

Введение в кризисное управление
(An Introduction to Crisis Management)

Автор: Харис Хамидович

Автор перевода с англ.: Высочина А.М.

«Предприятия работают во все более рискованной среде» 1. В качестве иллюстрации исследования показывают, что более 60% малых и средних предприятий (МСП) в Швейцарии и в Европейском союзе (ЕС) испытывают некоторую форму бедствия.

Создание и поддержание плана непрерывности бизнеса повышает осведомленность об угрозах, подготавливает организацию к потенциальному сбою и помогает обеспечить, чтобы у организации были ресурсы и информация, необходимые для решения таких чрезвычайных ситуаций.

Для создания и управления эффективной системой управления непрерывностью бизнеса организации необходимо определить процесс оценки рисков, который позволит ему понять угрозы и уязвимости его важнейших видов деятельности и вспомогательных ресурсов. Необходимо оценить влияние, которое может возникнуть, если идентифицированная угроза стала инцидентом и вызвала разрушение бизнеса.

Для каждой своей критически важной деятельности организация должна определить потенциальное смягчение последствий и лечение рисков, которые:

- Уменьшить вероятность сбоя
- Сократить период нарушения
- Ограничить влияние сбоев на основные продукты и услуги

Тем не менее, следует иметь в виду, что события риска связаны с будущим, чего нельзя предсказать. Независимо от времени, проведенного, просто невозможно заранее определить весь риск. Самое лучшее, что можно сделать, это сделать образованные догадки подготовка к наиболее вероятным событиям, которые окажут наибольшее влияние на организацию.

Риск, который не идентифицирован или, по крайней мере, не идентифицирован по масштабам и интенсивности, которые он представляет, может вызвать кризис. Кризис также может быть результатом непредвиденного сочетания взаимозависимого риска. Они развиваются

непредсказуемыми способами, и ответ обычно требует подлинно творческих, а не подготовленных решений.

Роли стратегического управления усиливаются во время кризиса. Они, вероятно, включают прямое вмешательство и решающее стратегическое лидерство, которое невозможно предугадать. Они могут даже включать стратегическое репозиционирование организация в целом, и по этой причине управление кризисом является областью высшего руководства. Организационные изменения касаются внесение изменений в цель, культуру, структуру и процессы организации в ответ на замеченные или ожидаемые изменения в окружающей среде, которые могут быть особенно значительными в период кризиса. Стратегическое управление изменениями связано с выявлением и внедрением в организацию тех изменений, которые обеспечат долгосрочное выживание организации.

Публично доступная спецификация (PAS) 200:2011 Управление кризисом. Руководство и передовая практика, недавно опубликованная Британским институтом стандартов, являются практическим руководством по созданию передовой практики в области управления кризисом. Он дает рекомендации, помогающие организациям любого размера или сектора разрабатывать и реализовывать возможности управления кризисом. В этой статье представлены некоторые рекомендации этого руководства.

Определение кризисов

PAS 200:2011 определяет кризис как «неотъемлемую ненормальную, нестабильную и сложную ситуацию, которая представляет угрозу для стратегических целей, репутации или существования организации».

«Кризис не является синонимом инцидентов, и утверждается, что их руководство представляет особые проблемы, требующие разных подходов». PAS 200:2011 разъясняет, что «инциденты, как говорят, имеют «структуру», поскольку они производятся с помощью идентифицируемых и оцениваемых рисков и представляют сами по себе достаточно предсказуемыми ». Кроме того, «как и большинство рисков, связанных с планированием непрерывности бизнеса (BCM), даже самые сложные и серьезные инциденты обычно поддаются заранее подготовленным ответам».

Кризис может произойти из-за инцидента, но не обязательно. Некоторые полагают, что можно «предположить, что кризис достигнут, когда организация выходит за рамки своих способностей, чтобы сдерживать

требования задачи «события», и она все еще выходит за рамки планов действий в чрезвычайных ситуациях.

Поскольку кризисы не являются синонимами инцидентов, PAS 200:2011 объясняет, что кризисное управление сильно отличается от управления инцидентами: «Кризис развивается непредсказуемо, и ответ обычно требует подлинно творческого подхода, а не заранее подготовленных решений».

Действительно, утверждается, что готовые решения (вроде того, которые предназначены для решения более предсказуемых и структурированных инцидентов) вряд ли будут работать в сложных и плохо структурированных кризисах. На самом деле они могут быть контрпродуктивными».

Поскольку управление кризисом связано с принятием важных стратегических решений в ненормальных, нестабильных и сложных ситуациях, длительное и сложное руководство, похожее на руководители инцидентов будут скорее помехой, чем помощью. План управления кризисом «не является руководством относительно того, что делать дальше в данной ситуации», а скорее является основой, в которой могут быть приняты хорошие решения.

Кризисная типология

Из-за безграничных типов кризисов 16 для лучшего анализа их можно разделить на две основные категории: промышленные и природные кризисы. «Необходимо сделать это различие, поскольку природные кризисы создаются стихийными бедствиями, тогда как промышленные кризисы - это ситуации, когда организованная промышленная деятельность является источником серьезного ущерба для жизни человека и природной и социальной среды».

С другой стороны, PAS 200:2011 предлагает кризисную типологию внезапных и тлеющих кризисов. Внезапные кризисы «характеризуются их непосредственным началом. Они, как правило, непредвиденны и эскалации очень быстро, часто в результате серьезного события или инцидента, которые могут произойти из-за контроля организации», в то время как тлеющие кризисы - это те, для которых «общей чертой является то, что влияние на организацию и ее заинтересованные стороны растет, иногда необнаруженно, в течение определенного периода времени, в то время как индикаторы

потенциального кризиса, возможно, упускаются, отрицаются, игнорируются или неправильно понимаются».

В литературе кризисного управления принято считать, что большинство кризисов имеет тлеющий тип. Это дает хорошее обоснование для разработки системы для систематического изучения потенциальных угроз, возможностей и будущих событий, которые могут потенциально создать новый риск или изменить характер уже идентифицированного риска, с тем чтобы можно было выявить потенциальные и возникающие угрозы, оценить и смягчить их как можно раньше.

Возможности управления кризисом

PAS 200:2011 очень ясно, что он не предписывает решения. Нет контрольных перечней и не должно быть, поскольку хорошая практика в готовности к кризису - это то, что каждая организация должна развивать в уникальном контексте этой организации. PAS 200:2011 обеспечивает основу, в которой компания может это сделать. В частности, PAS 200:2011 предоставляет «четыре основных требования к возможностям:

- Интеллектуальное требование, которое включает в себя способность анализировать ситуации, устанавливать стратегию, определять варианты, принимать решения и оценивать их влияние. Он также включает общие концепции, лежащие в основе дисциплины антикризисное управление.

- Организационное требование, которое включает структуры и процессы, необходимые для воплощения решений в действие, и анализ их воздействия.

- Культурное требование, которое отражает готовность персонала делиться и поддерживать намерения и политику топ-менеджеров.

- Логистическое требование, которое отражает способность поддерживать решения, применяя нужные ресурсы в нужном месте, в нужное время.

Кризисные атаки

До того, как они произойдут, большинство кризисов отправляет след сигналов раннего предупреждения, которые объявляют о возможности возникновения кризиса: эти сигналы иногда очень слабы или трудно обнаружить. Ниже приводятся некоторые ограничения критических предупреждений:

- Слабые или тонкие сигналы

- Источники кризисных сигналов не считаются достоверными
- Сигналы или угрозы, встроенные в обычные сообщения
- Систематически искаженные сообщения о рисках / угрозах

Сигналы, не доходящие до соответствующих лиц. Компании, похожие на отдельных лиц, пытаются отрицать их недостатки. Причины, по которым организации не участвуют в надлежащем управлении кризисом, часто:

- Отрицательные организации отрицают, что они могут быть уязвимы для угроз неминуемого кризиса и, таким образом, решают, что не следует предпринимать никаких мер.

- Непризнание-организация признают, что кризис затронет организацию, но ее влияние считается слишком маленьким, чтобы его можно было принять во внимание; другими словами, масштабы и важность кризиса значительно уменьшились.

- Грандиозные организации полагают, что «мы настолько велики и сильны, что мы будем защищены от кризиса».

- Идеализация - организации считают, что кризисы не происходят с хорошими организациями, игнорируя при этом все существующие сигналы кризиса.

- Интеллектуализация - организации минимизируют вероятность возникновения кризиса.

- Разделение. Организация полагает, что если кризис повлияет на компанию, это затронет только некоторые отделы.

Вывод

Слишком мало организаций учитывают кризисное управление. Возможность управлять кризисами не должна рассматриваться как то, что может быть просто разработано по мере необходимости. Развитие возможностей управления кризисом требует систематического подхода. При разработке возможностей управления кризисом будет много возможностей для взаимодействия с обычными процессами управления бизнесом, обеспечения непрерывности бизнеса, информационной безопасности и управления инцидентами. Организации должны активно изучать кризисы, которые затрагивают организацию или другие организации.

Кроме того, восстановление от кризиса следует рассматривать как возможность регенерации, реструктуризации или перестройки организации. Суть восстановления не должна быть обязательно возвращение к

предыдущей нормальности. Это может означать переход к бизнес-модели организационных структур, которые представляют собой новую нормальность.

ИСТОЧНИК (АНГЛ.): Research gate - An Introduction to Crisis Management - Article. August (2012).