

УДК 351:347.132.15

О. Г. Бафило,  
к. т. н., с. н. с., старший науковий співробітник наукового відділу,  
Інститут державного управління у сфері цивільного захисту, м. Київ  
С. П. Потеряйко,  
к. військ. н., доцент, провідний науковий співробітник наукового відділу,  
Інститут державного управління у сфері цивільного захисту, м. Київ  
О. В. Ірінчук,  
к. т. н., с. н. с., м. Київ

## ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІД ЧАС ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ З ЛІКВІДАЦІЇ НАДЗВИЧАЙНОЇ СИТУАЦІЇ

O. Barylo,  
PhD in technical sciences, senior research worker, senior research worker of the Research Department,  
S. Poteryaiko,  
PhD in military science, associate professor, leading research worker of the Research Department  
Institute of Public Administration in the Sphere of Civil Protection, Kyiv  
O. Irinchuk,  
PhD in technical sciences, senior research worker, Kyiv

### RISK MANAGEMENT APPROACHES DURING THE PERFORMANCE OF EMERGENCY ELIMINATION TASKS

**У науковій статті досліджено підходи до управління ризиками під час виконання завдань з ліквідації надзвичайної ситуації. порушено проблемні питання щодо невідповідності змісту та обсягу завдань, що покладені на органи державного управління, рішенням, що ними приймаються в складних умовах надзвичайної ситуації. виявлено залежність між професійними якостями керівника органу управління та результатом виконання завдань у надзвичайній ситуації.**

**Визначено, що при ліквідації надзвичайної ситуації управління силами цивільного захисту здійснюється за етапами, на кожному з яких мають місце ризики прийняття хибного рішення та зриву виконання завдань і, як наслідок, виникнення загроз життю та здоров'ю населення, що потрапило в зону надзвичайної ситуації.**

**Розроблено модель, розрахункову задачу та проведено розрахунки, результати яких свідчать, що найбільш раціональними стилями керівництва під час виконання завдань у надзвичайних ситуаціях є демократичний та ситуаційний, а найвищими показниками за пріоритетами виявлено особистісні та професійні якості, у тому числі здатність йти на розумний ризик.**

**This article examines risk management approaches during the performance of emergency elimination tasks. The article deals with the problem of inconsistency between the content and volume of public management tasks with their decision-making process in difficult emergency conditions. The dependence between the governing body head professional competences and tasks performance effectiveness in emergencies is elicited.**

**This article argues that during emergency elimination several stages in the process of civil protection forces management are defined. Each of the stage is subjected to the risk of making wrong decision and tasks performance failure, which results in citizens' life and health hazard in emergency-struck regions.**

**The model and estimated tasks are worked out, specific calculations are conducted with the results which indicate the democratic and situational style of management in emergencies as the most efficient revealing the personal and professional characteristics and risk taking ability of high priority ones.**

*Ключові слова: надзвичайна ситуація, управління ризиками, метод аналізу ієрархії, якості керівника, стилі керівництва.*

*Key words: emergency, risk management, hierarchy analysis method, manager competences, leadership style.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На даний час в умовах реалізації конституційних засад демократичної, правової держави, що обрала європейські цінності, важливим питанням є своєчасне та адекватне реагування на надзвичайні ситуації, зростання кількості та масштабності яких становить загрозу національній безпеці України. У складних умовах сьогодення на органи державного управління у сфері цивільного захисту покладається комплекс завдань щодо забезпечення безпеки суспільства в цілому, і кожного громадянина — зокрема.

Досвід діяльності органів державного управління свідчить про те, що найчастіше рішення, що ними приймаються в складних умовах надзвичайних ситуацій, не завжди відповідають обсягу та характеру завдань, а ризики прийняття хибного рішення зростають.

Таким чином, існує проблема, яка полягає у тому, що, з одного боку обсяги та зміст завдань, що постають перед керівником, зростають та ускладнюються, а з іншого — існуючі науково-методичні підходи до проблеми управління ризиками під час їх виконання недостатньо досліджені. Крім

того, досліджено, що недоліки в організації управління під час реагування на надзвичайні ситуації переважною більшістю пов'язані як із професійною підготовкою керівників, так і з комплексом їх якостей, що проявляються в складних умовах обстановки.

Проблемні питання, пов'язані з функціонуванням механізмів державного управління, були і залишаються у колі уваги науковців різних сфер діяльності.

Серіков А.В. та Семенов Г.І. обґрунтували необхідність творчого підходу в управлінні ризиками розробленого проекту будівництва, навели складові творчого мислення, показали ступінь їх впливу як елементів нижчого рівня ієрархічної моделі, на елементи вищого рівня із застосуванням методу аналізу ієрархій, розробленого Т. Сааті, що дозволило отримати експертні висновки у вербальному вигляді трансформувати і створити моделі впливу одного рівня на елементи другого рівня ієрархічної моделі розподілення творчих зусиль в розробленому проекті та в ході аналізу проведених розрахунків дало авторам можливість довести, що найважливішою проблемою будь-якого розробленого проекту є створення умов для креативного ризик-менеджменту в проекті [1].

Науковці, що працюють у сфері цивільного захисту, пожежної та екологічної безпеки також досліджують вищезазначені проблемні питання із застосуванням згаданого науково-методичного підходу.

Так, Фесянов П.О. обґрунтував науково-теоретичні засади державного регулювання екологічної безпеки на рівні регіону і визначив на цій основі головні напрями підвищення його ефективності, а також у межах цього завдання запропонував методичку оцінки ефективності механізму державного регулювання екологічної безпеки регіону із застосуванням методу аналізу ієрархій [2].

Федоренко М.П. на основі аналізу результатів інспекції протипожежного стану об'єктів газонафтопереробного підприємства побудував оптимізаційну модель підсистеми профілактики пожежі системи забезпечення пожежної безпеки, визначив її параметри із застосуванням методу аналізу ієрархій, що дозволило підвищити ефективність вищезгаданої підсистеми [3].

Таким чином, виявлена прогалина у масиві наукових досліджень, сутність якої полягає у недостатньому розробленні проблеми управління ризиками під час виконання завдань з ліквідації надзвичайної ситуації, що, частіше за все, закладена у недостатніх професійних якостях керівників органів управління, внаслідок чого ставиться під загрозу виконання відповідальних завдань, пов'язаних з рятуванням населення у надзвичайних ситуаціях.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

На підставі попередніх наукових досліджень, досвіду діяльності органів управління та сил цивільного захисту виявити залежність між професійними якостями керівника органу управління та результатом виконання завдання у надзвичайній ситуації.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Під час вирішення цього наукового завдання з'ясувалося, що дослідженню проблем якостей керівника присвячено достатньо уваги серед науковців. Так, Н. Гончарук, І. Сурай відмічають, що до основних рис особистості керівників належать: організаторські здібності, вміння впливати на підлеглих, націлювати їх на плідну творчу працю, впевненість у собі, рішучість і наполегливість, здатність до творчого вирішення завдань, прогнозування ситуацій та результатів діяльності, вміння приймати рішення, відповідальність, уміння контролювати свої емоції, заповзятість у вирішенні наявних проблем, висока професійна компетентність, прагматизм, постійне прагнення до самовдосконалення. При цьому вищезазначені

якості автори пропонують поділити на такі групи: морально-етичні, професійно-ділові та особистісні, які певним чином взаємотранслюються між собою [4].

С. Мосов, О. Рублюк, О. Шапало виявили відсутність науково обґрунтованих і підтверджених практикою та досвідом управлінської діяльності вимог до керівників органів державного управління. Наслідком цього, на думку дослідників, стало, у більшості випадків, призначення на ключові посади не досить компетентних кадрів в силу ідеологічних, політичних або соціальних обставин. Крім того, автори, на підставі аналізу змісту структурних елементів механізму процесу формування управлінських рішень, з множини відомих якостей визначили лише ті з них, наявність яких забезпечують ефективне здійснення процесу вироблення і прийняття управлінських рішень у системі державного управління, а саме: професійний досвід, рівень знань, здатність до навчання, дисципліну, досвід роботи на керівних посадах, фізичний стан, аналітичне мислення, уміння працювати з людьми, працездатність, воля, психологічна стійкість, інтуїція, ініціативність і здатність до розв'язання проблемних ситуацій [5].

Л. Лазоренко дослідила проблемні питання, пов'язані із якістю керівника йти на розумний ризик при прийнятті управлінських рішень. Автор вважає, що керівники за здатністю йти на ризик поділяються на три категорії: схильні до ризику, нейтральні та несхильні. Ним доведено, що керівник, який не схильний до ризику, ніколи ефективно не працюватиме на посаді, що вимагає прийняття та реалізації рішень з високим ступенем ризику, а кожна посада вимагає прийняття управлінських рішень із різним ступенем ризику. Погоджуємося із висновком автора, що ризик, з точки зору керівників, може бути потребою (для схильних до ризику), небезпекою (не схильних до ризику), а з точки зору організації — це фактор, який необхідно враховувати у діяльності і реалізовувати в управлінських рішеннях, тому потрібно створювати умови, коли цілі організації та потреби керівників і співробітників збігаються. Керівники, які схильні до ризику, насамперед, здатні креативно мислити, брати відповідальність на себе, виконувати роботу, що вимагає творчого підходу, бути ініціативними, самостійними та творчими, а керівники, які не схильні до ризику, бажають уникати відповідальності, однак вправно та ретельно виконують роботу, що чітко регламентовано. При цьому дослідник стверджує, що під час вибору рішення з декількох альтернативних, високий рівень ризику обирають керівники із сильною потребою самоствердження. Крім того, освіта та його особистісні якості дають змогу знайти більше альтернативних рішень, що надзвичайно важливо за умов ризику, а готовність до прийнятного ризику виявляється сильнішою за умови групового прийняття рішень [6].

О. Вартанова та І. Шестер зазначають, що нові якості креативних працівників не можна у готовому вигляді придбати на ринку, їх можна формувати, розвивати та ефективно використовувати завдяки реалізації унікальних індивідуальних спроможностей персоналу — їхніх знань, умінь і досвіду, особистісних властивостей, які виявляються в поведінці і ставленні до справи, в захопленості та інновативності [7]. Погоджуємося із цією думкою лише частково. На наш погляд, креативні якості працівників не можна формувати тому, що вони закладені у особистісних якостях індивідуума і їх прищепити неможливо, потрібно лише їх виявляти і розвивати шляхом, наприклад, постановки складних завдань, що змушує працівника генерувати нові ідеї, якщо він до цього здатен, виявляти та розвивати саме ці креативні якості.

Таким чином, дослідниками побудовано ієрархію якостей креативних працівників, що мають конкретизуватися у формуванні переліку їхніх базових компетенцій, який дає орієнтири для визначення групи співробітників і менеджерів підприємства, яким властиві творчі здібності, здатність до інноваційного мислення, організаторські спроможності та здатність організовувати інноваційні процеси, запропонува-



**Рис. 1. Ієрархічна модель порівняння якостей керівника за альтернативними стилями керівництва та етапами їх реалізації**

но концепцію креативного менеджменту. Зауважено, що формування означених категорій працівників, потенційно спроможних створювати новий продукт і здатних до інноваційного розвитку, є завданням креативного менеджменту [7].

На наш погляд, якості керівника найбільш повністю розкриваються під час управління ліквідацією надзвичайної ситуації. Статутом дій у надзвичайних ситуаціях органів управління та підрозділів Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту, затвердженого наказом МНС України від 13.03.2012 № 575 визначено, що під час ліквідації надзвичайної ситуації управління силами цивільного захисту розпочинається з моменту отримання керівником органу управління (підрозділу) інформації про її виникнення і здійснюється з урахуванням розвитку обстановки в районі надзвичайної ситуації та включає певні заходи, що можна розподілити за етапами, а саме:

перший — виконання попередніх заходів: уточнення та оцінка обстановки, визначення першочергових завдань, які необхідно провести негайно для прискорення підготовки сил і засобів до виконання завдань з ліквідації надзвичайної ситуації, та надання попередніх розпоряджень для підрозділів цивільного захисту, подальший аналіз ситуації (збір даних про характер та масштаби надзвичайних ситуацій, розрахунок сил і засобів);

другий — прийняття рішення на ліквідацію надзвичайної ситуації: підготовка та прийняття рішення і доведення завдань до підрозділів цивільного захисту, здійснення постійного моніторингу (збір даних про обстановку), оперативне інформування органів державної влади про розвиток надзвичайної ситуації та вжиті заходи для ліквідації надзвичайної ситуації;

третій — організація управління, взаємодії та забезпечення: організація всебічного забезпечення рятувальної операції, залучення сил і засобів цивільного захисту місцевих органів виконавчої влади, міністерств, інших центральних органів виконавчої влади відповідно до планів реагування та взаємодії, організація взаємодії, зв'язку та забез-

печення взаємного обміну інформацією з приданими силами;

четвертий — виконання завдання з ліквідації надзвичайної ситуації: координація та контроль за проведенням аварійно-рятувальних та відновлювальних робіт, підготовка доручень щодо залучення сил і засобів з інших регіонів, організація повернення сил і засобів до місць постійної дислокації після виконання завдань з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації.

На кожному з вищезазначених етапів управління силами цивільного захисту мають місце ризики прийняття хибного рішення та зриву виконання завдань і, як наслідок, загрози життю та здоров'ю населення, яке потрапило в зону надзвичайної ситуації.

Так, на першому етапі можуть виникнути ризики неповної та недостовірної оцінки обстановки в зоні надзвичайної ситуації, обсягу робіт, отримання недостатніх даних про характер та масштаби надзвичайної ситуації, як наслідок — нераціональний розрахунок сил і засобів, що залучаються до її ліквідації, на другому — прийняття необгрунтованого рішення, нераціонального розподілу сил цивільного захисту за завданнями, напрямками та районами їх виконання, що може спричинити загрозу життю та здоров'ю населенню в зоні надзвичайної ситуації, на третьому — недостатнього забезпечення підрозділів і населення необхідними ресурсами, неузгодженості дій сил цивільного захисту, що також може призвести до тяжких наслідків та зриву виконання поставлених завдань.

Усі заходи за вищезазначеними етапами можуть бути виконані у повному обсязі, прийняте обгрунтоване рішення, організовано забезпечення та взаємодія, але на четвертому етапі можуть виникнути ризики, пов'язані з недостатньою координацією дій, контролю, що може поставити під загрозу виконання завдань.

Виявлено, що у значній мірі вищезазначені ризики пов'язані із якостями керівника органу управління.

У дослідженні розроблено та запропоновано ієрархічну модель порівняння якостей керівника органу управління

за альтернативними стилями керівництва та етапами їх реалізації, що наведено на рисунку 1.

При цьому застосування методу аналізу ієрархій дозволило порівняти альтернативні стилі керівництва по кожному з усієї сукупності факторів та обрати найвищі з них за чисельними значеннями пріоритетів, що відповідають ситуативному, виявити взаємозв'язок між якість керівника та етапами виконання завдання, що дозволяє керівнику, в залежності від обстановки та в умовах ризику, застосовувати найбільш раціональний стиль керівництва. У подальшому, за допомогою діалогової системи багатфункціонального аналізу інформації і підтримки прийняття рішення "Фактор", проведено розрахунки. Узагальнений результат розподілу пріоритетів між альтернативними стилями керівництва наведено на рисунку 2.

Аналіз результатів розрахунків порівняння розподілу пріоритетів між альтернативними стилями керівництва за вибірковими показниками елементного, системного та загальносистемного рівнів показав, що на елементному рівні при застосуванні авторитарного стилю керівництва переважають такі якості, як компетентність та життєвий досвід, при застосуванні ліберального та демократичного стилів — креативність та компетентність, ситуаційного — життєвий досвід та креативність.

Порівняння розподілу пріоритетів між альтернативними стилями керівництва за системними показниками узагальнених якостей керівника свідчить про те, що професійні якості преважують при застосуванні авторитарного стилю керівництва, особистісні якості — при ліберальному та демократичному стилях, особистісні та професійні — при ситуативному стилі керівництва.

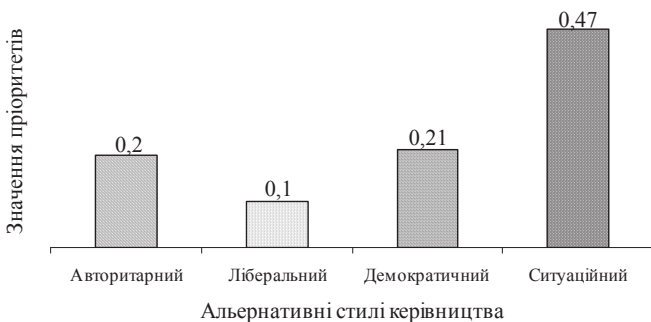
У той же час, аналіз результатів розрахунків щодо розподілу пріоритетів між альтернативними стилями керівництва за етапами виконання завдань показує, що на етапі організації його виконання переважають ліберальний та демократичний стилі, на етапі виконання завдання — авторитарний та ситуаційний стилі.

Узагальнений результат розподілу пріоритетів між альтернативними стилями керівництва показав, що за інтегральним показником якості керівника найвищі значення мають демократичний та ситуаційний стилі керівництва.

**ВИСНОВКИ**

Таким чином, виявлено залежність між якість керівника органу управління та результатом виконання завдання у надзвичайній ситуації, що полягає в обранні керівником найбільш раціонального стилю керівництва залежно від характеру, масштабів надзвичайної ситуації та етапу її ліквідації.

Розроблена модель, розрахункова задача та результати проведених розрахунків свідчать, що найбільш раціональними стилями керівництва під час виконання складних завдань у надзвичайних ситуаціях є демократичний та ситуаційний стилі. Найвищими показниками за пріоритетами виявлено особистісні та професійні якості, у тому числі здатність йти на розумний ризик.



**Рис. 2. Розподіл пріоритетів між альтернативними стилями керівництва**

Подальшим напрямом наукових досліджень за вищезазначеною проблематикою вбачається розроблення ієрархічної моделі порівняння розподілу пріоритетів між альтернативними способами організації управління у надзвичайній ситуації.

**Література:**

1. Сєріков А.В., Семенова Г.І. Креативне управління ризиками — важлива проблема українського девелопменту // Економіка будівництва і міського господарства. — Т. 4, № 3. — 2008. — С. 137—144.
2. Фєсянов П.О. Державне регулювання екологічної безпеки: автореф. дис... к.держ.упр. — К.: 2013. — С. 23.
3. Федоренко М.П. Підвищення ефективності системи профілактики пожежі газонафтопереробного підприємства: автореф. дис... к.т.н. Харків.: 2011. — С. 22.
4. Гончарук Н., Сурай І. Портрет керівника в державному управлінні: соціально-психологічний аспект / Н. Гончарук, І. Сурай // Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. — 2010. — Вип. 2. — С. 57—65. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadu\\_2010\\_2\\_9.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadu_2010_2_9.pdf)
5. Мосов С., Рублюк О., Шапало О. Механізм формування якостей управлінської діяльності керівників // Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї. — К.: 2005. — Вип. 7. — С. 264—271.
6. Лазоренко Л.В. Мотивація праці в умовах ризику [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/123456789/799/1/Lazorenko\\_Motivation%20of%20work.doc](http://www.ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/123456789/799/1/Lazorenko_Motivation%20of%20work.doc)
7. Вартанова О.В., Шєстер І.В. Креативний менеджмент як підґрунтя розвитку креативних працівників підприємства [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/4896/1/30%20-%2034.pdf>

**References:**

1. Sierikov, A.V. and Semenova, H.I. (2008), "Creative risk management — an important problem of Ukrainian real estate development", *Ekonomika budivnytstva i mis'koho gospodarstva*, vol. 4, no. 3, pp. 137—144.
2. Fesjanov, P.O. (2013), "State regulation of environmental safety", Ph.D. Thesis, Public administration, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine.
3. Fedorenko, M.P. (2011), "The increase of the fire prevention system effectiveness of the gas processing plant", Ph.D. Thesis, Fire safety, Kharkiv National University of Construction and Architecture, Kharkiv, Ukraine.
4. Honcharuk, N. and Suraj, I. (2010), "Portrait leader in governance, socio-psychological aspect", *Visnyk Natsional'noi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, vol. 2, pp. 57—65.
5. Mosov, S. Rubliuk, O. and Shaptalo O. (2005), "Mechanism of quality management activity leaders", *Suchasna ukrains'ka polityka. Polityky i politolohy pro nei*, vol. 7, pp. 264—271.
6. Lazorenko, L.V. (2009), "Motivation at risk", *Electronic Kyiv-Mohyla Academy Institutional Repository*, [Online], available at: <http://www.ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/799> (Accessed 10 Nov 2015).
7. Vartanova, O.V. and Shester, I.V. (2010), "Creative management as a basis for the development of creative employees", *Instytutskijnyj repozytarij Derzhavnoho vyschoho navchal'noho zakladu "Kyivs'kyj natsional'nyj ekonomichnyj universytet im.Vadyma Het'mana"*, [Online], available at: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/4896/1/30%20-%2034.pdf> (Accessed 10 Nov 2015).

Стаття надійшла до редакції 12.11.2015 р.