

# Sławomir Zapłata

---

## Systemowe zarządzanie ciągłością działania BS 25999 w działalności usługowej

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 95, 241-252

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

SŁAWOMIR ZAPŁATA

**Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu**

## **SYSTEMOWE ZARZĄDZANIE CIĄGŁOŚCIĄ DZIAŁANIA BS 25999 W DZIAŁALNOŚCI USŁUGOWEJ**

### **Wprowadzenie**

Działanie każdej organizacji gospodarczej jest ukierunkowane na zysk bądź pokrycie kosztów dla organizacji nonprofit. W perspektywie wiąże się to ze zwiększaniem wartości organizacji. Dla każdej działalności gospodarczej oznacza zatem ukierunkowanie na realizację bieżących działań dla zapewnienia funkcjonowania w dłuższym okresie. Aby zrealizować generalne cele działalności, konieczne jest zbudowanie odporności organizacji na sytuacje niepożądane oraz prowadzenie działalności na określonym poziomie w czasie sytuacji kryzysowej. Dla zminimalizowania ryzyk związanych z funkcjonowaniem organizacji i realizacji zaplanowanych celów podejmuje się działania systemowe ukierunkowane na identyfikację zagrożeń. W dalszej kolejności jest tworzona lista ryzyk oraz planowane postępowanie z ryzykiem w celu budowy odporności organizacji. Działania w tym obszarze można zorganizować systemowo, przyjmując standardy normalizacyjne jako podstawę dla takowego systemu zarządzania ciągłością działania. Należy zwrócić uwagę na dwie sfery działań zmierzających do zapobiegania zagrożeniom oraz przetrwania organizacji w czasie kryzysu. Ogólnie zarządzanie ryzykiem należy w większym stopniu umiejscowić na płaszczyźnie prewencyjnej, w ukierunkowaniu na zapobieganie zagrożeniom. Z kolei działania ujmowane w ramach systemu zarządzania ciągłością

działania (biznesu)<sup>1</sup> bazują w dużej mierze na wyniku zarządzania ryzykiem – mapie (lub liście) ryzyk i w większym stopniu dotyczą sfery reakcyjnej. Uszeregowanie ryzyk od najsilniej wpływających na funkcjonowanie organizacji wskazuje jednocześnie na zagrożenia, którymi należy się zająć w pierwszym rzędzie w ramach zarządzania ryzykiem. W przypadku ryzyk, dla których wartości są nieakceptowane, konieczne są działania minimalizujące wartość ryzyka, a w skrajnym przypadku nawet rezygnacja z realizacji działań generujących dane ryzyko. Nie zawsze jednak jest możliwy transfer ryzyk, np. w przypadku działań, które stanowią podstawową działalność organizacji. Wówczas wskazane jest wdrożenie systemu zarządzania ciągłością działania ukierunkowanego, podobnie jak w przypadku zarządzania ryzykiem, na minimalizację ryzyk, lecz również na budowę odpowiednich planów uruchamianych w sytuacji zaistnienia zagrożenia w celu zachowania ciągłości działania.

## 1. Ciągłość działania – ujęcie systemowe

Ciągłość działania jest definiowana jako strategiczna i taktyczna zdolność organizacji do przewidywania i reagowania na zdarzenia i zakłócenia w prowadzonej działalności w celu kontynuacji działalności na akceptowalnym zdefiniowanym poziomie<sup>2</sup>. Zarządzanie ciągłością biznesową to holistyczny proces zarządzania identyfikujący potencjalne zagrożenia organizacji i skutki, jakie te zagrożenia mogą wywierać na działalność biznesową w przypadku ich wystąpienia, proces, który zapewnia kształtowanie odporności<sup>3</sup> organizacji i umożliwia skuteczną reakcję w celu ochrony interesów kluczowych interesariuszy, jej

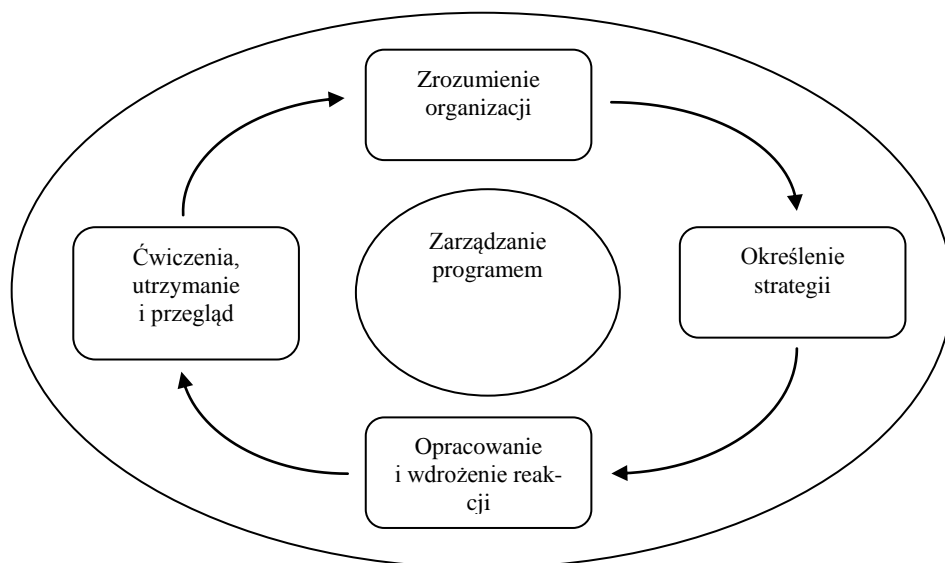
---

<sup>1</sup> Ciągłość działania jest określana również jako ciągłość biznesowa, lecz z uwagi na możliwość aplikacji tego podejścia i adekwatnych rozwiązań normatywnych, dla organizacji nie tylko komercyjnych, lecz także non profit oraz jednostek administracyjnych częściej używa się go sformułowania pierwszego – ciągłość działania. Wydaje się, że sektor prywatny i komercyjny (biznesowy) jest bardziej zainteresowany ciągłością działania niż sektor publiczny, za: J. Lindstrom, S. Samuelsson, A. Hagerfors, *Business continuity planning methodology*, „Disaster Prevention and Management” 2010, nr 19 (2), s. 252.

<sup>2</sup> BS 25999-2 *Business Continuity Management – Specification*, British Standards Institution, Londyn 2007, s. 4.

<sup>3</sup> Odporność jest definiowana jako zdolność organizacji do obrony przed skutkami incyden-tu/zakłócenia, za: *ibidem*, pkt 2.33, s. 8.

reputacji, marki i działalności kreującej wartości<sup>4</sup>. Systemowe zarządzanie ciągłością działania można realizować w oparciu o wymagania zawarte w normie BS 25999-2. Norma ta wskazuje na cykl zarządzania ciągłością biznesową, który został zobrazowany na rysunku 1.



Rys. 1. Cykl życia zarządzania ciągłością działania

Źródło: *BS 25999-2 Business Continuity Management – Specification*, British Standards Institution, Londyn 2007, s. 3.

Seria działań związanych z ciągłością biznesową, obejmująca aspekty i fazy programu zarządzania ciągłością biznesową, jest określana jako cykl życia zarządzania ciągłością biznesową<sup>5</sup>. Z kolei program zarządzania ciągłością biznesową<sup>6</sup> to proces bieżącego zarządzania i nadzoru ukierunkowany na zapewnienie podjęcia odpowiednich działań w przypadku zaistnienia zagrożenia w rzeczywistości.

<sup>4</sup> *Ibidem*, pkt 2.4, s. 5.

<sup>5</sup> *Ibidem*, pkt 2.5, s. 5.

<sup>6</sup> *Ibidem*, pkt 2.7, s. 5.

## 2. Zarządzanie ryzykiem

Działania ujmowane w ramach wskazanego cyklu zarządzania ciągłością działania są poprzedzone wyznaczeniem ryzyk w organizacji, by w odniesieniu do tych nieakceptowanych podjąć działania prewencyjne ukierunkowane na ich minimalizację bądź w obszarze reakcyjnym zastosować stworzone i przetestowane wcześniej rozwiązania w ramach systemowego zarządzania ciągłością działania.

Zagadnienie ryzyka jest definiowane przez wpływ niepewności na cele<sup>7</sup>. Ta niepewność odnośnie do osiągnięcia założonych rezultatów jest związana z możliwym odchyleniem wyników od oczekiwań. W tym kontekście ryzyko może oznaczać stratę bądź korzyść dla podejmującego decyzję, w zależności od różnicy pomiędzy wartościami zaplanowanymi a osiągniętymi. Ryzyko określa się przez zależność pomiędzy skutkami zaistnienia zagrożenia a prawdopodobieństwem jego wystąpienia<sup>8</sup>. Zbiór działań obejmujący identyfikację zagrożeń, oszacowanie skutków i możliwości zaistnienia zagrożenia w rzeczywistości jest ujmowany w ramach zarządzania ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem oznacza skoordynowane działania dotyczące kierowania i nadzorowania organizacją w odniesieniu do ryzyka<sup>9</sup>. Systemowe ujęcie działań w ramach procesu zarządzania ryzykiem może być realizowane przy zastosowaniu normy ISO 31000, którą przeznaczają się do budowy systemu zarządzania ryzykiem, lecz nie w celu certyfikacji takiego systemu. Proces oceny ryzyka sprowadza się do działań ujętych na trzech etapach (zobrazowanych na rys. 2):

1. Identyfikacja ryzyk. Na tym etapie są identyfikowane zagrożenia wraz z możliwymi przyczynami oraz możliwe konsekwencje ich zaistnienia. Jako rezultat tych działań powstaje lista ryzyk, które różnie oddziałują na realizowane aktywności i w efekcie na osiągnięcie zaplanowanych celów<sup>10</sup>.

---

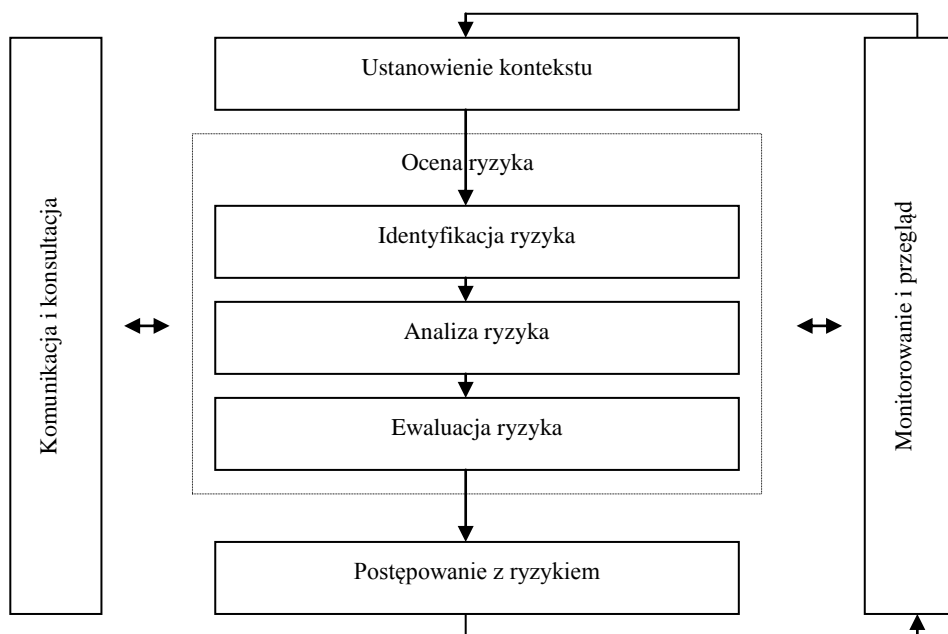
<sup>7</sup> PKN-ISO Guide 73, *Zarządzanie ryzykiem. Terminologia*, PKN, Warszawa 2012, pkt 1.1, s. 11.

<sup>8</sup> *Ibidem*, pkt 2.1, Uwaga 4, s. 17.

<sup>9</sup> *Ibidem*, pkt 2.2, s. 17.

<sup>10</sup> *Ibidem*, pkt 5.4.2, s. 47.

2. W ramach etapu drugiego (analizy ryzyka) są analizowane zagrożenia i możliwość ich zaistnienia. Dla poszczególnych ryzyk ustala się atrybuty ryzyka<sup>11</sup>.
3. Ewaluacja ryzyka. Celem ewaluacji ryzyka jest ułatwienie podejmowania decyzji – na podstawie wyników analizy ryzyka – o tym, które ryzyka wymagają wdrożenia postępowania, a także o tym, jakie powinny być priorytety wdrażania tego postępowania<sup>12</sup>.



Rys. 2. Proces zarządzania ryzykiem

Źródło: ISO 31000..., s. 13.

Działania w obszarze komunikacji i konsultacji zostały określone jako ciągłe i prowadzone w sposób iteracyjny procesy, które są przez organizację prowadzone w celu zapewnienia, przekazywania lub uzyskania informacji, jak

<sup>11</sup> *Ibidem*, pkt 5.4.3, s. 49; same atrybuty ryzyka zostały wskazane w załączniku A normy ISO 31000.

<sup>12</sup> *Ibidem*, pkt 5.4.4, s. 49.

również w celu porozumiewania się z interesariuszami, odnoszące się do zarządzaniem ryzykiem<sup>13</sup>. Działania związane z ustanowieniem kontekstu (ustaleniem zasad dla poszczególnych etapów oceny ryzyka oraz osadzeniem całości procesy zarządzania ryzykiem w kulturze organizacyjnej) stanowią bazowe działania dla kolejnych. Dopelnieniem pętli PDCA w procesie zarządzania ryzykiem są działania realizowane w ramach „Monitorowania i przeglądu”. Zaleca się, aby zarówno monitorowanie, jak i przegląd były planowaną częścią procesu zarządzania ryzykiem i obejmowały regularną weryfikację, okresową lub *ad hoc*<sup>14</sup>.

### 3. Ciągłość działania – produkcja i usługi a wymagania systemowe

Przy porównywaniu produktów materialnych i usług najczęściej jako pierwsza cecha różnicująca jest wskazywana niematerialność usług wobec materialnego charakteru efektów działalności produkcyjnej. Jednakże zależność pomiędzy produkcją a usługami nie jest ostra. Można bowiem wskazać, że produkcja na zamówienie jest w zasadzie produkcją usługową. Również świadczenie wielu usług wiąże się z koniecznością wykorzystania materialnych towarów i ich przetworzenia, gdzie efekt jest typowo materialny. Można jednak zauważyć, że w zależności od zakresu przedmiotowego działalności danej organizacji i pierwotnej (teoretycznej) relacji pomiędzy produktem a usługą konieczna jest interpretacja wymagań normatywnych w odniesieniu do specyfiki działalności danej organizacji. Analizując wymagania normatywne dla systemowego zarządzania ciągłością działania, można wskazać na zagadnienia dopasowujące rozwiązania systemowe właśnie do sfery produkcji i usług. Jednym z pierwszych działań ukierunkowanych na spełnienie wymagań standardu BS 25999-2 jest określenie zakresu systemu zarządzania ciągłością działania. Przy definiowaniu zakresu konieczne jest uwzględnienie wymagań związanych z zachowaniem ciągłości działania (np. ustawowych bądź kontraktowych w bezpośrednich relacjach pomiędzy organizacjami). Dla organizacji podejmującej działania w ramach budowy systemu zarządzania ciągłością działania konieczna jest analiza asortymentu oferowanych klientom produktów i świadczonych usług. W przy-

---

<sup>13</sup> *Ibidem*, pkt 2.12, s. 19.

<sup>14</sup> *Ibidem*, pkt 5.6, s. 53.

padku działalności produkcyjnej występuje potencjalnie szerszy zakres oferowanych produktów niż wachlarz świadczonych usług w organizacji za taką uznawaną. W przypadku działalności usługowej zakres systemu zarządzania ciągłością działania będzie zatem związany z całością działalności organizacji. Można wskazać, że obecnie certyfikowane w Polsce systemy zarządzania ciągłością działania zostały wdrożone w organizacjach o profilu usługowym. Analiza tego obszaru<sup>15</sup> pozwala na stwierdzenie, że właśnie usługowy charakter działalności i jej homogeniczny efekt nie umożliwiały zawężenia działalności do wybranego zakresu. Co więcej, dookreślenie zakresu systemu zarządzania ciągłością działania do części działań było niemożliwe z uwagi na wiele interakcji pomiędzy poszczególnymi działaniami wewnątrz organizacji przy jednoczesnej konieczności spełniania odpowiednich wymagań normatywnych oraz interakcji z jednostkami zewnętrznymi.

Zdefiniowanie zakresu systemu zarządzania ciągłością działania w powiązaniu z identyfikacją kluczowych produktów i usług jest zagadnieniem obligatoryjnym, wynikającym z treści pkt 3.2.1.2 normy BS 25999-2. W ramach wymagań normatywnych konieczne jest, jak dla każdego takiego systemu zarządzania, ustanowienie treści polityki systemowej. Generalne cele związane z ciągłością działania w organizacji są zawarte w polityce systemu zarządzania ciągłością działania, która jest dopasowana do specyfiki danej organizacji, co oznacza, że w swojej treści uwzględnia uwarunkowania produkcji bądź świadczenia usług. Jednocześnie polityka systemowa nie może stanowić jedynie spełnienia wymagania normatywnego poprzez fakt jej stworzenia. Powinna odzwierciedlać filozofię ciągłości działania w danej organizacji wpisaną w kulturę organizacyjną. Warto zauważyć, że konieczność osadzenia ciągłości działania w ramach organizacji i realizowanych działań zarówno w ujęciu strategicznym, jak i operacyjnym stanowi jedno z wymagań standardu BS 25999-2. W ramach kolejnych wymagań normatywnych należy zapewnić zasoby dla funkcjonowania systemowego zarządzania ciągłością działania. W ramach działań ukierunkowanych na spełnienie tych wymagań wyznacza się osobę odpowiedzialną za wdrożenie, certyfikację i funkcjonowanie systemu. Należy jednak zauważyć, że

---

<sup>15</sup> Opisane zagadnienia stanowią rezultat prac wykonanych w ramach umowy nr 4106/B/H03/2011/40 o realizację własnego projektu badawczego pt. *System zarządzania ciągłością działania BS 25999-2: motywy, bariery oraz efekty funkcjonowania – wykorzystanie doświadczeń systemowego zarządzania bezpieczeństwem informacji*. Projekt ten został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki.



oprócz funkcji administracyjnych, związanych z funkcjonowaniem systemu zarządzania ciągłością działania, trzeba określić odpowiedzialności w obszarze merytorycznym dotyczące celu funkcjonowania tego systemu. Jest to konieczne w połączeniu z zapewnieniem kompetencji osób operacyjnie budujących rozwiązania systemowe oraz odpowiedzialnych za podjęcie działań w sytuacji zmaterializowania się ryzyka. Jedną ze składowych w ocenie ryzyka stanowią potencjalne skutki. W ukierunkowaniu na spełnienie wymagań standardu BS 25999-2 konieczna jest dogłębna analiza jak poszczególne zagrożenia oddziałują na biznes. Dla porównania, w ramach koncepcji zarządzania ryzykiem skutki są analizowane statycznie, podczas gdy w ramach ciągłości działania w ujęciu dynamicznym. Oznacza to, że skutki są analizowane w czasie wraz ze zmianą nasilenia się zagrożenia lub długością trwania sytuacji kryzysowej. W ramach analizy wpływu na biznes konieczne jest również maksymalnego tolerowanego czasu zakłócenia dla każdego rodzaju działalności przez<sup>16</sup>:

- określenie maksymalnego czasu od rozpoczęcia zakłócenia/incydentu, w którym każda z czynności powinna zostać wznowiona;
- określenie minimalnego poziomu, na którym każda z działalności powinna być prowadzona po jej wznowieniu;
- oszacowanie czasu dla wznowienia działalności na normalnym poziomie;
- podzielenie prowadzonej działalności na kategorie według kryterium kolejności wznowiania jej poszczególnych części oraz określenie działalności krytycznej;
- zidentyfikowanie zależności dotyczących działalności krytycznej, w tym związanej z dostawcami i partnerami outsourcingowymi;
- ustalenie zasad związanych z BCM, przyjętych dla produktów i usług dostarczanych przez dostawców i partnerów outsourcingowych, od których zależy działalność krytyczna organizacji, w tym poinformowanie o nich dostawców i partnerów outsourcingowych;
- ustalenie docelowego czasu wznowienia działalności dla działalności krytycznej w ramach maksymalnego tolerowanego czasu zakłócenia dla działalności krytycznej;
- oszacowanie zasobów koniecznych do wznowienia działalności krytycznej.

---

<sup>16</sup> BS 25999-2..., pkt 4.1.1, s. 12.

Przeprowadzenie powyższych czynności prowadzi do szczegółowego wyniku określającego działania krytyczne w ramach prowadzonej działalności gospodarczej<sup>17</sup>. Analizując standard BS 25999 w świetle innych norm zawierających wymagania dla systemów zarządzania, można zauważyć, że wymagania ogólnosystemowe są podobne. Dotyczy to przeprowadzania okresowych audytów wewnętrznych oraz strategicznego podsumowania, jakie ma miejsce podczas przeglądu zarządzania. Ciągłe doskonalenie przy zastosowaniu działań zapobiegawczych oraz korygujących również jest zagadnieniem podobnym do innych znormalizowanych systemów zarządzania.

#### 4. Reakcja w sytuacji kryzysowej

Kryzys oznacza sytuację, która może zagrozić funkcjonowaniu organizacji, a nawet przetrwaniu organizacji na rynku, charakteryzującą się niepewnością w sferze przyczyn i trudnymi do przewidzenia konsekwencjami, wymagającą podjęcia szybkich decyzji<sup>18</sup>. Istota kryzysu w zarządzaniu sprowadza się do zaistnienia zdarzenia, które może wywołać zagrożenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa i negatywnie wpływać na jego wartość<sup>19</sup>. Aby działania podejmowane w trakcie sytuacji kryzysowej nie pogłębiały negatywnych skutków zdarzenia, konieczne jest stworzenie odpowiednich dokumentów dotyczących struktury reakcji na zdarzenia. Zgodnie z wymaganiami standardu BS 25999-2, związane jest to z posiadaniem planów ciągłości biznesowej i planów zarządzania zdarzeniem (incydentem) oraz przeprowadzaniem i dokumentowaniem ćwiczeń w zakresie ciągłości działania. Plan zarządzania zdarzeniem to udokumentowany plan działania, stosowany w przypadku wystąpienia incydentu, zazwyczaj obejmujący personel, zasoby, usługi i działania konieczne do wdrożenia procesu zarządzania incydentem<sup>20</sup>. Natomiast plan zarządzania ciągłością działania to udokumentowany zbiór procedur i informacji, opracowany, kompilo-

---

<sup>17</sup> Więcej informacji nt. analizy wpływu na biznes przez pryzmat wymagań standardu BS 25999-2 przedstawiono w: S. Zapłata, M. Kaźmierczak, *Ryzyko, ciągłość biznesu, odpowiedzialność społeczna. Nowoczesne koncepcje zarządzania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 146–149.

<sup>18</sup> K. Krzakiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 7.

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 11.

<sup>20</sup> BS 25999-2..., pkt 2.21, s. 6.

wany i utrzymywany w gotowości do wykorzystania w przypadku wystąpienia incydentu, umożliwiający organizacji kontynuację prowadzenia działalności krytycznych na akceptowalnym, zdefiniowanym poziomie<sup>21</sup>. Analizując zawartość tych planów oraz ich znaczenie w ramach struktury zarządzania ciągłością działania, można zauważyć, że plan zarządzania incydemem jest uruchamiany każdorazowo po zaistnieniu incydentu. Natomiast w sytuacji, gdy incydent powoduje zakłócenie działalności lub przeradza się w kryzys, podejmuje się działania zdefiniowane w planie ciągłości działania. Niestety, norma BS 25999-2 nie definiuje przejścia pomiędzy jednym a drugim planem. Choć może to dobrze, że organizacja sama powinna przyjąć kryteria dla oceny konieczności zastosowania w sytuacji kryzysowej planu drugiego. Bezskrytyczne przyjmowanie wymagań w tak istotnym momencie dla działalności organizacji mogłoby utrudnić ocenę rzeczywistego zagrożenia i niekoniecznie prowadzić do stanu pożądanego. Zależności pomiędzy zdefiniowanymi planami przedstawione zostały na rysunku 3.

Przygotowanie planów zarządzania incydemem oraz ciągłością działania stanowi najważniejszy efekt działań po stronie zapobiegawczej systemu. Warto podkreślić, że plan zarządzania incydemem stanowi pierwsze narzędzie ograniczania wpływu incydentu na działalność organizacji, gdy w tym czasie są rozwijane plany ciągłości działania, na wypadek eskalacji negatywnego zdarzenia i jego oddziaływania<sup>22</sup>. Jednocześnie tworzy się plany powrotu do stanu normalnego, zawierające działania, i maksymalnie skracające okres, w którym są obsługiwane tylko działalności ukierunkowane na kluczowe produkty i usługi, by powrócić do normalnego funkcjonowania<sup>23</sup>. Plany te bazują na dogłębnych analizach i powinny być stworzone oraz przedyskutowane w szerokim gronie w celu uwzględnienia w ich treści doświadczeń wielu osób<sup>24</sup> i stworzenia udokumentowanego postępowania na wypadek zrealizowania się ryzyka.

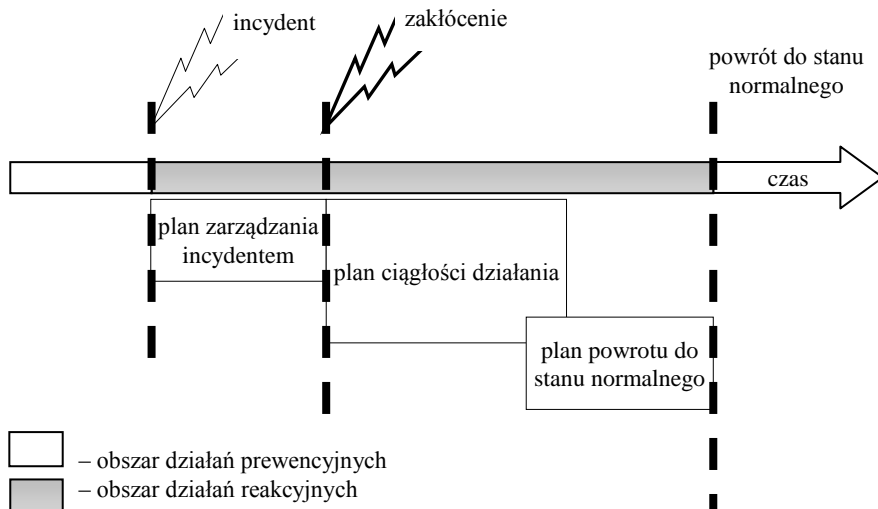
---

<sup>21</sup> *Ibidem*, pkt 2.10, s. 5.

<sup>22</sup> *Good Practice Guidelines 2008, A management guide to implementing global good practice in business continuity management*, Section 4 Developing and implementing a BCM response, Business Continuity Institute, Londyn 2007, s. 7.

<sup>23</sup> J. Monkiewicz, L. Gąsioriewicz, *Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 211.

<sup>24</sup> S. Zapłata, M. Kaźmierczak, *Ryzyko...*, s. 153.



Rys. 3. Plany w systemie zarządzania ciągłością działania

Źródło: BS 25999-2..., s. 27; S. Zapłata, M. Kaźmierczak, *Ryzyko, ciągłość biznesu, odpowiedzialność społeczna. Nowoczesne koncepcje zarządzania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 152.

## Podsumowanie

Analizując normatywne podstawy dla zarządzania ciągłością działania, można wnioskować, że specyfika organizacji jako całości wpływa na zindywidualizowanie rozwiązań systemowych. Działalność produkcyjna bądź świadczenie usług stanowi jedno z wielu zagadnień ujmowanych na etapie interpretacji wymagań normatywnych oraz projektowania, a następnie budowy i wdrażania systemu zarządzania ciągłością działania. Po dokonaniu analizy wymagań normatywnych oraz wiedzy o analizowanym obszarze wynikającej z realizowanego grantu badawczego wydaje się, że elementem różnicującym systemowe zarządzanie ciągłością działania pomiędzy produkcją a usługami jest kwestia zakresu tego systemu. Zakresu wynikającego z większej jednorodności działalności usługowej niż produkcji, na co zwrócono uwagę w artykule.

W celu zbudowania skutecznego systemu zarządzania ciągłością działania konieczne jest uwzględnienie wielu zagadnień, w szczególności podczas two-

rzenia planów postępowania na wypadek zaistnienia sytuacji kryzysowej. W tym obszarze na zakończenie analizy warto zwrócić uwagę na możliwe błędy decyzyjne zniekształcające systemowe zarządzanie ciągłością działania<sup>25</sup>. Pierwszy z nich wynika z ekonomicznego charakteru bytu gospodarczego i dotyczy formułowania prostych rozwiązań organizacyjnych, wygodnych do wdrożenia z uwagi na szybkość działania i minimalizację czasu oraz kosztów w krótkim okresie. Z drugiej strony w koncepcjach zarządzania ryzykiem i ciągłością działania zwraca się uwagę na subiektywizm w ocenie zjawisk oraz statyczne podejście do analizy, bez uwzględnienia przeszłości i przewidywanych zmian w przyszłości. Aby uniknąć problemów mogących mieć negatywne skutki, konieczne jest w ramach systemowego zarządzania ciągłością działania zastosowanie pracy grupowej.

## **BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT BS 25999 IN SERVICE ACTIVITIES**

### **Summary**

Organization's activity is directed towards functionizing in a long term period. In strategic approach it is combined with organization's vision in an objective, subjective and geographical scope. However to enable an organization to function on the market in the long term necessary is current activity and operational resistance to emerging risks. In order to identify the risks connected with organization's functionizing on the market system operations are taken. Knowledge about the risks and consequently about the validity of these risk allows for the construction of business continuity management system, which should be tailored to the organization's specific, depending on the type of business.

*Translated by Sławomir Zapłata*

---

<sup>25</sup> *Ibidem.*