ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО
ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ГОСТ Р 55899 — 2013**

# Руководство по обоснованию применимости и разработке стандартов на системы кризисного менеджмента

**Издание официальное**

Москва
Стандартинформ
2014

gost.e-ecolog.ru

## Предисловие

1 РАЗРАБОТАН АНО «Международная академия менеджмента и качества бизнеса»

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 100 «Стратегический и инновационный менеджмент»

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 17 декабря 2013 г. № 2267-ст.

4 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

*Правила применения настоящего стандарта установлены в ГОСТ Р 1.0—2012 (раздел 8). Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодном (по состоянию на 1 января текущего года) информационном указателе «Национальные стандарты», а официальный текст изменений и поправок — в ежемесячном формационном указателе «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ближайшем выпуске ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты». Соответствующая информация, уведомление и тексты размещаются также в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет (gost.ru)*

© Стандартинформ, 2014

Настоящий стандарт не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен в качестве официального издания без разрешения Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии

## Введение

Стандарты на системы менеджмента все больше используются по всему миру организациями всех типов и размеров. Чтобы эти стандарты оставались полезными, заслуживали внимания, они должны отражать существующие потребности рынка и быть совместимыми для облегчения их применения.

Международная организация по стандартизации (ИСО) признала необходимость обеспечения рынка своевременными и совместимыми стандартами на системы менеджмента и подтвердила, что этому могла бы способствовать общая методология разработки таких стандартов и рассмотрение, например, вопросов их экономической стоимости и эффективности. В результате ИСО разработало Руководство ИСО/МЭК 72:2001 по обоснованию и разработке стандартов на системы менеджмента как дополнительное указание к Директивам ИСО/МЭК.

Задачей настоящего стандарта является оказание помощи тем, кто вовлечен в написание стандартов на системы кризисного менеджмента, новых или пересмотренных, гарантируя при этом, что эти стандарты удовлетворяют критериям коммерческой своевременности и совместимости. Используя этот стандарт организации могут разрабатывать стандарты на системы кризисного менеджмента, которые удовлетворяют потребностям рынка, не допуская разработку стандартов, являющихся излишне обременительными и сложными.

Для достижения конкурентоспособности и преимуществ на современном рынке предприятиям необходимо уметь управлять стратегией деятельности. Конечная цель стратегии деятельности – это получение продукта, соответствующего запросам потребителей, и увеличение прибыли компании. Следовательно, стратегия деятельности предусматривает наличие цели и средств ее достижения. Что будет целью, а что средствами, зависит от тех шагов, которые сделают менеджеры, позиционируя компанию на рынке. Решение, где и как разместить ресурсы, в конечном счете определяет, сумеет ли организация добиться победы на рынке.

Важно уметь предвидеть возможные изменения, создавать и использовать их в своих интересах. Так чем же организация может манипулировать, чтобы заставить изменения работать на себя? Все это воплощается в трех разновидностях стратегии: инновационной, обновления и постепенного совершенствования.

Во время кризиса и в период преодоления его последствий существенно усиливается роль стратегического менеджмента, который будет включать прямые вмешательства и решительное стратегическое лидерство в направлении, которое заранее невозможно предопределить, а также может включать изменение позиции всей организации, поэтому менеджмент в условиях кризиса должен осуществляться высшим руководством.

Следует делать различия между кризисным менеджментом и менеджментом непрерывности бизнеса (МНБ) предприятия.

Непрерывность бизнеса – это важнейшая функция управления для снижения последствий каскадных воздействий и потенциальной возможности перерастания их в кризис. Непрерывность бизнеса не относится к менеджменту в условиях кризиса и не подчиняется ему. Они являются взаимодополняющими видами деятельности в более широком корпоративном контексте. Менеджмент непрерывности бизнеса не может гарантировать, того что все потенциальные кризисы будут перехвачены и остановлены. Способность организации осуществлять менеджмент в условиях кризиса, при отсутствии в этой области достаточных инвестиций и недостаточности стратегического МНБ, может привести к уязвимости организации в кризисный период.

В более широком контексте можно предположить, что МНБ является частью кризисного менеджмента и должен перерасти в кризисный менеджмент в случае наступления кризиса.

В связи с этим менеджмент в условиях кризиса должен решать проблемы, не поддающиеся управлению в рамках методов МНБ, вне зависимости от степени их развития.

Настоящий стандарт также следует использовать для обеспечения совместимости и согласованности стандартов на системы кризисного менеджмента, имея в виду теми организациями, которые желают содействовать комбинированному применению этих стандартов.

Предприятия, разрабатывающие стандарты на системы кризисного менеджмента для собственных целей, должны поддерживать их целостность. Они могут организовать свою работу по секторам и давать дальнейшие указания и методы для разработки узкоспециализированных стандартов, относящихся к их области деятельности.

Настоящий стандарт согласован с положениями Руководства ИСО/МЭК 72:2001 «Руководящие указания по обоснованию и разработке стандартов на системы менеджмента».

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

# Руководство по обоснованию применимости и разработке стандартов на системы кризисного менеджмента

Guidelines for the justification and development of crisis management system standards

**Дата введения – 2014 – 09 – 01**

## 1 Область применения

Настоящий стандарт устанавливает:

— обоснование и определение стоимости предложенного проекта стандарта на систему кризисного менеджмента в целях оценки его коммерческой пригодности;

— руководящие указания по методологии (процессу) разработки и поддержанию (пересмотру и изменению) стандартов на системы кризисного менеджмента с целью обеспечить совместимость и улучшить согласованность;

— руководящие указания по терминологии, структуре и общим элементам в стандартах на системы кризисного менеджмента с целью обеспечить совместимость, а также улучшить согласованность и облегчить использование.

Настоящий стандарт является дополнением к процедурам технической работы и методологии разработки национальных стандартов и стандартов предприятий.

В настоящем стандарте различают следующие три типа стандартов на системы менеджмента (ССМ):

— Тип А: стандарты требований к системе менеджмента, как общие, так и узкоспециальные.

— Тип В: стандарты руководящих указаний системы менеджмента, как общие, так и узкоспециальные.

— Тип С: стандарты, связанные с системой менеджмента.

Хотя настоящий стандарт нацелен главным образом на разработку ССМ типа А, но оно в равной степени применимо к ССМ типа В.

Настоящий стандарт применим также к ССМ типа С, за исключением положений, указанных в п. 7.3, относящихся к структуре ССМ и общим элементам.

Предприятия, осуществляющие свою деятельность в критических условиях, также используют системы менеджмента, которые наиболее подходят для их целей и адаптированы под конкретные цели деятельности предприятия.

Настоящий стандарт предназначен для использования всеми организациями, которые разрабатывают требования к системам кризисного менеджмента, стандарты руководящих указаний и стандарты, имеющие отношение к системе менеджмента, что позволит им:

— определять и понимать проблемы и трудности менеджмента в условиях кризиса со стратегической точки зрения;

— оценивать последствия для организации;

— принимать меры по улучшению готовности организации к менеджменту в условиях кризиса.

Настоящий стандарт могут также использовать организации, разрабатывающие стандарты на международном, региональном и национальном уровне, которые рассматривают или уже разрабатывают стандарт на систему менеджмента и/или сопоставимые документы.

Следует подчеркнуть, что настоящий стандарт не является интегрированным стандартом на систему кризисного менеджмента. Он предназначен, прежде всего, для разработчиков стандартов.

Настоящий стандарт также будет полезен регулирующим органам, осуществляющим разработку соответствующих технических регламентов и применяющим стандарты на системы менеджмента для целей регулирования.

## 2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы ссылки на следующие стандарты:

ГОСТ ISO 9000 - 2011 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь;

**Издание официальное**

ГОСТ Р ИСО 14050-2009 Менеджмент окружающей среды. Словарь;

ГОСТ Р ИСО 31000 – 2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство»;

Примечание – При пользовании настоящим стандартом целесообразно проверить действие ссылочных стандартов в информационной системе общего пользования – на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии по стандартизации в сети Интернет или по ежегодно издаваемому информационному указателю «Национальные стандарты», который опубликован по состоянию на 1 января текущего года, и по выпускам ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты» за текущий год. Если заменен ссылочный стандарт, на который дана недатированная ссылка, то рекомендуется использовать действующую версию этого стандарта с учетом всех внесенных в данную версию изменений. Если заменен ссылочный стандарт, на который дана датированная ссылка, то рекомендуется использовать версию этого стандарта с указанным выше годом утверждения (принятия). Если после утверждения настоящего стандарта в ссылочный стандарт, на который дана датированная ссылка, внесено изменение, затрагивающее положение, на которое дана ссылка, то это положение рекомендуется применять без учета данного изменения, Если ссылочный стандарт отменен без замены, то положение.

## 3 Термины и определения

В настоящем стандарте используются термины и определения, установленные в Руководстве 2 ИСО/МЭК, ГОСТ Р 54147 – 2010, ГОСТ ISO 9000 – 2011, ГОСТ Р ИСО 14050 – 2009, а также следующие термины с соответствующими определениями:

**3.1 система менеджмента**: Система для разработки политики и целей и достижения этих целей.

Примечание

1. Организации применяют системы менеджмента, чтобы разработать свою политику и привести ее в действие через цели и задачи, используя:

— организационную структуру, где определены роли, ответственность, полномочия и т. д. персонала;

— систематические процессы и связанные с ними ресурсы для достижения целей и задач;

— методы измерения и оценки деятельности на соответствие целям и задачам и обратную связь по результатам, используемым для планирования улучшения системы;

— анализ процесса, чтобы обеспечить решение проблем, понять и реализовать возможности для улучшения в случае их обоснования.

2. Каждая организация располагает всеобъемлющей системой менеджмента (подтвержденной документально или нет), используя которую устанавливают, достигают и управляют целями организации.

**3.2 Стандарты на системы менеджмента**

3.2.1 **Тип А: стандарт требований к системе менеджмента**: Стандарт, который предназначен обеспечивать рынок подходящими техническими условиями системы менеджмента организации и демонстрировать ее способность удовлетворять внутренним и внешним требованиям (например, путем оценки этой способности внутренней или внешней стороной).

***Примеры***

— ***Стандарты (технические условия) требований к системе менеджмента.***

— ***Стандарты требований к узкоспециализированной системе менеджмента.***

3.2.2 **Тип В: стандарт руководящих указаний для системы менеджмента**: Стандарт, который предназначен помогать организации внедрять или совершенствовать ее систему менеджмента путем дополнительного руководства по элементам стандарта требований к системе менеджмента или отдельного руководства, не являющегося равнозначным для этого стандарта требований.

***Примеры***

— ***Руководство по использованию стандартов требований к системе менеджмента.***

— ***Руководство по созданию системы менеджмента.***

— ***Руководство по внедрению/совершенствованию системы менеджмента.***

— ***Стандарты руководящих указаний для узкоспециализированной системы менеджмента.***

3.2.3 **Тип С: стандарт, связанный с системой менеджмента**: Стандарт, который предназначен предоставлять дополнительную информацию по специальным частям системы

менеджмента или руководство по соответствующим вспомогательным инструментам в дополнение к стандартам на системы менеджмента.

***Примеры***

— ***Документы по терминологии системы менеджмента.***

— ***Стандарты по аудиту, документированию, инструктированию, измерению и оценки стоимости работ.***

— ***Стандарты по маркированию и оценке жизненного цикла.***

3.3 **семейство стандартов на системы менеджмента (серия ССМ)**: Набор требований к системе менеджмента и стандартов руководящих указаний (п.п. 3.2.1 и 3.2.2) и связанные с ними стандарты (п. 3.2.3), разработанные тем же техническим комитетом.

3.4 **проект стандарта на систему менеджмента (проект ССМ)**: Проект начальной разработки, рассмотрения, пересмотра или добавления новых частей стандартов требований и руководящих указаний на систему менеджмента (п.п. 3.2.1 и 3.2.2), а также связанных стандартов (п. 3.2.3).

3.5 **совместимость (стандартов)**: Пригодность аналогичных стандартов для совместного использования при определенных условиях, при которых выполняются уместные требования, не вызывая недопустимого противоречия.

Примечание

1. Определение приведено на основе Руководства ИСО/МЭК 2.
2. Конкретно для ССМ «совместимость» означает, что организации могут реализовать общие элементы стандартов способом совместного использования (целиком или по частям) без ненужного дублирования или возложения противоречащих требований. «Совместимость» не означает, что текст общих элементов стандартов должен быть идентичным, хотя может быть таким в тех случаях, когда это практически возможно.

3.6 **процесс анализа обоснования (процесс АО)**: Процесс для обоснования и оценивания коммерческой своевременности проектов ССМ (п. 3.4).

Примечание — Первоначальный анализ обоснования выполняет автор проекта ССМ. Вслед за оценкой стоимости и внесения необходимых поправок он формирует входные данные для последующей оценки и выдачи рекомендации (см. п. 6.2).

3.7 **непрерывность бизнеса:** Способность организации планировать подготовку к инцидентам и прерываниям бизнеса и отвечать на них для того, чтобы продолжить выполнение бизнес операций на приемлемом предопределенном уровне.

3.8 **менеджмент непрерывности бизнеса (МНБ):** Целостный процесс менеджмента, определяющий потенциальные угрозы для организации и воздействия, которые могут оказать эти угрозы, если они будут приведены в исполнение, и предоставляющий структуру для создания устойчивости организации способной защитить интересы ключевых причастных сторон, репутацию, бренд и деятельность по созданию ценности.

3.9 **общепризнанная информационная картина; ОПИК**: Утверждение всеобщей осведомленности о ситуации и понимании, переданное лицам, принимающим решения в условиях кризиса, и используемое как общепринятая основа для оправданных решений, поддающихся аудиту.

3.10 **контекст**: Окружение (в широком смысле этого слова), в рамках которого организация стремится достичь своих целей.

3.11 **кризис**: По своей природе ненормальная, нестабильная и сложная ситуация, представляющая угрозу стратегическим целям, репутации и существованию организации.

3.12 **кризисный менеджмент**: Процесс, посредством которого организации управляют главными событиями, угрожающими нанесением вреда ей, заинтересованным сторонам или обществу в целом.

3.13 **организация, готовая к кризису**: Предусмотрительная организация, обладающая методами и процессами определения возникающих кризисов и борьбы с ними на самом раннем этапе при постоянной оценке своей устойчивости и своих уязвимостей.

3.14 **учение**: Запланированная репетиция возможного инцидента для оценки способности организации управлять им, для предоставления организации возможности улучшить свои ответные действия в будущем и повысить компетентность всех задействованных лиц.

3.15 **сканирование горизонта**: Систематическое исследование потенциальных угроз, возможностей и перспектив развития, способных создать новые риски и изменить характер уже установленных рисков.

3.16 **инцидент**: Ситуация прерывания бизнеса, утраты, чрезвычайной ситуации или кризиса или ситуация способная привести к ним.

3.17 **инициирование**: Объявление о приведении в исполнение планов ответных действий и/или способностей организации (в рамках менеджмента кризисов, инцидентов, непрерывности бизнеса, менеджмента в чрезвычайных условиях или др. или их сочетания).

3.18 **менеджмент проблем**: Предвидение и оценка тенденций и потенциальных изменений в деловой среде организации, которые влекут за собой перспективное планирование рассмотрения возможностей и угроз и быстрое реагирование на проблемы, угрожающие репутации и отношениям с причастными сторонами.

3.19 **осведомленность о ситуации**: Процесс восприятия, понимания, интерпретации и оценки того, что происходит в кризисе, вместе со способностью устанавливать и моделировать предвидимые перспективные развития.

3.20 **высшее руководство**: Лицо или группа лиц, которые руководят организацией и контролируют ее на высшем уровне.

## 4 Сокращения

В настоящем стандарте используются следующие сокращения:

АО — Анализ обоснования (justification study);

ССМ — Стандарт(ы) на систему(ы) менеджмента (Тип А, В и С. см. 3.2.1 - 3.2.3) (management system standard(s) (being Type A, B and C as described in 3.2.1 to 3.2.3));

ССКМ – Стандарты на системы кризисного менеджмента;

PDCA — Цикл «Планируй - Делай - Проверяй - Действуй» (Plan-Do-Check-Act).

## 5 Общие принципы

Следующие общие принципы служат руководством для оценки пригодности для рынка предложенной новой разработки (раздел 6) и процессов разработки стандарта организацией (раздел 7), если новая разработка начата.

Вопросы-критерии для анализа обоснования, приведенные в приложении А, основаны на этих принципах. На соответствие этим принципам следует оценивать ответы на поставленные вопросы.

Процессы, описанные в разделе 7, подобным образом основаны на этих принципах, которые предоставляют критерии для верификации и валидации правильности результатов разработки ССМ.

Стандарты на системы кризисного менеджмента (ССКМ) должны основываться на международных и национальных стандартах, не противоречить им, и дополнять их в части повышения эффективности работы предприятий.

ССКМ должны учитывать современные направления развития систем и инструментов менеджмента и по возможности использовать интегрированный подход к системам менеджмента. При этом в настоящем стандарте под интеграцией подразумевают не только и не столько совместную разработку систем менеджмента, основанных на единых принципах ИСО 9000 и цикле PDCA, которые в силу одного из принципов применяются в основном для целей постоянного улучшения и во многих случаях не могут быть использованы в системах кризисного менеджмента, сколько включение в системы менеджмента предприятий современных механизмов и инструментов менеджмента.

ССМ должны включать, по возможности, имеющийся опыт других организаций, полученный в результате аналогичных или близких ситуаций.

Целесообразно рассматривать две разновидности кризисов: те, которые проявляются более или менее сразу и драматично (внезапные кризисы), и те, которые проявляются в виде постепенного нарастания признаков в течение времени (тлеющие кризисы).

Внезапные кризисы характеризуются мгновенным возникновением. Как правило, они являются непредвиденными и обостряются очень быстро зачастую вследствие тяжелого инициирующего события или неподконтрольного инцидента. Непосредственную причину можно решить быстро, но последствия (включающие расследования и правовые действия) могут потребовать непрерывного стратегического реагирования в течение долгого периода времени.

Ключевой аспект в отношении этих кризисов заключается в том, что для высшего руководства, по крайней мере, некоторые элементы кризиса будут очевидны, поэтому будет легко мобилизовать (во всяком случае, на ближайшее время) ресурсы, необходимые для регулирования последствий.

Общей чертой тлеющих кризисов является то, что их влияние на организацию и на причастные стороны растет, иногда незаметно, в течение определенного периода времени, в то время как показатели потенциального кризиса пропускаются, отрицаются, игнорируются или неверно интерпретируются.

Главной трудностью для высшего руководства является признание угрозы для организации и

нахождение поддержки для осуществления проактивного ответного действия прежде, чем трудность перерастет в полноценный кризис.

Значительная часть имеющихся литературных источников по менеджменту в условиях кризиса утверждает, что большинство кризисов являются тлеющими. Это убедительная причина для разработки функции «сканирования горизонта», позволяющей установить, оценить и смягчить потенциальные и возникающие угрозы как можно раньше. Для этого необходим непрерывный обмен информацией о возможных последствиях событий и изменениях в деловой среде.

**5.1 Принципы разработки ССКМ**

Инициировать, разрабатывать и поддерживать ССМ следует только в том случае, когда соблюдаются принципы, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Общие принципы разработки ССКМ.

| Название | Описание |
|---|---|
| Коммерческая пригодность | Любой ССКМ должен удовлетворять потребности и иметь ценность для первичных пользователей и других затронутых сторон. |
| Совместимость | Следует поддерживать совместимость между разными ССКМ и стандартами одного семейства. |
| Легкость применения | Следует обеспечить легкое применение пользователем одного или нескольких ССКМ. |
| Охват темы разработки | ССКМ должен иметь достаточную область применения, чтобы исключить или свести к минимуму необходимость в узкоспециализированных вариантах. |
| Гибкость | ССКМ должен быть применим к организациям любого размера во всех уместных секторах и сферах деятельности. ССКМ не должен препятствовать организации добавлять, видоизменять или усиливать его системы управления за пределами требований этого стандарта. |
| Технически надежный базис | В основе ССКМ должна лежать проверенная практика менеджмента или существующие достаточно обоснованные и пригодные данные. |
| Легкость понимания | ССКМ должен быть понятным, однозначным и свободным от предубеждений и применим к бизнесу вообще. |
| Свободная торговля | ССКМ должен позволять свободную торговлю товарами и услугами в соответствии с принципами, включенными в Соглашение по техническим барьерам в торговле (ТБТ) ВТО |
| Применимость для оценки соответствия | Следует проанализировать потребность организации и рынка в одно-, двух- и трехсторонней оценке соответствия или любой их комбинации. В области применения разработанного ССКМ следует четко указать пригодность его использования для оценки соответствия. ССКМ должен облегчать проведение в организации аудитов. |
| Исключения | ССКМ не должен включать в себя технические условия, непосредственно относящиеся к изделию (услугам), методам испытаний, уровням функционирования (т.е. установкам пределов) и другим формам стандартизации продукции, которая выпускается организацией, применяющей стандарт на систему менеджмента. |
| Гармонизация и эквивалентность | ССКМ должен основываться на международных и национальных стандартах, не противоречить им и дополнять их в части повышения эффективности работы предприятий. |
| Интеграция | ССКМ должен учитывать современные направления развития систем и инструментов менеджмента и по возможности использовать интегрированный подход к системам менеджмента.<br>Примечание – Под интеграцией в инновационных сферах деятельности в настоящем стандарте подразумевают не только и не столько совместную разработку основанных на единых принципах ИСО 9000 и цикле PDCA, которые в силу одного из принципов применяются в основном для целей постоянного улучшения и во многих случаях не могут быть использованы в системах кризисного менеджмента, сколько включение в системы менеджмента предприятий современных механизмов и инструментов менеджмента. |

**5.2 Планирование непредвиденных ситуаций и кризисный менеджмент**

В данном разделе приводятся основные положения в области регулирования кризисных ситуаций, которые необходимо принимать во внимание при разработке ССКМ.

Независимо от того, какие стратегии в области риск-менеджмента использует организация, она никогда не сможет устранить риски полностью, все еще сталкиваясь с тремя следующими главными типами рисков (см. рис.1):

- остаточные риски (риски, которые остаются после обработки риска, как определено в Руководстве ИСО 73:2009);
- риски, которые организация согласилась принять на себя;
- риски, которые не были или не могли быть предсказаны (вновь возникающие риски).

Все три из этих типов риска приводят к несчастным случаям и кризисам. В случае кризисов воздействие очень сильно зависит от того, насколько хорошо осуществляется риск-менеджмент. Кризисное управление – критическая часть риск-менеджмента, но оно функционирует эффективно только в связке с другими стадиями процесса, такими как идентификация риска и обработка риска.

Цель кризисного управления состоит в том, чтобы подготовиться к кризисам так, чтобы наносимый ими ущерб был минимален. Много кризисных событий происходит одинаково и приводит к аналогичным последствиям независимо от того, вызваны ли они различными рисками. В случае если риск, который вызывает кризисные проявления, является вновь возникающим (как это часто бывает), а потому не зафиксированным на стадии идентификации, для такого риска может использоваться план действий для непредвиденных ситуаций.




Рисунок 1 — Кризисный менеджмент и планирование

Так же как подушка безопасности в автомобиле не смягчает риск автокатастрофы, а помогает минимизировать последствия, так и кризисный менеджмент стремится создать эффект «подушки безопасности» для организации. Это может быть сделано, как минимум, двумя способами:

— создавая буферные механизмы и резервы;
— планируя непредвиденные ситуации и разрабатывая планы непрерывности бизнеса.

***Пример — Планирование непредвиденных ситуаций и анализ влияния на бизнес рассматриваются в австралийском/ново-зеландском стандарте AS/NZS 5050:2010 по менеджменту связанных с разрушениями или сбоями рисков (термины «разрушение и сбой» - часто используются в качестве аналогов «кризиса»).***

Цель планирования непредвиденных ситуаций состоит в том, чтобы улучшить способность организации реагировать быстро и оптимально на негативные события. Организациям

рекомендовано разрабатывать небольшие сценарии, которые могли бы привести к разрушению или сбою, и затем, для каждого из этих сценариев, оценить следующие параметры:

- время, требуемое на восстановление важных нарушенных операций;
- влияние на цели организации;
- степень, до которой восстановление может быть достигнуто существующими возможностями.

Рассматривая значимость последствий, а также их временные параметры и механизмы анализ бизнес-последствий полезен для идентификации и менеджмента рисков, которые могут привести к перерывам в работе или в процессе оказания услуг. Это позволяет выявить процессы, возможности, инфраструктуру и другие ресурсы, которые будучи подвержены воздействию могут препятствовать достижению организацией своих целей. Такой анализ позволяет определять временные параметры восстановления для каждого из рисков, которые могут вызвать кризисный сбой или разрушение.

Планы для непредвиденных ситуаций могут быть задействованы после наступления события для стабилизации ситуации, восстановления или возобновления исполнения критических функций и ускорения восстановления до нормального состояния. При этом, как правило, чем дороже план действий по восстановлению в случае возникновения непредвиденных ситуаций, тем короче время восстановления.

Планы действий по восстановлению в случае возникновения непредвиденных ситуаций должны касаться следующих трех главных фаз кризиса:

1. **Стабилизация,** которая определяется как «операции, предпринятые с целью ограничения ухудшения, желательно как можно раньше при наступлении кризисного события сбоя или разрушения», включая:

а - действие, чтобы сохранить жизнь;

б - предотвращение дальнейшего развития вреда;

в - противостояние источнику вреда;

г - связь с заинтересованными лицами;

д - предотвращение дальнейшего ухудшения;

е - приостановка ненужных расходов.

2. **Продолжение выполнения критических функций,** то есть функций, которые являются чрезвычайно важными для выживания организации и для достижения критических целей.

Планы действий для непредвиденных ситуаций должны содержать определенные действия для каждой критической функции или группы функций, таких как:

а - альтернативные методы работы или места ее проведения;

б - развертывание альтернативной инфраструктуры информационно-коммуникационных технологий;

в - поиск критического оборудования или материалов.

3. **Восстановление,** которое определено как меры, предпринятые после начала критического события, с целью возвращения организации к обычному управлению. Восстановление включает возвращение к условиям работы предприятия, существовавшим до сбоя или разрушения или к другому состоянию, которое делает возможным функционирование организации.

### 5.3 Кризисный менеджмент в регулирующих системах

Технические регламенты, оценка соответствия и надзор за рынком играют важную роль в предотвращении кризисов в различных областях. Все регулирующие заинтересованные лица, включая экономических операторов и потребителей, разделяют интерес к развитию и применению инструментов, которые позволяют предвидеть и разрешать кризисные ситуации [5]. Во многих случаях, однако, кризисы привели к наложению непропорциональных регулирующих воздействий. Чтобы быть эффективным, кризисное управление должно быть составной функцией процесса риск-менеджмента в любой регулирующей системе: эффективная подготовленность и/или ответ на кризисы требуют систематического менеджмента рисков и наоборот.

Поскольку существуют некоторые риски, которые неизбежны и почти непредсказуемы, и есть также некоторые риски, которые приняты в пределах регулирующей системы, регуляторы должны подготовить план того, что должно быть сделано, в случае нанесения вреда, связанного с риском, а также кто должен это сделать и как. Потребность в планах действий для непредвиденных ситуаций широко признана, но такие планы будут эффективны, только если они существуют в системе, в которой планирование на случай непредвиденных ситуаций является неотъемлемой частью риск-менеджмента. Чтобы лучше объединить инструменты кризисного менеджмента в регулирующую практику, контрольные органы и другие заинтересованные лица могут применить рекомендацию ЕЭК ООН «Кризисный менеджмент в рамках системы регулирования». Эта рекомендация представляет руководство по функциям, которые должны быть включены в регулирующую практику для того, чтобы лучше противостоять кризису и повысить гибкость регулирующих систем.

Главные фазы кризисного менеджмента включают подготовку к кризису, стабилизацию, продолжение выполнения критических функций, восстановление и дальнейшее развитие.

Регулирующие органы должны признавать, что ситуации, которые не зависят от возможностей обычных организационных структур и процессов, требуют соответствующих ресурсов и предшествующего планирования в соответствии с доступной международной наилучшей практикой. Они должны спроектировать функции кризисного менеджмента таким образом, чтобы обеспечить эффективную координацию действий, исполнение которых в кризисной ситуации берут на себя различные заинтересованные лица, экономические операторы и потребители, включая органы по оценке соответствия, органы по надзору за рынком и др. Организация исполнения этих функций зависит от внутреннего и внешнего контекста регулирующей системы, доступных ресурсов, целей регулирования, коммуникационных технологий и других факторов.

Организационная единица кризисного менеджмента (или любая другая форма возложения ответственности за кризисный менеджмент), которая функционирует в пределах регулирующей системы, должна быть обеспечена необходимыми ресурсами, которые включают:

1. Доступ к финансированию в чрезвычайных условиях.
2. Людей, навыки, опыт и компетентность.
3. Инструменты, методы и инфраструктуру для поддержки кризисного менеджмента.
4. Коммуникационные системы.
5. Системы информационного менеджмента и менеджмента знаний.

Планирование непредвиденных ситуаций — один из основных инструментов кризисного менеджмента. Регулирующие органы должны установить планы действий для непредвиденных ситуаций и обеспечить наличие механизмов быстрого реагирования во время кризиса, чтобы снизить влияние возможного риска. Регуляторы в координации с другими заинтересованными лицами, должны разработать, опробовать и применить:

- общие планы действий при непредвиденных ситуациях с общими откликами на риски, вне зависимости от того, были они идентифицированы или нет, чтобы эффективно противостоять кризису в первые часы;
- специальные планы действий в непредвиденных ситуациях, где это возможно, для рисков, которые были идентифицированы и обработаны в пределах системы.

***Пример 1 – Регулирование безопасности пищевых продуктов ЕС призывает к кризисному менеджменту там, «где Комиссия идентифицирует ситуацию, которая влечет за собой серьезный прямой или косвенный риск для здоровья человека от продовольственной продукции, и этот риск не может быть предотвращен, устранен или снижен существующими положениями».***

***Функция кризисного менеджмента применяется в системе безопасности пищевых продуктов ЕС следующим способом.***

***Комиссия в тесном сотрудничестве с органом власти (EFSA) и государствами-членами составляет общий план кризисного менеджмента в области продовольственной безопасности. План определяет типы ситуаций, в результате которых возникают прямые или косвенные риски для здоровья человека, практические процедуры, необходимые для кризисного менеджмента, включая применяемые принцип прозрачности и коммуникационную стратегию.***

***В кризисной ситуации, как определено выше, Комиссия немедленно уведомляет государства-члены и органы власти и создает кризисную организационную единицу. Власти участвуют в деятельности этой организационной единицы и оказывают научно-техническую помощь по мере необходимости.***

***В отношении бизнес-среды Комиссия несет ответственность за планирование на случай непредвиденных ситуаций и за разработку процедур, которые будут применены во время кризиса: «Эти организационные процедуры должны позволить лучше координировать усилия и определить наиболее эффективные меры на основе лучшей научной информации. Поэтому, пересмотренные процедуры должны принимать во внимание ответственность органов власти и должны предусматривать научно-техническую помощь в совещательной форме на случай продовольственного кризиса».***

***Пример 2 – Стандарт Австралии / Новой Зеландии AS/NZS 5050:2010 по непрерывности бизнеса - Менеджмент связанных со сбоем в работе рисков обеспечивает ряд рекомендаций по разработке планов на случай непредвиденных ситуаций.***

Регулирующие органы должны обеспечить связь и консультирование как часть кризисного менеджмента для того, чтобы:

- обеспечить ознакомление с процессами кризисного менеджмента, а также уверенность и

понимание их заинтересованными лицами регулирующих систем;

- обеспечить эффективный обмен информацией и консультации с заинтересованными лицами в кризисных ситуациях, в особенности с целью предоставления информации заинтересованным лицам в первые часы после кризиса;
- поощрить, где это уместно, использование возможностей, предоставленных альтернативными средствами массовой информации.

Регулирующие органы должны гарантировать, что в кризисной ситуации будут установлены, как минимум, следующие соответствующие механизмы:

- особое внимание для лиц, подвергнувшихся воздействию;
- инициирование надежных процессов сбора данных;
- активизация работы группы кризисного менеджмента, которая может включать специального эксперта, высшее руководство, профессиональных антикризисных управляющих, затронутых частных лиц, и т.д.;
- гарантирование продолжения борьбы с кризисом.

В обеспечение продолжения этой работы регулирующие органы должны собрать соответствующие данные и проанализировать причины кризиса, эффективность и уместность мер, предпринятых как часть своевременного реагирования на кризисную ситуацию. Принятие и применение регулирующих мер, связанных с конкретными кризисами, должны подвергнуться обычным процессам обзора и пересмотра.

Нехватка средств в части управления риском возникает в ситуациях, когда риски (ожидаемые или неожиданные) в конечном счете происходят на практике. Хотя планирование на случай непредвиденных ситуаций – важная функция процесса риск-менеджмента, оно отсутствует во многих структурах, так или иначе связанных с менеджментом риска.

Наилучший кризисный менеджмент представляет ценность не только сам по себе: он может также помочь спасти жизни и активы и оказать положительное влияние на регулирующую систему в целом, поскольку это позволяет повысить общественное доверие и гарантировать, что регулирующие меры не предприняты как поспешная и непродуманная реакция на риск.

### 5.4 Информационный обмен и менеджмент в условиях кризиса

Процессы должны быть оформлены, отражены в распределении обязанностей и ориентированы на политику менеджмента в условиях кризиса. Это должно обеспечить их выполнение, осуществление отчетов об их результатах и проведение соответствующих мер.

Информация – это ключевой актив менеджмента в условиях кризиса. Эффективное управление информацией имеет решающее значение. Если сканирование горизонта и внутренний анализ уязвимости эффективны, то будет возможно обнаружить ранние и слабые признаки надвигающихся или потенциальных кризисов, которые в противном случае могли быть пропущены или потеряны на общем фоне «шума» нормальных колебаний деловой активности.

Были ли вовремя обнаружены признаки или нет, все равно информация должна быть представлена в такой форме, которая отражала бы ее значение для организации и возможность использования в качестве согласованной основы для принятия решений. Это называется созданием ситуационной осведомленности.

Эффективный обмен информацией важен для успеха любой организации, особенно в условиях кризиса. Поэтому хорошо разработанная стратегия обмена информацией в условиях кризиса должна предусматривать внутренний обмен информацией, а также наиболее очевидные внешние требования к обмену информацией с причастными сторонами и СМИ.

Учитываются два ключевых элемента:

а) нужно тщательно наблюдать за внешними источниками информации, а именно, следить за возникающими мнениями и за тем, как кризис и организация представлены в СМИ и социальных сетях;

б) необходимость работы со СМИ может потребовать так много времени и энергии, что можно пренебречь важными внутренними коммуникациями. СМИ могут быть активом и источником дополнительной возможности передачи ключевых сообщений.

При возникновении кризиса лица, ответственные за менеджмент в условиях кризиса, должны решить, необходимо ли изменить или приспособить стратегию обмена информацией в отношении к:

1) организационной среде в данный момент времени;
2) потенциальным интересам и реакциям персонала и ключевых причастных сторон;
3) типу и масштабу события;
4) возможному использованию сайтов цифровых и социальных сетей;
5) вероятной осведомленности СМИ о событии;
6) реакции общественности и СМИ на событие.

Существуют общепринятые руководящие принципы для обеспечения наилучшей среды обмена

информацией. Они заключаются в следующем:

а) должна учитываться рабочая среда команды менеджмента в условиях кризиса. Любые отвлечения могут привести к утрате концентрации и отвлекать от процесса принятия решений;

б) должны быть системы из областей информационных технологий и обмена информацией. Это очень важное требование менеджмента в условиях кризиса должно быть эластичным. Меры МНБ организации, как правило, удовлетворяют этому, однако должны быть избыточные мощности, достаточные для одновременного возобновления бизнеса (в обычном состоянии) и осуществления менеджмента в условиях кризиса;

в) должны быть разработаны критерии проверки точности информации и выработаны необходимые аналитические навыки. Это относится к более раннему обсуждению ситуационной осведомленности, анализу более широкого перечня последствий и сложных предположений, определению границ дилемм;

г) каналы обмена информацией должны иметь как можно меньше звеньев в цепи, и должны быть разработаны решения для выявления и преодоления потенциально узких мест;

д) необходимо постоянно информировать персонал на всех стадиях кризиса, даже когда не происходит ничего нового. Это действенный способ коррекции дезорганизации, чувства страха и тревоги;

е) план менеджмента в условиях кризиса должен быть согласован с существующими корпоративными планами и процедурами обмена информацией.

В ССМ должны быть перечислены те методы обмена информацией, которые организация предполагает использовать, в том числе:

а) собрания – непосредственное общение, теле- и видеоконференции;

б) инструктажи команды, подразделений и всего персонала;

в) системы корпоративной сети и e-mail;

г) СМС сообщения;

д) имеющуюся или заказную электронную или бумажную рассылку;

е) копии пресс-релизов для части или всего персонала;

ж) ссылки для персонала на имеющуюся в электронном виде информацию.

Методы успешного выполнения внешнего обмена информацией включают:

а) использование СМИ при интервью, пресс-релизах, пресс конференциях;

б) подготовленные заявления/рекомендации персоналу для контакта со СМИ;

в) определение ключевых моментов резюме для отдельных причастных сторон и групп по интересам;

г) интернет, включая присутствие в сети организации и ее партнеров.

Однако могут существовать препятствия, которые могут помешать организации проводить эффективный обмен информацией во время кризиса и которые должны быть оценены и включены в ССМ как требующие особого рассмотрения. Ими могут быть:

а) язык, применяемый в построении сообщений;

б) действия отдельных лиц по фильтрации сообщений;

в) неверная интерпретация сообщений из-за их неясности или двусмысленности;

г) физический аспект кризиса — повреждение средств обмена информацией.

Для преодоления этих препятствий организация может рассмотреть ряд возможных решений, которые включают:

а) использование обращения напрямую, простого языка, адаптированного к потребностям и ожиданиям конкретной публики;

б) осведомленность о возможности ошибочного толкования сообщений и применение обратной связи для обеспечения точности и понимания;

в) доведение информации (по возможности) при непосредственном общении, чтобы человек мог придать собственную индивидуальность процессу и лично оценить доведение информации.

При инструктаже лиц, общающихся с внешними причастными сторонами, должен существовать четкий набор «принятых выражений», которые не должны быть абсолютными, но достаточно фиксированными для обеспечения согласованности сообщений по тону, стилю и намерению.

### 5.5 Ситуационная осведомленность

Идея ситуационной осведомленности была получена из исследований поведения людей, чья производительность зависела от их способности наблюдать за окружением и ориентироваться в его изменениях, быстро принимать решения (особенно в отношении угроз и возможностей) и действовать в непрерывном и высокоскоростном цикле, где преимущество перед конкурентами может быть очень небольшим.

Ситуационная осведомленность значит больше, чем знание происходящего; она означает

способность моделировать последствия того, что происходит (или не происходит), и прогнозировать текущие события для установления того, что может произойти. В контексте организации – это потребность сбора детальных вкладов каждого подразделения в общую сбалансированную оценку. В таблице 2 приведены вопросы, на которые необходимо получить ответы для целей ситуационной осведомленности.

Таблица 2 – Вопросы для целей ситуационной осведомленности

| | |
|---|---|
| Что изменилось? | Различие между тем, что известно, неясно и подразумевается о произошедших изменениях. |
| Что происходит? | Определение колебаний в характере событий, их масштабе, скорости и тяжести. |
| Что изменяется? | Полезно взглянуть на противоположность событий и обдумать то. что еще не было замечено и можно ожидать. |
| Ну и что? | Очень важный вопрос. Разнообразие перспектив и точек зрения смогут повысить эффективность. |
| Что может произойти? | Взгляд в будущее и визуализация возможных сценариев при помощи оси времени (краткий, средний, долгий сроки) и тяжести (лучшее-худшее). |

Большинство решений менеджмента в условиях кризиса не основаны на четко определенных альтернативах и должны приниматься в ситуациях, не приносящих четких решений. Они часто основаны на уступках или «менее плохих» вариантах, что отражают дилеммы, связанные со стратегическими выборами в сложных системах.

**5.6 Планирование и подготовка к реагированию на кризис и восстановление**

Если были применены рекомендации предыдущих разделов, то организация должна быть способной осуществить:

а) «сканирование горизонта» для поиска возникающих рисков;

б) оценку своей деятельности для установления уязвимостей, которые могут в ней существовать и препятствуют ее ответному действию;

в) процессы информационного менеджмента, которые отображают ситуационную осведомленность;

г) создание и использование ОПИК для информирования и поддержки лиц, принимающих решения.

В отношении структуры менеджмента в условиях кризиса организация должна предвидеть и оценить риски, а также принять меры для предотвращения того, что можно предотвратить. Она также должна быть подготовлена к управлению информацией и принятию решений в процессе кризиса.

**5.6.1 План менеджмента в условиях кризиса**

Кризисы со всеми определенными и описанными нюансами не поддаются высоко структурированным действиям. Это означает, что планы менеджмента в условиях кризиса не получают пользу от подробных списков действий и видов деятельности.

Менеджмент в условиях кризиса нуждается в гибких способностях, а не в подготовленных методах ответных действий. Поэтому планы менеджмента в условиях кризиса должны быть относительно краткими.

**5.6.2 Ключевые элементы плана**

План менеджмента в условиях кризиса по возможности должен:

а) определять основную стратегическую цель и набор первоначальных задач;

б) определять, информировать и уполномочивать лиц с правом его осуществления;

в) предоставлять всю контактную информацию, пароли, права доступа и пр., необходимые людям, чтобы занять позицию и начать работать, возможно в виде сокращенных памятных записок;

г) устанавливать действия людей, которые будут приводить систему и процессы в рабочее состояние;

д) описывать деятельность информационного менеджмента и подразделений, докладывающих об обстановке, и определить обязанности по созданию ОПИК на первом собрании команды менеджмента;

е) объединить ответное действие менеджмента с:

— деятельностью МНБ;

— персоналом и ключевыми причастными лицами собственной организации, а также с внешними агентствами и причастными сторонами, включая экстренные службы;

ж) требовать от команды менеджмента установления рабочего ритма для реагирования,

принятия решений, определения действий, сроков докладов, следующего собрания и момента проверки.

План должен содержать основную стратегическую цель и набор первоначальных задач ответного действия для ориентировки менеджеров на проблему и сосредоточенности первых всплесков активности в рамках общей цели. Это может включаться в повестку дня первого собрания, где на первом месте стоит обсуждение последствий ОПИК.

Цель плана менеджмента в условиях кризиса – это облегчение ответного действия, быстрой мобилизации надлежащих людей и предоставление им инструментов для работы. Это не руководство к тому, что делать в определенной ситуации. Существуют причины рассматривать его как основу для изменения, особенно учитывая природу кризисов.

**5.6.3 Логистические факторы**

Важной функцией плана является определение логистических требований к способности организации управлять в условиях кризиса, включая обеспечение достаточных ресурсов и персонала в случае координационных мер.

Правильный подбор персонала позволяет поддерживать ответное действие на длительный период времени и гарантирует чередование и отдых персонала, мониторинг подверженности разрушающему стрессу и принятие соответствующих мер при его появлении.

**5.6.4 Лидерство и команда**

Основные задачи команды менеджмента в условиях кризиса:

а) достижение и подтверждение ситуационной осведомленности; понимание ситуации и динамики ее развития, постоянная проверка (с использованием инструмента ОПИК);

б) применение ситуационной осведомленности для моделирования, оценки и постоянного анализа потенциальных и реальных влияний кризиса при применении соответствующих мер для его регулирования;

в) определение и постоянный анализ стратегической цели ответного действия (для всей организации) и дополнительных целей или конечных результатов (для подразделений и команд), приоритетов управления проблемами, сроков конечных действий и проблем распределения ресурсов;

г) принятие решений и подтверждение внедрения результатов, которые могут включать в себя:

— защиту репутации;
— усиление ценностей бренда;
— защиту и восстановление целостности организации и ее бизнеса;
— охрану благополучия сотрудников;
— восстановление или защиту морального состояния;

д) установление рабочего ритма ответных действий — собраний, инструктажей (брифингов), конференций, распространения ОПИК и пресс-релизов и пр.

Команда менеджмента в условиях кризиса может не присутствовать на постоянных заседаниях и положиться на системы поддержки для выполнения действий, отчета об их влиянии и предоставления новой информации. Изменения в ОПИК нужно сообщать четко и быстро;

е) определение повесток дня собраний и управление ими для обеспечения краткости и актуальности. Действия, установленные на собраниях или вне их, должны быть четко изложены и официально задокументированы. Их также нужно приписать лицу, которому дается реальный срок выполнения действий с четкими инструкциями об отчетности;

ж) подтверждение, мониторинг и анализ «линии поведения» внутреннего и внешнего обмена информацией для обеспечения согласованности и уместности сообщений;

з) определение и анализ информационных требований команды, постановка соответствующих задач персоналу информационного менеджмента;

и) анализ и мониторинг работы менеджмента организации в условиях кризиса в целом для обеспечения четкого понимания приоритетов и их исполнения и гарантии того, что поток информации существует и остается на оптимальном уровне;

к) непрерывный просмотр результатов анализа причастных сторон, чтобы убедиться, что надлежащие лица получают надлежащую информацию, и что их мнения, советы и помощь активно привлекаются. Причастные стороны имеют широкий смысл и включают клиентов, поставщиков и регулирующие органы;

л) проведение анализа воздействия кризиса и влияния менеджмента в условиях кризиса на бизнес, а также на людей в организации и на тех, кто от него пострадал;

м) мониторинг и постоянный анализ целей и эффективности любой группы, управляющей инцидентами на других уровнях реагирования, при особом внимании к обеспечению согласованности их деятельности со стратегическим реагированием на кризис. Для установления контроля в условиях кризиса команда должна предоставить четкие указания для поддержки других команд и частей

структуры реагирования;

н) разрешение конфликтов интересов между группами, например, вопросов, связанных с распределением ресурсов;

о) обеспечение стратегического планирования для скорейшего начала восстановления и учет задач восстановления в менеджменте ответного действия.

На данном уровне лидерство очень зависит от силы личности. На другом уровне в условиях кризиса лидерство требует создания консенсуса и является коллективным продуктом, где навыки больше связаны с взаимодействием, гибкостью, коммуникацией и посредничеством в принятии решений. Способность лидера эффективно руководить в условиях кризиса не должна предполагаться или приниматься как должное вследствие назначения или статуса.

Необходимо обеспечить должную осведомленность об интересах и опасениях причастных сторон, для чего необходимы:

а) контакт с внутренними и внешними причастными сторонами;

б) нахождение общего языка со СМИ;

в) нахождение общего языка с группами менеджмента;

г) удовлетворение нужд большого количества различных причастных сторон.

Важным аспектом лидерства в условиях кризиса в начале ответного действия является способность определить и принять меры для ограничения и сдерживания уже нанесенного ущерба, чтобы последующие действия имели устойчивую основу. Это может включать меры по:

а) изоляции кризиса;

б) снижению существующих эффектов;

в) снижению вероятности дальнейшего обострения;

г) предотвращению перехода «воспринимаемого» кризиса в «реальный»;

д) предотвращению распространения влияния кризиса на другие части организации;

е) предотвращению распространения влияния на еще незатронутые причастные стороны и/или дополнительного влияния с возможным ухудшением ситуации для уже затронутых сторон;

ж) наложению (или восстановлению) заметного контроля в той или иной степени;

з) урегулированию проблем внешних причастных сторон.

Нужно обратить внимание на поддержание ответного действия на кризис в течение длительного периода времени. Это приведет к последствиям для людей, организации и бизнеса, которые нужно аккуратно отрегулировать.

### 5.6.9 Переход к восстановлению

Планы и протоколы должны признать важность перехода от фазы ответного действия до фазы восстановления в рамках менеджмента в условиях кризиса.

Восстановление может быть долгосрочным; необходимо учесть, что после фазы ответного действия оно будет долгое время потреблять ресурсы. Кроме физического восстановления и замены структуры от организации может потребоваться поддержка расследований или запросов со стороны полиции или других регулирующих органов.

Восстановление после кризиса является частью кризисного менеджмента. Даже если кризис миновал, то его последствия продолжают оказывать негативное влияние и надо поддерживать уровень кризисного менеджмента до полного восстановления.

## 5.7 Оценка готовности менеджмента в условиях кризиса

Чтобы система менеджмента в условиях кризиса соответствовала своему назначению, следует периодически ее оценивать, осуществлять непрерывный анализ и совершенствование.

Это значит, что необходимо иметь программу обучения и систему выявления и внедрения улучшений, где это возможно. Эта система также должна реагировать на непосредственный опыт учений и фактических кризисов, а также на косвенный опыт от несостоявшихся происшествий, кризисов в других организациях и обмена надлежащей практикой.

Главной целью учения является проверка процедур, отработка персоналом их ролей, к которым они тренировались, и подтверждение того, что принимаемые меры работают и создают возможность «безошибочного» обучения навыкам коллективной работы и (самое главное) уверенности в способности организации управлять во время кризиса.

Оценка соответствия может осуществляться в виде учений или тестирований в условиях одной определенной ситуации.

Учение — это возможность организации проводить самоанализ. Учение требует высокого уровня гибкости и честной оценки показателей. Допустимо, что весь персонал и подразделения, если не вся организация, проявят себя не убедительно.

Перечень видов учений варьируется. Для целей настоящего стандарта ниже приведен примерный список видов учений.

1. Отработка:

Скоординированная, контролируемая деятельность для тестирования одной определенной операции, процедуры или функции в отдельной организации. Отработки обычно применяются для оценивания важных, но простых процессов.

2. Семинар:

Учение, в котором участники разделяются на группы для обсуждения определенных вопросов (связанных с применением плана к какому-либо сценарию или набору сценариев).

Семинары, использующие процесс обсуждения, могут использоваться для проверки предположений и намерений для более сложных учений.

3. Штабная тренировка:

Облегченное учение, в котором участники выполняют определенные роли отдельно и группами. Оно может включать сценарии, которые становятся сложнее по мере того, как игроки получают больше информации, симулируя развитие кризиса.

4. Моделирование:

Учение, где группа игроков, обычно представляющая центр управления и команду менеджмента, реагирует на инцидент, теоретически происходящий в другом месте. Некоторые могут называть это учением центра управления или командного поста.

5. Живая игра:

Учение, настолько близкое к ожидаемому ответному действию на реальный инцидент, насколько это возможно предвидеть. Персонал и активы размещаются и двигаются на месте в режиме реального времени.

## 6 Процесс анализа обоснования и критерии

### 6.1 Общие положения

В настоящем разделе приведено описание процесса анализа обоснования для подтверждения и оценки своевременности предложений по разработке СОКМ. В приложении А приведены вопросы, к которым следует обращаться при анализе обоснования.

### 6.2 Процесс анализа обоснования

Процесс анализа обоснования применим к любому проекту СОКМ. Он состоит из следующих этапов:

а) анализ обоснования автором или от его имени проекта СОКМ;

б) независимая оценка предложения в целях рассмотрения вопроса, является ли анализ обоснования достаточным или необходимо продолжить эту работу;

в) независимая оценка в течение последующего рассмотрения анализа обоснования и подготовка отчета (доклада, рекомендаций), который включает в себя следующую информацию:

— рекомендации с кратким изложением целесообразности, включая предпочтительную область применения и тип документа;

— методы оценки соответствия (при их наличии) предложенного стандарта, который считают самым подходящим для пользователей;

— краткое изложение оценки анализа обоснования, включая рассмотренные значимые факторы за и против;

— соответствующая географическая, отраслевая и контактная информация, подготовленная и собранная во время оценки;

— идентификация авторов доклада.

Цель независимой оценки — дать беспристрастную и объективную информацию в качестве основы для отчета. В отчете следует представить дополнительную информацию, чтобы можно было принимать компетентные решения в процессе одобрения.

На начальном этапе любого рассмотрения СОКМ следует проводить новый анализ обоснования. Масштаб анализа обоснования может изменяться от незначительного до более важного в зависимости от ожидаемых изменений в практике кризисного менеджмента после разработки рассматриваемого СОКМ.

При оценке анализа обоснования следует принять во внимание принципы, изложенные в разделе 5 и вопросы – в приложении А.

Этот процесс должен помочь подтвердить наличие потребности в этом стандарте на рынке.

В докладе по анализу обоснования должна быть указана одна из следующих рекомендаций:

— отклонить;

— подтвердить;

— пересмотреть;

— отложить до выяснения возникших вопросов.

### 6.3 Критерии для анализа обоснования

В приложении А перечислен ряд вопросов, составленных на основе приложения С Директивы ИСО/МЭК, часть 1, 2001 г., и общих принципов раздела 5. Эти вопросы следует использовать в качестве критериев для обоснования и оценки предложенного проекта ССКМ.

Разработчикам проекта ССКМ следует учитывать принципы, указанные в разделе 5 и обращаться к вопросам в приложении А при подготовке своего анализа обоснования. Перечень вопросов не является исчерпывающим и следует предоставлять любую дополнительную информацию, которая может быть уместной.

Значимость и пригодность разных вопросов в приложении А будет изменяться в зависимости от характера проекта ССКМ. Анализ обоснования должен показать, что все вопросы были приняты во внимание. Если будет решено, что они не соответствуют частной ситуации, тогда следует четко заявить причины такого решения. Предложение нового ССКМ типа С или незначительный пересмотр существующего стандарта потребуют менее строгие ответы на вопросы, чем в случае предложения нового ССКМ типа А.

Лица или подразделения организации, ответственные за оценку анализа обоснования, должны использовать эти принципы и вопросы в качестве критериев, но не ограничиваться этим. Отличительные аспекты определенного ССКМ могут потребовать рассмотрение дополнительных вопросов для объективной оценки пригодности предложенного проекта ССКМ для рынка. В процессе оценки анализа обоснования автору могут быть заданы вопросы для внесения ясности или получения дополнительной информации.

При анализе обоснования также целесообразно проводить первоначальную оценку риска для предприятий, участвующих в разработке ССКМ в целях установления роли ССКМ для снижения риска. В этом случае целесообразно использовать ГОСТ Р 31000-2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство», а также другие стандарты в области риск-менеджмента.

На рисунке 3 представлен итеративный процесс разработки ССКМ, использующий в качестве критерия для оценки своей деятельности и оценки требований ССКМ достижение допустимого уровня риска методом оценки риска.

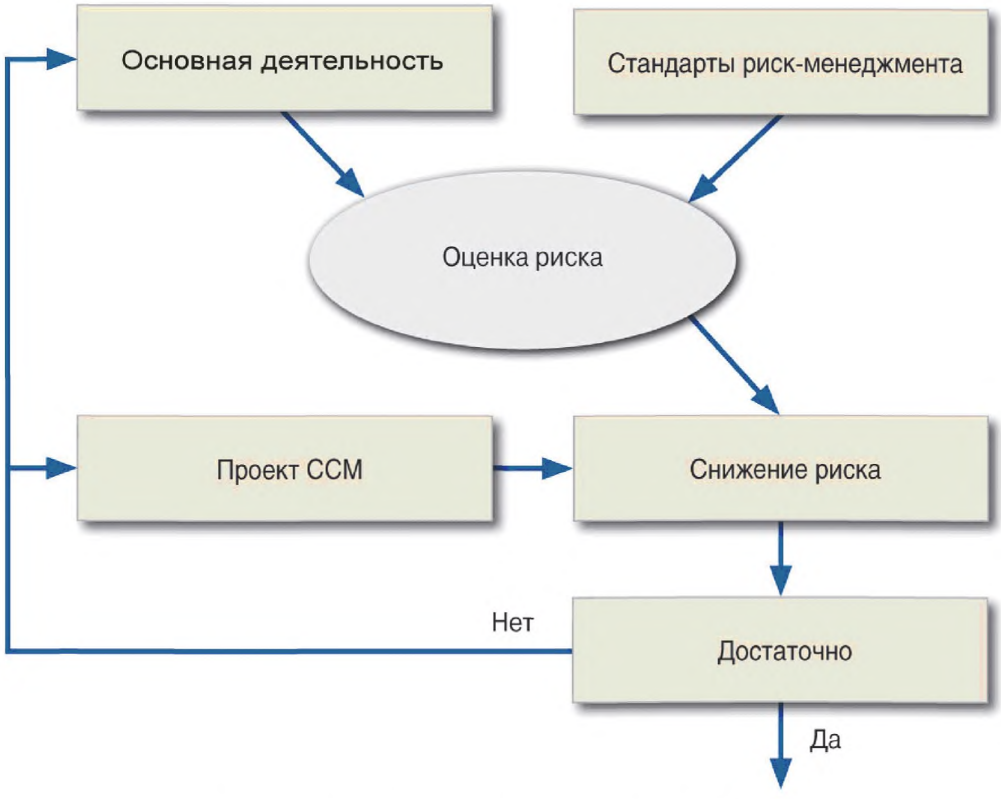


Рисунок 3 — Итеративный процесс разработки ССКМ

В случае, если внедрение ССКМ не позволит достичь желаемого снижения уровня риска, необходимо либо изменить проект ССКМ, либо внести коррективы в деятельность предприятия по разработке системы кризисного менеджмента.

## 7 Руководство по процессу разработки и структуре ССКМ

### 7.1 Общие положения

Разработка ССКМ будет влиять на то, что касается:

— далеко идущего воздействия стандартов на практику бизнеса;

— важности общественной поддержки этих стандартов, в том числе наиболее заинтересованными сторонами;

— практической возможности вовлечения многих других организаций;

— рыночной потребности в совместимых и согласованных ССКМ.

Разработка и пересмотр всех ССКМ должны следовать за процессами, описанными в п. 7.2. При разработке стандартов требований к системам кризисного менеджмента или стандартов руководящих указаний (п. 3.2) следует также соблюдать правила, изложенные в п. 7.3. В случае, когда черновой вариант документа уже написан и принят за основу для предложенного ССКМ, следует установить степень применения рекомендаций в п. 7.2 и 7.3 на основе завершенности этого документа.

Все стандарты на системы кризисного менеджмента должны использовать согласованную технологию, чтобы быть удобными в использовании и совместимыми друг с другом. В тех случаях, когда это применимо, в стандартах на системы менеджмента следует использовать общие элементы, которые должны быть расположены в одной и той же последовательности (см. п. 7.3).

Следует тщательно проектировать архитектуру семейства ССКМ, а также определить роль каждого документа в этой серии. Любые стандарты (тип С), связанные с системой менеджмента в рамках серии ССКМ, должны полностью соответствовать стандартам требований к системам менеджмента (тип А). В стандартах типа В и С не следует представлять дополнительные требования к системе менеджмента. При разработке стандартов серии ССКМ по вспомогательным инструментам следует спользовать положения п. 7.2. Эти документы являются независимыми, поэтому нет необходимости согласовывать их структуру со стандартами типа А или В. Однако при наличии аналогичных документов из другой или той же самой серии ССКМ, на этот факт следует обратить должное внимание и согласовать данное решение.

В случае, когда предполагается разработка руководящих указаний по системе кризисного менеджмента, то важно четко определить их функции вместе с их взаимоотношением со стандартом требований к системе менеджмента, например:

— руководящие указания по использованию стандарта требований;

— руководящие указания по установлению/реализации системы менеджмента;

— руководящие указания по совершенствованию/усилению системы менеджмента.

Руководящие указания для стандарта типа А, который определяет требования к системе менеджмента, должны иметь структуру, согласованную с настоящим стандартом.

В случае, когда предложенный стандарт на систему менеджмента является узкоспециализированным, то в дополнение к руководству, указанному в п. 7.2 и 7.3, применяют следующее:

— узкоспециализированный ССКМ должен быть совместим и согласован с общим стандартом на систему кризисного менеджмента или общую или интегрированную систему менеджмента, если она используется в качестве основной системы;

— лица (подразделения организации), ответственные за общий стандарт на систему менеджмента, могут выдвинуть дополнительные требования, которые должны быть удовлетворены, или методы, которым необходимо следовать;

— могут потребоваться консультации с другими подразделениями организации или лицами, а также с национальным органом по стандартизации по вопросам оценки соответствия.

В случае разработки узкоспециализированных документов следует четко определять их функции и взаимоотношение с общим ССКМ (т. е. дополнительные узкоспециальные требования или методы, которым необходимо следовать).

В узкоспециализированных документах следует всегда ясно показывать (например, с помощью разных типографических стилей) тип предоставляемой узкоспециализированной информации.

### 7.2 Процесс разработки ССКМ

7.2.1 Общие положения

Большинство положений настоящего подраздела касаются подготовительного этапа (этап 2), который охватывает подготовку рабочего проекта. Помимо описанного ниже процесса разработки

ССКМ, могут быть также использованы процедура и методология проектного менеджмента, описанные в соответствующих стандартах, в частности в ГОСТ Р ИСО 21500 «Руководство по проектному менеджменту».

7.2.2 Проектная спецификация

В целях гарантии, что замысел стандарта, как показал анализ обоснования, будет поддержан, следует разработать и утвердить проектную спецификацию над рабочим проектом до начала работы.

Следует решить вопросы формата и содержания проектной спецификации, которые подходят для каждого типа ССКМ, а также назначить ответственных лиц или подразделение организации для выполнения этой задачи.

В проектной спецификации рекомендуется обратиться к следующим вопросам, представленным в таблице 3.

Таблица 3 – Вопросы для подготовки проектной спецификации

| | |
|---|---|
| Потребности пользователя | Идентификация пользователей и заинтересованных лиц стандарта, и связанных с этим потребностей вместе с издержками и выгодами для этих пользователей. |
| Область применения | Рамки и цель стандарта, название и область применения. |
| Совместимость | Как будет достигаться совместимость спецификации с другим семейством ССКМ, включая выявление общих элементов с аналогичными стандартами, и как все это будет включено в рекомендованную структуру (см. п. 7.3). |
| Последовательность | Согласованность с другими документами, которые планируется разрабатывать в рамках стандартов на системы менеджмента. |
| Примечание 1 — Большая часть, если не вся информация о потребностях пользователей и заинтересованных лиц и области применения стандартов может быть получена при анализе обоснования. | |
| В случае разработки требований к системе менеджмента или стандарта руководящих указаний (п. 3.2) в проектной спецификации следует рассмотреть следующие вопросы. | |
| Модель | Характерные черты модели, которые должны быть использованы для стандарта (см. п.7.3). |
| Структура | Структура должна следовать рекомендациям, указанным в п. 7.3. Если есть причины не соблюдать рекомендованную структуру, то это следует пояснить. |

Проектная спецификация должна обеспечивать следующие условия:

а) результаты анализа обоснования правильно переводятся в требования стандарта на систему менеджмента;

б) проблемы совместимости и согласованности с другими стандартами на системы менеджмента выявляются и направляются на изучение;

в) базис для верификации конечного стандарта на систему менеджмента существует на соответствующих этапах в течение процесса разработки;

г) утверждение проектной спецификации создает основу для прав собственности в течение всей работы над проектом;

д) учитываются замечания, полученные на этапе согласования новой разработки;

е) принимаются во внимание любые ограничения.

Примечание 2 — Если для анализа обоснования направлено несколько стандартов, то проектная спецификация может потребоваться для каждого стандарта.

7.2.3 Обеспечение результатов разработки

7.2.3.1 Менеджмент проекта

Разработчики должны утвердить план проекта, в котором указано, как предполагается организовать работу над этим проектом и управлять ею, как проект будет выполняться по ключевым датам и определены временные рамки.

В целях обеспечения общей поддержки следует приглашать для участия в работе над проектом те организации, которые тесно сотрудничают с организацией разработчика.

7.2.3.2 Людские ресурсы

Успех работы над любым проектом ССКМ в большой степени будет зависеть от:

— состава рабочих групп, которые должны включать в себе экспертов в области менеджмента и написания стандартов, а также иметь сбалансированное представительство от разных участвующих сторон, и

— непрерывности участия экспертов в работе группы, что предполагает их обязательное непрерывное присутствие.

Разработчики назначают дату и готовят проведение совещаний. Они должны быть уверены в том, что участники понимают задачу и, в случае необходимости, смогут обеспечить или организовать ее выполнение.

7.2.3.3 Мониторинг результатов работы

В процессе разработки ССКМ следует осуществлять текущий мониторинг его совместимости и легкости применения с другими стандартами на системы менеджмента путем охвата следующих вопросов:

— лексика (термины и определения);
— включение согласованных общих элементов;
— использование согласованной структуры и вопросов для рассмотрения в каждом разделе;
— необходимость в разъяснении (с точки зрения языка и представления);
— избежание совпадений и противоречий.

7.2.3.4 Отклонения в менеджменте проекта

Любое отклонение от графика, рекомендованной структуры (см. п. 7.3) и/или проектной спецификации следует согласовывать и регистрировать, чтобы дать возможность разработчикам учитывать эти отклонения и устанавливать адекватные процедуры для корректирующих действий.

7.2.3.5 Верификация и валидация

В процессе планирования работы над проектом разработчикам следует устанавливать этапы, на которых применяется методология верификации (на соответствие проектной спецификации) и валидации (на соответствие предназначенному использованию).

По своему характеру процесс верификации не может начинаться до утверждения проектной спецификации, но чтобы воспользоваться ее результатами, весьма важно осуществлять проверку как можно раньше, по крайней мере, на этапе подготовки проектной спецификации и чернового варианта стандарта.

Верификация и/или валидация может иметь место на следующих этапах:

— верификация проектной спецификации по результатам анализа обоснования;
— верификация «зрелого» рабочего проекта по значениям проектной спецификации;
— верификация и/или валидация на этапе рассмотрения проекта;
— валидация готового стандарта на систему менеджмента.

Проверку осуществляет сам технический комитет.

Способы валидации могут включать:

— опрос заинтересованных подразделений и организаций с целью получить их отзывы по возможным выгодам, воздействиям, проблемам и т.д. от применения нового ССКМ;
— пилотные проекты с привлечением других организаций для тестирования (проверки) нового ССКМ и отчет о преимуществах и проблемах нового стандарта;
— согласие заинтересованных участников на утверждение документов.

В случаях, когда валидация показывает, что проект ССКМ не удовлетворяет ожидания заинтересованных сторон, то его следует пересмотреть и исправить или внести поправки в проектную спецификацию, или даже пересмотреть результаты анализа обоснования.

7.2.4 Прозрачность процесса разработки ССКМ

Стандарты на системы менеджмента имеют более широкую область применения по сравнению с большинством стандартов других типов. Они охватывают широкое поле человеческих устремлений и влияют на интересы многих пользователей.

Разработчики, подготавливающие ССКМ, должны принять весьма прозрачный подход к разработке стандартов, гарантируя следующие условия:

— возможности для участия в процессе разработки стандартов четко определены;
— используемые процессы разработки понятны для всех сторон.

Разработчики должны предоставлять информацию о продвижении работ по всем этапам разработки проекта, в том числе:

— статусу проекта на определенную дату (включая рассматриваемые вопросы);
— возможности получения дальнейшей информации;
— официальные сообщения и пресс-релизы о пленарных заседаниях;
— регулярное слушание часто задаваемых вопросов и ответов.

При этом следует учитывать средства распространения информации, имеющиеся в организации, разрабатывающей ССКМ.

Если можно ожидать, что пользователи ССКМ склонны к демонстрации соответствия (через собственные заявления, контракты с другой стороной или сертификацию/регистрацию), то особое

внимание в стандарте следует уделить правилам достижения соответствия техническим условиям.

Следует максимально использовать ресурсы организации-разработчика для обеспечения прозрачности проекта и техническому комитету дополнительно рассмотреть создание выделенного Web-узла с открытым доступом.

7.2.5 Процесс интерпретации стандарта

Разработчикам следует определить процесс, позволяющий рассматривать вопросы пользователей, касающиеся интерпретации стандартов, и сделать конечные объяснения доступными для других в подходящей манере. Такой механизм может эффективно развеять неправильное представление на раннем этапе и выявить проблемы, которые могут потребовать улучшения текста стандарта во время следующего цикла пересмотра.

**7.3 Модель стандарта на систему кризисного менеджмента, структура и общие элементы**

7.3.1 Общие положения

Настоящий подраздел касается только стандартов требований к системе менеджмента и стандартов руководящих указаний, как определено в п. 3.2.1 и 3.2.2.

Совместимость стандартов требований к системе кризисного менеджмента или стандартов руководящих указаний, а также легкость применения может быть улучшена за счет увеличения общности между стандартами. Следует рассмотреть такие факторы, как примененная всеобъемлющая модель системы менеджмента, структура стандарта и число общих элементов вместе с редакцией текста и используемой терминологией.

Имеются разные пути обращения к этим факторам при подготовке проектов стандартов по разным темам, начиная от гармонизированной терминологии и до стандарта для полностью интегрированной системы менеджмента. В требованиях к системе менеджмента и стандартах руководящих указаний по разным темам рекомендуют применять гармонизированную терминологию и использовать определенный набор общих элементов. Таким образом, организации, реализующие эти стандарты, будут обеспечены прочной основой для их внедрения комплексным методом, если они этого пожелают.

7.3.2 Модель и структура

В основе полной структуры требований к системе менеджмента или стандарта руководящих указаний следует использовать признанную модель и логическое построение требований к системе менеджмента согласно этой модели.

Выбранная модель должна представлять базовые принципы, примененные к стандарту на систему менеджмента для того, чтобы помогать:

а) пользователям в осмыслении этих принципов и тем самым содействовать внедрению систем менеджмента;

б) разработчикам стандартов в построении логической структуры.

Стандарты, связанные с системой менеджмента (п. 3.2.3) могут тоже нуждаться в структуризации в тем случаях, когда существует очевидная выгода иметь общую структуру.

Существующие модели для ССКМ будут развиваться и со временем могут возникать новые модели. Поэтому не стоит отдавать предпочтение определенной модели ССКМ. В настоящее время имеются две признанные модели в международных стандартах: PDCA (Планируй - Делай - Проверяй-Действуй) и модель процесса.

Примечание — Примеры использования этих моделей можно найти в ГОСТ ISO 9001, ГОСТ Р ИСО 9004 и ГОСТ Р ИСО 14001.

7.3.3 Общие элементы

Опыт разработки ССКМ в рамках деятельности ИСО показал, что существует ряд общих элементов. Эти общие элементы могут быть расположены по следующим главным темам:

а) политика;

б) планирование;

в) внедрение и работа;

г) оценка функционирования;

д) улучшение;

е) анализ со стороны руководства.

Таблица Б.1 приложения Б показывает общие элементы требований к системе менеджмента и стандартов руководящих указаний, перечисленных согласно этой структуре. Рекомендуется соблюдать этот порядок расположения элементов, чтобы способствовать легкому использованию, а также совместному внедрению ССКМ. Общий порядок расположения элементов признают целесообразным только на высоком уровне, т.е. на уровне основных разделов и подразделов.

Если разработчики выбирают последовательность элементов, которая отличается значительно

от предложенного в таблице В.1, то им следует включать в свой стандарт перекрестные таблицы с другими ССКМ, чтобы обеспечить использование стандарта.

При написании текста общих элементов в стандартах требований к системе кризисного менеджмента, те же самые формулировки следует использовать, когда хотят выразить тот же самый смысл.

**Приложение А**
**(справочное)**

# Вопросы-критерии для анализа обоснования

**А.1 Общие положения**

При анализе обоснования стандарта должны быть поставлены следующие вопросы, перечень которых не является окончательным. Дополнительную информацию, не охваченную этими вопросами, следует представить, если она имеет отношение к данной теме.

Ответы на вопросы, перечисленные в п.п. А.2.3 – А.2.8, следует различать в зависимости от тех сторон, на которые предложенный стандарт может оказывать влияние, если ответы значительно отличаются.

**А.2 Вопросы**

**А.2.1 Основная информация по предложению ССКМ**

а) Какова предложенная цель и область применения ССМ?

б) Существуют ли аналоги утвержденных международных или национальных стандартов или находящихся в разработке?

в) Включает ли цель или область применения предложенного ССКМ технические условия (включая услуги), методы испытаний, уровни исполнения продукта или другие формы инструкций, или требования, непосредственно относящиеся к продукции, которую производит или поставляет организация?

г) Есть ли национальный технический комитет (или технический комитет ИСО) или организация, не являющаяся членом ИСО, которые могли бы помочь в разработке предложенного ССКМ? Если есть, то назовите его. Известны ли ссылки на материалы, имеющие отношение к менеджменту, например, существующие руководящие указания или установившаяся практика?

д) Имеются ли эксперты, способные провести работу по стандартизации? Являются ли они непосредственными представителями участвующих в этой работе заинтересованных сторон?

е) Какие усилия требуется приложить для разработки документа с точки зрения необходимых экспертов и количества / продолжительности совещаний?

ж) Какова дата ожидаемого завершения?

**А.2.2 Затрагиваемые стороны**

а) Известны ли все затрагиваемые стороны? Например:

1) организации (разных типов и размера): люди, принимающие решения, которые утверждают работу по внедрению и достижению соответствия стандарту на систему менеджмента;

2) покупатели/конечные пользователи, т.е. отдельные лица или стороны, которые платят за использование продукта (включая услуги) организации;

3) организации — поставщики, например, производитель, дистрибьютор, розничный торговец или поставщик продукта, или поставщик услуг или информации;

4) поставщики услуг по ССКМ, например, органы сертификации ССКМ, органы аккредитации или консультанты;

5) регулятивные органы;

6) неправительственные организации.

б) Будет ли ССКМ руководящим документом, контрактной или обязательной спецификацией для организации?

**А.2.3 Потребность в ССКМ**

а) Какова потребность? Существует ли эта потребность на организационном, местном или национальном уровне? Применима ли эта потребность к другим организациям? Какое содействие окажет настоящий стандарт (например, содействие по установлению связей между организацией и другими заинтересованными участниками)?

б) Существует ли эта потребность в ряде секторов деятельности организации и поэтому является общей? Если да, то в каких секторах? Существует ли эта потребность для других подразделений организации?

в) Является ли эта потребность важной? Если да, то будет ли удовлетворена эта потребность на дату завершения предложенного ССКМ? Известны ли другие альтернативы?

г) Опишите, как была установлена необходимость и важность ССКМ. Приведите список участников, с которыми проведены консультации.

д) Насколько известна или ожидается поддержка предложенного стандарта на систему менеджмента? Перечислите тех заинтересованных лиц (если они есть), которые подтвердили свою

поддержку. Насколько известна или ожидается оппозиция этому предложению? Перечислите всех кто заинтересован (если они есть) и выступает против?

**А.2.4 Предложения по ССКМ для отдельных секторов**

а) Предназначен ли этот стандарт для единичного специального сектора?

б) Будет ли ССКМ иметь ссылку или включать в себя существующий международный или национальный стандарт?

**А.2.5 Ценность ССКМ**

А.2.5.1 Ценность для организации, внедряющей ССКМ

а) Какие ожидаются издержки и выгода для нее?

б) Опишите, как были установлены издержки и выгода. Предоставьте имеющуюся информацию по промышленному сектору. Дайте информацию об источниках ее получения и другую существенную информацию.

в) Будет ли разрешено организации на конкурентной основе наращивать, дифференцировать свою систему менеджмента или поощрять новшество в ней за рамками определенного стандарта?

г) Если планируется использовать стандарт для контрактных или обязательных целей, то каковы потенциальные методы для демонстрации соответствия? Дает ли ССКМ возможность организации быть гибкой в выборе метода демонстрации соответствия?

А.2.5.2 Ценность для других затрагиваемых сторон

а) Какие ожидаются издержки и выгода для других участвующих сторон? Дайте информацию, касающуюся затрагиваемых сторон.

б) Какую ценность можно ожидать для общества?

**А.2.6 Риск торговых барьеров**

а) Как будет ССКМ способствовать или влиять на участие организации в мировой торговле или на внутреннем рынке? Может ли ССКМ создавать или сокращать технические барьеры в торговле?

б) Если предложенный стандарт на систему менеджмента предназначен для использования в целях выполнения технического регламента, то возможно ли усиление требований или расширение поддержки выполнения действующего технического регламента? Если да, то каким образом?

**А.2.7 Риск несовместимости, избыточности и разрастания путем новообразований**

а) Имеется ли потенциальное частичное совпадение или противоречие с другими существующими или запланированными стандартами международных организаций, а также на национальном или региональном уровне? Существуют ли общественные или частные инициативы, инструкции, требования и правила, которые обращаются к выявленным потребностям, например, технические документы, доказанные на практике приемы, академические или профессиональные исследования или другие знания?

б) Возможно ли, что ССКМ или связанная оценка соответствия (например, аудиты, сертификации) будут добавляться к существующей деятельности, заменять ее всю или по частям, гармонизировать или упрощать, дублировать или повторять, вступать в противоречие с ней или что-либо извлекать из нее? Какие шаги рассматриваются для обеспечения совместимости, разрешения конфликтов и исключения дублирования?

в) Возможно ли, что ССКМ будет способствовать или задерживать разрастание стандартов на системы менеджмента на организационном уровне или в деятельности с другими организациями?

**А.2.8 Другие факторы риска**

Выявите другие риски (например, своевременность или непреднамеренные последствия для бизнеса организации).

**Приложение Б**
**(справочное)**

## Общие элементы стандартов на системы менеджмента ИСО

Таблица Б.1 – Общие элементы стандартов на системы менеджмента ИСО

| Главные темы, общие для всех ССКМ | Общие элементы | | Типичные вопросы, которые должны быть освещены | |
|---|---|---|---|---|
| Б. 1 Политика | Б.1 | Политика и принципы | Б.1 | Политика, чтобы демонстрировать обязательство организации, удовлетворять требования, относящиеся к стандарту на систему менеджмента, и создавать общее направление руководства и принципы для действия. Политика должна определять основу для постановки целей и задач |
| Б.2 Планирование | Б. 2.1 | Определение нужд, требований и анализ критических вопросов | Б. 2.1 | Определение вопросов, которые должны быть под управлением и/или улучшены, чтобы удовлетворять соответствующие заинтересованные стороны. Термин «требования» включает законодательные требования |
| | Б. 2.2 | Выбор значимых вопросов для обсуждения | Б. 2.2 | Приоритетность вопросов определена в результате рассмотрения в Б.2.1 |
| | Б. 2.3 | Постановка целей и задач | Б. 2.3 | Определение ясных целей и задач (в том числе временных рамок) на основе выходных данных Б.2.2, политики организации и результатов анализа со стороны руководства (Б.6) |
| | Б. 2.4 | Определение ресурсов | Б. 2.4 | Определение необходимых ресурсов и наличие адекватных специалистов и финансовых средств, а также инфраструктуры |
| | Б. 2.5 | Определение организационной структуры, ролей, ответственности и полномочий | Б. 2.5 | Определение ролей, ответственности, полномочий и их взаимоотношения с организацией в той мере, насколько необходимо для обеспечения эффективной и продуктивной работы |
| | Б. 2.6 | Планирование рабочих процессов | Б. 2.6 | Планируемые меры по отношению к рабочим процессам, что может включать действия для достижения целей и задач, определенных в Б.2.3 |
| | Б. 2.7 | Готовность к прогнозируемым событиям | Б. 2.7 | Меры по управлению в случае прогнозируемых внештатных ситуаций |

*Окончание таблицы Б.1*

| Главные темы, общие для всех ССКМ | Общие элементы | | Типичные вопросы, которые должны быть освещены | |
|---|---|---|---|---|
| Б.3 Внедрение и работа | Б. 3.1 | Оперативное управление | Б. 3.1 | Меры оперативного управления, необходимые для реализации плана(ов) и поддержания управления действиями по выполнению определенных задач |
| | Б. 3.2 | Менеджмент человеческих ресурсов | Б. 3.2 | Менеджмент служащих, подрядчиков, временного персонала и т.д. (включая квалификацию и деятельность, например, осведомленность и обучение) |
| | Б. 3.3 | Менеджмент других ресурсов | Б. 3.3 | Менеджмент и поддержание инфраструктуры, оборудования, финансов, которые влияют на работу организации |
| | Б. 3.4 | Управление документацией | Б. 3.4 | Управление теми документами, которые являются весьма важными для успешного внедрения и работы системы менеджмента |
| | Б. 3.5 | Средства связи | Б. 3.5 | Средства связи для контактов внутри организации и с внешними источниками |
| | Б. 3.6 | Взаимоотношения с поставщиками и подрядчиками | Б. 3.6 | Официальные приготовления к работе с теми, кто поставляет и заключает контракт на услуги, которые влияют на работу организации |
| Б.4 Оценка функционирования | Б. 4.1 | Мониторинг и измерения | Б. 4.1 | Механизмы, с помощью которых организация оценивает свою работу на постоянной основе |
| | Б. 4.2 | Анализ и обращение с несоответствиями | Б. 4.2 | Определение несоответствий и действий с ними |
| | Б. 4.3 | Аудиты системы | Б. 4.3 | Проверка системы менеджмента |
| Б.5 Улучшение | Б.5.1 | Корректирующее действие | Б.5.1 | Механизм исключения причин обнаруженных несоответствий в системе менеджмента и рабочих процессах |
| | Б.5.2 | Предупреждающее действие | Б.5.2 | Механизм побуждения к действию, чтобы исключить потенциальные причины несоответствий в системе менеджмента и оперативных процессах |
| | Б.5.3 | Непрерывное совершенствование | Б.5.3 | Средства обеспечения для непрерывного совершенствования системы менеджмента |
| Б.6 Анализ со стороны руководства | Б.6 | Анализ со стороны руководства | Б.6 | Анализ со стороны руководства, чтобы установить ее текущую работу, обеспечить ее непрерывную пригодность, адекватность и эффективность, а также дать указания на улучшения и новые направления, при необходимости |

**Приложение В**
**(справочное)**

## Перечень рекомендаций

1. Должны признаваться основные различия между МНБ и менеджментом в условиях кризиса согласно настоящему стандарту.
2. Мероприятия по развитию и поддержанию готовности менеджмента в условиях кризиса должны быть включены в процессы руководства организацией и стратегического анализа.
3. Трудности менеджмента в условиях кризиса делают особенно важным отбор, обучение и развитие персонала, который будет направлять и поддерживать деятельность организации. Необходимо осознать важность этого и тщательно управлять процессами отбора, обучения и развития.
4. Необходимо обратить внимание на различные потенциальные источники кризисов, включая склонность организаций порождать их вследствие накопления систематических уязвимостей.
5. Необходимо учитывать то, как накапливается в системе уязвимость в отношении кризиса.
6. Нужно подвергать сомнению предположения об устойчивости организации и бороться с установленными уязвимостями, представляющими недопустимый риск. Нужно поощрять диалог внутри организации, чтобы уязвимости разных ее частей могли быть проанализированы и отрегулированы.
7. Нужно установить строгие стандарты и объективность в отношении вынесения уроков из кризиса или несостоявшихся происшествий. Ни личная, ни корпоративная репутации не должны препятствовать обязательству достижения подлинного обучения и увеличенной устойчивости. Необходимо обратить внимание на применение соответствующих сторонних кураторов в данных процессах.
8. Необходимо признавать и бороться с общими препятствиями на пути к достижению высокой степени устойчивости для снижения их влияния. Особое внимание следует обратить на человеческий аспект всех видов деятельности менеджмента в условиях кризиса.

9. Необходимо создать и обучить группу информационного менеджмента, поддерживающую лиц, принимающих решения, в условиях кризиса.
10. После ознакомления сотрудников информационного менеджмента с основными процедурами эффективность методов следует подтвердить в сложных учениях, близких к реальным условиям (см. раздел 7).
11. Разработанные планы менеджмента в условиях кризиса должны предусматривать возможность гибкого ответного действия и не сосредотачиваться на конкретных рисках.
12. Должен быть разработан план обмена информацией в условиях кризиса.
13. Все элементы готовности (способности) организации к управлению в условиях кризиса должны оцениваться для подтверждения их пригодности в использовании.
14. Персонал должен быть обучен выполнению своих ролей в менеджменте в условиях кризиса до участия в учениях.
15. Несостоявшиеся события необходимо исследовать; на них нужно учиться с той же тщательностью, что и на реальных кризисах.

## Библиография


[1] ИСО 9001:2008 (ISO 9001:2008) Системы менеджмента качества. Требования (Quality management systems – Requirements)

[2] ИСО 9004:2009 (ISO 9004:2009) Менеджмент с целью достижения устойчивого успеха организации. Подход с позиции менеджмента качества (Managing for the sustained success of an organization - A quality management approach)

[3] ИСО 14001:2004 (ISO 14001:2004) Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению (Environmental management systems - Requirements with guidance for use)

[4] ИСО 14004:2004 (ISO 14004:2004) Системы экологического менеджмента. Общие руководящие указания по принципам, системам и способам обеспечения (Environmental management systems - General guidelines on principles, systems and support techniques)

[5] Риск-менеджмент в рамках системы регулирования. Стремясь к лучшему менеджменту рисков (Risk management in Regulatory Framework. Towards a better management of risks by Lorenza Jachia and Valentin Nikonov. UNECE, ECE/TRADE/390, 2012)

[6] Стандарт Австралии/Новой Зеландии AS/NZS 5050:2010 по непрерывности бизнеса - Менеджмент связанных со сбоем в работе рисков

[7] PAS 200:2011 (PAS 200:2011) Кризисный менеджмент. Руководство и добросовестная практика (Crisis management – guidance and good practice)

[8] Директивы ИСО/МЭК, часть 1, 2011 Процедуры технической работы (ISO/IEC Directives Part 1: Procedures for the technical work)

[9] Директивы ИСО/МЭК, часть 2, 2011 Правила по структуре и написанию проектов международных стандартов (ISO/IEC Directives Part 2 Rules for the structure and drafting of International Standards)

[10] Руководство 2 ИСО/МЭК: 2004 Стандартизация и связанная с ней деятельность. Общий словарь (ISO/IEC Guide 2:2004 Standardization and related activities — General vocabulary)

[11] ИСО 21500 – 2012 (ISO 21500 – 2012) Руководство по проектному менеджменту (Guidance on project management)

[12] Руководство ИСО/МЭК 72:2001 «Руководящие указания по обоснованию и разработке стандартов на системы менеджмента» (ISO/IEC Guide 72:2001) (Guidelines for the justification and development of management system standards)



УДК 658.56:006.354

ОКС 01.120
03.100.01
03.120.10

Ключевые слова: кризисный менеджмент, стандарты на системы кризисного менеджмента, регулирующие системы, планирование непредвиденных ситуаций

Подписано в печать 05.11.2014. Формат 60x84 1/8.
Усл. печ. л. 3,49. Тираж 34 экз. Зак. 3997.

Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ»

123995 Москва, Гранатный пер., 4.


gost.e-ecolog.ru gost.e-ecolog.ru

gost.e-ecolog.ru