

Применение синхронистической таблицы при посткризисном анализе

Как всякое явление, развивающееся во времени, кризис складывается из трёх частично перекрывающихся частей: предшествующей (*before*), завершающей (*after*) и связывающей их средней (*during*). Последнюю нередко отождествляют с собственно кризисом.

Обычно для анализа произошедшего кризиса создаётся специальная комиссия, наделённая достаточно широкими полномочиями. Члены этой комиссии в соответствии со своими компетенциями разделяются на группы для работы по отдельным направлениям с целью сбора сведений и их первичной обработки. Однако комиссия в целом по разным причинам часто не стремится сводить воедино факты, события и результаты предварительного анализа, установленные рабочими группами. В итоге теряется полнота и целостность картины развёртывания всей кризисной ситуации. А это может привести к ошибочному заключению.

Деятельность подобного рода комиссий, как правило, закрыта, и то, как именно они работали, остаётся неизвестным. Поэтому-то и выводы таких комиссий довольно часто вызывают у широкой общественности чувство неудовлетворённости. Случаи, когда сведения о работе комиссии оказались доступными, чрезвычайно редки. Нам известен лишь один, но очень яркий (благодаря личности известного физика и незаурядного человека Ричарда Фейнмана) случай описания работы комиссий. В своей книге “*What do you care what other people think?*”, опубликованной в 1988 году (на русский язык эта книга переведена в 2001 году¹), он, в частности, рассказывает об особенностях работы президентской комиссии, членом которой он был, по расследованию причин катастрофы, случившейся с космическим шаттлом «Челленджер» 28 января 1986 года. Судя по описанию обстоятельств, на которые он обратил внимание, для такого рода комиссий они довольно типичны. Очень часто в силу различных причин комиссии в целом не стремятся к выявлению связей между фактами и событиями, установленными разными рабочими группами, ибо их деятельность не всегда направлена на выяснение истинных причин кризисного явления.

Но есть и комиссии иного рода, задача которых, как мы её понимаем, состоит в том, чтобы как можно более полно восстановить весь ход кризисного процесса как целого и попытаться найти честный ответ на вопрос, как всё это произошло и почему. Правда, таким комиссиям (их можно назвать независимыми), как правило, доступны только открытые источники. Работа начинается с кропотливого сбора сведений, чтобы затем «аккуратно

¹ Фейнман Р. Какое тебе дело до того, что думают другие? Продолжение невероятных приключений. М.: РХД, 2001

описать полученные факты, независимо от того, какими <...> хочется их представить»¹. В ходе этой работы естественно возникает хронологический ряд событий, имеющих хотя бы малое отношение к исследуемому кризисному процессу, начиная с момента локализации ещё слабых сигналов раннего предупреждения до момента по меньшей мере начала работы комиссии.

Синхронистический подход, положенный в основу восстановления динамики кризиса, позволяет представить собранные факты в виде естественно упорядоченной последовательности, а именно: в виде так называемой синхронистической таблицы². Синхронистическая таблица составляется усилиями всех членов комиссии, что обеспечивает ей бóльшую целостность и полноту. Не заменяя текста отчёта комиссии, она позволяет увидеть в хронологическом порядке события, привлёкшие внимание членов комиссии и происходившие в одно и то же время в разных местах³.

Синхронистическая таблица возникает не сразу. Сначала появляется синхронистический прямоугольник, размеры которого определяются длиной временного интервала, охватывающего временные показатели всех замеченных фактов, и количеством областей (подразделений организации), и в ходе исследования могут измениться. Затем этот прямоугольник разбивается на ячейки, которые заполняются полученными фактами так, что ячейки, попавшие в один горизонтальный слой, показывают события, которые происходили в одно и то же время в разных местах организации (в разных областях), а ячейки, попавшие в один вертикальный слой, показывают динамику событий в одном и том же подразделении организации (области), но в разное время. Часть ячеек может оказаться пустой: либо ничего из того, что касалось анализируемого кризиса, не происходило, либо у комиссии просто не было сведений.

Синхронистическую таблицу можно назвать объективной в следующем смысле: любая другая группа исследователей, действующая по тем же правилам и руководствующаяся теми же принципами научной честности, построит синхронистическую таблицу, весьма близкую уже имеющейся.

Этап построения синхронистической таблицы кризисного процесса является весьма трудоёмким, а её размеры могут оказаться довольно большими. Тем не менее, синхронистический подход позволяет структурировать собранный рабочими группами материал так, что теперь каждому члену комиссии доступна целостная картина всего

¹ Фейнман Р. Какое тебе дело до того, что думают другие? Продолжение невероятных приключений. М.: РХД, 2001

² Гумилев Л.Н. Тысячелетие вокруг Каспия. – М.: Институт ДИ-ДИК. Серия «Сочинения Л.Н. Гумилёва», т. 11, 1998

³ Шикина Г.Е. Посткризисное отслеживание динамики тревожных сигналов // Государственное управление. Электронный вестник. Вып. 36, февраль 2013. - <http://e-journal.spa.msu.ru> (6.12.2013)

кризисного процесса. Это делает проведение дальнейшего анализа более удобным. Отметим лишь, что часть фактов, помещённых в таблицу при её составлении, может оказаться не заслуживающей внимания и тем самым мешающей проведению анализа

Следующий этап – это анализ синхронистической таблицы. Его результаты определяются целями, которые ставит перед собой комиссия, и поэтому у комиссий, исследующих одно и то же кризисное явление, они могут заметно различаться.

В качестве примера кризисной ситуации были рассмотрены обстоятельства авиационного происшествия под Ярославлем 7 сентября 2011 года, в результате которого погибли основной состав хоккейной команды «Локомотив», включая тренерский штаб и персонал команды, и члены экипажа; всего 44 человека из 45, находившихся на борту.

Исследование этой кризисной ситуации состояло из нескольких этапов.

Сначала на стреле времени были обозначены временные рамки произошедшего кризиса, которые для удобства изучения и получения продуктивной всесторонней информации с целью её дальнейшего анализа были разделены на три стадии, а именно: *before, during, after*. Затем полученные сведения были структурированы и преобразованы в синхронистическую таблицу, которая строилась следующим образом.

Изначально для анализа было выбрано около двадцати областей, представляющих хотя бы и небольшой интерес для исследования. Однако в процессе первичного анализа некоторые области либо оставались вообще не заполненными (не было найдено никакой информации о событиях, в них происходивших), либо данные о событиях в этих областях, полученные из открытых источников, не несли информации, сколько-нибудь существенной для посткризисного анализа. По этим причинам в итоговую синхронистическую таблицу не попали (хотя и были детально исследованы) такие области, как, например, воздушные судна серии «Як 42» (не было обнаружено перекрёстных связей с другими областями), служба радиотехнического обеспечения полётов и персонал службы управления воздушным движением (не было найдено информации о событиях в этих областях).

В соответствии с этим из первоначального множества выбранных областей были взяты только те, события в которых было целесообразно сопоставить исходя из целей, поставленных перед исследованием, и те, которые потенциально могли оказать прямое или косвенное влияние на дальнейшие пути развития ситуации. Основываясь на этих критериях, были рассмотрены пятнадцать областей: авиационная компания «Як Сервис», аэропорт Ярославль (Туношна), взлётно-посадочная полоса аэропорта, персонал аэропорта, самолёт «Як 42-Д», экипаж самолёта, хоккейная команда «Локомотив», внешнее окружение и ряд других.

В результате хронологического упорядочения событий в этих пятнадцати областях оказалось, что своё начало синхронистическая таблица берёт от далёкого 1993 года. Обрисовать чёткую границу конца этой таблицы в данном случае не представляется возможным, поскольку до сих пор появляется новая информация, которой можно продолжать заполнять исследуемые области. Так, например, адвокаты родственников погибших пилотов пытаются оспорить выводы Межгосударственного авиационного комитета, однако Замоскворецкий суд не принял иск к рассмотрению, заявив, что выводы МАК неподсудны, так как он пользуется дипломатической неприкосновенностью. В Мосгорсуде жалобу также отклонили. В настоящее время адвокаты готовят кассационную жалобу.

Далее отобранные для анализа области с учётом специфики наиболее распространённых факторов, порождающих авиакатастрофы, были объединены в блоки (люди, техника, погода, аэропорт).

И, наконец, каждое событие в каждой области каждого блока итоговой большой синхронистической таблицы получило свои координаты, в соответствии с которыми был получен уменьшенный вариант синхронистической таблицы, более удобный для анализа. Это позволило ранжировать события, а также различные взаимосвязи между ними по критерию «важность» для проводимого исследования.

Начало проведённого нами исследования – весна 2012 года. К этому времени работа комиссии Межгосударственного авиационного комитета (МАК) была завершена, и официальное заключение МАК было опубликовано. То обстоятельство, что заключение МАК было доступно, в известной степени определило часть проделанной нами работы: акцент был сделан на факты, уловленные посредством синхронистической таблицы, которые не фигурируют в выводах МАК.

В своих выводах МАК не указал чрезвычайно важные для выявления истинных причин произошедшей авиакатастрофы факты, уловленные с помощью синхронистической таблицы. Приведём некоторые из них:

1) Сертификат лётной годности самолёта «Як-42Д» к моменту катастрофы фактически истёк (этот факт удалось выяснить, детально исследуя область «Самолёт Як-42Д»).

У самолёта «Як-42Д» сертификат лётной годности заканчивается в октябре 2013 года (по официальным данным из архива российских авиалиний). Таким образом, до произошедшей катастрофы самолёт эксплуатировался в течение 18 лет и 8 месяцев, и к моменту происшествия его лётный ресурс был исчерпан на 94%. Единственное, на что в своем заключении указывает МАК по данному вопросу, это то, что самолёт набрал с момента эксплуатации около 6,5 тысяч часов, а это не превышает назначенный ресурс в 15

тысяч часов, поэтому говорить о его амортизации и, следовательно, рассматривать технический аспект в качестве фактора, породившего авиакатастрофу, нельзя.

2) Самолёт взлетал с половины взлетно-посадочной полосы (этот факт удалось выяснить, детально исследуя область «Внешняя среда»).

7 сентября в Ярославле проходил Мировой политический форум-2011 под патронажем Д.А. Медведева. В связи с этим аэропорт Ярославль (Туношна) принимал вип-гостей – мировую политическую элиту, прибывающую на саммит, время начала которого с точностью до минуты совпадало с вылетом самолёта «Як-42Д», следовавшего рейсом из Ярославля в Минск. И, по словам очевидцев, а также по словам болельщиков, приехавших проводить свою команду на первый матч в Континентальной хоккейной лиге, во время положенного вылета самолёта с хоккейной командой на борту половину взлетно-посадочной полосы держали для прибытия на форум президента Медведева, поэтому рейс «Як-42Д» было принято осуществить с другой оставшейся половины взлетно-посадочной полосы.

Если рассмотреть данную ситуацию с математической точки зрения, то можно обнаружить весьма нетривиальные совпадения. Для этого нам понадобится всего 3 аспекта:

– Длина взлетно-посадочной полосы аэропорта Ярославль (Туношна) составляет 3000 метров (данные с официального сайта аэропорта);

– Необходимая для разбега самолёта «Як-42Д» длина взлетно-посадочной полосы составляет 1800 метров (официальные данные из архива российских авиалиний);

– В своем заключении МАК прямо указывает на то, что отрыв самолёта от земли произошел на удалении около 350 метров от взлетно-посадочной полосы.

Итак, длина взлетно-посадочной полосы аэропорта Ярославль (Туношна) составляет 3000 метров. Если самолёт взлетал только лишь с ее половины, то для разбега ему отводилось $3000 / 2 = 1500$ метров. А это, в свою очередь, на 300 метров меньше потребной длины ($1800 - 1500 = 300$). В итоге мы получаем как раз те приближенные 300 метров, о которых пишет в своем заключении техническая комиссия – метраж, на который самолёт выкатился за пределы взлетно-посадочной полосы.

3) Срок расследования, который составил всего два месяца, был слишком короток (этот факт удалось выяснить, детально исследуя области «Межгосударственный авиационный комитет» и «Внешняя среда»).

Посредством анализа архива расследований авиакатастроф за 2011 год (всего их было 39) было выявлено, что ни по одной из них МАК не давал официального заключения так быстро. И этому, по нашему мнению, также есть причина, уловленная синхронистической таблицей в процессе анализа перекрестных рядов. Дело катастрофы с «Локомотивом» приобрело огромный международный резонанс, поскольку на борту находились не только

российские, но и лучшие иностранные звезды хоккея. В связи с этим как российская, так и зарубежная общественность пристально следили за ходом расследования. При этом настроения масс были не самыми радужными по отношению к вышестоящим органам и даже отдельным лицам. А у нас тем временем приближалось 4 декабря – выборы в Государственную Думу РФ, а затем и 4 марта – выборы президента РФ. И это очевидно, что при таком стечении обстоятельств и сроки расследования должны быть четко определены заранее, да и выводы, пожалуй, тоже.

В результате проведенного таким образом анализа сведений, полученных из открытых источников, и их синхронизации были обнаружены факты, ставящие под сомнение официальное заключение МАК, которое состояло в следующем: непосредственной причиной крушения самолёта были названы ошибочные действия экипажа, которые выразились в неправильной постановке ног пилотов на педалях в процессе разбега самолёта. Это, по мнению МАК, привело к созданию тормозной силы, которая явилась причиной невозможности создания необходимого взлётного угла, выкатывания самолёта за пределы взлётно-посадочной полосы, сваливания на малой высоте, столкновения с землёй, разрушения самолёта и гибели людей.

Разбор кризисной ситуации показал, что технической комиссией были упущены из вида некоторые связи и закономерности, восстановленные синхронистической таблицей. В частности, в процессе анализа перекрёстных рядов таблицы появились вопросы, ответов на которые официальное расследование не дало. Это порождает различные гипотезы, что требует проведения дополнительных работ. Другой вопрос – нужны ли эти работы комиссии (не стоит упускать из вида реалии, а во многих случаях они таковы: создание комиссий по расследованию зачастую происходит по воле заинтересованных лиц, которым далеко не всегда нужна объективная картина, а навязываемые при этом комиссиям сроки часто оказываются слишком жёсткими для того, чтобы способствовать продуктивности их работы).

Изучение кризисного процесса может проводить и один человек. Это одновременно и просто, и трудно (нужно время, чтобы понять специфику). Но именно такой, индивидуальный подход, правда, без построения синхронистической таблицы, применяли во время занятий все студенты третьего курса отделения антикризисного управления ФГУ при анализе кризисов самой разной природы (от экологических и техногенных до экономических, политических и корпоративных).

Литература

1. Фейнман Р. Какое тебе дело до того, что думают другие? Продолжение невероятных приключений. М.: РХД, 2001

2. Гумилев Л.Н. Тысячелетие вокруг Каспия. – М.: Институт ДИ-ДИК. Серия «Сочинения Л.Н. Гумилёва», т. 11, 1998
3. Шикина Г.Е. Посткризисное отслеживание динамики тревожных сигналов // Государственное управление. Электронный вестник. Вып. 36, февраль 2013. – <http://e-journal.spa.msu.ru> (6.12.2013)