

7. Зелинский С. Э. Оценивание психологических свойств государственного служащего / С. Э. Зелинский, Р. А. Науменко // Сборник научных трудов Ассоциации докторов наук государственного управления «Публичное управление: теория и практика». – 2014. – № 2.

8. Зелинский С. Э. Оценивание мотивационной компетентности государственного служащего / С. Э. Зелинский // Вопросы управления. – 2014. – №3(9). – С. 141–147.

9. Зелинский С. Э. Аттестация и оценка государственных служащих: взгляд изнутри / С. Э. Зелинский // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2015. – № 1.

** Зелінський Сергій Едуардович – кандидат технічних наук, доцент, директор Державного навчального закладу «Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій Кіровоградської обласної державної адміністрації».*

УДК 351.37

Анна Терент'єва *

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЗА УМОВ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ: МОЖЛИВОСТІ SWOT-АНАЛІЗУ

Процес прийняття управлінських рішень можна розподілити на декілька ітераційних етапів. У авторській модифікації ці ітераційні етапи є такими: I – постановка задачі; II – підготовка управлінських рішень; III – прийняття управлінського рішення та IV – виконання прийнятих управлінських рішень.

Ключові слова: управління, надзвичайна ситуація, рішення, SWOT-аналіз.

Терент'єва А. В. Принятія управленческих решений в условиях чрезвычайных ситуаций: возможности SWOT-анализа.

Процесс принятия управленческих решений можно разделить на несколько итерационных этапов. В авторской модификации эти итерационные этапы таковы: I – постановка задачи; II – подготовка управленческих решений; III – принятие управленческого решения и IV – выполнение принятых управленческих решений.

Ключевые слова: управление, чрезвычайная ситуация, решение, SWOT-анализ.

Terentieva A. V. Management decisions during emergencies: possibility of swot-analysis.

The decision making process can be divided into several iterative steps. In author's iterative modification these stages, are next: I – formulation of the problem; II – preparation of management decisions; III – a management decision and IV – implementation of administrative decisions.

Keywords: management, emergency, decision, swot-analysis.

Вступ. На сьогоднішній день у сфері цивільного захисту, одній із складових національної безпеки України, існує необхідність вирішення нагальної проблеми розробки методологічних підходів щодо обґрунтування прийняття управлінських рішень за умови комплексної дії факторів надзвичайних ситуацій невизначеного характеру.

Метою цієї публікації є висвітлення особливостей розробки управлінських стратегій за умов надзвичайних ситуацій із застосуванням SWOT-аналізу.

Виклад основного матеріалу. Саме виникнення надзвичайної ситуації викликає необхідність мобілізувати для роботи з ліквідації наслідків значні матеріальні, фінансові та кадрові ресурси. Причому найбільш гостро постає питання оптимального, оперативного та адекватного використання ресурсів. Не слід забувати, що нерідко ціна успішного вирішення цього питання – людське життя [1].

За вищенаведених причин не потребує підтвердження важливість питання щодо формування стратегій ефективного управління процесом подолання наслідків надзвичайних ситуацій, особливо медико-санітарних.

За загальнозживаним визначенням, управлінське рішення – це акт, посередництвом якого здійснюється управлінський вплив на процеси, що потребують втручання (у нашому випадку – реагування) [2].

Процес опрацювання управлінських рішень можна розподілити на процес підготовки прийняття управлінського рішення, безпосередньо прийняття, причому процес підготовки управлінського рішення має враховувати складові елементи системи управління.

На стадії підготовки прийняття управлінських рішень необхідно дотриматися процедури, яка зазвичай складається з п'яти етапів. Розглянемо докладно ці етапи.

На першому етапі з'ясовується проблема, яку необхідно вирішити, а також причинно-наслідкові зв'язки цієї проблеми, аналізуються результати цієї роботи та встановлюється здатність установи (закладу) вирішити цю проблему.

На другому етапі проводиться глибоке системне вивчення самої проблеми та проводиться формування мети й проміжних цілей.

На третьому етапі з'ясовуються потенційні можливості системи управління для вирішення поставленої проблеми, проводиться обробка та опрацювання різних варіантів вирішення цієї проблеми.

На четвертому етапі проводиться вибір варіанту вирішення поставленої проблеми, а на п'ятому етапі проводиться організацію роботи з виконання прийнятого управлінського рішення та моніторинг перебігу його виконання з жорстким контролем часу.

Зазвичай загально прийняті методологічні підходи до процесу прийняття управлінських рішень не повно відбивають показники, що характеризують ефективність прийнятого управлінського рішення або низки рішень у випадку наявності додаткових умов.

Встановлено, що процес обґрунтування, прийняття і реалізації управлінських рішень має об'єктивні і суб'єктивні складові, чітку формалізацію та потребує інтуїції, навичок і знань особи, яка приймає управлінські рішення.

Для упорядкування процесу прийняття управлінських рішень як сукупності формальних і неформальних процедур раціонально використовувати технологію прийняття рішення [2], що дозволить провести аналіз раніше прийнятих рішень та прийняти оптимальне управлінське рішення.

Узагальнено процес прийняття управлінських рішень можна розподілити на декілька ітераційних етапів [3]. У авторській модифікації ці ітераційні етапи наведено на рис.1. та узагальнено вони є наступними: I – постановка задачі; II – підготовка управлінських рішень; III – прийняття управлінського рішення та IV – виконання прийнятих управлінських рішень.

Перший етап – постановка задачі, містить в собі опрацювання інформації, що надходить безпосередньо із зони надзвичайної ситуації про оперативну обстановку, що склалася. Проводиться визначення поставлених проблем і моніторинг наявних ресурсів для подолання наслідків надзвичайної ситуації.

На другому етапі – підготовки управлінських рішень – особливої ваги набуває визначення критеріїв вибору обґрунтованих управлінських рішень. Для цього можливо використати декілька варіантів шкал, наприклад, якісні, кількісні, а також бальну шкалу оцінювання. Від кількості показників, що використовуються для опрацювання управлінського рішення, залежить тип невизначеності (стохастичний, природній, поведінковий, тощо).

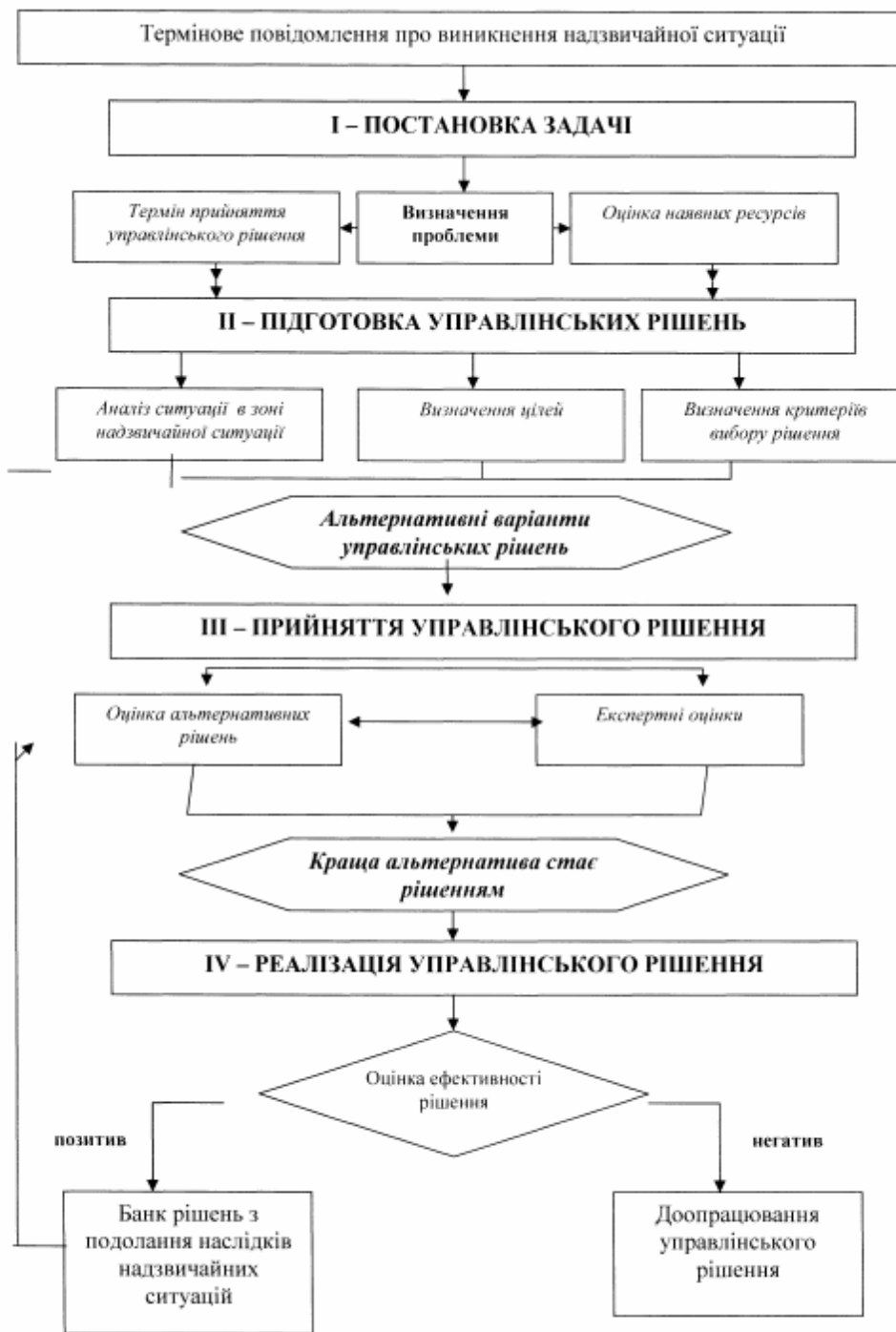


Рис. 1. Процес прийняття управлінського рішення при подоланні наслідків надзвичайної ситуації.

На етапі прийняття управлінського рішення обов’язково розглядаються можливі альтернативні варіанти рішень з пошуком «кращого» і «гіршого» варіантів. На цьому ж етапі залучаються експерти для всебічного розгляду запропонованого рішення.

Від кількості показників, що використовуються для опрацювання управлінського рішення, залежить тип невизначеності (стохастичний, природній, поведінковий, тощо).

На етапі прийняття управлінського рішення обов’язково розглядаються можливі альтернативні варіанти рішень з пошуком «кращого» і «гіршого» варіантів. На цьому ж етапі залучаються експерти для всебічного розгляду запропонованого рішення.

На четвертому етапі – реалізації управлінських рішень – потрібно обґрунтувати систему організації та моніторингу дій органів управління системи цивільного захисту з виконання поставлених завдань, а також необхідно мати відповідну регламентовану процедуру оцінки рішення за параметрами результативності, якості та ефективності. Подібне оцінювання слід проводити із залученням спеціалістів, що мають відповідний власний досвід ліквідації комплексних наслідків надзвичайних ситуацій.

Комп'ютерне моделювання варіантів управлінських рішень, проведене з використанням сучасних інформаційних технологій, для процесів подолання медико-санітарних наслідків конкретних надзвичайних ситуацій природного і техногенного характеру, дозволять використовувати ці варіанти рішень при складанні планів оперативного реагування на виникнення медико-санітарних наслідків. Прикладом цього може слугувати посібник для берегової охорони США [4], в якому наведені конкретні приклади та алгоритми дій на випадок виникнення надзвичайних ситуацій природного і техногенного характеру.

У процесі формулювання управлінських рішень є доцільним використання системних технологій для оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх чинників.

Наразі однією з найуспішніших системних технологій, що дає змогу оцінити в комплексі вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, сильні і слабкі сторони та можливості держави, що впливають на стан захищеності інтересів особи, суспільства та держави, є SWOT-аналіз [5, с. 105].

Саме на II етапі прийняття управлінських рішень (підготовка управлінських рішень) доцільним є застосування елементів SWOT-аналізу, що полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії: сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін рішення (проекту рішення), можливостей (Opportunities), що відкриваються при його реалізації, та небезпек (Threats), пов'язаних з його здійсненням. Візуальне відображення наведено у табл. 1.

У загальному вигляді SWOT-аналіз не містить економічних категорій, тому нині він зарекомендував себе як зручна універсальна методологія, що використовується для розроблення стратегій у найрізноманітніших областях життєдіяльності. SWOT-аналіз є обов'язковим попереднім етапом при підготовці будь-якого рівня стратегічних планів [6, 7].

Таблиця 1.

Елементи SWOT-аналізу

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	Strengths (сила)	Weaknesses (слабкість)
Зовнішнє середовище	Opportunities (можливості)	Threats (небезпеки)

Слабкі сторони системи цивільного захисту як складової національної безпеки держави – це відсутність важливих елементів системи забезпечення національної безпеки або заходів, що досі не вдається здійснити у сфері цивільного захисту порівняно з іншими державами, внаслідок чого вона потрапляє у несприятливе воєнне, політичне, економічне, інформаційне, екологічне тощо становище.

Сильні сторони системи цивільного захисту – це особливі успіхи порівняно з іншими системами, що дають їй додаткові переваги при здійсненні державної політики у сфері цивільного захисту (досвід, доступ до унікальних ресурсів, наявність передових технологій та сучасного устаткування, висока кваліфікація персоналу, висока якість продукції тощо).

Можливості – це сприятливі обставини, які система цивільного забезпечення національної безпеки держави може використати для отримання переваги політичними конкурентами (наприклад, погіршення стану природно-техногенної безпеки, використання нових технологій ведення аварійно-рятувальних робіт тощо).

Загроза – можливість чи неминучість виникнення соціальних, природних або техногенних явищ із прогнозованими, але неконтрольованими небажаними подіями, що можуть статися у

певний момент часу в межах даної території, спричинити смерть людей і завдати шкоди їхньому здоров'ю, призвести до матеріальних і фінансових збитків, погіршити стан довкілля тощо.

Результати застосування SWOT-аналізу дають змогу оцінити спроможність держави за рахунок власних сил і ресурсів реалізувати на SWOT-аналіз – вид діяльності, що залежить в основному від наявної інформації та ще певної частки стратегічного відчуття. Корисні відомості про стан системи цивільного захисту, необхідні для його здійснення, містяться в офіційних документах (концепціях, стратегіях, кодексах, законах, програмах, указах тощо), державних статистичних даних, вітчизняних і закордонних відкритих джерелах інформації, наукових розробках і публікаціях, заявах і висловлюваннях вищих посадових осіб держави, результатах соціологічних опитувань громадської думки населення, а також – в інформації з обмеженим доступом.

Отже, SWOT-аналіз – це системний аналіз сильних і слабких сторін системи цивільного захисту, можливостей і загроз її зовнішнього безпекового середовища. Очевидно, що ефективним способом порівняння цих чотирьох параметрів стратегічного аналізу є розміщення їх у матриці 2x2 (SWOT-матриці). На основі даного аналізу можна зробити висновок про стан захищеності особи, суспільства та держави й можливу необхідність стратегічних змін державної політики у сфері цивільного захисту [8]. Графічно SWOT-аналіз представлено на рис. 2.

SWOT-аналіз це лише інструмент для структуризації наявної інформації, він не дає ясних і чітко сформульованих рекомендацій, конкретних відповідей. Він лише допомагає наочно представити основні чинники, а також оцінити в першому наближенні математичне чекання тих або інших подій. Формулювання на основі цієї інформації рекомендацій – робота аналітика. Простота SWOT-аналізу оманлива, його результати сильно залежать від повноти і якості вихідної інформації. Для проведення swot-аналізу потрібні або експерти з дуже глибоким розумінням поточного стану і тенденцій розвитку ринку, або дуже великий об'єм роботи по збору і аналізу первинної інформації для досягнення цього розуміння.



Рис. 2. Схема проведення SWOT-аналізу.

Аналітична мета, що передбачає SWOT-аналіз, – це виявлення внутрішніх сильних сторін, які дають змогу системі цивільного захисту, з одного боку, скористатися можливостями, що існують у зовнішньому середовищі, а з іншого – забезпечити відвертання зовнішніх загроз, незважаючи на слабкі сторони системи.

Таким чином, SWOT-аналіз – це оцінка реального стратегічного стану держави, що показує, наскільки поточна стратегія державної політики у сфері цивільного захисту відповідає її внутрішнім ресурсам і міжнародному становищу. Сильні сторони системи перетворюють деякі зовнішні можливості в реальні, збільшуючи вірогідність їх реалізації. Реалізуючи певні стратегічні кроки та працюючи над слабкими сторонами, змінюючи певним чином свою стратегію державної політики національної безпеки, держава може перетворити загрози на сприятливі стратегічні альтернативи.

Висновки. Підсумовуючи слід зазначити, що опрацювання управлінських рішень в процесі подолання наслідків надзвичайних ситуацій, зокрема медико-санітарних, як найбільш важких і

важливих, потребує удосконалення не тільки завдяки використанню сучасних інформаційних технологій і потужного математичного апарату, а особливо аналізу вітчизняного досвіду подолання надзвичайних ситуацій та створення оперативних планів реагування на виникнення надзвичайних ситуацій на всіх рівнях системи державного управління.

Список використаних джерел:

1. Реагування на надзвичайні ситуації: Навч. посібник. – К. : Вид-во «Бланк-Прес», 2014. – 206 с.
2. Кризовий менеджмент та принципи управління ризиками в процесі ліквідації надзвичайних ситуацій / С. О. Гур'єв, А. В. Терент'єва, П. Б. Волянський. – К., 2008. – 148 с.
3. Ямалов И. У. Моделирование процессов управления и принятия решений в условиях чрезвычайных ситуаций / И. У. Ямалов. – М. : Бином. Лаборатория знаний, 2007. – 288 с.
4. Руководство по управлению чрезвычайными ситуациями. Система управления чрезвычайной ситуацией (ICS) // Береговая охрана США. – Вашингтон, окр. Колумбия, 20593. – 2001. – 254 с.
5. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки. Монографія / В. П. Горбулін, А. Б. Качинський. – К. : НІСД, 2010. – 288 с.
6. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг. – К. : Видавництво Олексія Капусти, 2008. – 412 с.
7. Учитель Ю. Г. SWOT-анализ и синтез – основа формирования корпоративной стратегии / Ю. Г. Учитель, М. Ю. Учитель. – М. : URSS, 2008. – 248 с.
8. Хасси Д. Стратегия и планирование / Д. Хасси. – СПб. : Питер, 2001. – 384 с.

** Терент'єва Анна Валеріївна – доктор наук з державного управління, старший науковий співробітник, завідувач кафедри державної служби, менеджменту та навчання за міжнародними проектами Інституту державного управління у сфері цивільного захисту.*