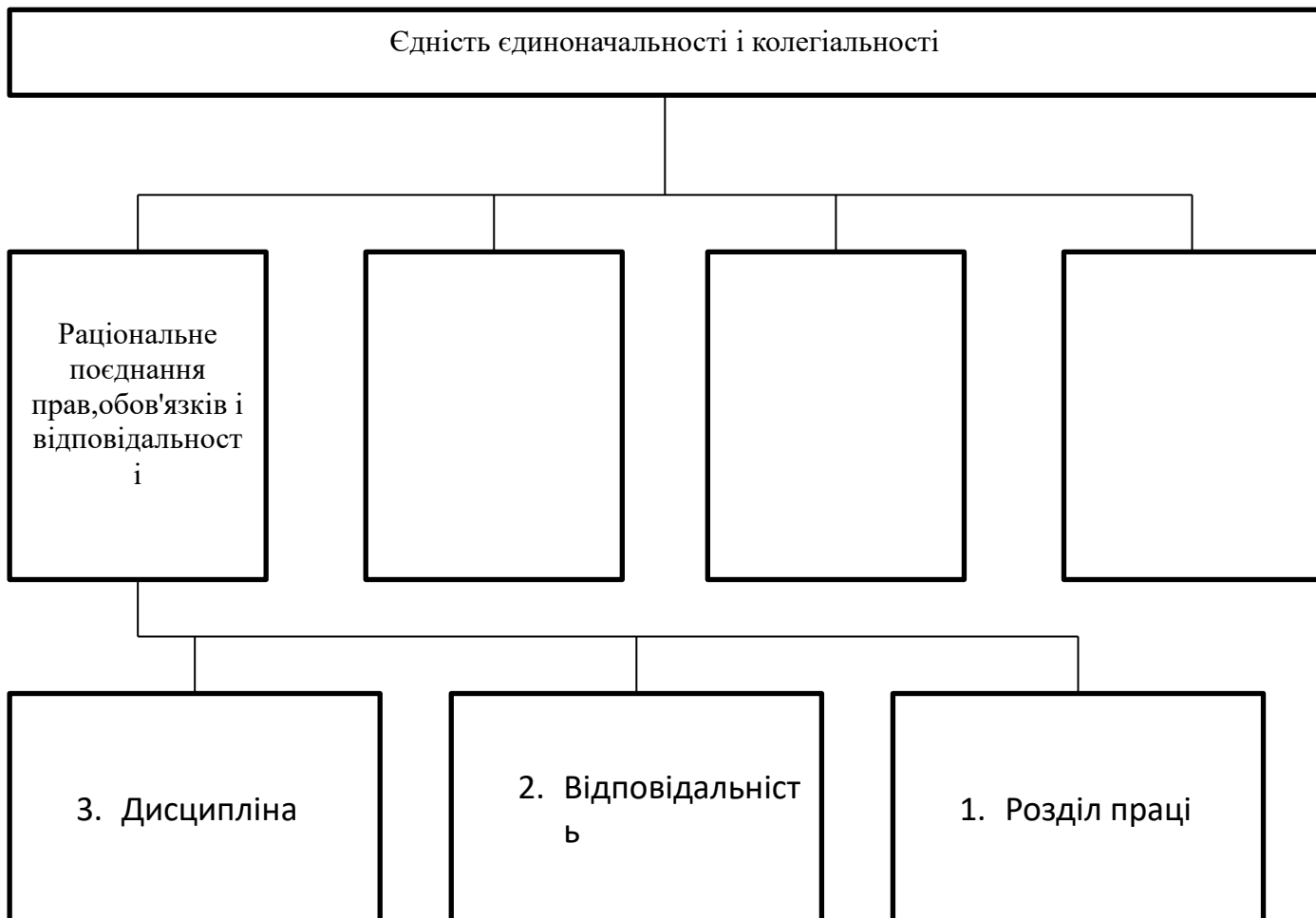


Рис. 10. Функціональна організаційна структура

Переваги та недоліки функціональних організаційних структур управління

Переваги	Обмеження застосування
<p>1. Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій.</p> <p>2. Створює можливість централізованого контролю стратегічних результатів.</p> <p>3. Підвищує ефективність управління там, де завдання є повсякденними та повторюваними.</p> <p>4. Легко реагує на потреби практики створенням нових функціональних служб.</p> <p>5. Звільнення лінійних керівників від рішення деяких спеціальних питань.</p> <p>6. Виключення дублювання і паралелізму у виконанні управлінських функцій.</p> <p>7. Зменшення потреби у спеціалістів широкого профілю.</p>	<p>1. Труднощі у підтримуванні постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами.</p> <p>2. Відсутність взаєморозуміння та єдності дій між працівниками функціональних служб різних підрозділів.</p> <p>3. Зменшення рівня відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування.</p> <p>4. Порушення принципу єдиноначальності.</p> <p>5. Формування вузької точки зору менеджменту та вироблення дрібних, часткових рішень.</p> <p>6. Наявність випадків неправильного визначення пріоритетів організації функціональними спеціалістами.</p> <p>7. Тривалість процедур прийняття рішень.</p> <p>8. Керівники окремих функціональних підрозділів є більш зацікавленими в реалізації цілей і завдань своїх підрозділів, ніж спільних цілей усієї організації, тому збільшується можливість конфліктів між цими підрозділами.</p>

Лінійно-функціональна (штабна) структура управління. Лінійно-функціональна організаційна структура (рис. 11.) складається в тих

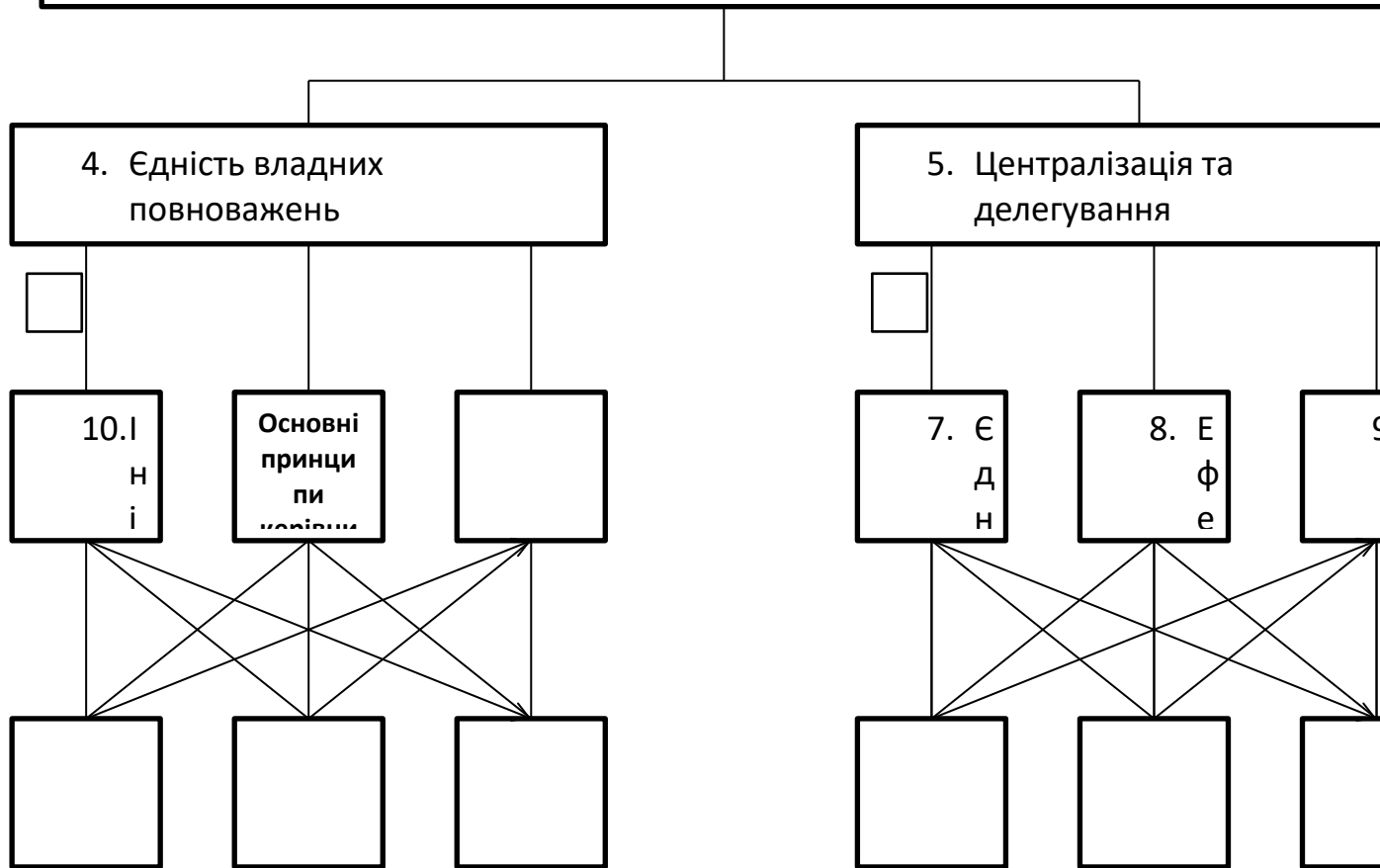
організаціях, де в силу певних обставин виділяються відносно відособлені й наділені великими правами структурні підрозділи. Підставами для їх виділення може бути діяльність у спеціалізованих підрозділах або на відносно ізольованих територіях, або ж робота з різними спеціалізованими об'єктами тощо. Керівництво таких підрозділів має право виробляти стратегію для керованого ними відділення й підкоряється безпосередньо вищому керівництву організації.

За такої структури управління всю повноту влади бере на себе лінійний керівник, що очолює визначений підрозділ. Під час розробки конкретних питань і підготовки відповідних рішень, програм, планів йому допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних підрозділів (управлінь, відділів, секторів і т.д.).

У даному випадку функціональні структурні підрозділи перебувають у підпорядкуванні головного лінійного керівника. Свої рішення керівники функціональних підрозділів проводять у життя через головного керівника або (в межах своїх повноважень) безпосередньо через відповідних керівників служб-виконавців.

Таким чином, лінійно-функціональна структура містить у собі спеціальні підрозділи при лінійних керівниках.

6. Об'єктивність і науковість рішень



Методи менеджменту – це вплив суб'єкта управління на керований об'єкт

Рис. 11. Лінійно-функціональна структура управління

Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури управління

Переваги	Недоліки
<p>1. Краща підготовка рішень і планів, пов'язаних зі спеціалізацією працівників.</p> <p>2. Звільнення головного лінійного керівника від детального аналізу проблем;</p> <p>3. Забезпечення швидкої реалізації управлінських рішень;</p> <p>4. Формування функціональних</p>	<p>1. Відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між виробничими відділеннями;</p> <p>2. Недостатньо чітка відповідальність, тому що той, хто приймає рішення, як правило, в його реалізації не участь бере;</p> <p>3. Надмірно розвинута система зв'язків по вертикалі, тобто тенденція</p>

<p>підрозділів здійснюється на основі спеціалізації підрозділів, кожен з яких виконує конкретну функцію, а усі разом - комплекс функцій, що забезпечують безперебійну роботу підрозділів.</p> <p>5. Розподіл праці між підрозділами сприяє розширенню обсягу знань по кожній функції у процесі збільшення досвіду роботи, сприяє підвищенню ефективності роботи апарату управління;</p> <p>6. На підставі зворотного зв'язку досягається взаємодія між різними рівнями управління;</p> <p>7. З'являється можливість для швидкої мобілізації й маневрування усіма видами ресурсів для вирішення задач, що стоять перед керівництвом.</p>	<p>до надмірної централізації.</p> <p>4. Ефективна тільки при функціонуванні у постійному незмінному режимі, коли горизонтальні зв'язки встановлюються на довгий час і їхнє регулювання не потребує додаткового втручання вищих органів управління;</p> <p>5. Як тільки з'являються нові, нестандартні проблеми, які потребують творчих рішень, руйнується стабільність функціонування, виникає потреба у перерозподілі або формуванні нових зв'язків;</p> <p>6. Вирішуються у першу чергу поточні завдання, а питання розвитку відходять на другий план .</p> <p>виникають застійні явища, що стримують реалізацію прогресивних змін .</p>
---	---

Розглянуті оргструктури є базовими і можуть бути деталізовані стосовно до конкретного об'єкта управління.

До структури управління пред'являється безліч вимог, що відбивають її ключове для управління значення. Вони враховуються в принципах формування організаційних структур управління. Головні з цих принципів, які застосовуються в органах і підрозділах цивільного захисту можуть бути сформульовані таким чином:

1. Організаційна структура управління повинна передусім відбивати цілі і завдання організації, а отже, повинна бути спрямована на забезпечення безпеки та захисту населення і територій, матеріальних і культурних цінностей та довкілля від негативних наслідків надзвичайних ситуацій.

2. Слід передбачати оптимальний розподіл праці між органами управління і окремими працівниками, що забезпечує творчий характер роботи і нормальне навантаження, а також належну спеціалізацію.

3. Формування структури управління належить зв'язувати з визначенням повноважень і відповідальності кожного працівника і органу управління, зі встановленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними.

4. Між функціями і обов'язками, з одного боку, і повноваженнями і відповідальністю з іншою, необхідно підтримувати відповідність, порушення якої призводить до порушення діяльності системи управління в цілому.

5. Організаційну структуру слід створювати з умовою можливості для своєчасного реагування її на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі.

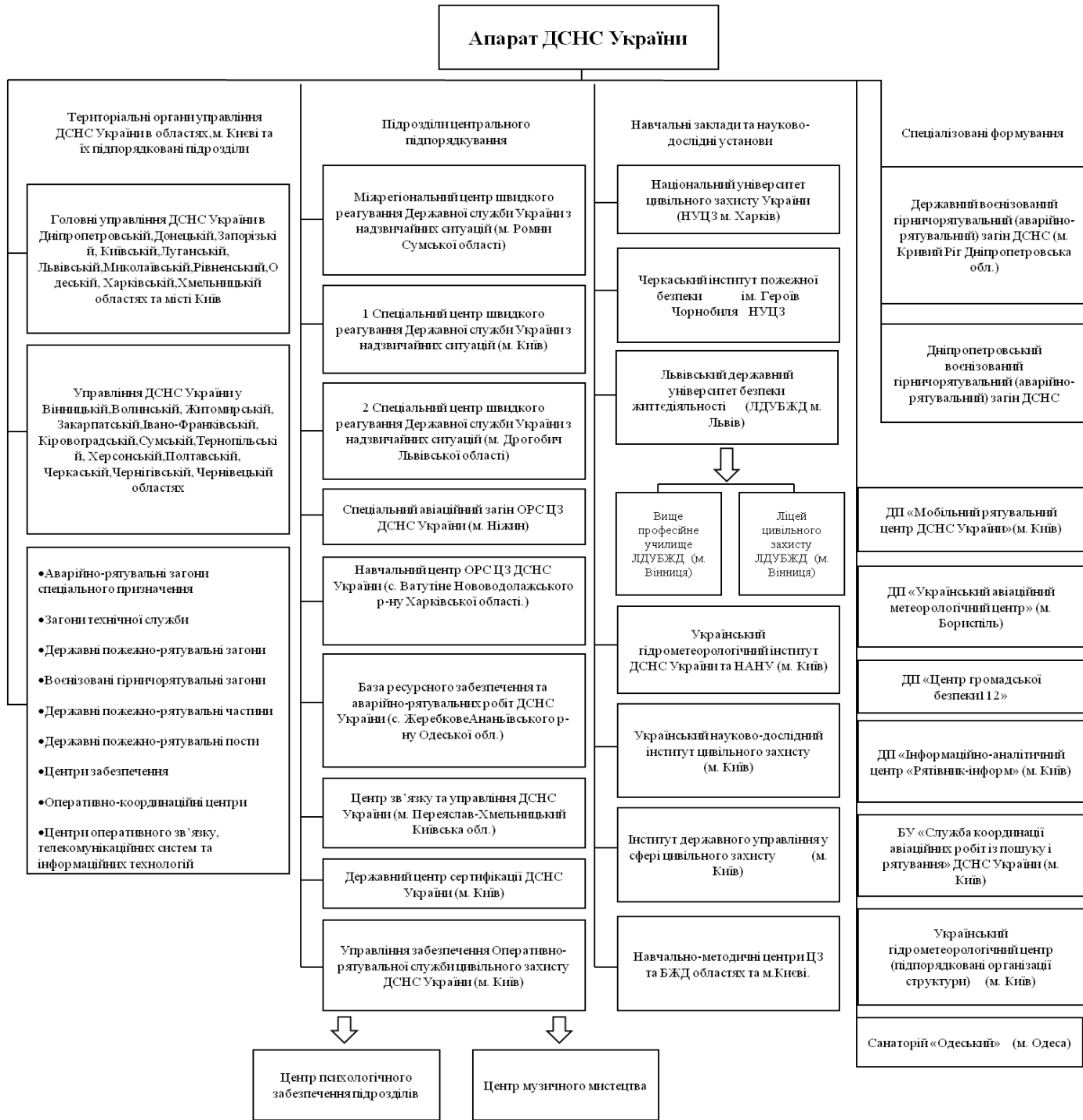
6. Під час проектування організаційних структур управління треба забезпечувати прямі шляхи проходження інформації від керівника до безпосередніх виконавців і в зворотному напрямі.

Практична реалізація цих принципів в менеджменті органів і підрозділів цивільного захисту дає можливість створювати і розвивати структури, які відповідають сучасним вимогам організації діяльності у сфері цивільного захисту та забезпечують раціональне функціонування систем управління.

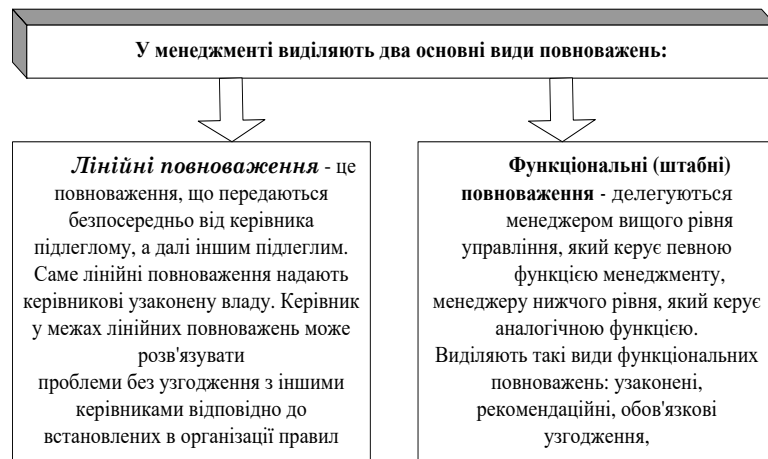
Підсумовуючи, можна сказати, що єдиної найкращої організаційної структури не існує. Існують різні види структур, кожна з яких має свої сильні та слабкі сторони. Організаційна структура - не самоціль, а інструмент, за допомогою котрого можна підвищити ефективність спільної праці працівників митних органів, установ та організацій для досягнення певних цілей в певних умовах та в певний час.

ІЛЮСТРАТИВНІ МАТЕРІАЛИ

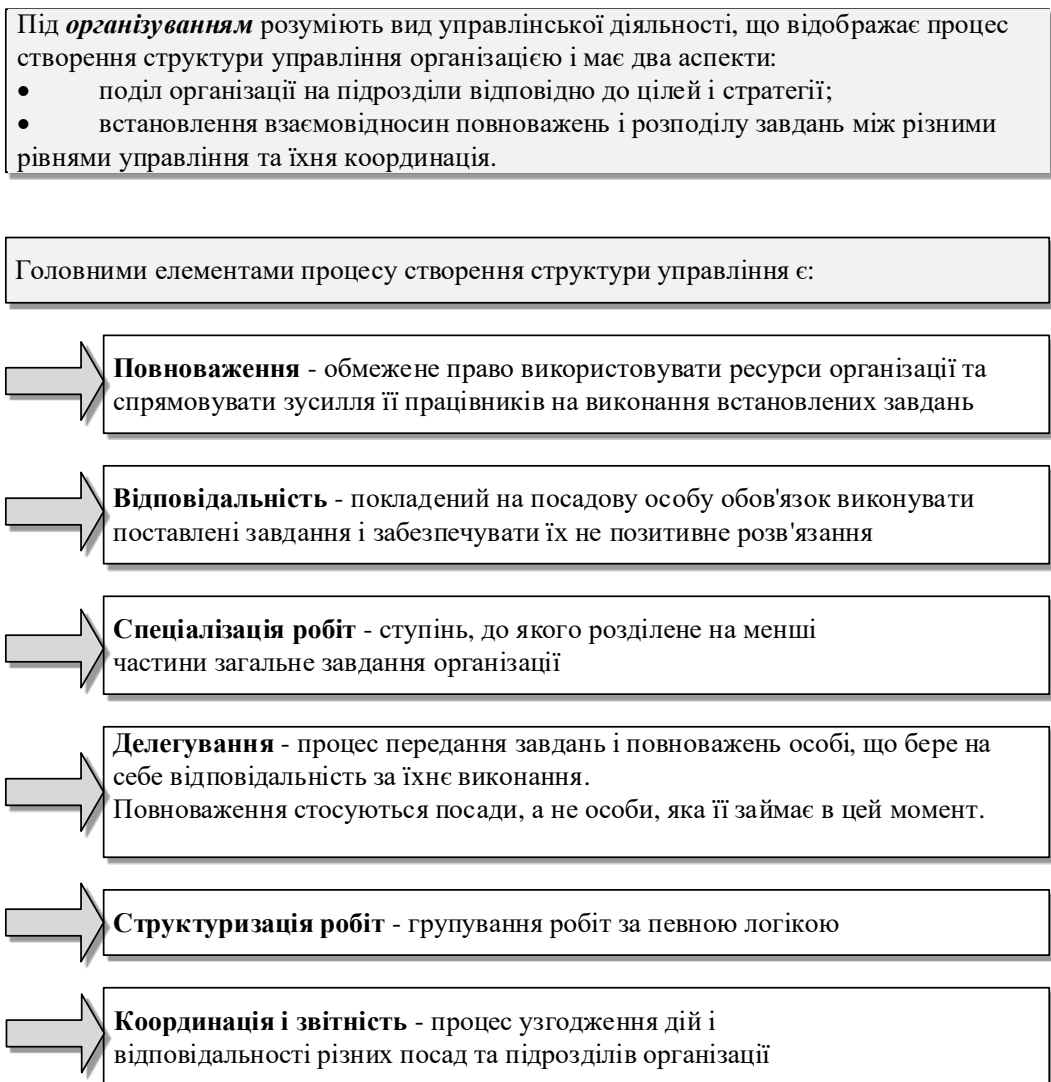
Мал. 9.1. Структура апарату ДСНС України



Мал. 9.2. Організаційна структура ДСНС України



Мал. 9.3. Види повноважень в організації



Мал. 9.4. Сутність організування як функції менеджменту та його елементи

Під **організаційною структурою** управління розуміють упорядковану сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їхні взаємозв'язки та дають змогу керувати організацією. До її складу входять такі елементи:

- ланки управління на кожному рівні управління;
- розміщення, зв'язки і підпорядкованість цих ланок;
- права, обов'язки, повноваження і відповідальність кожної ланки в межах виконання загальних і конкретних функцій управління;
- чисельний і професійно-кваліфікаційний склад працівників;
- ступінь централізації і децентралізації функцій управління

Побудова організаційної структури управління здійснюється шляхом **організаційного проектування**, яке відбувається зверху донизу і включає такі етапи:

- встановлення вертикальних рівнів управління;
- горизонтальний поділ організації, тобто закріплення видів діяльності за лінійними та штабними підрозділами;
- встановлення зв'язків між різними підрозділами; встановлення повноважень і відповідальності різних посад;
- визначення посадових обов'язків, закріплення їх за конкретними посадовими особами (посадові інструкції)

Мал. 9.5. Організаційна структура управління та її проектування

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ПОВТОРЕННЯ:

1. Що таке організаційна структура управління? Як вона пов'язана з цілями ДСНС України?
2. Чим можна обґрунтувати необхідність удосконалення організаційної структури управління? Охарактеризуйте цей процес.
3. Що таке оптимальна організаційна структура управління?
4. Охарактеризуйте мету та завдання вдосконалювання організаційної структури управління.
5. У якому випадку виправданим є розробка нових організаційних структур управління?
6. Охарактеризуйте процес проектування організаційних структур управління.
7. Які фактори необхідно враховувати в процесі побудови чи удосконалювання організаційної структури управління?
8. Що таке ієрархія? Назвіть і охарактеризуйте базові типи організаційних структур управління.
9. Охарактеризуйте методи проектування організаційних структур управління.

10. Охарактеризуйте принципи проектування організаційних структур управління.
11. Дайте характеристику лінійній структурі управління, назвіть її переваги та недоліки.
12. Дайте характеристику функціональній структурі управління, назвіть її переваги та недоліки.
13. Дайте характеристику лінійно-функціональній структурі управління, назвіть її переваги та недоліки.
14. Чим відрізняються лінійна структура управління від функціональної?
15. Чим відрізняються лінійна структура управління від лінійно-функціональної?
16. Чим відрізняються функціональна структура управління від лінійно-функціональної?
17. Укажіть, яку роль в управлінні відіграють організаційні структури?

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ:

1. Дослідіть організаційну структуру ЛДУ БЖД. Побудуйте її схематичну модель та визначте переваги і недоліки такої структури. Як, на Вашу думку, її можна вдосконалити і наскільки доцільно це робити?
2. На основі аналізу організаційних структур відомих Вам управлінь та підрозділів ДСНС України, визначте, яку форму проектування вони використовують у своїй більшості? Які чинники, на Вашу думку, визначають переважання саме такої форми проектування організацій в ДСНС України?
3. Яку роль під час проектування організаційних структур ДСНС України відіграють елементи, як посадові інструкції та положення про управління, відділи сектори, тощо? Ознайомтеся із типовою структурою таких документів, визначте їхні головні елементи.
4. Назвіть визначальні ознаки централізованих і децентралізованих організацій. Чи відомі такі типи організацій на практиці у чистому вигляді? Чому?

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ:

1. Вивчивши додаткову літературу, визначте, які ще є типи (форми) організаційних структур, окрім тих, що були виділені на лекції. Коротко охарактеризуйте їхні особливості.
2. Дослідіть, що називають органіграмою при проектуванні організаційної структури, та визначте, які види зв'язків в організації вони можуть відображати?
3. Ознайомтеся із особливостями проектування організаційних структур (ГУ) ДСНС України. Які спільні та відмінні риси мають оргструктури, порівняно з (У) ДСНС України?
4. Чому лінійний тип організаційної структури не використовують великі організації?
5. Чим пояснюється широке розповсюдження лінійно-функціональної структури в ДСНС України?
6. Як ви гадаєте, якому типові організаційної структури віддають перевагу більшість працівників в організації? Чому?

СИТУАЦІЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ

Ситуація 1. За наведеним нижче переліком лінійних та функціональних ланок управління:

1. Побудуйте схему організаційної структури управління ДСНС України в такий спосіб, щоб вона відповідала принципам ієрархічності та спеціалізації.

Начальник управління; перший заступник начальника управління; заступник начальника управління з організації запобігання НС; заступник начальника управління з реагування на НС; відділ запобігання НС; відділ персоналу; відділ економіки та фінансів; відділ ресурсного забезпечення; сектор ліцензування; сектор контролю застосування санкцій та аналітичної роботи; сектор планування, аналітичного та документального забезпечення;

сектор пожежної безпеки; сектор техногенної безпеки; сектор НТР та контролю за системами протипожежного захисту; підрозділи організації запобігання НС та заходів ЦЗ; юридичний сектор; сектор зв'язків із ЗМІ та роботи з громадськістю.

Ситуація 2. Побудувати схему організаційної структури оперативно-координаційного центру ГУ ДСНС України області, з урахуванням такого переліку посад : начальник центру, заступник начальника центру, заступник начальника центру з питань оперативного реагування, начальник зміни, старший помічник начальника зміни з питань оперативного реагування, помічник начальника зміни з питань оперативного реагування, помічник начальника зміни з питань забезпечення, помічник начальника зміни з питань оперативно-диспетчерської служби, старший диспетчер, диспетчер.

Питання. До якого типу належить побудована структура управління?

ТЕСТИ

1. Вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління організацією, називають:

- а) Плануванням.
- б) Структуруванням.
- в) Проектуванням.
- г) Організуванням.

2. Обмежене право на використання ресурсів організації та спрямовування зусиль її працівників на виконання встановлених завдань називають:

- а) Посадою.
- б) Повноваженням.
- в) Делегуванням.
- г) Відповідальністю.

3. Покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їхнє позитивне розв'язання називають:

- а) Посадою.
- б) Повноваженням.

в) Делегуванням.

г) Відповідальністю.

4. Процес передавання завдань і повноважень особі, що бере на себе відповідальність за їхнє виконання, називають:

а) Посадою.

б) Повноваженням.

в) Делегуванням.

г) Відповідальністю.

5. Розрізняють такі види повноважень:

а) Організаційні.

б) Індивідуальні.

в) Лінійні.

г) Функціональні (штабні).

6. Організаційна структура управління — це:

а) Здійснення прямого і безпосереднього впливу на розподіл функцій управління.

б) Реальне первинне організаційне утворення керуючої системи - діяльність структурного підрозділу чи окремого виконавця на певному рівні управління.

в) Впорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їхні взаємозв'язки та дають змогу управляти організацією.

г) Сукупність елементів, які взаємодіють між собою.

7. Елементами організаційної структури управління є:

а) Працівники, керівники, підлеглі.

б) Ланки, рівні, зв'язки елементів організаційної структури, органи, ієрархія управління.

в) Структурні підрозділи, виробничі і службові відносини.

г) Структура, задачі, люди.

8. Ланка управління — це:

а) Реальне первинне організаційне утворення керуючої системи, структурний підрозділ чи окремий виконавець Ні! певному рівні управління;

- б) Зв'язки між окремими функціями управління, окремими частинами загальної управлінської діяльності, що функціонують, змінюються і розвиваються разом із розвитком керуючої системи;
- в) Горизонтальне просторове розміщення сукупності ланок (органів) управління;
- г) Елемент організаційної структури.

9. Рівень управління — це:

- а) Реальне первинне організаційне утворення керуючої системи, структурний підрозділ чи окремий виконавець на певному рівні управління.
- б) Зв'язки між окремими функціями управління, окремими частинами загальної управлінської діяльності, що функціонують, змінюються і розвиваються разом із управлінням розвитком керуючої системи.
- в) Горизонтальне просторове розміщення сукупності ланок (органів) управління.
- г) Елемент організаційної структури.

10. Зв'язки елементів організаційної структури управління — це:

- а) Реальне первинне організаційне утворення керуючої системи, структурний підрозділ чи окремий виконавець на певному рівні управління.
- б) Зв'язки між окремими функціями управління, окремими частинами загальної управлінської діяльності, які функціонують, змінюються і розвиваються разом із розвитком керуючої системи.
- в) Горизонтальне просторове розміщення сукупності ланок (органів) управління.
- г) Поєднання структурних елементів і підрозділів.

11. При формуванні організаційних структур управління використовують такі методологічні підходи:

- а) Системний і ситуаційний.
- б) Функціональний і цільовий.
- в) Процесний і системний.
- г) Лінійний і системний.

12. Функціональний підхід до формування організаційних структур

— це:

- а) Конструювання структури, цілі та завдання соціально-економічної системи.
- б) Сукупність елементів, які технологічно пов'язані між собою в процесі виробництва (робоче місце - виробнича дільниця - підприємство).
- в) Пряма залежність структури управління від обсягу, складності і характеру виконання функцій управління.
- г) Поєднання затрат із середовища, трансформаційних процесів та випуску у середовище.

13. Цільовий підхід до формування організаційних структур — це:

- а) Конструювання структури, цілі та завдання соціотехно-економічної системи;
- б) Сукупність елементів, які технологічно пов'язані між собою в процесі виробництва (робоче місце - виробнича дільниця - підприємство);
- в) Пряма залежність структури управління від обсягу, складності і характеру виконання функцій управління;
- г) Поєднання затрат із середовища, трансформаційних процесів та випуску у середовище.

14. Основними типами організаційної структури є:

- а) Економічна, соціальна, адміністративна, технічна, наукова і т. п.
- б) Лінійна, лінійно-функціональна, секційна, орієнтована на колектив.
- в) Лінійна, функціональна, комбінована.
- г) Лінійно-функціональна, лінійно-штабна.

15. Суть лінійного управління полягає в тому, що:

- а) Управління здійснюється кваліфікованими фахівцями, компетентними у конкретних сферах виробництва, господарювання та управління, котрі готують кваліфіковані рішення.

- б) Очолює кожен виробничий колектив керівник (орган управління), що здійснює всі функції управління.
- в) При лінійних керівниках створюють штаби (служби), що спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій.
- г) Роботу розподіляють рівномірно між спеціалізованими підрозділами.

РОЗДІЛ 10. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ

НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ

Вивчивши цю тему курсанти (студенти) та слухачі повинні знати і вміти:

1. Як відбувається процес прийняття та виконання рішень;
2. Визначити сутність процесу ухвалення рішення, виділити типи та умови ухвалення управлінських рішень.
3. З'ясувати суть раціонального підходу до ухвалення рішень, аналізувати його етапи.
4. Охарактеризувати поведінкові аспекти ухвалення рішень, визначити місце етики у цьому процесі.
5. Аналізувати групові форми ухвалення управлінських рішень, визначити їхні переваги та недоліки.
6. Виробляти дієві способи управління процесом ухвалення управлінських рішень.

Ключові поняття та терміни: рішення, управлінське рішення, процес, ухвалення управлінського рішення, ризик.

10.1. Сутність прийняття управлінських рішень та їх класифікація

Найбільш відповідальною стадією в процесі управління, які здійснюють керівники-менеджери та інші посадові особи органів і підрозділів цивільного захисту, є розробка і прийняття управлінських рішень. Всі без виключень практичні дії в системі цивільного захисту починається з прийняття конкретного рішення, яким передбачається безперервна система заходів його реалізації, прийнятих на різних етапах управління.

В ДСНС України прийняття рішень наявне при здійсненні всіх управлінських функцій, оскільки при плануванні, організації, мотивації і контролі необхідно приймати управлінські рішення. Не прийнявши

відповідного рішення, не можна реалізувати ні одну з перерахованих вище функцій. При ухваленні рішення перед керівником постають дві задачі: виробити можливі варіанти рішень і з них вибрати найкращий.

Реалії сьогодення постійно висувають перед керівником проблемні завдання: впровадження інноваційних підходів, вирішення комплексу службових та соціальних питань, пошук нових методів стимулювання діяльності особового складу та одночасне зміцнення єдиноначальності і дисципліни. Принципові зміни при реформуванні в структурі ДСНС України, запровадження нових принципів управління вимагають від керівників органів і підрозділів цивільного захисту глибокого вивчення сучасних методів і форм прийняття управлінських рішень. Кожний керівник у сфері управління зобов'язаний володіти теорією, практикою і мистецтвом управління, уміти чітко визначати цілі своєї діяльності, визначати стратегію й тактику, необхідні для їхнього досягнення, приймати управлінські рішення і нести відповідальність за них. І таким інструментом для здійснення управлінського впливу є рішення.

Якість управлінських рішень визначає весь хід процесу управління, кінцеві результати будь-якої діяльності керівника. Кожна практична дія в роботі ДСНС України розпочинається з прийняття певного рішення, яким передбачено безперервний ланцюг заходів щодо його реалізації.

Прийняття рішень – складова будь-якої управлінської функції, оскільки рішення – це головний продукт праці керівника-менеджера. Тому розуміння природи прийняття управлінських рішень надзвичайно важливе з погляду найкращого уявлення про процес управління в цілому.

Поняття «управлінське рішення» треба відрізнити від «рішення» взагалі. У повсякденному житті кожен з нас постійно приймає безліч рішень - суттєвих і незначних, пов'язаних з службою, особистим і суспільним життям. Більшість рішень ми приймаємо навіть не замислюючись, бо існує автоматизм поведінки, вироблений практикою, але не всі вони управлінські.

Під час прийняття рішення мають місце три моменти: інтуїція, судження і раціональність.

Людина керується власними відчуттями, коли приймає інтуїтивне рішення. У рішеннях на підставі суджень превалюють знання і досвід минулого. Частіше обирається варіант рішення, який мав найбільший успіх у минулому в схожій ситуації. Раціональні рішення базуються на застосуванні методів економічного аналізу, обґрунтованості й оптимізації вибору. Перевагу одного з моментів при прийнятті рішення визначає особа, яка приймає рішення. Перші два моменти превалюють при індивідуальному прийнятті рішення, а другий і третій - при колективному.

Управлінське рішення - це діяльність суб'єкта управління, спрямована на досягнення цілей, які поставлені перед керованою системою (об'єктом), його структурними підрозділами, підлеглими; це одноразовий вплив керуючої системи на об'єкт управління, який містить формулювання цілей, дій та їхньої реалізації. Як правило, формулювання рішення містить констатуючу (інформація про стан вирішуваної проблеми) і результативну (розпорядження про дії) частини.

Дуже важливим в управлінні є визначення ефективності управлінського рішення.

Ефективним можна вважати управлінське рішення, позитивний ефект якого перевищує ефект від небажаних наслідків. Таким чином, ефективність управлінського рішення прямо пропорційна позитивному ефекту в процесі досягнення мети і обернено пропорційна ефекту від небажаних наслідків та кількості й якості використаних засобів.

Рішення, які приймає керівник ДСНС України, визначають не лише ефективність його діяльності, але й можливість функціонування всіх структурних підрозділів. Йому необхідно приймати обґрунтовано об'єктивні рішення в ситуаціях виключної складності і тому рівень його компетентності визначається не лише ефективністю прийнятих рішень, але й умінням прийняті рішення реалізувати.

Рішення може розглядатися як організаційний акт, як один з основних етапів процесу управління, як інтелектуальна задача, як процес легалізації керуючого впливу на керовану підсистему.

Прийняття рішень означає усунення проблеми і відхилення всіх варіантів рішення, крім прийнятого. Прийняття рішень є поштовхом до дії інших людей. Розв'язання проблеми вимагає дії, тобто прийняття рішення, насамперед керівником, а потім і особами, зайнятих збором і обробкою інформації.

Процес - це низка взаємопов'язаних дій чи операцій, які здійснюються для отримання певних результатів.

Процес прийняття рішення - сукупність взаємопов'язаних послідовних дій людини чи групи людей, які здійснюються з метою досягнення певних цілей або усунення чи запобігання проблемним ситуаціям.

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч різноманітних факторів. До найважливіших з них належать такі:

- ступінь ризику – розуміється, що завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на діяльність підрозділу. Ризик - фактор, який керівник враховує свідомо, або підсвідомо, при прийнятті рішення, оскільки він пов'язаний із зростанням відповідальності;

- час, який відводиться керівнику для прийняття рішення. На практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу, особливо в умовах надзвичайної ситуації;

- особисті якості керівника – один з найбільш важливих факторів. Незалежно від того, як керівник приймає рішення і відповідає за них, він повинен мати здібності до того, щоб приймати вірні рішення.

Таким чином, процес прийняття рішення в органах і підрозділах цивільного захисту – це дії суб'єктів управління, які скеровані на підготовку, розробку і реалізацію рішення з метою досягнення певної цілі, наслідком чого є виконання поставлених завдань.

Ефективність управління залежить від комплексного врахування багатьох факторів і, не в останню чергу, – від процедури прийняття рішень та їхнього практичного втілення в життя. Але для того, щоб рішення було дієвим і

ефективним, потрібно дотримуватися певних методологічних основ і враховувати усі фактори середовища прийняття рішення.

Прийняття рішення передбачає три основних елементи:

- ознакою рішення є наявність вибору, коли керівник, що приймає рішення, має декілька варіантів можливого рішення;
- вибір має бути свідомим, тобто йому має передувати низка розумових процесів. Інстинктивний акт чи необдуманна, імпульсна дія не є рішенням;
- цілеспрямованість, тобто вибір має бути орієнтованим на одну чи кілька цілей і передбачати досягнення результатів.

Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт (систему) управління для досягнення цілей організації. Вибір, який здійснюється керівником, виступає як своєрідна формула управлінського впливу на об'єкт управління і визначає дії, необхідні для здійснення змін його стану.

З метою підвищення відповідальності за прийняття та здійснення рішення, а також створення передумов для ефективного контролю за його виконанням, рішення має бути документованим. Документація рішення оформляється з урахуванням чинних законодавчих та інших правових актів. Форма документування рішення залежить від його призначення, а зміст повинен відповідати таким вимогам: у документованому рішенні відображують мету, визначають засоби досягнення цієї мети у вигляді конкретних заходів, визначають очікувані результати, встановлюють строки виконання кожного заходу та називають конкретних осіб, які відповідають за реалізацію рішення.

Управлінські рішення є результатом будь-якої управлінської діяльності і займають центральне місце в процесі управління.

Управлінське рішення як процес – пошук та аналіз необхідної інформації, розроблення, затвердження і реалізація рішення.

Управлінське рішення як явище – план заходів, постанова, усне або письмове розпорядження тощо.

Змістом функції прийняття рішень є не тільки вибір, а й підготовка до нього, визначення необхідних елементів для його здійснення.

У різних джерелах управлінські рішення класифікуються за типами і механізмами їхнього прийняття по-різному. При цьому використовується різна термінологія для визначення близьких, власне кажучи, понять.

Класифікація рішень – це процес, що дає змогу впорядкувати їх і виявити загальні закономірності та характерні особливості, властиві окремим їх різновидам.

За тривалістю здійснення управлінські рішення поділяються на: стратегічні (довгострокові), планові (поточні) та тактичні (короткострокові, оперативні).

За об'єктами впливу рішення поділяються на: зовнішні, що торкаються відносин організації з зовнішнім середовищем; внутрішні, що стосуються тільки самої організації; і змішані, що стосуються й організації, і зовнішнього середовища.

За функціями управління рішення поділяються на: загальні, що торкаються всіх сфер діяльності цивільного захисту, функціонування керованої системи, і конкретні, спрямовані на окремі елементи чи системи різних сторін.

За формою вираження рішення бувають письмовими й усними.

За ступенем інформованості керівника (повнотою інформаційного забезпечення) управлінські рішення поділяються на рішення, прийняті в умовах: визначеності, неповної визначеності (ризик) та повної невизначеності.

У практичній діяльності ДСНС України усі рішення певним чином взаємопов'язані. Одиначні важливі рішення передбачають прийняття рішень менш значних. При цьому масштабні рішення мають значення для всієї організації в цілому, а не для окремих структурних підрозділів.

10.2. Інформаційний чинник в управлінському рішенні

Важливу роль при ухваленні управлінського рішення відіграє інформація. Процес, за допомогою якого можна одержувати чи передавати управлінську інформацію, називається комунікацією.

Очевидно, що без процесу комунікації, без передачі інформації від суб'єкта управління до об'єкта управління і навпаки, без того, щоб передана інформація була правильно зрозумілою, ефективна робота системи управління є не можливою.

Без наявності комунікації неможливо визначитись з загальною метою, що лежить в основі діяльності ДСНС України. Без комунікації не можливе виконання будь-яких функцій управління.

Усі процедури процесу прийняття рішення мають інформаційний характер, тобто керівник вступає в комунікацію з підлеглими для одержання інформації з важливої проблеми, аналізує отриману інформацію, забезпечує збір необхідної додаткової інформації, зіставляє дані й обирає альтернативу, передає виконавцеві прийняте рішення у вигляді інформації і одержує інформацію про хід реалізації рішення.

Якість, швидкість потоку і розподіл інформації в часі, що видається управлінською технологією особам, відповідальним за прийняття рішень, мають особливе значення для ефективної діяльності органів і підрозділів цивільного захисту.

У процесі управління керівники органів і підрозділів постійно мають справу з інформацією як необхідним засобом розробки управлінських рішень та їх реалізації.

Для того щоб інформаційне забезпечення управління органів у сфері цивільного захисту було ефективним, практика і теорія відпрацювали ряд вимог до нього. Серед них визначаються такі:

- мінімальність інформації — передбачає обмеження збирання і опрацювання лише тих повідомлень (інформації), без яких неможливо управляти об'єктом;

- достатність інформації — означає, що інформація має давати вичерпне й повне уявлення про функціонування об'єкта, а також оптимальні чи близькі до них рішення. При визначенні потреб в окремих видах інформації слід у першу чергу враховувати значимість для управління її кожного виду, частоту створення, взаємозв'язок з іншими видами інформації.

Сьогодні керівники часто відчують недостатність інформації у зв'язку з тим, що не всі відомості, які входять до системи, корисні, подані в потрібному вигляді та відповідають поставленим цілям управління. Так, наприклад, у ряді форм статистичної звітності містяться не стільки нові повідомлення, скільки довідкові показники. У результаті складається суперечлива ситуація: при явній перевантаженості органів управління інформацією рішення часто приймаються в умовах невизначеності, що значно знижує їхню якість.

Однією з головних вимог до організації управління є забезпечення високої вірогідності відомостей. Без правдивої інформації про об'єкт управління неможливо організувати його роботу, використати найдосконаліші методи управління.

Підвищення ймовірності інформації можна досягти в результаті скорочення ланок опрацювання, підвищення відповідальності за правдивість, більш широкого впровадження сучасних інформаційних технологій.

Управлінська інформація у вигляді вхідного потоку для підготовки і ухвалення управлінських рішень повинна представляти собою множину певним чином упорядкованих, опрацьованих і проаналізованих корисних відомостей. Для того щоб відомості набули статусу управлінської інформації, вони мають пройти аналітико-синтетичне опрацювання. Обсяг цих відомостей визначається даними: про різні сторони, результати і умови функціонування об'єкта, які використовуються суб'єктом управління для організації управлінського впливу, включаючи параметри про підготовку, ухвалення та реалізацію ухвалення управлінських рішень.

Значення інформації в управлінні ДСНС України важко переоцінити. Інформація дозволяє суб'єкту управління мати достовірне уявлення про досягнення поставлених цілей і завдань, необхідності і доцільності прийняття певних заходів впливу на систему (її елементи) для того, щоб забезпечити реалізацію тих чи інших управлінських рішень, особливо в умовах надзвичайних ситуацій.

При зборі та аналізі інформації, використовуваної в процесі управління органами управління цивільного захисту, слід керуватися вимогою

оптимальності та, зокрема, уникати двох крайнощів - великої кількості і дефіциту інформації. Іншими словами, з одного боку, не можна підмінити якість інформації її кількістю, а з іншого - переоцінювати значення будь-яких даних та відомостей на шкоду іншим, необґрунтовано звужувати інформаційну базу аналізу стану про будь-які події. Повнота інформації дає можливість відобразити головні сторони службової діяльності, підвищує якість управлінських рішень за рахунок обліку різних чинників, прямо або побічно впливає на результативність роботи ДСНС України.

Слід зазначити, що визначення інформації в сенсі забезпечення її повноти багато в чому зумовлене рівнем професійної підготовки, життєвим досвідом, стажем роботи та іншими особистісними характеристиками об'єкта управління.

З вимогами оптимальності органічно пов'язане вимога конкретності інформації. Для організації управлінської діяльності - це вимога особливо актуально. Невизначені, неперевірені дані будучи покладені в основу оцінки оперативної обстановки, приводячи до прийняття неправильних містять серйозні помилки управлінських рішень, які часом, можуть мати негативні наслідки для всієї керуючої системи, а в кінцевому рахунку - до виконання конкретних завдань, що стоять перед органами і підрозділами цивільного захисту.

Конкретність інформації не можна розглядати у відриві від вимоги безперервності її надходження. Поза регулярного, систематичного надходження інформації (як від суб'єкта управління до об'єкта управління, так і навпаки) процес управління починає втрачати ефективність, оскільки стає скрутно, а часом і просто неможливо, виявляти тенденції та причини позитивних та негативних явищ, своєчасно розробляти та вживати заходів щодо оперативному реагуванню на ускладнення обстановки.

Ефективність функціонування органів управління у сфері цивільного захисту під час реагування на надзвичайну ситуацію, адекватність прийнятого рішення обстановці, що склалася передбачає виключення можливих помилок під час обробки інформації та її узагальнення. Це стосується збирання

інформації, її переробки, розподілу між ланками управління, надання керівництву інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. В той же час, на ефективність управління суттєво впливає достовірність інформації. Адже хибна інформація може призвести до прийняття хибного рішення. У цьому випадку доцільно отримувати інформацію в реальному масштабі часу.

Недостатній обсяг інформації, або її відсутність про обстановку, що склалася, призводить до погіршення якості управлінського рішення, тобто до зниження його адекватності ситуації. Наявність додаткової інформації дає можливість підвищити якість рішення, але не слід забувати, що процес збирання інформації потребує певного часу та фінансових ресурсів, тому витрати на додаткову інформацію не повинні перевищувати ефект від покращання рішення. Крім того, перенасиченість інформацією збільшує час на її обробку, а отже, і на підготовку рішення та призводить до несвоєчасності його прийняття. Тому керівництву слід подавати лише факти, необхідні для прийняття рішення, але при цьому не слід забувати й про те, що надмірне узагальнення також не сприяє підвищенню якості управлінських рішень.

Отже, для підвищення надійності функціонування органів управління за рахунок інформаційного фактора вона має бути забезпечена кваліфікованими аналітиками, різноманітними джерелами постачання інформації та надійними засобами зв'язку і передачі даних для прийняття обґрунтованого управлінського рішення і доведення його до виконавців. Час є одним з таких факторів, що не піддаються впливу з боку людини, хоча будь-яка її діяльність та розвиток ситуацій відбуваються у часі. Для повсякденних умов діяльності існують нормативно визначені терміни, що відводяться управлінцям на вирішення того чи іншого завдання в залежності від його складності, масштабів, кола осіб, яких воно стосується, рівня управління тощо. Досвід свідчить про те, що надзвичайна ситуація розвивається дуже динамічно, внаслідок чого значно зменшується резерв часу на обробку інформації, прийняття адекватних рішень та їх реалізацію. За таких умов здебільшого рішення доводиться приймати у реальному масштабі часу з урахуванням

ресурсних обмежень через те, що управлінське рішення має бути реалізоване раніше, ніж ситуація знову зміниться і не відповідатиме вжитим заходам.

Крім цього, життєво важливими є процеси прийняття управлінського рішення у надзвичайних ситуаціях, наприклад при виникненні пожеж, катастрофах, стихійних лихах, коли йдеться не тільки про оптимальне використання матеріальних та фінансових ресурсів, а в першу чергу про життя людей, у тому числі й дітей. Адже їх долю іноді вирішують секунди.

Результатами діяльності органів та підрозділів цивільного захисту, крім врятованих людей, є збережені від знищення вогнем матеріальні цінності. Тому тут економія часу матеріалізується і виступає безпосередньо в ролі вартості матеріальних цінностей, будов, споруд, які були врятовані від вогню. Таким чином, оптимізація управління в даному випадку — це процес, який у першу чергу направлений на економію часу за безпосереднього виконання закріпленої функції — попередження та гасіння пожеж.

У рятувальній службі фактор часу та фактор ризику в прийнятті управлінського рішення перебувають в постійному змаганні. Спрямованість керівника до прийняття рішення з меншим ступенем ризику призводить до збільшення витрат часу на його підготовку, вибір оптимального варіанту і, якщо це можливо, на його експериментальну перевірку. Звідси посилюється ризик щодо несвоєчасного прийняття управлінського рішення.

Аналіз технології управління та розробки управлінських рішень в органах і підрозділах цивільного захисту свідчить про необхідність сучасних наукових методів розв'язання управлінських проблем — передусім інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень на основі використання засобів обчислювальної техніки.

10.3. Етапи прийняття управлінських рішень

Важливу роль в органах і підрозділах цивільного захисту відіграє визначення послідовності етапів розробки та прийняття управлінського рішення. Розробка управлінського рішення є комплексом різних управлінських дій, де кожна наступна дія є логічним продовженням попередньої.

Процес прийняття рішень є дуже непростим. В ДСНС України практика розробки і прийняття управлінських рішень має свої особливості, обумовлені характером і специфікою її діяльності, її організаційною структурою, діючою системою комунікацій. Проте є загальне, характерне для будь-якого процесу прийняття рішень, де б він не здійснювався. Це той єдиний стрижень, що формує технологію розробки і прийняття рішень, використовувану в будь-якій організації.

Для успішного виконання цієї функції необхідно знати послідовність етапів вироблення рішень і порядку дій на кожному з них. Розглянемо основні етапи процесу прийняття управлінських рішень, які в технологічному аспекті вважаються послідовними операціями і процесами, між якими існують прямі та зворотні зв'язки.

1. Визначення проблеми. Вихідним моментом вироблення рішення вважається виникнення ситуації, яка вимагає його прийняття. Ситуація може складатись у зв'язку з надходженням розпорядження від вищестоящого органу про необхідність виконання певних дій чи прийняттям рішення з якоїсь конкретної проблеми та її практичним вирішенням. На даному етапі визнається невідповідність існуючого стану системи управління прогнозованому, а тому виникає необхідність у внесенні певних корективів. Більшість проблем має велику кількість рішень, тобто різних способів переходу від одного стану до іншого.

З'ясування порядку дій керівника на цьому етапі є вкрай важливим і необхідним, оскільки від цього залежить результат усіх подальших дій та правильність прийняття рішення. Саме на даному етапі керівник повинен усвідомити суть проблеми та її зміст, а також взаємозв'язок з іншими сторонами управлінського процесу для врахування при підготовці та прийнятті рішення.

Розглядаючи управління у сфері цивільного захисту як неперервний процес вирішення проблем, що виникають в службовій діяльності, теорія прийняття рішень дотримується принципу, згідно з яким рішення повинні вироблятися не за окремими функціями управління, а щодо проблеми в цілому.

Це стосується не тільки вищестоящих рівнів управління, але й тих ланок, де виникає проблема.

Для того, щоб змінити ситуацію, необхідно:

- шукати й аналізувати інформацію, яка стосується проблеми; чим більше інформації про стан проблеми, тим більше вона структурована;
- узагальнити проблему, визначити важливість проблеми;
- використати індивідуальні або групові методи для визначення й аналізу проблеми.

Головне завдання даного етапу - оцінити потребу в прийнятті нового управлінського рішення.

2. *Підготовка необхідної інформації.* Підготовка управлінського рішення передбачає, насамперед, збір та обробку необхідної інформації, яка відіграє визначальну роль у формуванні рішення. Своєчасне отримання, обробка та передача достовірної і достатньо повної інформації дозволяє приймати виважені управлінські рішення, вдосконалювати внутрішні та зовнішні системні зв'язки і, як наслідок, у більшості випадків забезпечувати прийнятну ефективність управлінських рішень.

На цьому етапі з'ясовується директивна інформація та правовий бік проблеми, вивчається нормативна інформація з питання, що вирішується, досвід, збирається внутрішня поточна інформація і дані про ресурси для реалізації рішення. Основними вимогами до інформації, яка збирається та обробляється, є: повнота, якість, цінність, корисність, достовірність, точність, актуальність, щільність, оперативність, доступність.

Збираючи інформацію, слід зосередитися на пошуках лише такої кількості даних, які б забезпечили прийняття рішення. Тобто, інформація повинна бути достовірною, об'єктивною, своєчасною та достатньою. Слід пам'ятати, що релевантна (міра відповідності отриманого результату бажаному) інформація є основою рішень, а тому необхідно прагнути до її максимальної точності та відповідності проблемі.

Доцільною при одержанні й обробці інформації про ситуацію ухвалення рішення є підготовка аналітичного матеріалу, що відбиває основні особливості і

тенденції розвитку ситуації. Природно, що такий аналітичний матеріал повинен готуватися спеціалістами, що володіють достатніми знаннями і досвідом в галузі, до якої належить ситуація ухвалення управлінського рішення.

3. Визначення цілей. Процес прийняття рішень повинен починатися з виявлення і чіткого формування кінцевої мети; необхідно розглядати всю проблему як цілісну єдину систему і виявити всі наслідки й взаємозв'язки кожного рішення; виявити і проаналізувати можливі альтернативні шляхи досягнення мети; конкретизувати мету окремих підрозділів, які не повинні вступати в конфлікт з метою всього підприємства, об'єднання.

При прийнятті важливих рішень, наслідки реалізації яких можуть зіграти значну роль, цілі, досягнення яких прагне організація, необхідно представляти чітко. Розробляються і використовуються методи формування дерев цілей, що дозволяють визначити ієрархічну структуру системи цілей, і дерев критеріїв, що дозволяють оцінити ступінь досягнення цілей.

Методом системного аналізу, спрямованим на забезпечення єдності вибраної цілі та засобів її досягнення, є побудова дерева цілей.

«Дерево цілей» – ієрархічна деревоподібна структура, яку отримують поділом загальної цілі на підцілі, а їх, у свою чергу, на детальніші складові — нові під цілі, функції тощо. При цьому головну ціль розміщують на найвищому рівні.

Метод уможливорює поділ складного завдання, яке важко формалізувати, на сукупність простіших завдань, для розв'язання яких існують перевірені прийоми й методи. Послідовний поділ розв'язуваної проблеми на під проблеми є важливим етапом системного аналізу проблем. Поділ продовжують доти, доки не отримають прості, звичні, очевидні завдання, які можна розв'язати відомими методами.

Слід пам'ятати, що вибір неправильних цілей призведе не стільки до розв'язання існуючої проблеми, скільки до виникнення нових проблем.

4. Генерування альтернативних варіантів розв'язання проблеми. Однією з характерних рис управлінського процесу є багатоваріантність шляхів переходу системи з одного стану в інший чи можливість прийняття великої

кількості різних рішень з однієї і тієї ж проблеми. Якщо в умовах адміністративно-командної системи управління практика одно варіантного вирішення проблем, що була швидше правилом, ніж винятком, якимось спрацьовувала, то в умовах надзвичайних ситуацій, коли різко зростає ступінь ризику і знижується ступінь визначеності проблемної ситуації, потреба у розробці багатьох альтернативних (взаємовиключних) варіантів майбутнього рішення стає життєво необхідною. Варіанти та їх оцінка є найважливішими умовами ефективності управлінського рішення, що визначається через відношення ступеня досягнення поставлених перед системою цілей до затрат на їх реалізацію.

На основі отриманої інформації можна розробити альтернативні рішення. Ключем оцінки альтернатив є відповідність очікуваного результату бажаним обставинам. Для оцінки альтернатив необхідно: оцінити очікуваний результат кожної альтернативи; оцінити очікувану вартість альтернатив; оцінити несподівані фактори, властиві кожній альтернативі. Враховуючи, що максимальної відповідності альтернативних результатів і бажаної ситуації важко досягти, необхідно визначити максимально можливі варіанти вирішення проблеми. З метою запобігання небезпеці ігнорування частини кращих альтернатив, слід спрямувати зусилля на ретельне виявлення та обґрунтування всіх без винятку альтернатив. При цьому допустимі альтернативи обираються з урахуванням обмежень, можливостей організації та критеріїв.

5. Аналіз можливих наслідків. Маючи необхідну інформацію про ситуацію і знаючи цілі, до досягнення яких прагне організація, можна приступати до аналізу ситуації. Основною задачею аналізу ситуації є виявлення факторів, що визначають динаміку її розвитку.

Поверховий аналіз можливих наслідків управлінських рішень, недооцінка чи переоцінка їх якості в майбутньому можуть призвести до того, що перед суб'єктом виникнуть суттєві труднощі та протиріччя. Тут особливо необхідно звернути увагу на розвиток у керівників та працівників, які беруть участь у розробці управлінських рішень, таких творчих здібностей, як

чутливість до проблем, швидкість і гнучкість мислення, здатність по-новому визначити проблему, оригінальність мислення.

Не прогнозуючи ходу розвитку подій, неможливо керувати. Оскільки при використанні експертної інформації велике значення мають не тільки кількісні, але й якісні оцінки, традиційні методи розрахунків прогнозів далеко не завжди можуть застосовуватись. До того ж у багатьох складних ситуаціях далеко не завжди ми маємо досить достовірну статистичну інформацію, необхідну для розробки прогнозу.

Перераховані вище причини роблять актуальною проблему застосування методів експертного прогнозування, більшою мірою таких, що орієнтуються на роботу як з кількісними, так і з якісними експертними оцінками. Перспективними є, зокрема, можливості використання методу експертних кривих, що розвивається, за допомогою яких може описуватись динаміка прогнозованого розвитку об'єкта експертизи.

Аналіз наслідків альтернатив - одна з найбільш трудомістких дій, що пов'язана найперше з використанням методів зіставлення витрат та результатів. Серед найбільш відомих правил вибору альтернатив (вирішальних правил) можна виділити такий як принцип Парето, коли після виділення та аналізу альтернативних варіантів відкидаються домінуючі рішення; лексикографічний вибір, коли альтернативи оцінюються спочатку за найбільш важливими, а потім за найменш важливими критеріями; методи на основі функції корисності альтернативного варіанта рішення.

б. Прийняття (вибір) рішення. Це творчий процес вибору із числа можливих альтернатив єдиного рішення, яке приймається до виконання. Для процесу ухвалення управлінських рішень характерні багатогранність і складність взаємовпливів соціальних, економічних, технічних факторів та інформації, а тому головна роль у пошуку оптимального чи прийнятного рішення відводиться людині. Як би ефективно не використовувались інформаційна та обчислювальна техніка на етапі збору інформації та даних і навіть підготовки варіантів поведінки, функція вибору оптимального варіанта, тобто функція прийняття рішення покладається на керівника. Будучи творчим,

процес ухвалення рішень спонукає до активної реалізації сили і потенціалу людського розуму. Адже рішення - не просто елементарне логічне узагальнення інформації, а продукт творчого мислення, інтуїції та фантазії людини. Формальні методи і технічні засоби використовуються нею в процесі прийняття рішень як допоміжні інструменти. Тому процес прийняття рішення - завжди вольовий акт, соціальна дія, яка виражає не тільки потреби та інтереси особи і відображає інтереси певних соціальних сил в організації, але й реалізує ці соціальні інтереси. Ось чому зростає відповідальність управлінців за прийняті рішення.

У кожній конкретній ситуації існує декілька об'єктивно можливих рішень.

На вибір рішення впливають такі фактори: цілі, поставлене вищестоящим органом; право керівника приймати ті чи інші рішення; наявність ресурсів; здібності керівника та його працівників. Досвід, розуміння сутності проблеми, передбачення перспективи та інтуїція допомагають оцінити значимість альтернативних варіантів і обрати найбільш раціональне рішення. Головною вимогою до управлінського рішення є чіткість, зрозумілість для виконавців, конкретність та підконтрольність. Затвердження рішення є актом його офіційного прийняття, воно має доводитися виконавцям у письмовій формі за відповідними підписами посадових осіб, які уповноважені їх затверджувати. У рішенні накреслюється програма дій його виконання, для чого вказується: що робити; кому виконувати; термін виконання; як виконувати; хто і як контролює виконання рішення.

Слід зазначити, що при прийнятті складних, багатоаспектних рішень роль оцінних суджень фахівців, що професійно володіють проблемами, щодо яких приймається рішення, значно зростає.

Таким чином, до успіху приводить оптимальне поєднання досвіду і знань висококваліфікованих фахівців-експертів і мистецтва керівника правильно зрозуміти й оцінити ситуацію і прийняти часом єдино вірне рішення.

Прийняття колективних рішень - одна з найбільш важливих процедур процесу прийняття управлінських рішень. На відміну від процедури визначення

результуючих експертних оцінок, обговореної вище, вона припускає не тільки розрахунок результату колективної експертизи, але також використання спеціальних методів відкритого обговорення альтернативних варіантів рішень, додатковий обмін інформацією між особами, що беруть особисту участь у процесі прийняття рішень, узгодження протилежних точок зору, пошук компромісу і т.д.

Ще однією важливою відмінністю обговорюваних колективних процедур є те, що рішення, прийняті колективно є остаточними, у той час як результуючі експертні оцінки служать лише необхідною базою для прийняття управлінських рішень.

7. Доведення управлінських рішень до виконавців. Важливою вимогою на цьому етапі є оперативність доведення змісту рішення до безпосередніх виконавців та забезпечення його виконання. Для цього необхідно визначити способи і форми передачі рішення; визначити час, необхідний на його передачу; уточнити способи і засоби підтримки зв'язку і порядку взаємодії виконавців.

Правильно довести рішення до виконавців - означає обрати найбільш відповідний вид оформлення рішення в команду (наказ, розпорядження, рішення, постанова тощо) і викласти його так, щоб виконавець уяснив проблему і чітко бачив ціль, а також усю структуру проблеми, що вирішується у цілому, та своє місце в ній. Керівник повинен спонукати виконавців до ініціативного вирішення часткових завдань, що витікають із загальної проблеми; зробити виконавця своїм однодумцем, не примушувати, а переконувати в необхідності та правильності прийнятого рішення.

8. Організація виконання рішень. Після оприлюднення рішення виконавці з урахуванням отриманих основних вказівок розробляють детальні плани і програми дій. Однак не менш важливою є задача - забезпечити його успішну реалізацію.

Для цього необхідно скласти план дій, оскільки від обраного складу дій, послідовності їхнього здійснення, намічених термінів і, мабуть, самого

головного - ресурсів, що забезпечують здійснення дій, виконавців, які повинні ці дії здійснити, залежить дуже багато чого.

При цьому слід зазначити, що план - це не раз і назавжди задана догма. Адже ми живемо і діємо у світі, що постійно змінюється. Можуть різко змінитися зовнішні умови, можливі зміни й у середині організації.

Якщо у плані не знайде відображення зміна умов, у яких повинні здійснюватися заплановані дії, іншими словами, якщо при плануванні не буде діяти механізм зворотного зв'язку, успіх організації є сумнівним. Хід реалізації плану повинен постійно відслідковуватися, відхилення при виконанні плану повинні аналізуватися. План, якщо це доцільно, повинен коректуватися, а використання сучасних технологій підтримки управлінських рішень дозволяє організації та її керівнику більш ефективно здійснювати процес планування.

В них виділяють окремі завдання, призначають відповідальних, визначають терміни виконання. Наявність в організації чіткого розподілу і координації функцій, дійових регламентів і процедур управління - складові успіху в їх виконанні.

Важливою частиною цього етапу є забезпечення діяльності виконавців.

При цьому розрізняють матеріально-технічне і фінансове забезпечення; організаційне забезпечення; психологічне забезпечення; стимулювання роботи виконавців. Зрозуміло, що забезпечення діяльності виконавців повинно здійснюватись у рамках законності з дотриманням вимог керівних документів.

Слід не просто ознайомити колектив (чи окремих службовців) зі змістом управлінського рішення, але й здійснити при цьому комплекс заходів з метою унеможливити емоційні бар'єри, подолати пасивність виконавців, мобілізувати їх енергію та ініціативу на реалізацію нових настанов. Керівник повинен стимулювати розвиток ініціативи у виконавців; дати їм необхідні повноваження; звільнити від дріб'язкової опіки; не обмежувати у виборі методів та засобів виконання часткового завдання в рамках правових норм і їх функціональних обов'язків.

Суть завдання у тому, щоб забезпечити не тільки правильне, адекватне трактування змісту вимог, які містить рішення, але й показати роль та

відповідальність кожного виконавця, привести у дію їх особисту активність, перевести зовнішні вимоги рішення на внутрішні настанови підлеглого, поєднавши їх з його особистими потребами та інтересами.

Таким чином, прийняте управлінське рішення повинно бути не тільки похідною від наявного стану управлінської ситуації, але й враховувати можливі перешкоди у його виконанні. Мало блискуче вирішити проблему і сформулювати оптимальний шлях досягнення мети, потрібен ще значний вольовий вплив, примус, що дозволить це рішення впровадити у життя.

9. Контроль реалізації управлінських рішень. Принциповою вимогою до ефективного функціонування системи управління є об'єктивність контролю.

У процесі контролю за діями виконавців керівник повинен установити: чи досягнута запланована рішенням мета, тобто чи виконано рішення повністю, частково або не виконано, в якій частині не виконано тощо; якщо ціль досягнута, то чи був процес її досягнення найкращим (оптимальним), чи відповідали методи і засоби її досягнення вимогам законодавства. Якщо мета не виконана, то необхідно встановити, які основні причини цього, в якій частині вони залежали від виконавців, а в якій - від правильності та обґрунтованості самого прийнятого рішення.

10. Оцінка рішення та отриманих результатів. Оцінки успіхів і невдач повинні бути диференційовані відповідно до їхнього впливу на перебіг (а не тільки на результат) справи. Аналіз і узагальнення досвіду - головний шлях до самонавчання та вдосконалення системи державного управління.

Головне значення цієї стадії управлінського процесу полягає в установленні зворотного зв'язку від реалізації рішення до попередніх аналітичних та директивних стадій, а саме - до пошуку нових альтернатив, зміни умов постановки проблеми, корекції рішень і навіть перегляду поставленої мети, оцінки ефективності виконання рішення.

У результаті визначається відповідальність тих, хто приймав рішення, за компетентність, якість, своєчасність прийнятого рішення та виконавців за ступінь адекватності його виконання. Крім того, цей етап дає змогу виявити

міру реалізації соціальних інтересів, які були виражені в управлінському рішенні.

10.4. Особливості прийняття управлінських рішень

Кожне з управлінських рішень, не дивлячись на схожу систему їх ухвалення має свої особливості прийняття. Розглянемо їх більш докладно.

Два найпоширеніші типи рішення - *програмоване і непрограмоване*.

Програмовані рішення – це ті, що повторюються багатократно і мають напрацьовані правила й процедури прийняття . Запрограмовані (стандартні) рішення є дуже поширеними, наприклад, у практиці ліквідації можливої пожежі, коли розробляється оперативний план і картка гасіння пожежі. Це пов'язано з тим, що дії з ліквідації такого роду надзвичайної ситуації на конкретному об'єкті в основному є регламентованими. Приймаючи запрограмоване рішення, керівник здійснює вплив згідно визначеної процедури, установлених правил і алгоритмів.

Непрограмовані рішення – це ті, що виникли проблему мають вирішувати вперше, отже всі етапи підготовки рішення треба розробляти спеціально. У таких ситуаціях відсутні очевидні альтернативи і готові процедури рішення проблем. Наприклад, не дивлячись на очікувану стандартну ситуацію при виїзді оперативно-рятувальної служби на ліквідацію надзвичайної ситуації, по прибутті на місце виклику з'ясується, що ситуація не є стандартною - і потрібні творчі, інноваційні рішення.

Рішення-компроміси - такі рішення ґрунтуються на усвідомленні того, що практично не можливо прийняти рішення, що не має негативних наслідків.

Інтуїтивне рішення - це рішення, прийняте тільки на основі відчуття того, що дане рішення є вірним.

Управлінські рішення ухвалюють в умовах визначеності, невизначеності і ризику.

Факторами, що можуть вплинути на процес прийняття рішення – його покращити або спотворити в першу чергу є компетентність керівників, бо втручання керівників вищого рівня до вирішення проблем нижчого організаційного рівня через непоінформованість можуть перешкодити

прийняти більш ефективне рішення, а автори акцентують увагу на тому, що на якість управлінських рішень дієвий вплив мають також такі фактори як визначеність, ризик та невизначеність.

Визначеність – це коли є достовірно обґрунтовані дані щодо можливих варіантів та конкретних умов усунення виниклої проблеми і тому не існує небезпеки ухвалення неправильного рішення.

Ризик – це коли є ймовірність негативного результату за будь-якого варіанту рішення. Тому мова має йти про визначення рівня ймовірності негативних наслідків і приймати такі варіанти рішення, у якого ця ймовірність є найменшою, щоб звести ризик до мінімуму.

Невизначеність – є невідомими всі можливі альтернативи, а також ризики, пов'язані з кожним варіантом, та усі наслідки можливо ухвалених рішень. За цих умов невизначеності належить зібрати якнайбільше інформації, стосовно ситуації та вирішувати логічно і раціонально, опираючись на інтуїцію, оцінку та досвід, які, як звичайно відіграють тут провідну роль.

Зрозуміло, що за умов невизначеності є високою ймовірність прийняття хибного рішення.

На процес ухвалення управлінського рішення *впливають такі чинники:* особисті якості менеджера, поведінка менеджера, середовище і терміновість ухвалення рішення, інформаційне забезпечення ухвалення рішення, очікування можливих негативних наслідків, використання сучасних технічних засобів, ефективність комунікацій, взаємозалежність рішень, що їх ухвалюють.

Для того щоб управлінське рішення досягло своєї мети, воно має відповідати ряду вимог, якими є:

- наукова обґрунтованість, що передбачає врахування закономірностей розвитку об'єкта управління (технічних, економічних, організаційних та інших аспектах його діяльності);
- цілеспрямованість зумовлена самим змістом управління і передбачає, що кожне управлінське рішення повинно мати мету, пов'язану із стратегічними планами розвитку об'єкта управління;

- визначеність якісна і кількісна передбачає, що управлінське рішення покликане впливати на об'єкт управління і обов'язково має привести до якихось змін, які повинні бути виражені якісними та кількісними показниками;

- правомірність передбачає дотримання, не порушення правових норм, що встановлені державою, вищим керівництвом організації, та не виходити за межі компетенції того, хто приймає рішення;

- оптимальність зумовлює потребу економічної доцільності: максимум прибутків при мінімумі затрат;

- своєчасність передбачає, що терміни підготовки, прийняття, доведення до виконавців та контроль їх виконання не можуть бути надто довгими, щоб рішення встигало запобігти чи вирішити виниклу проблему;

- комплексність передбачає, що управлінське рішення задовольняє вимоги всіх складових процесу вирішення проблеми, як прямих так і опосередкованих; тобто забезпечення виконавців рішення необхідними ресурсами, потужностями, засобами тощо;

- гнучкість – крім того, що не тільки довготривалі рішення, можуть коригуватися під впливом змінних обставин але й мають допускати можливість прояву творчості виконавців для більш раціонального вирішення проблеми;

- повнота оформлення має виключити двоїстість розуміння завдань та непорозуміння між співучасниками їх виконання. Тому рішення належить формулювати лаконічно, чітко, вказуючи поряд з діями, які треба вчинити, і конкретні способи та засоби виконання дій, необхідні ресурси, терміни виконання, склад виконавців, форми контролю та обліку проміжних і кінцевих результатів, порядок взаємодії виконавців, правомірність документів, які можуть бути одержані щодо виконання рішення.

Добре продумані рішення дають більший абсолютний ефект, а помилкові призводять до значних втрат, нагальність вирішуваних проблем обмежує час на процес вироблення рішення щодо їх вирішення, що вимагає раціонального поділу праці фахівців при підготовці рішення, а також

використання сучасних методів, технічних засобів та процедур розробки і прийняття управлінських рішень.

10.5. Менеджмент і науковий підхід до прийняття управлінських рішень

Функції керівника сьогодні все більше включають у себе безпосередню організацію прийняття рішення, яке розглядається як акт, що передуює управлінському впливу, що містить ситуаційний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища стосовно системи, якою управляють, і розробку заходів для її цілеспрямованої зміни з метою створення найбільш сприятливих для діяльності організації умов.

Рішення в менеджменті цивільного захисту – це результат зв'язку, вид інформації, яка забезпечує нормальне протікання процесу в системі. Інформація на вході системи – службова задача; на виході – рішення, яке формується у вигляді управлінської команди для впливу на об'єкт. Як елемент зворотного зв'язку управлінське рішення тісно пов'язане з управлінським контролем, з одного боку, і управлінським впливом – з іншого.

Вивчення можливостей застосування досягнень менеджменту в органах і підрозділах цивільного захисту, знаходиться ще на недостатньому рівні. Лише за допомогою наукового аналізу можна адаптувати передові технології менеджменту, які використовують органи цивільного захисту західноєвропейських країн, до сучасних реалій України. Сьогодні поняття управління ДСНС України у ракурсі його ефективності, підвищення якості набуває нового змісту, а тому основи менеджменту у цій сфері потребують предметного наукового дослідження, пізнання його сутності.

Прийняття рішення є прерогативою керівника. Керівник розглядає рішення, яке приймається, з позиції особи, функціонально зобов'язаної доводити це рішення до виконавця і забезпечувати контроль за виконанням. Це ставить його перед необхідністю обирати не тільки заходи впливу та засоби контролю, але й шукати альтернативні варіанти рішення з погляду їх практичного здійснення щодо конкретної ситуації, в якій опинилась організація в той чи інший момент часу.

Сучасний стиль управління передбачає участь виконавців у виробленні та прийнятті рішень, тобто йдеться про колективне прийняття рішень. Керівник, приймаючи або єдиноначальне рішення, або за участю колективу підрозділу, має насамперед усвідомлювати особисто, що в будь-якому випадку відповідальність за невдачу при неправильно прийнятому рішенні покладається тільки на нього. Важлива не сама техніка прийняття рішення, а його результати, і якщо прийняте рішення сприяє руху організації хоча б на крок уперед та подоланню складної ситуації, авторитет керівника зростає разом з вірою його підлеглих у свої сили, міць організації.

Колегіальна та колективна форми повніше забезпечують розробку декількох варіантів рішень. Позитивним фактором є те, що зростає вірогідність вибору оптимального рішення, скорочується час розробки рішення, зростає його надійність та якість, накопичується колективний досвід прийняття рішень.

Управлінські рішення знаходять своє вираження в актах управління, що юридично оформляють і закріплюють значну частину організаційної роботи апарату. За допомогою актів управління вищі органи і посадові особи управляють підлеглими їм підрозділами і працівниками, конкретизують їхні права й обов'язки, визначають порядок діяльності, проводять розміщення кадрів, застосовують міри заохочення і дисциплінарні стягнення тощо. Акти управління за своїм змістом можуть бути нормативні чи індивідуальні. Нормативні акти містять правила, норми поведінки, адресовані значному колу органів і осіб, що і відрізняє їх від індивідуальних актів, адресовані конкретним органам й особам. Крім того, нормативні акти ніколи не вичерпуються однократним виконанням, бо вони містять загальні правила поведінки, застосовуються постійно, в міру настання зазначених в актах умов. У практиці державного управління дуже часто видаються акти, у яких поряд із загальними нормами містяться й індивідуальні розпорядження. Це обумовлено практичною необхідністю: зручністю користування актом у порядку поточного оперативного управління. Доцільніше не проводити такого поєднання, але такі змішані акти нормативного характеру не втрачають.

Слід підкреслити, що в чинних нормативних актах занадто багато загальних закликів, гасел і декларацій. Головне ж не в тому, щоб закликати до посилення і поглиблення діяльності. Варто визначити, яким шляхом домогтися цього поглиблення. Серйозним недоліком в діяльності ДСНС України є також видання великої кількості нормативних актів. Замість одного-двох документів видається багато таких, що регламентують діяльність не служби в цілому, а лише окремих її частини.

В ДСНС України необхідно здійснювати поточне і перспективне планування нормотворчої діяльності, координувати діяльність галузевих служб з розробки нормативних актів, що мають комплексний характер. На самому високому рівні необхідно залучати провідних науковців і найкращих аналітиків до безпосередньої участі в розробці таких актів, а також у здійсненні контролю за якістю нормотворчої діяльності.

У справі підвищення якості управлінських рішень велике значення має вироблення типових рекомендацій для аналогічних, циклічних ситуацій. Наприклад, диспетчери органів та підрозділів цивільного захисту установлюються спеціально розробленими уніфікованими планами й інструкціями про дії в умовах надзвичайних ситуацій.

Управлінське рішення в органах цивільного захисту завжди, і особливо в умовах надзвичайних ситуаціях, має директивний, владний характер і є обов'язковим для виконання всіма особами, яким воно адресується. Управлінське рішення в ДСНС України приймається в одноособовому порядку навіть тоді, якщо воно колегіально обговорювалося. Управлінське рішення встановлює обов'язкові правила поведінки, що регулюють окремі управлінські відносини; управлінське рішення може стосуватись як всього колективу так і окремих його членів.

Підкреслимо, що управлінське рішення в тій або іншій мірі завжди містить пропозиції, які практика може не підтвердити, тому що не існує і не може існувати так званих ідеальних або абсолютних управлінських рішень, а достатньо обумовленими можуть вважатися такі рішення, які не відображають

окремих деталей події, але правильно фіксують їх загальну направленість і переважні тенденції, залишаючи свободу дій для безпосередніх виконавців.

У роботі служби цивільного захисту часто виникають ситуації, коли необхідно виконувати завдання в умовах постійних або різких змін оперативної обстановки. Інколи такі ситуації бувають настільки складними, що їх завчасно неможливо передбачити навіть найретельніше розробленими планами. Виходячи з умов, які склалися, керівник має у такій ситуації виявляти ініціативу, вносити в типові плани необхідні корективи в залежності від обставин. Отже, управління органом має бути не тільки оперативним, а й гнучким і безперервним. Під безперервністю при цьому розуміється стійкість й живучість системи управління, постійне знання керівником оперативної обстановки та можливість впливати на неї, тому що порушення цієї вимоги неможливо в умовах, коли обстановка набуває загрозового характеру.

Таким чином, управлінське рішення – це усвідомлений акт організаційної діяльності органів і підрозділів цивільного захисту, пов'язаний з вибором мети, шляхів і способів її досягнення. Рішення – це та основна форма управлінської діяльності, в якій полягає зміст праці керівника. Однак це не означає, що робота менеджера зводиться виключно до збору інформації, її перероблення, генерування ідей і вибору варіантів рішення.

Важливою передумовою підвищення ефективності управлінських рішень, що здійснюються, є визначення складу показників, які контролюються, у ході виконання рішень, результативності їх реалізації.

Рішення, як правило, приймається самим керівником на основі принципу єдиноначальності, але не можна при цьому забувати і про значення колегіальності, що є перевіреним засобом вироблення найбільш правильних і обґрунтованих рішень. Ці два принципи нерозривно пов'язані і не суперечать один одному. Якщо в єдиноначальних органах управління діє принцип персональної відповідальності за виконання прийнятого рішення, то в органах, що працюють на основі колегіальності, до ухвалення рішення застосовуються обговорення і підготовка рішень широким колом осіб. Від цих принципів у практиці зустрічаються відступи. Якщо права керівництва одержує людина

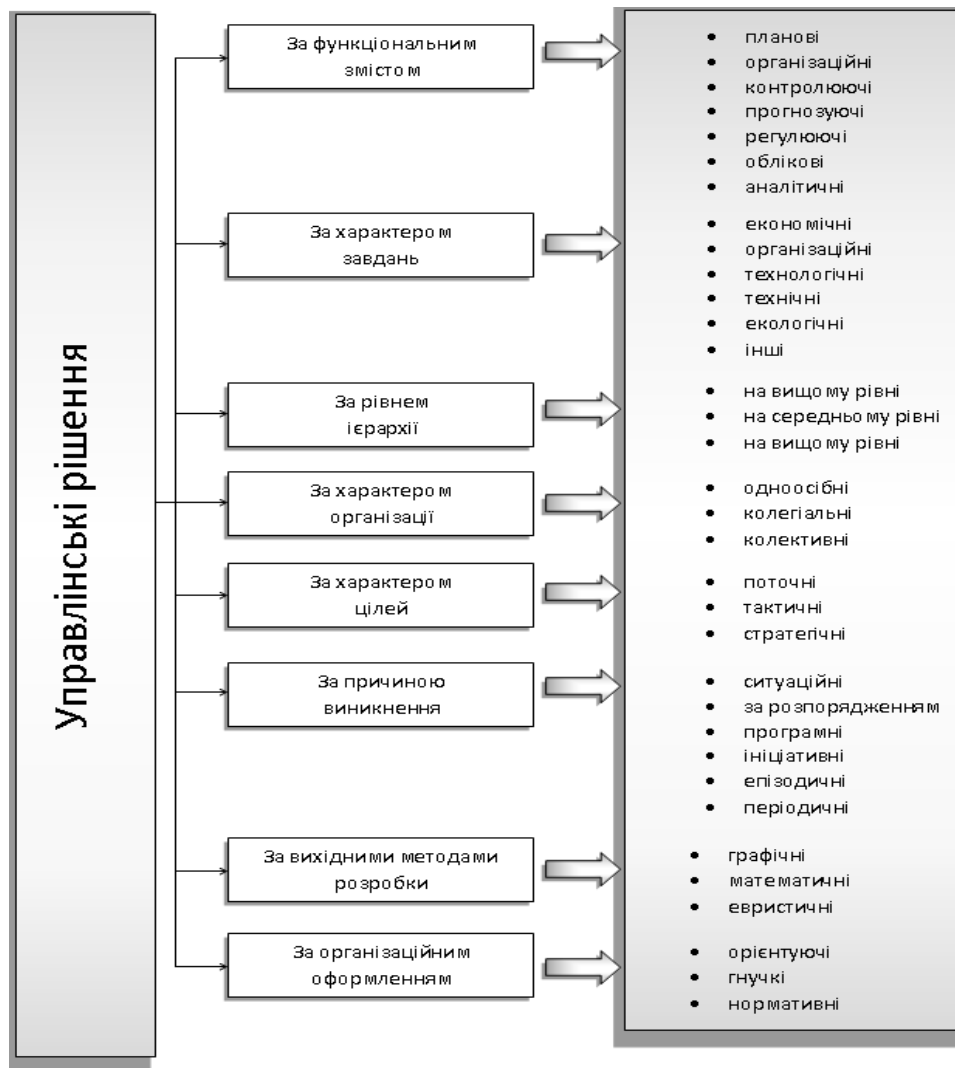
негнучка і страждаюча при цьому нездоровим честолюбством, вона бачить лише одну сторону єдиноначальності, що дозволяє йому командувати. Тим самим вона вільно чи мимоволі ігнорує ініціативу підлеглих, відривається від думки колективу, не використовує досвід працівників. Деякі керівники, навпаки, прагнуть погодити будь-які питання на засіданні колегії, хоча вони цілком входять в одноособову компетенцію цієї посадової особи. Це веде до зайвої втрати часу, знімає персональну відповідальність за прийняте рішення. Не слід забувати, що велику роль відіграє і самостійність у прийнятті рішень. Це означає право кожного працівника на ті чи інші дії в сфері своєї компетенції в межах поставлених завдань, наказів і розпоряджень вищих інстанцій. Тому варто чітко визначити, які рішення можуть прийматися на різних рівнях управління, як керівники повинні контролювати роботу підлеглих їм органів і працівників, не підриваючи водночас їхньої самостійності та ініціативи. Часто нижчестоящі керівники мають тенденцію не брати на себе рішення питань, пов'язаних з ризиком припустити серйозні помилки. Однак кількість таких помилок може бути зменшена при чіткому визначенні кола завдань, що вимагають попереднього узгодження з вищими органами, кваліфікованим методичним керівництвом, а також дослідження причин помилок, щоб уникнути їх у майбутньому.

Менеджер у сфері цивільного захисту – це людина, якій необхідно вміти прийняти миттєве, рішуче, але правильне і законне рішення, оскільки від правильного, адекватного наказу може залежати життя людей. Рішення в надзвичайних ситуаціях – це цілеспрямований свідомий вибір оптимальної форми поведінки, дії. Успіх виконання поставленого завдання залежить від змісту рішення, яке має відповідати ряду таких вимог: бути доцільним і відповідати обставинам, що склалися, відповідність рішення задуму старшого начальника, точність, повнота, поєднані із стислістю та якістю викладення рішення, тобто воно не повинно містити в собі нічого зайвого, двозначностей та суперечностей.

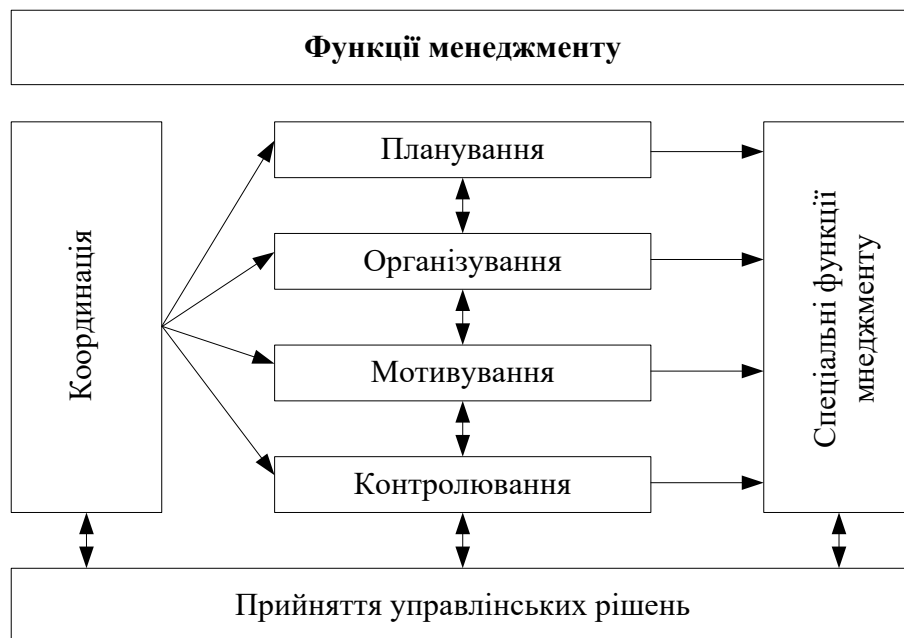
Показниками ефективності системи управління в органах і підрозділах цивільного захисту в цілому є реальні результати діяльності підрозділів,

результати забезпечення населення та територій від надзвичайних ситуації та їх наслідків, організованість і дисципліна членів підрозділів у процесі виконання покладених завдань, а також рівень керованості й рівень активності членів підрозділів, установка керівника на реально прогнозовану перспективу, винахідливість, ініціатива, ділова направленість керівника для досягнення конкретної мети, дотримання законності усіма учасниками управлінського процесу.

ІЛЮСТРАТИВНІ МАТЕРІАЛИ



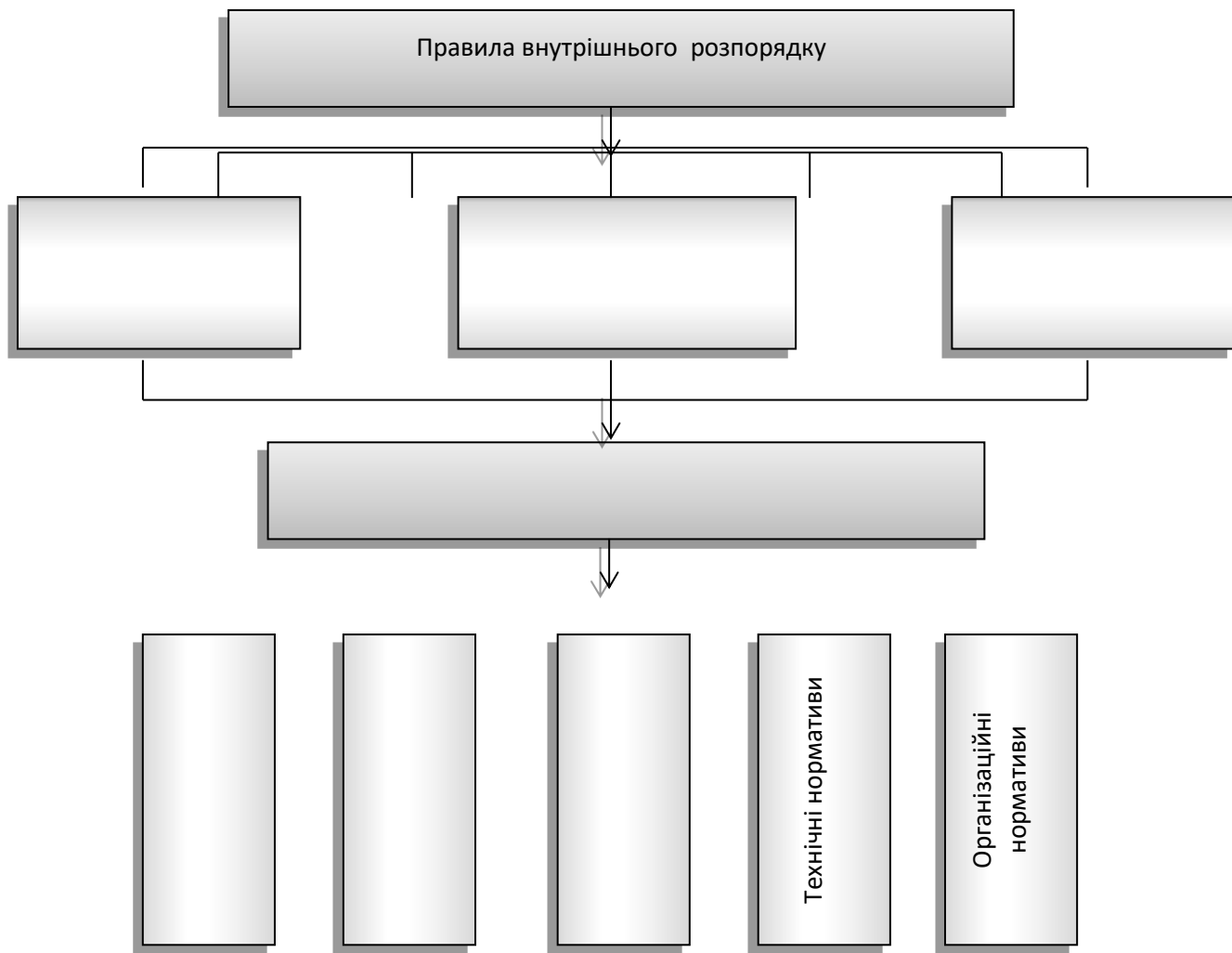
Мал. 10.1. Класифікація управлінських рішень



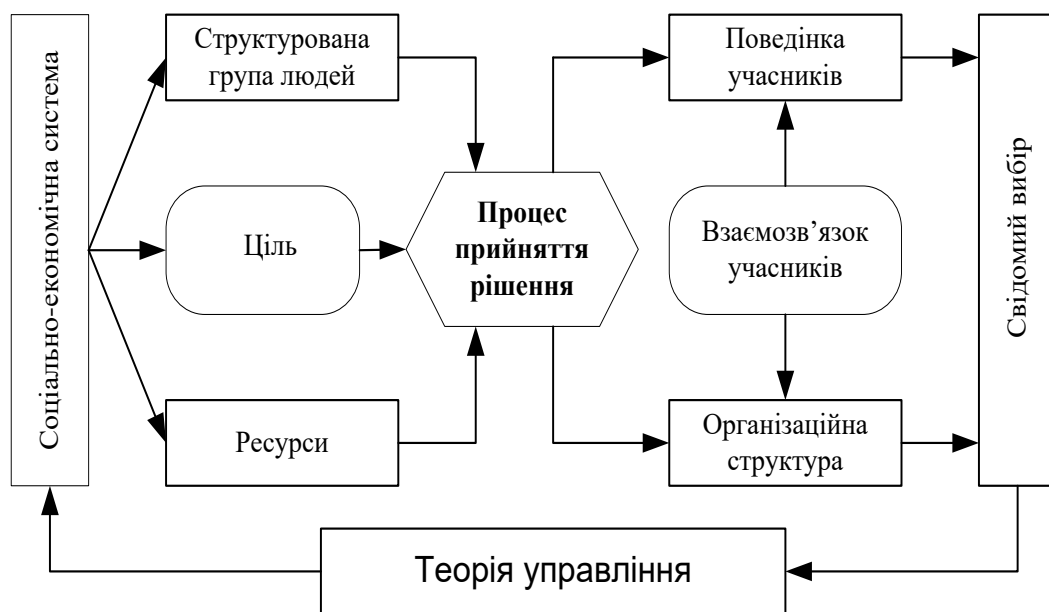
Мал. 10.2. Взаємозв'язок функцій менеджменту з прийняттям управлінських рішень



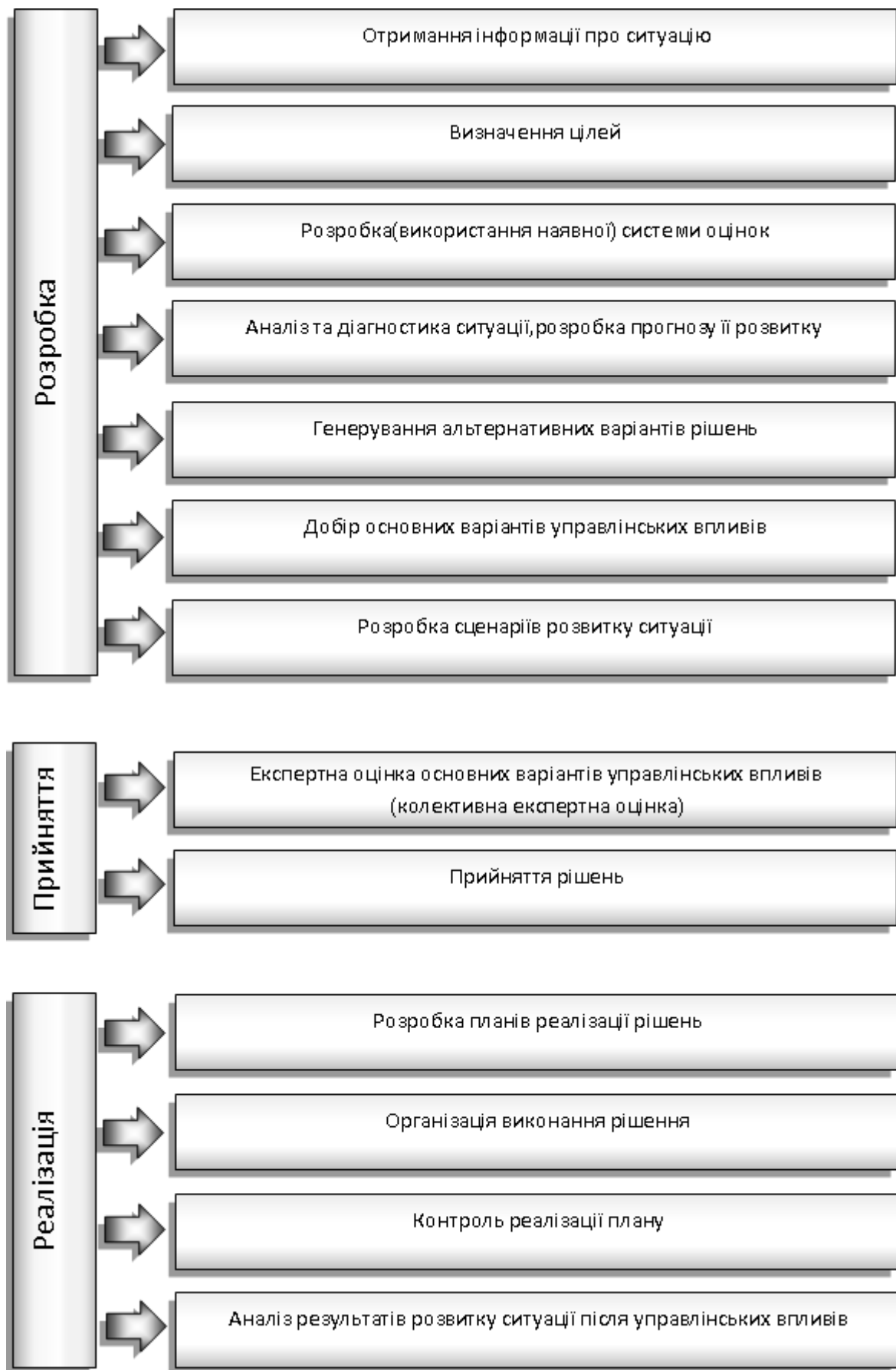
Мал.10.3. Рішення в управлінській діяльності



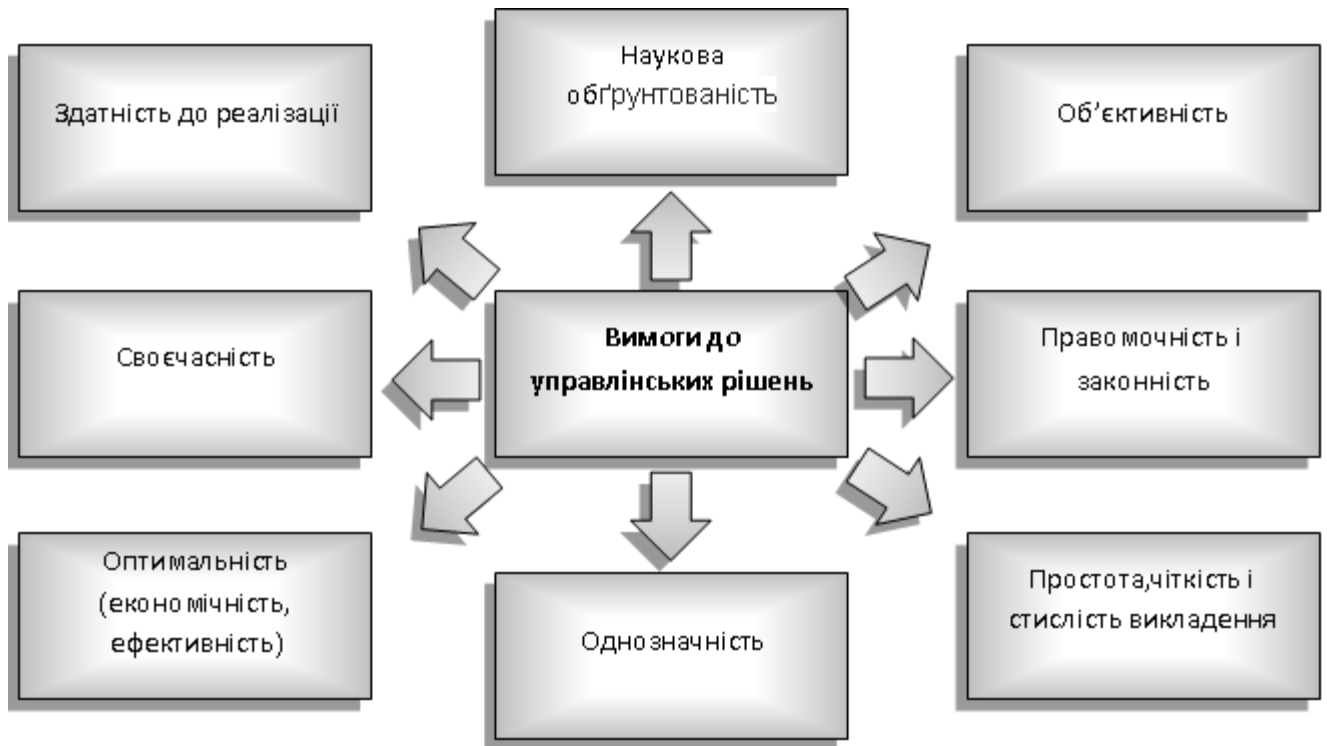
Мал.10.4. Функції управлінського рішення



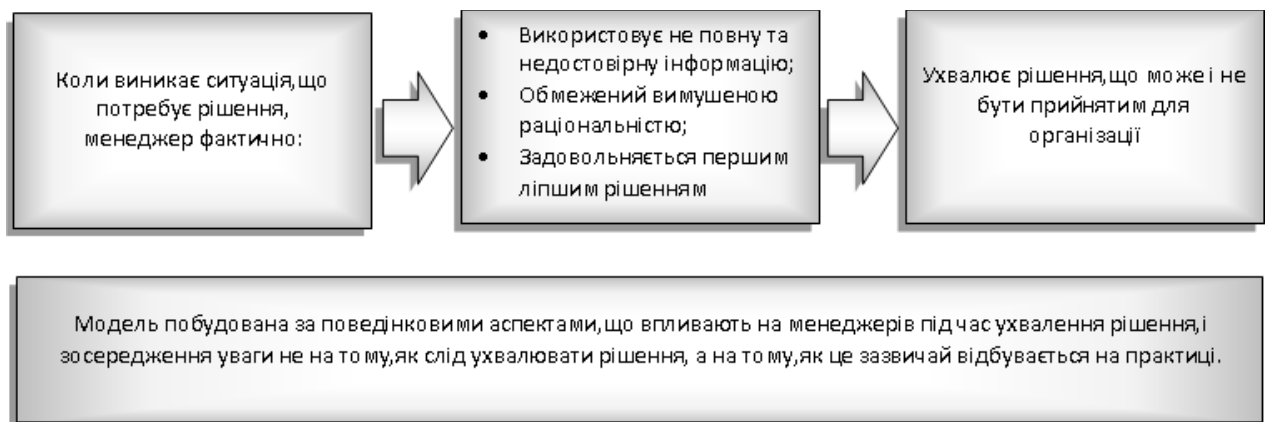
Мал.10.5. Процес прийняття рішення



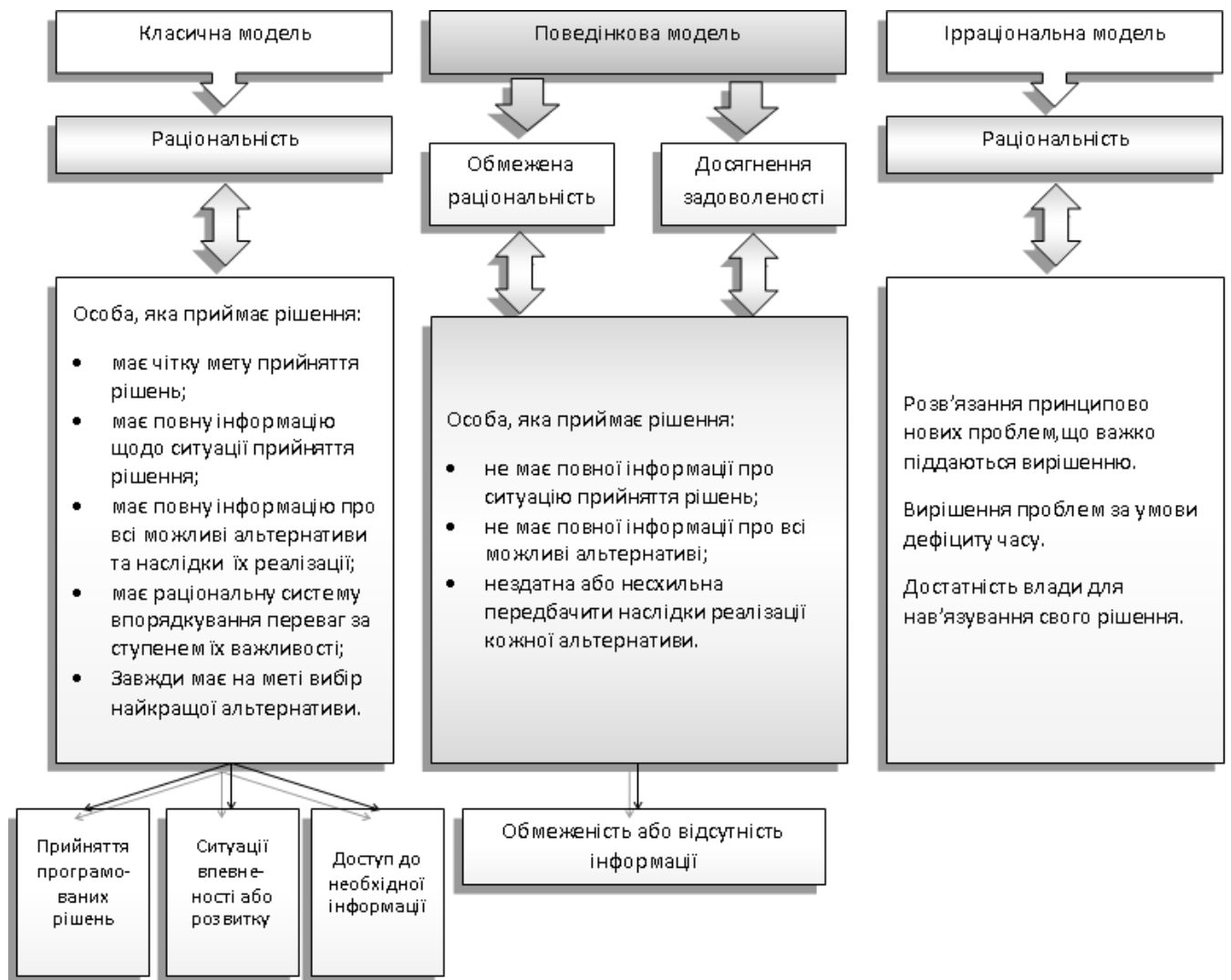
Мал.10.6. Блок-схема процесу управління в прийнятті рішення



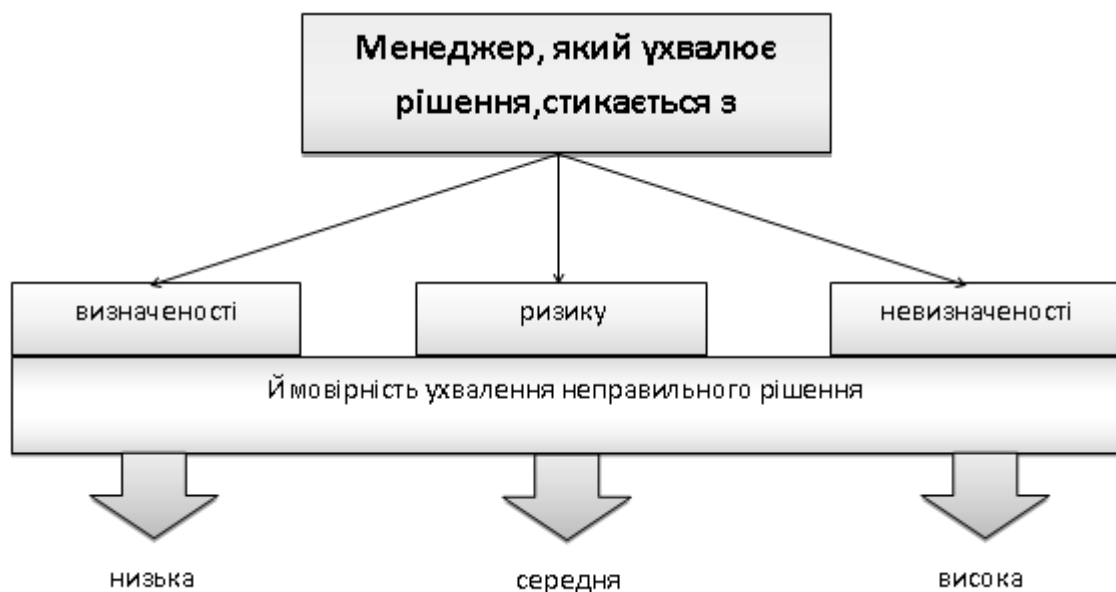
Мал. 10.7. Вимоги до управлінських рішень



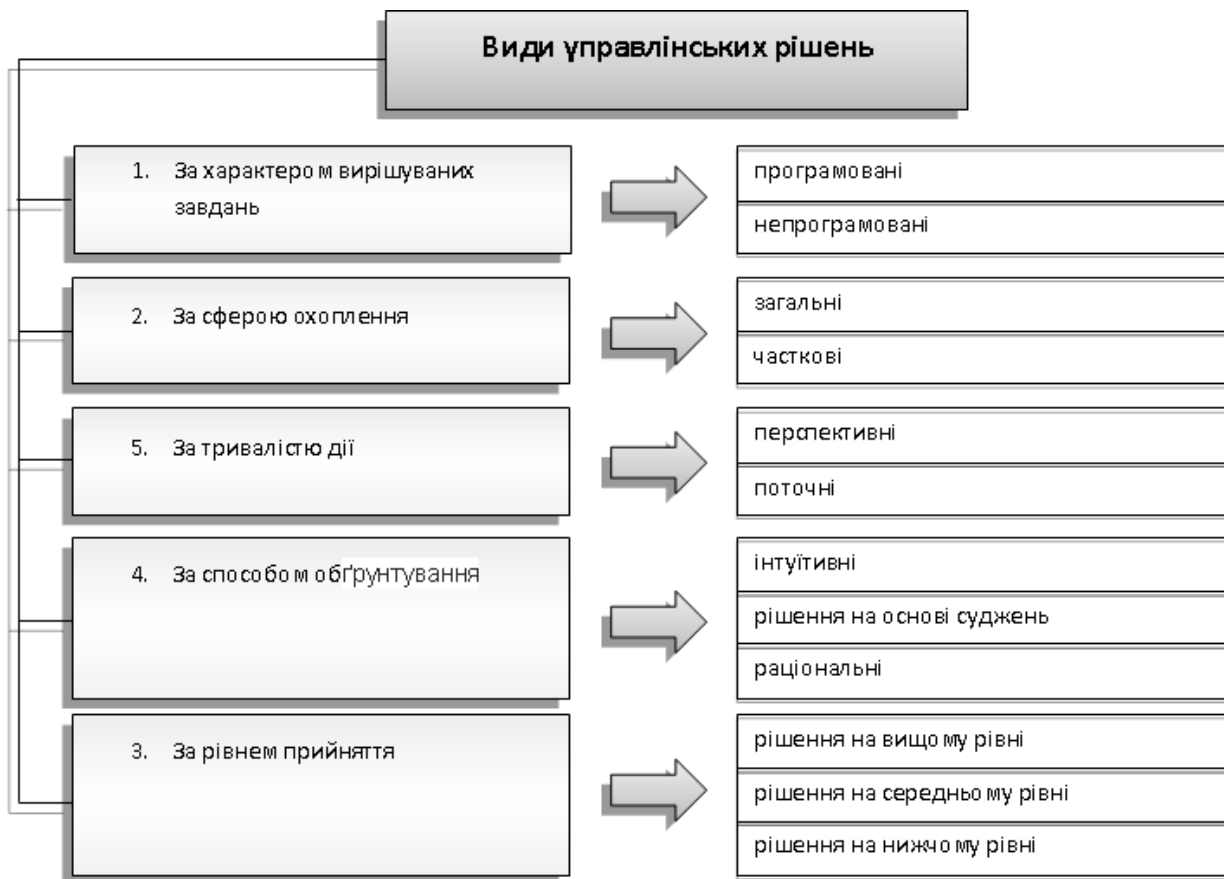
Мал. 10.8. Адміністративна модель ухвалення рішень



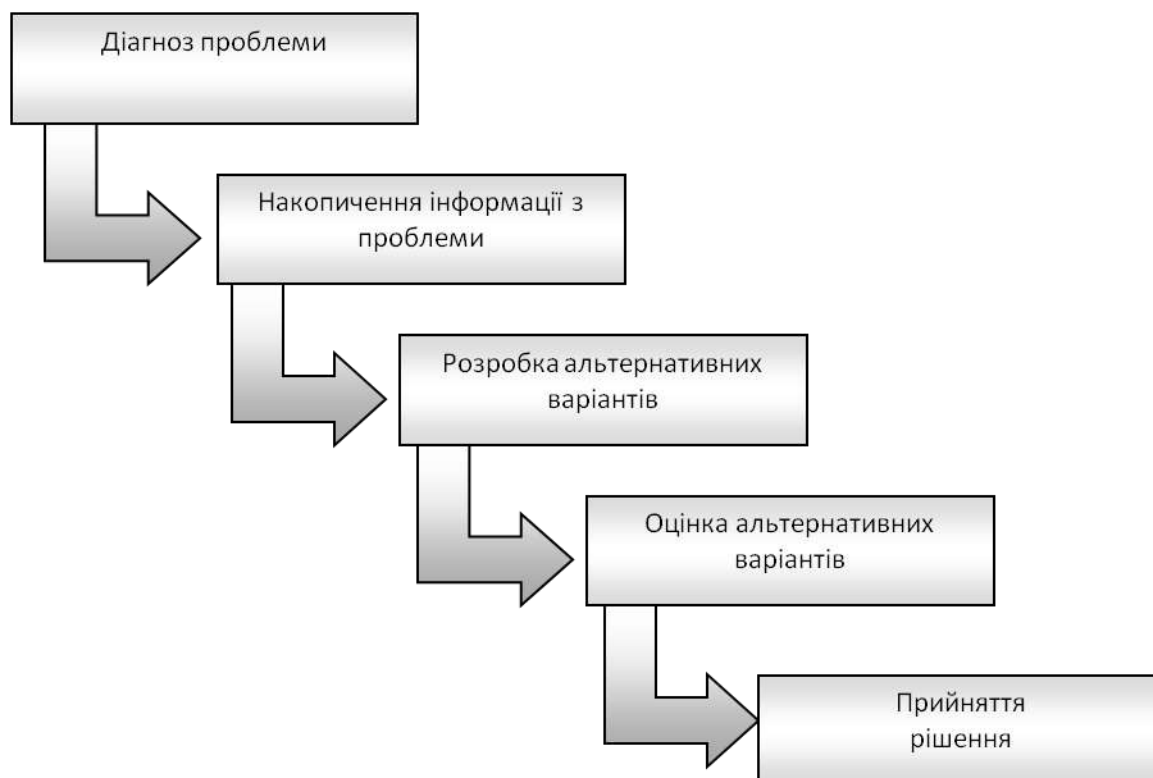
Мал. 10.9. Основні моделі прийняття рішень



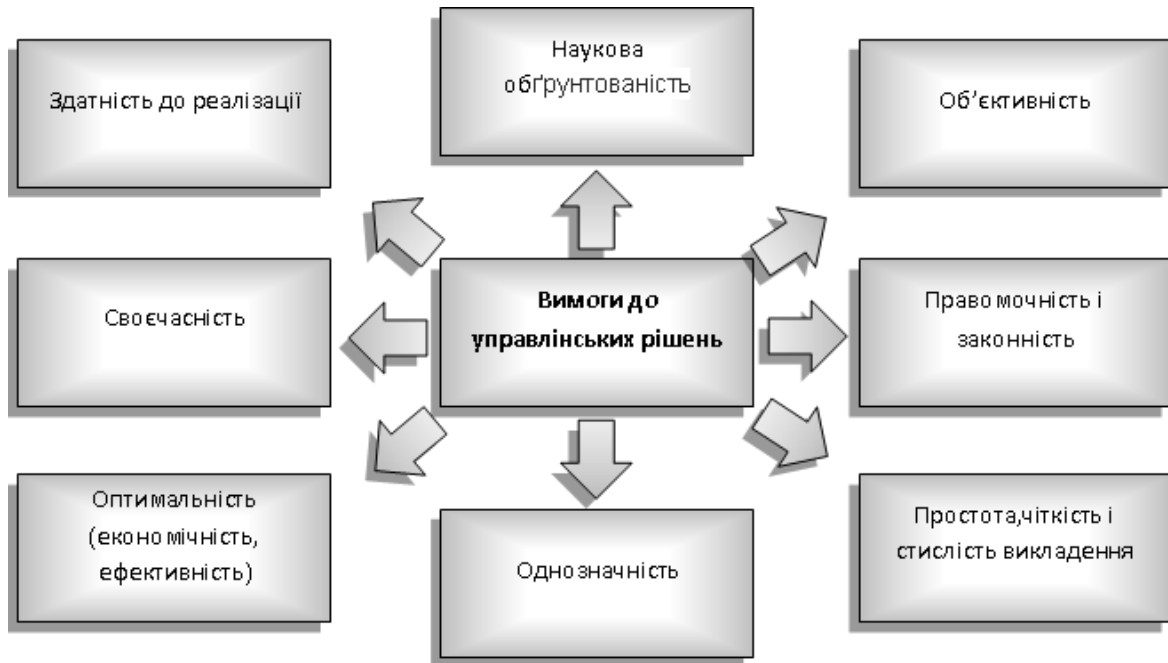
Мал. 10.10. Умови ухвалення управлінських рішень



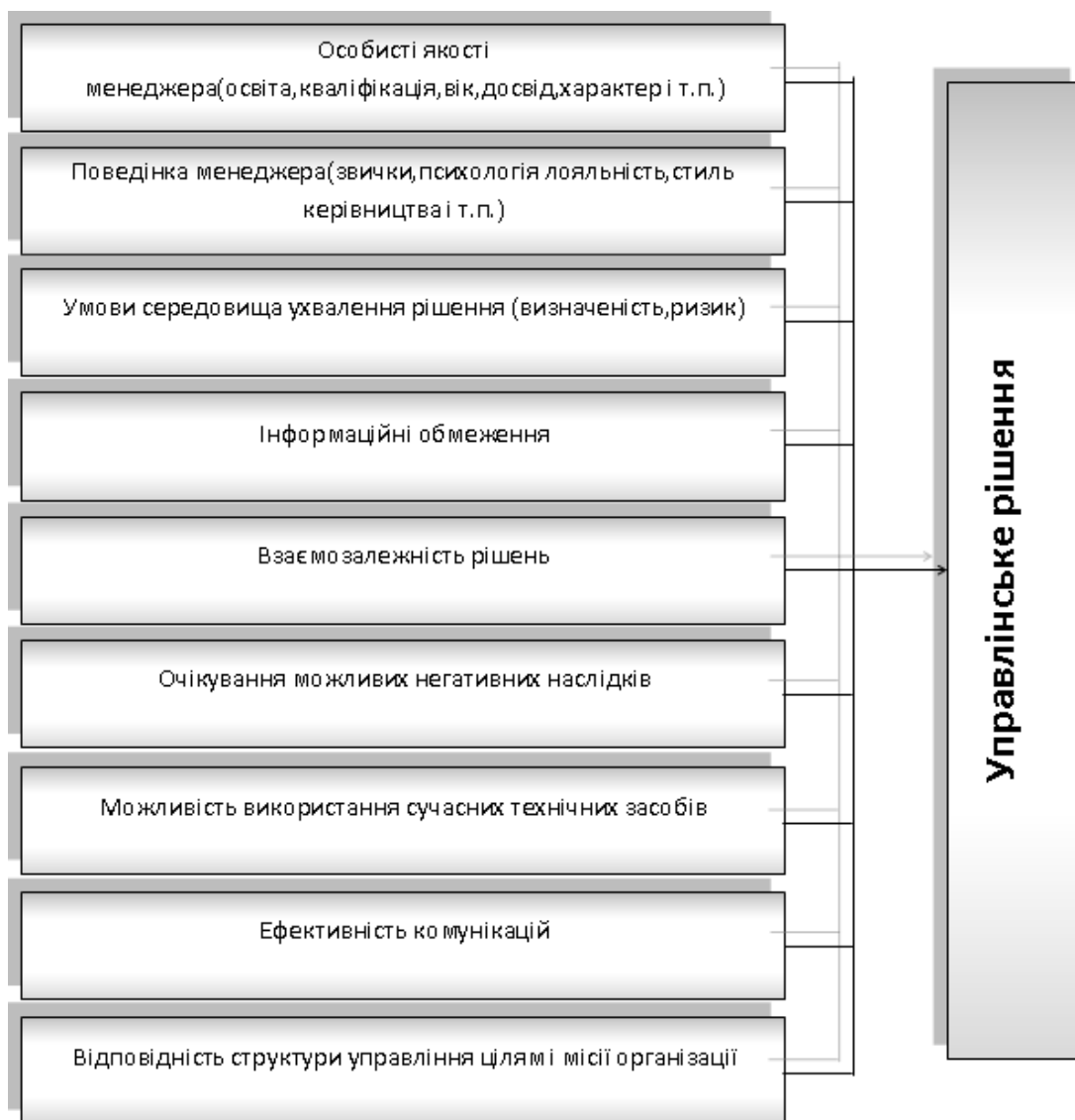
Мал. 10.11. Управлінські рішення та їхня класифікація



Мал.10.12. Раціональна технологія прийняття управлінських рішень



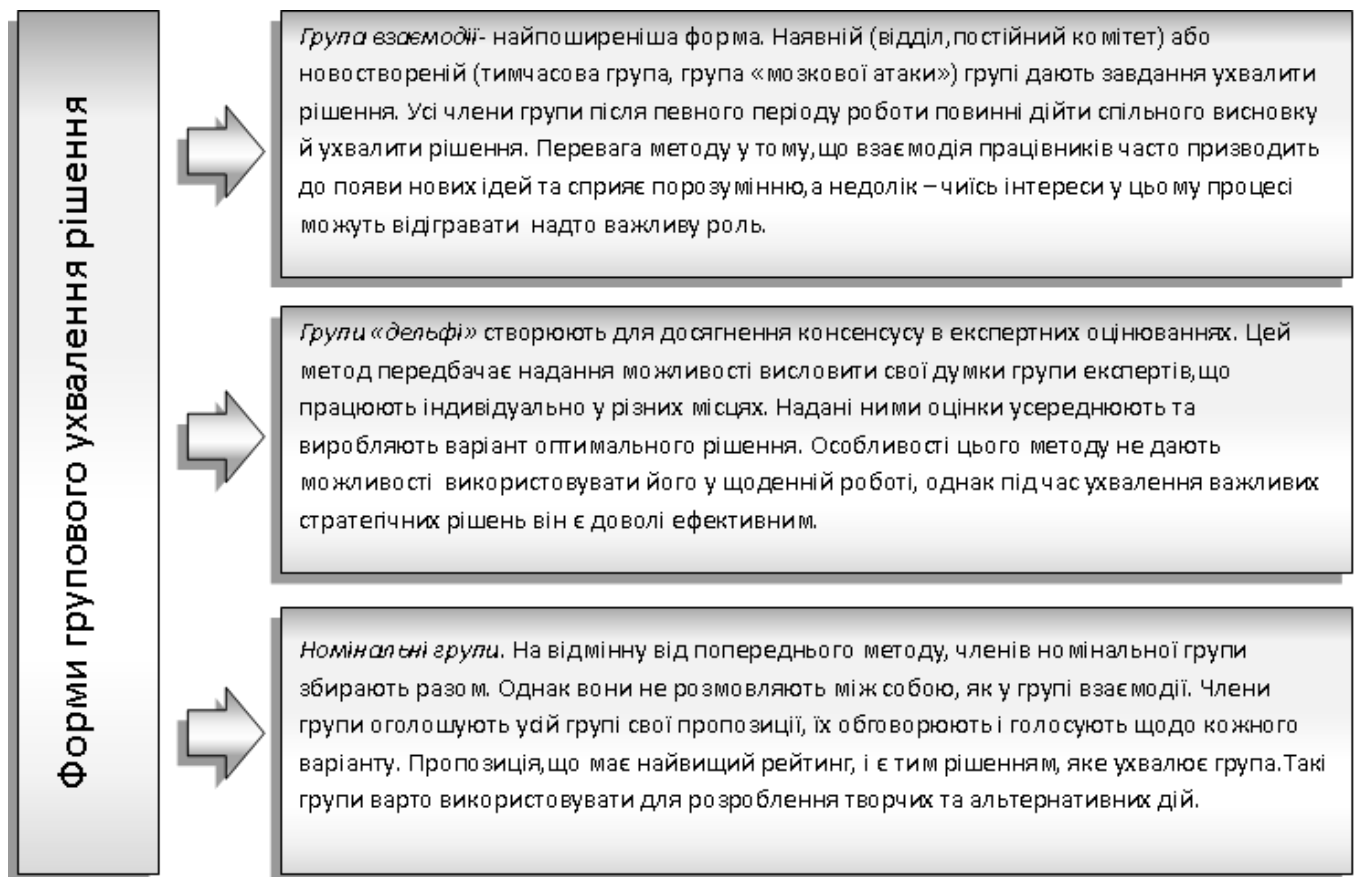
Мал.10.13. Вимоги до управлінських рішень



Мал. 10.14. Чинники, що впливають на процес ухвалення управлінських рішень



Мал. 10.15. Методи обґрунтування і ухвалення рішень



Мал. 10.16. Основні форми групового ухвалення управлінських рішень

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ПОВТОРЕННЯ

1. У чому полягає процес ухвалення управлінського рішення?
2. Які Ви знаєте види управлінських рішень?
3. Назвіть головні відмінності між програмованими і непрограмованими рішеннями. Які з них менеджери частіше використовують у щоденній роботі?
4. Які головні чинники можуть впливати на процес та результативність ухвалення управлінського рішення?
5. Назвіть, у разі дотримання яких трьох умов середовища ухвалюють більшість рішень.
6. У чому суть раціонального підходу при ухваленні рішень? Назвіть його головні етапи та особливості.
7. У чому суть адміністративної моделі ухвалення рішень?

8. Опишіть поведінковий аспект процесу ухвалення рішень.
9. У чому сутність групового ухвалення рішень? Назвіть основні його форми.
10. Які є переваги та недоліки ухвалення управлінських рішень групою? Як їх можна зіставляти з перевагами та недоліками ухвалення управлінських рішень одноособово?
11. Яким чином можна управляти процесом ухвалення управлінських рішень в сучасних умовах?

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ

1. На думку багатьох теоретиків і практиків менеджменту, саме ухвалення управлінського рішення перетворює людину у менеджера, і є в результаті однією із головних його характеристик. Прокоментуйте таку думку і висловіть своє ставлення до подібних міркувань.
2. Пригадайте конкретні приклади із Вашого особистого досвіду, коли Ви ухвалювали програмовані і непрограмовані рішення. Якими були результати втілення цих рішень у життя?
3. Проаналізуйте місце і роль інформації у процесі ухвалення рішень. Які інформаційні проблеми, на Вашу думку, найчастіше трапляються при ухваленні рішень? Які є можливі шляхи їхнього вирішення?
4. Визначте і проаналізуйте сукупність умов ситуації, що потребує суто групового, або суто одноосібного способу ухвалення рішень. Який із них, на Вашу думку, керівники використовують частіше у практиці менеджменту. Чому?

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. На основі вивчення додаткової літератури визначте, в чому сутність моделювання та прогнозування - методів ухвалення управлінських рішень. Дайте коротку характеристику особливостям використання цих методів на практиці.

2. Ознайомтеся із особливостями централізованого і децентралізованого підходів до ухвалення рішень. Назвіть їхні переваги та недоліки. Який із них використовують частіше у сучасних компаніях.

3. Які з етапів раціональної технології прийняття рішень найчастіше не реалізуються на практиці? Чому?

4. У яких випадках доцільно використовувати групове прийняття рішень, а у яких - індивідуальне?

5. Сформулюйте фактори, що визначають якість прийнятого рішення, спираючись на знання змісту етапів раціональної технології прийняття рішення.

СИТУАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ

Ситуація 1. Типові рішення для реалізації управлінських функцій

Здійснюючи будь-яку з управлінських функцій, менеджер дуже часто вирішує подібні за змістом проблеми, що є типовими для більшості організацій і мають розбіжності лише в особливостях діяльності тої чи іншої організації.

Це зумовлено наявністю типових ситуацій, які потребують розроблення стандартних, шаблонних, у межах кожної управлінської функції, рішень.

У цьому завданні пропонуємо Вам сформулювати декілька найтипівіших завдань у межах основних функцій менеджменту, для виконання яких менеджер змушений ухвалювати ті чи інші рішення. Для цього побудуйте невеличку таблицю за такою формою, в яку, у межах кожної колонки, впишіть завдання, відповідно до функцій:

<i>Планування</i>	<i>Організування</i>	<i>Мотивування</i>	<i>Контролювання</i>
<i>наприклад:</i>			
<i>Якими є стратегічні цілі нашого підрозділу?</i>	<i>Скільки функціональних відділів(секторів) нам потрібно?</i>	<i>Якими є головні потреби наших працівників сьогодні?</i>	<i>Як часто потрібно вимірювати результати нашої праці?</i>

ТЕСТИ

1. **Управлінське рішення — це:**

- а) Вольовий акт втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління для вирішення певної виробничо- господарської чи іншої ситуації.
- б) Опис майбутнього стану підприємства, відправний пункт при розробленні та ухваленні планів і управлінських рішень, засіб мотивації працівників і контролю результатів діяльності колективу організації загалом та кожного працівника зокрема.
- в) Внутрішній, суттєвий зв'язок явищ, який зумовлює їхній необхідний розвиток.
- г) Офіційний документ.

2. **До управлінських рішень висувають такі вимоги:**

- а) Системність, реальність, оптимальність, якісність, обґрунтованість, вартість.
- б) Реальність, зрозумілість, кількісна та якісна визначеність, вимірюваність, розмежованість.
- в) Наукова обґрунтованість, цілеспрямованість, кількісна та якісна визначеність, правомірність, оптимальність, своєчасність, комплексність, гнучкість, повнота оформлення.
- г) Оптимальність, своєчасність.

3. **Цілеспрямованість управлінського рішення передбачає:**

- а) Прийняття рішення у запрограмованому порядку або у момент виникнення проблеми, порушень, відхилень у перебігу господарських процесів.
- б) Наявність взаємопов'язаної сукупності елементів, які охоплюють техніку, технологію, організацію господарських процесів і праці, матеріальні, грошові та інші ресурси, а також результати господарювання.
- в) Що кожне управлінське рішення мусить мати мету, чітко пов'язану із стратегічними планами розвитку об'єкта управління.

г) Досягнення конкретної цілі.

4. Оптимальність управлінського рішення передбачає:

а) Прийняття в запрограмованому порядку або у момент виникнення проблеми, порушень, відхилень у перебігу господарських процесів.

б) Потребу у кожному конкретному випадку вибору такого варіанта рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності господарської діяльності: максимум прибутків при мінімумі витрат.

в) Наявність сукупності елементів, які охоплюють техніку, технологію, організацію господарських процесів і праці, матеріальні, грошові та інші ресурси, а також результати господарювання.

г) Досягнення конкретної цілі.

5. Наукова обґрунтованість управлінських рішень передбачає:

а) Наявність сукупності елементів, які охоплюють техніку, технологію, організацію господарських процесів і праці, матеріальні, грошові та інші ресурси, а також результати господарювання.

б) Потребу у кожному конкретному випадку вибору такого варіанта рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності господарської діяльності: максимум прибутків при мінімумі витрат.

в) Розроблення рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, що знаходять своє відображення у технічних, економічних, організаційних та інших аспектах його функціонування.

г) Раціональність їхнього ухвалення.

6. Комплексність управлінських рішень передбачає:

а) Наявність сукупності елементів, які охоплюють техніку, технологію, організацію господарських процесів і праці, матеріальні, грошові та інші ресурси, а також результати господарювання.

б) Потребу у кожному конкретному випадку вибору такого варіанта рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності господарської діяльності: максимум прибутків при мінімумі витрат.

в) Розроблення рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, що знаходять своє відображення у технічних, економічних, організаційних та інших аспектах діяльності об'єкта управління.

г) Залежність управлінських рішень від змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі організації.

7. За формою управлінські рішення можуть бути:

а) Письмові та усні.

б) Слабоструктуровані і високоструктуровані.

в) Рутинні й евристичні.

г) Обґрунтовані та інтуїтивні.

8. Управлінські рішення, залежно від способу розроблення,

поділяють на:

а) Народногосподарські, галузеві, внутрішньовиробничі.

б) Індивідуальні, колегіальні, колективні.

в) Одноцільові і багатоцільові.

г) Письмові та усні.

9. Рішення, що передбачають структурованість і повторюваність через певні проміжки часу, називають:

а) Структурованими.

б) Програмованими.

в) Періодичними.

г) Непрограмованими.

10. Рішення, що є відносно неструктурованими і які ухвалюють зрідка, називають:

а) Структурованими.

б) Програмованими.

в) Періодичними.

г) Непрограмованими.

11. Управлінські рішення ухвалюють в умовах:

а) Стандартних і нестандартних.

б) Визначеності і невизначеності.

- в) Визначеності, невизначеності і ризику.
- г) Визначеності, невизначеності і прогнозування.

12. Виникнення ситуації, що потребує ухвалення рішення, збір та оброблення необхідної інформації, визначення та оцінення можливих альтернатив, вибір оптимального варіанта рішення, ухвалення оптимального рішення, реалізація управлінського рішення, оцінення результатів впровадженого рішення, є:

- а) Умовами ухвалення рішень.
- б) Принципами ухвалення рішень.
- в) Етапами ухвалення рішень.
- г) Способами ухвалення рішень.

13. У класичній моделі ухвалення рішень:

- а) Передбачено, що менеджери діють логічно і раціонально. Визначено, як менеджери повинні підходити до процесу ухвалення рішення.
- б) Зроблено акцент на поведінкових аспектах, які впливають на менеджерів під час ухвалення рішень, зосереджено увагу не на тому, як слід ухвалювати рішення, а на тому, як це зазвичай відбувається.
- в) Передбачено, що менеджери ухвалюють рішення в умовах ризику.
- г) Обґрунтовано ухвалення рішень в умовах визначеності.

14. В адміністративній моделі ухвалення рішень:

- а) Передбачено, що менеджери діють логічно і раціонально. Визначено, як менеджери повинні підходити до процесу ухвалення рішення.
- б) Зроблено акцент на поведінкових аспектах, які впливають на менеджерів під час ухвалення рішень, зосереджено увагу не на тому, як слід ухвалювати рішення, а на тому, як це зазвичай відбувається.
- в) Передбачено, що менеджери ухвалюють рішення в умовах ризику.
- г) Обґрунтовано ухвалення рішень в умовах визначеності.

15. До методів групового ухвалення рішень відносять:

- а) Групи взаємодії, метод «дельфі», номінальні групи.
- б) Комітети, комісії, консиліуми.
- в) Теорію черг, теорію ігор, дерево рішень.
- г) Фізичні, аналогові, математичні.

РОЗДІЛ 11. ЛІДЕРСТВО ТА ВПЛИВ

НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ

Вивчивши цю тему (курсанти) студенти та слухачі повинні знати і вміти:

1. Охарактеризувати природу лідерства та визначити відмінності між лідерством та менеджментом.
2. Визначити сутність влади та класифікувати її форми.
3. Аналізувати й оцінювати підхід до лідерства з погляду лідерських рис.
4. Аналізувати й оцінювати підхід до лідерства з погляду особливостей лідерської поведінки.
5. Аналізувати та оцінювати головні ситуаційні підходи до лідерства.
6. Визначати та описувати споріднені концепції лідерства.
7. Характеризувати політичну поведінку в організаціях та вміти керувати нею.

Ключові слова: лідер, лідерство, керівник, керівництво, влада, стиль, тип керівника, повноваження

11.1. Лідерство, керівництво, та влада

Як процес, лідерство - це використання - непримусових важелів впливу для формування цілей певної групи чи організації, для мотивування поведінки з метою досягнення цих цілей і для визначення групової чи організаційної культури. Як властивість, лідерство є набором рис, які характеризують тих, кого вважають лідером. Лідерство і менеджмент є спорідненими, однак різними поняттями. І менеджери, і лідери використовують різні форми влади.

Менеджер в системі цивільного захисту, впливаючи здійснювати виконання функціональних обов'язків підлеглих, передусім, використовує посадову основу влади.

В ДСНС України здійснюється горизонтальний та вертикальний розподіл праці, у процесі якого відповідні керівники отримують повноваження, тобто право впливати на поведінку підлеглих для забезпечення цілей діяльності органів і підрозділів цивільного захисту. Наявність права впливати на діяльність підлеглих є необхідною передумовою керування, але ще не гарантує ефективності такого впливу. Існують різні способи реалізації такого права: від жорсткого автократичного до найменшого (ліберального) утручання в діяльність підлеглих.

Кожний з цих способів має право на існування і широко використовується на практиці. Вибрати у кожному конкретному випадку кращий з них, при чому так, щоб забезпечити здатність чинити вплив на окремі особи та підрозділи в процесі спрямування їх діяльності на найефективніше досягнення цілей, є одним із найважливіших завдань керівника.

Керівників служб цивільного захисту відрізняє наявність специфічної властивості – здатність підібрати для кожної конкретної ситуації щонайкращий механізм впливу на підлеглих, здатність до ефективного лідерства.

Для розуміння сутності лідерства важливо спочатку усвідомити сутність таких категорій:

- повноваження;
- вплив;
- влада.

Повноваження являють собою формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих.

Вплив – це така поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої. З точки зору управління важливим є не вплив узагалі, а такий вплив, який забезпечує досягнення цілей організації.

Влада - це можливість впливати на поведінку інших людей, яку надають повноваження, закріплені за посадою. Сила влади залежить не

стільки від рівня ієрархії в організації, скільки від ступеня залежності однієї особи від іншої.

Існує пряма залежність підлеглих від керівника в підвищенні заробітної плати, службовому підвищенні розширенні повноважень, задоволенні соціальних потреб тощо.

Залежність керівника від підлеглих – у необхідній інформації для прийняття рішень, здатності підлеглих виконати завдання тощо.

Тому, лідер здійснює важливу функцію управління — показує шлях руху вперед, веде за собою виконавців. Лідерство є тим видом діяльності, який поряд із керівництвом та прийняттям рішень властивий всій системі управління. Якщо ефективний керівник однозначно позитивно впливає на ефективність управління, то ефективні лідери не завжди є одночасно й ефективними керівниками. Про ефективність лідера можна судити з того якою мірою він впливає на підлеглих організації. Інколи ефективне лідерство (неформальний лідер) може бути перепорою досягненню мети організації.

Між керівництвом та лідерством є певні відмінності. керівництво — це розумовий та фізичний процес, який веде до того, що підлегли виконують рішення керівників і вирішують визначені завдання, то лідерство є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на членів групи, при цьому не обов'язково посідаючи формальну посаду.

Посада керівника — це результат свідомої дії формальної організації. Лідерами стають не з волі організації, і дії лідерів не обмежуються рамками повноважень та структур. Дуже часто керівник є лідером без будь-якого зв'язку з його посадою в існуючій управлінській ієрархії. Тому проблема поєднання функцій лідера і менеджера в одній особі все більш привертає увагу теоретиків. Теорія лідерства прагне з'ясувати й передбачити, які характеристики лідерства виявляються найбільш ефективними і чому з позиції спрямування зусиль персоналу на досягнення мети організації в конкретних умовах.

Згідно з теорією особистих якостей лідерства (теорією великих людей), кращі керівники — це ті, котрі мають певний набір властивих усім людям особистих якостей. Наприклад: знання, інтелект, чесність, здоровий глузд,

ініціативність тощо. Знаючи про необхідність цих рис, люди можуть навчатися виховувати їх у собі й ставати хорошими керівниками. Для успішного здійснення лідерства потрібно, щоб особисті риси керівника співвідносилися з особистими рисами, діяльністю, метою і завданнями його підлеглих.

Вплив лідерів в службовій діяльності ДСНС України з погляду менеджменту виявляється в зміні настроїв, формуванні бажань і уявлень про розвиток організації.

Для того щоб зробити своє лідерство і вплив ефективними, керівник має розвивати і застосовувати владу. Будь-яка людська діяльність так чи інакше пов'язана з проявом владних відносин. Однак в практиці частіше говорять не про владу, а про відносини, права, повноваження, вплив або про силу впливу суб'єкта на об'єкти своєї діяльності.

Кожний керівник може реалізувати свої функції завдяки впливу на підлеглих.

Конкретні засоби впливу надзвичайно різноманітні: від тихого прохання до агресивної дії. Вплив також здійснюють за допомогою ідей. Багато філософських, соціальних чи релігійних ідей, обґрунтованих людьми, які ніколи не мали офіційних повноважень, протягом тривалого часу впливали на поведінку багатьох націй.

Для того щоб керувати підлеглими, керівник повинен впливати на них. Цей вплив має забезпечити не лише прийняття індивідом чи групою людей певних ідей, а й дії, що виражаються у службовій діяльності, спрямованій на досягнення цілей організації. Він можливий лише за наявності у керівника влади.

Влада керівника, на перший погляд, передбачена його повноваженнями. Однак у системі формальних повноважень керівника закладена потенційна влада над підлеглими, а реальна влада залежатиме від того, як формуються його відносини з навколишнім середовищем — безпосередніми керівниками, підлеглими та колегами.

Розрізняють владу примусу, владу винагороди, законну експертну та еталонну влади.

Влада примусу є впливом через страх; вважають, що виконавець вірить в те, що влада може заважати задоволенню певної потреби або спричинити інші неприємності. Владу винагороди використовують тоді, коли виконавець вірить у те, що влада може надати йому можливість на певних умовах отримати цінну винагороду. Законну владу застосовують тоді, коли виконавець вірить у те, що керівник має законне право віддавати накази, а його обов'язок - виконувати їх. Експертна влада необхідна тоді, коли виконавець сподівається, що влада має спеціальні знання, які можуть задовольнити певні потреби. Еталонна влада є владою власного прикладу того керівника, який має вплив.

Влада в менеджменті цивільного захисту — реальна можливість впливати на поведінку інших, змінювати їх у визначеному напрямі. Влада є необхідною умовою успішної діяльності ДСНС України.

У житті лідера кар'єра й особисте життя тісно переплітаються, взаємодоповнюються. Справжні лідери ніколи не бувають пересічними людьми. Їхні честолюбність, талант, здібності, сприйняття нового служать їм, а не панують над ними. Використовуючи їх, лідери реалізують своє істинне покликання. Вони діють відповідно до свого бачення досконалості і прекрасного, демонструючи при цьому єдність мети, невгамовну енергію.

Однією з особливостей справжнього лідера є допомога працівникам у реалізації їхніх задумів. Цей процес не зовсім альтруїстичний, оскільки лідери завжди настирливі, уперті в досягненні кращого для себе, для своєї організації та працівників. Сформована ними управлінська команда натхненно працює, а не відбуває повинність.

Відмінність між функціями лідера команди і керівника підрозділом зумовлена відмінностями ролей.

Діяльність сучасного керівника перебуває під впливом політичних, соціальних і психологічних чинників дестимулюючого (стрес, тиск і невизначеність в колективі; кількісне збільшення та якісне ускладнення проблем, які потрібно вирішувати поряд з обмеженістю засобів для їх вирішення, тощо) і стимулюючого (широке поле щодо вибору й вияву ініціативи, зростання конкуренції, можливість оволодіння сучасним

менеджментом) характеру. Їх сукупність вимагає таких особистих якостей як активна соціальна позиція, компетентність, опора на колективний розум, товариськість і дружелюбність, практично-психологічний настрій, здатність до саморефлексії; психологічний такт. Поняття «керівництво», «влада» та «лідерство» мають різну сутність.

Керівництво полягає у праві особи давати офіційні доручення підлеглим, вимагати їх виконання. Влада — це змога впливати на поведінку інших. У системі формальних повноважень керівника передбачена потенційна влада над підлеглими, а реальна влада залежить від відносин керівника з навколишнім середовищем — його безпосередніми керівниками, підлеглими та колегами. Сучасна філософія менеджменту основою ефективного впливу на підлеглих вважає відносини керівництва і влади, побудовані на засадах лідерства.

11.2. Типи та стилі поведінки керівників

Кожен керівник відрізняється своєю індивідуальністю, тобто наявними у нього діловими, моральними, соціальними та психологічними якостями. Однак усю різноманітність індивідуальних особливостей керівника можна звести до певних типів, користуючись такою класифікаційною ознакою, як відносини керівника з підлеглими. З цих позицій розрізняють три типи керівників: автократичний, демократичний та ліберальний.

Автократичний тип керівника відрізняється схильністю до єдиноначальності, надмірною централізацією влади, особистим вирішенням не лише основних, але й порівняно дрібних питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими. Керівник автократичного типу є догматичним, прагне підпорядковувати увесь колектив своїй волі, не виносить заперечень і не прислуховується до думки інших, часто втручається в роботу підлеглих і жорстко контролює їх дії, вимагає пунктуального виконання своїх вказівок. Народи проводить лише за формальності, оскільки рішення у нього підготовлені заздалегідь. Критики щодо своїх помилок не визнає, однак сам часто вдається до критики інших. Вважає, що адміністративні стягнення -

найкращий засіб впливу на підлеглих з метою досягнення високих показників праці. Працює багато, примушує працювати й інших, у тому числі в позаурочний час. Може йти на розрахований ризик. Нікому не дозволяє «сісти собі на шию», однак вимагає від підлеглих усього, що вважає за потрібне, не зважаючи на те, що його вимоги нерідко виходять за межі службових відносин і призводять до порушення трудового законодавства. У спілкуванні з людьми нестриманий, а то й брутальний. Проте може бути й коректним, уважно вислуховувати і посилається на ідеї підлеглих, але нехтувати їхньою думкою при прийнятті рішень. В цілому для керівника-автократата притаманною є недостатня повага до підлеглих. На практиці автократичний тип керівника саме у такій формі виявляється досить рідко. Причому часом наявні у автократата методи та прийоми роботи можуть викликати симпатію й повагу завдяки оперативному вирішенню завдань, а в уяві деяких підлеглих автократом інколи постає керівник, який цілком резонно діє згідно з чітким планом і реалізує його, долаючи будь-які перешкоди. В цьому разі він може бути жорстким, безкомпромісним, але справедливим, владним, таким, що не пригнічує ініціативи інших, рішучим, але несамовпевненим. Звичайно, такий керівник здатний зробити багато для вирішення проблем вмілою організацією роботи окремих структурних підрозділів, сміливо й своєчасно приймаючи рішення й досягаючи їх виконання. Однак у більшості випадків у керівників автократичного типу такі привабливі особисті якості розвинуті недостатньо, проте переважає прагнення командувати й вимагати безумовного підпорядкування. І тоді найздібніші та найініціативніші працівники, які знають собі ціну, мають почуття власної гідності, намагаються піти від такого керівника.

Не слід вважати поняття «автократія» синонімом «єдиноначальність». Йдеться про категорії зовсім різного порядку, хоча на перший погляд може здатись, начебто у них багато спільного. Прагнення керівника до єдиноначальності як такої не може викликати заперечень, оскільки це одна з основоположних засад управління. Але бути єдиноначальником зовсім не

означає всі питання управління вирішувати одноосібно й тим більше вдаватись до «загвинчування гайок».

Інколи керівник не може «відмовитись» від адміністрування. Його пояснення зводяться до того, що він просто не може керувати інакше; він звик лише заперечувати, не вміє згуртувати однодумців і надихнути їх до ініціативного виконання своїх обов'язків.

Призначення керівника-автократа нерідко пояснюється особливостями його характеру. Здебільшого це владні люди, настирливі й уперті, пихаті й з надмірною самовпевненістю, з надмірно розвиненим прагненням до престижності й надлишковим потягом до зовнішніх атрибутів влади. За темпераментом це переважно холерики, хоча не виключно, що автократом може бути людина іншого типу. Живучість автократа зумовлюється об'єктивними причинами. Авторитарний стиль виникає насамперед в умовах, коли вирішальною ознакою успіху вважається результат функціонування підприємства, а засобам його досягнення не надається суттєвого значення.

Цей тип керівника був характерним для командно-адміністративної, тоталітарної системи, яка існувала в нашій країні. Вона була побудована на широкому використанні тиску, вольового примусу, поєднувалася з чванством і брутальністю, нехтуванням думкою підлеглих. Авторитарний керівник не обов'язково користується подібними прийомами впливу на підлеглих, але схильний до них. У практичній діяльності багатьом керівникам не завжди вдається затриматися на межі, за якою директивні рішення непомітно трансформуються в нічим не аргументоване свавілля. Щоб діяти інакше, необхідний певний рівень моральної зрілості. При достатній культурі виховання керівник здатний і в складних ситуаціях додержуватись вольового самообмеження й зберігати власну гідність. Такими можливостями нехтують керівники з егоїстичними схильностями. Нерідко авторитарність є маскуванням некомпетентності керівника або відсутності у нього здібностей. Нині, при зростаючій ролі суб'єктивного фактора й інтелекту працівників, жорсткий авторитарний керівник стає неприйнятним. Не є перебільшенням твердження, що в наші дні бути автократом - ознака швидше слабкості, аніж сили.

Демократичний тип керівника на відміну від автократа прагне до надання підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації та функцій, які вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови й справедливо оцінює їх зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них. Керівник демократичного типу особисто зай-мається лише найскладнішими й найважливішими питаннями, надаючи право підлеглим вирішувати всі інші. Він намагається радитись з ними й прислуховується до думки колег, не підкреслює своєї переваги й розумно реагує на критику, не уникає відповідальності ані за власні помилки, ані за помилки виконавців. Звичайно, йому, як і кожній людині, властиве побоювання за власний добробут. Однак, якщо цього вимагають інтереси справи, він сміливо йде на розрахований ризик. Максимально обґрунтовуючи рішення, що розробляються, він твердо втілює їх у життя. Стимулюючи ініціативу знизу і підкреслюючи свою повагу до підлеглих, він дає вказівки не у формі наказів, а у вигляді пропозицій, порад і навіть прохань, не лише прислуховується до їхньої думки, а й враховує її. Контроль за діяльністю підлеглих здійснює не одноосібно, а з залученням членів колективу. Намагання зважати на думку підлеглих і колег пояснюється, як правило, зовсім не відсутністю власної точки зору або бажанням поділити відповідальність, а твердою впевненістю у тому, що при вміло організованому процесі обговорення завжди можуть бути віднайдені оптимальні рішення. Такий керівник не додержується стереотипів, а змінює свою поведінку відповідно до змін ситуації, структури колективу та ін. Він добре розуміється на позитивних якостях і недоліках підлеглих, спокійно вислуховує заперечення щодо власної позиції з тих чи інших питань, вважає не-розумним завжди наполягати на власному рішенні і не вважає ганебним для себе піти на поступки, не поступаючись при цьому принциповими інтересами. Конфлікти він сприймає як закономірне явище, намагається одержати з них користь на майбутнє, доходючи до їх першоджерела й суті. Там, де автократ діяв би наказом, вимагаючи безумовного виконання своїх вказівок, керівник

демократичного типу досягає бажаних результатів переконанням виконавців у доцільності й значенні покладених на них обов'язків.

Добре поінформований про справжній стан справ у керованому підприємстві й настрої підлеглих він у взаєминах з ними завжди тактовний, з розумінням ставиться до їх інтересів і запитів, широко використовує можливості щодо впливу на них переконанням і психологічними прийомами, а при здійсненні контролю за їхньою діяльністю акцентує увагу не лише на додержанні ними формальних вказівок, але й на реальних результатах. Керівник демократичного типу вважає своїм обов'язком постійно й ґрунтовно, з повною відвертістю інформувати підлеглих про стан справ і перспективи розвитку колективу. За такої системи спілкування набагато легше мобілізувати підлеглих на реалізацію поставлених перед ними завдань, виховувати у них почуття господарів.

Керівник-демократ орієнтується на можливості підлеглих, на їхнє природне прагнення до самовираження свого інтелектуального й професійного потенціалу. Цим самим стимулюється сприйняття працівниками цілей підприємства як своїх власних. При такому підході функціональна діяльність керівника вдало поєднується з його роботою по вихованню працівників, між ними зміцнюються почуття довіри й поваги.

Демократичний керівник стимулює творчу активність підлеглих (в основному делегуванням повноважень), сприяє створенню творчої атмосфери взаємної довіри й співробітництва, в якій працівники усвідомлюють власну значимість й відповідальність перед колективом, при цьому дисципліна трансформується в самодисципліну.

Демократичний підхід зовсім не обмежує єдиноначальності й не послаблює влади керівника. Навпаки, його реальна влада й авторитет зростають, оскільки він керує без грубого тиску й непотрібного перебільшення ролі адміністративного впливу, спираючись на здібності працівників і поважаючи їх.

Ліберальний тип керівника відрізняється відсутністю розмаху в діяльності, безініціативністю й постійним очікуванням вказівок зверху,

небажанням брати на себе відповідальність за прийняті рішення та їх наслідки. Керівник-ліберал мало втручається у справи підлеглих і не виявляє достатньої активності, виступає в основному в ролі посередника у взаємовідносинах з іншими колективами. Як правило, він досить обережний, можливо, через свою невпевненість у власній компетентності, а відтак, і в становищі, яке він займає в службовій ієрархії. Такий керівник несподіваний у діях, легко підпадає під вплив оточуючих, схильний пасувати перед обставинами й миритися з ними, може без серйозних підстав скасувати раніше прийняте рішення.

У взаємовідносинах з підлеглими керівник-ліберал ввічливий і добродушний, ставиться до них з повагою, намагається допомогти у вирішенні їхніх проблем. Готовий вислуховувати критику й міркування, але у більшості випадків виявляється нездатним реалізувати одержані пропозиції. Недостатньо вимогливий до підлеглих. Не бажаючи псувати з ними відносин, часто уникає рішучих заходів. Здатний нехтувати власними принципами, якщо їх додержання загрожує його популярності серед вищих начальників чи підлеглих. У намаганні набути та зміцнити авторитет здатний надавати підлеглим різного виду пільги, виплачувати незаслужені премії, дозволяти невинуваті службовими потребами відрадження, схильний відкладати звільнення нездібного працівника. Рідко користується своїм правом говорити «ні», легко роздає нереальні обіцянки. Коли вищі керівники просять його зробити щось, що не вкладається у діючі нормативні акти чи правила поведінки, він не припускає думки, що має право відмовитись від виконання такого прохання. Якщо підлеглий не виявляє бажання виконати його вказівку, то він швидше сам виконає потрібну роботу, аніж примусить до цього недисциплінованого працівника. Керівник-ліберал не може відстоювати свою позицію в складних і тим більше екстремальних ситуаціях. Часто такий керівник посилається на те, що він обмежений у правах і тому не може дозволити собі прийняти те чи інше рішення. Він робить ставку на безумовне виконання діючих положень та посадових інструкцій. У цьому він знаходить засіб компенсації відсутніх у нього або недостатніх здібностей до самостійних дій і спілкування. Підлегли, маючи значну свободу дій, користуються нею на

свій розсуд, самі ставлять завдання й обирають способи їх вирішення. У результаті перспектива виконання тих чи інших робіт виявляється залежністю від інтересів та настроїв працівників. Зрозуміло, що керівник ліберального типу віддає перевагу такій організації діяльності, за якої все розписане по полицках і порівняно рідко виникає потреба у прийнятті оригінальних рішень і втручанні в справи підлеглих.

Керівник ліберального типу не виявляє чітко виражених організаторських здібностей, нерегулярно й слабо контролює та регулює дії підлеглих, і, як наслідок, вирішення проблем підприємства не відрізняється достатньою результативністю. Разом з тим він зовсім не прагне до службової кар'єри і, розуміючи, що посідає не своє місце, як правило, готовий віддати його іншому. Існування типу керівника-ліберала пояснюється багатьма причинами. Серед них тип темпераменту й характер: переважно такі керівники є нерішучими й добродушними, уникають суперечок і конфліктів. Інша причина може полягати в недооцінці загального значення й діяльності колективу і свого обов'язку перед ним. Такий керівник може виявитись високотворчою особистістю, цілком захопленою якоюсь конкретною сферою власних інтересів, але без організаторського таланту, внаслідок чого обов'язки адміністратора виявляються для нього не під силу.

Наведена типологія керівників має дещо умовний характер. У реальній діяльності конкретного керівника можна простежити риси всіх трьох психологічних типів керівників. Однак разом з тим кожен керівник певною мірою тяжіє до одного з наведених типів.

11.3 Структура особистості керівника ДСНС України

Для ефективного управління цивільним захистом керівник ДСНС України повинен володіти знаннями сучасного менеджменту і мати здібності до управління підрозділом. Знання сучасного менеджменту потрібні керівникові для визначення власних підходів до підлеглих. Керівники, які нездатні аналізувати й удосконалювати власні управлінські підходи, як правило, не

намагаються встановлювати зворотні зв'язки, нездатні зацікавити своїх підлеглих, мають труднощі при наданні завдань та доручень. Керівники, які недостатньо розуміють мотивацію працівників, у яких застарів стиль управління, не відповідають сьогоденним вимогам до виконання завдань ДСНС України. Здібності до керівництва виявляються в наявності розумових особистих цінностей і принципів та чітких власних цілей; здатності до управління самим собою; вмінні навчати та розвивати підлеглих, формувати ефективні робочі групи.

Керівники ДСНС України повинні приймати рішення, які ґрунтуються насамперед на особистих цінностях і принципах. Якщо особисті цінності є нечіткими, йому не вистачатиме досить твердих підстав для прийняття рішень, які в цьому разі можуть сприйматись оточуючими як необґрунтовані. Сучасна концепція успішного менеджменту орієнтована на такі цінності, як: ефективність в реалізації потенціалу працівників і постійна готовність до інновацій. Керівники, які мають нечіткі основні принципи, не здатні здійснювати ефективного керівництва. Вони впливають на хід ділового й особистого життя, обираючи ті чи інші альтернативи. При цьому вони можуть бути нездатними визначити власні цілі або можуть прагнути досягти недосяжних чи небажаних цілей, які не відповідають загальним цілям організації. Такі менеджери, як правило, нелегко досягають успіху й нездатні об'єктивно оцінити успіх інших. Діяльність керівників є важкою, наповненою хвилюваннями, а нерідко - і стресами. Кожен менеджер повинен уміти володіти собою, оцінюючи себе як унікальний ресурс, щоб таким чином підтримувати свою продуктивність. Є керівники, які ризикують своїм здоров'ям, не вміють вірно ним розпорядитись, не повністю використовують свій час, енергію та навички, нездатні подолати стресовий стан. Деякі менеджери є недостатньо динамічними, уникають гострих ситуацій, не розкривають своїх потенційних можливостей, їх службова діяльність стає рутинним. Для ефективного управління колективом та ресурсами потрібні такі навички, які залежать від здібностей менеджера щодо цього. Керівники, які не вміють досягати практичних результатів від своїх підлеглих, не мають здібностей до управління.

В колективах, очолюваних такими менеджерами, застосовуються неефективні методи службової діяльності. Підлеглі відчувають себе незадоволеними й працюють нижче від своїх можливостей. Тут мало хто визнає внесок керівника, а моральний стан колективу є досить низьким.

Керівник повинен також уміти впливати не лише на підлеглих, але і на тих, хто йому безпосередньо не підпорядкований, щоб мати необхідну підтримку і участь з боку останніх у вирішенні завдань свого колективу. Менеджер повинен бути наполегливим, уміти взаємодіяти з оточенням та впливати на нього. Кожен керівник повинен виступати водночас у ролі наставника, вихователя, педагога, щоб довести компетентність співробітників до необхідних стандартів і допомогти їм у саморозвитку. Тоді підлеглі працюють з більшою охотою, завзятіше й значно краще, коли мають постійний зв'язок з керівником, а його оцінки й рекомендації мають неформальний характер.

Для того, щоб досягти бажаних результатів, менеджер повинен знаходити «спільні знаменники» з іншими працівниками колективу, використовуючи їх вміння, знання та досвід. Якщо керівникові не вдається перетворити окремі групи у кваліфікований і результативний колектив, то їхня діяльність, як правило, не дає очікуваного результату. Менеджер повинен уміти створити позитивний клімат і віднайти ефективні робочі механізми для виконання поставлених завдань.

У відносинах «керівник-підлеглий» авторитет і повага до керівника ґрунтується на оцінці підлеглими його ділових якостей. Якщо керівник добре знає свою справу, приймає глибоко продумані й обґрунтовані рішення, справедливий в оцінці підлеглих щодо їхньої діяльності, формується позитивний соціально-психологічний клімат і нормальна система взаємовідносин в підрозділі.

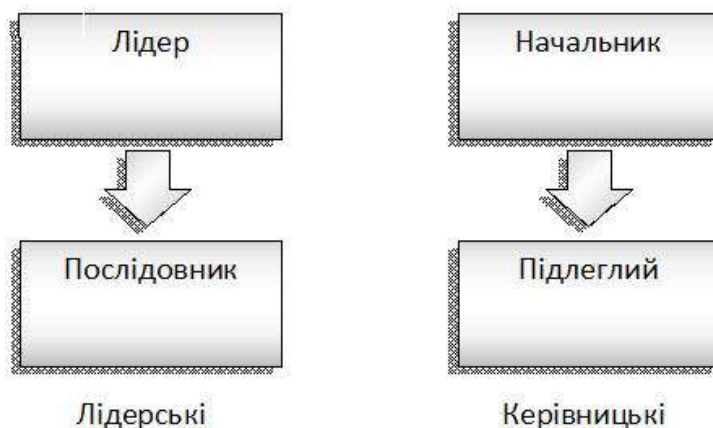
У процесі управління підрозділом менеджер повинен уміти виявляти й вирішувати протиріччя. Будь-який керівник, який намагається обминути протиріччя або приховати їх, раніше чи пізніше заходить у глухий кут. Здоровий колектив сприймає протиріччя з розумінням і використовує їх для

свого удосконалення. Сучасний менеджер повинен бути вмілим організатором праці свого колективу. Авторитет керівника нині спирається не на традиційний статус начальника, а насамперед на нього як такого, як на людину з усіма її якостями й здібностями. Він підвищується, коли керівник компетентний у службовій діяльності своїх підлеглих. Однак керівник не повинен без потреб втручатись в роботу підлеглих, оскільки в такому разі може виникнути невинуватена залежність працівників від нього.

За своїм характером діяльність менеджера органів і підрозділів цивільного захисту полягає в управлінні діями підлеглих з метою одержання конкретного результату щодо поставлених завдань. Ця діяльність передбачає, що керівник повинен добре знати себе, свої здібності та можливості, а також своїх підлеглих, їхні інтереси як на роботі, так і в побуті. Чим краще він знає своїх підлеглих, тим більше у нього можливостей щодо успіху. Службова діяльність менеджера ДСНС України полягає в тому, що він впливає на інших індивідуально чи у складі підрозділу. Нині дедалі більшого поширення набуває форма управління групою, яка передбачає готовність і вміння керівника діяти як одна команда. Управління підрозділом - це більш складна справа, ніж управління окремою особою. Тому сучасному керівникові потрібно розвивати в собі насамперед якості керівника - лідера.

Основні соціально-психологічні риси ефективного керівника завжди були об'єктом вивчення і унаслідувань. Численні дослідження цієї проблеми дали можливість визначити основні психологічні риси особистості керівника. Серед рис, які мають чітко визначений соціально-психологічний характер, на перше місце висувається позиція соціальної активності. Вона охоплює такі необхідні складові особистості менеджера, як: відповідальність за доручену справу, вміння поєднати особисті інтереси з інтересами колективу, енергійність та працездатність.

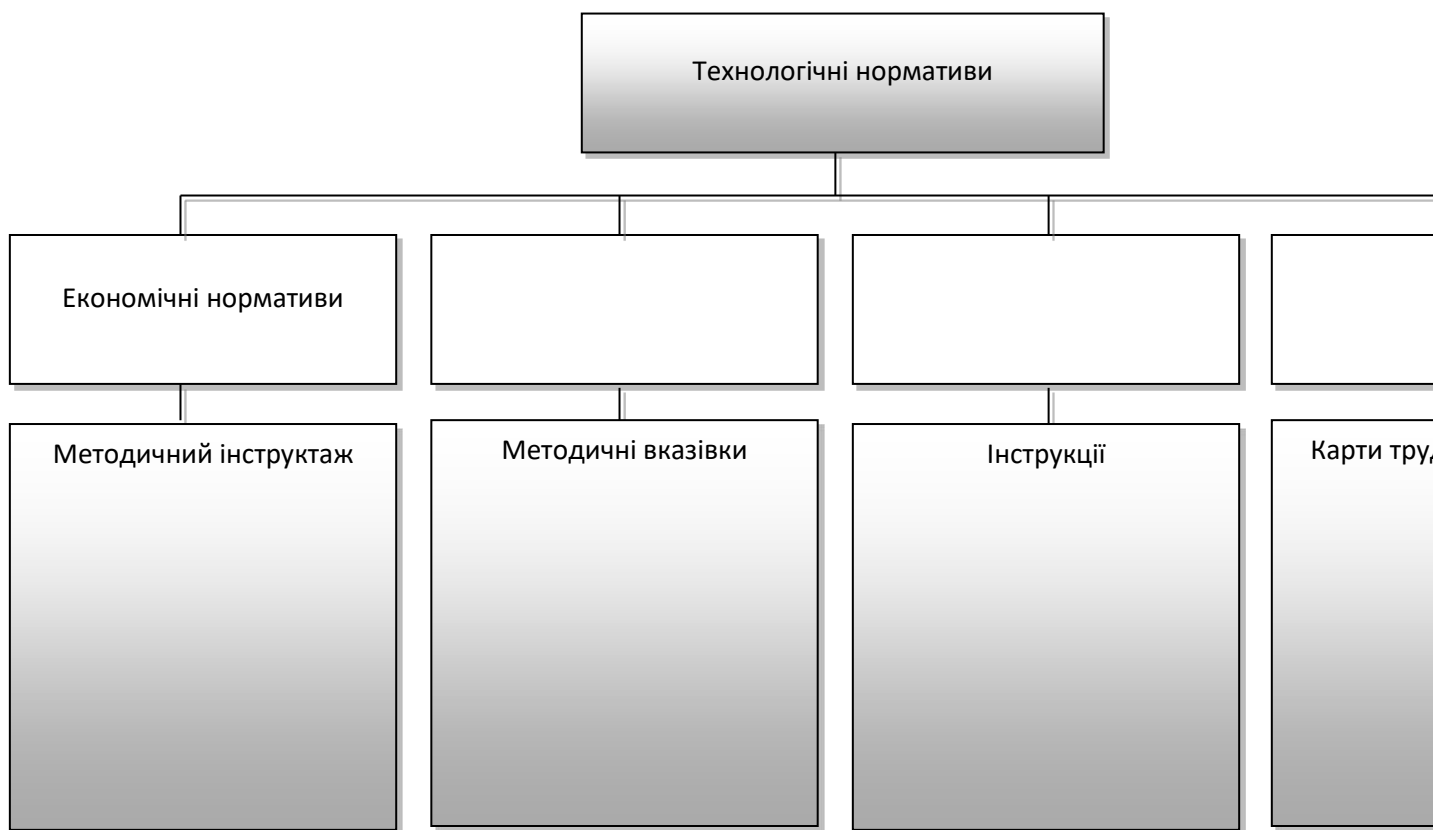
ІЛЮСТРАТИВНІ МАТЕРІАЛИ



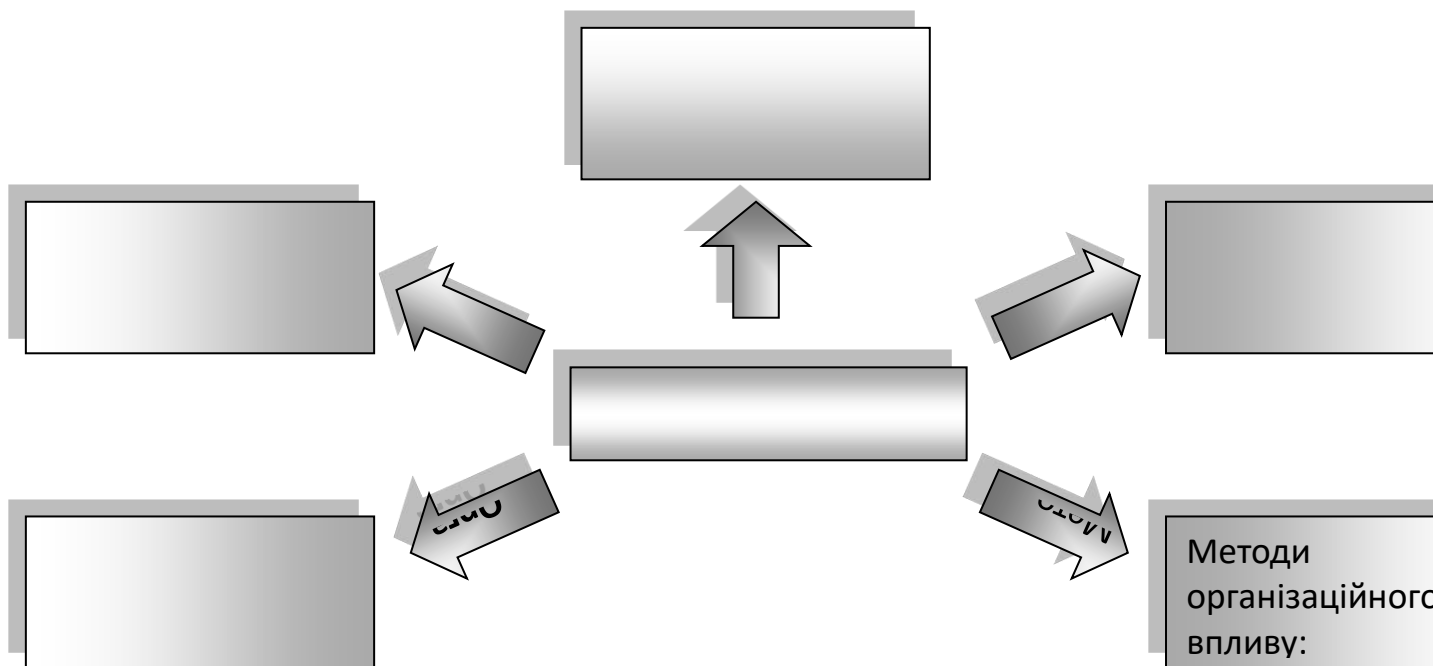
Мал. 11.1. Ієрархія відносин управління

Керівник	Лідер
Адміністратор	Новатор
Доручає	Надихає
Працює після цілей інших	Працює задля своїх цілей
План - основа дій	Бачення - основа дій
Покладається на систему	Покладається на людей
Використовує доводи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Дає імпульс руху
Професіонал	Ентузіаст
Ухвалює рішення	Втілює рішення в реальність
Робить справу правильно	Робить правильну справу
Шановний	Обожнюваний

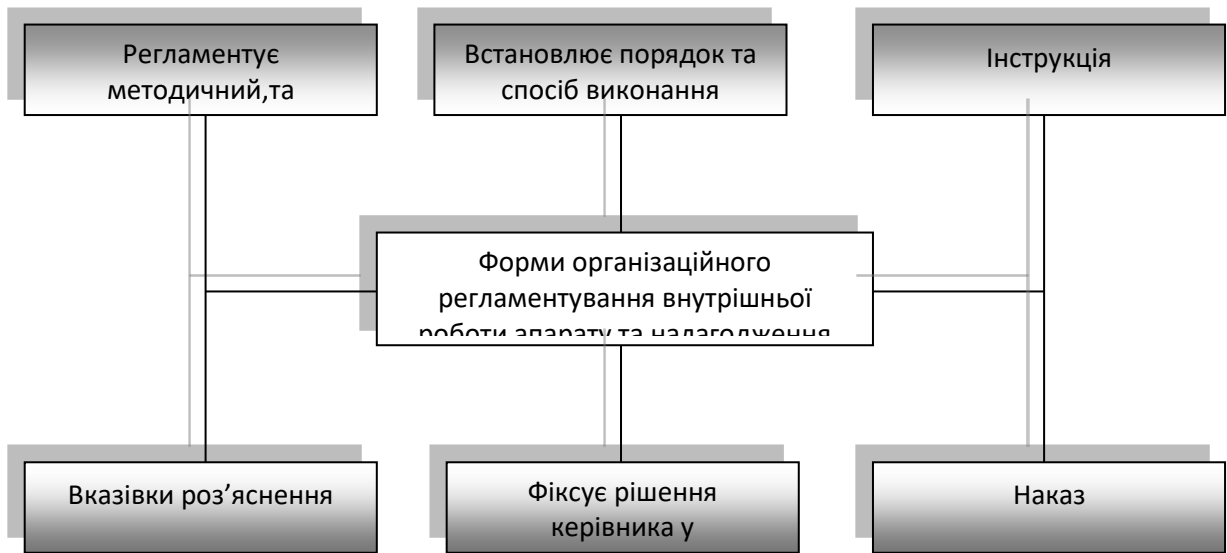
Рис. 11.2. Відмінності між керівником і лідером



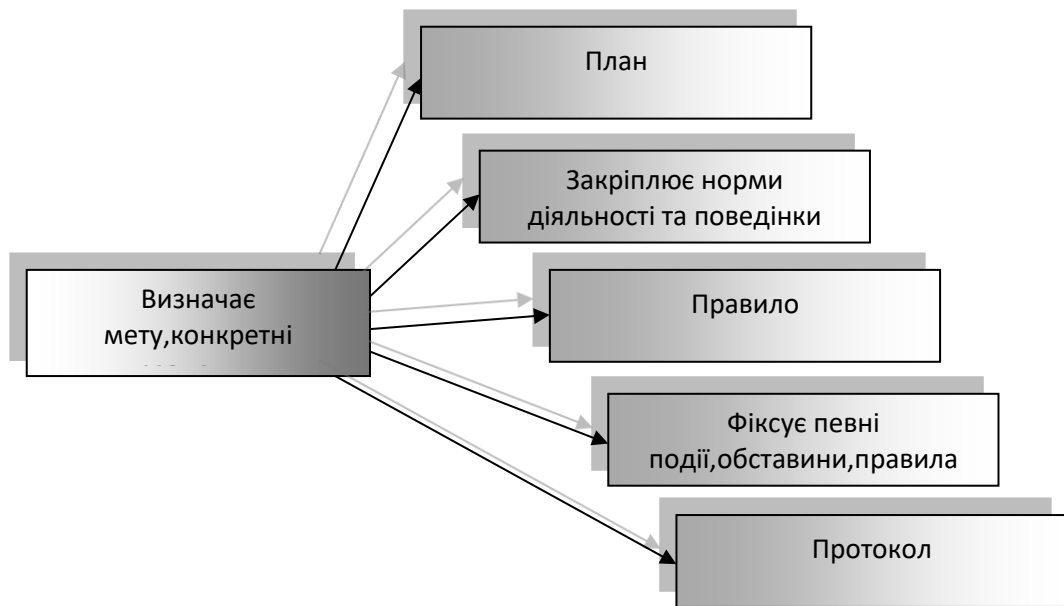
Мал. 11.3. категорії менеджменту в керівництві та їх визначення



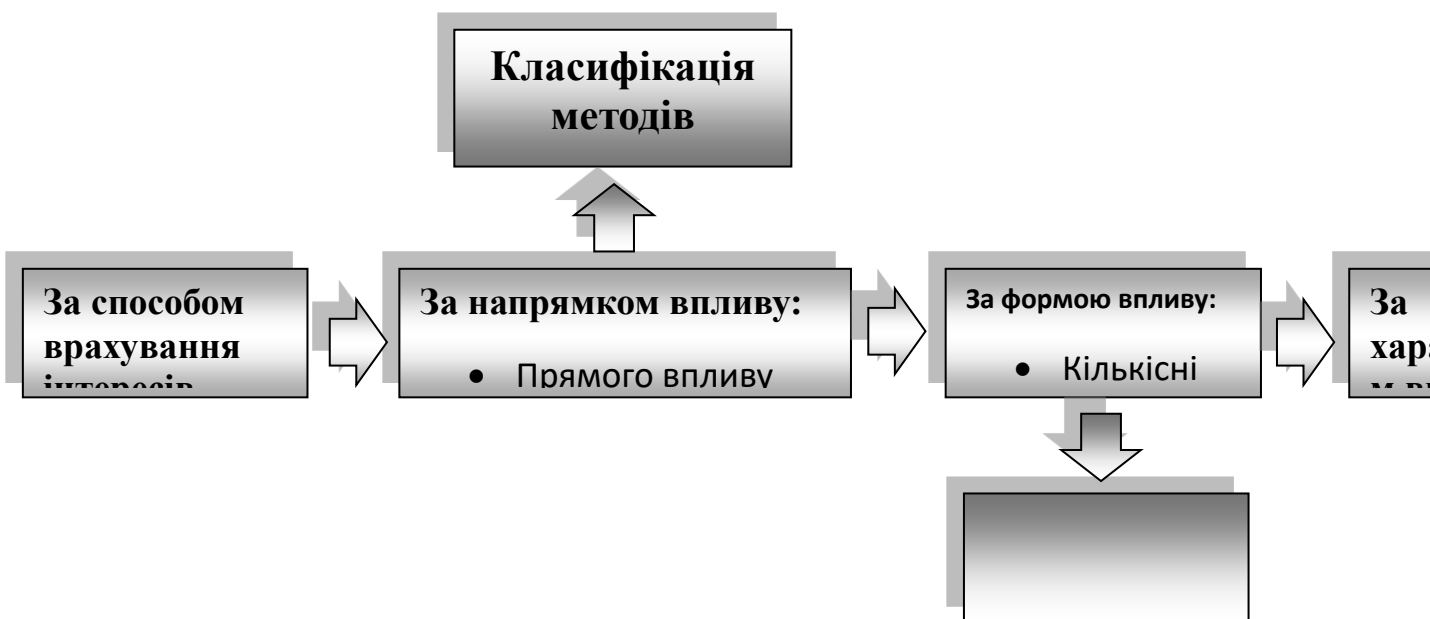
Мал. 11.4. Функції керівництва



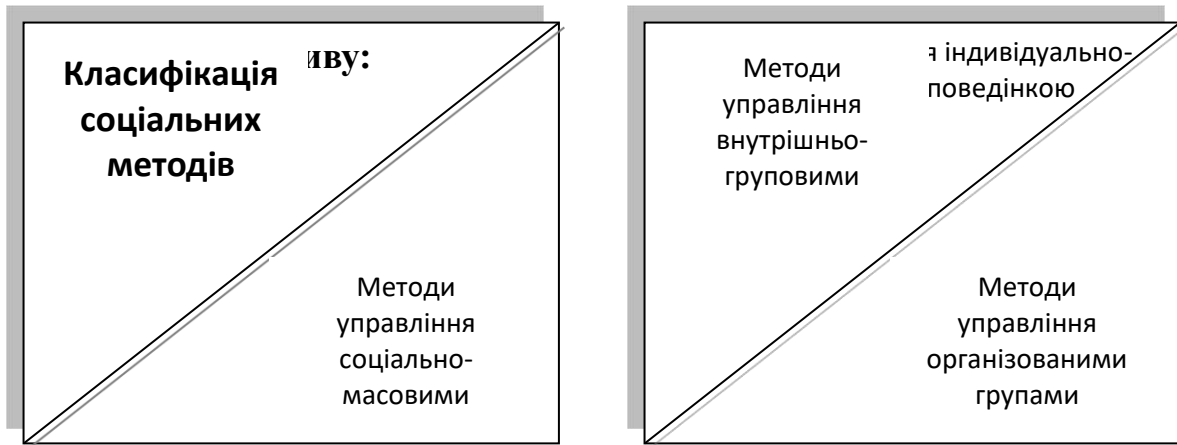
Мал. 11.5. Основні форми впливу



мал.. 11.6. Основні типи влади



Мал. 11.7. Модель впливу керівника на підлеглого



Мал. 11.8. Баланс влади



Мал. 11.9. Поняття лідерства і його характеристики

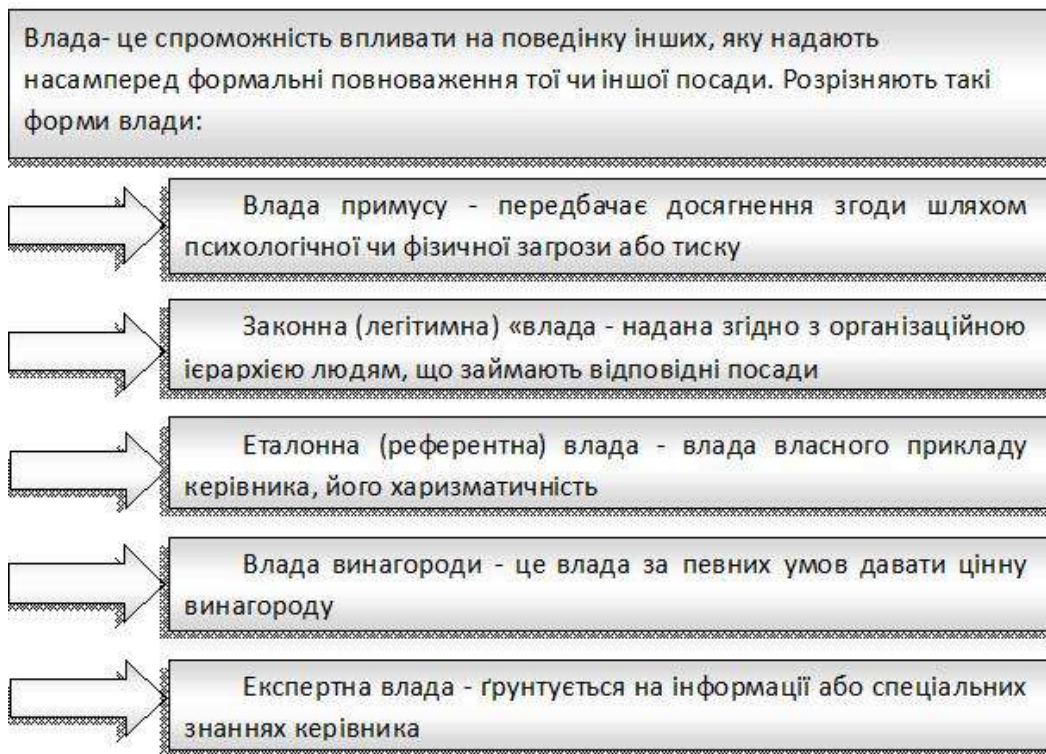


Рис. 11.10. Поняття та форми влади

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ПОВТОРЕННЯ:

1. Що розуміють під лідерством?
2. Якими характерними ознаками стилю роботи володіють лідери?
3. Чим відрізняються поняття «лідерство» та «менеджмент»?
4. Що таке влада? Які її форми Вам відомі? Які з цих форм найчастіше використовують у практиці управління?
5. Що розуміють під управлінським впливом? Які є способи такого впливу?
6. Які Ви знаєте основні підходи до лідерства? Назвіть базові засади цих підходів.
7. Які Ви знаєте теорії лідерства з позиції лідерських рис?
8. У чому полягає сутність підходу до лідерства з позиції визначення лідерських рис? Які риси найчастіше є притаманні ефективним лідерам? Чому цей підхід не набув широкого розвитку та застосування?
9. Розповісти про історію і природу лідерства.
10. Які існують типи відносин лідерства.

11. Розкрити поняття «лідер» і «керівник». В чому полягає різниця між ними?
12. Розповісти про вплив і владу, баланс влади.
13. Розповісти про владу, що базується на примусі, вплив через страх.
14. Розповісти про владу, що базується на винагороді, вплив через задоволення потреб.
15. Розповісти про законну владу, вплив через традиції.
16. Розповісти про експертну владу, вплив через віру.
17. Розповісти про еталонну владу, вплив за допомогою харизми.
18. Розповісти про вплив через переконання.
19. Розповісти про вплив через участь.
20. Які існують способи зміцнення влади.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ

1. Чи може особа бути одночасно ефективним менеджером та ефективним лідером? Чи зустрічали ви таких людей? Хто, на Вашу думку, є лідером у Вашому курсантському взводі? За якими ознаками Ви його визначили?
2. Які індивідуальні риси найліпше характеризують студентських, військових, політичних, бізнесових лідерів? Чим можна пояснити відмінності їхніх рис?
3. Наскільки можливо для лідера бути одночасно орієнтованим на завдання і на підлеглих? Які такі крайні орієнтації лідера можуть позначитися на ефективності підрозділу загалом? Який із підходів керівники частіше використовують на практиці? Чому? Чи може менеджер самостійно обирати свій стиль лідерства?

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Ознайомтеся з особливостями розвитку кар'єри відомих Вам ефективних лідерів у будь-якій сфері діяльності. Визначте співвідношення особистісних «вроджених» лідерських характеристик і таких, яких вони набули з досвідом. Чи можна із будь-якої людини «зробити» ефективного лідера? Чому?

2. Вивчивши додаткову літературу, ознайомтеся із суттю та особливостями використання основних стилів керівництва: авторитарного, демократичного, ліберального. Підготуйте самостійно невелику доповідь про ці стилі.

3. Поясніть Ваше розуміння поняття «адаптивне лідерство» (або керівництво)!" Наскільки важливим є його використання менеджерами та лідерами. До якого підходу до лідерства можна віднести теорію «адаптивного лідерства»? Чому?

4. Як пов'язані між собою і чим відрізняються категорії «мотивація» і «лідерство»?

5. «Всі менеджери мають бути лідерами, але не всі лідери повинні бути менеджерами». Чи погоджуєтеся ви з цим твердженням? Обґрунтуйте свою позицію.

6. Чи може менеджер самостійно вибрати свій стиль лідерства.

7. Які з теорій лідерства мають найбільше практичне застосування? Поясніть.

СИТУАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ

Ситуація 1. Порівняльна характеристика підходів до вивчення лідерства.

Завдання: вивчивши тему «Лідерство та вплив», заповніть таблицю відповідно до наведеної нижче форми, яка дасть змогу Вам закріпити її суть та зробити порівняльну характеристику основних підходів до лідерства.

Параметри оцінення	Підходи до вивчення лідерства		
	з позиції лідерських рис	з позиції лідерської поведінки	з позиції врахування ситуаційних чинників
1. Основна ідея			
2. Спрямування досліджень			
3. Результати досліджень			
4. Внесок у розвиток теорії лідерства			

ТЕСТИ

1. Лідерство — це:

- а) Можливість впливати на поведінку інших людей, яку надають формальні повноваження посади.
- б) Вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства і влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їхнє трансформування в управлінські рішення через використання комунікацій.
- в) Здатність завдяки особистим якостям впливати на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їхніх зусиль на досягненні цілей організації.
- г) Будь-яка поведінка одного працівника, яка вносить зміни у поведінку іншого працівника.

2. Керівництво — це:

- а) Можливість впливати на поведінку інших людей, яку надають формальні повноваження посади.
- б) Вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства і влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їхнє трансформування в управлінські рішення через використання комунікацій
- в) Здатність завдяки особистим якостям впливати на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їхніх зусиль на досягненні цілей організації.
- г) Будь-яка поведінка одного працівника, яка вносить зміни у поведінку іншого працівника.

3. Законна влада це:

- а) Власний приклад того керівника, що має вплив на інших.
- б) Вплив через страх, коли виконавець вірить у те, що влада може заважати задоволенню певної потреби або спричинити інші неприємності.

в) Коли виконавець вірить у те, що влада може надати йому можливість на певних умовах отримати цінну винагороду.

г) Коли виконавець вірить у те, що керівник має законне право віддавати накази, а його обов'язок - виконувати їх.

4. Експертна влада — це:

а) Передбачення, що виконавець вірить у те, що керівник має спеціальні специфічні знання, які можуть задовольнити певні потреби.

б) Влада власного прикладу того керівника, що має вплив на інших.

в) Вплив через страх, коли виконавець вірить у те, що влада може заважати задоволенню певної потреби або спричинити інші неприємності.

г) Коли виконавець вірить у те, що влада може надати йому можливість на певних умовах отримати цінну винагороду.

5. Еталонна влада — це:

а) Передбачення, що виконавець вірить у те, що керівник має спеціальні специфічні знання, які можуть задовольнити певні потреби.

б) Влада власного прикладу того керівника, що має вплив на інших.

в) Вплив через страх, коли виконавець вірить у те, що влада може заважати задоволенню певної потреби або спричинити інші неприємності.

г) Коли виконавець вірить у те, що влада може надати йому можливість на певних умовах отримати цінну винагороду.

6. Авторитарний тип керівника:

а) Відрізняється схильністю до єдиноначальності в гіпертрофованих формах, надмірною централізацією влади, особистим вирішенням не тільки значущих, а й незначних питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими;

б) Прагне до надання підлеглим самостійності відповідно до їхньої кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінення виконаної роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи

передумови і справедливо оцінює зусилля підлеглих, з повагою ставиться до людей і турбується про них;

в) Відрізняється відсутністю розмаху в діяльності, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням відповідати за ухвалені рішення і їхні наслідки;

г) Залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінення роботи, підготовка та ухвалення рішень.

7. Демократичний тип керівника:

а) Відрізняється схильністю до єдиноначальності в гіпертрофованих формах, надмірною централізацією влади, особистим вирішенням не тільки значущих, а й незначних питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими.

б) Прагне до надання підлеглим самостійності відповідно до їхньої кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінення виконаної роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює зусилля підлеглих, з повагою ставиться до людей і турбується про них.

в) Відрізняється відсутністю розмаху в діяльності, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням відповідати за ухвалені рішення і їхні наслідки.

г) Залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінення роботи, підготовка та ухвалення рішень.

8. Розрізняють такі форми влади над підлеглими:

а) Інструментальна й експресивна;

б) Внутрішньо особова, між особова, між особистістю і групою, між групова;

в) Примус, винагорода, експертна, еталонна, законна;

г) Заохочення і покарання.

9. Виділяють такі теорії, в яких є пояснення природи лідерства:

- а) Теорія процесного підходу, теорія ситуаційного підходу, теорія поведінкового підходу.
- б) Теорія підходу з позицій особистих якостей, теорія ситуаційного підходу, теорія поведінкового підходу.
- в) Класична теорія, теорія поведінкового підходу, біхевіористська теорія.
- г) Теорія людських відносин.

10. Стиль керівництва — це:

- а) Сукупність типових і більш-менш стабільних прийомів впливу керівника на підлеглих з метою ефективного виконання управлінських функцій і завдань, які стоять перед господарською системою.
- б) Створення умов, необхідних для плідної спільної праці, цілеспрямованих і скоординованих дій підлеглих, зайнятих у процесах управління і виробництва.
- в) Гнучка поведінка керівника щодо співробітників, яка змінюється в часі, залежно від ситуації, і проявляється у способах виконання управлінських робіт підпорядкованим керівнику управлінським апаратом.
- г) Ступінь сумісності організаційних змін з діючою організацією.

11. Стили керівництва, що виділені на основі «управлінської решітки» належать до:

- а) Підходу до лідерства з погляду рис лідера.
- б) Підходу до лідерства з погляду поведінки лідера.
- в) Ситуаційного підходу до лідерства.
- г) Комбінованого підходу до лідерства.

12. Модель стилів керівництва Фідлера належить до:

- а) Підходу до лідерства з погляду рис лідера.
- б) Підходу до лідерства з погляду поведінки лідера.
- в) Ситуаційного підходу до лідерства.
- г) Комбінованого підходу до лідерства.

13. Стили керівництва, які виділили Мітчел і Гаус, належать до:

- а) Підходу до лідерства з погляду рис лідера.
- б) Підходу до лідерства з погляду поведінки лідера.
- в) Ситуаційного підходу до лідерства.
- г) Комбінованого підходу до лідерства.

14. Який стиль керівництва найбільш прийнятний за будь-яких змін в організації:

- а) Авторитарний.
- б) Ліберальний.
- в) Демократичний.
- г) Адаптивний.

15. Лідерство в управлінні – це:

- а) Здатність впливати на окремих людей.
- б) Здатність впливати на менеджерів підрозділів і на окремих працівників.
- в) Здатність впливати на колектив і досягати певних цілей.
- г) Здатність впливати на окремі групи людей.

РОЗДІЛ 12. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ

НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ

Вивчивши цю тему курсанти, студенти та слухачі повинні знати і вміти:

1. Охарактеризувати природу організації управління в умовах НС.
2. Визначити сутність ризику.
3. Аналізувати й оцінювати методи обчислення ризику.
4. Надійність функціонування системи державного управління та цивільного захисту.

Ключові слова: ризик, інформація, час, персонал, ресурси, структура, система, урядова, регіональна, місцева та об'єктова комісії з ліквідації НС, штаб з ліквідації НС.

12.1. Ризик і методи його обчислення

Проблема захисту людини від небезпек постала водночас з появою на Землі людства. Протягом усієї історії цивілізації кожна окрема людина загалом дбала про власну безпеку та безпеку своїх близьких, так само, як і людству загалом доводилося і доводиться дбати про безпеку свого існування.

Діяльність людини неможлива поза довкіллям. Первісна людина була тісно пов'язана з природою, і для неї саме природні небезпеки становили головну загрозу: аномальні температури, сильний дощ, вітер, землетруси тощо. Прагнення людини поліпшити свою життєдіяльність призвело до вдосконалення знарядь праці і, врешті, до розвитку науки і техніки. Позитивним стало поліпшення умов життєдіяльності людини, що відбивається насамперед на збільшенні тривалості її життя, з іншого боку, – технічний прогрес спричинив понаднормальне навантаження на довкілля. Це супроводжується не тільки інтенсивним його забрудненням, а й появою у довкіллі численних різних, чужих для земної біоти речовин. Науково-технічний прогрес супроводжується також створенням потужних промислових об'єктів,

які концентрують на невеликій території велику кількість небезпечних речовин (отруйних, радіоактивних, пожежовибухонебезпечних) та/або значні запаси енергії. Ускладнення виробництва різко підвищило роль похибки персоналу у веденні технологічного процесу. З'явилась ціла група промислових об'єктів, так званих «потенційно небезпечних об'єктів», імовірність виникнення аварій і важкість їх наслідків на яких значно зросли, причому основна шкода завдається не стільки обслуговуючому персоналу, як довкіллю поза межами об'єкта і людям, які проживають у ньому. Отже, поняття природної безпеки дещо трансформувалось і тепер включає в себе і опосередковану дію техногенного фактора.

Ознаками природної безпеки є: наявність або загроза загибелі людей чи значне порушення умов їх життєдіяльності; заповдіання економічних збитків; істотне погіршення стану довкілля.

Кількісною характеристикою безпеки є ризик.

Ризик – поняття, пов'язане з усіма видами діяльності, яку здійснюють як окремі особи, так і організації, незважаючи на їх природу, розмір, час і місце, де здійснюється або планується діяльність. Ризик існує у різних формах і на різних рівнях: від простої домашньої роботи до багатомільярдних проектів (організація польоту на Марс). Неврахування ризику може призвести до різних негараздів – від значного дефіциту державного бюджету до провалу технічного проекту, значних матеріальних втрат, забруднення довкілля, травмування і навіть загибелі людей. Разом з тим на ризик ідуть через потенційну можливість отримати вигоду, нагороду, прибуток і, нарешті, – можливість вижити. Правильне сприйняття ризику вважається проявом вищого рівня інтелектуальності.

Таким чином, ризик - одна з найважливіших категорій, що відбиває міру безпеки ситуацій, у яких є наявними потенційні фактори, здатні несприятливо впливати на людину, суспільство і природу.

Ризик, згідно Закону України «Про об'єкти підвищеної безпеки» - це ступінь імовірності певної негативної події, яка може відбутися в певний час за

певних обставин. Це можливість здійснення будь-якої події, яка сприяє проявленню негативних результатів в діяльності людини.

Ризик, як це витікає з наведеного вище визначення, безпосередньо пов'язаний з поняттям безпеки. Безпекою системи будемо називати відсутність можливих порушень (чи відсутність причин, що викликають порушення) у здатності системи підтримувати власне існування протягом деякою проміжку часу. Системним ризиком будемо називати некерований чи недостатньо керований системою фактор, здатний порушити чи послабити цей стан. Необхідно зазначити, що часто найбільш серйозні загрози знаходяться на системному рівні. Зрозуміло, ми можемо ціною великих витрат підвищити надійність окремих елементів, приладів, структур, однак звичайно це не підвищує істотно безпеку об'єкта в цілому. Відповідь на виниклу загрозу теж повинна бути комплексною і системною.

В теорії безпеки життєдіяльності під ризиком розуміють негативні результати дії будь-якого фактору, або їх комплексу. Ризик (R) здійснення будь-якої події можна визначити за формулою: $R = n/N$, де: n - статистично зафіксована кількість несприятливих явищ (травма, хвороба, смерть), N - загальна, теоретична кількість явищ. Наприклад, відомо, в країні за статистичними даними гине у виробництві 1000 людей (n), а всього працюючих 15 млн. (знайти вірогідність ризику (R) загибелі одного працюючого: $R = n/N = 1000/15 \times 10^6 = 7 \times 10^{-5}$).

Можливість виникнення загрози небезпеки і її здійснення - ризик (R) може бути відсутнім, коли $R=0$, або бути присутнім коли $R>0$. Якщо ризик наслідків (R_n) дорівнює нулю, то за умови: $R=0$, ризик існує, а при $R_n=0$ наслідки ризику відсутні. Тоді виникає ідеальна ситуація, в якій безпека виступає в якості бажаної, але очевидно принципово недосяжної цілі. При певних ситуаціях людина, суспільство не гарантовані від небезпеки і тоді діє система рівнянь $R_1>0$, $R_{1n}=0$, причому $R_{1n}=0$, якщо $R=0$. В цьому випадку виявляється відносна або умовна безпека.

Отже, можна казати про прийнятний ризик - значення вірогідності прояву підвищеної небезпеки. Це такий ризик, який не загрожує негативними

наслідками. Знаючи причини виникнення підвищеної небезпеки ризиком можна управляти.

Управління ризиком - процес прийняття рішення та здійснення заходів, спрямованих на забезпечення мінімально можливого ризику проявлення його негативних наслідків. Основні методичні підходи у визначенні та оцінці ризику: 1) інженерний, що спирається на статистичні дані про повторюваність подій, їх частоту - вірогідностний аналіз небезпек; 2) модельний, основу якого складає стохастична модель впливу шкідливих чинників на людину, суспільство; 3) експертний, заснований на висновках фахівців - експертів; 4) соціологічний - опитування населення. Знаючи можливість прояву ризику небезпечних і шкідливих чинників ними можна управляти, а отже контролювати ситуацію.

Знаючи структуру об'єкта ризиком можна управляти різноманітними способами 1) удосконалення технічних систем і об'єктів, 2) наявність у персонала, працівників певних навичок, знання небезпечних і шкідливих чинників у даній сфері діяльності, 3) попередження причин надзвичайних ситуацій.

Для запобігання загрози багато чого залежить від людини, як головного елемента ергономічної системи - впевненість у діях, відсутність паніки, наявність фахових знань, навичок. Від цього залежить надійність роботи людини, яка визначається можливістю її безпомилкової роботи

Отже, причинами техногенних катастроф є існування джерел ризику - високий тиск і температура, вибухонебезпечні та легкозаймисті, отруйні та сильнодіючі речовини, радіоактивні випромінювання. Важливими у прояві ризику є похибки обслуговуючого персоналу, конструктивні недоліки у виготовленні і розміщенні устаткування, викривлення інформації при спільних діях людей. Всі ці чинники часто є причинами для виникнення катастроф та лих у природі або виробництві.

Основним питанням теорії і практики забезпечення пожежної і техногенної безпеки на об'єктах є питання підвищення рівня безпеки. Порядок пріоритетів у розробленні будь-якого проекту потребує, щоб уже на перших

стадіях розроблення продукту або системи у відповідний проект, наскільки це можливо, були включені елементи, що унеможливають небезпеку. На жаль, це не завжди можливо. Якщо виявлену небезпеку неможливо виключити повністю, необхідно знизити ризик до припустимого рівня завдяки вибору відповідного рішення. Досягти цієї мети допомагає управління ризиками, суть якого полягає у визначенні ризику в різних рішеннях і виборі оптимального рішення.

12.2. Поняття про управління в надзвичайній ситуації

Територія України, її населення, як і території та населення інших країн світу, на жаль, не убезпечені від ризику надзвичайних ситуацій природного й техногенного характеру, які можуть зумовити людські втрати й заподіяти значної матеріальної шкоди.

Як свідчить статистика, ризик виникнення на території України надзвичайних ситуацій залишається високим. Масштабність наслідків аварій, катастроф та стихійного лиха ставить проблему ліквідації надзвичайних ситуацій та мінімізації негативних наслідків від них в ряд найбільш актуальних і важливих завдань ДСНС України, центральних і місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування.

Разом з тим, практична діяльність органів управління і сил системи цивільного захисту, та ефективність заходів щодо протидії аваріям, катастрофам та іншим надзвичайним ситуаціям, не завжди відповідають вимогам забезпечення необхідного рівня безпеки людини на сучасному етапі розвитку суспільства.

Суттєві недоліки в організації оперативного реагування на масштабні надзвичайні ситуації, прийнятті своєчасних і адекватних оперативній обстановці рішень, а також в проведенні аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт свідчать про недостатній рівень організації управління в надзвичайних ситуаціях.

Як свідчить аналіз, ці причини у більшості випадків породжені відсутністю достатнього досвіду та необхідних знань у керівників всіх ланок управління системи цивільного захисту.

Управління в надзвичайній ситуації полягає у постійному керівництві з боку органу управління та уповноваженого керівника з ліквідації надзвичайної ситуації залученими службами і силами та в організації виконання завдань з ліквідації НС або її наслідків.

Основними завданнями управління є: підтримання високого рівня морально-психологічного стану особового складу та постійної готовності до дій; завчасне планування дій сил; безперервний збір та вивчення даних про обстановку в районі НС; своєчасне прийняття рішень та доведення їх до підлеглих; організація та забезпечення безперервної взаємодії; організований збір та евакуація населення із зони НС; підготовка сил і засобів до проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт, пов'язаних з ліквідацією НС (далі - АРНР); організація всебічного забезпечення сил і засобів; контроль за своєчасним виконанням заходів і завдань підлеглими та надання їм необхідної допомоги.

Основою управління є рішення керівника ліквідації НС, який несе повну відповідальність за управління підпорядкованими силами та успішне виконання ними завдань з ліквідації наслідків НС.

Принципами управління є безперервність, твердість, гнучкість та стійкість управління в НС.

Безперервність управління досягається своєчасним прийняттям рішень та оперативним доведенням завдань до підлеглих; наявністю зв'язку з підлеглими і взаємодіючими органами управління, силами та керівництвом; своєчасним розгортанням пересувних пунктів управління; оперативним відновленням порушеного управління.

Твердість управління полягає у рішучому і наполегливому впровадженні заходів, передбачених планами реагування на НС та прийнятих рішень щодо виконання завдань оперативного реагування на НС, у встановлені терміни.

Гнучкість управління забезпечується оперативним реагуванням на зміну обстановки; своєчасним уточненням прийнятих рішень, поставлених завдань підлеглим та порядку взаємодії.

Стійкість управління досягається розгортанням у районі НС основного і пересувного пунктів управління та дублюючих засобів зв'язку.

12.2. Організація управління під час надзвичайних ситуацій

Організація оперативного реагування на НС полягає у поетапному здійсненні організаційних і управлінських заходів від планування реагування на НС, інформування, переведення органів управління і сил у вищій ступені готовності, безпосереднього управління ними, організації взаємодії і всебічного забезпечення до забезпечення безпеки людей в зоні НС.

Для загальної координації дій суб'єктів реагування на НС рішенням голови місцевого органу виконавчої влади відповідного регіону утворюється спеціальна комісія з ліквідації НС та призначається керівник ліквідації НС.

Спеціальна Урядова, регіональна, місцева та об'єктова комісії з ліквідації НС є координуючими органами. Вони утворюються рішеннями відповідного органу виконавчої влади, органу місцевого самоврядування, керівника підприємства, установи та організації у разі виникнення НС відповідного рівня. Положення про спеціальні комісії затверджено постановою КМ України від 14 червня 2002 р. № 843.

Основними завданнями комісії є: організація виконання комплексу заходів щодо ліквідації НС; визначення заходів щодо захисту населення і територій від наслідків НС; безпосередня організація та координація дій органів виконавчої влади, пов'язаної з виконанням заходів щодо ліквідації наслідків НС; забезпечення життєдіяльності постраждалого населення.

Комісія відповідно до завдань: координує діяльність органів виконавчої влади щодо виконання комплексу робіт з ліквідації наслідків НС, забезпечення життєдіяльності постраждалого населення, функціонування об'єктів соціальної, комунально-побутової, промислової та аграрної сфери, проведення АРНР;

визначає першочергові заходи щодо проведення АРНР у зоні НС; організовує роботу з ліквідації НС та визначає комплекс заходів щодо ліквідації її наслідків; залучає до проведення робіт з ліквідації НС та відбудовних робіт відповідні аварійно-рятувальні, транспортні, будівельні, медичні та інші формування; вносить до органів виконавчої влади і місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій пропозиції стосовно виділення додаткових коштів на першочергові заходи з ліквідації НС; вивчає ситуацію, що склалася, та готує інформацію ДСНС України, керівництву відповідного органу виконавчої влади та органу місцевого самоврядування, підприємства, установи або організації про заходи реагування на НС, причини її виникнення, хід відбудовних робіт; організовує роботу, пов'язану з визначенням розміру збитків від НС, та затверджує відповідні акти; організовує інформування населення про стан справ у зоні НС, її наслідки, хід ліквідації та правила поведінки в цій зоні; організовує проведення моніторингу стану довкілля на території, що зазнала впливу НС; здійснює прогноз розвитку НС; організовує допомогу потерпілим та сім'ям загиблих унаслідок НС.

Комісія має право: залучати у разі потреби, за погодженням з відповідними органами виконавчої влади, необхідні сили і засоби для проведення АРНР під час ліквідації НС; давати органам виконавчої влади доручення з питань, що належать до її компетенції; утворювати для опрацювання окремих питань робочі групи із залученням спеціалістів підприємств, установ та організацій за погодженням з їх керівниками.

Роботою комісії керує голова, а у разі відсутності голови перший заступник, або один із заступників. Рішення комісії оформляються протоколом та підписуються головуючим, який проводив засідання. Рішення є обов'язковими для виконання органами виконавчої влади.

Уповноважений керівник з ліквідації НС призначається відповідним органом виконавчої влади в залежності від рівня НС для організації робіт з ліквідації конкретної НС та безпосереднього керівництва залученими до проведення АРНР органами управління і силами. Його функції визначено

постановою КМ України від 19 серпня 2002 р. № 1201. Уповноважений керівник з ліквідації НС утворює робочий орган - штаб з ліквідації НС.

Під час ліквідації НС у підпорядкування уповноваженого керівника з ліквідації НС переходять усі аварійно-рятувальні служби та формування, що залучаються до ліквідації НС.

Залежно від обстановки в зоні НС, уповноважений керівник з ліквідації НС самостійно приймає рішення щодо: проведення евакуаційних заходів, крім загальної або часткової евакуації населення; зупинення діяльності об'єктів, незалежно від форм власності і підпорядкування, що знаходяться у зоні НС, обмеження доступу на території цієї зони; залучення до проведення робіт аварійно-рятувальних служб, громадських організацій та окремих громадян за їх згодою, необхідних транспортних та інших технічних засобів підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності та підпорядкування, які знаходяться у зоні НС; зупинення АРНР у разі підвищення рівня загрози життю рятувальників та інших осіб, які беруть участь у ліквідації НС.

Розпорядження уповноваженого керівника з ліквідації НС є обов'язковими для виконання суб'єктами ліквідації НС, підприємствами, установами, організаціями та громадянами, які знаходяться у зоні НС. Ніхто не має права втручатися в діяльність уповноваженого керівника з ліквідації НС.

Рішення уповноваженого керівника з ліквідації НС оформляються протоколом, який є офіційним юридичним документом, що засвідчує порядок та організацію виконання робіт, завдання органів управління, організаціям і силам та відповідальність посадових осіб. Накази викладаються стисло, їх зміст не повинен допускати двозначного тлумачення. Підготовка протоколів покладається на штаб з ліквідації НС. Після ліквідації НС усі накази включаються до архівної справи і складають її основу.

Звіт щодо прийнятих рішень та хід ліквідації НС уповноважений керівник з ліквідації НС подає щоденно до органу, що його призначив, а підсумковий - після завершення робіт з ліквідації НС, у якому за хронологією вказує розвиток обстановки, прийняті рішення та результати їх реалізації. Підготовку звіту здійснює штаб з ліквідації НС.

Робочим органом спеціальної комісії є штаб з ліквідації НС, який створюється її рішенням. Термін збору штабу з ліквідації НС: у робочий час - 30 хвилин, у неробочий - 1 година 30 хвилин.

Штаб з ліквідації НС утворюється уповноваженим керівником з ліквідації НС. Положення про штаб затверджено постановою КМ України від 19 серпня 2002 р. № 1201.

Штаб з ліквідації НС очолює начальник штабу, який залежно від масштабів, характеру і наслідків НС та виду АРНР формує його із робочих груп або окремих фахівців. До роботи в штабі залучаються керівники аварійно-рятувальних служб та формувань, що беруть участь у ліквідації НС, спеціалісти відповідних органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій. Персональний склад штабу визначає уповноважений керівник з ліквідації НС, який забезпечує його діяльність та встановлює режим роботи. Штаб з ліквідації НС взаємодіє із спеціальною комісією з ліквідації НС.

Основним завданням штабу з ліквідації НС є безпосередня організація і координація АРНР.

Штаб з ліквідації НС: визначає зону ураження НС, кількість і місця перебування в ній людей, організовує їх рятування та надання медичної допомоги; збирає дані про обстановку в зоні НС, аналізує та узагальнює їх; визначає головні напрямки ліквідації НС, приймає рішення щодо проведення АРНР, захисту населення і території від її наслідків, забезпечення життєдіяльності постраждалого населення; розробляє оперативні плани ліквідації НС та її наслідків, зосереджує в районі НС необхідні сили і засоби та своєчасно вводить їх у дію; визначає кількість і склад аварійно-рятувальних формувань, необхідних для ліквідації НС, порядок і терміни їх залучення згідно з планами реагування на НС і планами взаємодії; організовує взаємодію залучених аварійно-рятувальних служб та формувань з метою ефективного використання їх потенціалу; здійснює керівництво роботами з ліквідації НС та веде облік робіт, проведених аварійно-рятувальними службами та формуваннями; веде облік загиблих і постраждалих; здійснює інформування

населення про наслідки та прогнозу розвитку НС, хід її ліквідації та правила поведінки в зоні НС; веде оперативно-технічну документацію та складає звіт органу, що призначив уповноваженого керівника з ліквідації НС.

Штаб з ліквідації НС забезпечується комплектом аварійно-рятувальної документації на електронних (паперових) носіях, засобами постійного зв'язку з відповідними центральними і місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями, які беруть участь у ліквідації НС, та інформаційними ресурсами Урядової інформаційно-аналітичної системи з питань НС.

Після ліквідації НС штаб з ліквідації НС систематизує документи та формує архівну справу у двох примірниках.

До призначення (прибуття) керівника ліквідації НС організація робіт у зоні НС покладається на голову комісії з питань ТЕБ та НС держадміністрації, на території якої виявлено передумови виникнення або факт НС.

Для оцінки характеру і наслідків НС, підготовки пропозицій для прийняття рішення щодо її локалізації та ліквідації, безпосереднього управління підпорядкованими силами і засобами ЄДС в органах управління суб'єктів реагування на НС, утворюються та направляються до зони НС оперативні групи реагування на НС (далі - ОГ): ОГ ДСНС, до складу якої входить група управління з пересувним пунктом управління; ОГ центральних органів виконавчої влади, залучених до ліквідації НС, у тому числі МВС, Міноборони, інших центральних органів, які мають військові формування у зоні НС та поблизу неї; ОГ СБУ. Склад ОГ визначають керівники відомств, підприємств, установ та організацій. ОГ, розташовані в зоні НС, за винятком ОГ СБУ, підпорядковуються керівнику ліквідації НС та входять до складу його пункту управління. ОГ, що прибувають у зону НС, повинні бути забезпечені засобами пересування, зв'язку, автоматизації та матеріально-технічними засобами для автономної роботи.

Порядок роботи кожної ОГ, місце розгортання і пересування узгоджується з керівником ліквідації НС. Основу органу управління керівника

ліквідації НС складає оперативна група ГУ(У) МНС. Термін готовності до роботи ОГ: у робочий час - 30 хвилин, у неробочий - 1 година 30 хвилин.

12.3. Надійність функціонування системи державного управління та цивільного захисту

Оцінка ефективності та результативності державного управління в будь-якому режимі функціонування залежить від багатьох критеріїв, одним з яких є надійність.

Це зумовлює актуальність дослідження, метою якого є виявлення та аналіз основних факторів, що впливають на надійність функціонування і системи державного управління в умовах надзвичайних ситуацій.

Під надійністю функціонування системи (підсистеми) державного управління в умовах надзвичайних ситуацій в тому чи іншому режимі необхідно розуміти ймовірність своєчасного та якісного виконання системою (підсистемою) покладених на неї завдань, спрямованих на досягнення поставленої мети управлінського впливу на об'єкти управління в межах виділених ресурсів.

Очевидно, що в умовах надзвичайних ситуацій надійність функціонування системи державного управління залежить від прийняття своєчасних та адекватних управлінських рішень, а також їх повної та своєчасної реалізації. Це дає змогу знизити ризики та можливих людських, матеріальних та інших втрат, що схематично зображено на рисунку.

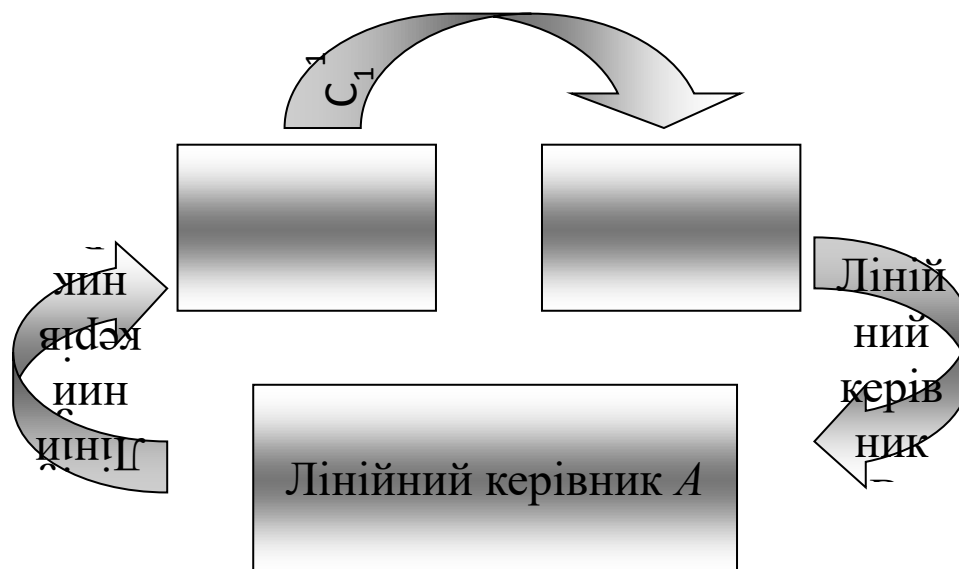


Рис. 12. Вплив ризику на процес надійного функціонування системи управління цивільного захисту

Науковці, зазначають, що здатність системи управління цивільного захисту приймати своєчасні та адекватні ситуації управлінські рішення певною мірою залежить від управлінської структури, організаційного середовища, в якому працюють люди, специфіки та способів поширення інформації, системи планування та фінансування, конкретних матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних та інших ресурсів, що є у розпорядженні управлінців, які приймають рішення.

Виходячи з вищезазначеного можна констатувати, що до ключових факторів, які можуть впливають на надійність функціонування системи державного управління, крім ризику, належать інформація, час, персонал, ресурси, структура системи.

Проаналізуємо кожен з них окремо.

Ризик та надійність є взаємопов'язаними протилежностями. Ризик - об'єктивне явище, притаманне будь - якій людській діяльності, і державне управління в цьому не виняток. Ризик існує незалежно від усвідомлення його наявності та врахування в управлінській діяльності, адже завжди існує можливість відхилення від мети та виникнення втрат, збитків.

Зокрема, ризик є невід'ємною ознакою процесу прийняття та реалізації управлінських рішень, під час якого існує вірогідність неправильної інтерпретації даних, використання недостовірної інформації, помилок

персоналу, внаслідок чого виникає ймовірність прийняття неадекватного управлінського рішення з усіма негативними наслідками. Ця вірогідність зростає в умовах надзвичайної ситуації через брак часу, швидку зміну обстановки та високий рівень невизначеності. Крім того, з підвищенням рівня прийняття рішення надзвичайно зростає вартість негативних наслідків у разі його неадекватності ситуації, що склалася.

Уникнути ризику неможливо, але встановлення та нормативне закріплення певного (допустимого) його рівня з метою подальшого зниження існуючого ризику до певного показника є одним зі способів підвищення надійності функціонування системи управління.

Прийнятний ризик поєднує в собі технічні, економічні, екологічні, соціальні, політичні аспекти і є компромісом між бажаним рівнем надійності та можливістю його досягнення. Економічні можливості зниження ризику обмежені, зокрема через те, що витрата великих коштів на зменшення природного та техногенного ризику призводить до зростання соціального ризику. Це ж стосується і економічних можливостей підвищення надійності функціонування системи державного управління.

У країнах Західної Європи рівень прийнятного ризику встановлюється, якщо:

- зіставлені частоти і розміри ризику та виконаний економічний аналіз до прийняття рішення, який підтверджений практичними даними (статистика, експеримент);
- можливість ризику проаналізована глибоко та всебічно;
- після настання несприятливої події ймовірність ризику для даного об'єкта (території) не змінюється;
- загроза ризику не може бути зменшена виправданими витратами.

Такий підхід до визначення рівня прийнятного ризику доцільно використовувати і у вітчизняній практиці. Разом із запровадженням управління ризиками це дасть змогу підвищити надійність функціонування системи державного управління в будь-яких умовах. Зокрема, управління ризиком доцільно застосовувати у ситуації, коли небажаний або неочікуваний результат

може вплинути на досягнення поставлених цілей. Але необхідною умовою впровадження та ефективного використання управління ризиком є наявність кваліфікованих управлінців та добре спроектованої процедури управління.

Інформація є одним з основних ресурсів, без яких неможливе здійснення управлінської діяльності. Адже на основі інформації базуються функції управління як планування, організації, регулювання, координації, мотивації, моніторингу, контролю. Беззаперечним є той факт, що управлінські рішення (завершальний етап управлінського процесу) пов'язані з необхідністю сприйняття й переробки великих обсягів різнопланової інформації.

Надійність функціонування системи управління передбачає створення такого стану, за якого були б виключені випадкові або навмисні помилки під час операцій з інформацією. Це стосується збирання первинної інформації, її переробки; розподілу між ланками управління та персоналом залежно від функцій, які вони виконують; надання керівництву інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень; забезпечення прямих та зворотних зв'язків між суб'єктом та об'єктом управління; накопичення, кодування, зберігання, передачі та використання інформації довгострокового зберігання.

Відомо, що помилка, яку допустили в одній ланці системи управління, спричиняє порушення нормальної роботи всіх пов'язаних з нею ланок. Ігнорування помилок призводить до непередуманих, неадекватних, неоптимальних рішень. Їх виправлення потребує додаткового часу на повторний розгляд ситуації та підготовку й ухвалення нового рішення. Тобто помилки знижують якість рішень, а необхідність повторного розгляду ситуації веде до несвоєчасності їх прийняття і реалізації в умовах швидких змін, що відбуваються під час виникнення та розвитку надзвичайної ситуації. Тому інформація про ситуації, що можуть виникнути, та можливі напрями їх розвитку має надходити своєчасно, накопичуватись, аналізуватись, оцінюватись на достовірність, достатність та об'єктивність, а також бути позбавлена емоційного забарвлення. Для цього система державного управління поряд з основними має бути забезпечена альтернативними каналами зв'язку для отримання інформації, її оперативного уточнення та перевірки достовірності.

Це стосується також і передачі управлінських рішень (які є інформаційним документом) на місце для подальшого виконання. Зокрема, під час опрацювання рішень слід намагатися не втратити їх зміст і використовувати єдині терміни, щоб уникнути їх перекручування.

Брак інформації (або її відсутність) про ситуацію, що склалася, призводить до погіршення якості управлінського рішення (знижує його адекватність ситуації). Наявність додаткової інформації дає можливість покращити рішення, але не слід забувати, що процес збирання інформації потребує певного часу та фінансових ресурсів, тому витрати на додаткову інформацію не повинні перевищувати ефект від покращання рішення.

До того ж якою б корисною не була зібрана інформація, обов'язково настає

такий момент, коли через брак часу додаткові дані чи аналіз перестають бути корисними. Адже перенасиченість інформацією збільшує час на її обробку, а отже, і на підготовку рішення та призводить до несвоєчасності його прийняття. Тому керівництву слід подавати лише факти, необхідні для прийняття рішення, але при цьому не слід забувати й про те, що надмірне узагальнення також не сприяє підвищенню якості управлінських рішень. У зв'язку з цим важливо мати певний “інформаційний опис” низки ймовірних надзвичайних та критичних ситуацій, що дасть змогу у разі їх виникнення зосередити увагу на аналізі їх впливу і оперативно прийняти відносно обґрунтоване управлінське рішення в умовах дефіциту часу. Але при цьому не слід забувати про можливість нових безпрецедентних ситуацій, коли управлінцю, що приймає рішення, доведеться більшою мірою покладатися на інтуїцію, ніж на досвід та вироблені стереотипи.

Отже, для підвищення надійності функціонування шляхом урахування інформаційного фактора система управління має бути забезпечена кваліфікованими аналітиками, різноманітними джерелами постачання інформації та надійними засобами зв'язку і передачі даних для підготовки рішень, а також для відправлення цих рішень на місце.

Час є одним з таких факторів, що не піддаються впливу з боку людини, хоча будь-яка діяльність людини та розвиток ситуацій відбуваються у часі. Для повсякденних умов діяльності існують нормативно визначені терміни, що відводяться управлінцям на вирішення того чи іншого завдання залежно від складності питання, що виникло; його масштабів; кола осіб, яких воно стосується; рівня управління тощо.

Надзвичайні ситуації розвиваються дуже динамічно, внаслідок чого значно зменшується резерв часу на обробку інформації, прийняття адекватних рішень та їх реалізацію. За таких умов здебільшого рішення доводиться приймати у реальному масштабі часу з урахуванням ресурсних обмежень через те, що управлінське рішення має бути реалізоване раніше, ніж ситуація знову зміниться і не відповідатиме вжитим заходам.

Кожна надзвичайна ситуація є по-своєму унікальною. Тому виникає додаткова складність при плануванні алгоритмів (сценаріїв) дій в умовах тієї чи іншої ситуації, бо існує можливість різних варіантів її розвитку залежно від впливу різноманітних чинників. Ця проблема частково вирішується завдяки ідентифікації небезпек, тобто подій, явищ, суб'єктів, які можуть призвести до виникнення надзвичайних ситуацій. З цією метою виявляють та встановлюють кількісні, часові, просторові та інші характеристики вказаних небезпек для розробки на їх основі сценаріїв розвитку надзвичайних ситуацій та варіантів рішень, здатних адекватно на них вплинути.

При цьому ключове місце у цьому процесі займає єдина урядова інформаційно - аналітична система з питань надзвичайних ситуацій. Завдяки їй отримується та відображається повна інформація про існуючу на даний момент часу обстановку в країні. На основі оперативно отриманої інформації особами в органах управління розробляються рішення та плани дій з метою запобігання надзвичайним ситуаціям та їх локалізації, а також ліквідації їх наслідків.

Завдяки зазначеним заходам та за допомогою одночасного паралельного виконання завдань (за умови їх незалежності одне від одного та від послідовності виконання) підрозділи системи державного управління можуть

зменшити вплив часових обмежень на підготовку, прийняття та впровадження адекватного ситуації управлінського рішення.

Персонал. Надійність та ефективність функціонування системи державного управління в умовах надзвичайних ситуацій значною мірою залежить від людей, а саме від кваліфікованого, досвідченого та відповідального персоналу, здатного виконувати свої функціональні обов'язки в надзвичайних обставинах.

Надзвичайні (екстремальні) ситуації здійснюють значний вплив на поведінку людей, їх схильність до конфліктів, паніки, стійкість до стресів, швидкість та адекватність їх реакції на зміну ситуації, впевненість у собі, готовність до ризику.

Управління в умовах надзвичайних ситуацій вимагає володіння певними знаннями, навичками та рисами характеру, що дають змогу оптимально діяти в умовах невизначеності та ризику, зокрема вміння швидко приймати оптимальні рішення за таких умов, брати на себе відповідальність за їх наслідки тощо. Це залежать не лише від ситуації, що виникла, але й від моральних, психологічних якостей людини, її професійної підготовки, компетенції та досвіду.

У зв'язку з тим, що існують різні типи ставлення людей до ризику, під час добору кадрів, призначення працівників на посади, пов'язані з необхідністю діяти в умовах надзвичайних ситуацій, виникає потреба поряд з оцінкою інших якостей враховувати такі:

- вміння долати труднощі, діяти холонокровно в кризових, конфліктних, критичних ситуаціях;
- здатність мислити та діяти розсудливо, незалежно, сміливо;
- ініціативність, підприємливість, орієнтація та змагальність, внутрішня свобода;
- гнучкість в діях, уміння експериментувати та нестандартно підходити до аналізу та рішення проблем, що виникають;
- уміння об'єктивно сприймати та опрацьовувати інформацію, а також об'єктивно оцінювати проблемну ситуацію;

- уміння формулювати та аналізувати варіанти рішень, серед яких вибрати оптимальне з обґрунтованим, прийнятним ризиком, враховуючи наявні ресурси, а також передбачати його наслідки, уникаючи авантюрних рішень, тобто діяти розважливо.

Тому разом з професійною освітою необхідно здійснювати відповідну психологічну підготовку управлінських кадрів для роботи в умовах надзвичайних ситуацій, використовуючи для цього різноманітні методики, психологічні тести, тренінги для розвитку ініціативності, самостійності, гнучкості та альтернативності мислення, ступеня схильності до ризику, рівня орієнтації на ризикову поведінку тощо. Ці заходи дають змогу виявити наявність у людини певних якостей для роботи на конкретній посаді.

Крім того, слід враховувати те, що значення окремих якостей персоналу зростає разом з підвищенням рівня управління, на якому приймається рішення, та масштабу території, якої воно стосується. Тобто з підвищенням рівня управління зростає відповідальність за вжиті заходи та їх наслідки. Зокрема, введення надзвичайного стану на території всієї країни потребує більшої політичної волі та відповідальності, ніж на території окремого району. Отже, очевидно, що нерішучу за характером особу недоцільно призначати на керівну посаду через те, що у відповідальний момент вона зволікатиме з прийняттям рішення. Це стосується і тих осіб, що уникають брати на себе відповідальність за прийняті рішення.

Нині в рамках ризикології існують практичні розробки (методики, комп'ютерні, ділові та імітаційні ігри), що дають змогу розвивати у посадових осіб різних рівнів управління схильність до обґрунтованого ризику. Адже відповідність (невідповідність) типів

ставлення посадових осіб до ризику під час виконання ними своїх функціональних обов'язків сприяє підвищенню (зниженню) ефективності управлінської діяльності, що ними здійснюється.

Все це потребує практичного вироблення спеціальних навичок у людей, що беруть участь у вирішенні завдань в умовах надзвичайних ситуацій. Для цього, зокрема, можливе: проведення спільних тренувань з управління в умовах

ймовірних надзвичайних ситуацій керівництва кризових штабів та організацій, які братимуть участь в ліквідації наслідків можливих надзвичайних ситуацій, вивчення наявного вітчизняного та зарубіжного досвіду подолання наслідків кризових ситуацій; проведення відповідних ділових ігор.

Сучасний період розвитку вимагає переорієнтації органів державного управління на підготовку фахівців з ризику, антикризового управління та управління в умовах надзвичайних ситуацій. Їх навчання може здійснюватися в системі вищої освіти країни та на факультетах (курсах) підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних та муніципальних службовців.

Способом підвищення надійності функціонування системи управління є забезпечення стабільності персоналу, адже плинність кадрів є не лише джерелом збитків та додаткових витрат на підготовку нових фахівців, а й знижує надійність функціонування системи. Не слід також забувати і про створення дієвого (неформального) резерву фахівців, яких можна буде швидко залучити до виконання завдань в екстремальних умовах надзвичайних ситуацій.

Ресурси є джерелом реалізації усіх цілей державного управління, їх недостатність унеможлиблює досягнення поставленої мети, а отже, знижує надійність функціонування системи аж до її відмови. Ось чому система державного управління для діяльності в умовах надзвичайних ситуацій має бути забезпечена достатньою кількістю різноманітних ресурсів. За великим рахунком, до ресурсів можна віднести персонал, час та інформацію. Але у даному випадку маються на увазі фінансові, матеріально-технічні ресурси

та нормативно-правове забезпечення, які необхідні для запобігання надзвичайним ситуаціям, забезпечення діяльності в умовах їх виникнення та розвитку, стабілізації обстановки та ліквідації наслідків.

Загальновідомо, що одним із способів забезпечення фінансовими та матеріально - технічними ресурсами є створення різноманітних резервних фондів на випадок надзвичайних ситуацій. Зокрема, для цього створюються резервні фонди Державного та місцевих бюджетів. Вони слугують для здійснення непередбачених видатків непостійного характеру, що не могли бути

передбачені під час складання проекту бюджету, а також державного резерву, до складу якого входять запаси матеріально-технічних ресурсів для

виконання першочергових робіт під час ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій.

Ці ресурси мають бути раціонально розміщені по території (щоб їх можна було швидко доставити на місце і водночас вони б не постраждали внаслідок надзвичайної ситуації). Особливо це стосується матеріально-технічних ресурсів, які залучаються до локалізації та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій. Неможливість їх швидкого залучення призводить до несвоєчасного вжиття необхідних заходів або навіть до нездатності вплинути на розвиток надзвичайної ситуації, що збільшує її негативні наслідки.

На окрему увагу заслуговує такий ресурс, як нормативно-правове забезпечення.

Діяльність органів державного управління різного рівня та їх посадових осіб, а також усі їх рішення базуються на нормах Конституції, законів України та інших нормативно-правових актів. Тому нормативно-правове забезпечення відіграє не останню роль у процесі прийняття управлінських рішень. Це стосується і діяльності в умовах надзвичайних ситуацій.

Зміни в суспільстві, що відбуваються в процесі його розвитку, та виникнення нових джерел надзвичайних ситуацій різного характеру відбуваються швидше, ніж встановлюється регламентація діяльності для нових умов. Звичайно, заздалегідь усі можливі зміни передбачити та врахувати під час прийняття нових норм неможливо.

Не сприяє швидкості вирішення завдань і надмірна зарегульованість у діяльності органів управління. Крім того, через інертність законотворчого процесу виникають проблеми внаслідок спроб пристосувати старі норми до нових умов.

Водночас прийняття нових законодавчих актів потребує внесення змін до чинних, а також до існуючих підзаконних нормативно-правових актів (постанов, розпоряджень, наказів, інструкцій тощо). Несвоєчасність їх

внесення, суперечливість, паралельне існування нових та старих норм ускладнює діяльність органів державного управління.

Тому систематизація нормативно-правових актів у цій сфері та скасування застарілих є нагальною потребою.

Структура. Однією з особливостей системи державного управління є наявність неоднорідних функціональних зв'язків, які є однією з важливих характеристик її організаційної структури. Перенасиченість системи зв'язками перешкоджає нормальному перебігу управлінських процесів. Раціональність зв'язків, їх простота та контрольованість, відсутність непотрібних компонентів та зайвих проміжних ланок в комунікації між ними є необхідною умовою надійного функціонування системи управління. Зокрема, очевидним є те, що за інших рівних умов система, що складається з більшої кількості елементів і яка має складнішу структуру і більш складний алгоритм функціонування, є менш надійною порівняно з більш простою системою.

Але сучасні системи, у тому числі і система державного управління, мають складну структуру. Для підвищення надійності таких систем можна використати певну структурну надмірність (резервування не досить надійних елементів у структурі системи, дублювання її особливо важливих ланок, зворотні зв'язки тощо), що дає змогу підтримати функціонування системи у разі відмови елемента (підсистеми).

Надмірність - перевищення показників системи порівняно з мінімально необхідними для її існування, функціонування та розвитку. Підвищення надійності за рахунок надмірності досягається завдяки резервуванню. При цьому резерв створюється на випадок надзвичайних ситуацій.

Неекономічність цього заходу виправдовується тим, що збитки, спричинені відмовою системи державного управління внаслідок відмови елемента (підсистеми), особливо в умовах надзвичайних ситуацій, значно перевищуватимуть витрати на резервування для підтримання надійності її функціонування за рахунок надмірності. Адже у разі відмови основного елемента починає працювати дублюючий.

Тому на практиці кількість працівників, що перебуває в розпорядженні керівництва, має (в розумних межах) перевищувати мінімально необхідну. Цей захід дає змогу підвищити надійність функціонування системи державного управління завдяки наявності дієвої заміни для управлінців, які через об'єктивні та суб'єктивні причини (відрадження, тимчасова або повна непрацездатність тощо) можуть бути неспроможними виконувати свої функціональні обов'язки. Це, в першу чергу, стосується посад керівників, для яких існує ланка заступників з відповідальних напрямів діяльності, які в разі необхідності не потребуватимуть додаткового часу введення в курс справ.

Крім того, надійність функціонування системи зростає за рахунок полуфункціональності елементів, завдяки яким з'являється можливість швидкої зміни функцій у разі необхідності при менш значних змінах структури. Досягти цього можна завдяки взаємозамінності спеціалістів, особливо нижчих ланок.

Надійність системи державного управління також залежить від характеру з'єднання елементів (підсистем) під час виконання певного завдання. При паралельному з'єднанні елементів відмова системи відбувається в разі відмови усіх елементів одночасно. При послідовному з'єднанні елементів (підсистем) для відмови системи достатньо відмови одного елемента (підсистеми) незалежно від того, яке місце він займає у з'єднанні.

Але виходячи з ресурсних обмежень структура системи державного управління та її підсистем має бути раціонально побудованою, а також гнучкою, з найменшою кількістю жорстких зв'язків, здатною швидко переналагоджуватися на виконання нових завдань.

Для цього необхідно, щоб зміни у вертикальних зв'язках елементів системи здійснювали мінімальний вплив на функціонування системи (чим менше рівнів ієрархії, тим менше збитків несе система через відмову одного елемента, його можна швидше знайти).

Кількість елементів, підпорядкованих верхньому рівню, залежно від складності завдань, що вирішуються, має перебувати в межах від 6 до 10 - перевищення цього показника знижуватиме керованість системи.

На практиці доводиться порівнювати ефект, що очікується від змін структури, із витратами на їх проведення та можливими збитками, до яких призведе відмова від зміни структури. Отже, витрати на підвищення надійності функціонування системи мають бути обґрунтованими та мінімально можливими. Зокрема, вони не повинні перевищувати розмір збитків внаслідок відмови системи (підсистеми). Для цього необхідно чітко

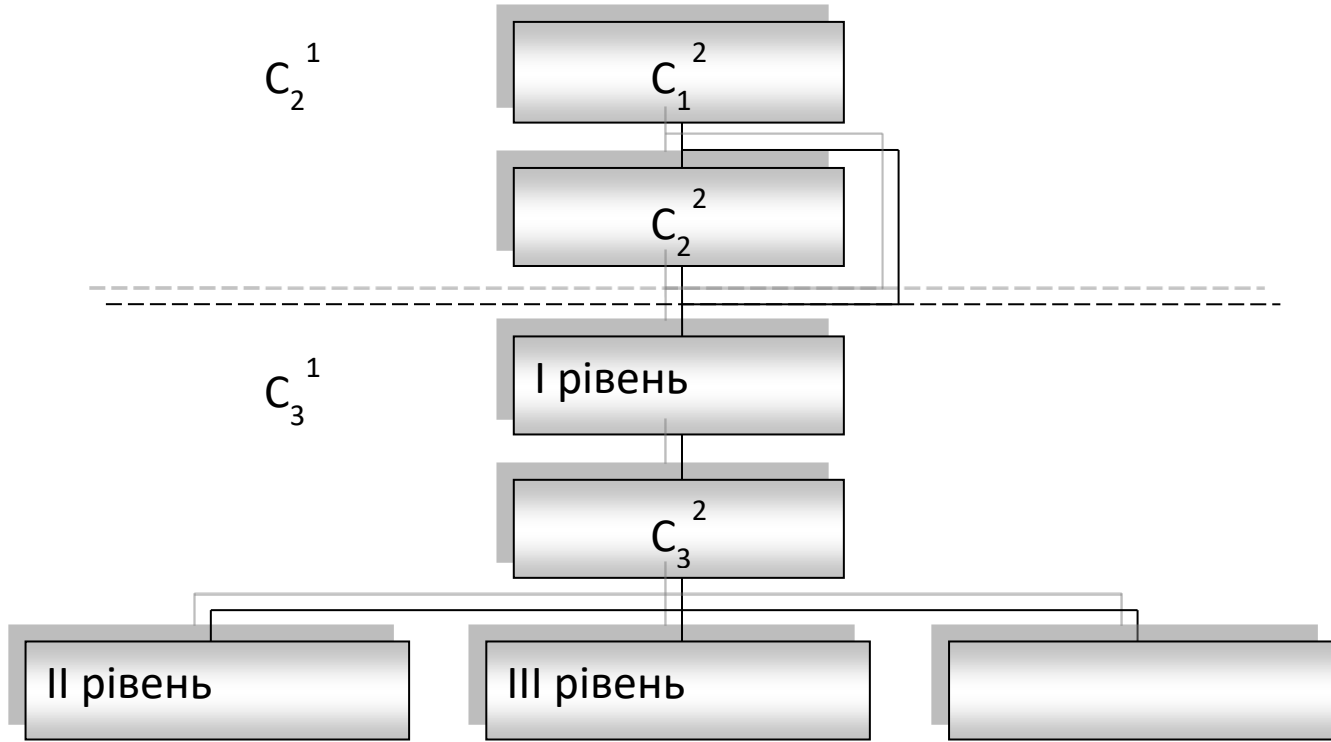
визначити, яким має бути необхідний рівень надійності функціонування системи (підсистеми) за мінімально можливих витрат на її забезпечення, а також максимальний рівень надійності функціонування системи (підсистеми) в межах певного допустимого рівня витрат.

Таким чином, можна зробити висновок, що надійність системи державного управління в будь-яких умовах функціонування залежатиме від комплексу вищезазначених факторів, які впливають на якість та своєчасність розробки, прийняття та реалізацію управлінських рішень в умовах надзвичайних ситуацій.

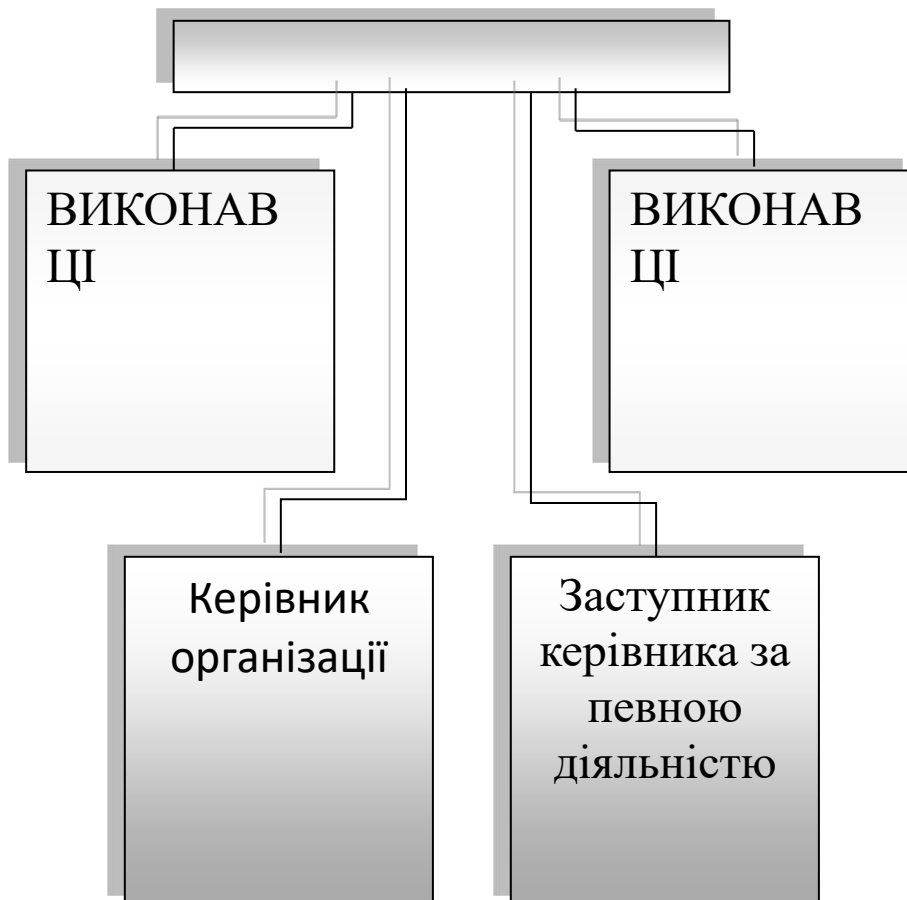
Проведений аналіз свідчить про взаємопов'язаність і взаємозалежність вищезазначених факторів та різнобічність їх впливу на надійність функціонування системи державного управління. Ієрархія цих факторів за інших рівних умов змінюється залежно від рівня управління. Складність їх оцінювання полягає в тому, що зазначені фактори мають якісний та (або) кількісний вимір. Отже, для оцінювання їх впливу на надійність функціонування системи державного управління доведеться використовувати експертні оцінки, недоліком яких є певна суб'єктивність. Водночас їх всебічне врахування дасть можливість максимально адекватно оцінити надійність елементів (підсистем), а також вживати конкретних заходів щодо підвищення надійності функціонування системи державного управління загалом та в умовах надзвичайних ситуацій зокрема.

Перспективою розвідок за даним напрямом є розробка методів оцінювання надійності системи державного управління в різних умовах функціонування з урахуванням впливу на зазначену надійність комплексу розглянутих факторів.

ІЛЮСТРАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

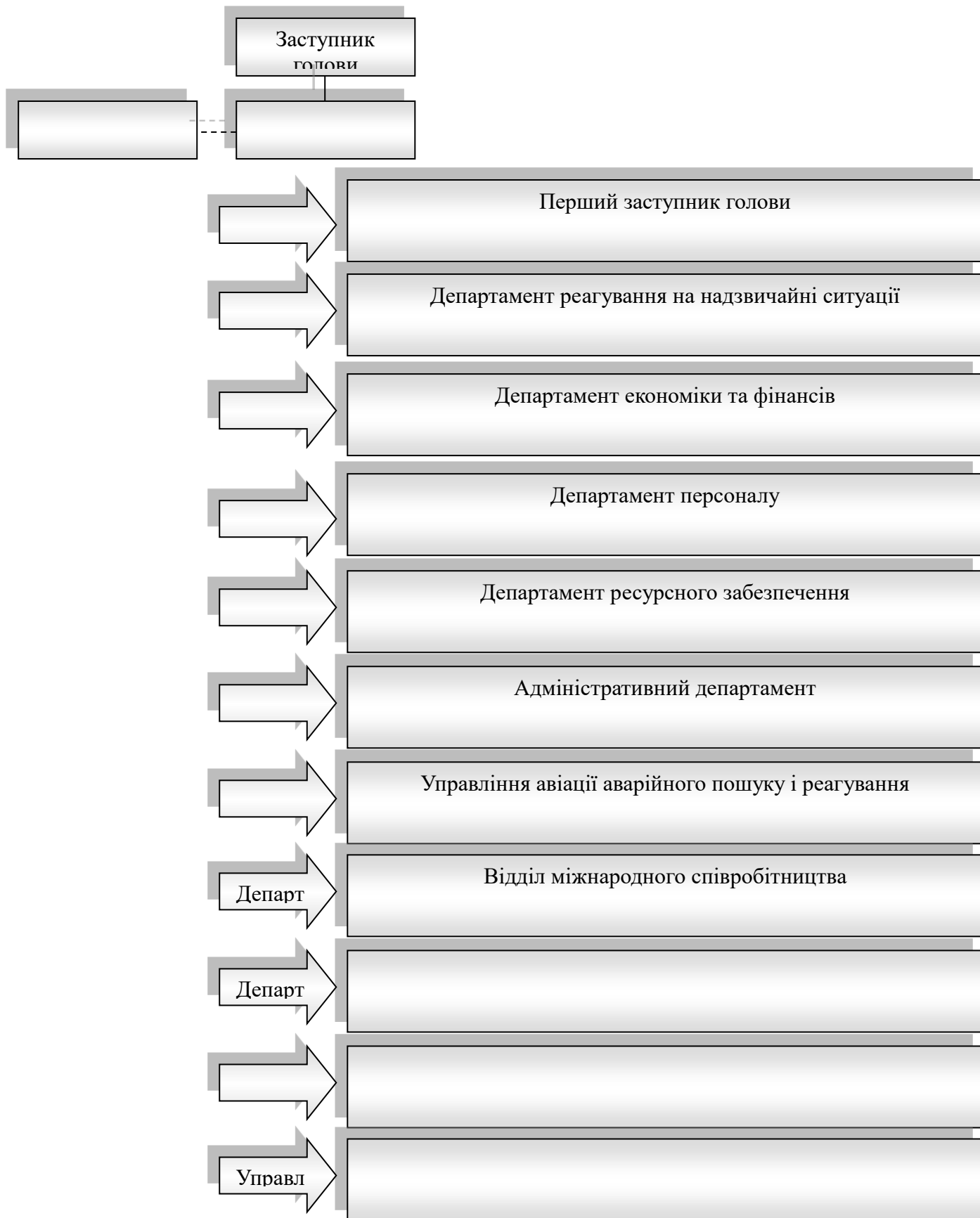


Мал. 12.1. Загальна схема органів управління в надзвичайних ситуаціях

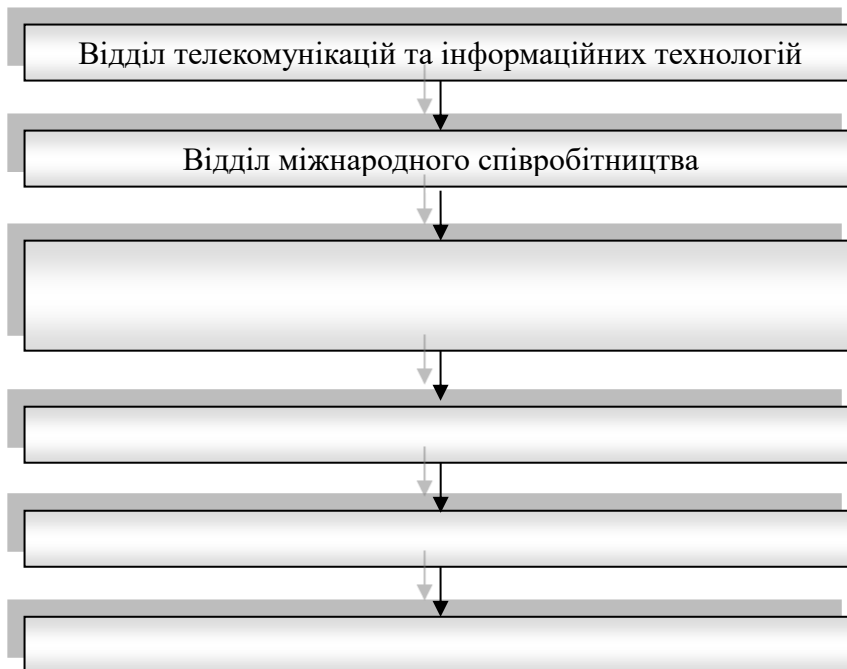


Мал. 12.2. Умови процесу управління у НС.

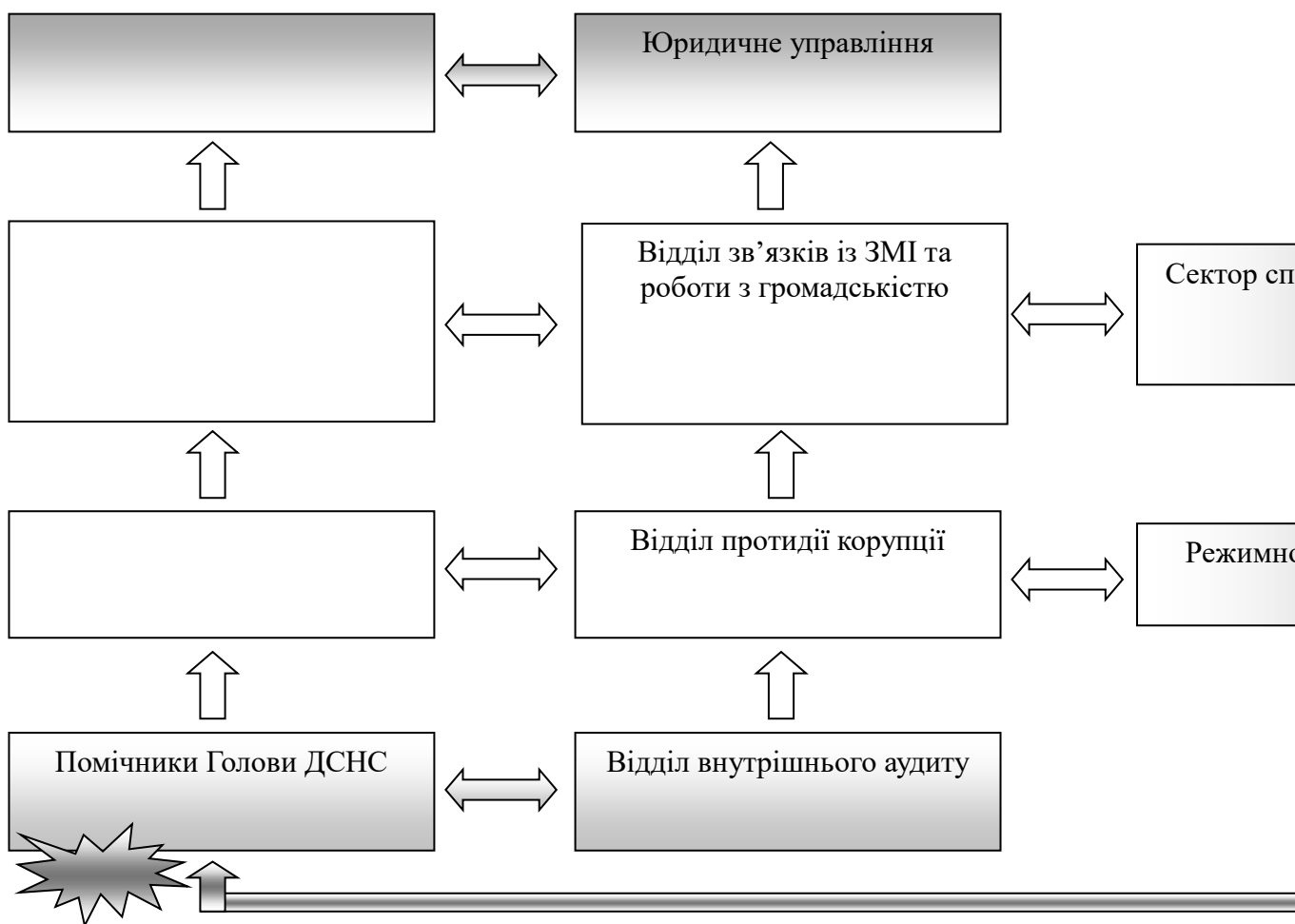
Мал.12. 3. Схема взаємодії органів управління і сил, що залучаються до реагування на НС



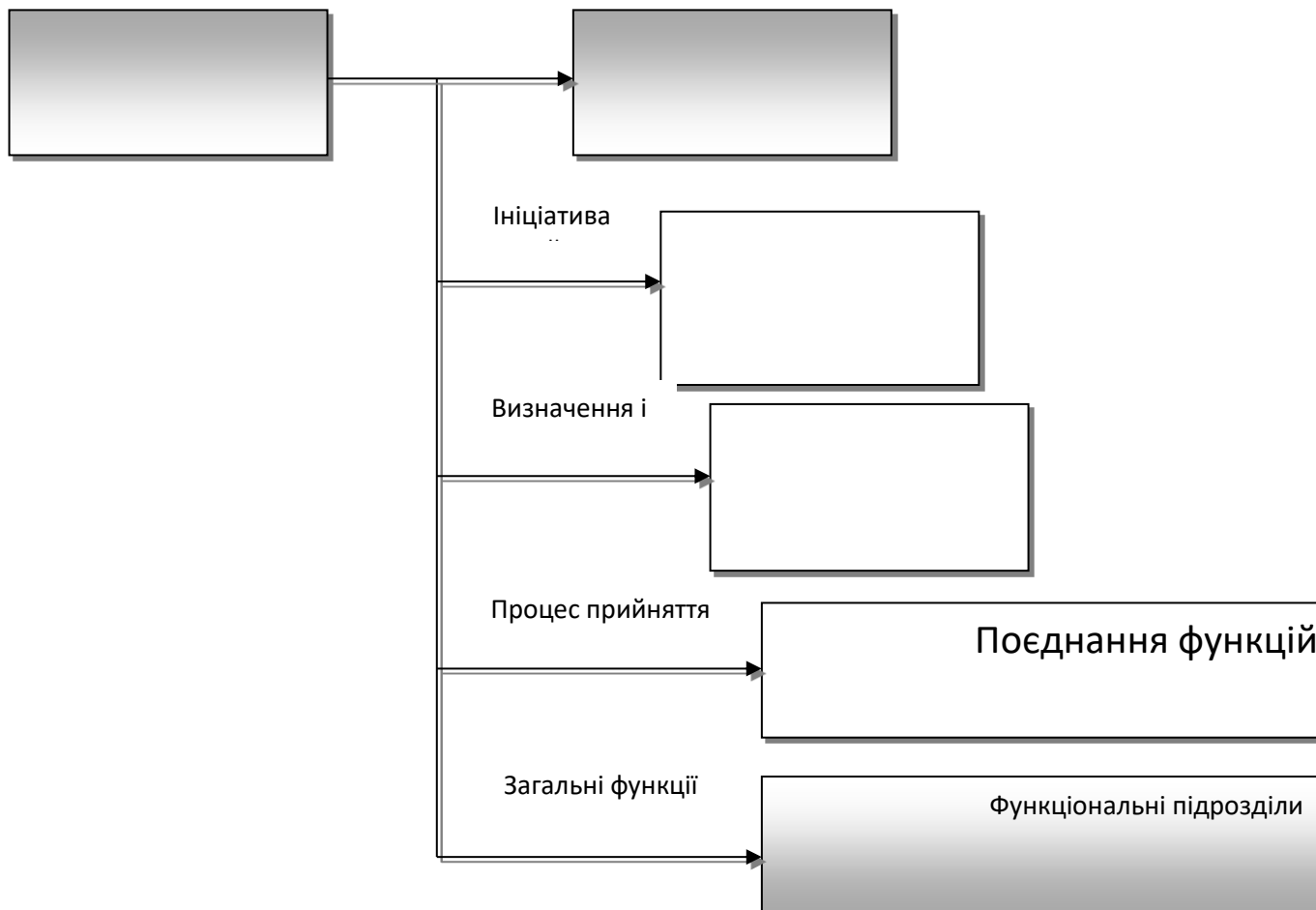
Мал. 12.4. Елементи організації управління діяльності НС.



Мал. 12.5. Причинно - наслідковий зв'язок підготовки та ліквідації НС на об'єкті



Мал. 12. 6. Схема проходження інформації від об'єкта де виникла НС.



Мал. 12. 7. Схема інформування про загрозу виникнення або впливу наслідків НС

ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Розкрийте поняття «ризик».
2. В чому полягає суть управління в надзвичайних ситуаціях.
3. Назвіть основні організаційні елементи управління під час надзвичайних ситуацій.
4. Від чого залежить надійність функціонування системи державного управління та цивільного захисту.
5. Охарактеризувати природу організації управління в умовах НС.
6. Проаналізуйте сутність ризику.
7. Що в себе включає аналіз та оцінка методу обчислення ризику.

8. Від чого залежить надійність функціонування системи державного управління та цивільного захисту.
9. Розкрийте особливості управління в умовах НС.
10. Порівняйте характеристики традиційної системи управління і системи управління в умовах НС.
11. Розкрийте шляхи підвищення гнучкості управління в умовах НС.
12. Розкрийте особливості режимів функціонування системи і ^3.
13. Пояснити, які фактори заважають керівнику при прийнятті рішення щодо реагування на виникаючу НС?
14. Указати, які особливості побудови організаційно - функціональних структур управління використовуються при виникненні НС?
15. Назвати, якими особливостями характеризується робота в умовах НС?
16. Пояснити, як можуть перерозподілятися обов'язки керівництва на час ліквідації НС?
17. Указати, яких заходів вживає система управління при реагуванні на виникнення НС?

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ

1. Проаналізуйте основні первісні причини появи ймовірних ризиків для безпечного існування людини.
2. Як антропогенне навантаження на планету земля впливає на безпеку життєдіяльності людства.
3. Дайте правову характеристику ризику.
4. Проаналізуйте як поняття безпека пов'язане з ризиком.
5. Знаючи структуру об'єкта ризику чи можна управляти ним залучаючи різноманітні способи впливу на нього.

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Зробіть порівняльний аналіз причин виникнення техногенних катастроф за останній рік які стались на території України.

2. Вивчивши додаткову літературу, визначте, які існують принципи управління в умовах НС.. Коротко охарактеризуйте їхні особливості.
3. Ознайомтеся із особливостями управління під час НС на прикладах (ГУ) ДСНС України у Львівській області.
4. Охарактеризуйте спеціальну комісію з ліквідації НС?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ

Завдання 1.

У м. Н. зійшли з колії та перекинулись 15 цистерн з жовтим фосфором товарного потягу № 205. Всього у складі потягу було 58 вагонів. потяг слідував в пункт Б. через територію України, через виток фосфору з однієї цистерни сталось самозаймання 6 цистерн, в результаті сходження цистерн було пошкоджено 50 метрів залізничної колії близько 100 метрів контактної мережі та 3 опори. Під час аварії утворилась хмара з продуктів горіння (зона ураження близько 90 кв.км.)

Питання: **1.** Які першочергові заходи повинні бути прийняті відповідальними посадовими особами прибувши ми на місце події. **2.** З яких елементів складається організація оперативного реагування на НС. **3.** Які служби необхідно залучити для ліквідації НС. **4.** Які задачі вирішує спеціальна комісія з ліквідації НС.

Завдання 2.

Робочим органом спеціальної комісії є штаб з ліквідації НС, який створюється її рішенням. Термін збору штабу з ліквідації НС: у робочий час - 30 хвилин, у неробочий - 1 година 30 хвилин.

ТЕСТИ

1. Управління ризиком це:

- а) Одержання інформації про навколишнє середовище, яка необхідна для прийняття рішення.
- б) Процес прямого і безпосереднього впливу на розподіл функцій управління;
- в) Процес прийняття рішень і здійснення заходів, спрямованих на забезпечення мінімально можливого (припустимого) ризику.
- г) Порядок надання дозволу (ліцензії) на експлуатацію об'єктів підвищеної небезпеки.

2. Найбільш серйозні загрози знаходяться на:

- а) Фізіологічному рівні.
- б) Технічному рівні.
- в) Системному рівні.
- г) Механічному рівні.

3. Основою управління ризиками повинен бути:

- а) Аналіз.
- б) Прогноз.
- в) Моделювання.
- г) Небезпека.

4. Системи управління в умовах НС характеризується:

- а) Залежністю інформаційних потоків від ситуації, що складається.
- б) Надлишковою інформацією.
- в) Невисоким темпом змін.
- г) Вузькою функціональною спрямованістю.

5. За слабкої поінформованості керівник ліквідації НС вдається:

- а) До методів експертних оцінок.
- б) До методів використання кількісного прогнозування.
- в) До методів моделювання.
- г) До методів оптимізації.

6. Основні методичні підходи у визначенні та оцінці ризику:

- а) Інженерний, модельний, експертний, соціологічний.
- б) Цільовий, експертний, соціологічний, психологічний.

- в) Системний, ситуаційний, інженерний, експертний.
- г) Модельний, соціологічний, ситуаційний, практичний.

7. За масштабами НС підрозділяються на...

- а) Природні, місцеві, техногенні, воєнні.
- б) Місцеві, територіальні, відомчі, державні.
- в) Локальні, місцеві, територіальні та державні.
- г) Техногенні, природні, політичні, соціальні.

8. Термін збору штабу з ліквідації НС у робочий час :

- а) 30 хвилин.
- б) 1 година.
- в) 2 години
- г) 1 година 30 хвилин.

9. Термін збору штабу з ліквідації НС у неробочий час:

- а) 1 година 30 хвилин.
- б) 1 година.
- в) 2 години.
- г) 30 хвилин.

10. Робочим органом спеціальної комісії є:

- а) Штаб з ліквідації НС.
- б) Комісія з ТЕБ та НС.
- в) Апарат управління ГУ (У) ДСНС.
- г) Оперативно – координаційний центр ДСНС.

11. Рішення уповноваженого керівника з ліквідації НС оформляються:

- а) Протоколом.
- б) Актом.
- в) Наказом.
- г) Розпорядженням.

12. З керівниками і їх заступниками підрозділів територіального органу управління тактико-спеціальні навчання на об'єктах (територіях) району обслуговування проводять:

- а) Не менше 2 разів на рік.
- б) Не менше 1 разу на рік.
- в) Не менше 3 разів на рік.

г) Не менше 4 разів на рік.

13. За цільовим призначенням тактико-спеціальні навчання поділяються на:

а) Тренувальні, перевірочні, показові, дослідні, комплексні.

б) Тренувальні, показові, комплексні.

в) Тренувальні, перевірочні, показові, дослідні.

г) Тренувальні, перевірочні, показові, комплексні.

14. НС, що відбуваються в межах двох чи декількох областей називаються:

а) Територіальні.

б) Регіональні.

в) Місцеві.

г) Загальнодержавні.

15. НС, що виходять за межі потенційно-небезпечного об'єкту, загрожують поширенню на сусідні населенні пункти, інженерні споруди тощо називаються:

а) Територіальні.

б) Регіональні.

в) Об'єктові.

г) Місцеві.

ЛІТЕРАТУРА

1. Конституція України, Відомості Верховної Ради України, 1996, № 30, ст. 14.
2. Кодекс цивільного захисту України // Відомості Верховної Ради, 2013, № 34-35, ст.458//.
3. Указ Президента України від 16 січня 2013, № 20 "Положення про Державну службу України з надзвичайних ситуацій".
4. Закон України від 13 січня 2011 року N 2939-VI «Про доступ до публічної інформації».
5. Закон України від 5 березня 2009 року N 1068-VI «Про Дисциплінарний статут служби цивільного захисту» // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2009, N 29, ст.398 //.
6. Закон України Про правовий режим надзвичайного стану (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2000, N 23, ст.176)
7. Указ Президента України, Про деякі заходи з оптимізації системи центральних органів виконавчої влади , «Урядовий кур'єр» N 238 от 25.12.2012 г.
8. Постанова КМУ від 14.11.2012, № 1037 "Про заходи щодо вдосконалення організації та проведення авіаційних робіт з пошуку і рятування".
9. Постанова КМУ від 29.05.2013, № 380 "Про внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України".
10. Постанова КМУ від 05.06.2013 № 397 "Про затвердження переліку суб'єктів господарювання, в яких створюється відомча пожежна охорона".

11. Постанова КМУ від 05.06.2013, № 440 "Про затвердження Порядку подання і реєстрації декларації відповідності матеріально-технічної бази суб'єкта господарювання вимогам законодавства з питань пожежної безпеки".

12. Постанова КМУ від 12.06.2013, № 413 "Про затвердження переліку сімейних обставин та інших поважних причин, що можуть бути підставою для звільнення громадян з військової служби та із служби осіб рядового і начальницького складу".

13. Постанова КМУ від 26.06.2013, № 443 "Про затвердження Порядку підготовки до дій за призначенням органів управління та сил цивільного захисту".

14. Постанова КМУ від 26.06.2013, № 444 "Про затвердження Порядку здійснення навчання населення діям у надзвичайних ситуаціях".

15. Постанова КМУ від 11.07.2013, № 593 "Про затвердження Положення про порядок проходження служби цивільного захисту особами рядового і начальницького складу та визнання такими, що втратили чинність, деяких постанов Кабінету Міністрів України".

16. Постанова КМУ від 17.07.2013, № 564 "Про затвердження Порядку функціонування добровільної пожежної охорони"

17. Постанова КМУ від 24.07.2013, № 670 "Про затвердження Порядку надання центральними та місцевими органами виконавчої влади допомоги адміністрації морських портів України, власникам морських терміналів, портовим операторам у ліквідації наслідків стихійного лиха, аварій і катастроф, а також у запобіганні можливим протизаконним і несанкціонованим втручанням у портову діяльність".

18. Постанова КМУ від 14.08.2013, № 581 "Про затвердження Порядку здійснення компенсації вартості послуг і розміру фактичних (понесених) витрат суб'єкту господарювання та громадянину, транспортні засоби яких залучені для вивезення населення із зони надзвичайної ситуації, районів можливих бойових дій, та внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України".

19. Постанова КМ, від 21.08.2013, № 613 "Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 11 липня 2007 р. N 908".

20. Постанова КМУ|Порядок, від 21.08.2013, № 615 "Про затвердження Порядку призначення та виплати підйомної допомоги особам рядового і начальницького складу служби цивільного захисту".

21. Постанова КМУ від 21.08.2013, № 616 Про затвердження Положення про добровільні формування цивільного захисту".

22. Постанова КМУ від 21.08.2013, № 617 "Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 4 лютого 1999 р. N 140".

23. Постанова КМУ від 11.09.2013, № 675 "Деякі питання надання медичної допомоги, забезпечення санаторно-курортним лікуванням осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту та членів їх сімей".

24. Постанова КМУ від 02.10.2013, № 729 "Про затвердження Порядку організації та проведення професійної підготовки, підвищення кваліфікації основних працівників професійних аварійно-рятувальних служб".

25. Постанова КМУ від 09.10.2013, № 787 "Про затвердження Порядку утворення, завдання та функції формувань цивільного захисту".

26. Постанова КМУ від 9 січня 2014, № 11 "Про затвердження Положення про єдину державну систему цивільного захисту".

27. Постанови КМУ від 24.03.04р. №368 „Про затвердження Порядку класифікації надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру за їх рівнями”.

28. Постанова Кабінету Міністрів України від 26.10.01р. №1432 "Про затвердження Положення про порядок проведення евакуації населення у разі або виникнення надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру".

29. Постанова Кабінету Міністрів України від 16.11.01р. №1567 „Про затвердження Плану реагування на надзвичайні ситуації державного рівня”.

30. Положення про Державну комісію з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій, затверджене постановою КМУ від 16 лютого 1998 р. № 174

31. Постанови КМУ від 15.02.99р. №192 „Про затвердження Положення про організацію оповіщення і зв’язку у надзвичайних ситуаціях”.
32. Постановою КМУ від 14.06.02р. №843 «Про затвердження Загального положення про спеціальну Урядову комісію з ліквідації надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру».
33. Постанова КМУ від 23 жовтня 2013 р. № 819 «Про затвердження Порядку проведення навчання керівного складу та фахівців, діяльність яких пов’язана з організацією і здійсненням заходів з питань цивільного захисту».
34. Постанова КМУ від 30 жовтня 2013 р. № 841 «Порядок проведення евакуації у разі загрози виникнення або виникнення НС техногенного та природного характеру».
35. Розпорядження КМУ від 22 січня 2014 р. № 37-р «Про схвалення Концепції управління ризиками виникнення надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру».
36. Наказ МНС України № від 31.10.2008 року №794 “Тимчасовий порядок організації внутрішньої, гарнізонної та караульної служб МНС України”.
37. Наказ МНС України № 312 від 07.05.2007 року “Правила безпеки праці в органах і підрозділах МНС України”.
38. Наказ МНС України від 07.02.08 року № 575 “Про затвердження Статуту дій у надзвичайних ситуаціях органів управління та підрозділів Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту”.
39. Наказ МНС України №1342 від 16.12.2011 року “ Настанова з організації газодимозахисної служби в підрозділах Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту МНС України ”.
40. Наказ МНС України від 01.07.2009 року №444 “Настанова з організації професійної підготовки та післядипломної освіти осіб рядового і начальницького складу органів і підрозділів цивільного захисту”.
41. Наказ МНС України від 01.09.2009 року №601 “Про затвердження положення про організацію службової підготовки особового складу органів і підрозділів цивільного захисту”.

42. Наказ ДСНС України від 06.03.2013 року № 70 “Про затвердження типових структур, підпорядкованих ГУ(У) ДСНС України підрозділів, та переведення їх на нові штати”.

43. Наказ МНС України від 07.05.2007 року № 312 “Правила безпеки праці в органах і підрозділах МНС України”.

44. Наказ МНС України від 07.02.08 року № 575 “Про затвердження Статуту дій у надзвичайних ситуаціях органів управління та підрозділів Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту”.

45. Наказ МНС України від 16.12.2011 року №1342 “ Настанова з організації газодимозахисної служби в підрозділах Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту МНС України ”.

46. Наказ МНС від 12.12.12 №1400 «Про затвердження класифікаційних ознак надзвичайних ситуацій» Державний класифікатор надзвичайних ситуацій ДК 019-2010.

47. Наказ МВС України від 11.09.2014 № 934 «Порядок організації та проведення спеціальних об’єктових навчань і тренувань з питань цивільного захисту».

48. Наказ ДСНС України від 26.06.2013 року №430 “Інструкція з діловодства в апараті Державної служби України з надзвичайних ситуацій”.

49. Наказ МНС України від 25.05.2012 № 863 Про затвердження Порядку проведення перевірок органами Державної інспекції техногенної безпеки України.

50. Карлова О.А. Основи менеджменту. Навч. посібник. -Харків: ХНАМГ, 2008.- 314 с.

51. Альбоцій О.В., Болотських М.В., Кулешов М.М., Калашніков О.О., Попов В.М., Рашкевич С.А., Рогозін А.С., Садковий В.П., Труш О.О., Шайхлісламов З.Р. Основи управління в органах і підрозділах МНС України. Навчальний посібник. / За ред. канд. психол. наук, доцента В.П. Садкового. – Х.: УЦЗУ, КП "Міська друкарня", 2009. – 370 с.

52. Бандурка О. М. Основи управління в органах внутрішніх справ України: теорія, досвід, шляхи удосконалення [Текст] / О. М. Бандурка. - Х. : Основа, 1996. - 397 с.
53. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие. - 7-е изд., стереотип. - М.: Новое знание, 2004. - 336 с.
54. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. -М.: Дело, 2002. -702 с.
55. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посіб. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. – 311 с.
56. Яккона Л. Кар'єра менеджера. - М.: 1998. - 206 с.
57. Щокін Г.В. Основи кадрового менеджменту. Психологія управління персоналом. - Київ, 1996р. - 450 с.
58. Новіков Б.В., Сініок Г.Ф., Круш П.В. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 560 с.
59. Новиков Д.А. Теория управления организационными системами. М.: МПСИ, 2005. - 584 с.
60. Плішкін В.М. Теорія управління органами внутрішніх справ: Підручник / За ред. канд. юрид. наук Ю.Ф. Кравченка. - К.: Національна академія внутрішніх справ України, 1999. - 702 с.
61. Психологія управління в бізнесі: Навч. посібник для підготовки бакалаврів усіх форм навчання / Е.Ф. Іпатов, К.М. Левківський. В.В. Павловський. - Харків - Київ, НМЦВО, 2002. - 320 с.
62. 14. Управление организацией. Учебник под редакцией д.з.н., проф. А.Г. Поршнева, д.з.н., проф. З.П. Румянцевой, д.з.н., проф. Н.А. Саломатина. Издание второе, дополненное и переработанное. г. Москва 1999 г.
63. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів. -- К.: «Кондор», 2003 - 556 с.
64. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. -- К.: Знання, 2004. - 687 с.
65. Комарницький І.Ф. Економічна теорія: Навч. посіб. - Чернівці: «Буковина», 2006. - 334 с.

66. За ред. Кредісова А.І. Менеджмент: навчальні матеріали у схемах і формулах — К.: Знання України, 2008. — 539 с.
67. Менеджмент: навч. посібник / Л.Г. Дідковська, П.Л. Гордієнко. — К.: Алерта : КНТ, 2007. — 516 с.
68. Яцура В. В., Жук О. П. Менеджмент: Навчальний посібник. — Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2008. — 444 с.
69. Основи управління і прийняття рішень у військовій справі [Текст] : Навч. посіб. / В. С. Полікашин, Ю. В. Полікашин, С. Ю. Поляков. - Х. : Нац. юрид. акад. України ім. Я. Мудрого, 2003. - 119 с.
70. Шатун В.Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник. — Миколаїв: Вид-воМДГУ ім. ПетраМогили, 2006. — 376 с.
71. Білорус Т.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник / Т.В. Білорус. — К.: Атіка, 2009. — 160 с.
72. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри: [навчальний посібник] / В.Г. Балан. — Нічлава, 2007. - 465 с.
73. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів.— К.: Атіка, 2008. 240с.
74. Бандурка О.М., Кузніченко С.О. Організація діяльності органів внутрішніх справ в умовах надзвичайних ситуацій техногенного і природного характеру. — Харків: Університет внутрішніх справ, 2000. — 120 с.
75. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера. Підручник. — 2-ге вид., перероб. та доп. — К.: ВД «Професіонал», 2007. — 416 с.
76. Акимов В.А. Основи анализа и управления риском в природной и техногенной сферах. В.А. Акимов, Н.Н. Радаев. -М.: Деловой экспресс, 2004.
77. Управление риском: Риск. Устойчивое развитие. Синергетика. - М.: Наука, 2000. (Серия «Кибернетика: неограниченные возможности и возможные ограничения»).
78. Бандурка О.М. Управління в органах внутрішніх справ України: Підручник. - Харків: Університет внутрішніх справ, 1998.

79. Касымов Б.З. Организация у правления пожарной охраной. -М: Стройиздат. 1982.
80. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения: Учеб. -2-еизд. - М.: Дело, 2001.
81. Метод ситуационного анализа. Методические указания. М.: МИЗМО, 1995.
82. Збірник "Класифікація видів економічної діяльності", 2006 р. (Наказ Держспоживстандарту України від 26 грудня 2005 р. № 375).
83. Психологія управління в бізнесі: Навч. посібник для підготовки бакалаврів усіх форм навчання / Е.Ф. Іпатов, К.М. Левківський, В.В. Павловський. – Харків-Київ, НМЦВО, 2002. – 320 с.
84. Управління формацією: Підруч. для студ. вищ. навч. закладів / В.М. Толочко, І.В. Міщенко, Д.Л. Великий та ін.; За ред. В.М. Толочка. - Х.: Вид-во НФаУ: Золоті сторінки, 2004. - 388 с.
85. Рискология и синергетика в системеуправления / А.П.Альгин, М.В.Виноградов, Ю.И.Пономарев, Н.П.Фомичев; Карельс. фил. СЗАГС в г. Петрозаводске. - Петрозаводск, 2004. - 184 с.
86. Звягинцева Г.В. Анализбезопасности и оценка риска: Учеб. пособие. - М.: РГОТУПС, 2000. - 40 с.
87. Гончаров І.В. Ризик та прийняття управлінських рішень: Навч. посіб. - Х.: НТУ "ХП", 2003. - 150 с.
88. Малиновський В.Я. Державне управління: Навч. посіб. - Луцьк: Ред.-вид. відд. "Вежа" Вол. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2000. - 558 с.
89. Афанасьев В.Г. Человек в управленими обществом. - М.: Политиздат, 1977. - 382 с.
90. Дес Дерлоу. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. — К.: Все-увито, Наукова думка 2001. — 242 с.
91. Ситник Г.П. Державне ов управління національною безпекою України: Монографія. - К.: Вид-во НАДУ, 2004. - 408 с.
92. Рыжков Ф.Н., Томаков В.И. Надежность технических систем и управление риском: Учеб. пособие. - Курск: Курск. гос. техн. ун-т, 2000. - 346 с.

