

6. TVORBA KRÍZOVÝCH STRATÉGIÍ

Dosahovanie požadovanej úrovne bezpečnosti, ochrany a obrany SR je jedným z rozhodujúcich predpokladov, ktorý má bezprostredný vplyv na rozvoj našej spoločnosti a jej prosperitu. Spoločenské nepokoje, terorizmus, prírodné katastrofy, priemyselné havárie, prípadne medzinárodno-politická nestabilita a zhoršovanie vzťahov so susedmi so sebou prinášajú zhoršovanie sociálneho postavenia obyvateľov a celospoločenské straty.

Samotný proces zabezpečenia bezpečnosti, ochrany a obrany obyvateľov, materiálnych hodnôt a celého hospodárstva a životného prostredia je vždy závislý na štátnom rozpočte a jeho možnostiach a pritom neprináša okamžité hmatateľné výsledky. Tento úsek ľudskej činnosti je často posudzovaný ako vedľajší a sú mu pridelené len tie najnutnejšie rozpočtové prostriedky. Výskyt neočakávanej krízy a ňou zapríčinené straty na ľudských životoch, ale aj materiálnych hodnotách, menia názory ľudí z priamo ohrozenej oblasti na účelnosť vynakladania rozpočtových prostriedkov na záchranný systém.

Podstatou vývoja človeka a samotnej ľudskej existencie je vytváranie budúcnosti založenej na poznaní a pochopení minulosti. Človek nemôže vytvárať nové hodnoty bez skutočného zámeru a existencie jasných cieľov. Práve proces vytyčovania si stále vyšších a zložitejších cieľov a plánovanie ďalších úloh pomáha ľudstvu na ceste za poznaním a lepšou budúcnosťou.

Aby sa systém prípravy na zabezpečenie ochrany pred škodlivými a ničivými účinkami krízových javov nemenil podľa náhodných vonkajších podmienok, ale aby mal trvalo svoje pevné miesto v živote spoločnosti, je nutné prijať a rešpektovať dlhodobé koncepcie a plány ich zabezpečenia. Veľmi dôležitý je komplexný pohľad na bezpečnosť štátu a jej vnímanie ako nepretržitej a prvoradej úlohy.

Takéto zámery je nutné vypracovať a prijať na celoštátnej úrovni vládou SR, prípadne ich aj schváliť Národnou radou SR. Len tak je možné zabezpečiť ich rešpektovanie a vykonávanie nimi stanovených opatrení v celej republike v plánovanom rozsahu a čase a na požadovanej úrovni. Ďalej sú rozpracovávané na nižších stupňoch štátnej správy a konkretizované až na jednotlivé objekty (obce, výrobné a hospodárske celky, skupiny osôb združené v rôznych organizáciách i jednotlivci). Takýmito zámermi sú stratégie.

6.1 VÝZNAM STRATÉGIE V KRÍZOVOM MANAŽMENTE

Pôvodne bola **stratégia** chápaná len ako najvýznamnejšia súčasť vojenského umenia. Predstavovala ciele a základné spôsoby vedenia vojny a označovali sa ňou vojnové operácie, ktorých úlohou bolo dosiahnuť základné vojensko-politické ciele. Základ tohoto pojmu vychádza z gréckeho **strategos**, ktorým sa označoval vojenský veliteľ alebo vysoký úradník v antickom Grécku.

Z hľadiska použitých síl a prostriedkov sa v rámci štátnej stratégie rozlišuje stratégia:

- politická,
- diplomatická,
- ekonomická,

- vedecko-technická,
- bezpečnostná,
- vojenská [29],...

Stratégia v krízovom manažmente je teda prostriedok na:

- určenie dlhodobých základných cieľov krízového manažmentu a stanovenie nevyhnutných postupov a zdrojov na dosiahnutie vytýčených cieľov,
- spracovanie vízie krízového manažmentu ako systému i ako komplexu úloh a síl a prostriedkov v budúcnosti (najvýznamnejšia úloha stratégie).

V krízovom manažmente je stratégia posudzovaná z dvoch pohľadov:

- ako koncový bod stratégie (účel, poslanie, cieľ, úlohy krízového manažmentu),
- ako prostriedky určené na dosahovanie koncového bodu (taktiky, plány, direktívne usmerňovania jednotlivých organizačných stupňov).

Stratégiu tvoria ciele, spôsoby a prostriedky. Stratégia teda v sebe skrýva odpovede na to:

- čo by sme mali robiť,
- ako by sme to mali robiť,
- a čím by sme to mali robiť.

Na druhej strane **taktika**:

- je krátkodobý plán, ktorý má charakter inštrukcií a odporúčaní, ktoré sú vodítkom pri rozhodovaní v období prevencie alebo počas riešenie konkrétnej krízy,
- umožňuje rozhodovať o sporných otázkach skôr, než sa z nich stanú problémy a vyústia do krízových javov, ako aj eliminovať nutnosť analýzy, ak sa zopakovala obdobná situácia,
- používa sa na všetkých organizačných stupňoch, ale mení sa z hľadiska podrobností,
- pri naplňovaní a uplatňovaní musí taktika poskytovať aj určitý stupeň voľnosti,
- existuje v rôznych prostrediach a vyžíva sa ako taktika:
 - vojenská, požiarne, záchranná,...
 - výrobná, obchodná, marketingová,...
 - sociálna, personálna,...
 - rad ďalších.

Prakticky každá činnosť človeka je spojená s určitou mierou rizika. Keďže riziko nie je možné úplne vylúčiť, je potrebné poznať jeho akceptovateľnú mieru. Objektívne posúdenie rizika je jednou z najdôležitejších otázok teórie kríz, krízového manažmentu i procesu vytvárania krízových stratégií. V procese tvorby krízových stratégií je nutné využívať obidva možné prístupy:

- využívanie poznatkov z riešených krízových javov na vytvorenie stratégie prevencie kríz a príprava podmienok na ich riešenie v prípade vzniku,
- vypracovanie postupu stratégie riešenia existujúcich krízových javov.

Krízový manažment musí byť pripravený a schopný plniť rad preventívnych úloh, medzi ktoré v rozhodujúcej miere patria úlohy, ktoré majú pre proces riešenia kríz strategický význam:

- predpovedanie budúcich možných kríz a ich podrobné popísanie,
- vypracovanie krízových stratégií.

Zo všeobecného pohľadu sa stratégia bezprostredne podieľa na rozvoji štátu ako celku a jeho základných funkcií. Štátna stratégia USA je charakterizovaná ako schopnosť využívať politické, ekonomické a duchovné sily štátu v procese zabezpečovania cieľov štátnej politiky za každých okolností, v mieri i vo vojne.

Stratégia má svoje významné postavenie aj v teórii riadenia výrobných a všeobecne ekonomických procesov. Je to plán alebo smerovanie činnosti, ktorá má existenčný význam pre organizáciu, pôsobí neprestajne v celej organizácii a prechádza celou organizáciou. Je to teda určenie základných dlhodobých cieľov organizácie, stanovenie postupov činností, ktoré umožnia čo najrýchlejšie splniť ciele a rozmiestnenie zdrojov potrebných na splnenie cieľov.

Pojem stratégia je nutné skúmať i uplatňovať vo dvoch významovo odlišných rovinách:

- *stratégia je teória* - obsahuje systém princípov, zákonov a zákonitostí, postupov a metód, ktorými je možné popísať daný problém a stanoviť spoločné zjednocujúce postupy bez ohľadu na meniace sa vonkajšie podmienky,
- *stratégia je praktický prístup k riešeniu konkrétnych problémov* - obsahuje konkrétne postupy zostavovania dlhodobých plánov, ale aj postupy používané pri ich naplňovaní.

Stratégie a ich tvorba sú zo všeobecného hľadiska súčasťou strategického manažmentu. Jeho činnosť pri vytváraní novej stratégie je možné rozčleniť do dvoch fáz a niekoľkých postupných krokov :

- **formulovanie stratégie :**
 - analýza a vyhodnotenie východiskového stavu organizácie v závislosti na vnútorných aj vonkajších podmienkach,
 - formulovanie poslania organizácie a jej význam,
 - stanovenie dlhodobých cieľov organizácie a jej smerovania,
 - určenie čiastkových stratégií na dosiahnutie vytýčených cieľov,
- **implementácia stratégie :**
 - aktivovanie dlhodobých cieľov a stratégií (napr. zmenou organizačnej štruktúry, motiváciou, direktívou, zabezpečením zdrojov, pôsobením vládnej moci),
 - strategické hodnotenie (priebežné hodnotenie dosahovaných výsledkov, aby bolo možné prispôbovať stratégie meniacim sa podmienkam),
 - strategická kontrola (je to aktívny proces úpravy strategického plánu vo svetle zmenených podmienok alebo dodatočných poznatkov) [26].

Pri formulovaní stratégií je veľmi dôležité posúdenie slabých a silných stránok tohto procesu, vyhodnotenie konkrétnych vonkajších i vnútorných podmienok, v ktorých budeme prijímanú stratégiu implementovať. Matica formulovania krízových stratégií je uvedená v tabuľke č.6.1. Zdôrazňuje úlohu a význam vonkajších faktorov, ktorými sú vonkajšie podmienky všeobecne chápané ako politická vôľa prijať stratégiu a mierou vonkajšieho ohrozenia, ktorá hovorí o potrebe jej prijatia. Na druhej strane akceptuje vnútorné faktory, t.j. slabé a silné stránky súčasného bezpečnostného systému.

Vnútorné faktory Vonkajšie faktory	Silné stránky: ▪ finančné zabezpečenie, ▪ legislatívne zabezpečenie, ▪ kvalita krízového manažmentu, ▪ široká základňa síl a prostriedkov, ▪ technická a technologická vybavenosť.	Slabé stránky: ▪ neúplná legislatíva, ▪ nedostatočné finančné zabezpečenie, ▪ slabá pripravenosť krízového manažmentu, ▪ nedostatočná základňa síl a prostriedkov, ▪ zastaralá technická a technologická vybavenosť.
Vonkajšie podmienky: ▪ politické a sociálne zmeny, ▪ medzinárodné smerovanie SR, ▪ vytváranie systému kolektívnej bezpečnosti, ▪ spoločenská klíma podporujúca rozvoj krízového manažmentu.	Stratégia = Maxi - Maxi: ▪ najväčšie predpoklady na úspech, ▪ využitie všetkých pozitívnych faktorov na podporu stratégie, ▪ uplatnenie rozvojových zámerov a tendencií.	Stratégia = Mini - Maxi: ▪ stratégie majúce maximálnu politickú podporu, ale nedostatočné vstupné podmienky, ▪ zameranie na odstránenie slabých stránok s dôrazom na legislatívu, finančné dotácie, prípravu krízového manažmentu, technické a technologické inovácie.
Vonkajšie ohrozenia: ▪ globálne formy ohrozenia ľudstva, ▪ riziká plynúce z transformačných procesov v spoločnosti, ▪ nestabilita prostredia, ktoré chce uplatniť stratégiu.	Stratégia = Maxi - Mini : ▪ použitie vnútorných síl na maximálne eliminovanie ohrozenia, ▪ využitie všetkého pozitívneho v doposiaľ platnom systéme, ▪ rešpektovanie rizík a nestability súčasnosti, ▪ zvýraznenie základných cieľov krízového manažmentu.	Stratégia = Mini – Mini: ▪ stratégia rešpektujúca slabé stránky systému a maximálnu mieru ohrozenia, ▪ nie je ju možné aplikovať bez zahraničnej pomoci, ▪ v takomto prípade je výhodnejšie prijať rad čiastkových stratégií na kratšie obdobie a postupne ich plniť.

Tab.č. 6.1 Matica formulovania krízových stratégií

Krízové javy môžu vznikať ako dôsledok pôsobenia rôznych faktorov, ale i mimoriadnych udalostí, ktoré zásadne zmenia podmienky v prostredí a priebeh dejov, ohrozia plánované ciele. Z pohľadu legislatívy štátov Európskej únie medzi ne patria:

➤ **NEHODA**

- môže byť spôsobená človekom, vplyvom technického zariadenia alebo prírodného či sociálneho prostredia,
- môže zapríčiniť hmotné škody, ale tiež straty ľudských životov,

➤ **DEVASTÁCIA**

- môže byť spôsobená rozpadom, prípadne stratou funkčnosti systémov, prípadne ich komponentov (vrátane sociálnych systémov),
- jej negatívne účinky sú obdobné ako v prípade nehôd, ale rozsiahlejšie,

➤ **NEDBANLIVOSŤ**

- môže spôsobiť nehodu, či devastáciu systému,
- jej podstatou je zlyhanie ľudského činiteľa (či už počas jeho priamej účasti na vykonávanej činnosti, alebo zanedbaním kontrolnej činnosti),

➤ **OMYL**

- môže mať podobné dôsledky ako nedbanlivosť,
- jeho príčinou je nedostatočné sústredenie na prácu, preťaženosť, zlá psychická, fyzická alebo odborná pripravenosť ľudí vo výkonnej alebo riadiacej sfére,

➤ **ZLOČIN**

- úmyselné poškodenie systému alebo jeho komponentov s cieľom získať osobný prospech, prípadne poškodiť druhú stranu.

Vo svete sa uvedené faktory vzniku kríz označujú skratkou zloženou z prvých písmen uvedených faktorov v anglickom jazyku WACOE (Waste – devastácia, Accident – nehoda, Crime – zločin, Omission – nedbanlivosť, Error – omyl) a označujú základnú stratégiu boja s krízovými javmi v súčasnej spoločnosti. Podobným spôsobom bola stanovená i stratégia s označením WAECUP, (kde UP skrakuje Unethical or unprofessional practices – neprofesionálne konanie, úplatkárstvo, konflikt záujmov, priemyselná špionáž, strata dôvery), pričom ostatné faktory zostávajú zachované. Práve neprofesionálne konanie je veľkým problémom súčasnosti a je s ním nutné bojovať na úrovni štátnej správy, ale tiež vo všetkých orgánoch a inštitúciách riadených alebo kontrolovaných štátnou administratívou.

Základné stratégie krízového manažmentu SR sú zapracované do dokumentov dlhodobej platnosti, ktoré schvaľuje NR SR a pripravujú ich kompetentné rezorty, prípadne ich odporúča na schválenie aj ROŠ. Sú spracované v súlade so zásadami strategického manažmentu a sú zamerané na eliminovanie negatívnych účinkov najzávažnejších krízových javov s dôrazom na vojnový (ozbrojený) konflikt. Medzi základné strategické dokumenty patrí Ústava SR, ale aj rad ďalších krízových stratégií. Sú to napríklad:

- Bezpečnostná stratégia SR,
- Obranná stratégia SR,

- Vojenská stratégia SR,
- Koncepcia organizácie a rozvoja civilnej ochrany,
- Krízový plán SR,
- ďalšie krízové stratégie, ktoré sa zaoberajú rozvojom kľúčových súčastí, prípadne predpokladov krízového manažmentu (doprava, komunikácia, energetika, zdravotníctvo,...).

Uvedené strategické dokumenty boli spracované na základe posúdenia medzinárodného smerovania SR, analýzy bezpečnostných rizík a ohrození na našom území, ale tiež na základe zohľadnenia ekonomického, technického, personálneho, vojenského, politického a morálneho faktoru našej krajiny. Pri príprave krízových stratégií je nutné akceptovať dva základné predpoklady, ktoré sú stanovené Ústavou SR:

- občania SR sú najväčšou hodnotou (musia mať vytvorené podmienky maximálnej bezpečnosti, ochrany a obrany),
- SR nemá žiadneho potencionálneho protivníka a necíti sa byť nikým ohrozená.

Strategické plánovanie sa v krízovom manažmente zaoberá stanovovaním dlhodobých cieľov na jednej strane a metódami a prostriedkami, ktoré sú potrebné na dosiahnutie dlhodobých cieľov. Jeho funkciou je dosiahnuť vhodnú strategickú pozíciu na zabezpečenie stability a požadovaného stupňa zabezpečenia bezpečnosti, ochrany a obrany s dlhodobým výhľadom.

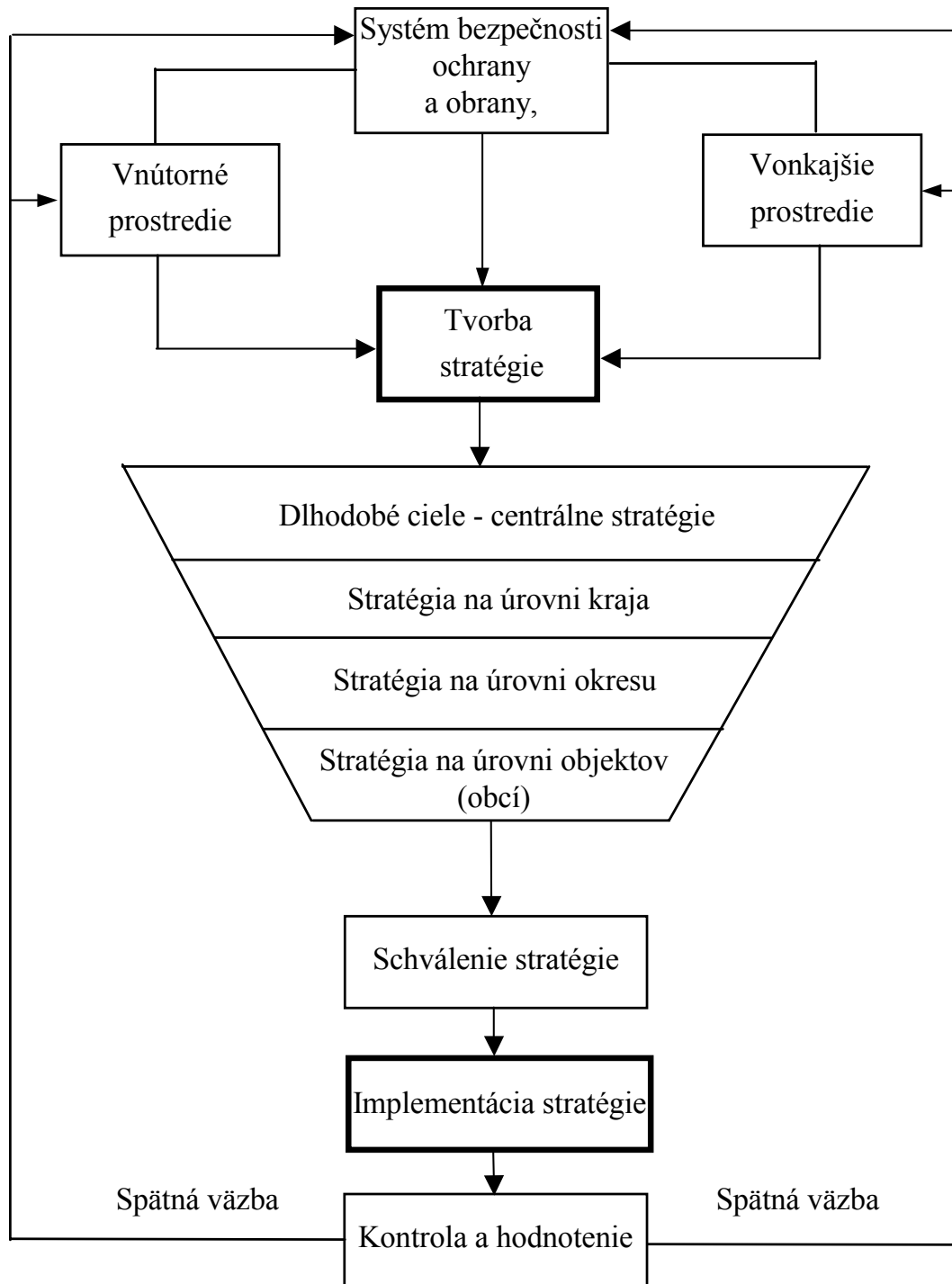
Podstatou strategického plánovania v krízovom manažmente je:

- analýza súčasnej situácie s dôrazom na krízové faktory,
- prognóza budúceho stavu a rizík spojených s jeho dosiahnutím,
- určenie smeru rozvoja,
- návrh postupu na dosiahnutie cieľa.

Strategické plánovanie v krízovom manažmente je proces:

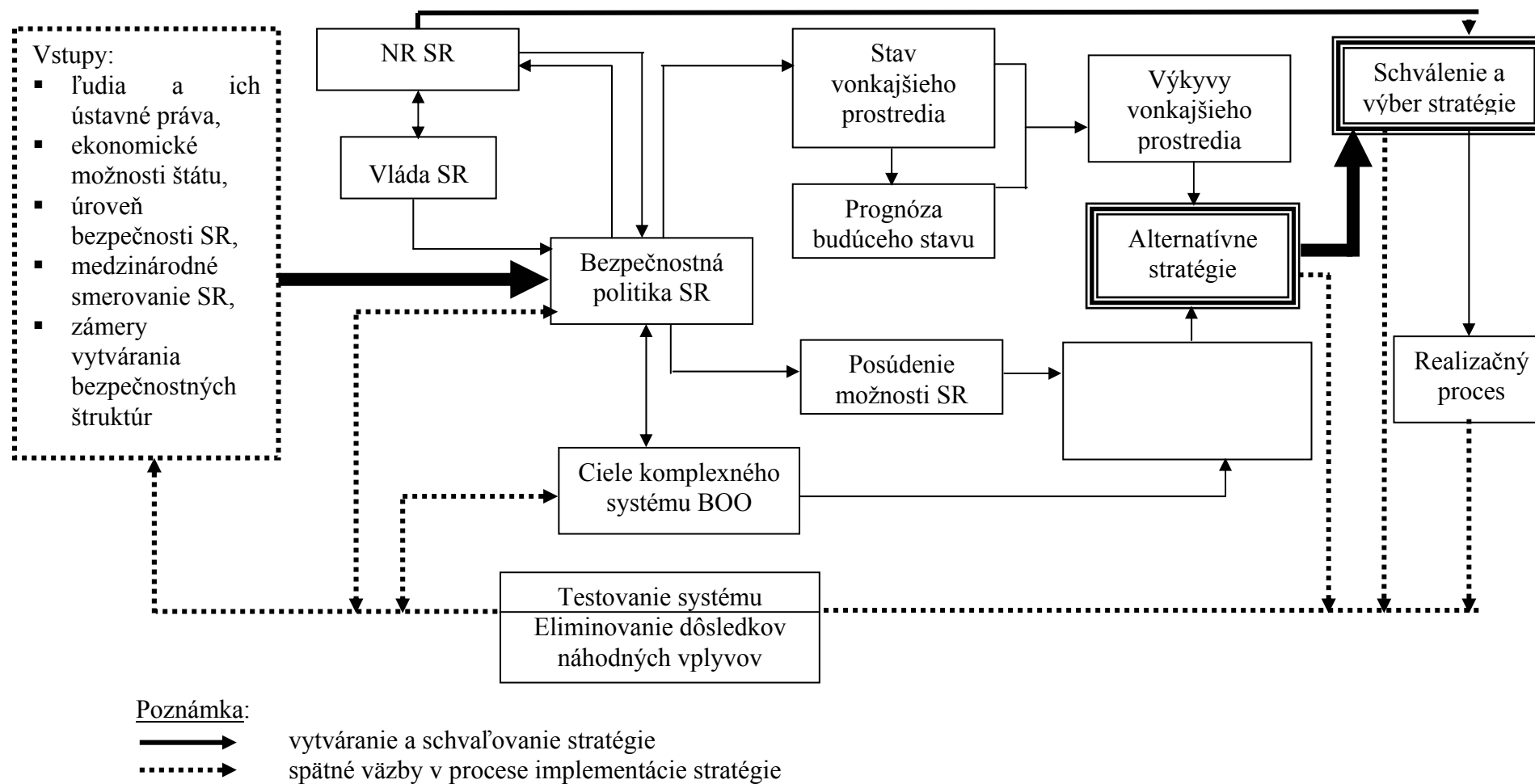
- systematickej identifikácie a analýzy vonkajších faktorov ovplyvňujúcich bezpečnostné prostredie,
- konfrontácie možnosti krízového manažmentu s požiadavkami,
- plánovania v podmienkach neurčitosti.

Proces formulovania stratégie a jej schvaľovania je znázornený na obrázku č.6.1. Zdôrazňuje význam komplexnej analýzy vnútorného i vonkajšieho prostredia, v ktorom bude stratégia uplatňovaná. Na druhej strane poukazuje na nutnosť rozpracovania stratégie na nižších úrovniach riadenia s dôrazom na úpravu a konkretizáciu vytýčených cieľov v závislosti na špecifikách príslušnej úrovne riadenia, ale tiež na jej význame a úlohách v celom systéme.



Obr.č.6.1 Tvorba stratégie krízového manažmentu

Najvýznamnejšou stratégiou krízového manažmentu u nás je Bezpečnostná stratégia SR. Popisuje základné pojmy a vstupné podmienky na úseku bezpečnosti SR z celkového pohľadu a stanovuje základné ciele, ale tiež metódy a nástroje dosahovania požadovanej úrovne bezpečnosti. Proces vytvárania Bezpečnostnej stratégie SR je graficky znázornený na obrázku č.6.2.



Obr.č. 6.2 Tvorba Bezpečnostnej stratégie SR

Strategické implementovanie (naplňovanie) konkrétnej stratégie krízového manažmentu má dve roviny :

- implementovanie obsahu stratégie,
- dodržanie požadovanej miery konzistentnosti implementovanej stratégie [26].

Implementácia obsahovej stránky stratégie krízového manažmentu sa uskutočňuje prostredníctvom:

- **vedenia** - verbálne objasňovanie krízových a bezpečnostných stratégií. To predpokladá využívanie vhodného komunikačného a informačného systému. Stratégiu nie je možné uplatňovať, ak ju zúčastnení pracovníci nepoznajú a nerozumejú jej podstate,
- **štruktúry** – v súlade s ňou sú členené a zoskupované úlohy a definované autority a zodpovednosť krízových manažérov. Uplatnenie základnej stratégie bezpečnosti, ochrany a obrany predpokladá vytvorenie optimálnych organizačných štruktúr, ktoré budú schopné účelne sklbiť požiadavky vyplývajúce z úloh a možností založených na ekonomickej sile štátu. Okrem toho musia byť vytvorené organizačné štruktúry naplnené odborne zdatnými a pritom aj zanietenými pracovníkmi,
- **kontrolných systémov** - ktoré monitorujú priebeh implementácie stratégie, zisťujú odchýlky a využívajú účinné nástroje na ich eliminovanie,
- **politiky a procedúr** - ktoré stanovujú priestor na dosiahnutie výsledkov. To predpokladá okrem základnej stratégie krízového manažmentu vypracovať aj funkčné stratégie. Tie by sa mali týkať jednotlivých funkčných prvkov riadiaceho systému krízového manažmentu, ale tiež činnosti výkonných prvkov integrovaného záchranného systému.

Implementácia krízových a bezpečnostných stratégií prebieha v konkrétnych podmienkach (vnútorných aj vonkajších), ktoré nemusia byť stále, môžu pôsobiť konzistentne s implementovanou stratégiou, alebo ju aj môžu brzdiť. Poznanie vplyvu uvedených faktorov na stratégiu, posilnenie konzistentných a eliminovanie protichodných z nich, môže výrazne pomôcť pri presadzovaní stratégie do praxe.

Úspešné implementovanie prijatej stratégie do praxe nie je možné bez dodržiavania radu konkrétnych zásad. Medzi takéto zásady, ktoré by mali krízoví manažéri poznať a riadiť sa nimi, patrí:

1. Zoznámenie všetkých dotknutých manažérov s obsahom prijatej stratégie:

- písomné zoznámenie zainteresovaných pracovníkov so stratégiou,
- organizovanie odbornej prípravy a výmeny skúseností,
- v počiatočnom období zintenzívnenie kontrolnej činnosti zameranej na pochopenie stratégie.

2. Prijatie rozvojových a komunikačných plánovacích predpokladov:

- stanovenie rozhodujúcich predpokladov pre plánovanie a zoznámenie s nimi podriadených,
- vydanie konkrétnych inštrukcií a pokynov,
- koordinovanie plánovacej činnosti.

3. Zabezpečenie rešpektovania stratégie a jej hlavných cieľov v plánoch organizácie i podriadených subjektov:

- v prípade nedodržania tejto zásady stratí strategické plánovanie svoj vplyv na nižšie úrovne riadenia,
- vytvorenie pracovných skupín a hodnotiteľských komisií, ktoré by sa zaoberali účinnosťou stratégie a stavov plnenia hlavných cieľov,
- nadväzne revidovanie odporúčaní pre podriadených.

4. Vykonávanie pravidelnej revízie stratégie:

- revidovanie stratégií v nadväznosti na meniace sa podmienky (min. jedenkrát ročne),
- sledovanie vonkajšieho prostredia s ohľadom na možné ohrozenie a v nadväznosti na ne hodnotenie silných i slabých stránok systému krízového manažmentu alebo jeho prvku,
- zoznámenie podriadených so zmenami v uplatňovanej stratégii.

5. Uvedomovanie si významu podmienok neurčitosti, v ktorých môže byť stratégia prijímaná i implementovaná:

- prijímanie stratégií, ktoré budú pripravené na značnú mieru neurčitosti,
- nutnosť vychádzať z najdôveryhodnejších predpokladov v danom čase rozhodovania,
- v konkrétnych podmienkach sa usilovať o rešpektovanie neurčitosti v zostavovaných plánoch.

6. Upravenie organizačnej štruktúry podľa potrieb plánovania:

- vykonanie personálnej analýzy z pohľadu plnenia stanovených úloh,
- navrhnutie optimálnej organizačnej štruktúry na plnenia prijatej stratégie,
- stanovenie rozhodujúcich úloh a konkrétnej zodpovednosti za ich splnenie,
- stanovenie osobnej zodpovednosti za plnenie cieľov.

7. Uplatňovanie stratégie nepretržitého dôrazu na plánovanie a aplikovanie:

- permanentné zvýrazňovanie úlohy plánovania a jeho väzby na proces aplikácie,
- navodenie atmosféry neustáleho vzdelávania a učenia sa z chýb, ale aj z úspechov,
- zabezpečovanie účasti na odborných podujatiach,
- zvýrazňovanie významu interakcie nadriadený – podriadený.

8. Vytváranie takej klímy, ktorá podporuje plánovací proces:

- zjednodušovanie plánovacích činností a aplikovanie automatizovaných systémov,
- podporovanie inovácií a oceňovanie iniciatívy.

Hodnotenie a kontrola sú záverečnými fázami činnosti strategického manažmentu. Zvyšujú účinnosť aplikovania stratégie a vytvárajú možnosti spätnej väzby s predošlými fázami. Takto sa môže vytvoriť cyklický proces, ktorý pružne reaguje na podnety prostredia,

na zmeny vstupov. Krízové a bezpečnostné stratégie teda nie sú dogmou platnou pre všetky časy, ale ich ciele sa môžu prispôsobovať novým potrebám.

Proces strategickej kontroly obsahuje štyri základné druhy kontrol, ktoré navzájom súvisia a dopĺňajú sa:

- *strategické pozorovanie* - je to globálna strategická kontrola zameraná na priebežné sledovanie uplatňovania stratégie,
- *strategická kontrola východísk* - ktorá sleduje východiská tvoriace základ a východzí stav v čase tvorby stratégie,
- *strategická realizačná kontrola* - ktorá sleduje nebezpečné miesta v uplatňovaní stratégie a navrhuje jej korekcie,
- *strategické hodnotenie* - na základe predchádzajúcich krokov sa zostavuje komplexný návrh korekcií v prípade zásadných zmien vo vonkajších i vnútorných podmienkach uplatňovania zvolených stratégií na základe vzniku nových krízových javov (napr. zmeny vo vojensko-bezpečnostnom prostredí, identifikácia novej hrozby,...).

Charakteristika jednotlivých druhov strategickej kontroly, ich rozsah a hĺbka, ako aj objekty, na ktoré pôsobí, sú rozpracované v tabuľke č.6.2.

Charakteristika strategickej kontroly		Rozsah a hĺbka kontroly	Objekt kontroly
Druhy strategickej kontroly	Strategické porovnanie	malá	prostredie implementácie
	Strategická kontrola východísk	stredná	východiská stratégie
	Strategická realizačná kontrola	veľká	kroky implementácie
	Strategické hodnotenie	komplexná	ciele stratégie

Tab.č.6.2 Charakteristika strategickej kontroly

6.2 PRÍKLADY KRÍZOVÝCH STRATÉGIÍ

Krízový manažment konkrétneho objektu môže využiť rad krízových stratégií, ktoré sú overené v praxi a uľahčujú proces ich spracovávaní i uplatňovania v praxi. Medzi základné z nich patria stratégie zamerané na :

➤ **odstránenie ohniska krízy :**

- zdroj možnej krízy je eliminovaný alebo premiestnený do iného priestoru, kde môže spôsobiť podstatne menšie škody. Takéto riešenia si však väčšinou vyžadujú investičné náklady (napr. na premiestnenie chemickej továrne z husto obývanej oblasti),
- prijatie bezpečnostných opatrení (napr. na vybudovanie ochranných stavieb,...),
- zmeny technológie, jej modernizácia a skvalitnenie,
- vhodná racionálna politika, informovanie ľudí o politickej situácii, vysvetľovanie problémov,

➤ **odvrátenie vzniku krízy :**

- trvalé monitorovanie ohniska a vyhodnocovanie úrovne rizikových faktorov,
- účinné znižovanie úrovne rizikových faktorov,
- uplatnenie ochranných opatrení (napr. špeciálne technológie),
- demonštrácia sily (vojensko-bezpečnostné krízy),
- okamžitá zmena sociálnej politiky,

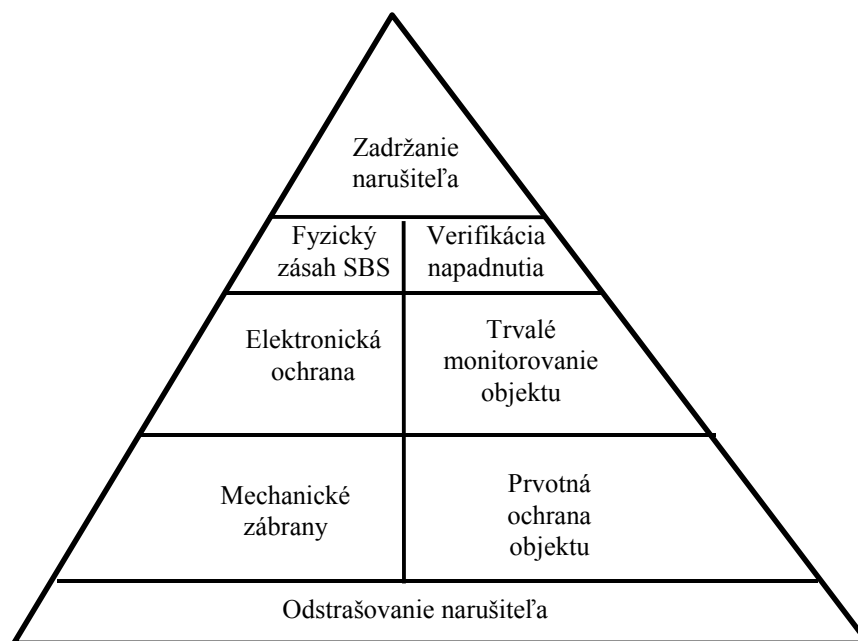
➤ **zvládnutie krízy :**

- postup podľa dopredu spracovaného plánu činnosti,
- okamžité nasadenie síl a prostriedkov záchranného systému,
- využitie vnútorných rezerv,
- organizácia zvláštneho režimu v priestore vzniku krízy,

➤ **využitie krízy :**

- vyhodnotenie priebehu a príprava záverov a poučení do budúcnosti,
- korekcia systému zabezpečenia,
- skvalitnenie technológie, generačný posun,
- poukázanie na význam krízového manažmentu.

Na obrázku č.6.3 je graficky znázornený príklad možnej bezpečnostnej stratégie, ktorá predstavuje jednoduchý model integrovaného zabezpečovacieho komplexu použitého na elektronickú ochranu dôležitého objektu.

**Obr.č.6.3 Model ochrany objektu**

Ak hodnotíme uvedené krízové a bezpečnostné stratégie podľa kritérií strategického manažmentu, môžeme jednoznačne tvrdiť, že majú charakter stabilizačných stratégií. Majú za cieľ udržať pozitívne prvky súčasného stavu a odstrániť možnosti vzniku budúcich krízových javov. Snahou krízového manažmentu však musí byť zapracovanie niektorých zásad rastových stratégií do pripravovaných krízových a bezpečnostných stratégií, aby mohli byť maximálne zhodnotené finančné prostriedky vynakladané na bezpečnosť, ochranu a obranu. Jednoznačne by sa v ich činnosti nemali objavovať prvky útlmových stratégií, nemali by sa stávať brzdou rozvoja spoločnosti.

6.3 PROCES RIADENIA ZMIEN STRATÉGIE

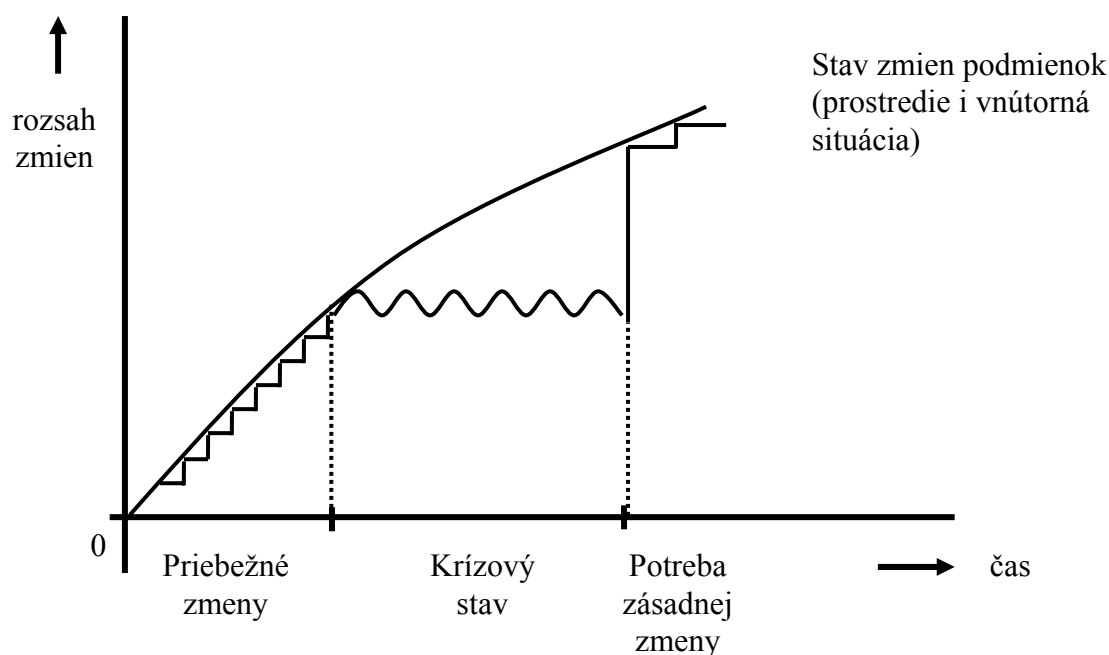
Podobne ako úroveň ľudského poznania a rozvoj možností človeka, aj základné stratégie sa vyvíjajú. Ich vývoj je postupným logicko-deduktívnym procesom, pri ktorom sa z popisu aktuálnej situácie systému a jeho postavenia vo vonkajšom prostredí postupne odvodzujú poznatky a prijímajú rozhodnutia pre modifikáciu základnej stratégie.

Strategický manažment vnáša svojím postupom do uskutočňovania zmien určitý prvok stability tým, že presadzuje postupnosť a kontinuitu zmien. Týmto sa odlišuje od nekonceptného bezprostredného reagovania na bežné problémy. Okrem toho vnáša prvky racionality do správania sa v neprehľadných situáciách.

Vývoj zmeny krízovej stratégie je nutnou reakciou na zmeny prostredia aj na zmeny vo vlastnom systéme. Na rozdiel od základnej stratégie bezpečnosti, prípadne stratégií ochrany a obrany, ktorých korekcie sú sporadické a ovplyvňujú ich zmeny celoštátneho alebo medzinárodného charakteru, podliehajú krízové a bezpečnostné stratégie na úrovni nižších systémov (okresy, obce, objekty) častejším zmenám.

V úvode tejto kapitoly je nutné zdôrazniť skutočnosť, že stratégia je v prevážnej väčšine prípadov kompromisom, ktorý má podporovať rozvojové zámery. Podobná situácia pri prijímaní stratégií je aj v krízovom manažmente, no tu kompromis väčšinou rieši rozpor medzi potrebami a možnosťami. Vzhľadom na súčasný rozvoj a neustále zásadné zmeny v spoločenskom, prírodnom, ale aj hospodárskom prostredí je nutné priebežne verifikovať krízové stratégie a prispôbovať ich meniacim sa podmienkam.

Vývoj a zmeny krízovej stratégie sú podmienené zmenami prostredia, ale aj zmenami vo vnútri samostatného krízového manažmentu. Závažným problémom zostáva vplyv subjektívneho faktoru, t.j. ako hodnotia prostredie i vlastné aktivity krízoví manažéri na jednotlivých stupňoch riadenia, ale tiež politici, riadiaci a hospodárski pracovníci a samotní občania. Dynamika vývoja a zmien prostredia predikuje rozsah a zásadnosť zmien stratégie, je iniciačným činiteľom.



Obr.č.6.4 Grafické znázornenie zmien stratégie

Na obrázku č.6.4 je graficky znázornený proces zmien krízovej stratégie. **Priebežné zmeny prostredia** i vnútornej situácie krízového manažmentu je nutné akceptovať formou postupného prispôbovania krízovej stratégie a vykonávaním jej čiastkových úprav. Takéto úpravy môžu prebiehať prostredníctvom prijímania rôznych nižších právnych úprav (napr. vyhlášok a nariadení).

Krízový stav v implementácii krízovej stratégie nastáva v čase, kedy základná filozofia a ciele prijatej krízovej stratégie výrazne zaostávajú za vývojom prostredia i vnútornej situácie krízového manažmentu. Na eliminovanie negatívnych dôsledkov krízového stavu je nutné vykonať zásadné zmeny krízovej stratégie. V takomto prípade je nutné prehodnotiť samotné ciele krízovej stratégie a jej filozofiu a následne vypracovať a prijať novú krízovú stratégiu.