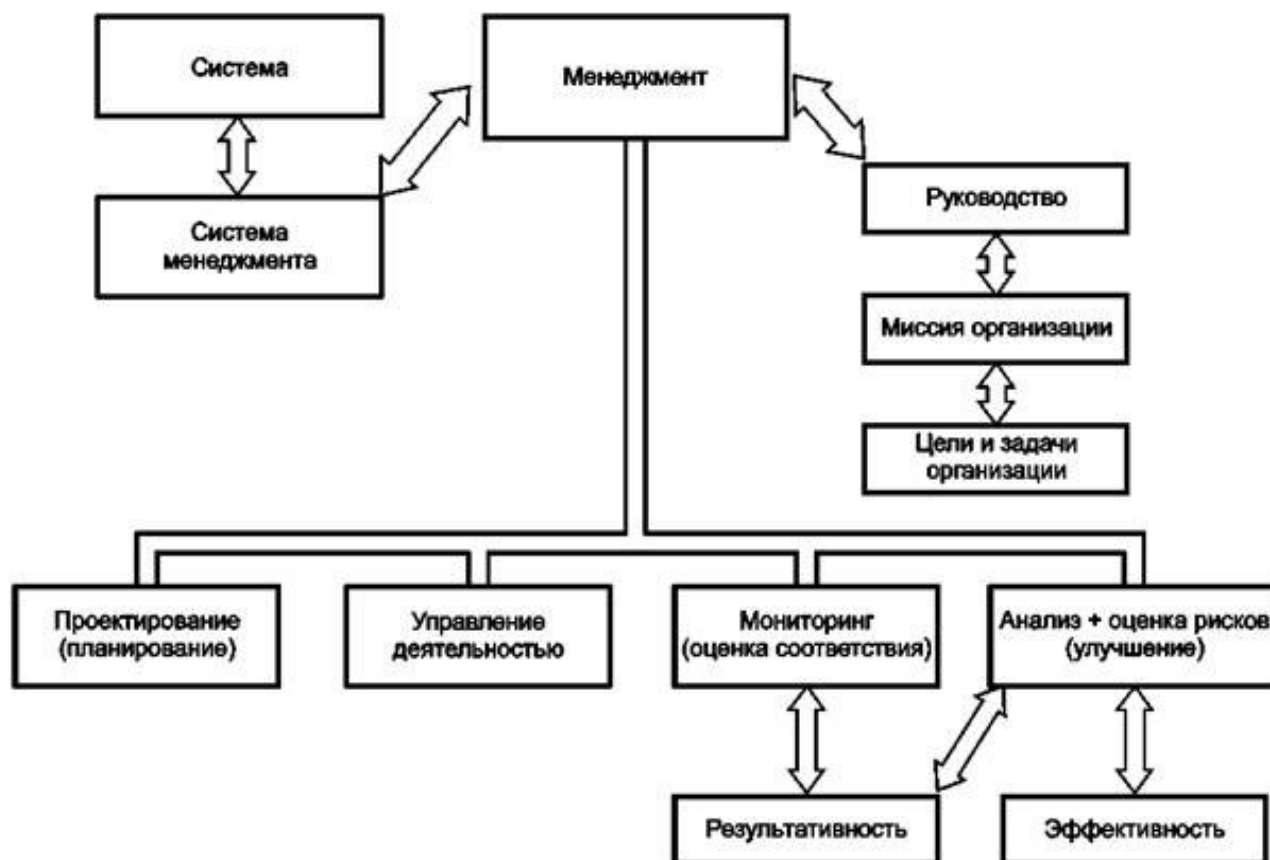


## 8. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

8.1. Схема взаимосвязи между понятиями, входящими в категорию менеджмента организации



**Система менеджмента (management system):** это система управления ресурсами (человеческими, финансовыми, техническими и пр.) для достижения predetermined целей. Различные части системы менеджмента организации, могут быть интегрированы в единую систему менеджмента. Цели, процессы и ресурсы, относящиеся к качеству, росту, финансированию, прибыльности, окружающей среде, безопасности труда и охране здоровья, энергетике, безопасности и другим аспектам организации, могут наиболее результативно и эффективно достигаться и использоваться, когда **системы менеджмента** интегрирована с другими системами менеджмента.

**менеджмент (management):** Скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией.

**руководство (manual):** Люди, которые направляют чью-нибудь деятельность.

**результативность (effectiveness):** Степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.

**мониторинг (monitoring):** Определение (3.11.1) статуса системы (3.5.1), процесса (3.4.1), продукции (3.7.6), услуги (3.7.7) или действия.

### Примечания

1. Для определения статуса может возникнуть необходимость проверить, проконтролировать или отследить.

2. Мониторинг, как правило, является определением статуса объекта (3.6.1), выполняемым на различных этапах или сроках.

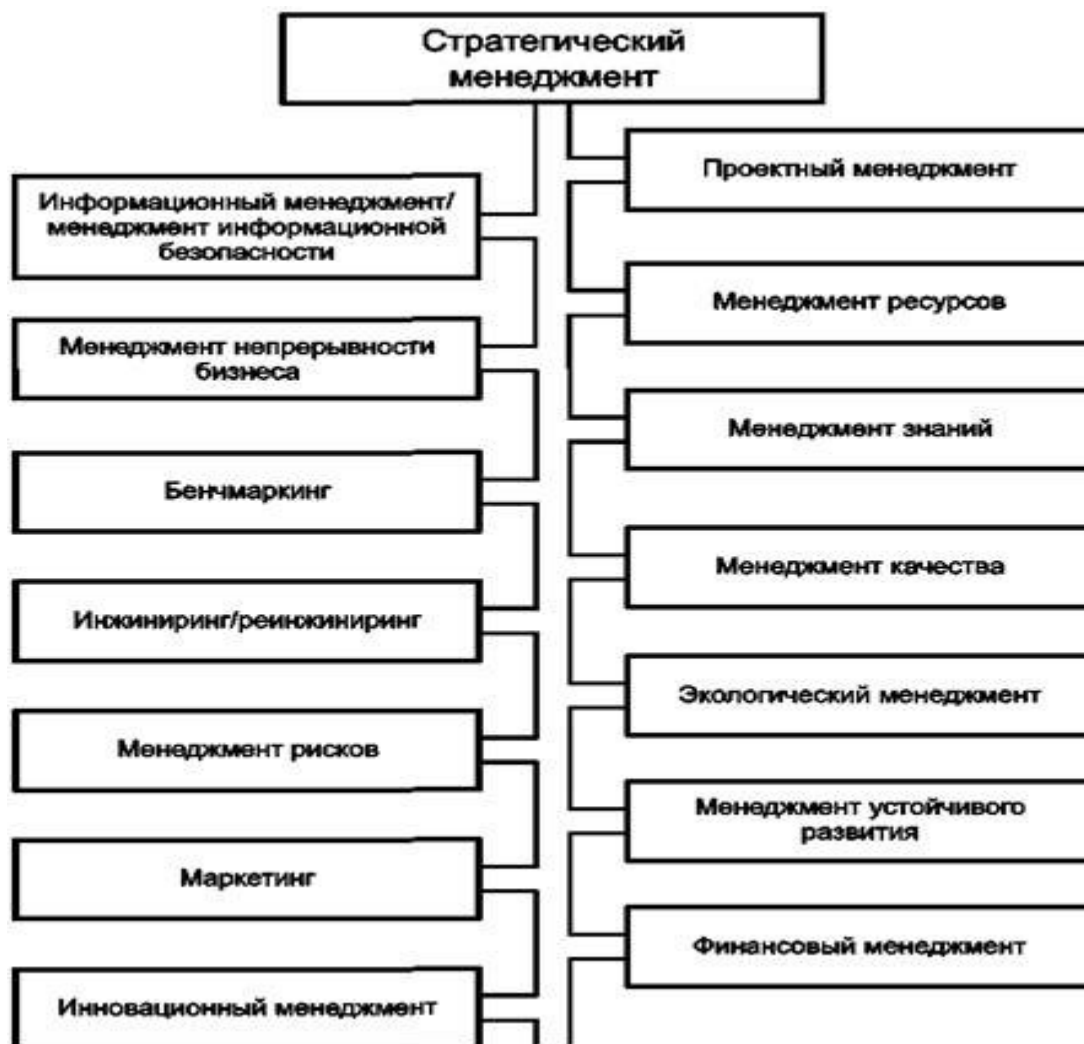
**анализ** (review): Деятельность, предпринимаемая для установления пригодности, адекватности, результативности рассматриваемого объекта для достижения установленных целей.

**оценка риска:** Процесс, охватывающий идентификацию риска, анализ риска и сравнительную оценку риска. [ГОСТ Р 51897-2011]

**эффективность** (efficiency): Соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

**миссия** (mission): Характеристика бизнеса, в которой предприятие описывает продукцию или услугу для потребителя, которые оно намерено выполнить. [ГОСТ 19439-2008]

## 8.2. Виды систем менеджмента



## 9. ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### 9.1. Проектный менеджмент, управление проектами (project management):

Приложение знаний, навыков, инструментов и методов к операциям проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту. ГОСТ Р 56715.5-2015

9.2. Процесс проектного менеджмента, процесс ПМ (project management process): Использование ресурсов или информации (в рамках группы процессов проектного менеджмента) для достижения результата процесса.

#### Примечания

1. Процесс всегда имеет Вход (результаты предшествующих процессов) и соответственно Выход (результаты мероприятий процесса).

2. Например, процессы инициализации, процессы планирования, процессы контроля и завершающие процессы. Данные процессы (группы процессов) присущи любому проекту, у них есть определенная последовательность, независимо от области приложения или специфики жизненного цикла проекта. Группы процессов управления проектами не являются фазами проекта.

9.3. План проекта (project plan): Формальный утвержденный документ, используемый для организации, координации и контроля исполнения проекта. Основополагающее использование плана проекта заключается в документировании планируемых предположений и решений для обеспечения связи между участниками проекта и для документирования целей, предметной области, расписания работ и стоимости проекта. План проекта может быть как укрупненным, так и детальным.

9.4. Календарный план (flow plan): Формальный документ, содержащий перечень работ проекта, их логические взаимосвязи, исполнителей и продолжительности работ; ресурсные, временные и внешние ограничения и, на их основе, сроки выполнения работ проекта с учетом условий его реализации, целей и результатов.

9.5. Система информации и отчетности (information and reporting system): Совокупность средств и правил передачи информации (с ориентацией на целевые группы) и составления отчетности (с ориентацией на требования в отношении документации).

**Примечания**

1. Сюда входят анализ, оценка, выводы о тенденциях, бухгалтерский учет.
2. С учетом определенных путей и средств направления отчетов в системе отчетности устанавливаются, в том числе, оформление, содержание, формат, сроки подачи отчетов и распределение отчетов по проекту.

**9.6. Инициализация проекта** (группа процессов инициализации) (initiating phase): Совокупность работ и процессов по формальной инициализации проекта.

**Примечание** — Сюда входит, в том числе, первоначальная разработка целей, назначение ответственных и т. д.

**9.7. Заинтересованная сторона** (stakeholder): Лицо или организация, чьи интересы могут быть затронуты в ходе реализации проекта.

**Примечание** — Сюда относятся, например, заказчик, подрядит, руководитель проекта, сотрудники проекта, пользователи результатов проекта, представители подрядчика, живущие по соседству, объединения по защите природы, городская администрация, банки и т. д.

**9.8. Система процессов** (process house): Модель, которая связывает важные группы процессов организации друг с другом.

**Примечание** — При этом различают четыре группы процессов (процессы общего руководства, процессы проектного менеджмента, обеспечивающие процессы и процессы создания продукта).

**9.9. Структура декомпозиции работ** (work breakdown structure (WBS): Структурная декомпозиция работ проекта, ориентированная на основные результаты проекта, определяющие его предметную область. Каждый нижестоящий уровень структуры представляет собой детализацию элемента высшего уровня проекта. Элементом проекта может быть как продукт, услуга, так и пакет работ или работа.

**Примечание** — Каждый вышестоящий элемент должен полностью описываться подчиненными ему элементами. Самым маленьким элементом структурного плана проекта является пакет работ.

## 10. МЕНЕДЖМЕНТ РЕСУРСОВ

**10.1. Менеджмент ресурсов:** Процессы определения и обеспечения организации ресурсами, необходимыми для внедрения и поддержания в рабочем состоянии системы менеджмента, постоянного повышения её результативности, а также повышения удовлетворенности потребителей путем выполнения их требований.

**10.2. Ресурсы:** Используемые и потенциальные источники удовлетворения потребностей общества.

### Примечания

1. Укрупненно можно подразделить все ресурсы на материальные и энергетические (первичные и вторичные), интеллектуальные, трудовые, информационные, финансовые, временные, традиционные и нетрадиционные.

2. К ресурсам относят работников, инфраструктуру, производственную среду, информацию, поставщиков и партнеров, природные и финансовые ресурсы; материальные ресурсы, такие как усовершенствованные производственные и вспомогательные средства; нематериальные ресурсы, такие как интеллектуальная собственность; ресурсы и механизмы, содействующие инновационным постоянным улучшениям.

**10.3. Удовлетворенность потребителя (customer satisfaction):** Восприятие потребителем (3.2.4) степени выполнения его ожиданий.

### Примечания

1. Ожидания потребителя могут быть не известны организации (3.2.1) или даже самому потребителю пока продукция (3.7.6) или услуги (3.7.7) не будут ему поставлены / оказаны. Для достижения высокой удовлетворенности потребителя необходимо выполнять ожидание потребителей, даже если оно не установлено или не является обычно предполагаемым или обязательным.

2. Претензии (3.9.3) являются показателем низкой удовлетворенности потребителя но их отсутствие не обязательно предполагает высокую удовлетворенность потребителя.

3. Даже если требования (3.6.4) потребителя были с ним согласованы и выполнены, это не обязательно обеспечивает высокую удовлетворенность потребителя.

**10.4. Потребитель (customer):** Лицо или организация (3.2.1), которые могут получать или получают продукцию (3.7.6) или услугу (3.7.7), предназначенные или требуемые этим лицом или организацией.

Пример — *Клиент, заказчик, конечный пользователь, розничный продавец, получатель продукции или услуг как результатов внутреннего процесса (3.4.1), бенефициар и покупатель.*

Примечание — Потребитель может быть внутренним или внешним по отношению к организации.

## 11. МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНИЙ

**11.1. Знания (knowledge):** Объем восприятий и навыков, которые придуманы людьми. Объем знаний увеличивается пропорционально поступающей информации.

### Примечания

1. Существует множество контекстных определений знания. Такие как:

- «сопряженные знания»;

- «ноу-хау»;

- «рабочие знания»;

- «неформализованные (неявные) знания».

2. Набор данных и информации (с точки зрения некоторой определенной информационной технологии). Включает также различные комбинации новой технологии, производственного опыта, эмоций, верований, значений величин, идей, интуиции, любопытства, мотивации, стилей обучения, отношения, способности доверять, способности решать сложные проблемы, открытости, умения работать в компьютерной сети, коммуникабельности, отношения к риску, наличия духа предпринимательства. Использование знаний приводит к накоплению **ценных активов**, улучшает способность действовать и принимать эффективные решения. В отличие от формализованного знания существует знание неформализованное. Оно также может быть индивидуальным и коллективным.

**11.2. Менеджмент знаний, МЗ (knowledge management):** Дисциплинарный подход к достижению поставленных перед организацией целей путем оптимального использования знаний. ГОСТ Р 53894-2016

### Примечания

1. Менеджмент знаний включает в себя разработку, анализ и внедрение социальных и технологических процессов с целью совершенствования процессов получения и применения знаний в интересах партнеров и клиентов.

2. Плановое или текущее проведение отдельных мероприятий или непрерывное управление процессами для улучшения использования существующих или создания новых индивидуальных или коллективных ресурсов знаний с целью повышения конкурентоспособности предприятия.

**11.3. Система менеджмента знаний, СМЗ (knowledge management system):** Система, предполагающая целостное и комплексное использование людей, процессов и технологий для автоматизации или поддержки различных типов деятельности организации.

### Примечания

1. Большинство СМЗ обязательно должны включать аспекты информационно-коммуникационных технологий (ИКТ).

2. Термин «система менеджмента знаний» — это образное выражение или представление разработки

нового поколения ИКТ-систем, объединенных в корпоративную ИКТ-среду.

3. Контекстно-зависимая основа и инфраструктура СМЗ учитывают комплексный характер знаний и поэтому поддерживают обработку знаний в организациях, для чего необходимо интегрировать, совершенствовать и перекомпоновывать разнородные ИКТ-технологии.

**11.4. Неформализованные (неявные) знания (tacit knowledge):** Знания, постоянно присутствующие в сознании, поведении и восприятии каждого индивидуума. Включают в себя его навыки, опыт, представления, интуицию и взгляды (мнения).

#### **Примечания**

1. Обычно эти знания передаются в процессе дискуссий, неформального общения и взаимодействий между людьми, зачастую с использованием таких лингвистических средств, как метафоры и аналогии, с целью нахождения общего языка. Эти знания трудно представить в формализованной (явной) форме. Они включают в себя **навыки, опыт, взгляды, интуицию и суждения**.

2. Включают теоретические модели, модели поведения, модели перспектив, основанные, главным образом на опытных данных. Знания данного типа подлежат последующей формализации и распространению. Этому может способствовать, например, проведение совместных образовательных мероприятий сразу несколькими организациями.

**11.5. Формализованные (явные) знания (explicit knowledge):** То, что уже известно, т. е. те знания, которые уже сообщались и документировались, например в базе данных. Эти знания можно выражать словами или числами и распределять по документам, спецификациям, руководствам и т. п.

#### **Примечания**

1. Формализованные (явные) знания могут легко выражаться в виде слов и (или) чисел, распространяться путем дискуссий, документов, спецификаций, руководств и т. п., причем можно организовать их документирование для поиска и повторного использования.

2. Могут быть индивидуальными или коллективными. Данные знания обозначают объектами, словами, номерами, представляют в графической форме, в форме рисунков, спецификаций, учебников, процедур и т. п. Формализация данных облегчает их восприятие.

**11.6. Сопряженные знания (articulated knowledge):** Описание работниками способа выполнения работ.

**Примечание** — Сопряженные знания — это термин, иногда используемый для описания передачи неявных знаний между работниками с тем, чтобы сделать возможным улучшение показателей или обучение. Они также иногда могут отражать взгляды работников на реальность конкретных процессов.



11.7. **Ноу-хау (know-how):** Возможности, предоставляемые знаниями и опытом.

**Примечания**

1 Ноу-хау применяют для обозначения контекстуальных знаний и опыта, которые можно использовать для эффективного решения проблем. Они также могут относиться и к навыкам.

2 Этот термин широко используется в юридических фирмах для обозначения их собственной интерпретации законов и нормативов в конкретном контексте.

3 Ноу-хау представляют собой организационно-технические знания и опыт организации производства на основе новейших достижений науки и техники.

11.8. **Ресурсы знаний, активы знаний (knowledge assets):** Формы интеллектуального капитала, которые объединяются для создания ценностей организации. Они включают в себя квалификации, основные процессы, человеческий потенциал, социальный капитал, связанные с работами знания, навыки и опыт, добросовестную практику, подбор сотрудников и поддержание успеха. Являются основой для формирования нематериальных активов.

11.9. **Интеллектуальный капитал (intellectual capital):** Относится к потенциальной ценности различных компонент или потоков капиталов в организации; взаимоотношения и совместная деятельность, которая может увеличивать ценность и применимость этого потенциала для решения реальных бизнес- или организационных задач.

**Примечания**

1 Интеллектуальный капитал применяют для практических решений, которые вносят свой вклад в перевод ценности этого потенциала в финансовые или организационные активы.

2 Это обобщающий термин, который включает в себя интеллектуальную собственность, нематериальные ресурсы и активы знаний.

3 Вид нематериальных активов. Включает три подкатегории: человеческий капитал, структурный капитал, капитал заказчика. Может включать знания сотрудников, информацию о производственных процессах, экспертов, продукты производства, заказчиков, конкурентов, интеллектуальную собственность в виде патентов и лицензий (находящихся в ведении регулятивных органов для защиты общественных интересов).

11.10. **Интеллектуальная собственность (intellectual property):** Активы, почти всегда формализованные, защищенные законодательством и признаваемые в качестве актива благодаря существующим методикам отчетности.



**Примечание** — Включает в себя патенты, торговые марки, авторские права, рецептуры, контракты, компьютерное программное обеспечение и т. д. Все эти продукты защищены законами об интеллектуальной собственности, которые, кроме того, характеризуются как поддающиеся улучшению для оценки и позволяют рассчитывать стоимость и договорные обязательства, например лицензирование.

**11.11. Нематериальные активы (intangible assets):** Нематериальные ресурсы и права организации, которые повышают эффективность работы путем предоставления организации возможности реагировать на запросы пользователей. Они являются формой интеллектуального капитала.

**Примечания**

1 К нематериальным активам организации можно причислить работоспособность, взаимоотношения с заказчиками, корпоративную культуру, каналы сбыта, наименования брендов, креативных сотрудников, инновации и репутацию.

2 Все, что способствует эффективному управлению активами знаний, приводит к образованию нематериальных активов.

3 Нематериальные активы могут иметь большое значение для коммерческой организации. Не имеют физического представления и финансовой перспективы. Могут быть отмечены в графе «престиж фирмы» в балансовых документах. Сюда относят: репутацию фирмы, известность торговой марки, монопольные права и прочие элементы, не включаемые в балансовые документы предприятия (например, «потенциал предприятия», т. е. его способность получить конкурентные преимущества в будущем).

## 12. ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**12.1. Система экологического менеджмента (environmental management system):** Часть системы менеджмента организации (3.16), используемая для разработки и внедрения экологической политики (3.11) и управления ее экологическими аспектами (3.6). [ГОСТ Р ИСО 14001-2016]

**12.2. Экологическая политика (environmental policy):** Официальное заявление высшего руководства организации об основных намерениях и направлениях деятельности в отношении экологической результативности.

**12.3. Высшее руководство (top management):** Назначенное и уполномоченное лицо или группа работников, осуществляющих руководство и управление организацией (3.2.1) на высшем уровне.

### Примечания

1. Высшее руководство (например, в крупной организации, правлении или исполнительном комитете) - это не обязательно владельцы организации, которой они руководят и управляют. Высшее руководство имеет право делегировать полномочия и предоставлять ресурсы в рамках организации.

2. Высшее руководство может делегировать некоторые из своих полномочий одному или нескольким представителям руководства, при этом ответственность сохраняется за высшим руководством. Если область применения системы менеджмента (3.5.3) охватывает только часть организации, под высшим руководством подразумевают тех, кто осуществляет руководство и управляет этой частью организации.

**12.4. Окружающая среда (environment):** Окружение, в котором функционирует организация (3.1.4), включая воздух, воду, землю, природные ресурсы, флору, фауну, людей и их взаимоотношения.

### Примечания

1. Понятие «окружение» может распространяться на среду в пределах от организации до местной, региональной или глобальной системы.

2. Окружение может быть описано с точки зрения биологического разнообразия, экосистем, климата и других характеристик.

**12.5. Экологический аспект (environmental aspect):** Элемент деятельности организации (3.1.4), ее продукции или услуг, который взаимодействует или может взаимодействовать с окружающей средой (3.2.1).

#### Примечания

1. Экологический аспект может являться причиной экологического(их) воздействия (3.2.4). Значимый экологический аспект оказывает или может оказать одно или более значимое экологическое воздействие на окружающую среду.

2. Значимые экологические аспекты определяются организацией с применением одного или более критериев.

#### 12.6 Модель "Планируй - Делай - Проверяй — Действуй"

### Цикл Деминга - PDCA

#### Ключевые элементы

##### Планировать:

Установить необходимые цели и процессы для достижения требований потребителей и целей организации

##### Выполнять:

Применять процессы

##### Контролировать:

Проводить мониторинг и измерение процессов

##### Действовать:

Предпринимать действия для постоянного улучшения результативности процесса



21

12.7. В основу подхода, на котором базируется система экологического менеджмента, положена концепция "Планируй - Делай - Проверяй - Действуй" (Plan, Do, Check and Act) (PDCA). Модель PDCA представляет циклический процесс, применяемый организацией для достижения постоянного улучшения. Модель может применяться к системе экологического менеджмента и к ее отдельным элементам.

Модель может быть описана следующим образом:

- Планируй (Plan): разработка экологических целей и процессов, необходимых для получения результатов, соответствующих экологической политике организации.

- Делай (Do): внедрение процессов, как запланировано.

- Проверь (Check): проведение мониторинга и измерения процессов в отношении реализации экологической политики, включая содержащиеся в ней обязательства, экологических целей и критериев работы, а также отчетность о результатах.

- Действуй (Act): выполнение действий по постоянному улучшению.

12.8. **Экологическое воздействие** (environmental impact): Изменение в *окружающей среде* (3.2.1) отрицательного или положительного характера, полностью или частично являющееся результатом *экологических* аспектов (3.2.2) *организации* (3.1.4) [ГОСТ Р ИСО 14001-2016]

**12.9. Предотвращение загрязнения** (prevention of pollution): Использование процессов, практических методов, технических решений, материалов, продукции, услуг или энергии для того, что- бы избежать, уменьшить или управлять (по отдельности или в комбинации) образованием, выбросом или сбросом любого типа загрязняющего вещества или отходов с целью уменьшения негативных экологических воздействий (3.2.4).

**Примечание** — Предотвращение загрязнения может включать устранение или сокращение источника (загрязнения); изменения процесса, продукции или услуг; эффективное использование ресурсов; замену используемых материалов и видов энергии; повторное использование; восстановление; вторичную переработку; утилизацию; или очистку.

## 13. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

13.1. Финансовый менеджмент направлен на управление движением финансовых ресурсов и финансовых отношений, возникающих между хозяйствующими субъектами в процессе движения финансовых ресурсов.

Финансовый менеджмент представляет собой процесс выработки цели управления финансами и осуществление воздействия на финансы с помощью методов и рычагов финансового механизма для достижения поставленной цели.

13.2. Финансовый менеджмент включает в себя стратегию и тактику управления. Под стратегией в данном случае понимаются общее направление и способ использования средств для достижения поставленной цели. Этому способу соответствует определенный набор правил и ограничений для принятия решений.

Стратегия позволяет сконцентрировать усилия на вариантах решений, не противоречащих принятой стратегии, отбросив все другие варианты. После достижения цели, стратегия как направление и средство ее достижения прекращает свое существование. Новые цели ставят задачу разработки новой стратегии.

Тактика — это конкретные методы и приемы для достижения поставленной цели в конкретных условиях. Задачей тактики управления является выбор оптимального решения и наиболее приемлемых в данной хозяйственной ситуации методов и приемов управления.

13.3. Высшему руководству следует определять финансовые потребности организации и определять необходимые финансовые ресурсы для обеспечения текущей и будущей деятельности организации.

Финансовые ресурсы могут принимать самые разные формы, например наличные средства, ценные бумаги, ссуды или другие финансовые инструменты.

Организации следует устанавливать и поддерживать в соответствующем состоянии процессы мониторинга, управления и отражения в отчетности результативного размещения и эффективного использования финансовых ресурсов для достижения целей организации.

13.4. Финансовая отчетность о деятельности, связанной с работой системы менеджмента, должна использоваться в ходе анализов со стороны руководства.

13.5. Повышение результативности и эффективности системы менеджмента может положительно сказываться на финансовых показателях, в частности:

- внутри организации, за счет сокращения несоответствий процессов и продукции и устранения неэкономного расхода материалов и пустой траты времени;
- за пределами организации, за счет сокращения отказов продукции, стоимости компенсации по гарантиям, ответственности за качество продукции и другим правовым обязательствам, стоимости утраченных потребителей и рынков.

13.6. Целью финансового менеджмента является максимизация прибыли, благосостояния предприятия с помощью рациональной финансовой политики.

13.7. Задачи финансового менеджмента.

13.7.1. Обеспечение наиболее эффективного использования финансовых ресурсов.

13.7.2. Оптимизация денежного оборота.

13.7.3. Оптимизация расходов.

13.7.4. Обеспечение минимизации финансового риска на предприятии.

13.7.5. Оценка потенциальных финансовых возможностей предприятия.

13.7.6. Обеспечение рентабельности предприятия.

13.7.7. Задачи в области антикризисного управления.

13.7.8. Обеспечение текущей финансовой устойчивости предприятия.

13.8. Прибыль — разница между доходами (выручки от реализации товаров и услуг) и затратами на производство или приобретение и сбыт этих товаров и услуг.

**Прибыль = Выручка – Затраты** (в денежном выражении).

13.9. Основными принципами финансового менеджмента являются:

- 1) Финансовая самостоятельность предприятия.
- 2) Самофинансирование предприятия.
- 3) Материальная заинтересованность предприятия.
- 4) Материальная ответственность.
- 5) Обеспечение рисков финансовыми резервами.

13.10. РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ (процентный капитал) — показатель эффективности едино-временных и текущих затрат. Рентабельность комплексно отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных ресурсов, а также природных богатств.

Коэффициент рентабельности рассчитывается как отношение прибыли к активам, ресурсам или потокам, её формирующим. Может выражаться как в прибыли на единицу вложенных средств, так и в прибыли, которую несёт в себе каждая полученная денежная единица. Показатели рентабельности часто выражают в процентах.

## 14. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**14.1. Инновация** (как объект): Конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке или нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности.

**14.2. Инновация** (как деятельность): Внедрение нового или значительно улучшенного продукта, товара или услуги; нового метода маркетинга; или нового организационного метода в деловой практике, организации рабочих мест или осуществлении внешних связей.

**14.3.** Инновация как улучшение существующей или создание совершенно новой продукции, процессов, услуг, а также организационных или бизнес-моделей является основным движущей силой экономического роста.

Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) определяет инновацию как применение новой значительно улучшенной продукции (материальных товаров и услуг), процессов, новых рыночных методов или новых организационных методов в бизнес-практике, при организации рабочих мест или при налаживании внешних отношений.

Инновации могут быть по своей природе технологическими и не технологическими. Более того, не технологические инновации так же важны, как и технологические, хотя наиболее предпочтительна комбинированная модель.

**14.4. Ключевые областях инновационной политики государства:**

- открытый и не дискриминационный доступ на рынок, прямые иностранные инвестиции и политика в области стандартизации;

- политика в области науки и научных исследований, способствующих инновациям;

- цифровая политика, приводящая к развитию информационно-коммуникационных технологий (ИКТ);

- эффективная политика по защите прав интеллектуальной собственности;

- открытость в отношении внутренней конкуренции и появления на внутреннем рынке новых компаний;



– открытая и прозрачная политика в области государственных закупок.

14.5. Стратегической целью государства должно стать наращивание экономического потенциала в результате инновационной политики, понимая, что правительство может сыграть конструктивную роль в помощи развития конкуренции в частном секторе. Правильное проведение инновационной политики требует, чтобы государство овладело тремя компонентами инновационной экосистемы - бизнес-средой, регуляторной средой и средой инновационной политики.

Бизнес-среда включает финансирование, институты частного сектора и финансовые возможности.

Регуляторная среда предоставляет возможность всей организационной структуре применять инновации, включая:

- конкурентную и открытую торговую систему, стимулирующую национальные компании к участию в инновациях на основе добросовестной конкуренции;
- поддержку конкурентоспособности продукции и услуг на рынке с целью привлечения новых участников и использования новых бизнес-моделей;
- налоговую систему, стимулирующую инновации и предоставляющую возможность предприятиям конкурировать на мировых рынках;
- регулятивные требования для бизнеса, которые до возможной степени основываются на гармонизированных и прозрачных стандартах;
- ограничение регулирования в области цифровой экономики, сдерживающего развитие цифровых инноваций и их применение;
- нормотворческий процесс, который является прозрачным и основанным на законах;
- государственные закупки, основанные на представительных стандартах, а также на добросовестной конкуренции;
- защиту интеллектуальной собственности, позволяющую получить отдачу от инноваций.

Среда инновационной политики включает поддержку:

- технологических исследований;
- коммерциализации технологий;
- инфраструктуры цифровых технологий;
- организаций, особенно малых и средних предприятий, в плане

модернизации и повышения производительности.

14.6. Предприятиям прежде всего необходимо уделять внимание следующим видам инноваций:

- технологическим;
- социальным;
- продуктовым;
- организационным;
- маркетинговым.

При необходимости возможно рассмотрение и других видов инноваций, однако вышеперечисленные можно рассматривать как наиболее общие и используемые.

14.7. **Инновационный менеджмент:** Взаимосвязанный комплекс действий, нацеленных на достижение или поддержание необходимого уровня жизнеспособности и конкурентоспособности предприятия с помощью механизмов управления инновационными процессами.

**14.8. Система инновационного менеджмента (IMS):** Часть общей системы менеджмента организации. целью которой является обеспечение ее устойчивого развития и существенного повышения эффективности.

**Примечание** — Эффективная система инновационного менеджмента может быть условно представлена как совокупность структурированной системы целей и приоритетов инновационного развития организации в целом, подсистем организации и их структур, управленческих методик и ресурсов, а также постоянно реализуемых процедур прогнозирования, планирования, обеспечения, управления, улучшения а рамках каждого процесса всей совокупности инновационных процессов организации.

**14.9. Жизненный цикл инновации:** Период времени от зарождения идеи у новатора до освоения и использования его у потребителя инновации.

**14.10. Инновационная деятельность (процесс):** Процесс, направленный на разработку и реализацию конечных результатов научных исследований и разработок либо иных научно-технических достижений, воплощенных в новом или усовершенствованном продукте, реализуемом на рынке, в новом или усовершенствованном технологическом процессе, используемом в практической деятельности, а также связанных с этим дополнительных научных исследований и разработок.

**14.11. Инновационный проект:** Комплекс направленных на достижение экономического эффекта мероприятий по осуществлению инноваций, в том числе по коммерциализации научных и (или) научно-технических результатов.

**14.12. Процессная инновация:** Внедрение нового или значительно улучшенного способа производства или доставки продукта.

**Примечание** — Под процессной инновацией подразумеваются значительные изменения в технологии, производственном оборудовании и/или программном обеспечении. Процессные инновации могут иметь целью снижение себестоимости производства или затрат по доставке продукции, повышение ее качества, либо производство или доставку новых или значительно улучшенных продуктов. Процессные инновации можно рассматривать с точки зрения методов производства, методов доставки или тех и других методов.

**14.13. Продуктовая инновация:** Внедрение товара или услуги, являющихся новыми или значительно улучшенными в части их свойств или предполагаемого использования.

**Примечание** — Продуктовая инновация предполагает реализацию нового или значительно улучшенного способа производства или метода поставки. Обзоры инноваций предприятий показывают, что доля предприятий занимающихся продуктовыми и процессными инновациями, значительно варьирует в разных странах и что предприятия часто внедряют комбинированные виды инноваций — сочетание продуктовых и процессных инноваций.

**14.14. Инжиниринг инноваций (engineering):** Комплекс работ и услуг по созданию инновационного проекта, включающий в себя создание, реализацию, продвижение и диффузию инноваций. [ГОСТ Р 54147-2010]

**14.15. Инжиниринг:** Деятельность исследовательского, проектно-конструкторского, расчетно-аналитического характера, подготовка технико-экономических обоснований проектов, выработка рекомендаций в области организации. [ГОСТ Р 54147-2010]

**14.16. Реинжиниринг:** Оптимизация системы организации и управления хозяйственным процессом, которая основана на принципах ориентации на весь процесс, на качественный скачок, на ликвидацию закомплексованности в бизнесе, на использование эффективных технологий информационных продуктов.

[ГОСТ Р 54147-2010]

**14.17. Технические барьеры в торговле:** Обобщенное название ограничивающих торговлю барьеров, создаваемых техническими регламентами и стандартами на продукцию или связанные с ней условия производства, которые могут варьировать от страны к стране, что создает много трудностей для производителей и экспортеров.

**Примечание** — Если правила устанавливаются произвольно, они могут создавать барьеры для торговых отношений. Соглашение ВТО по техническим барьерам в торговле стремится обеспечить, чтобы технические условия, стандарты, процедуры испытаний и сертификации не создавали ненужных препятствий. [ГОСТ Р 56261—2014]

## 15. МАРКЕТИНГ

**15.1. Маркетинг:** Совокупность принципов, методов и средств управления предприятием по разработке новой продукции, сбыту товара, предоставлению услуг, рекламе и ценообразованию на основе комплексного учета процессов, происходящих на рынке. [ГОСТ Р 52104-2003]

**15.2. Маркетинговый подход к менеджменту:** Подход, предусматривающий ориентацию управляющей подсистемы на потребителя при решении любых задач в условиях рыночных отношений.

Примечание - К основным критериям маркетинга относят:

- повышение качества объекта;
- удовлетворение нужд потребителей;
- экономию ресурсов в производстве за счет повышения качества;
- экономию ресурсов у потребителя за счет совершенствования конструкции и повышения качества изготовления;
- безопасность и защиту окружающей среды. [ГОСТ Р 52104-2003]

15.3. Мониторинг удовлетворенности потребителей строится на реализации следующих направлений деятельности:

- работы, обеспечивающие проведение мониторинга удовлетворенности потребителей;
- работы непосредственно по получению, обработке и анализу информации об удовлетворенности потребителей. [ГОСТ Р 56036-2014]

15.4. Работы, обеспечивающие проведение мониторинга удовлетворенности потребителей, включают в себя формирование организационной структуры для осуществления работ, обеспечивающих проведение мониторинга удовлетворенности потребителей, могут включать в себя в зависимости от численности работающих на предприятии создание специализированных подразделений, введение в штат соответствующих должностей, наделение дополнительными полномочиями уже занятых работников.

Должны быть установлены полномочия и ответственность персонала, участвующего в реализации работ по мониторингу удовлетворенности потребителей в соответствии с ГОСТ ИСО 9001.

15.5. Общее руководство работами должно быть поручено руководителю высшего уровня, определены должностные лица или подразделение, отвечающие за непосредственную реализацию работ по мониторингу удовлетворенности потребителей. Если информация, характеризующая удовлетворенность потребителей, может поступить в различные подразделения предприятия (например, отдел маркетинга, отдел менеджмента качества, конструкторский или коммерческий отдел и т. д.), необходимо установить порядок обмена этой информацией внутри предприятия, в том числе своевременное поступление этой информации в подразделение, отвечающее за осуществление работ по мониторингу удовлетворенности потребителей.

Следует вести записи по всем видам получаемой информации об удовлетворенности потребителей. Должна быть установлена ответственность за использование и защиту информации, полученной в результате проведения работ по мониторингу удовлетворенности потребителей, учитывая при этом, что определенная часть информации может носить конфиденциальный характер.

15.6. Формирование исходной информационной базы создает комплексное представление об объектах и субъектах мониторинга удовлетворенности потребителей. Объектами мониторинга удовлетворенности потребителей в общем случае являются: продукция, процессы, осуществляемые предприятием, включая процессы системы менеджмента качества, элементы корпоративной культуры и репутация.

Каждый из объектов мониторинга для целей проведения мониторинга удовлетворенности потребителей может быть структурирован, например продукция — класс, группа, подгруппа, вид и т. д.

Процессы могут быть структурированы по уровню, корпоративная культура и репутация — по основным элементам.

15.7. Субъектами мониторинга удовлетворенности потребителей являются различные категории потребителей, в своей совокупности определяющие рынок потребителей. Для обеспечения проведения мониторинга удовлетворенности потребителей должны быть установлены подходы и методы к сегментированию по ГОСТ Р ИСО 10004-2020 категории потребителей, их место в цепочке поставок и

при необходимости, рейтинг с точки зрения значимости конкретной категории для успеха предприятия на рынке.

15.8. Предприятие может проводить работы по мониторингу удовлетворенности как фактических, так и потенциальных потребителей. При этом должны быть выбраны соответствующие объекты мониторинга: объектами мониторинга удовлетворенности потенциальных потребителей могут быть только отдельные процессы (например, процесс информирования) и репутация в части роли организации как члена общества.

Для каждого из субъектов мониторинга должны быть установлены показатели удовлетворенности соответствующими объектами мониторинга.

15.9. Анализ и выбор необходимых и целесообразных методов мониторинга, а также каналов получения информации должны быть основаны на использовании того или иного вида маркетинговой информации. Мониторинг удовлетворенности потребителей можно проводить на основе внешней и внутренней маркетинговой информации.

Показатели, характеризующие удовлетворенность потребителей, полученные, как внешняя информация, формируются на основе:

- прямого голоса потребителей.
- проведения маркетинговой разведки.

15.10. Прямой голос потребителя может быть представлен следующими видами информации:

- независимые отзывы — благодарности, жалобы и иные обращения, демонстрирующие восприятие потребителем продукции (услуг), процессов, корпоративной культуры и репутации предприятия;
- мнение потребителей, демонстрирующее восприятие потребителем продукции (услуг), процессов, корпоративной культуры и репутации предприятия, полученное в результате проведения структурированных видов маркетинговых исследований, таких как опрос (анкетирование и интервьюирование), наблюдение.

15.11. Маркетинговая разведка — сбор информации об удовлетворенности потребителей на основе изучения материалов, представленных в тематических



изданиях, статистических справочниках, средствах массовой информации. Интернет-ресурсах и т. д.

15.12. Систематизацию информации рекомендуется проводить в виде типовых таблиц, разработанных для каждого объекта исследования. Каждая ячейка такой таблицы содержит перечень требований (ожидания), которые могут предъявить потребители определенной категории (субъекты мониторинга) Рекомендуемые формы таблиц и примеры их заполнения представлены в ГОСТ Р 56036-2014.

#### **Примечания**

1 В ряде случаев потребители не могут установить конкретные требования к показателям качества продукции (услуг) организации, например в силу ее специфики или отсутствия необходимых знаний, навыков или физических возможностей, поэтому организация сама устанавливает показатели мониторинга для подобных видов продукции или услуг.

2 При возможности перевести установленные требования для таких видов продукции (услуг) на язык потребителя, они могут быть использованы при осуществлении мониторинга удовлетворенности потребителей на основе прямого голоса, в противном случае — только в рамках мониторинга на основе внутренней информации.

15.13. Показатели, характеризующие удовлетворенность потребителей, значения которых могут быть получены в виде внутренней информации, должны быть определены и утверждены для использования при проведении работ по мониторингу удовлетворенности потребителей на определенный период времени (например, на год).

15.14. Предприятие должно выбрать соответствующие каналы получения информации для проведения мониторинга удовлетворенности потребителей, включая при этом возможность получения информации на основе современных средств коммуникации: sms-сообщения, гостевые книги, в том числе, на сайте предприятия, внешняя и внутренняя электронная почта.

15.15. Предприятие должно сформировать подходы к обработке информации, полученной в процессе мониторинга, например, будет ли применяться расчет интегрального показателя удовлетворенности потребителей или анализ результатов будет носить дискретный характер.

15.16. Информация, полученная в результате измерения и анализа данных об удовлетворенности потребителей. должна быть направлена соответствующим

работникам предприятия с тем, чтобы можно было предпринять шаги для улучшения продукции и услуг, процессов и стратегий, способствующим установленным целям предприятия.

Для решения этой задачи следует:

- определить и создать дискуссии и процессы для анализа информации об удовлетворенности потребителей;
- определить, какую информацию следует передать и кому (включая потребителей);
- сформулировать планы действий по улучшению;
- проанализировать внедрение планов действий и результатов на соответствующих дискуссиях, например при анализе со стороны руководства.

Постоянное внедрение таких действий может повысить результативность и эффективность системы управления предприятием.

15.17. Информация об удовлетворенности потребителей (как положительная, так и отрицательная) может помочь предприятию решить проблемы, связанные с соответствием заявленным требованиям потребителей. Она также может помочь понять и учесть ожидания потребителя или решить вопросы, связанные с восприятием потребителем предоставленной продукции, услуги, и таким образом повысить удовлетворенность потребителей.

## 16. МЕНЕДЖМЕНТ РИСКОВ

16.1. Предприятия всех типов и размеров сталкиваются с внешними и внутренними факторами и влиянием, которое создает неопределенность в отношении достижения поставленных целей.

**Менеджмент риска:** Скоординированные действия по руководству и управлению организацией в области риска. Менеджмент риска затрагивает любые виды деятельности, осуществляемые в рамках предприятия, и включает взаимодействие со всеми причастными сторонами. Менеджмент риска учитывает внешнюю и внутреннюю среду предприятия, включая поведение людей и культурные факторы.

**Причастная** (заинтересованная) сторона: Любой индивидуум, организация, которые могут воздействовать на риск, подвергаться воздействию или ощущать себя подверженными воздействию риска.

**Примечание** — Лицо, принимающее решение, также является причастной стороной.

16.2. Менеджмент риска является итеративным процессом и помогает предприятиям в определении стратегии, достижении целей и принятии обоснованных решений. Менеджмент риска является частью корпоративного управления предприятием и имеет фундаментальное значение для управления на всех уровнях. Он способствует совершенствованию системы управления предприятием.

16.3. Предприятия сталкиваются в своей работе с внутренними и внешними факторами и воздействиями, которые могут повлиять на срок и степень достижения поставленных целей. Воздействие неполной информации об этих факторах на цели предприятия является риском. Цели это, как правило, результаты, к которым стремится предприятие, эти цели выражают намерения и стремления предприятия и отражают его явные и неявные задачи, ценности и приоритеты с учетом социальных обязательств, законодательных и обязательных требований. Обычно управление риском становится более простым, если цели выражены в измеримых величинах. Часто бывает, что руководители предприятия устанавливая разнообразные цели и несогласованность этих целей может стать дополнительным источником риска.

16.4. Вероятность (шанс) - это не только возможность появления события, но и реализации последствий события, а также значимость последствий (положительных и/или отрицательных). Как правило, существует диапазон возможных последствий события, и каждому из них соответствует собственная вероятность.

**Событие:** – Возникновение или изменение специфического набора условий.

**Примечания**

1. Событие может быть единичным или многократным и может иметь несколько причин.
2. Событие может быть определенным или неопределенным.
3. Событие может быть названо терминами «инцидент», «опасное событие» или «несчастный случай».
4. Событие без последствий (3.6) может также быть названо терминами «угроза возникновения опасного события», «угроза инцидента», «угроза поражения» или «угроза возникновения аварийной ситуации».

16.5. Уровень риска может быть выражен как вероятность возникновения особых последствий (включая диапазон). Последствия связаны непосредственно с целями и возникают, когда какие-то события происходят или не происходят.

**Последствие:** Результат воздействия события на объект.

**Примечания**

1. Результатом воздействия события может быть одно или несколько последствий.
2. Последствия могут быть определенными или неопределенными, могут быть ранжированы от позитивных до негативных.
3. Последствия могут быть выражены качественно или количественно.
4. Первоначальные последствия могут вызвать эскалацию дальнейших последствий по «принципу домино».

**Риск:** - это следствие влияния неопределенности на достижение поставленной цели.

**Примечания**

1. Под следствием влияния неопределенности необходимо понимать отклонение от ожидаемого результата или события (позитивное и/или негативное).
2. Цели могут быть различными по содержанию (в области экономики, здоровья, экологии и т. п.) и назначению (стратегические, обще организационные, относящиеся к разработке проекта, конкретной продукции и процессу).
3. Риск часто характеризуют путем описания возможного события и его последствий или их сочетания.

4. Риск часто представляют в виде последствий возможного события (включая изменения обстоятельств) и соответствующей вероятности.

5. Неопределенность — это состояние полного или частичного отсутствия информации, необходимой для понимания события, его последствий и их вероятностей.

Риск должен быть описан как комбинация вероятности возникновения события (или опасности, или источника риска) и его последствий, независимо от конкретной области или обстоятельств, поэтому событие или опасность (или другой источник риска) не должны быть описаны как риск.

16.6. Понимание того, что у риска могут быть как положительные так и отрицательные последствия, является центральной и жизненно важной концепцией, которая должна быть понята руководством предприятия. Риск может принести предприятию опасности и/или возможности.

16.7. Риск может быть создан или изменен после принятия решения. Поскольку почти всегда существует некоторая неопределенность, связанная с принятием решений, то почти всегда существует риск. Ответственные за достижение целей лица должны понимать, что риск является неизбежной частью работы предприятия, при этом риск может возникнуть или измениться после принятия решения. Риск, связанный с принятием решений, должен быть понят при принятии решения, такой риск является преднамеренным.

16.8. Руководители высшего звена и надзорные органы, если это применимо, должны обеспечить интеграцию менеджмента риска во все направления деятельности предприятия, при этом должны демонстрироваться лидерство и приверженность:

- адаптации и внедрению всех компонентов структуры;
- выпуску заявления или политики, которая устанавливает подход, план или порядок действий в отношении менеджмента риска;
- обеспечению выделения необходимых ресурсов для менеджмента риска;
- установлению полномочий, ответственности и подотчетности на соответствующих уровнях предприятия.

16.9. Руководители высшего звена отвечают за управление рисками, в то время как надзорные органы отвечают за осуществление надзора над данным процессом.

**Управление (риском):** Меры, направленные на изменение риска.

**Примечание**

1. Управление риском охватывает процессы, политику, устройства, методы и другие средства, используемые для модификации риска.

2. Управление не всегда может привести к ожидаемым результатам изменения риска.

16.10. Надзорные органы зачастую ожидают и требуют от предприятия:

- обеспечить адекватное рассмотрение рисков при определении целей предприятия;
- понимать риски, с которыми сталкивается организация при достижении своих целей;
- обеспечить эффективное внедрение и функционирование систем менеджмента риска;
- убедиться в соответствии такого рода рисков целям организации;
- обеспечить надлежащий обмен информацией о таких рисках и управлении ими.

16.11. Обмен информацией и консультирование является оказание помощи причастным сторонам в понимании риска, предпосылок, на основании которых принимаются решения, и причин, в отношении которых требуются конкретные действия.

**Обмен информацией и консультирование:** Непрерывные и итерационные процессы, которые организация осуществляет для обеспечения, совместного использования или получения информации и ведения диалога с причастными сторонами, касающегося управления рисками.

**Примечания**

1. Информация может касаться наличия, характера, формы, вероятности или возможности, важности, приемлемости, оценивания и воздействия на риск.

2. Консультирование - это двусторонний процесс квалифицированного обмена информацией между организацией и ее заинтересованными сторонами по любому вопросу, перед тем как вынести решение или перед определением направления решения этого вопроса.

Консультирование - это процесс, который воздействует на принимаемое решение посредством влияния, а не властных полномочий; отправная точка принятия решений, а не совместное принятие решений.

16.12. Оценка риска—это процесс, охватывающий идентификацию риска, анализ риска и сравнительную оценку риска. Оценка риска должна проводиться

систематически, итеративно и совместно, опираясь на знания и мнения причастных сторон.

16.13. Цель идентификации риска — найти, распознать и описать риски, которые могут помочь или помешать предприятию достичь своих целей.

**Идентификация риска:** Процесс обнаружения, распознавания и описания рисков.

**Примечание**

1. Идентификация включает распознавание **источников риска, событий, их причин и возможных последствий.**

2. Идентификация риска может использовать исторические данные, теоретический анализ, обоснованную точку зрения и экспертные мнения и потребности причастных сторон.

16.13. Цель анализа риска — понять природу риска и его характеристики, в том числе, когда это необходимо, уровень риска. Анализ риска включает подробное рассмотрение неопределенностей, источников риска, последствий, вероятности, событий, сценариев, методов управления риском и их эффективности. Событие может иметь несколько причин и последствий и может влиять на достижение нескольких целей.

Технологии анализа могут быть качественными, количественными или их комбинациями в зависимости от обстоятельств и предполагаемого использования.

На анализ риска может влиять любое расхождение мнений, предвзятость, восприятие риска и суждения. Дополнительное влияние оказывает качество используемой информации, сделанные допущения и исключения, любые ограничения технологий и способов их применения. Эти факторы следует рассматривать, документировать и сообщать лицам, ответственным за принятие решений.

16.14. Цель сравнительной оценки риска заключается в поддержке принятия решений.

**Сравнительная оценка риска:** Процесс сравнения результатов анализа риска с критериями риска для определения приемлемости риска.

**Примечание** — Сравнительная оценка риска может быть использована при принятии решения об обработке риска.

Сравнительная оценка риска может привести к принятию следующих



решений:

- не предпринимать никаких мер;
- рассмотреть варианты обработки риска;
- провести дальнейший анализ, чтобы лучше понять риск;
- поддерживать существующие методы управления риском;
- пересмотреть цели.

16.15. Критерии риска должны быть установлены в начале процесса оценки риска, они являются динамичными и в случае необходимости должны пересматриваться и корректироваться.

Предприятие должно указать размер и тип риска, который она может или не может принять по отношению к своим целям. Она также должна определять критерии для оценки значимости риска и поддержки процессов принятия решений.

Критерии риска должны быть согласованы со структурой управления рисками и адаптированы к конкретным целям и объемам рассматриваемой деятельности. Критерии риска должны отражать ценности, цели и ресурсы предприятия и соответствовать политикам и заявлениям в отношении менеджмента риска. Критерии должны определяться с учетом обязательств предприятия и мнений причастных сторон.

16.16. Выбор наиболее подходящего варианта обработки риска включает в себя принятие взвешенного решения с учетом потенциальных выгод от достижения целей с одной стороны и понесенных затрат, усилий или недостатков данного решения с другой.

Варианты обработки риска не обязательно являются взаимоисключающими или подходящими при любых обстоятельствах. Варианты обработки риска могут включать одно или несколько из следующих:

- избежание риска посредством решения не начинать или не продолжать деятельность, в результате которой возникает риск;
- принятие или увеличение риска для использования благоприятной возможности;
- устранение источника риска;
- изменение вероятности реализации риска;

- изменение последствий реализации риска;
- разделение риска с другой стороной или сторонами (например, договор аутсорсинга, страхование);
- осознанное удержание риска путем принятия обоснованного решения.

#### **Примечания**

1. Обработку риска, имеющего отрицательные последствия, иногда называют «смягчением риска», «устранением риска», «предупреждением риска» и «снижением риска».
2. Обработка риска может создавать новые риски или изменять существующие риски.

При выборе варианта обработки риска учитываются не только экономические соображения, но и все обязательства предприятия, включая добровольные обязательства и мнения причастных сторон. Выбор варианта обработки риска должен производиться в соответствии с целями предприятия, критериями риска и имеющимися ресурсами.

16.17. Предприятие должно учиться на своих ошибках, включая потери, отклонения, несоответствия и возможности, которые были идентифицированы заранее, но на них не отреагировали.

При таком анализе необходимо ответить на следующие вопросы:

Что произошло?

Как и почему получен такой результат?

Нужно ли пересмотреть изначальные предположения?

Какие ответные меры были предприняты (или не предприняты)?

Вероятность повторного получения такого результата?

Каковы все дополнительные ответные меры или предпринятые действия?

Ключевые пункты, которые должны быть изучены и лица, которые должны быть информированы о них.

## 17. МЕНЕДЖМЕНТ НЕПРЕРЫВНОСТИ БИЗНЕСА

**17.1. Непрерывность бизнеса:** Стратегическая и тактическая способность организации планировать свою работу в случае инцидентов и нарушения ее деятельности, направленная на обеспечение непрерывности деловых операций на установленном приемлемом уровне.

**17.2. Менеджмент непрерывности бизнеса:** Полный процесс управления, предусматривающий идентификацию потенциальных угроз и их воздействие на деятельность организации, который создает основу для повышения устойчивости организации к инцидентам и направлен на реализацию эффективных ответных мер против них, что обеспечивает защиту интересов ключевых причастных сторон, репутации организации, ее бренда и деятельности, добавляющей ценность.

**Примечание** - Менеджмент непрерывности бизнеса включает в себя управление восстановлением или продолжением деятельности организации в случае нарушений в ее работе, а также общей программой обеспечения непрерывности бизнеса организации путем обучения, практического применения и анализа непрерывности бизнеса, разработкой и актуализацией планов непрерывности бизнеса.

**17.3. Инцидент (incident):** Ситуация, которая может произойти и привести к нарушению деятельности организации, разрушениям, потерям, чрезвычайной ситуации или кризису в бизнесе.

**17.4. Последствие (consequence):** Результат инцидента, который может повлиять на достижение целей организации.

### Примечания

1 Для каждого инцидента должно быть проведено ранжирование последствий.

2 Последствия могут быть определенными и неопределенными, а также могут иметь позитивное или негативное воздействие на достижение целей организации.

**17.5. Программа менеджмента непрерывности бизнеса:** Процесс постоянного менеджмента, поддерживаемый со стороны высшего руководства и обеспечиваемый необходимыми ресурсами, направленный на осуществление необходимых мер по идентификации воздействия потенциальных потерь, поддержку жизнеспособной стратегии непрерывности бизнеса и планов восстановления бизнеса, а также на обеспечение непрерывности производства продукции и оказания

услуг путем обучения и проведения учений, внедрения, анализа и поддержания в рабочем состоянии непрерывности бизнеса организации. [ГОСТ Р 53647.1—2009]

**17.6. Учения (exercise):** Мероприятия, в процессе которых частично или полностью проходит отработка действий (репетиция), предусмотренных планом(ами) обеспечения непрерывности бизнеса, направленные на то, чтобы план(ы) содержал(и) необходимую информацию и при выполнении приводил(и) к запланированным результатам.

**Примечание** - Учения обычно включают в себя инициирование процедуры непрерывности бизнеса, но чаще объявленную или не объявленную имитацию инцидента нарушения непрерывности бизнеса, в процессе которого участники инсценируют возможную ситуацию с целью оценки потенциальных проблем, связанных с их преодолением до наступления реального инцидента.

**17.7. Планирование действий в аварийных ситуациях:** Разработка и поддержание в рабочем состоянии согласованных процедур организации, направленных на предупреждение, уменьшение масштабов воздействия, смягчение последствий и принятие других мер в случае возникновения аварийных и/или чрезвычайных ситуаций.

**17.8. Критические виды деятельности:** Виды деятельности организации, которые должны осуществляться для обеспечения поставки ключевой продукции и услуг, позволяющие достигать наиболее важных и первоочередных целей организации.

**17.9. Нарушение деятельности (организации) (disruption):** Невозможность поставки продукции или оказания услуг, установленных в соответствии с целями организации, или перебой в этой деятельности, вызванные ожидаемым (например, забастовка рабочих) или непредвиденным (например, отключение электрической энергии) событием или явлением.

**17.10. Возможность реализации:** Шансы реализации события, которые определены, измерены и/или оценены объективно или субъективно в терминах общих описаний (маловероятно, вероятно, почти наверняка), частоты или вероятности.

**Примечание** - Возможность может быть выражена качественно или количественно.

**17.11. Максимально приемлемый период нарушения:** Период времени, по истечении которого существует угроза окончательной потери жизнеспособности организации в том случае, если поставка продукции и/или предоставление услуг не будут возобновлены.

**17.12. Целевой срок восстановления:** Время, запланированное для:

- возобновления производства продукции или оказания услуг после инцидента;
- возобновления деятельности после инцидента;
- восстановления информационной системы и/или прикладных программ после инцидента.

**Примечание** - Целевой срок восстановления должен быть меньше, чем максимально приемлемый период нарушения.

**17.13. Руководители и владельцы организации несут ответственность за поддержание способности организации функционировать без перебоев.** Организация постоянно берет на себя различные обязательства, в том числе по поставке продукции и оказанию услуг, заключает договоры и совершает иные действия, направленные на рост доходов и достижение ожидаемых результатов.

Нормальное функционирование любых видов деятельности организации может быть нарушено посредством воздействия на него таких разрушающих факторов, как технологические отказы, наводнения, пожары, прорыв коммуникаций и терроризм. МНБ обеспечивает способность реагировать надлежащим образом на текущее нарушение деятельности организации, защищая благосостояние и безопасность конкретных людей и общества в целом.

**17.4. МНБ является дополнительной структурой по отношению к менеджменту риска, ориентированному на управление риском по ключевым вопросам поставки продукции и предоставления услуг организацией.**

Производство продукции и оказание услуг могут быть разрушены широким спектром разнообразных инцидентов, многие из которых трудно не только спрогнозировать, но и проанализировать их причины.

МНБ позволяет организации еще до реализации инцидента выявить необходимые ответные меры для защиты людей, производственных площадей, технологий, информации, системы поставок, причастных сторон и репутации организации.

## 18. МЕНЕДЖМЕНТ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

**18.1. Система менеджмента информационной безопасности (СМИБ):** Часть общей системы менеджмента, основанная на подходе бизнес-рисков по созданию, внедрению, функционированию, мониторингу, анализу, поддержке и улучшению информационной безопасности. [ГОСТ Р ИСО/МЭК 27000-2012]

**18.2. Информационная безопасность (information security):** сохранение конфиденциальности, целостности и доступности информации.

**Примечание** - Также сюда могут быть включены другие свойства, такие как подлинность, подотчетность, неотказуемость и достоверность.

Информация организации зависит от информационно-коммуникационных технологий. Эти технологии - существенный элемент в любой организации. Они облегчают создание, обработку, хранение, передачу, защиту и расширение информации. Расширение связанной глобальной деловой среды выдвигает требование защиты информации, поскольку эта информация теперь подвергается воздействию более широкого разнообразия угроз и уязвимостей.

**18.2.1. Конфиденциальность (confidentiality):** Свойство информации быть недоступной или закрытой для неавторизованных лиц, сущностей или процессов.

**18.2.2. Доступность (availability):** Свойство быть доступным и готовым к использованию по запросу авторизованного субъекта.

**18.2.3. Целостность:** Свойство сохранения правильности и полноты активов.

**Примечание** - Имеются различные типы активов:

- информация (знания или данные, которые имеют значение для организации);
- программное обеспечение;
- материальные активы, например компьютер;
- услуги;
- люди и их квалификация, навыки и опыт;
- нематериальные активы, такие как репутация и имидж.

**18.2.4 Подотчетность (accountability):** Ответственность субъекта за его действия и решения.

**18.2.5. Подлинность (authenticity):** Свойство, гарантирующее, что субъект или ресурс идентичен заявленному.

**18.2.6 Неотказуемость (non-repudiation):** Способность удостоверить имевшее место **событие** или действие и их субъекты так, чтобы это **событие** или действие и субъекты, имеющие к нему отношение, не могли быть поставлены под сомнение.

**18.2.7. Достоверность (reliability):** Свойство соответствия предусмотренному поведению и результатам.

**18.3. Событие в системе информационной безопасности:** Выявленное состояние системы, услуги или состояние сети, указывающее на возможное нарушение **политики** обеспечения **информационной безопасности**, нарушение или отказ **мер и средств контроля и управления** или прежде неизвестная ситуация, которая может иметь значение для безопасности.

**18.4. Мера и средство контроля и управления:** Средство для осуществления менеджмента **риска**, включающее **политики, процедуры, рекомендации**, практические приемы или организационные структуры, которые могут иметь административный, технический, управленческий или правовой характер.

**18.5. Рекомендация (guideline):** Рекомендация, поясняющая действия и способы их выполнения, необходимые для достижения установленных целей.

**18.6. Контроль доступа (access control):** Обеспечение того, чтобы доступ к **активам** был санкционирован и ограничен в соответствии с требованиями коммерческой тайны и безопасности.

**18.7. Риск информационной безопасности (information security risk):** Потенциальная возможность того, что **уязвимость** будет использоваться для создания **угрозы активу** или группе активов, приводящей к ущербу для организации.

**18.8. Уязвимость (vulnerability):** Слабое место **актива** или **меры и средства контроля и управления**, которое может быть использовано **угрозой**.

**18.9. Угроза (threat):** Возможная причина нежелательного инцидента, который может нанести ущерб системе или организации.

**18.10. Атака (attack):** Попытка уничтожения, раскрытия, изменения, блокирования, кражи, получения несанкционированного доступа к **активу** или его несанкционированного использования.