

«УПРАВЛЕНИЕ ТЕХНОСФЕРНОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ»

Лекция

Особенности и организация управления безопасностью в кризисных ситуациях

Санкт-Петербург

1.1. Значение и особенности управления безопасностью в кризисных ситуациях

Эффективность противодействия кризисным ситуациям зависит от комплекса своевременных мер на всех стадиях кризиса. Разработка таких мер и их реализация невозможна без отлаженной системы **антикризисного управления**.

Общее, что объединяет кризисы:

- неожиданность (внезапность);
- высокий уровень угрозы жизненно важным интересам;
- острая нехватка времени для принятия ответных мер.

Кризисную ситуацию можно предвидеть, но в силу определенных причин от нее не всегда можно уйти, а часто и невозможно. В этой ситуации необходимо принять меры по смягчению и уменьшению потерь от кризиса.

Неожиданные кризисные ситуации более опасны и почти всегда являются результатом ошибок в оценке ситуации и принятия неверных решений.

Целью антикризисного управления является планирование и проведение мероприятий, которые необходимо выполнить как до наступления кризиса, так и в ходе его (создание запасов, эвакуация населения, оказание медицинской помощи и др.).

В управлении важно не только принять правильное решение, но и реализовать его в течение отведённого для этого времени. Время – решающий фактор успеха. Чем дольше решаются проблемы (возрастает период времени), тем больше потери, тем больше усилий и затрат необходимо для их решения.

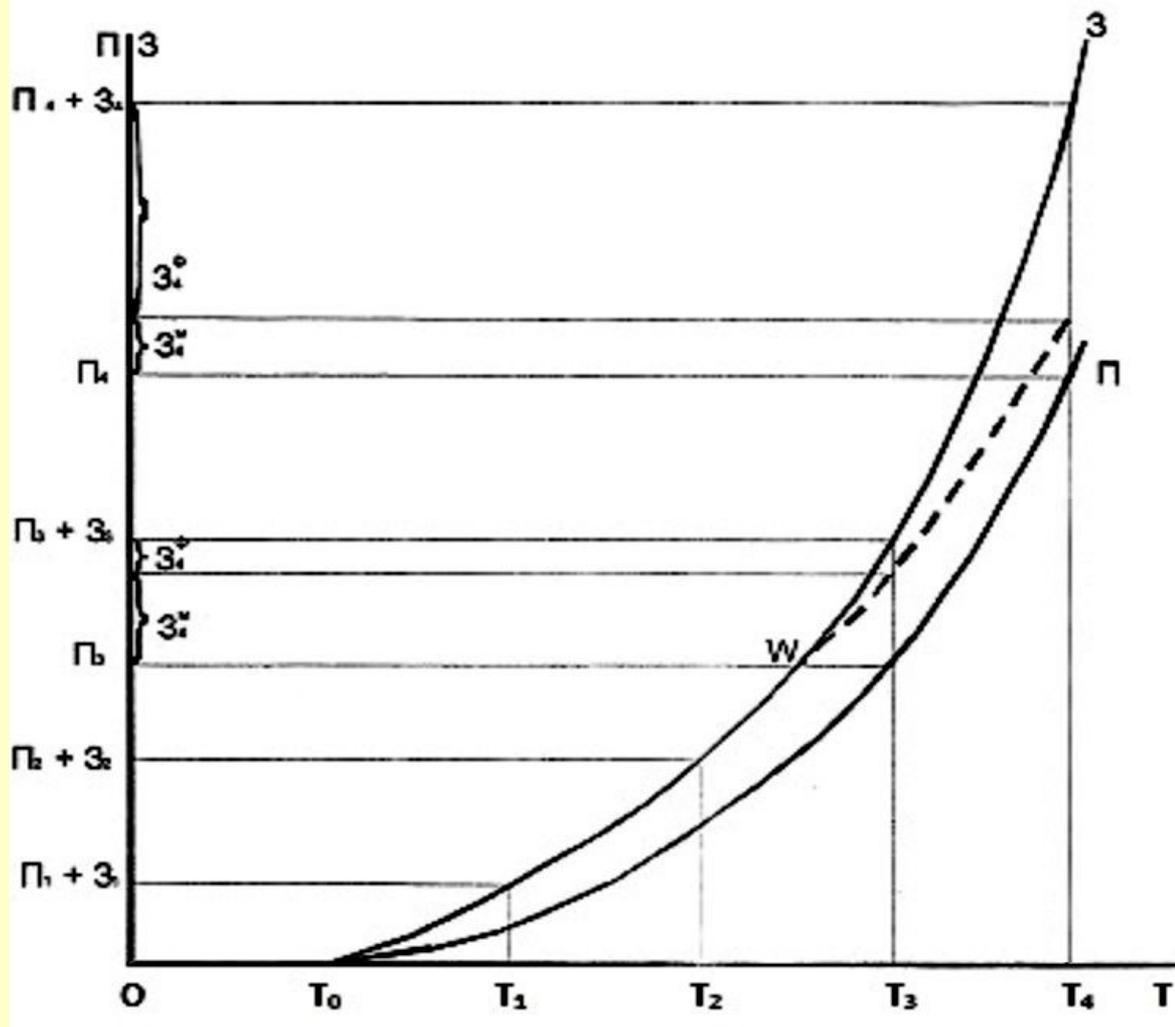


Рис. 3.1. График зависимости потерь (П) и затрат (З) на их устранение от продолжительности времени (Т) воздействия на кризисную ситуацию.
($З^Ф$ – федеральный бюджет; $З^М$ – местный бюджет)

Продолжительность каждого периода зависит от динамики развития событий и принимаемых решений и действий управленческих кадров, которые могут как замедлять, так и ускорять кризисные явления.

Антикризисное управление – это управление в экстремальных ситуациях, в приближающейся или уже возникшей кризисной ситуации, когда времени на ее изучение и принятие решения или очень мало, или совсем нет.

Антикризисное управление использует следующие подходы:

- процессный: управление рассматривается как серия непрерывных взаимосвязанных процессов;
- системный: управление рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов системы;
- ситуационный: управление рассматривается как подход к конкретной ситуации.

Организация управления в кризисных ситуациях состоит из следующих этапов:

- образование антикризисного органа управления во главе с подготовленным руководителем;
- анализ событий, фактов, обработка информации по интересующим вопросам и прогнозирование дальнейшего развития событий;
- выбор и оперативное принятие решений в увязке с краткосрочными и среднесрочными целями;
- реализация мер по уменьшению вероятных потерь и смягчению тяжести последствий кризиса;
- реализация мер по восстановлению положения, существовавшего до возникновения кризиса.

Стили принятия решения

– **консенсус** («японский стиль принятия решения»).

Участники совещаются до тех пор, пока решение не придет само собой, либо кто-то из них не возьмет ответственность за некоторое решение. Т.е. решение принимается тогда, когда оно ясно для всех участников совещания или нескольких. Это самая эффективная система принятия решения с точки зрения минимизации рисков.

Характеризуется высокой дисциплиной исполнителя и как следствие высоким качеством получаемых продуктов.

Однако при этом является статочно медленной. Имеет высокий риск отказа и аварийности в сильных динамических процессах.

Такие системы управления используются в высших эшелонах власти. Человеческий фактор в данном стиле принятия решения менее всего влияет на последнее, поскольку принимаемое решение есть сущность коллективного продукта мышления, даже если принимается одним человеком, поскольку убеждение в правоте решения, было коллективным;

Стили принятия решения

– **компромисс** – решение, которое принимается на уровне некоторых компромиссов.

Данное направление характеризуется высоким динамизмом и является оперативным.

Однако зачастую не может обеспечить высокого качества за счет субъективной постановки задачи и оценки.

Это сильно субъективный метод, зависящий от конкретных людей, как правило, на нем строятся средние эшелоны управления. Именно это та область, где некоторая консерватизм мышления может принести только пользу.

В этом случае может использоваться самый широкий класс средств автоматизации. Типизированная информация, привычные интерфейсы, фиксированные отчеты и отчетные формы, поскольку правила игры жестко определены и консервативны;

Стили принятия решения

– **авторитаризм** – стиль управления, принятый в силовых структурах.

Ответственность за принимаемые решения лежит на верхнем уровне иерархии. Нижние уровни иерархии беспрекословно выполняют приказы вышестоящих органов.

Высоко оперативный стиль управления.

Полностью субъективный и консервативный. Качество на выходе зависит от точности конкретно поставленной задачи свыше.

Для данной системы важны правила и алгоритмы выполнения тех или иных действий, в противном случае система бездействует или выполняет ложные команды.

Обладает слабой обратной связью и является консервативным во времени.

Тактика и стратегия антикризисного управления должны быть взаимоувязаны.

Стратегические решения, направленные на предотвращение кризиса, обычно принимаются и реализуются на ранних стадиях управления и предкризисной ситуации. Они основываются в большей мере на анализе фактов, событий, информации и предвидении развития ситуации, чем на точных и объективных данных о кризисной ситуации.

Тактическое решение принимается на основании точной, полной и объективной информации на момент возникновения кризиса, но в этом случае времени на предотвращение кризиса очень мало или его совсем нет.

Особенности антикризисного управления

- постоянный учет фактора неопределенности;
- постоянный учет фактора времени;
- постоянная оценка и переоценка возникающих проблем в зависимости от изменения внешней среды;
- постоянный анализ возникающих ситуаций и внутренних возможностей;
- минимизация времени реагирования на возникающие проблемы;
- адаптация структуры управления к изменяющимся условиям и целям для повышения эффективности управления;
- использование ситуационного и комплексного подходов к решению проблемы;
- мобилизация и использование всех имеющихся финансовых, трудовых и материальных ресурсов, достижений в науке и технике и т.д.

1.2. Ситуационные центры и пункты управления

Важнейшим инструментом, обеспечивающим интеграцию и эффективное использование организационного потенциала, являются система **ситуационно-аналитических центров** органов государственного управления.

Их **назначение**: обеспечение эффективной консолидации, целенаправленного использования и развития организационных возможностей общества на основе широкого применения новейших информационно-аналитических методов и технологий как для оперативного управления крупными географическими областями, так и для их организационного строительства и развития.

Ситуационный центр также дает возможность промоделировать варианты развития событий, продумать последствия тех или иных действий заранее, не дожидаясь наступления кризисной ситуации.



Рис. 3.2. Принципиальная схема системы поддержки управленческих решений в кризисных ситуациях

Основные задачи ситуационных центров:

- мониторинг состояния объектов управления и прогнозирование развития ситуации на основе анализа поступающей информации;
- моделирование последствий управленческих решений, на базе использования информационно-аналитических систем;
- экспертная оценка принимаемых решений и их оптимизация;
- управление в кризисной ситуации.

В новых условиях меняется и стиль работы руководителя. У него нет времени для анализа объемных электронных таблиц и многостраничных документов. Сегодня инструмент анализа должен находиться на качественно новом уровне, и таким инструментом является **ситуационный центр**, который представляет собой специально организованный комплекс рабочих мест для высших должностных лиц.

Основные отличия ситуационного центра и традиционной АСУ

Традиционная АСУ	Ситуационный центр
Осуществляет автоматизированный контроль текущей деятельности объекта управления	Прогнозирует будущие состояния объекта управления и моделирует последствия управленческих решений
Предполагает, что все виды воздействия окружающего мира на объект управления детерминированы на интервале времени (окружающий мир статичен, «правила игры» постоянны)	Решает управленческие задачи с учетом быстро меняющихся реалий и при постоянном изменении типов взаимодействия с внешним миром
Ограничена постоянством вида целевых функций и критериев оценки деятельности управляемого объекта	Решает управленческие задачи при изменяющихся целевых функциях и критериях объекта
Принципиально не задается постановкой задачи об обратном воздействии самого объекта управления на окружающий мир	Предполагает следующую постановку задачи – объект управления своими действиями в той или иной степени изменяет окружающий мир

3.3. Существующие ситуационно-аналитические центры

В мире существуют сотни ситуационных центров. Из них можно выделить два основных класса, представляющих интерес для целей управления в кризисных ситуациях.

К первому классу относятся *ситуационные центры для анализа и управления кризисными ситуациями*. Их назначение заключается в предотвращении кризиса (центры антикризисного управления) за счет своевременного предоставления лицам, принимающим решения, не только всей исчерпывающей информации по текущему состоянию контролируемых объектов, но и прогнозов возможных сценариев развития событий.

В случае же если кризиса избежать не удалось, такие ситуационные центры становятся, по сути, оперативными штабами по управлению процессами ликвидации кризиса.

Хотя большинство таких кризисных ситуационных центров ориентированы на решение задач безопасности, в т.ч. военные конфликты, борьбу с терроризмом и т.д., подобные центры также активно создаются для борьбы с локальными кризисами в крупных мегаполисах. Так, например, такие центры созданы для борьбы с пожарами во многих крупнейших городах мира.

Второй класс ситуационных центров можно обобщенно назвать *центрами мониторинга и принятия стратегических решений*. К этому классу относятся многие из созданных в последнее время ситуационных центров для самого разнообразного применения.

В России одним из первых прообразов ситуационного центра стал оперативный штаб по ликвидации последствий чернобыльской катастрофы, созданный в 1986 году.

В 1994 году был создан ситуационный центр в Совете Безопасности Российской Федерации.

Ситуационный центр МЧС России был создан в 2003 году.

Кроме ситуационных центров в управлении кризисными ситуациями могут использоваться пункты управления.

Пункты управления (ПУ) – это специально оборудованные и оснащенные техническими средствами связи, оповещения и автоматизации места (помещения или транспортные средства), откуда должностные лица, органы управления осуществляют управление силами и их действиями при ЧС в мирное и военное время.

При повседневной деятельности управление организуется, как правило, из мест постоянного расположения органов управления.

Для управления мероприятиями РСЧС и ГО в военное и мирное время создаются запасные ПУ. Они могут быть: основные и вспомогательные, стационарные и подвижные, городские и загородные, а также пункты управления органов управления – дублеров.

Подвижные ПУ предназначены для руководства силами в районе ЧС, где сложилась наиболее трудная обстановка, а в военное время – на случай выхода из строя или потери связи с основного ПУ. Они позволяют повысить эффективность и гибкость управления.

Мобильные ПУ предназначены для оперативного и долговременного размещения оперативных групп в полевых условиях в мирное и военное время. Они развертываются на базе специальных блочных сооружений, доставляемых в район ЧС.

Для обеспечения устойчивого и непрерывного управления на ПУ формируется боевой расчет. Состав его определяется заблаговременно.

Порядок занятия ПУ оперативными и специальными группами, основным составом определяется решением соответствующего руководителя.