

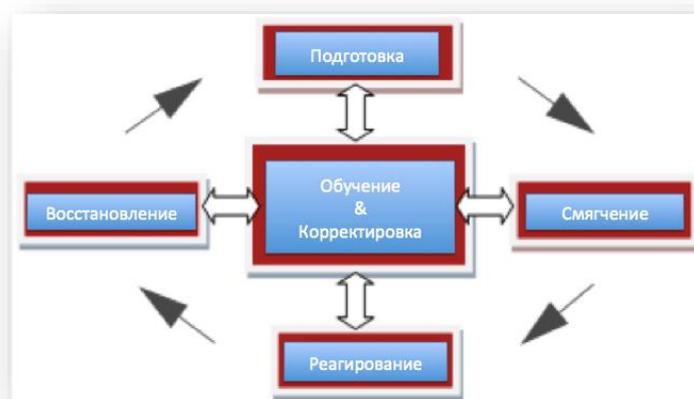
НЕПРЕРЫВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

РУКОВОДСТВО ПО ПЛАНИРОВАНИЮ

ПЛАНИРОВАНИЕ НЕПРЕРЫВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ПРАКТИЧЕСКИЙ ПОДХОД ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ДЕЙСТВИЙ КК/КП ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ГОТОВНОСТИ К ЧРЕЗВЫЧАЙНЫМ СИТУАЦИЯМ, КРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ И ВОССТАНОВЛЕНИЮ ПОСЛЕ БЕДСТВИЙ

- 1.0 Введение
- 2.0 Техническая группа по обеспечению непрерывности деятельности (ТГОНД)
- 3.0 Сфера применения
- 4.0 Подготовка
- 5.0 Смягчение последствий
- 6.0 Реагирование
- 7.0 Восстановление
- 8.0 Обучение & Корректировка



- 9.0 Справочные материалы/Библиография
- 10.0 Приложение А - Терминология
- 11.0 Приложение В – Список контрольных вопросов к Руководству по ОНД

- 12.0 Отдельное приложение – Матрица-шаблон по вопросам планирования НД: Делегирование полномочий & Распределение обязанностей
- 13.0 План перехода в «режим ожидания» – Образец документа .

1.0 Введение

Общая цель данного руководства по планированию заключается в том, чтобы предоставить Секретариату и национальным обществам Красного Креста и Красного Полумесяца руководящие указания по вопросам необходимости Планирования непрерывности деятельности. Это создает основу для того, чтобы организация могла продолжать свою работу в период кризисных ситуаций, а также восстанавливать и возобновлять бизнес-процессы, когда осуществление программ неожиданно нарушается. Поскольку национальные общества КК/КП играют ведущую роль в общей системе чрезвычайного реагирования при бедствиях, необходимо свести к минимуму перебои в предоставлении услуг, чтобы сохранить доверие людей и их веру в потенциал чрезвычайного реагирования КК/КП. В этой связи, руководство КК/КП должно учитывать соображения обеспечения непрерывности деятельности при разработке всех моделей чрезвычайного реагирования в целях упреждающего смягчения рисков нарушения осуществления своих программ.

Данное руководство по планированию представляет собой описание действующих стандартных оперативных процедур, планов и примеров передового опыта, которые позволяют изучить важнейшие составляющие процесса планирования непрерывности деятельности. Оно также предлагает эффективную рамочную концепцию для разработки, имплементации и корректировки Плана обеспечения непрерывности деятельности (ПОНД).

2.0 Группа планирования непрерывности деятельности (ГПНД)

Каждое подразделение Секретариата МФОККиКП и, по возможности, каждое национальное общество должно сформировать Группу планирования непрерывности деятельности. Являясь ведущей организацией в области обеспечения готовности и реагирования, Федерация играет важную роль в осуществлении чрезвычайного реагирования в условиях стихийных бедствий, чрезвычайных ситуаций или спланированных действий. Рассматривая конкретные аспекты и проблемы, связанные с управлением рисками бедствий, Руководство по планированию непрерывности деятельности послужит полезным инструментом для Секретариата Федерации и национальных обществ КК/КП, содействуя повышению эффективности их программ.

В условиях обеспечения готовности к пандемии коронавируса (2019-nCoV), в рамках недавно созданного координационного штаба, предлагается целенаправленная поддержка по обеспечению непрерывности деятельности. Все планы по ОНД должны быть связаны с планами действий на случай ЧС и деятельностью по обеспечению готовности к множественным угрозам, а также соотноситься с концепцией обеспечения готовности к эффективному реагированию.

3.0 Сфера применения

Руководство по планированию непрерывности деятельности (ПНД) применимо ко всем подразделениям Секретариата МФОККиКП и национальным обществам и может быть адаптировано к оперативным условиям конкретного региона и/или чрезвычайной ситуации. Руководство по ПНД – это комплекс взаимосвязанных процессов и видов деятельности, которые помогут в разработке, апробации и выполнении общеорганизационного плана действий на случай кризисной ситуации, создающей угрозу для эффективности и непрерывности деятельности КК/КП.

ЭТАП 1 - ПОДГОТОВКА

Цель:

Первый этап процесса ОНД связан с перспективным планированием (Подготовка) в целях обеспечения прочной базы для ПНД. По завершении данного этапа должны быть решены нижеперечисленные задачи и разработаны следующие документы.

Задачи:

1. Распределение обязанностей

- *Организационная политика*
- *Группа планирования непрерывности деятельности*
- *Передача полномочий*
- *Распространение информации о ПНД*

2. Осуществление оценки рисков

- *Процесс управления рисками*
- *Угрозы определены*
- *Факторы уязвимости определены*
- *Оценка рисков*
- *Стандарты безопасности*

3. Анализ последствий для деятельности

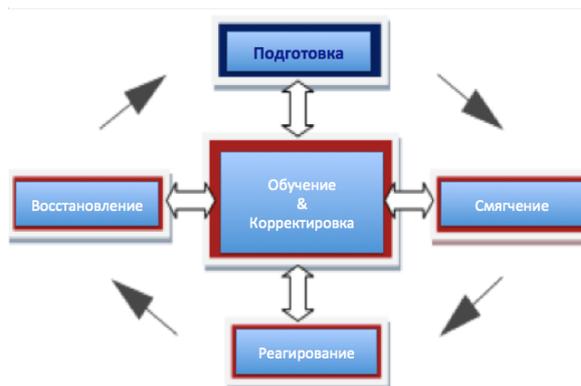
- *Проведение классификации рисков и анализ возможных последствий для организации*

4. Договоренности по стратегическим планам

- *Выявление важнейших процессов*
- *Оценка последствий в случае наступления кризисной ситуации*
- *Определение максимально допустимого времени простоя и целевых ориентиров по времени восстановления*
- *Планы действий на случай ЧС; Передислокация и «режим ожидания»*
- *Альтернативные площадки для осуществления деятельности*
- *Выявление ресурсов, необходимых для возобновления деятельности и восстановления*

5. Разработка плана кризисного управления

- *Кризисное управление*
- *Состав группы кризисного управления*
- *Контактная информация*



Распределение обязанностей

Старшее руководящее звено несет ответственность не только за осуществление поддержки процесса планирования, но и за разработку инфраструктуры для создания, корректировки и имплементации ПОНД. Такой подход обеспечивает понимание руководящими и рядовыми сотрудниками на всех уровнях организации, что планирование непрерывности деятельности – важнейший приоритет для руководства организации.

Организационная политика

Старшее руководящее звено должно разработать политики, определяющие методы, посредством которых организация будет управлять выявленными рисками и осуществлять контроль за ними. В случае наступления кризисной ситуации всеобъемлющая политика организации по ПНД должна включать в себя обязательство по реализации всех необходимых и целесообразных мер по обеспечению защиты людей, объектов собственности и важнейших программных интересов. Политика должна также включать в себя определение «кризисной ситуации».

Группа планирования непрерывности деятельности (ГПНД)

На основании оценки рисков и анализа последствий для деятельности должна быть сформирована Группа планирования непрерывности деятельности, которая несет ответственность за разработку ПОНД и включает в свой состав представителей старшего руководящего звена из всех ключевых департаментов и волонтерских групп для обеспечения широкого уровня общественного признания ПОНД.

Делегирование ответственности

Данный раздел должен четко определять основных ответственных сотрудников и систему делегирования ответственности за обеспечение доступности необходимых систем, планов и ресурсов. В Приложении С приводится матрица для создания и осуществления системы надзора за делегированием полномочий и ответственности за выполнение заданий. Помимо этого, план должен четко определять ключевых сотрудников, участие которых необходимо для успешной имплементации ПОНД. Планы должны предусматривать распределение обязанностей, чтобы обеспечить выполнение важнейших задач резервными специалистами на случай, если ключевые сотрудники недоступны.

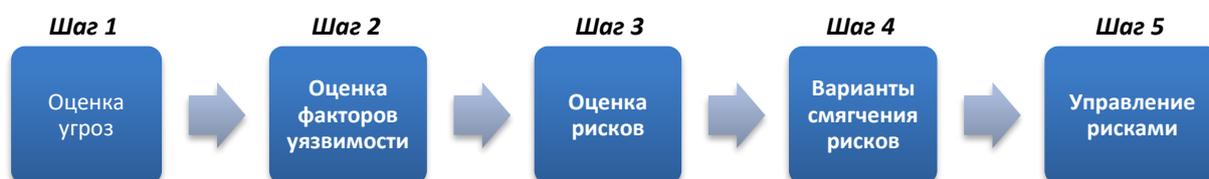
Распространение информации о ПОНД

ПОНД должен быть направлен во все подразделения организации, чтобы обеспечить их информированность о структуре данного документа и о тех ролях, которые отводятся каждому подразделению в рамках ПОНД.

Процесс управления рисками

Документация, разработанная в рамках данной задачи, - важная основа для определения стратегии планирования непрерывности деятельности и разработки ПОНД. В рамках данной задачи осуществляется выявление рисков, расстановка их в порядке приоритетности и управление ими; а также проводится оценка совокупных последствий реализации рисков для деятельности.

Чтобы создать более безопасную среду, необходимо учесть множество факторов. На диаграмме ниже схематично изображен процесс управления рисками. Данная диаграмма помогает проиллюстрировать рекомендуемые шаги для эффективного управления рисками.



Оценка угроз

Первым шагом в рамках реализации программы управления рисками является оценка угроз. При осуществлении оценки угроз рассматривается весь спектр угроз (например, природные, техногенные, криминальные, военные, случайные, и т.д.) для заданной местности. В рамках оценки необходимо проанализировать вспомогательную информацию, чтобы понять, какова вероятность реализации каждой угрозы.

Для природных угроз, можно использовать исторические данные касательно частоты реализации рассматриваемых угроз, к числу которых относятся торнадо, ураганы, наводнения, пожары или землетрясения, чтобы оценить вероятность той или иной угрозы. Для криминальных угроз уровень преступности в близлежащих районах является важным индикатором типа преступности, который может угрожать организации. Помимо этого, вид активов, которыми обладает ваша организация, и/или тип деятельности, которую она осуществляет, могут повышать ее целевую привлекательность для потенциального агрессора.



Каждая организация КК/КП и каждая отдельная операция индивидуальны. По этой причине угрозы и факторы уязвимости будут зависеть от оперативного контекста. То же самое можно сказать и о рисках, которые в каждой конкретной ситуации различны.

Оценка факторов уязвимости

По мере выявления вероятных угроз необходимо выполнить оценку факторов уязвимости. В рамках оценки факторов уязвимости учитываются потенциальные последствия ущерба от возможных инцидентов, а также уязвимость объекта по отношению к возможным инцидентам. Последствия ущерба – это степень, в которой нарушается деятельность организации в результате инцидента, спровоцированного реализацией рассматриваемой угрозы.

По завершении анализа угроз и факторов уязвимости для ваших сотрудников и организации, на заключительном этапе проводится оценка рисков, представляющих собой комбинацию из двух следующих элементов: **угроза и фактор уязвимости = риск**

Оценка рисков (ОР)

Шаг, на котором осуществляется оценка рисков, имеет большое значение и во многом определяет, будут ли усилия по планированию непрерывности деятельности успешными. Нужно понять, что подвергается риску, чтобы наметить способы защиты соответствующих объектов при проведении оценки рисков. Анализ бизнес-процессов, последствий для деятельности, а также различных предположений проводится с использованием разных сценариев угроз. Оценка рисков должна осуществляться группой, в которую входят представители разных отделов организации, а также групп, осуществляющих поддерживающие функции. Существуют разные методы разработки модуля по оценке рисков. Наиболее популярный подход, используемый Отделом безопасности Федерации, описан в руководстве для представителей старшего руководящего звена «Остаться в безопасности», а также в разделе «Безопасность» на FedNet по следующей ссылке: <https://fednet.ifrc.org/en/resources/security/>

[Полезным инструментом для оценки рисков является Матрица планирования рисков](#), модель которой приводится на следующие странице. Образец такой матрицы доступен в электронном виде на FedNet. Его также можно получить у регионального координатора по вопросам безопасности и/или в Отделе безопасности в Женеве. Для работы с матрицей необходимо внести в нее разные сценарии угроз в соответствии с вероятностью их реализации. Потенциальные последствия, которые они могут иметь, четко определяются степенью уязвимости осуществляемой операции. Исходя из этого, можно оценить уровень риска, который несут собой разные сценарии, начиная с самого низкого до наивысшего.

Стандарты безопасности

Учет стандартов безопасности должен стать неотъемлемой частью всего процесса планирования непрерывности деятельности. Во время бедствия обеспечение безопасности становится крайне важным из-за потенциального изменения рабочих условий, состава сотрудников и используемого оборудования. В результате, возникают разные риски в сфере безопасности, которые необходимо учесть при осуществлении оценки рисков. Помимо этого, стратегии по смягчению рисков должны подразумевать учет различных выявленных рисков для обеспечения адекватных мер контроля безопасности, если случившееся происшествие приводит к имплементации ПОНД. Помимо этого, стандарты безопасности должны быть включены в программы подготовки и апробирования ПОНД.

Проведение анализа последствий для деятельности

Анализ типов рисков, которые могут повлиять на деятельность

Используя доступную информацию об известных и ожидаемых рисках, организация должна обеспечить безопасность своей деятельности и важнейших объектов инфраструктуры от природных или техногенных бедствий, инцидентов различного характера, а также от спланированных действий. Важнейшим процессом является выявление и анализ рисков, которые могут повлиять на деятельность, и распределение в приоритетном порядке вероятности наступления и последствий каждого риска. Использование матрицы оценки рисков может помочь в выявлении существующих рисков и определении порядка приоритетности стратегий по смягчению рисков/планированию.

По мере выявления рисков и их внесения в Матрицу оценки рисков, можно провести Анализ последствий для деятельности (АПД). АПД является неотъемлемым компонентом всего процесса ПНД. Важнейшая цель ПНД заключается в том, чтобы сократить масштабы или смягчить риски до приемлемого уровня. Матрица позволяет понять, что это может быть сделано лишь посредством сокращения вероятности реализации риска и/или сокращения масштабов последствий.

Уровень последствий

	ничтожный	низкий	средний	высокий	экстремальный
Часто/ неизбежно					
Вероятно					
Эпизодически					
Маловероятно					
Невероятно					

Вероятность



Экстремальный риск: Нежелательный, требуются немедленные меры – Можно ли смягчить риск? Если да, то как? Меры необходимо апробировать и изучить на практике.



Высокий риск: Нежелательный, приоритетные меры – Разработка и апробация планов действий на случай ЧС.



Средний риск: Требуется повышенное внимание и особых процедур.



Низкий риск: Управление риском осуществляется в рамках рутинных процедур.

АПД можно адаптировать таким образом, чтобы учесть особые требования, обусловленные природными или техногенными бедствиями, а также соображениями безопасности перед лицом угрозы пандемических вспышек. Цель заключается в том, чтобы выявить совокупное воздействие в результате многочисленных внешних и внутренних последствий для разных структурных элементов вашей организации в период кризисных ситуаций. Анализ покажет, какие структурные элементы вашей организации в наибольшей степени пострадают в результате инцидента и какие последствия это будет иметь для организации в целом. Другими словами, мы будем использовать АПД для выявления наиболее важных функций для выживания вашей организации.

Каждое национальное общество Красного Креста/Красного Полумесяца уникально и в рамках своей общей деятельности может осуществлять от нескольких до сотен программ. Однако лишь часть из них будут иметь критическое значение для выживания, и именно для этих

программ мы должны разрабатывать планы действий на случай ЧС. Безусловно, не следует игнорировать и оставшиеся программы, но поскольку они играют менее важную роль, для этих программ можно ограничиться подготовкой планов восстановления.

Договоренности по стратегическим планам

Стратегия обеспечения непрерывности деятельности представляет собой важнейший аспект ПНД и основывается на тех данных, сбор которых осуществляется в рамках оценки рисков и процесса анализа последствий для деятельности (АПД). Ниже перечислены компоненты, которые следует учесть при определении стратегии непрерывности деятельности и разработки ПОНД. Общеорганизационный ПОНД может включать в себя многочисленные стратегии, предназначенные для реагирования на самые разные вероятные кризисные ситуации.

Определение важнейших аспектов деятельности организации

На данном шаге определяются важнейшие структурные единицы организации, необходимые для продолжения осуществления ею своих программ. К их числу могут относиться администрация, отдел кадров, финансовая служба, служба логистики, отдел информационных технологий и т. д. Как только важнейшие структурные единицы будут определены, анализ каждой может быть осуществлен при помощи оценочных критериев, приведенных ниже.

Оценка последствий для деятельности в случае наступления кризисной ситуации

- Гуманитарный ущерб: физический и психологический вред делегатам, членам семей, консультантам, посетителям, партнерам НО, добровольцам, другим заинтересованным лицам, и т.д.
- Финансовый ущерб: замена оборудования или объектов собственности, выплаты за сверхурочную работу, штрафы за невыполнение условий договоров.
- Ущерб для имиджа организации: репутация, положение в обществе, партнеры КК/КП, добровольцы, негативная пресса, пострадавшие группы населения.

Определение максимально допустимого времени простоя

В рамках АПД необходимо определить максимально допустимое время простоя для важнейших оперативных функций и процессов, а также приемлемый уровень ущерба (данные, операции, финансовые потери, репутационные потери), связанного с предполагаемым временем простоя.

- Определите, как долго ваш офис и программы могут не работать, пока последствия простоя не станут неприемлемыми.
- Определите, как скоро деятельность вашего офиса и ваших программы может быть восстановлена.

Планы действий на случай ЧС

Планы действий на случай ЧС представляют собой перечень решений и мер, которые необходимо предпринять, если в отношении конкретного вида деятельности реализуются соответствующие обстоятельства. Планы действий на случай ЧС, как правило, относятся к ожидаемому событию, в то время как планы обеспечения непрерывности деятельности относятся к программам и активам, которые уже осуществляются или используются. Планы действий на случай ЧС могут включать в себя самые разные ситуации, в зависимости от результатов оценки рисков. К числу таких ситуаций могут относиться реагирование в случае пожара, эвакуация по медицинским показаниям, ДТП, планы передислокации и перехода в «режим ожидания». И несмотря на то, что возможные риски крайне многообразны, на процесс разработки планов действий на случай ЧС это практически не влияет.

- определить цели и приоритеты
- определить виды деятельности и задачи
- выделить ресурсы
- распределить обязанности
- определить порядок имплементации
- обеспечить технические средства
- разработать процедуры

Альтернативные площадки для осуществления деятельности

В случае серьезного ущерба или невозможности продолжать деятельность в ранее занимаемом помещении, у организации возникнет срочная необходимость в переводе деятельности на заранее определенную площадку, где можно было бы разместить офис для обеспечения непрерывности осуществления важнейших программ, пусть и в сокращенной форме. Осуществление передислокации, наряду с переустановкой компьютерных систем и резервным копированием данных, вероятно, потребует в течение одного рабочего дня, чтобы обеспечить достаточный уровень непрерывности деятельности.

Дополнительную информацию по вопросам планирования на случай ЧС можно получить по ссылке:

<https://www.ifrc.org/en/what-we-do/disaster-management/preparing-for-disaster/disaster-preparedness-tools/contingency-planning-and-disaster-response-planning/>

Выявление ресурсов, необходимых для возобновления деятельности и восстановления

К таким ресурсам могут относиться кадровый состав, технологическое оборудование и программное обеспечение (включая телекоммуникации), особое оборудование, общие офисные принадлежности, здание/офисное помещение и важная архивная документация. Определение важнейших приоритетов, резервное копирование, использование облачных технологий и хранение важнейшей документации в безопасном и доступном месте является важной предпосылкой для эффективного ПНД.

Разработка системы кризисного управления

Кризисное управление

Группа кризисного управления должна быть сформирована, как только установлены все подробности случившегося инцидента. С момента подтверждения наступления кризисной ситуации группа кризисного управления берет на себя все задачи линейного управления и оперативные обязанности по осуществлению деятельности в условиях ЧС. Цепочка исполнения распоряжений должна быть максимально короткой, а полномочия группы достаточно сильными, чтобы обеспечить незамедлительное принятие срочных решений; при этом, следует соблюдать необходимую сдержанность, поскольку речь идет о потенциальной материальной ответственности всей организации.

Кризисной называется ситуация, которая угрожает – или повлекла за собой последствия для – безопасности или защищенности сотрудников, активов или операций Федерации в такой степени, что возникла вероятность значительного нарушения деятельности – или даже неспособность – продолжать работу в стране, в результате чего для ликвидации последствий случившегося может потребоваться поддержка со стороны активов расположенной в Женеве штаб-квартиры Федерации.

Поскольку инцидент уже произошел, необходимо в кратчайшие сроки собрать максимум доступной информации. Это, в свою очередь, позволит принять решение в отношении классификации произошедшего – обычный ли это инцидент, на который можно отреагировать в рамках обычных рядовых процедур, или же кризисная ситуация, которая требует экстренных

мер. Вне зависимости от масштабов кризисной ситуации, существует несколько стандартных этапов, которые необходимо выполнить:

1. Установить, что случилось
2. Проанализировать ситуацию
3. Произвести анализ вариантов реагирования
4. Выполнить действия
5. Осуществить контроль выполнения

Состав группы кризисного управления

В идеале, группа кризисного управления должна состоять из 3-5 опытных сотрудников, предоставляющих ключевые департаменты. Один человек из группы должен быть назначен Кризисным управляющим.

Другим членам группы может быть поручено выполнение отдельных задач по планированию и исполнению поручений. Тем не менее, важно, чтобы размер группы не был слишком большим. В противном случае это могло бы повлечь за собой неэффективность планирования и принятия решений. Выбор специалистов, привлекаемых к работе группы кризисного управления, определяется исключительно их особыми техническими навыками, необходимыми для выполнения имеющихся задач.

Несмотря на то, что политики организации не всегда способны предусмотреть все возможные случаи, наличие планов действий на случай ЧС и их регулярное обновление с целью проработки сценариев «что, если?», а также наличие действующих эффективных процедур кризисного управления во многом позволит держать ситуацию под контролем и безопасно осуществлять деятельность.

Дополнительную информацию о Протоколе кризисного управления МФОККиКП можно получить в FedNet по следующей ссылке:

<https://fednet.ifrc.org/en/resources/security/security-management/>

Контактная информация

Контактная информация для связи с сотрудниками, которым было поручено осуществление кризисного управления, должна быть также включена в планы. При этом, необходимо обеспечить защиту личных данных, к которым относятся личные номера телефонов и адреса. Организация должна разработать процедуры для обеспечения регулярного обновления указанной информации.

СМЯГЧЕНИЕ ПОСЛЕДСТВИЙ

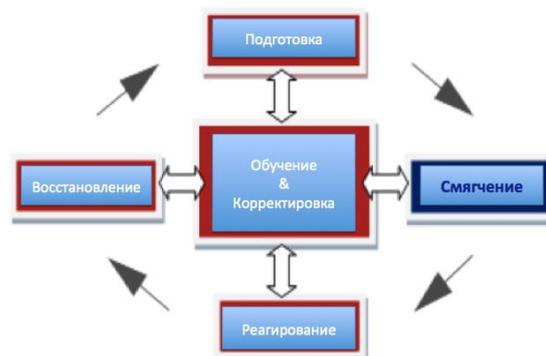
Цель:

Руководство должно разработать всеобъемлющие стратегии по смягчению последствий для разрешения потенциальных проблем, связанных с внутренними и внешними взаимозависимыми факторами. Стратегии по смягчению последствий будут зависеть от результатов АПД и оценки рисков, однако должны при любых обстоятельствах обеспечивать должный уровень имплементации важнейших приоритетов и своевременное возобновление бизнес-процессов.

Задачи:

Стратегии по смягчению последствий

Разработка стратегий по смягчению последствий



Стратегии по смягчению последствий

Разработка стратегий по смягчению последствий

Необходимо использовать рентабельные стратегии по смягчению последствий для предотвращения или уменьшения масштабов последствий потенциальных кризисных ситуаций. Например, прикрепление оборудования к стенам или столам крепежными ремнями может смягчить ущерб от землетрясения; установка противопожарных систем может снизить риск пожара; эффективное управление архивами документов и использование технологий экстренного восстановления данных могут смягчить ущерб от потери важнейших данных и документов.

В случае пандемии вы сможете смягчить последствия для своей организации посредством создания рабочей атмосферы, которая способствует охране здоровья и направлена на уменьшение масштабов потенциального распространения вируса среди сотрудников. Создание рабочей атмосферы, способствующей охране здоровья, может включать в себя выявление мер инфекционного контроля (чистая и «грязная» зона), а также контроля за передвижением персонала, приходящего в офис и выходящего из него.

Ресурсы, необходимые для смягчения последствий

Ниже даны примеры соответствующих стратегий по смягчению последствий:

- Укрепление физических характеристик здания за счет использования надежных строительных материалов;
- Разработка средств защиты носителей информации и общих процедур резервного копирования данных;
- Использование дублирующих или альтернативных источников питания, коммуникационных связей, технологий резервного копирования и методов восстановления данных;

- Обеспечение материально-производственных запасов важнейшего оборудования; запасов медицинских принадлежностей; запасов защитной одежды и принадлежностей, и т.д.;
- Установка противопожарных систем;
- Приобретение и поддержка достаточных запасов продовольствия, воды, элементов питания и медицинских принадлежностей;
- Установка систем пожарной сигнализации и пожаротушения;
- Использование защитной одежды, медицинских масок, перчаток, костюмов, и т.д.

РЕАГИРОВАНИЕ

Цель:

Данный раздел включает в себя разработку мер реагирования в рамках процесса планирования. Сюда относятся идеи и стратегии по борьбе с последствиями – как на организационном, так и на оперативном уровне. Обдумайте и документально зафиксируйте имеющиеся варианты действий, а затем реализуйте их на практике, когда ситуация этого потребует.

Задачи:

1. Объявить о наступлении кризисной ситуации
2. Выполнить план
3. Разработать план информирования
4. Управление ресурсами



Объявить о наступлении кризисной ситуации

Условия, при которых ситуация объявляется кризисной, должны быть четко определены, документально зафиксированы и отвечать конкретным контролируемым параметрам. Ответственность за объявление кризисной ситуации должна быть также четко определена и делегирована конкретному лицу. Наряду с этим, должны быть определены два альтернативных сотрудника, уполномоченных выполнять функции назначенного ответственного лица в его отсутствие.

Объявление кризисной ситуации подтолкнет к реализации планов действий на случай ЧС, в рамках которых, будут реализованы такие действия, как:

- Уведомление о мобилизации резервного кадрового состава
- Эвакуация, «режим ожидания» или передислокация
- Протокол безопасности
- Активация рабочей площадки для обеспечения экстренного реагирования или альтернативной рабочей площадки
- Развертывание специализированных групп
- Особые поручения персоналу и обеспечение его доступности
- Активация чрезвычайных договоров
- Оперативные изменения.

В некоторых ситуациях могут быть шаги, которые должны быть реализованы даже без официального объявления кризисной ситуации.

Система работы в условиях чрезвычайного этапа операций

Приведенная ниже шкала уровней может помочь организациям, которые разворачивают планы реагирования и разрабатывают условия имплементации экстренных мер в ходе кризисной ситуации. Определение исходного уровня кризисной ситуации и ее перехода с одного уровня на другой, как правило, является обязанностью группы кризисного управления.

В Федерации действует четырехцветная многоуровневая система для классификации кризисных ситуаций.

Белый уровень	Ситуация нормальная	Никаких серьезных проблем в сфере безопасности/здравоохранения
Желтый уровень	Ситуация повышенной напряженности	Ограниченные последствия для непрерывности деятельности. <ul style="list-style-type: none"> • Определенные проблемы в сфере безопасности/здравоохранения. • Иницируется расширение масштабов информирования о правилах безопасности. • Только местные СМИ
Оранжевый уровень	Чрезвычайная ситуация	Умеренные последствия для непрерывности деятельности <ul style="list-style-type: none"> • Серьезный риск для сотрудников Красного Креста и Красного Полумесяца, • Необходимы строгие меры обеспечения безопасности • Несколько ранений или смертей • Умеренный ущерб • Умеренные последствия для сообщества • Доступ к бенефициарам ограничен. • Национальные/международные СМИ
Красный уровень	Передислокация или «режим ожидания»	Серьезные последствия для непрерывности деятельности <ul style="list-style-type: none"> • Серьезные последствия для всех областей деятельности • Условия не позволяют работать, наивысший риск для сотрудников Красного Креста и Красного Полумесяца

- Все сотрудники должны знать текущую классификацию уровня ситуации, с точки зрения безопасности, а также то, как это влияет на методы работы и жизнь в регионе, где осуществляются операции или куда они будут направлены.
- Все сотрудники должны соблюдать все ограничения, предписанные старшим руководящим звеном, в соответствии с текущей ситуацией и соответствующим уровнем опасности.

Чрезвычайные процедуры

Все сотрудники должны знать свою роль и задачи в условиях чрезвычайной ситуации и знать о том, какие меры безопасности следует предпринимать в зоне осуществления операций. Сотрудники Красного Креста и Красного Полумесяца должны быть также ознакомлены со своими ролями и обязанностями в рамках ПОНД и Плана передислокации. [См. отдельное приложение – Матрица планирования НД: Делегирование полномочий & Распределение обязанностей](#)

Выполнение плана

ПОНД должны разрабатываться, исходя из «наихудшего сценария развития событий» при условии понимания, что реагирование может быть масштабировано на основе реальных требований кризисной ситуации в соответствии с системой уровней, принятой в Федерации. При инициации операций реагирования важно обеспечить то, чтобы намеченные цели подразумевали осуществление следующих мер, перечисленных в порядке их приоритетности:

- Спасение жизней и сокращение вероятности дельнейших увечий/смертей
- Сохранение и защита человеческого достоинства
- Защита активов
- Восстановление важнейших бизнес-процессов и систем
- Сокращение продолжительности периода приостановки деятельности
- Защита от репутационного ущерба
- Контроль освещения событий в СММ (например, в местных, региональных, национальных или мировых)
- Сохранение отношений с финансовыми донорами.

Распространение информации

Распространение информации – важнейшее направление деятельности в условиях любой кризисной ситуации. В данном разделе определяются понятия внутренней и внешней аудитории и типы необходимых средств коммуникации.

Определение основных действующих лиц

Для передачи связанной с кризисной ситуацией информации, а также информации о принятых организацией мерах реагирования, необходимо определить, какие категории граждан относятся к внутренней, а какие к внешней аудитории. Чтобы обеспечить наилучший уровень распространения информации и разработать эффективные информационные сообщения для разных категорий населения, часто возникает необходимость разделить аудиторию на группы. Такой подход позволяет обеспечить распространение сообщений, адаптированных к особенностям каждой конкретной группы.

Внутренняя	Внешняя
<ul style="list-style-type: none"> ● Сотрудники и их семьи ● Партнеры ● Консультанты, Посетители ● Местные подрядные организации 	<ul style="list-style-type: none"> ● Пострадавшее население ● Подрядные организации ● СМИ ● Правительственные и контролирующие структуры ● Местные правоохранительные органы ● Участники операций чрезвычайного реагирования ● Соседние сообщества

Информационное взаимодействие с разными аудиториями

В рамках осуществления коммуникационной стратегии в кризисной ситуации необходимо учитывать следующие аспекты:

- Распространяемые сообщения должны быть своевременными и честными.
- В максимально возможной степени аудитория должна впервые узнавать новости от организации
- Распространяемые сообщения должны содержать в себе и объективные, и субъективные оценки
- Всех сотрудников необходимо информировать примерно в одно и то же время
- Следует напрямую сообщать плохие новости, не предпринимая попыток «приукрасить действительность».
- Желательно предоставить аудитории возможность задать вопросы.
- Следует регулярно предоставлять аудитории обновленную информацию и информировать ее о том, когда это произойдет в следующий раз.
- Следует обеспечить аудитории такое обращение, какое вы хотели бы видеть по отношению к себе.
- Следует использовать те средства коммуникации, которые соответствуют обстоятельствам:
 - _ Личные встречи (человек и группа)
 - _ Пресс-конференции
 - _ Голосовая почта/электронная почта
 - _ Сеть *Intranet* и интернет-сайт компании
 - _ Специальный информационный бюллетень
 - _ Объявления с использованием местных/национальных СМИ.

Официальный спикер

Организация должна назначить одного официального спикера, с заранее определенными дублерами, который будет управлять распространением/распространять сообщения, связанные с кризисной ситуацией как в прессе, так и среди общественности. Этот человек должен обладать профессиональными навыками организации контактов со СМИ и пройти соответствующую подготовку до начала кризисной ситуации. Вся информация должна передаваться через один и тот же источник для обеспечения гарантированной доставки сообщений и их последовательности. Необходимо подчеркнуть, что следует в оперативном порядке информировать сотрудников о том, кому переадресовывать звонки от представителей СМИ, и что только уполномоченные организацией спикеры могут общаться с прессой.

В некоторых ситуациях может оказаться необходимым привлечь местного спикера, обладающего должной квалификацией.

Управление ресурсами

До, во время и после кризисной ситуации управление кадровыми ресурсами является жизненно важной задачей для обеспечения непрерывности деятельности. Следует учитывать, что психически здоровые сотрудники с большей вероятностью будут эффективно выполнять свои служебные обязанности. Ниже приводится перечень важнейших аспектов, которые необходимо принять к сведению.

Человеческий фактор

Люди являются самым важным звеном в реализации ПОНД. То, как осуществляется управление персоналом, влияет на успех или неудачу кризисного управления.

Управление профессиональными навыками

Проведите тщательную проверку базы данных своих сотрудников:

- Выявите сотрудников с определенным набором навыков
- Выявите сотрудников с определенными функциональным опытом
- Выявите сотрудников с другими аналогичными профессиональными возможностями.

Получение информации о всех сотрудниках

Необходимо разработать систему, посредством которой после начала кризисной ситуации можно было бы связаться с каждым сотрудником. Данная система может быть разработана на базе простейшей схемы веерного телефонного обзвона. По каждому сотруднику в базе данных должна храниться точная и актуальная контактная информация.

Оповещение ближайших родственников

Необходимо разработать систему уведомления кого-либо из ближайших родственников в случае получения сотрудником увечий или его гибели. Если возможно, уведомление должно осуществляться в рамках личного контакта с родными представителем старшего руководящего звена.

Кризисное консультирование

Кризисное консультирование должно быть организовано по мере необходимости. Во многих случаях такое консультирование выходит за рамки квалификации и опыта сотрудников кадровой службы организации. Необходимо выявить другие надежные источники получения консультационных услуг до наступления кризисной ситуации.

Финансовая поддержка

Кризисная ситуация может иметь далеко идущие финансовые последствия для организации, ее сотрудников и их семей, а также других заинтересованных сторон; эти последствия должны быть приняты в расчет как одна из важных составляющих планирования непрерывности деятельности. К числу таких последствий может относиться необходимость финансовой поддержки семей погибших. В дополнение к этому, могут также возникнуть налоговые последствия, которые необходимо уточнить и прояснить заранее.

Зарботная плата

Система выплаты заработной платы должна функционировать на протяжении всей кризисной ситуации.

Инфраструктура

Решения по организации работы службы логистики, принятые заранее, станут определяющими для успеха или неудачи реализации ПОНД. К их числу относятся следующие:

Центр чрезвычайных операций (ЦЧО)

В рамках типового планирования усилий по управлению действиями в кризисной ситуации Центр чрезвычайных операций (ЦЧО) должен выступать в роли альтернативного командного центра, откуда можно управлять ситуацией, если основное здание организации повреждено, недоступно или непригодно для работы. Такая резервная рабочая площадка должна иметь бесперебойное электроснабжение, важнейшие компьютерные, телекоммуникационные, отопительные/ вентиляционные/ кондиционирующие и другие служебные системы. Помимо этого, в ЦЧО должны храниться аварийные запасы всех необходимых принадлежностей, перечень которых необходимо определить заранее. Там, где создание специализированного ЦЧО невозможно, необходимо заранее выбрать иную площадку, на которую можно направить бригады специалистов и оттуда осуществлять надзор за деятельностью по осуществлению

кризисного управления. Нужно также выбрать резервный ЦЧО на случай, если основной подвергся негативному воздействию в результате кризисной ситуации.

Внеплощадочное хранение

Внеплощадочное хранение – ценная стратегия по смягчению последствий, позволяющая обеспечить оперативное экстренное реагирование и восстановление/возобновление деятельности. Место для организации внеплощадочного хранения должно располагаться на достаточном удалении от основного здания, чтобы снизить вероятность его повреждения в связи с последствиями той же самой кризисной ситуации. К числу объектов, подлежащих хранению на внеплощадочном складе, относятся важные и особо ценные документы (на бумажных и других носителях), необходимые для осуществления оперативной деятельности. В план действий должны быть включены процедуры для обеспечения своевременной доставки любых необходимых предметов с внеплощадочного склада в ЦЧО или на альтернативные рабочие площадки.

Финансовые вопросы и страхование

Если применимо, необходимо провести проверку существующих политик финансирования и страхования, а также определить необходимость в дополнительном финансировании и расширенном страховом покрытии и принять необходимые меры по их обеспечению. Параметры применяемой политики должны быть определены заранее, включая предварительное одобрение со стороны организации, предоставляющей страховые услуги, любых связанных с реагированием поставщиков. Где возможно, объем средств для оказания помощи в обеспечении непрерывности деятельности должен быть определен в процессе планирования. Помимо этого, некоторая сумма наличных денежных средств должна храниться в легко доступном месте для обеспечения ее доступности в условиях кризисной ситуации. Часть наличных денежных средств и возможности кредитования также должны быть доступны для покрытия необходимых расходов в выходные дни и во внеурочное рабочее время. Все связанные с кризисной ситуацией расходы должны фиксироваться на протяжении всего периода реагирования и восстановления/возобновления деятельности.

Заключение договоров с поставщиками страховых услуг должно осуществляться на максимально ранних сроках кризисной ситуации, и особенно в условиях широкомасштабного кризиса, когда уровень конкуренции за предоставление таких услуг значительно возрастет. Все страховые полисы и контактная информация должны быть доступны Группе кризисного управления, продублированы или храниться на внеплощадочном складе соответствующим образом.

Поставщики услуг

После того, как будет сформирован список поставщиков, к которым следует обращаться в кризисной ситуации (сырье, вода, продовольствие, офисные принадлежности, и т.д.) в рамках анализа последствий, необходимо принять решение в отношении хранения важнейших принадлежностей (тех, без которых организация не может осуществлять свою деятельность) на случай, если поставщики (или рынок) не смогут продолжить предоставление нужных объемов во время ЧС.

- Резерв – храните долгосрочные запасы важнейших принадлежностей под рукой.
- Географическое распределение – обеспечьте диверсификацию, чтобы помочь обеспечить доступность.
- Продумайте альтернативные варианты транспортировки – и будьте готовы их использовать.

Транспортировка

Какие альтернативы возможны, если ваши «обычные» средства снабжения или доставки доступны в меньших объемах или повреждены? Необходимо подумать не только о том, как поставщики будут доставлять вам товары, но также о том, как вы будете доставлять их своим бенефициарам. По возможности, продовольствие следует запасти заранее. К направлениям деятельности, где транспортировка играет решающее значение, относятся, в том числе, следующие:

- Эвакуация сотрудников (например, с разрушенной рабочей площадки или из оперативного штаба в другой стране)
- Транспортировка на альтернативную рабочую площадку
- Поставка товаров на рабочую площадку или альтернативную площадку
- Транспортировка важных данных на рабочую площадку
- Транспортировка для сотрудников с особыми потребностями.

Соглашения о взаимопомощи

Соглашения о взаимопомощи позволяют выявить ресурсы, которые могут быть заимствованы у других организаций во время кризисной ситуации, а также объемы взаимной поддержки в рамках контактов с другими организациями. Подобные соглашения должны быть юридически грамотными и правильно составленными. Все стороны должны четко понимать условия таких соглашений, содержащих информацию о доступных ресурсах и обязательствах о сотрудничестве.

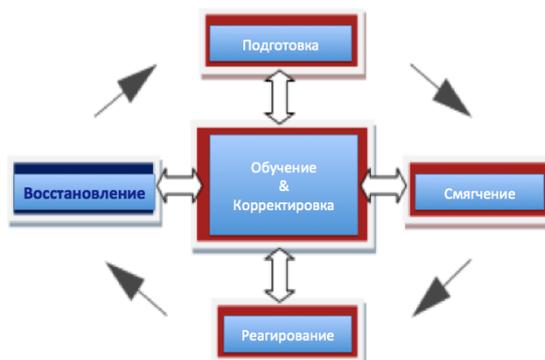
ВОССТАНОВЛЕНИЕ

Цель:

После разрешения кризисной ситуации четко определенный процесс возвращения к «нормальной жизни» поможет предвосхитить потребности и, исходя из накопленного опыта, получить поучительную информацию о вашей деятельности, поставщиках, бенефициарах и сотрудниках.

Задачи:

1. Оценка ущерба & последствий
2. Возобновление важнейших/оставшихся процессов
 - *Приоритетность возобновления процессов*
 - *Возобновление важнейших процессов*
3. Возвращение к нормальной деятельности
 - *Обзорный анализ и контроль выполнения*



Оценка ущерба и последствий

По мере активации Группы кризисного управления необходимо произвести оценку ущерба. Оценка ущерба может осуществляться самой Группой кризисного управления или специальной Группой по оценке ущерба. Должны быть назначены сотрудники, ответственные за документирование всех фактов и мер реагирования, связанных с кризисной ситуацией, включая финансовые расходы.

Возобновление важнейших и оставшихся процессов

Приоритетность возобновления процессов

Маловероятно, что кто-либо даст сигнал отбоя, означающий окончание кризисной ситуации. Более вероятно, что возвращение к «нормальной жизни» будет происходить постепенно и с переменным успехом. Более того, новая «нормальная жизнь» может быть совсем не похожей на докризисную. Следует принять меры для осуществления тщательной оценки ситуации – с одной стороны, быть уверенным, что риск эскалации кризисной ситуации миновал, а с другой – определить, что ваша организация может и будет делать, чтобы вернуться к привычному режиму работы.

Вы можете рассмотреть возможность повторной оценки последствий кризисной ситуации для вашей организации посредством повторного выполнения АПД или построения процессуальных моделей. Вы также можете попытаться найти наиболее быстрый и простой способ вернуться к работе и реализовать необходимые для этого меры. Вне зависимости от вашего выбора, вам придется потратить некоторое время на то, чтобы проработать ряд важных вопросов, к числу которых относятся:

- Оценка деятельности
- Доступность поставщиков
- Взаимоотношения с пострадавшим населением
- Помощь сотрудникам
- Выполнение невыполненных обязательств
- Анализ сделанного с целью извлечения уроков

Возобновление важнейших процессов

Предположим, что последствия кризисной ситуации миновали, что вы будете делать дальше?

Возвращение к «нормальной жизни» может оказаться невозможным (или неоправданным). Прежде всего, следует произвести оценку ситуации.

- Изменились ли оперативные условия осуществления ваших программ? Временно или постоянно? На какое время?
- Изменилась ли база бенефициаров? Следует ли переосмыслить ваши стратегии осуществления программ?
- Изменились ли поставщики? Продолжатся ли новые взаимоотношения? Можно ли/нужно ли возобновлять старые?

Возвращение к нормальной деятельности

На посткризисном этапе организация возвращается к привычному режиму работы. Кризисная ситуация более не является важнейшим приоритетом для руководства, однако все еще требует внимания, в том числе в сфере информационного взаимодействия. Организации придется выпускать информационные бюллетени, освещающие процесс восстановления, коррекционные меры и/или расследование кризисной ситуации. Объем требуемого посткризисного информационного взаимодействия зависит от того, предоставление какого объема информации было обещано общественности во время кризисной ситуации, а также от времени, которое уйдет на завершение процесса восстановления.

Анализ/Контроль выполнения

После разрешения кризисной ситуации необходимо провести анализ произошедшего, тщательно изучить случившийся инцидент с начала и до конца и проанализировать действия, предпринимавшиеся на каждом этапе.

Необходимо извлечь соответствующие уроки, документально их зафиксировать и незамедлительно внести любые необходимые изменения в существующие процедуры и правила. Также важно распределить обязанности по осуществлению последующих мер, таких как консультирование персонала, выполнение юридических процедур, обращение за страховыми выплатами, и т. д.

ОБУЧЕНИЕ & КОРРЕКТИРОВКА

Цель: Обучение / Корректировка

Данный раздел руководства касается функций и задач, необходимых для того, чтобы План обеспечения непрерывности деятельности оставался динамичным и гибким документом, который растет и меняется вместе с организацией, сохраняет актуальность и остается реализуемым. Проводите обучение своих сотрудников, повышайте их квалификацию, утверждайте и усовершенствуйте ПОНД.

Задачи:

1. Обучение & подготовка

- Проводите обучение и подготовку групп реагирования
- Проводите обучение и подготовку всех сотрудников

2. Составьте график пересмотра ПОНД

3. Составьте график корректировки ПОНД



Обучение и подготовка

Ценность ПОНД определяется тем, насколько о нем осведомлены сотрудники организации. Обучение и подготовка – необходимые компоненты процесса обеспечения непрерывности деятельности. Они требуют определенных временных затрат со стороны Группы кризисного управления, Групп реагирования и всех остальных сотрудников.

Обучение и подготовка групп реагирования

Группы кризисного управления должны быть осведомлены о своих задачах и обязанностях. Списки контрольных вопросов в отношении важнейших действий, а также информация, которую необходимо собрать, – ценные инструменты в процессе обучения и реагирования. Группы кризисного управления должны проходить подготовку, по меньшей мере, два раза в год. Наряду с этим, необходимо проводить обучение новых членов Групп по мере их присоединения к работе.

Обучение и подготовка всех сотрудников

Все сотрудники должны быть обучены выполнению своих обязанностей в случае кризисной ситуации. Для них может быть также организован брифинг с рассказом о важнейших положениях ПОНД и планов реагирования, которые непосредственно их касаются. Такая подготовка может включать в себя знакомство с процедурами эвакуации, рекомендациями по передислокации в ближайшее укрытие, процессами регистрации для осуществления учета сотрудников, необходимыми действиями на альтернативных рабочих площадках, а также с тем, как вести диалог с представителями прессы.

Составление графика пересмотра ПОНД

Необходимо регулярно производить пересмотр и оценку ПОНД. Пересмотр должен осуществляться согласно предварительному графику при условии документальной фиксации всех рассматриваемых аспектов. Следующие факторы могут подтолкнуть к осуществлению пересмотра и должны в любом случае подвергаться анализу при проведении пересмотра.

Оценка рисков

Пересмотр ПОНД должен осуществляться каждый раз при проведении оценки рисков для организации. Результаты оценки рисков могут быть использованы для определения того, по-прежнему ли ПОНД адекватно учитывает риски, с которыми сталкивается организация.

Практический опыт реагирования

Пересмотр ПОНД должен осуществляться после завершения операций реагирования на кризисную ситуацию, вне зависимости от того, был ли он активирован. Если план активировался, в процессе пересмотра необходимо учесть историю создания плана, насколько эффективно он работал, почему был активирован, и т. д. Если план не активировался, в процессе пересмотра следует проанализировать, почему было принято такое решение и было ли оно правильным.

Результаты апробации/учений

В зависимости от результатов апробации/учений, необходимо внести в ПОНД необходимые изменения.

Составление графика корректировки ПОНД

Значимость регулярной корректировки ПОНД сложно переоценить. Должна быть определена четкая ответственность за осуществление корректировки ПОНД. Корректировка может быть либо спланированной, либо незапланированной и должна отражать изменения в оперативной деятельности организации, которые повлияют на ПОНД. Ниже приведены примеры процедур, систем и процессов, которые могут повлиять на план:

- Изменение систем и используемого программного обеспечения
- Изменения в деятельности организации и ее бизнес-процессах
- Изменения в кадровом составе (сотрудники и подрядчики)
- Изменения в составе поставщиков
- Важнейшие уроки, извлеченные в рамках апробации плана
- Проблемы, выявленные в рамках практической имплементации плана в кризисной ситуации
- Изменение внешних условий (новые угрозы в регионе, политические изменения, изменения инфраструктуры, и т.д.)
- Другие проблемы, выявленные в рамках пересмотра плана и оценки рисков.

13.0 СПРАВОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ/БИБЛИОГРАФИЯ

Американский Красный Крест. *Подготовка вашего предприятия к тому, что нельзя себе представить*. Вашингтон:

www.redcross.org

Глобальный центр обеспечения готовности к бедствиям - Инициатива по обеспечению готовности организации

<https://www.preparecenter.org/activities/business-preparedness-initiative>

ВОЗ: эпидемическая готовность

<https://www.who.int/influenza/preparedness/pandemic/en/>

Приложение А

Альтернативная рабочая площадка – Рабочая площадка, отличная от основной, использование которой подразумевается в условиях, когда основная рабочая площадка недоступна.

Анализ последствий для деятельности (АПД) – Финансовый анализ на уровне руководства, который выявляет последствия потери ресурсов для организации. В рамках анализа производится оценка ресурсных потерь и растущих потерь с течением времени, чтобы предоставить достоверные данные, на которые можно опереться, принимая решения по смягчению последствий, восстановлению и разработке стратегии непрерывности деятельности.

Апробация – Деятельность, выполняемая для оценки эффективности или возможностей плана применительно к конкретным целям или критериям измерения. Апробация обычно подразумевает учения, разработанные в целях обеспечения осведомленности групп реагирования и других сотрудников об их обязанностях и выявления слабых точек плана обеспечения непрерывности деятельности.

Бедствие – Неожиданный инцидент или происшествие, включая природные катастрофы, технологические инциденты или спровоцированные человеком происшествия, вызывающее широкомасштабное нарушение деятельности, потери или бедственное положение организации, которое может привести к значительному повреждению объектов собственности, множественным увечьям или гибели людей.

Важнейшая функция – вид программной деятельности или процесс, который не может быть прерван или недоступен на протяжении нескольких рабочих дней без каких-либо ощутимых негативных последствий для организации.

Важнейшие документы – Записи и документы, повреждение, уничтожение или потеря которых причинит значительное неудобство организации и/или потребуют замены или воссоздания, что повлечет за собой значительные расходы для организации.

Важнейшие документы – Записи или документы для правовых, нормативных или оперативных целей, безвозвратное повреждение, уничтожение или утрата которых нанесут ущерб способности организации продолжать осуществлять свою деятельность.

Восстановление после бедствия – Немедленное вмешательство, предпринимаемое организацией для минимизации дальнейшего ущерба, причиняемого бедствием или начала процесса восстановления, включая детальность и программы, разработанные для восстановления важнейших бизнес-функций и возвращения организации в приемлемое рабочее состояние.

Восстановление/Возобновление – Планы и процессы для выведения организации из кризисной ситуации, которая привела к приостановке деятельности. Этап восстановления/возобновления должен включать в себя оценку ущерба и последствий, установление приоритетности важнейших процессов, которые необходимо возобновить, и возвращение к нормальной деятельности или адаптацию деятельности к новым условиям.

Готовность – Первый этап подготовки плана по обеспечению непрерывности деятельности, который обеспечивает распределение обязанностей за реализацию плана, проведение оценки рисков и анализа последствий для деятельности, согласования стратегий по обеспечению потребностей, выявленных в рамках оценки рисков и анализа последствий для деятельности, и формирование группы кризисного управления или других необходимых групп реагирования.

Группа кризисного управления – Группа, возглавляемая руководителем организации или его представителем, которая осуществляет руководство реагированием на инцидент/происшествие и включает в себя сотрудников таких подразделений, как отдел кадров, отдел информационных технологий, отдел безопасности, юридический отдел, отдел по связям с общественностью/ взаимодействию с прессой, производственный отдел, служба складского хранения, а также других важнейших служб поддержки бизнеса.

Кризисная ситуация – любое глобальное, региональное или локальное природное или техногенное происшествие или нарушение деятельности, которое влечет за собой риск (1) эскалации, с точки зрения интенсивности, (2) подрыва оперативных возможностей и негативного влияния на финансовое положение организации, (3) причинения вреда людям или ущерба объектам собственности или окружающей среде, (4) попадание под пристальное внимание прессы или правительства, (5) нарушения нормального осуществления деятельности и растраты значительного объема времени руководства и/или финансовых ресурсов, (6) негативного влияния на моральный облик сотрудников, или (7) создания угрозы для репутации организации, ее продукции или сотрудников и, таким образом, негативного влияния на будущее.

Кризисное управление – Вмешательство и координация со стороны отдельных лиц или группы специалистов до, во время и после происшествия для разрешения кризисной ситуации, минимизации потерь и использования иных способов защиты организации.

Кризисный управляющий – Кризисный управляющий несет ответственность за формирование Группы кризисного управления (ГКУ) и руководство последующим реагированием на ситуацию и освобождается от выполнения обязанностей, предусмотренных своей штатной должностью, на период осуществления реагирования.

Непрерывность деятельности – Всеобъемлющие управляемые усилия, направленные на приоритизацию важнейших бизнес-процессов, выявление значительных угроз осуществлению деятельности в нормальном режиме и планирование стратегий по смягчению последствий (реагированию) для обеспечения эффективного и результативного организационного реагирования на проблемы, которые возникают во время кризисной ситуации и после ее разрешения.

Обучение – Образовательный процесс, посредством которого группы реагирования и сотрудники повышают свою квалификацию и получают специальные знания о своей роли и обязанностях в рамках имплементации плана обеспечения непрерывности деятельности.

Оценка и корректировка – Процесс, посредством которого производится пересмотр плана обеспечения непрерывности деятельности в соответствии с заранее определенным графиком и его модификация в свете таких факторов, как новые правовые или нормативные требования, изменения внешней среды, технологические изменения, результаты апробации/учений, изменение состава сотрудников, и т.д.

Оценка рисков – Процесс выявления внутренних и внешних угроз и факторов уязвимости, оценки вероятности происшествия, проистекающего из таких угроз или факторов уязвимости, определения важнейших функций, необходимых для продолжения деятельности организации, определения имеющихся или необходимых механизмов контроля для сокращения масштабов подверженности угрозам, и оценки стоимости таких мер контроля.

Оценка ущерба – Процесс, используемый для определения и оценки числа раненых и погибших, ущерба объектам частной и государственной собственности, а также состояния важнейших сооружений и услуг в результате стихийного или техногенного бедствия или ЧС.

Переход в ближайшее укрытие – процесс обеспечения безопасности и защиты людей и активов на общей территории, где происходит кризисная ситуация.

План обеспечения непрерывности деятельности (ПОНД) – Непрерывный процесс, поддерживаемый старшим руководящим звеном и подкрепляемый финансированием для обеспечения принятия необходимых мер для выявления последствий потенциального ущерба, сохранения эффективных стратегий и планов восстановления и обеспечения непрерывности осуществляемых операций посредством подготовки персонала, апробации плана и его корректировки.

Предотвращение – Планы и процессы, которые позволят организации избежать, предотвратить или ограничить последствия произошедшей кризисной ситуации.

Реагирование – Выполнение плана и использование ресурсов, необходимых для выполнения обязанностей и реализации услуг для сохранения и защиты жизни и объектов собственности, а

также предоставления услуг выжившему населению. Этап реагирования должен включать в себя потенциальное признание кризисной ситуации, уведомление, оценку ситуации и объявление кризисной ситуации, план выполнения, связи с общественностью и управление ресурсами.

Соглашение о взаимопомощи – заранее подготовленное соглашение между двумя или более участниками об оказании помощи сторонам соглашения.

Список контактов – список членов групп реагирования и важнейших фигур в условиях кризисной ситуации. Список должен включать в себя номера домашних телефонов, номера пейджеров, номера сотовых телефонов, и т.д.

Стратегии смягчения последствий – Имплементация мер по уменьшению повторяемости или сокращению масштабов последствий кризисной ситуации.

Теоретические учения - Метод тренировки, который представляет собой ограниченную симуляцию кризисного сценария в повествовательной форме, в рамках которой участники анализируют и обсуждают политики, методы, процедуры, координационные механизмы и выделение ресурсов, связанных с активацией плана, не выполняя каких-либо конкретных практических действий.

Учения – вид деятельности, выполняемый в целях обучения и тренировки членов групп реагирования и сотрудников методам осуществления эффективного реагирования на кризисные ситуации с целью достижения максимальных результатов.

Учения – Тренировочное занятие, в рамках которого участники выполняют некоторые или все действия, которые они бы предпринимали в случае активации плана. Учения проводятся в условиях максимально приближенных к условиям «реальной ситуации».

Центр кризисного управления – Особая комната или помещение, в котором работают сотрудники, которым поручено осуществлять руководство, контроль и координацию использования ресурсов и возможностей персонала в рамках реагирования на кризисную ситуацию.

Чрезвычайная ситуация – Непредвиденный инцидент или происшествие, которое происходит неожиданно и требует незамедлительных действий и вмешательства для минимизации потенциального ущерба людям, объектам собственности или рентабельности деятельности.

Эвакуация – Организованный, разбитый на несколько этапов и осуществляемый под контролем процесс вывод людей из опасных или потенциально опасных областей.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

СПИСОК КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ К РУКОВОДСТВУ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ НЕПРЕРЫВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ		Да/Нет	Примечания
Факторы, которые следует учесть			
1	Если бы крупное бедствие произошло сегодня, имеет ли ваша организация план действий по обеспечению собственного выживания?		
2	Есть ли у вашей организации План обеспечения непрерывности деятельности (ПОНД) и является ли он актуальным?		
3	Одобен ли ПОНД старшим руководящим звеном?		
4	Поддерживает ли старшее руководящее звено ПОНД?		
5	Определена ли стоимость реализации ПОНД, включая разработку и корректировку?		
6	Осуществлялся ли пересмотр ПОНД отделами первичного аудита, безопасности и страхования?		

7	Проводилась ли апробация ПОНД, включая проведение внезапной проверки?		
РАЗРАБОТКА ПАНА Отчетность			
1	Включает ли политика вашей организации определение кризисной ситуации?		
2	Назначен ли ответственный сотрудник, отвечающий за кризисные системы и процессы?		
3	Сформирована ли Группа реализации ПОНД, и входят ли в нее представители старшего руководящего звена?		
4	Распространен ли ПОНД среди сотрудников организации?		
5	Назначен ли ответственный сотрудник, в обязанности которого входит обновление ПОНД?		
РАЗРАБОТКА ПЛАНА Оценка рисков			
1	Ваша организация провела оценку рисков?		
2	Выявлены и проанализированы ли типы рисков, которые могут повлиять на деятельность вашей организации?		
3	Определена ли вероятность реализации каждого риска?		
РАЗРАБОТКА ПЛАНА Анализ последствий для деятельности			
1	Выявлены ли важнейшие бизнес-процессы?		
2	Если бы случилась кризисная ситуация, произведена ли оценка последствий, с точки зрения человеческих и финансовых потерь?		
3	Определены ли максимально допустимые временные цели по возможной продолжительности простоя и восстановления?		
4	Определена ли продолжительность времени, на протяжении которого бизнес-процессы вашей организации могут быть приостановлены?		
5	Определены ли временные цели по восстановлению?		
6	Определены ли ресурсы, необходимые для возобновления/восстановления деятельности?		
РАЗРАБОТКА ПЛАНА Стратегические планы			
1	Выявлены ли в рамках Анализа последствий для деятельности методы по смягчению рисков?		
2	Разработаны ли планы и процедуры реагирования на возможные инциденты?		
3	Отобраны ли стратегии для решения проблемы краткосрочной и долгосрочной приостановки деятельности?		
4	Осуществимы ли эти стратегии, были ли они апробированы и являются ли они рентабельными?		
РАЗРАБОТКА ПЛАНА Разработка системы кризисного управления и создание Групп реагирования			
1	Входят ли в Группу кризисного управления представители отдела кадров?		
2	Разработаны ли планы реагирования для борьбы с		

	различными аспектами кризисной ситуации и внедрены ли они в общий ПОНД вашей организации?		
3	Подразумевают ли планы реагирования осуществление оценки ущерба, восстановление рабочей площадки, фонд заработной платы, кадровые ресурсы, использование информационных технологий и административную поддержку?		
4	Была ли включена контактная информации в план кризисного управления и активации Групп реагирования?		
ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ			
Соблюдение установленных требований/Корпоративной политики & Стратегии смягчения последствий			
1	Проводилась ли аудиторская проверка на соответствие установленным требованиям для содействия соблюдению политик и процедур ПОНД?		
2	Выявлены ли системы и ресурсы, которые будут содействовать процессу смягчения, включая сотрудников, объекты, технологии и оборудование?		
3	Проводится ли мониторинг систем и ресурсов для обеспечения их доступности, когда это необходимо?		
ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ			
Предупреждение, сдерживание и обнаружение			
1	Мотивированы ли сотрудники ответственно подходить к вопросам предупреждения, сдерживания и обнаружения?		
2	Существуют ли программы обеспечения безопасности объектов для поддержки усилий по предупреждению, сдерживанию и обнаружению?		
3	Разработаны ли операционные политики и процедуры для защиты объектов?		
4	Обеспечено ли наличие необходимых систем физической безопасности и их планирование для защиты объектов?		
РЕАГИРОВАНИЕ			
Потенциальное признание кризисной ситуации и уведомление групп реагирования			
1	Обеспечит ли программа реагирования признание возникшей ситуации кризисной и какой-либо уровень реагирования?		
2	Выявлены ли сигналы опасности, свидетельствующие о том, что кризисная ситуация неизбежна?		
3	Введена ли в действия система уведомлений, включая систему дублирования?		
4	Полностью ли укомплектован список контактной информации сотрудников для уведомления и является ли он актуальным?		
РЕАГИРОВАНИЕ			
Оценка ситуации			
1	Разработан ли процесс оценки уровня опасности и последствий кризисной ситуации?		
2	Распределены ли обязанности за объявление ситуации кризисной с назначением первого и второго дублирующего ответственного сотрудника?		
РЕАГИРОВАНИЕ			
Объявление кризисной ситуации			

1	Установлены ли критерии объявления сложившейся ситуации кризисной?		
2	Четко ли определены и распределены полномочия для объявления сложившейся ситуации кризисной?		
3	Создана ли сеть оповещения для членов группы по ОНД и сотрудников?		
4	Обеспечены ли альтернативные средства предупреждения, если сеть оповещения выйдет из строя?		
5	Определены ли действия, которые необходимо осуществить в случае кризисной ситуации, включая оповещение, эвакуацию, передислокацию, активацию альтернативной рабочей площадки, развертывание групп экстренного реагирования, оперативные изменения, и т.д.?		
РЕАГИРОВАНИЕ Выполнение плана			
1	Учтена ли необходимость разработки ПОНД, исходя из наихудшего сценария развития событий?		
2	Учтены ли в приоритетном порядке в рамках ПОНД задачи по спасению человеческих жизней, защите активов, восстановлению важнейших бизнес-процессов и систем, сокращению продолжительности периода приостановки деятельности, защиты репутации, контроля освещения в СМИ, и сохранения взаимоотношений и клиентами?		
3	Определена ли степень опасности кризисной ситуации и соответствующие меры реагирования?		
РЕАГИРОВАНИЕ Связи с общественностью			
1	Разработана ли стратегия информационного взаимодействия?		
2	Являются ли распространяемые информационные сообщения своевременными, честными и объективными?		
3	Осуществляется ли информационное взаимодействие со всеми сотрудниками примерно в одно и то же время?		
4	Предоставляются ли регулярные информационные сводки, включая уведомление о том, когда обновленная информация будет предоставлена в следующий раз?		
5	Назначены ли главный и резервный спикеры, которые обеспечивают руководство усилиями по связям с общественностью и распространение информационных сообщений в условиях кризисной ситуации в СМИ и среди населения?		
РЕАГИРОВАНИЕ Управление ресурсами – Человеческий фактор			
1	Была ли создана система, посредством которой можно быстро провести переключку сотрудников?		
2	Существует ли система для обеспечения сохранности точной и актуальной контактной информации?		
3	Продуманы ли способы информирования близких родственников?		
4	Может ли, по мере необходимости, быть организовано кризисное консультирование?		

5	Сохранит ли функциональность финансовая система для выплаты заработной платы и обеспечения поддержки объектов и сотрудников?		
РЕАГИРОВАНИЕ			
Управление ресурсами — Логистика			
1	Определена ли площадка для организации Центра кризисного управления, и есть ли в нем все необходимые функции жизнеобеспечения, включая бесперебойное электроснабжение и коммуникационное оборудование?		
2	Выявлены ли альтернативные рабочие площадки для возобновления и восстановления деятельности?		
3	Обеспечено ли хранение важнейших и особо ценных документов на внеплощадочном складе?		
4	Как долго может каждая из бизнес-функций продолжать эффективную работу в отсутствие привычных процессов хранения входных данных?		
5	Что необходимо сделать для своевременного восстановления данных в ту же самую предыдущую точку в рамках временных целей на восстановление?		
6	Можно ли использовать какие-либо альтернативные процессы хранения данных после их первичного восстановления, чтобы ускорить восстановление без возврата к текущему времени?		
РЕАГИРОВАНИЕ			
Управление ресурсами – Финансовые вопросы и страхование, транспортировка, поставщики товаров/ услуг и взаимная помощь			
1	Определено ли и обеспечено ли достаточное страховое покрытие?		
2	Доступны ли группе по ОНД наличные денежные средства и возможности кредитования?		
3	Организованы ли заранее альтернативные варианты транспортировки?		
4	Достигнуты ли кризисные договоренности с поставщиками товаров и услуг?		
5	Достигнуты ли соглашения о взаимопомощи?		
6	Если да, имеют ли они юридическую силу, тщательно ли они задокументированы и правильно ли понимаются всеми сторонами?		
ВОССТАНОВЛЕНИЕ И ВОЗОБНОВЛЕНИЕ			
Оценка ущерба и последствий, возобновление процессов и возвращение к нормальной деятельности			
1	Выполнена ли оценка ущерба в кратчайшие сроки?		
2	Направлена ли на рабочую площадку Группа оценки ущерба?		
3	Учтена ли в рамках процесса восстановления деятельности необходимость в приоритетном порядке обеспечить восстановление важнейших бизнес-процессов?		
4	Соответствует ли график восстановления процессов графику действий, которые необходимо выполнить в приоритетном порядке?		

5	Фиксируется ли дата возобновления процессов?		
6	Вернулась ли организация к нормальной деятельности?		
7	Зафиксировано ли документально и доведено ли до сведения других решение о возвращении к нормальной деятельности?		
ИМПЛЕМЕНТАЦИЯ И КОРРЕКТИРОВКА ПЛАНА			
Образование и обучение			
1	Осведомлены ли Группы кризисного управление и группы реагирования о своих задачах и обязанностях?		
2	Разработан ли список контрольных вопросов в отношении важнейших действий, задач и обязанностей?		
3	Предоставляется ли группам реагирования возможность прохождения ежегодного обучения?		
ИМПЛЕМЕНТАЦИЯ И КОРРЕКТИРОВКА ПЛАНА			
Апробация			
1	Проводится ли апробация Плана обеспечения непрерывности деятельности и тренировочные учения соответствующих групп реагирования для выявления каких-либо слабых участков в работе для внесения необходимых изменений?		
2	Установлены ли цели и ожидания в отношении апробации плана и проведения учений сотрудников?		
3	Проводятся ли практические и теоретические учения ежегодно?		
4	Установлена ли ответственность за проведение тренировочных учений в рамках ПОНД с учетом создания тестовой группы?		
5	Подразумевается ли участие в тренировочных учениях разных групп сотрудников организации и представителей общественного сектора?		
6	Были ли назначены наблюдатели, которые будут вести записи при проведении тренировочных учений и высказывать критические замечания по завершении учений?		
7	Проводилась ли оценка апробации плана и тренировочных учений, включая оценку того, насколько хорошо выполнены поставленные цели и задачи?		
ИМПЛЕМЕНТАЦИЯ И КОРРЕКТИРОВКА ПЛАНА			
График пересмотра и корректировки ПОНД			
1	Регулярно ли производится пересмотр и оценка ПОНД в соответствии с заранее определенным графиком?		
2	Каждый ли раз при осуществлении пересмотра ПОНД проводится оценка рисков для организации?		
3	Производится ли модификация ПОНД, по мере необходимости, на основании результатов апробации/учений?		
4	Распределены ли полномочия по осуществлению непрерывного процесса корректировки ПОНД?		
5	Отражает ли корректировка ПОНД изменения в деятельности организации?		