

ЩОДО РОЗРОБЛЕННЯ ПЛАНІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ

Костянтин Войтовський, відділ проблем стратегічного планування центру безпекових досліджень НІСД

Забезпечення організаційної стійкості є важливим напрямом діяльності підприємств і організацій в умовах зростання невизначеності. Міжнародні організації, зокрема Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), продовжують аналізувати чинні практики планування стійкості організацій з метою удосконалення відповідних методик. Такий досвід може бути корисним для України в контексті імплементації Концепції забезпечення національної системи стійкості, затвердженої Указом Президента України від 27 вересня 2021 р. № 479.

Висновки та рекомендації

Законодавство України наразі не визначає обов'язки та повноваження підприємств, установ, організацій формувати плани стійкості, за винятком окремих видів планів реагування на випадок певних надзвичайних ситуацій (зокрема *планів цивільного захисту суб'єкта господарювання на особливий період*). Процес стратегічного планування й управління в державі не систематизований, не узгоджений на різних рівнях. Відсутні важливі елементи планування та нормативно-правового забезпечення, які дозволяли б підприємствам, установам, організаціям розробляти плани стійкості, підвищуючи їхню готовність до дій у кризових умовах.

У зв'язку з цим *Кабінету Міністрів України* **рекомендується**:

1) удосконалити законодавство щодо стратегічного планування та управління в Україні, яке має охоплювати повний цикл стратегічного планування та управління з урахуванням принципів та напрямів забезпечення національної стійкості на всіх рівнях – загальнодержавному, регіональному, місцевому, об'єктовому;

2) врегулювати на нормативно-правовому рівні порядок розроблення та ведення Національного, регіональних, галузевих реєстрів ризиків і загроз у рамках формування системи державного стратегічного планування;

3) організувати роботу з розроблення і впровадження рекомендацій щодо формування та постійного вдосконалення комплексних планів забезпечення

організаційної стійкості та дій у кризових ситуаціях з метою забезпечення безперервності виконання найважливіших функцій організації.

Обґрунтування

Аналіз досвіду розбудови стійкості у державах – членах ОЕСР, зокрема США та Великій Британії, свідчить, що поряд із загальнодержавними й регіональними планами стійкості та дій у надзвичайних ситуаціях (далі – НС)¹ рекомендується і заохочується завчасно готувати й постійно удосконалювати власні плани стійкості установ, організацій та підприємств (далі – організації). Виконання таких планів зберігає функціональність організації у разі настання НС на прийнятному, попередньо визначеному рівні.

При цьому служби екстреної допомоги, організації, що надають важливі соціальні послуги, та об'єкти критичної інфраструктури обов'язково повинні мати такі плани й узгоджувати їх з відповідними державними органами. У деяких країнах формувати такий план необхідно всім організаціям, кількість працівників яких перевищує певну чисельність.

Під час складання зазначених планів основну увагу рекомендується приділяти таким питанням: (1) попередження та запобігання НС; (2) забезпечення готовності до реагування на НС; (3) дії під час НС; (4) ліквідації наслідків масштабних НС, які можуть впливати на ситуацію в певній місцевості та функціональність конкретної організації, а також (5) відновлення діяльності організації після НС.

Кожна організація має планувати власні дії у випадку НС, які можуть порушити її роботу, спричинити фізичну чи екологічну шкоду, смерть чи травмування працівників (членів їхніх сімей) і відвідувачів. Як правило, НС, до яких організації мають підготуватися, визначені у відповідних національних, регіональних або галузевих реєстрах ризиків та загроз (зокрема природні та техногенні загрози, пожежі, повені, небезпечні атмосферні явища, терористичні акти, громадські заворушення, епідемії, епізоотії, проблеми у сфері зв'язку та транспорту, перебої з постачанням комунальних послуг, кіберзагрози, комп'ютерні інциденти тощо), а також НС, унікальні для конкретної організації. Рекомендується формувати загальні плани дій, які можна застосувати в більшості (близько 80 %) НС, та конкретніші плани для окремих специфічних видів ризиків і загроз.

Для методичної допомоги керівництву організацій у розробленні та удосконаленні таких планів у країнах ОЕСР створено відповідні посібники, настанови

¹ National policy frameworks on resilience in OECD countries. OECD. URL: <https://www.oecd.org/cfe/regionaldevelopment/national-policy-resilience-frameworks.pdf> ; Building resilience: New strategies for strengthening infrastructure resilience and maintenance. OECDiLibrary. URL: <https://www.oecdilibrary.org/docserver/354aa2aaen.pdf?expires=1675780486&id=id&accname=guest&checksum=DB4C7796716F8F4653C10388A70C98AA>

та керівництва, наприклад, *Інструкцію з планування на випадок надзвичайних ситуацій Федерального агентства з надзвичайних ситуацій США, Керівництво «Підготовка та планування на випадок надзвичайних ситуацій: обов'язки органів реагування та інших»*, додатки до Глави 5 *Керівництва «Готовність до надзвичайних ситуацій»* уряду Великої Британії тощо.

Узагальнимо розглянуте й визначимо основні етапи підготовки плану стійкості та дій організації у НС.

1. Створення групи з планування заходів організаційної стійкості, зокрема дій у НС з огляду на те, що забезпечення організаційної стійкості потребує взаємодії різних структурних підрозділів організації, утворення вертикальних і горизонтальних зв'язків, а також формування відповідного бюджету.

2. Формування бачення забезпечення організаційної стійкості передбачає визначення: 1) критично важливих функцій організації, які не повинні перериватися в умовах НС; 2) цінностей, на яких базується діяльність організації та які мають залишатися незмінними навіть під час кризи; 3) основних та альтернативних ланцюгів постачання (від можливості отримання сировинних матеріалів, засобів, інформації до постачання готової продукції – товарів або послуг кінцевим споживачам); 4) підходів до формування культури стійкості в персоналу організації; 5) ролі організації в національній системі стійкості та її зв'язків з іншими організаціями, зокрема уповноваженими органами державної і місцевої влади, організаціями критичної інфраструктури тощо.

Метою зміцнення організаційної стійкості є цілеспрямоване підвищення здатності організації сприймати, адаптуватися та ефективно реагувати на різкі та раптові зміни її середовища, що дозволяє вистояти і продовжувати функціонувати під час кризи, швидко відновлюватися і розвиватися.

3. Розгляд актуальних ризиків і загроз:

1) дослідження середовища функціонування організації, визначення зовнішніх і внутрішніх ризиків, які загрожують перериванням основних функцій, зокрема ознайомлення з чинними національними й регіональними реєстрами ризиків і загроз, вивчення досвіду попередніх НС, які вже траплялися в організації чи державі та можуть вплинути на діяльність організації, оцінювання ймовірності виникнення конкретних НС, їх можливого впливу на людей, майно та продовження діяльності, обмірковування можливих наслідків НС, каскадних ефектів тощо;

2) вивчення нормативних актів, які регулюють порядок дій під час НС.

4. Аналіз власних спроможностей організації, зокрема процедур кризового менеджменту:

1) встановлення максимально допустимого зниження обсягів виконання функцій, критично важливих для сталої діяльності організації, а також орієнтовного періоду часу для їх повноцінного відновлення;

2) визначення ключових служб організації, а також критично важливого персоналу, які мають забезпечувати безперервне виконання основних функцій під час кризи;

3) виявлення внутрішніх і зовнішніх ресурсів, резервів і спроможностей організації для забезпечення її сталого функціонування, зокрема складання переліку критично важливого обладнання, основних та резервних ліній зв'язку (за потреби захищеного) з керівництвом, партнерами, постачальниками і споживачами продукції, екстреними службами, персоналом установи тощо; наявності запасів засобів першої допомоги; обладнання для екстреного живлення; можливостей для евакуації персоналу та релокації організації; налагодження роботи у дистанційному або іншому режимі тощо;

4) актуалізація чинних планів і політики організації, зокрема планів управління ризиками, евакуації (з приміщення, будівлі або ураженої місцевості), протипожежної безпеки та документів, що стосуються процедур охорони здоров'я, безпеки персоналу тощо.

5. Розроблення плану стійкості організації. Рекомендовану структуру такого плану наведено в *додатку*.

6. Узгодження плану стійкості організації з відповідними керівними органами та екстреними службами, налагодження взаємодії з ними з метою отримання необхідної підтримки чи допомоги.

7. Перевірка плану. Перш ніж офіційно затверджувати та реалізовувати план, рекомендується перевірити його на навчаннях та тренуваннях з елементами моделювання. Зазвичай, тренування є економічно ефективним методом тестування плану і процедур. Вони або демонструють життєздатність плану, або виявляють проблеми і недоліки, усунення яких поліпшує його.

8. Реалізація плану передбачає не тільки виконання визначених заходів під час НС, але й підвищення рівня професійної підготовки персоналу, відповідального за планування на випадок НС, постійну роботу щодо виявлення та усунення вразливостей організації, дослідження тенденцій у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації, періодичні навчання та тренування персоналу, зокрема за участі представників екстрених служб, самооцінку стійкості, перегляд і коригування плану.

Додаток

Рекомендована структура плану стійкості організації

План може складатися з таких розділів.

Загальні положення – викладення мети плану, правової основи його складання, типів надзвичайних ситуацій, які можуть виникнути, а також повноважень і відповідальності основного персоналу організації.

Організація кризового менеджменту – порядок управління в умовах НС, забезпечення безпеки, зв'язку, захисту, збереження персоналу та майна, адміністрування та логістики, відновлення.

*Стандартні процедури реагування на надзвичайні ситуації*² – алгоритми дій організації та її персоналу у випадку реалізації певного сценарію НС. Можливе розроблення серії формалізованих контрольних переліків дій або карт необхідних заходів для термінового використання персоналом у НС, перелік яких визначила для себе організація. Визначають першочергові дії, які варто вжити для оцінювання ситуації, попередження, захисту працівників і відвідувачів, а також важливої інформації, майна та інших активів, взаємодії з екстреними службами, продовження діяльності організації під час кризи, відновлення діяльності тощо.

Супровідні документи до плану:

- списки персоналу організації (зокрема того, який має бути екстрено викликаний і залучений до реагування на НС і способи зв'язку з ним – основні та альтернативні), а також осіб, які перебувають на її території під час настання НС;

- карти будівель і об'єктів, плани поверхів із зазначенням комунальних магістралей (електроенергії, газу, води тощо) і вузлів їх відключення, ліній сигналізації, систем пожежогасіння, виходів, сходів, визначених шляхів евакуації та зон обмеженого доступу;

- основні та альтернативні канали зв'язку з екстреними службами, вищими органами управління тощо.

² Стандартні операційні процедури (СОП, англ. SOP – Standard Operating Procedure) – набір покрокових інструкцій для однотипного виконання послідовності будь-яких дій.