

Ellana Molchanova

*PhD in Economics, Associate Professor
State University of Trade and Economics*

ACTION PLAN FOR CRISIS MANAGEMENT

Summary

The research examines the structure of the anti-crisis management plan. With the help of the presented structure of the plan, the company has the opportunity to reduce or reduce the impact of crises. Focusing on the protection of personnel and all stakeholders allows to reduce the impact of the crisis on operational activities and productivity. The article focuses on the main components of the plan: risk analysis, activation protocol, chain of command, command center plan, response plan, internal communication plan, external communication plan, resources, training, and review. Before developing a crisis management plan, step-by-step recommendations should be followed. 5 basic steps are covered that enable basic rules and risk assessments, business impact, planning, and response. Training is an especially important part of forming a plan. The article proposes an American approach to the formation of anti-crisis management plans, in which the main attention is paid to specific actions, not to politicians, organizational schemes, etc.

Вступ

Ситуація, яка склалася сьогодні в Україні виявила абсолютну неготовність всіх підприємств України. Ми аналізували складні ринкові відносини, нестабільність та невизначеність в діяльності підприємств. Аналізували зовнішнє середовище, по відношенню до підприємства, аналізували виробничо-фінансові показники, виявляли різноманітні локальні або системні кризи, виявляли загрози виникнення банкрутства. В залежності від періоду, за який проводився аналіз, були запропоновані різні антикризові заходи. Це простежується майже у всіх наукових роботах Т.Є. Пенкіна, З.Є. Шершньова, А.Є. Черпак, С.В. Оборська [1], Л.І. Скібіцька, В.В. Матвеев, В.І. Щелкунов, С.М. Подреза [2], Борзенко В.І. [3], Іванюта С.М. [4], Ковалевська А.В. [5], Кривов'язок І.В. [6], Лігоненко Л.О. [7], Пушкарь А.І. [8], Рамазанов С.К., Надьон Г.О., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. [9], Саймон Х. [10], Тюріна Н.М. [11], Шембель Ю.С. [12], Штангрет [13]. Нажаль всі структури підручників майже однакові і всі вони формують у студентів навичок антикризового управління на основі виявлення умов здійснення господарської діяльності компанії. Першочерговим є завдання виявлення кризових явищ

підприємства, потім принципів і методів прогнозування та подолання кризових явищ. Найголовніше – виявити ознаки, які загрожують підприємству, та запропонувати механізмів їх протидії.

Нажаль, виявляти ознаки вкрай важко, але важливо. Повернемося до практики американських консалтингових компаній. Перша порада – підготовка плану антикризового управління. План антикризового управління описує, як ваш бізнес відреагує на кризу, включаючи тих, хто буде задіяний у ньому, і які дії буде виконувати. План прагне мінімізувати шкоду від кризи та відновити операційну діяльність якомога швидше.

Кризи проявляються у різних формах, але загалом вони загрожують діяльності вашої організації, репутації, фінансам або стратегічним цілям. Деякі кризи ставлять під загрозу життя, здоров'я та безпеку. План антикризового управління є ключовим елементом антикризового управління.

За даними опитування Deloitte 2018 року серед великих компаній у всьому світі, 84% мають план антикризового управління проти 49%, які були зафіксовані аналогічним опитуванням Deloitte щодо антикризового управління у 2015 році [14].

На просторі Інтернету в доступі є план антикризового управління виробника яйця і яєчних продуктів «Овостар Юніон» [15]. Цей план відрізняється від майже всіх запропонованих підходів, представлених у наукових публікаціях.

Отже, розглянемо американській підхід

Розділ 1. Важливість плану антикризового управління

Наявність плану антикризового управління є критично важливою, оскільки без нього люди, які переживають стрес, можуть приймати неправильні рішення та ненавмисно посилювати чи погіршувати кризу. Швидкі конструктивні дії можуть бути запорукою виживання організації.

На хвилі кризи план змушує співробітників зосереджуватись на головних пріоритетах організації та боротися зі страхом та невизначеністю, які можуть завдати шкоди організації. Більше того, створення плану допомагає вам виявити загрози, мінімізувати їх вірогідність та покращити швидкість реакції.

Потужний план антикризового управління також має важливе значення, оскільки надзвичайні ситуації та катастрофи стаються частіше, ніж усвідомлюють багато людей. У 2019 році консалтингова компанія PwC опитала понад 2000 керівників вищого рівня по всьому світу і виявила, що 69 відсотків пережили принаймні одну корпоративну кризу за останні п'ять років; хоча насправді ці керівники переживали в середньому три кризи за той самий період часу [16].

Ці кризи розподілились майже на 20 різних категорій, найпоширенішими є фінансові кризи або кризи ліквідності, технологічний збій та операційний збій. Кіберзлочинність, стихійні лиха, вірусні соціальні медіа та неправомірні дії керівництва також були включені до цього списку.

Планування допомагає компанії стримувати та пом'якшувати негативні наслідки кризи, що може включати шкідливу репутацію, операційні збої, юридичні або нормативно-правові проблеми. Криза може стати причиною припинення роботи компанії. Яскравим прикладом корпоративної кризи є випадок компанії Enron, яка зазнала краху на початку 2000-х через скандал, що розпочався з фальсифікованої бухгалтерії [17].

Мета плану антикризового управління

План антикризового управління готує організацію до того, щоб впоратися з несподіваним лихом наступним чином:

- скорочує і зменшує вплив кризи;
- захищає співробітників та інших людей, на яких має безпосередній вплив;
- максимально зменшує вплив кризи на операційну діяльність і продуктивність;
- захищає репутацію компанії.

Кризове планування спрямоване на те, щоб зробити компанію більш стійкою і більш здатною протистояти довгостроковим наслідкам кризи. Вищезгадане дослідження PwC показало, що організації, які мають план реагування на кризу, показали кращі результати (після кризи) майже в два рази. Фактично, 41 % цих компаній з планами стали сильнішими, ніж раніше, і в результаті виручка 39 % зросла [16].

Генеральний директор та інші керівники вищої ланки в організації в значній мірі несуть відповідальність за забезпечення наявності стратегії кризового управління. Однак планування антикризового управління є обов'язком керівника антикризового управління та його команди, а також підтримки з боку відділу забезпечення підтримки бізнесу, управління ризиками, юридичних та інших спеціалізованих відділів.

Розробка плану антикризового управління

Команда антикризового управління в основному відповідає за створення антикризового плану. Усі члени команди роблять свій внесок, а також консультуються з іншими стекхолдерами, такими як операційний персонал та вищий менеджмент. План визначає ролі кожного учасника у реагуванні на кризу та розподіляє обов'язки на кожного члена антикризової команди.

Хороший антикризовий план містить безліч елементів, які готують членів кризової групи ефективно виконувати свої обов'язки, коли настає

криза. Ви повинні включати до плану ролі та обов'язки кожного учасника команди, ланцюг підпорядкування, структуру системи команди, а також комунікаційні елементи. Слід також включити протоколи активації певного плану при настанні кризової ситуації.

Оскільки надзвичайні ситуації непередбачувані – і кризи часто розгортаються саме так, як ви передбачали – ваш план управління кризами повинен бути гнучким і практичним. Тому переконайтеся, що ваш план може адаптуватися до мінливих обставин і що ви можете реально здійснити його під тиском цих обставин.

10 компонентів плану:

1. Аналіз ризиків: окресліть сценарії кризи, з якими, на вашу думку, може зіткнутися ваша організація. Уявлення про потенційні події допоможе побудувати план. Вам не потрібно включати всі можливі ризики, але охоплюйте слід охопити доволі широкий спектр, наприклад, стихійне лихо, кібератака, втрата комунального забезпечення, технологічний збій, смерть генерального директора, стрільба на робочому місці, фінансова криза, експлуатаційна аварія та невдача у запровадженні продукту.

2. Протокол активації. Обов'язково вкажіть тригери для плану управління кризою, оскільки першою природною реакцією на надзвичайну ситуацію часто буває параліч. Використовуючи рівень терміновості в якості критерію, визначте обставини, які активізують конкретну реакцію на кризу. Крім того, поясніть, як посилити цю реакцію в разі, якщо криза виявиться більш серйозною, ніж здавалася спочатку. Залежно від типу та місця події протокол також повинен показувати вашим співробітникам, як реагувати. Також протокол повинен встановити певну комунікацію, яка буде сигналізувати про закінчення кризи.

3. Ланцюжок підпорядкування: включіть до свого плану організаційну схему управління кризовими ситуаціями, щоб було ясно, хто має остаточні повноваження і хто кому підпорядковується. Створення чітко визначеної організаційної схеми підтримує координацію і узгодженість, чого децентралізованим організаціям іноді важко досягти. Залежно від серйозності події, ваш план може вимагати додаткових рівнів управління. Наприклад, надзвичайна ситуація на одному об'єкті може активувати групу реагування та лідера на цьому конкретному об'єкті, але криза в масштабах всієї компанії вимагає наявності кризової групи в штаб-квартирі, якій підпорядковуються відповідні регіональні групи.

4. План командного центру: визначте, що стане базою для здійснення керуванням антикризової групи. Крім того, вкажіть, які витратні матеріали і та додаткові ресурси потрібні будуть команді. У разі, якщо

перший командний центр недоступний, вам також буде потрібно призначити резервний командний центр.

5. План з реагування. Детально сплануйте, як ви будете реагувати на різні сценарії. Це планування включає розподіл відповідальності за кожне завдання. Думайте про реагування як про модульні елементи, які ви повинні використовувати в залежності від ситуації. Осмислення кризи таким чином робить ваш план управління кризовими ситуаціями адаптивним.

У найкращих планах використовується підхід, заснований на врахуванні всіх небезпек, тобто ви складаєте план не з урахуванням конкретної кризи, а з урахуванням всіх потенційних небезпек. Використання цього підходу гарантує, що у вас буде послідовна реакція, і команда завжди готова, незалежно від характеру кризи.

6. План внутрішньої комунікації: створіть систему і методи розповсюдження інформації в середині компанії, щоб члени групи кризового управління могли спілкуватися один з одним. Зберіть контактну інформацію для всіх членів команди, а також тих осіб, до кого вам доведеться звернутися за тих чи інших обставин, включаючи зовнішніх консультантів і профільних експертів. Ви повинні знайти способи поширення термінової інформації серед співробітників, наприклад використовувати розсилку текстових повідомлень чи автоматичні дзвінки, або впровадити платформу, що дозволяє персоналу зареєструватися і повідомляти про свою безпеку і місцезнаходження. Визначте, як ви будете ділитися конфіденційними новинами всередині компанії, наприклад, про загрозу життєздатності компанії або про загибель людей. Крім того, не забудьте розробити графік і механізм оновлення інформації.

7. План зовнішньої комунікації: визначте план спілкування з громадськістю та ключовими стекголдерами. Призначте офіційного представника компанії. Розробіть докладні інструкції із зазначенням того, кому ви будете надавати інформацію (наприклад, ЗМІ в певному районі). Також підготуйте проекти оголошень компанії, подробиці яких ви можете заповнити пізніше, коли у вас буде відповідна інформація. Слід розставити пріоритети в своїх стратегічних комунікаційних цілях і визначте теми для обговорення. Переконайтеся, що ваші плани збігаються з іншими комунікаційними зусиллями: соцмережі, офіційна сторінка компанії. Будьте готові створити спеціальний веб-сайт або телефонну лінію, щоб відповідати на питання споживачів чи громадськості.

8. Ресурси. Подумайте про все, що може знадобитися команді антикризового управління, від каски до кредитних карт та резервного консультанта зв'язків з громадськістю. Інформаційні ресурси будуть

особливо важливі під час кризи. Ці ресурси включають в себе безліч варіантів: угоди із зацікавленими сторонами, в тому числі профспілкові контракти, карти об'єктів, графіки, блок-схеми основних процесів і процедур, контракти з постачальниками, інформація про пільги тощо.

9. Навчання: можливість швидко виконати план управління кризовими ситуаціями має першочергове значення, і проведення навчання і тренінгів з командою кризового управління має вирішальне значення для досягнення цієї мети. Репетиції та моделювання ситуацій можуть виявити недоліки в плані, а практика допоможе антикризовій команді освоїтися зі своїми індивідуальними ролями і працювати разом. Слідкуйте за оновленнями, регулярно тренуйтеся. Крім того, забезпечте навчання інших співробітників залежно від їх конкретної роботи, наприклад, покажіть начальнику складу, як користуватися вогнегасником, поясніть виробничому партнеру, як зупинити складальну лінію, або навчіть помічника керівника відповідати на дзвінки від ЗМІ.

10. Перегляд: створіть структурований процес перегляду поточного плану для можливості відслідковувати його виконання. Через зміни всередині компанії або зовнішньому середовищі вам необхідно буде оновити план управління кризовими ситуаціями. Після реальної кризи команда повинна проаналізувати, що пройшло добре, а що ні. Зробіть висновки і внести необхідні зміни до плану.

Розділ 2. П'ять кроків до складання плану антикризового управління

П'ять кроків для складання плану антикризового управління:

- 1) основні правила і оцінка ризиків;
- 2) аналіз впливу на бізнес;
- 3) планування реагування і непередбачених обставин;
- 4) тренування і координація;
- 5) огляд.

Виконайте наступні дії, щоб створити план з усіма необхідними елементами.

Крок 1 плану управління кризовими ситуаціями: основні правила та оцінка ризиків (Додаток 2) [18].

1. Перегляньте місію і цінності вашої організації і переконайтеся, що ваш план відображає ці цілі. Якщо ви будете ставити на чільне місце загальну місію і цінності вашої компанії, в ваших рішеннях буде відображатися пріоритет чесності, прозорості та поваги до життя і спільноти.

2. Обов'язково визначте головні стратегічні пріоритети вашої організації в кризовій ситуації, такі як здатність продовжувати виконувати замовлення.

Хороший план починається з визначення стратегічних цілей організації, яка бореться з кризою / банкрутством. Створіть свій план в контексті системи антикризового управління, де буде чітко визначені безпекові пріоритети.

3. Визначте всі потенційні типи криз, з якими може зіткнутися ваш бізнес, і потім класифікуйте їх за критерієм ймовірності і ступеню впливу. Ваш основний план буде включати заходи реагування на найбільш вірогідні кризи.

Для визначення ймовірності також необхідний аналіз вразливостей, оскільки вони можуть відіграти ключову роль у виникненні внутрішньої кризи або загострення зовнішньої кризи. Наприклад, якщо у вас не розроблені відповідні правила поведіння з летючими хімічними речовинами, ймовірність вибуху або пожежі зростає. Цей процес надає можливість виявити слабкі сторони і дає вам можливість усунути їх на ранній стадії, і, можливо, запобігти виникненню кризи.

Характер вашого бізнесу буде визначати конкретні ризики і слабкі сторони. Однак кожній організації слід розпочати з деяких загальних питань щодо оцінки культури ризиків і ризиків для основних функцій і процесів. Використовуйте цей шаблон для опрацювання питань оцінки ризиків, які можуть застосовуватися практично до будь-якої організації.

Після того як ви визначили потенційні ризики, ви можете використовувати наступний шаблон матриці управління ризиками для їх ранжування. Оцінивши як потенційну ймовірність кризи, так і очікувану серйозність впливу, ви можете визначити пріоритетність пом'якшення ризиків (Додаток 3) [18].

Подумайте про першочергові дії або підготовку, які зможуть запобігти виникненню кризи. Включіть ці варіанти до плану антикризового управління.

В рамках оцінки ризиків визначте типові попереджувальні знаки для кожної кризи, щоб ви могли бути напоготові і швидко відреагувати. Якщо ви не впевнені, чи є певна ситуація кризою, задайте собі наступні питання:

1. Чи може ця подія порушити нормальну роботу компанії?
2. Чи позначиться інцидент негативно на компанії або підірве довіру клієнтів, регулюючих органів, інвесторів або інших зацікавлених сторін?
3. Чи буде ця подія залучати небажану увагу регулюючих органів або засобів масової інформації?
4. Наскільки ймовірно загострення цієї події і якими будуть наслідки?

Деякі попереджувальні знаки зрозумілі і конкретні, як прогноз погоди. Інші більш приховані і розкриваються з часом.

Наприклад, фінансовими симптомами назріваючої кризи можуть бути негативний грошовий потік, недостатній операційний дохід для покриття операційних витрат, залежність від кредитів і боргів, падіння цін акцій і

обсягів продажу. Попереджувальні сигнали про кризу продажів включають відсутність повторних замовлень, зміна фундаментальних показників галузі, надходження доходів від одного або декількох клієнтів.

До операційних попереджуючих сигналів відносяться повторювані проблеми з обладнанням, недостатня швидкість роботи систем управління, непередбачувані аномалії в процесах, зростаючі проблеми контролю якості, висока плинність кадрів і проблеми з профспілками.

Частково проблема визначення попереджувальних сигналів полягає в тому, щоб відрізнити їх від повсякденних проблем, які докучають компанії. Як індивідуальні, так і організаційні упередження (наприклад, схильність до інформації, що зміцнює існуючі переконання і групове мислення) можуть заважати сприйняттю дійсних сигналів кризи. Досвід і знання життєво важливі для розпізнавання ознак кризи, як і їх коректна інтерпретація.

Наприклад, що стосується витоку нафти Deepwater Horizon в Мексиканській затоці в 2010 році, BP (British Petroleum) пізніше заявила, що операційна бригада виявила сигнали катастрофи, але неправильно їх інтерпретувала і вирішила, що вони несерйозні. Неправильне тлумачення призвело до вибуху, який сягнув величезних масштабів.

План управління кризовими ситуаціями, крок 2: аналіз впливу на бізнес

Наступним кроком є виконання аналізу впливу на бізнес, в якому ви уточнюєте прогнози ймовірних впливів на ваш бізнес на основі оцінки ризиків. Зосередьтеся в першу чергу на найбільш ймовірних сценаріях.

Розрахунок враховує детальний аналіз фінансових та інших наслідків кризи для вашого бізнесу, включаючи збої у виробництві, операційних процесах, наданні послуг та інших видах діяльності. Ці наслідки можуть проявлятися як зниження продажів, штрафи і репутаційні збитки.

Крок 3 плану управління кризовими ситуаціями: Планування реагування і дії в надзвичайних ситуаціях

Планування реагування і непередбачених обставин готує ваш бізнес до практичних аспектів реальної кризи. У вашому плануванні кризового управління цей крок, ймовірно, буде найбільш значущим.

По-перше, визначте, як ваша компанія повинна реагувати на кризи, які ви визначили як ймовірні і потенційно мають найбільший негативний вплив. Криза рідко розвивається точно так, як ви планували, тому ваш базовий план повинен ґрунтуватися на підході, що враховує всі небезпеки, а це означає, що він повинен бути адаптований до широкого спектру обставин.

Хороший спосіб досягти такої універсальності – думати про заходи реагування як про модулі або елементи, які ви можете додавати при

необхідності. Заходи можуть бути спрямовані на дії щодо упередження певних ситуацій. Ці дії можуть включати наступне:

- 1) зупинка виробництва;
- 2) виклик екстрених служб;
- 3) офіційне повідомлення компанії;
- 4) розгляд відповідних юридичних питань;
- 5) евакуація об'єкта;
- 6) спілкування з регулюючими органами;
- 7) отримання екстреної кредитної лінії;
- 8) консультування;
- 9) прийняття заходів безпеки;
- 10) повідомлення керівників вищої ланки; відключення комунальних послуг;
- 11) відкликання партії продукції.

По-друге, слід зіставити найбільш ймовірні сценарії ризику з необхідними елементами реагування.

Наприклад, забруднення харчового продукту викличе такі реакції: зупинку виробництва; офіційне повідомлення компанії; повідомлення керівників вищої ланки; відкликання партії продукту; спілкування з регулюючими органами; розгляд відповідних юридичних питань; і, можливо, отримання екстреної кредитної лінії.

Хоча ваша реакція на затоплення складу, очевидно, буде відрізнитися від реакції на проблему забруднення харчових продуктів. Щоб створити більш повний портфель всіх небезпек для цього випадку, інші модулі, такі як забезпечення захисту, звернення до страховика і пошук фахівця для ремонту пошкоджень, нанесених водою.

Тимчасові кризи (наприклад, пандемія) вимагають незвичних заходів, які зазвичай визначаються в додатках. Але навіть додаткові розділи плану будуть включати загальні заходи реагування, наприклад, перехід на роботу з дому.

По-третє, призначте реалістичні ролі командам або особам. Також створіть докладну часову шкалу, за якою буде визначений порядок дій, щоб належним чином відреагувати на конкретну катастрофу.

По-четверте, для кожного сценарію подумайте про причини виникнення проблеми. Також слід подумати про використання інструментів і ресурсів, які вам знадобляться для реагування на кризу, а також про те, як довго криза, ймовірно, триватиме, як криза вплине на клієнтів і як ви відреагуєте на їх реакцію.

По-п'яте, подумайте про інших стейкхолдерів, чи буде потрібна допомога зовнішніх фахівців і як ви будете координувати заходи з іншими протоколами в надзвичайних ситуаціях. Крім того, при

необхідності визначте, як криза вплине на вашу здатність дотримуватися нормативних вимог.

У плані повинні бути вказані етапи розробки і прийняття рішень і доведення їх до відома виконавчої команди і / або управління організації, а також спосіб досягнення того чи іншого рішення. У плані повинні бути вказані прийнятні галузеві стандарти, а також додаткові заходи, як рекомендаційна база при розвиненні конкретних сценаріїв кризи.

По-шосте, *планування комунікацій* – важлива частина реагування у випадку непередбачених обставин. Визначте представника компанії у період кризи (генеральний директор або інший керівник вищої ланки повинен виступати в ролі громадської особи при серйозних лихах). Однак, як правило, найкраще підходить людина, найбільш обізнана в функціонуванні відділу/підрозділу, який зазнав кризи. Якщо у вашій організації є спеціальний представник зі зв'язків з громадськістю, він також стане логічним вибором для подібної ситуації.

Складіть ключові повідомлення та оберіть теми для обговорення як для внутрішніх, так і для зовнішніх стейкхолдерів, а також сплануйте, як, коли і з ким ви будете спілкуватися під час кризи.

План управління кризовими ситуаціями, крок 4: навчання і координація

Після того, як ви повністю розробили свій план кризового управління, перемкніть свою увагу на забезпечення того, щоб члени команди і інший ключовий персонал знали, як виконувати свої ролі. Вам також слід координувати свої дії зі стейкхолдерами. Крім того, не забудьте попередити постачальників і підрядників, щоб вони могли відповідним чином відреагувати на кризову ситуацію.

Надайте план всім членам команди антикризового управління. Роздрукуйте паперові копії плану і роздайте їх в зазначеному командному пункті. Крім того, не забудьте зберегти план в електронному вигляді, щоб ваші співробітники могли отримати до нього доступ зі своїх мобільних пристроїв.

Відразу після того, як ви представите план, підготуйте команду, щоб всі учасники відчували себе комфортно, виконуючи свої обов'язки, і працювали разом. Потім регулярно (наприклад, раз в квартал) впроваджуйте тренінги і тестування.

Надайте своїм співробітникам інформацію, що має відношення до їх посад. Наприклад, розповсюдьте протокол для віддаленої роботи і для відновлення роботи в офісі. Крім того, повідомте своїм співробітникам про їх обов'язки відповідно до планів забезпечення підтримки бізнесу.

План управління кризовими ситуаціями, крок 5: перегляд і оновлення

Щоб ваш план управління в кризовій ситуації був актуальним, заплануйте регулярний аналіз його змісту.

При оновленні плану не забудьте включити в свій бізнес актуальні зміни. При внесенні оновлень враховуйте зміни в процесах, постачальниках, об'єктах і персоналі. Експерти з антикризового управління рекомендують переглядати ваш план не рідше одного разу на рік.

Якщо у вас криза, проаналізуйте заходи і включіть оцінку сильних і слабких сторін у свій план.

Розділ 3. План антикризового управління

План антикризового управління (Додаток 4) [18] відрізняється від стандартного антикризового плану тим, що він направлений на послідовність, стабілізацію і відновлення діяльності компанії. Хоча ці два плани істотно перетинаються, план дій зазвичай будується навколо графіка.

Ви також можете перетворити план антикризового управління в скорочену версію відповідного плану, в якому основна увага приділяється конкретним діям, а не політикам, організаційним схемам тощо.

Хоча антикризовий план є всеосяжним, план антикризового управління може виступати в якості посібника для швидкого старту. З цієї причини план дій може служити дуже ефективним інструментом в розпал кризи, швидко повідомляючи вам, що вам слід робити далі.

Контрольний список плану антикризового управління

Коли ви закінчите свій план антикризового управління, переконайтеся, що він зрозумілий і повний. Охопіть все необхідне, оцініть доступність і простоту використання плану. Ви можете включити резюме плану управління кризою.

Зробіть план простим і доступним для пошуку, включивши маркери, нумеровані списки і схему або зміст.

Потім перевірте свій план на основі цього контрольного списку питань:

1. Чи відображає ваш план місію і цінності вашої організації?
2. Чи є у вас заходи щодо виявлення ознак кризи?
3. Чи є у вас контактна інформація всіх членів команди антикризового управління, а також ключових консультантів, зацікавлених сторін і служб підтримки?
4. Чи представляють ваші кризові сценарії ряд найбільш ймовірних надзвичайних ситуацій для вашої організації?
5. Чи визначили ви основні елементи заходів з реагування?
6. Чи відобразили ви заходи з реагування для кожного сценарію кризи?

7. Чи спланували ви кризову комунікацію?
8. Чи існує чітка ієрархія команд в кризовій команді?
9. Чи визначили ви поодержуючі сигнали, що свідчать про те, коли сталася криза і коли ситуація знову прояснилася?
10. Чи включає ваш антикризовий план процедури оцінки серйозності кризи та її впливу?
11. Чи врахували ви тренінги і регулярні оновлення плану?
12. Ви визначили і створили командний центр?
13. Чи були у вас визначені і отримані всі необхідні резервні ресурси?

Висновки

Наявність плану антикризового управління є критично важливою запорукою виживання вашої організації. Планування допомагає компанії стримувати та пом'якшувати негативні наслідки кризи, що може включати шкоду репутації, операційні збої, юридичні або нормативно-правові проблеми. План антикризового скорочує і зменшує вплив кризи; захищає співробітників та інших людей, на яких має безпосередній вплив; він максимально зменшує вплив кризи на операційну діяльність і продуктивність; він захищає репутацію компанії. Кризове планування спрямоване на те, щоб зробити компанію більш стійкою і більш здатною протистояти довгостроковим наслідкам кризи. 10 компонентів плану: аналіз ризиків, протокол активації, ланцюжок підпорядкування, план командного центру, план з реагування, план внутрішньої комунікації, план зовнішньої комунікації, ресурси, навчання та перегляд. Для складання плану антикризового управління включають 5 кроків: основні правила і оцінка ризиків; аналіз впливу на бізнес; планування реагування і непередбачених обставин; тренування і координація та огляд.

План антикризового управління відрізняється від стандартного антикризового плану тим, що він направлений на послідовність, стабілізацію і відновлення діяльності компанії. Хоча ці два плани істотно перетинаються, план дій зазвичай будується навколо графіка. Зазвичай план антикризового управління перетворюють в скорочену версію відповідного плану, в якому основна увага приділяється конкретним діям, а не політикам, організаційним схемам тощо. На останньому сайті слід оцінити доступність і простоту використання плану.

Зазначені етапи формування відображають американській підхід у формуванні антикризових планів управління. Антикризова команда може адаптувати під своє підприємство запропоновані шаблони. Все залежить від напрямку діяльності компанії.

Список використаних джерел:

1. Антикризове управління підприємством: навч.-метод. посіб. для сам ост. вивч. дисц. / Т.Є. Пенкіна, З.Є. Шершньова, А.Є. Черпак, С.В. Оборська. 2-ге вид. перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2014. 14 с.
2. Антикризоровий менеджмент [текст]: навч. посіб. / Л.І. Скібіцька, В.В. Матвеев, В.І. Щелкунов, С.М. Подреза. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 588 с.
3. Борзенко В.І. Антикризове управління : навчальний посібник. Харків : Видавництво Іванченка І.С., 2016. 232 с.
4. Іванюта С.М. Антикризове управління : навч.посіб. для слухачів вищих навч.закладів. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 287 с.
5. Ковалевська А.В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» для студентів 5 курсу заочної форми навчання ЦПО та ЗН освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» галузі знань 0305 – Економіка та підприємництво напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства та слухачів другої вищої освіти заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст» спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства (за видами економічної діяльності). Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016. 140 с.
6. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с. ISBN 978-617-7939-25-1.
7. Лігоненко Л.О., Хіленко О.О. Антикризове управління підприємством : опорний конспект лекцій. Київ : КНТЕУ, 2013. 192 с.
8. Пушкарь А.И., Тридед А.Н., Колос А.Л. Антикризисное управление: стратеги, модели, механизмы. Харків : ХДЕУ, 2001. 452 с.
9. Рамазанов С.К., Надьон Г.О., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Інноваційні технології антикризового управління економічними системами. Монографія / Під ред. проф. С.К. Рамазанова. Луганськ – Київ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 480 с.
10. Саймон Х. Как преодолеть кризис. 33 эффективных решения для вашей компании. Нью-Йорк, 2016. 432 с.
11. Тюріна Н.М., Карвацька Н.С., Грабовська І.В. Антикризове управління [текст]: навч.посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
12. Шембель Ю.С. Прогнозування кризового стану підприємства й обґрунтування комплексу заходів антикризового управління. Дніпропетровськ : НМАУ, 2012. 188 с.
13. Штангрет А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Знання, 2007. 335 с.
14. Deloitte. Perspectives Industry Outlooks. URL: https://www2.deloitte.com/us/en/pages/outlooks/industry-outlooks.html?icid=wn_industry-outlooks (дата звернення: 13.12.2022).
15. План антикризового управління і забезпечення безперервності бізнесу групи компаній «ОВОСТАР ЮНІОН». URL: <https://ovostar.ua/uploads/sustainable/5fce45a27d148.pdf> (дата звернення: 13.12.2022).
16. PwC. Crisis management. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/crisis-management.htm> (дата звернення: 13.12.2022).
17. Enron Scandal: The Fall of a Wall Street Darling. URL: <https://www.investopedia.com/updates/enron-scandal-summary>.
18. Smartsheet: web site. URL: [https://www.smartsheet.com/marketplace/template-gallery#sort=relevancy&numberOfResults=24&f:@app_type=\[Template,Template-Set\]&f:@language=\[English\]](https://www.smartsheet.com/marketplace/template-gallery#sort=relevancy&numberOfResults=24&f:@app_type=[Template,Template-Set]&f:@language=[English]) (дата звернення: 13.12.2022).

References:

1. Pienkina T.Ie., Shershnova Z.Ie., Cherpak A.Ie., Oborska S.V. (2014) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: navch.-metod. posib. dlia sam ost. vyvch. dysts [Anti-crisis management of the enterprise: teaching method. manual for the station itself studied disc]. Kyiv: KNEU, p. 14.
2. Skibitska L.I., Matvieiev V.V., Shchelkunov V.I., Podrieza S.M. (2014) Antykryzovyi menedzhment: navchalnyi posibnyk [Anti-crisis management: training. manual]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, p. 588.
3. Borzenko V. I. (2016) Antykryzove upravlinnia: navchalnyi posibnyk [Anti-crisis management: training manual]. Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenka. I S., p. 232.
4. Ivaniuta S.M. (2007) Antykryzove upravlinnia: navch.posib. dlia slukhachiv vyshchikh navch.zakladiv [Anti-crisis management: training manual. for students of higher educational institutions]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, p. 287.
5. Kovalevska A.V. (2016) Konspekt leksii z dystsypliny «Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom» dlia studentiv 5 kursu zaochnoi formy navchannia TsPO ta ZN osvitno-kvalifikatsiinoho rivnia «bakalavr» haluzi znan 0305 – Ekonomika ta pidpriemnytstvo napriamu pidhotovky 6.030504 – Ekonomika pidpriemstva ta slukhachiv druhoi vyshchoi osvity zaochnoi formy navchannia osvitno-kvalifikatsiinoho rivnia «spetsialist» spetsialnosti 7.03050401 – Ekonomika pidpriemstva (za vydamy ekonomichnoi diialnosti) [Synopsis of lectures on the discipline "Anti-crisis management of the enterprise" for students of the 5th year of the correspondence form of training of the CPO and ZN of the educational and qualification level "bachelor" in the field of knowledge 0305 – Economics and entrepreneurship in the field of training 6.030504 – Economics of the enterprise and students of the second higher education correspondence education of the educational and qualification level "specialist" specialty 7.03050401 – Enterprise economics (by types of economic activity)]. Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova, p. 140.
6. Kryvoviazuk I.V. (2020) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom : navchalnyi posibnyk. 3-tie vydannia, dopovn. i pererobl [Anti-crisis management of the enterprise: a study guide. 3rd edition, supplement. and processing]. Kyiv : Vydavnychi dim “Kondor”, p. 396. ISBN 978-617-7939-25-1.
7. Lihonenko L.O., Khilenko O.O. (2013) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: oporny konspekt leksii [Anti-crisis management of the enterprise: reference synopsis of lectures]. Kyiv: KNTEU, p. 192.
8. Pushkar A.Y., Tryded A.N., Kolos A.L. (2001) Antykryzysnoe upravlenye: stratehy, modely, mekhanyzmi [Anti-crisis management: strategies, models, mechanisms]. Kharkiv: KhDEU, p. 452.
9. Ramazanov S.K., Nadon H.O., Stepanenko O.P., Tymashova L.A. (2009) Innovatsiini tekhnolohii antykryzovoho upravlinnia ekonomichnyimi systemamy. Monohrafiia [Innovative technologies of anti-crisis management of economic systems. Monograph]. Luhansk – Kyiv: Vyd-vo SNU im. V. Dalia, p. 480.
10. Saimon Kh. (2016) Kak preodolet kryzys. 33 efektyvnykh resheniya dlia vashei kompanyy [How to overcome the crisis. 33 effective solutions for your company]. Niu-York, p. 432.
11. Tiurina N.M., Karvatska N.S., Hrabovska I.V. (2012) Antykryzove upravlinnia: navch.posib [Anti-crisis management: training manual]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, p. 448.
12. Shembel Yu.S. (2012) Prohnozuvannia kryzovoho stanu pidpriemstva y obgruntuvannia kompleksu zakhodiv antykryzovoho upravlinnia [Forecasting the crisis state

of the enterprise and substantiating the complex of anti-crisis management measures]. Dnipropetrovsk: NMAU, p. 188 .

13. Shtanhret A.M., Kopyliuk O.I. (2007) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: navch.posib [Anti-crisis management of the enterprise: training manual]. Kyiv: Znannia, p. 335.

14. Deloitte. Perspectives Industry Outlooks. Available at: https://www2.deloitte.com/us/en/pages/outlooks/industry-outlooks.html?icidwn_industry-outlooks (accessed: 13.12.2022).

15. Plan antykryzovoho upravlinnia i zabezpechennia bezperernosti biznesu hrupy kompanii «OVOSTAR YuNION» [Anti-crisis management plan and ensuring business continuity of the "OVOSTAR UNION" group of companies.]. Available at: <https://ovostar.ua/uploads/sustainable/5fce45a27d148.pdf> (accessed: 13.12.2022).

16. PwC. Crisis management. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/crisis-management.html> (accessed: 13.12.2022).

17. Enron Scandal: The Fall of a Wall Street Darling. Available at: <https://www.investopedia.com/updates/enron-scandal-summary>.

18. Smartsheet: web site. Available at: [https://www.smartsheet.com/marketplace/templategallery#sort=relevancy&numberOfResults=24&f:@app_type=\[Template,Template-Set\]&f:@language=\[English\]](https://www.smartsheet.com/marketplace/templategallery#sort=relevancy&numberOfResults=24&f:@app_type=[Template,Template-Set]&f:@language=[English]) (accessed: 13.12.2022).

ШАБЛОН ПЛАНУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
КОРПОРАТИВНИЙ ПЛАН АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

ПЛАН АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

НАЗВА КОМПАНІЇ

Адреса компанії

Веб-сайт

ВЕРСІЯ 0.0.0

00/00/0000

ІСТОРИЯ ЗМІН				
ВЕРСІЯ	ЗАТВЕРДЖЕНО	ДАТА РЕДАЦІЇ	ХАРАКТЕРИСТИКА ЗМІН	АВТОР

ПІДГОТОВЛЕНО

НАЗВА

ДАТА

ЗАТВЕРДЖЕНО

НАЗВА

ДАТА

ЗМІСТ

КАТЕГОРІЇ КРИЗ.....	13
СЦЕНАРІЇ КРИЗ.....	13
ВКАЗІВКИ ЩОДО АКТИВАЦІЇ ПЛАНУ.....	14
ПОТЕНЦІЙНИЙ ВПЛИВ КРИЗИ.....	14
КОМАНДА З АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ.....	15
СПИСОК ДЛЯ ЗВ'ЯЗКУ.....	16
КОМУНІКАЦІЙНИЙ ЦЕНТР З АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ.....	17
ЗАПОБІГАННЯ.....	18
РЕАГУВАННЯ.....	19
ВІДНОВЛЕННЯ.....	20

КАТЕГОРІЇ КРИЗ

КАТЕГОРІЯ	РІВЕНЬ КРИЗИ	КОНТАКТНА ОСОБА	КОНТАКТНА ІНФОРМАЦІЯ
	1 = НАЙМЕНШ ТЯЖКИЙ 5 = НАЙБІЛЬШ ТЯЖКИЙ		

СЦЕНАРІЇ КРИЗИ

УМОВНЕ ПОЗНАЧЕННЯ	НАЗВА	ХАРАКТЕРИСТИКА

ВКАЗІВКИ ЩОДО АКТИВАЦІЇ ПЛАНУ

УМОВНЕ ПОЗНАЧЕННЯ	НАЗВА	ХАРАКТЕРИСТИКА

ПОТЕНЦІЙНИЙ ВПЛИВ КРИЗИ

УМОВНЕ ПОЗНАЧЕННЯ	НАЗВА	ХАРАКТЕРИСТИКА

КОМАНДА З УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ

РОЛЬ	ІМ'Я ТА ПОСАДА	НОМЕР ТЕЛЕФОНУ	ЗАДАЧІ / ЗАХОДИ
КРИЗИС-МЕНЕДЖЕР			
МЕНЕДЖЕР З БЕЗПЕКИ			
PR-КОНСУЛЬТАНТ			
HR-КОНСУЛЬТАНТ			
МЕДИЧНИЙ КОНСУЛЬТАНТ			
ЮРИДИЧНИЙ КОНСУЛЬТАНТ			
ІТ-КОНСУЛЬТАНТ			
КОНСУЛЬТАНТ З БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ			

СПИСОК ДЛЯ ЗВ'ЯЗКУ

ІМ'Я	ПОСАДА	НОМЕР ТЕЛЕФОНУ	АДРЕСА ЕЛЕКТРОННОЇ ПОШТИ

КОМУНІКАЦІЙНИЙ ЦЕНТР АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

ОСНОВНЕ РОЗТАШУВАННЯ КЦАУ	ОСНОВНА АДРЕСА КЦАУ	ОСНОВНИЙ НОМЕР ТЕЛЕФОНУ КЦАУ

ЛОКАЛЬНЕ РОЗТАШУВАННЯ КЦАУ	ЛОКАЛЬНА АДРЕСА КЦАУ	ЛОКАЛЬНИЙ НОМЕР ТЕЛЕФОНУ КЦАУ

АЛЬТЕРНАТИВНЕ РОЗТАШУВАННЯ КЦАУ	АЛЬТЕРНАТИВНА АДРЕСА КЦАУ	АЛЬТЕРНАТИВНИЙ НОМЕР ТЕЛЕФОНУ КЦАУ

ЗАПОБІГАННЯ

СТРАТЕГІЯ ЗАПОБІГАННЯ	КАТЕГОРІЯ ЗАПОБІГАННЯ	ЗАХОДИ / ЗАВДАННЯ	ВІДПОВІДАЛЬНА ОСОБА

РЕАГУВАННЯ

СТРАТЕГІЯ РЕАГУВАННЯ	КАТЕГОРІЯ РЕАГУВАННЯ	ЗАХОДИ / ЗАВДАННЯ	ВІДПОВІДАЛЬНА ОСОБА

ВІДНОВЛЕННЯ

СТРАТЕГІЯ ВІДНОВЛЕННЯ	КАТЕГОРІЯ ВІДНОВЛЕННЯ	ВПЛИВ НА БІЗНЕС	ПЕРШОЧЕРГОВІ ЦІЛІ ВІДНОВЛЕННЯ	ЗАХОДИ / ЗАВДАННЯ	ВІДПОВІ- ДАЛЬНА ОСОБА

Анкетування: оцінки бізнес-ризиків
ЗАВЕРШЕНО

ДАТА

--	--

Отримайте контекстуальну інформацію щодо культури ризиків вашої організації, поставивши ці запитання щодо роботи в цілому.

Яка загальна схильність компанії до ризику?	
Чи важливе управління ризиками для досягнення цілей організації?	
Чи існують системи для ідентифікації та реагування на зміни, які можуть вплинути на організацію? (Такі зміни включають такі речі, як нові закони.)	
Чи діє надійний контроль з питань бухгалтерського обліку та фінансових питань?	
Чи є в минулому проблеми з шахрайством або невідповідності вимогам?	
Якою є репутація компанії?	
Яким є комунікаційний клімат? Які комунікативні бар'єри існують? Чи карають людей за висловлення власної думки?	
Чи добре обізнане керівництво про те, що відбувається на передовій бізнесу?	
Чи існує активна програма для моніторингу та звітування про ризики?	
Чи є достатніми існуючі програми безпеки та освіти?	
Чи переглядає вище керівництво рішення, які тягнуть за собою значний ризик?	
Чи є управління сталим?	
Чи проводить організація планування на випадок непередбачених ситуацій?	

Якою є місія вашої компанії?

Якими є довгострокові цілі та завдання компанії?

Якими є короткострокові цілі та завдання компанії?

Які основні процеси чи основні функції допомагають досягти вашої місії, цілей та завдань?

Для кожного основного процесу або основної функції перелічіть ключові заходи, щодо їх забезпечення.

ОСНОВНИЙ ПРОЦЕС / ФУНКЦІЯ	КЛЮЧОВІ ЗАХОДИ

Якими є ризики щодо цих заходів?

Задійте мозковий штурм для визначення як об'єктивних (вимірюваних), так і суб'єктивних (якісних) ризиків, таких як травматизм працівників та економічний спад.

Поглибтеся, щоб зрозуміти фактори ризику для кожного заходу, задавши такі питання:

1. Що, як правило, йде не так у цьому процесі чи функції?
2. Що може призвести до порушення процесу?
3. Які події можуть бути катастрофічними для цієї функції?
4. Які найбільші занепокоєння мають працівники в цій сфері?
5. Чи є процеси та дії прямолінійними та повторюваними, чи вони складні та можуть змінюватися?
6. Чи добре підготовлений персонал?
7. Чи є процедури виконання процесу чітко визначеними та добре задокументованими?
8. Чи можуть співробітники відмовлятися або ухилятися від виконання роботи під тиском будь-якої з наступних причин: тому що вони повинні дотримуватися строків; тому що їм не вистачає матеріалів, часу чи управлінської підтримки; або тому, що процедури громіздкі або не мають сенсу?
9. Чи працюють працівники регулярно довгими робочими годинами, вночі або нерегулярними змінами?
10. Чи спостерігалася висока текучість кадрів чи зберігся ключовий персонал за останній рік?
11. Чи реструктурувала компанія цей процес чи змінювала вид діяльності за останній рік?
12. Чи розроблені заходи для забезпечення безпеки?
13. Чи викликали ІТ-системи проблеми у цій діяльності?
14. Чи є контроль та інформування про винятки, несправності, помилки, відхилення та проблеми?
15. Які ризики зросли та зменшились за останній рік та чому?
16. Чи розглядала компанія, що могло б статися з цим процесом, якщо сталися збої в роботі? (Основні збої включають такі події, як втрата приміщень, ключового персоналу чи ІТ-систем?)

Якби виникли визначені вами ризики, яким би був вплив цих ризиків на бізнес?

Спробуйте оцінити вплив цих випадків на такі сфери вашого бізнесу: фінансова, операційна, маркетингова, репутаційна, юридична, персонал, екологія, майно / активи та інтелектуальна власність. Також опишіть ступінь тяжкості впливу та тривалість впливу.

РИЗИК	ВПЛИВ	СЕРЙОЗНІСТЬ	ТРИВАЛІСТЬ

МАТРИЦЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

НАЗВА		ЦІЛЬ									
ПОЗНАЧЕННЯ	РИЗИК	ПОПЕРЕДНЄ ПОМ'ЯКШЕННЯ			ВІДДІЛ / РОЗТАШУ-ВАННЯ	ПОМ'ЯКШЕННЯ / ПОПЕРЕДЖЕННЯ / ЗАХОДИ	ПОДАЛЬШЕ ПОМ'ЯКШЕННЯ			ЧИ МОЖНА ПРОВЖИТИ?	
		СЕРЙОЗНІСТЬ РИЗИКУ	ВІРОГДНІСТЬ РИЗИКУ	РІВЕНЬ РИЗИКУ			СЕРЙОЗНІСТЬ РИЗИКУ	RISK LIKELIHOOD	РІВЕНЬ РИЗИКУ		
		- прийнятний - допустимий - небажаний - нестерпний	- малоймовірно - можливо - ймовірний	- низький - середній - високий - надзвичай-ний			- прийнятний - допустимий - небажаний - нестерпний	малоймовірно - можливо - ймовірно	- низький - середній - високий - надзвичай-ний	так / ні	
		прийнятний									
		допустимий									
		небажаний									
		нестерпний									

ПЛАН ДІЙ З УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ

ПЛАН ДІЙ З УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ

НАЗВА КОМПАНІЇ

Адреса компанії

Веб-сайт

ВЕРСІЯ 0.0.0

00/00/0000

ІСТОРІЯ ЗМІН				
ВЕРСІЯ	ЗАТВЕРДЖЕНО	ДАТА ПЕРЕГЛЯДУ	ОПИС ЗМІН	АВТОР

ПІДГОТОВЛЕНО		НАЗВА		ДАТА	
ЗАТВЕРДЖЕНО		НАЗВА		ДАТА	

ЗМІСТ

1. ВИСОКОРІВНЕВИЙ ПЛАН ДІЙ З УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ
2. КЛЮЧОВИЙ ПЕРСОНАЛ І КОНТАКТНА ІНФОРМАЦІЯ
3. ПРОЦЕДУРА ПЕРЕДАЧІ ІНФОРМАЦІЇ
4. ПРОЦЕДУРА З ВІДНОВЛЕННЯ ПІСЛЯ КРИЗИ
5. ПЛАН ВІДНОВЛЕННЯ В МОБІЛЬНОМУ ВИРОБНИЧОМУ ПУНКТІ
6. ПЛАН ВІДНОВЛЕННЯ У «ХОТ-САЙТІ»
7. ПРОЦЕСС РЕКОНСТРУКЦІЇ
8. ПЛАН ВІДНОВЛЕННЯ – ПРАКТИКА ТА ВПРАВИ
9. ПЕРЕБУДОВА ВИРОБНИЧОГО ПУНКТУ, ЗАХОПЛЕНОГО КРИЗОЮ
10. ПЛАН ЗМІН ЧИ ОНОВЛЕНЬ

1. ВИСОКОРІВНЕВИЙ ПЛАН ДІЙ З УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ

Це основні цілі вашого плану дій з управління кризовими ситуаціями.

2. КЛЮЧОВИЙ ПЕРСОНАЛ ТА КОНТАКТНА ІНФОРМАЦІЯ

Це ключові ресурси, задіяні в плані управління кризовими ситуаціями, включаючи всі ключові зацікавлені сторони та сторонні ресурси.

ІМ'Я ТА ПОСАДА	РОЛЬ	ТЕЛЕФОН	ЕЛЕКТРОННА ПОШТА	ПОШТОВА АДРЕСА

3. ПРОЦЕДУРА ПЕРЕДАЧІ ІНФОРМАЦІЇ

Це процедури, які слід виконувати у випадку кризи або значного порушення в роботі підприємства

4. ПРОЦЕДУРА ВІДНОВЛЕННЯ ПІСЛЯ КРИЗИ

Це ключові компоненти плану, до яких слід негайно звернутися та діяти у разі надзвичайної ситуації.

5. ПЛАН ВІДНОВЛЕННЯ У МОБІЛЬНОМУ ВИРОБНИЧОГО ПУНКТУ

Це відповідна інформація, необхідна для продовження планів відновлення у мобільному виробничому пункті (основному).

--

6. ПЛАН ВІДНОВЛЕННЯ У «ХОТ-САЙТІ»

Це актуальна інформація, необхідна для продовження планів відновлення та звичайних ділових операцій у альтернативному або резервному виробничому пункті. Тимчасово використовуйте цей "хот-сайт", поки ви вирішуєте кризу на головному виробничому пункті

--

7. ПРОЦЕС РЕКОНСТРУКЦІЇ

Це кроки та ресурси, необхідні для відновлення порушених систем або бізнесу.

--

8. ПЛАН ВІДНОВЛЕННЯ – ПРАКТИКА ТА ВПРАВИ

Це план, який ви повинні виконати для підготовки до кризи.

9. ПЕРЕБУДОВА ВИРОБНИЧОГО ПУНКТУ, ЗАХОПЛЕНОГО КРИЗОЮ

Це кроки і ресурси, необхідні для того, щоб відновити пункти, захоплені кризою.

10. ПЛАН ЗМІН ЧИ ОНОВЛЕНЬ

Це деталі щодо будь-яких змін або оновлень, які ви вносите в свій план дій, з зазначенням змін версій.