

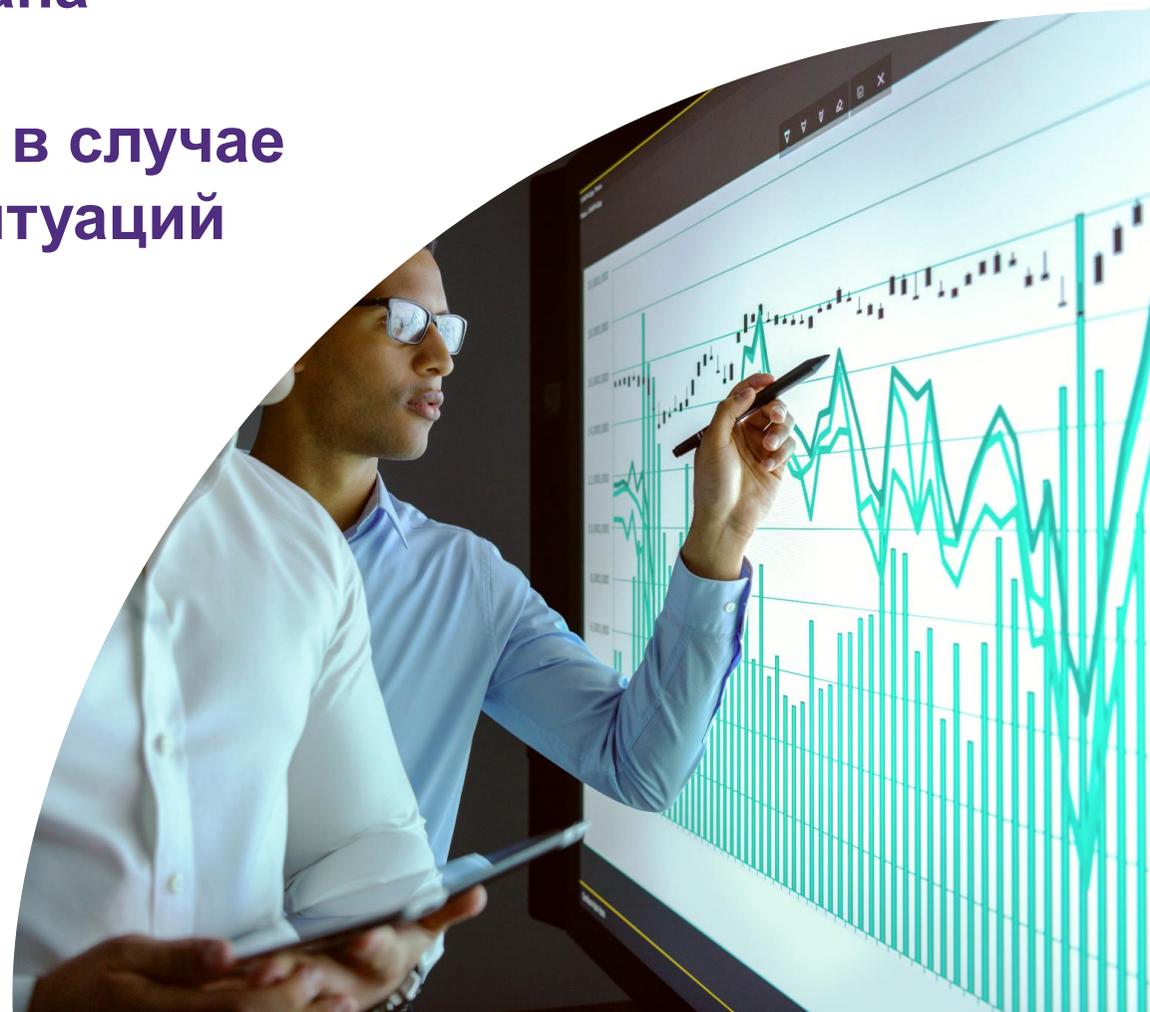
# Приказано выжить!

Разработка и тестирование плана обеспечения непрерывности и восстановления деятельности в случае наступления чрезвычайных ситуаций (плана ОНиВД)

## Кенигсберг Роман

Директор департамента внутреннего аудита и управления рисками, к.э.н.

Москва | Май 2020



# Непрерывность

Руководящие принципы обеспечения непрерывности бизнеса (Базельский комитет, 2006 г., РПОНБ):

- Непрерывность бизнеса (Business continuity) - состояние постоянного и непрерывного осуществления деловых операций.
- Управление непрерывностью бизнеса (Business continuity management) - подход, охватывающий все стороны деятельности и включающий использование политик, стандартов и процедур для осуществления или своевременного возобновления операций в случае их нарушения.
- План обеспечения непрерывности бизнеса (Business continuity plan, план ОНиВД) - Составная часть управления непрерывностью бизнеса. Представляет собой детальный план действий, который устанавливает процедуры и системы, необходимые для продолжения или возобновления организацией операций в случае их нарушения.
- Целью управления непрерывностью деятельности является минимизация возникших в результате нарушения последствий — операционных, финансовых, юридических, материальных, а также репутационных и других.



**Рекомендации ЕЦБ по наблюдению за непрерывностью деятельности для системно значимых платежных систем:** Цель управления непрерывностью деятельности — обеспечить соответствующий уровень обслуживания **даже в том случае, если** случится сбой системы при выполнении стандартного расчетного процесса.

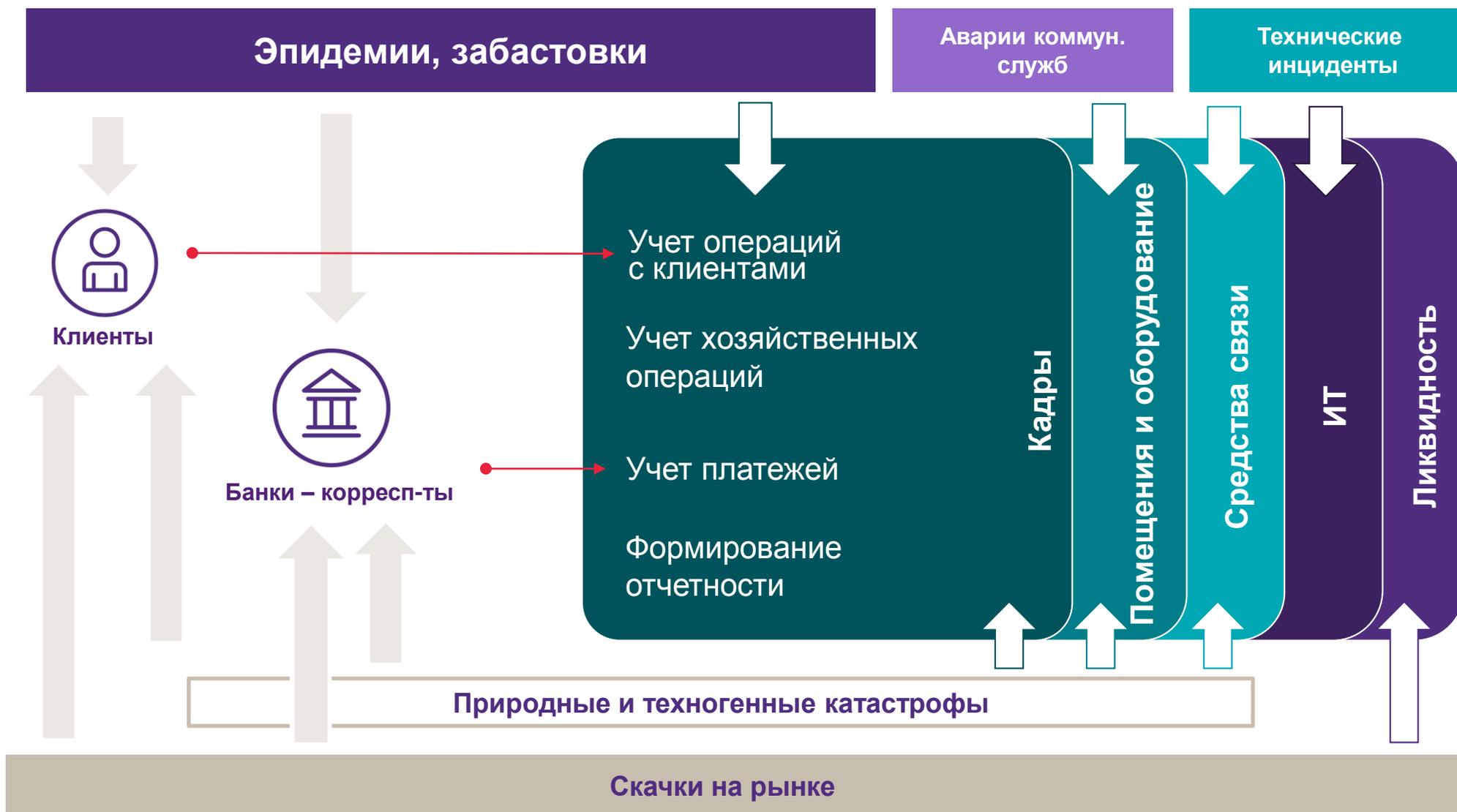
# План ОНиВД в системе управления организацией



# План ОНиВД в системе управления организацией



# Влияние неопределенности на процессы



# Управление непрерывностью бизнеса



Нестандартная  
или чрезвычайная ситуация

Переход в режим обычной  
деятельности



Реакция  
на событие

Обеспечение  
непрерывности

Восстановление  
деятельности

Все сотрудники  
организации

Адекватно отреагировать на событие, проинформировать службы и начальство

Действовать согласно плану обеспечения непрерывности

В момент готовности основных ресурсов перейти в обычный режим работы

Ресурсные службы

Оценить обстановку и оказать помощь или проинформировать руководство (ОЧУ) о необходимости перевода в режим ЧС

Развернуть резервные ресурсы

Ликвидировать последствия чрезвычайной ситуации

Орган чрезвычайного  
управления (ОЧУ)

Выбрать аварийный план или комбинацию планов и объявить чрезвычайный режим для конкретного процесса или всей организации

Контролировать непрерывность процессов

Контролировать восстановление процессов

# Разработка Плана ОНиВД

## Подходы и проблемы

### Основные вопросы, связанные с разработкой Плана ОНиВД:

- Зачем разрабатывать?
- Кто бенефициар?
- Кто должен разрабатывать?
- Как разрабатывать?
- Какие сроки?
- Как часто?
- Кто отвечает?
- ...

### Основные проблемы:

- Формальность
- Вне контекста стратегии / нет стратегии
- Конфликт ИТ, РМ, СВК и СБ
- Фрагментарность Плана
- Нет индикаторов непрерывности, нет соответствующих витрин
- Одновременная разработка
- Отвечает СВК или СВА

# Разработка Плана ОНиВД

## Содержание плана

1. Какие процессы являются критическими для компании?
2. В каком формате они продолжаются? Как меняются бизнес-процессы?
3. Кто из персонала нужен для того, чтобы их продолжать?
4. Какие еще ресурсы необходимы, для продолжения этих процессов?
5. Как упростить коммуникации для ускорения (облегчения) процессов?
6. Какие процессы и как заморозить на время (или навсегда)?
7. Что делать с избыточными ресурсами (в т.ч. персоналом)?
8. Где взять дефицитные ресурсы? Есть ли альтернативные каналы закупок?
9. Есть ли альтернативные каналы продаж?
10. Сценарии развития кризиса, их влияние на финансовую устойчивость, мероприятия обеспечения финансовой устойчивости.

# Разработка Плана ОНиВД

## Основные документы

- **Стратегия обеспечения непрерывности** (ключевые процессы и требования к ним, индикаторы непрерывности, ключевые ресурсы, типовые угрозы, инструменты ОНиВД, инструменты контроля за ресурсами, требования к срокам и объемам восстановления операций).
- **Политика управления непрерывностью деятельности** (органы управления непрерывностью и восстановлением, роли и обязанности, типовые процедуры ОНиВД, отчетность, аудит, порядок принятия решения о переводе в чрезвычайный режим, перераспределение обязанностей и полномочий между подразделениями и служащими в условиях чрезвычайного режима, повседневные процедуры ОНиВД (резервное копирование и т.п.))
- **Политика информационного обмена в случае чрезвычайной ситуации** (информирование руководства организации, экстренных служб, сотрудников организации, клиентов, контрагентов, надзорных органов, СМИ).
- **Подробные планы ОНиВД для каждой типовой угрозы** (эпидемия, пожар, теракт, выход из строя техсредств, сбои в работе АБС, нарушение коммунальной инфраструктуры, перебои в электроснабжении, дефицит ликвидности, отказ организаций-контрагентов, нарушение ИБ, забастовки и т.п.).
- **Смета процедур ОНиВД**
- **Решения исполнительного органа о выделении ресурсов на ОНиВД** (резервные помещения, каналы связи, оборудование, резервы ликвидности, рабочее время сотрудников, контракты со специализированными компаниями и т.п.)
- **Карты ОНиВД** для каждого подразделения (сотрудника) организации
- **Стратегия тестирования ОНиВД** (виды тестов, периодичность тестирования, индикаторы адекватности плана ОНиВД)

# Внедрение Плана ОНиВД

## Основные процедуры внедрения Плана ОНиВД:

- Обучение персонала.
- Заключение соглашений с провайдерами услуг и ресурсов.
- Закупка (аренда) резервных помещений и оборудования.
- Внесение изменений в организационную структуру и описание бизнес-процессов.
- Внесение изменений в должностные инструкции и (возможно) трудовые договоры.

## Рекомендуемый состав рабочей группы:

- Руководитель исполнительного органа (руководитель кризисного комитета);
- Юридическая служба;
- ИТ – служба;
- АХО;
- Технологи;
- Служба персонала;
- Служба безопасности;
- Служба внутреннего контроля;
- **Консультанты.**

# Аудит Плана ОНиВД

## Цель тестирования плана ОНиВД:

- определить возможность выполнения Плана ОНиВД;
- оценить степень подготовки сотрудников к реализации плана (отдельных модулей);
- оценить реакцию контрагентов и экстренных служб на обращения организации в кризисной ситуации;
- выявить возможные недостатки в процедурах ОНиВД и направления для их дальнейшего совершенствования.

## Для тестирования Плана назначается группа наблюдателей, осуществляющих:

- контроль выполнения мероприятий,
- составление протокола тестирования и отчета о проведении тестирования Плана ОНиВД.

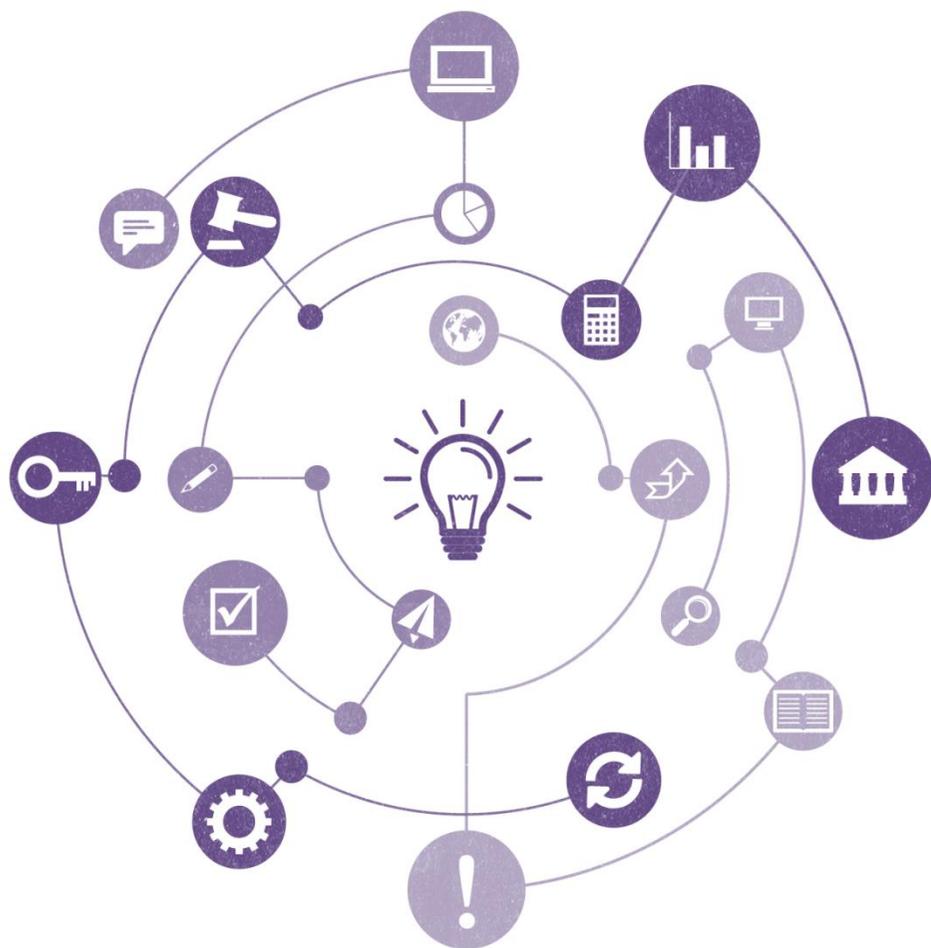


В качестве наблюдателей могут приглашаться внешние независимые консультанты.

## Основные вопросы аудита процедур ОНиВД

- Адекватность предусмотренных процедур ОНиВД масштабам деятельности и объему потенциальных угроз.
- Актуальность планов ОНиВД с учетом изменений в деятельности с момента последнего обновления планов.
- Соответствие реализованных мероприятий плану внедрения ОНиВД .
- Оценка эффективности ОНиВД на основе анализа инцидентов.
- Анализ эффективности системы внутреннего контроля в части ОНиВД с учетом наблюдения за последствиями тестирования планов.

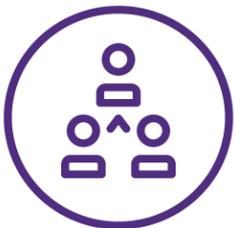
# Подходы к управлению рисками в период глобальной неопределенности



- ✓ **Сценарное планирование.**  
Моделирование реализации рисков в рамках сценария. Стресс-тесты
- ✓ **Управление непрерывностью на основе аварийных планов**
- ✓ **Управление рисками «по ресурсам», а не «по операциям»**
- ✓ **Самооценка рисков, аудит стратегий**
- ✓ **Контроль стратегических рисков и рисков текущей фазы реализации стратегии**
- ✓ **Управление репутацией**
- ✓ **Перенос риска за счет страхования, ПФИ или гарантий**
- ✓ **Снижение кредитного плеча**

# Наши услуги

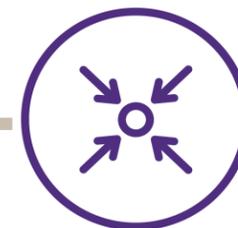
## Департамент внутреннего аудита и управления рисками



Стресс-тестирование на основе сценарного моделирования



Оценка эффективности управления непрерывностью бизнеса и кризисными ситуациями



Оценка эффективности системы управления в условиях кризиса



Актуализация/разработка плана обеспечения непрерывности и восстановления деятельности



Переобучение сотрудников



Трансформация системы управления издержками в условиях высокой неопределенности

# Наши услуги

## Департамент внутреннего аудита и управления рисками



Диагностика рисков  
проектов и организаций



Оценка зрелости систем  
управления рисками и  
внутреннего контроля



Совершенствование  
СУР и СВК



Оценка и разработка  
моделей оценки рисков



Оценка системы  
внутреннего контроля в  
рамках внешних аудитов



Поддержка  
налогового  
мониторинга

# Контакты

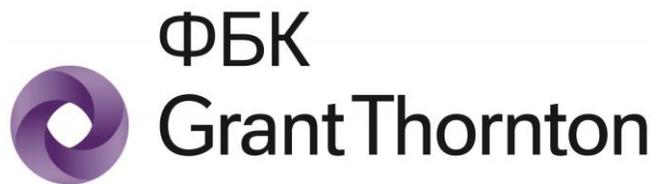


## Роман Кенигсберг

*Директор департамента внутреннего аудита и управления рисками, к.э.н.*

E: [KenigsbergR@fbk.ru](mailto:KenigsbergR@fbk.ru)

T: +7 (916) 306 1423



# Благодарим за внимание!

ул. Мясницкая, 44/1,  
Москва, Россия 101990

T: (495) 737 5353  
Ф: (495) 737 5347  
E: [fbk@fbk.ru](mailto:fbk@fbk.ru)

[fbk.ru](http://fbk.ru)

[fbk-pravo.ru](http://fbk-pravo.ru)

