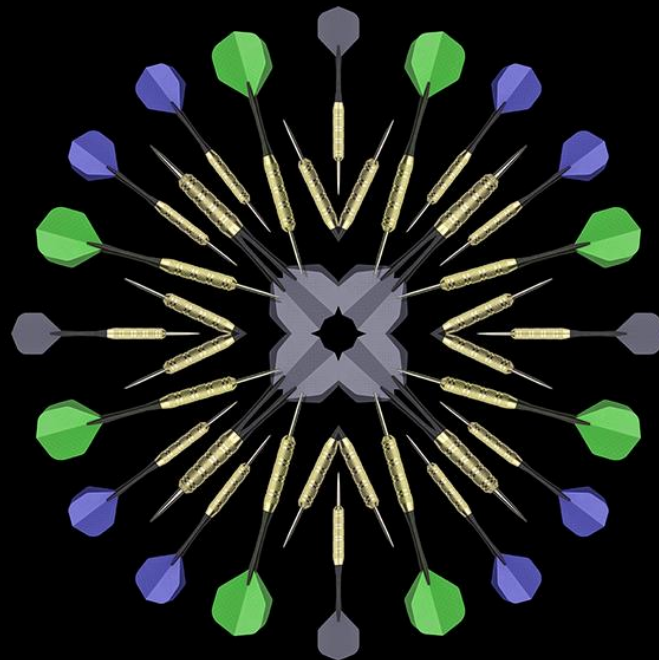


Deloitte.



Управление непрерывностью деятельности

Вебинар

Июнь 2020



MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845

Ведущие вебинара



**Владимир Ремыга, CISA, CISSP,
CGEIT, CRISK, PRINCE 2**

Директор

@ vremyga@deloitte.com

☎ +7 700 714 5505

Владимир руководит практикой консультационных услуг Deloitte в области ИТ рисков и кибер-безопасности в Каспийском и Кавказском регионах. Обладая 25 летним опытом, он оказывает консультационные услуги для большого числа коммерческих и не коммерческих организаций и специализируется на услугах в направлении: цифровой трансформации, ИТ архитектуры, управления кибер-рисками, оптимизации ИТ затрат и повышения эффективности.



Компоненты и контуры Системы Управления Непрерывностью Деятельности (СУНД)

Что такое обеспечение непрерывности бизнеса и восстановления деятельности?

Управление непрерывностью деятельности — это процесс, предусматривающий идентификацию потенциальных угроз и их воздействия на деятельность организации, который создает основу для **повышения устойчивости организации** к инцидентам прерывания деятельности влияющим на его способность реализовывать товары и услуги.

Структура управления непрерывностью деятельности (УНД)



Что компания использует для достижения бизнес-целей?

Что действительно важно?
Что должно быть защищено?

Что делать после того, как произошло непредвиденное обстоятельство (стихийное бедствие, отказ системы, ..)?

Эффективны ли планы на случай непредвиденных обстоятельств?

Какие пробелы необходимо закрыть для улучшения документации УНД?

Комплекс мероприятий по обеспечению непрерывности деятельности делится на две части:

1. Превентивные мероприятия – направленные на снижение вероятности реализации событий способных привести к рискам недоступности.

2. Реактивные мероприятия – те, что в основном сфокусированы на восстановлении деятельности организации после чрезвычайной ситуации.

Внедрение СУНД

План внедрения УНД

1. Выполнить Анализ Влияния на Бизнес
2. Определить стратегии УНД
3. Создать Группы по Управлению Кризисными Ситуациями
4. Разработать соответствующие Планы Действий в Чрезвычайных Ситуациях.
5. Внедрить разработанные планы действий в Непредвиденных Ситуациях.
6. Осуществление непрерывного мониторинга, поддержки и тестирования УНД.
7. Исправление и улучшение превентивных мер, основанных на слабых сторонах, выявленных в ходе обзора СУНД и тестирования планов непредвиденных обстоятельств
8. Разработка и проведение УНД тренингов для внедрения УНД в культуру компании

Поддержка высшего руководства

Роли и ответственность участников СУНД



1



62. Совет директоров банка обеспечивает наличие системы управления непрерывностью деятельности банка, которая соответствует текущей рыночной ситуации, стратегии, объему активов, уровню сложности операций банка.

71. Совет директоров банка обеспечивает наличие системы управленческой информации, включающей, но не ограничивающейся информацией о статусе внедрения процедур и процессов по управлению непрерывностью деятельности, выявленных фактах нарушений внутренних процедур и политик, происшествиях, результатах проверок и планов по повышению устойчивости банка и способности восстанавливать определенные операции.

COO

Общая ответственность за УНД, включая спонсорство процесса УНД, управление и координацию внедрения и совершенствование УНД.

Утверждает цели, принципы и общую методику СУНД, включая следующие ключевые элементы:

- Риск аппетит.
- Максимальный приемлемый простой.
- Целевую точку восстановления.
- Целевое время восстановления.

BCM

Общая ответственность за разработку и внедрение планов обеспечения непрерывности.

Отвечает за обзор и проведение тестирования планов непрерывности. Проведение обучения в области непрерывности деятельности.

Отвечает за мониторинг процесса восстановления работы после завершения чрезвычайной ситуации

CRO

Консультирует в вопросах Определения целей, принципов и общей методики СУНД.

CIO, BPO, IT Heads...

Участвуют в разработке: Политик непрерывности, Стратегии непрерывности, Планах непрерывности

Организовывают и обеспечивают внедрение и тестирование планов в рамках своих компетенций.

Формируют перечень корректирующих мероприятий по совершенствованию СУНД.

Координируют возврат работы в штатный режим.

План внедрения УНД

Что необходимо выполнить при внедрении СУНД?



2

- 63. Банк осуществляет анализ влияния на деятельность.
- 64. Идентифицирует критичные виды деятельности.
- 65. Банк определяет ресурсы, необходимые для поддержания критичных видов деятельности.
- 66. Банк осуществляет анализ рисков непредвиденных обстоятельств.

Ключевые факторы анализа:



Определение и управление потенциальными угрозами



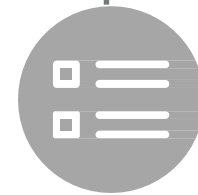
Проактивный подход к минимизации рисков



Поддержание критических функций во время кризиса



Сокращение времени простоя во время чрезвычайных ситуаций и его уменьшение для восстановления



Определение и реализация корпоративных стратегий обеспечения непрерывности деятельности

Ключевые моменты анализа влияния на бизнес (АБВ)

Анализа Бизнес Влияния

Этапы процесса	Предпосылки		Подготовка		Интервью		Оценка		Отчетность	
Участие	BCM + Рабочая группа + Менеджмент банка		BCM + Рабочая группа		BCM + Рабочая группа + владелец бизнес процессов + ИТ		BCM + Рабочая группа + владелец бизнес процессов + ИТ+ Менеджмент банка		BCM + Рабочая группа + Топ менеджмент банка	
Сроки	Перед интервью				Во время интервью				После интервью	
Цель деятельности	1 Идентификация ключевых бизнес-процессов <ul style="list-style-type: none"> Определение порогов АБВ 		2 Предварительная подготовка исходной информации о Ключевых Бизнес-Процессах <ul style="list-style-type: none"> Предварительная подготовка АБВ порогов Предварительная оценка финансовых последствий Идентификация респондентов АБВ Планирование индивидуальных встреч с респондентами АБВ 		3 Оценка Ключевых Бизнес Процессов		4 Оценка финансовых последствий <ul style="list-style-type: none"> Распределение финансовых последствий во времени Оценка нефинансовых последствий во времени Определение общей оценочной потери 		6 Окончательный отбор Критичных Бизнес-Процессов и утверждение результатов АБВ рабочей группой	
					5 Предварительный выбор Критичных Бизнес-Процессов и определение подготовки ПНД				7 Консолидация результатов АБВ и подготовка отчетности для руководства банка	

Идентификация ключевых бизнес-процессов

1. Следующие ключевые функции и ключевые бизнес-процессы всегда должны быть включены в качестве входных данных для АБВ:

Ключевые функции	Продажи	Риски	Операции	CRM	IT	Соблюдения правовых норм	Финансы
Ключевые Бизнес Функции	<ul style="list-style-type: none">• Продажа POS-кредитов• Продажа X-sell	<ul style="list-style-type: none">• Андеррайтинг (подтверждение)• Сбор	<ul style="list-style-type: none">• Операции• Custex• Клиринг (для банков)• Управление наличностью (для банков)• Депозиты (для банков)	<ul style="list-style-type: none">• CRM (если они не включены в Продажу)	<ul style="list-style-type: none">• IT операции	<ul style="list-style-type: none">• Нормативная отчетность	<ul style="list-style-type: none">• Учет и налоги

2. Для каждого Ключевого Бизнес-Процесса необходимо определить ответственного и провести с ним интервью.

- **Название Ключевого Бизнес-Процесса**
- **Название Ключевой Функции**
- **Области**
- **ИТ-сервисы**
- **Сценарии Непрерывности Деятельности / Сценарии Угроз**

Воздействие и оценка



Угрозы и стратегии восстановления – С чего начать?

УГРОЗЫ

1 Потеря здания или базовых услуг

2 Пандемия или потеря ключевых людей

3 Потеря ИКТ-систем или услуг

4 Потеря оборудования

5 Потеря ключевого поставщика

Стратегии восстановления

- ❖ Альтернативное местоположение
- ❖ Временная рабочая сила
- ❖ Резервное копирование
- ❖ Ручная / автономная обработка
- ❖ Временная приостановка обслуживания
- ❖ Альтернативный поставщик

* - Собственные сценарии могут быть добавлены в соответствии с спецификой банка

Формирование планов непрерывности

Разработка планов по обеспечению непрерывности и восстановлению деятельности



4

67. Банк определяет меры управления рисками непредвиденных обстоятельств.

- Разработка и внедрение процедур и планов обеспечения непрерывности деятельности, а также планов восстановления деятельности с учетом зависимости ключевых процессов от ресурсов; установка требований к составу Команд Антикризистного управления.
- Планы на случай непредвиденных обстоятельств должны охватывать организованное реагирование на чрезвычайную или кризисную ситуацию, чтобы стабилизировать ситуацию, осуществить восстановление и начать стандартные операции.

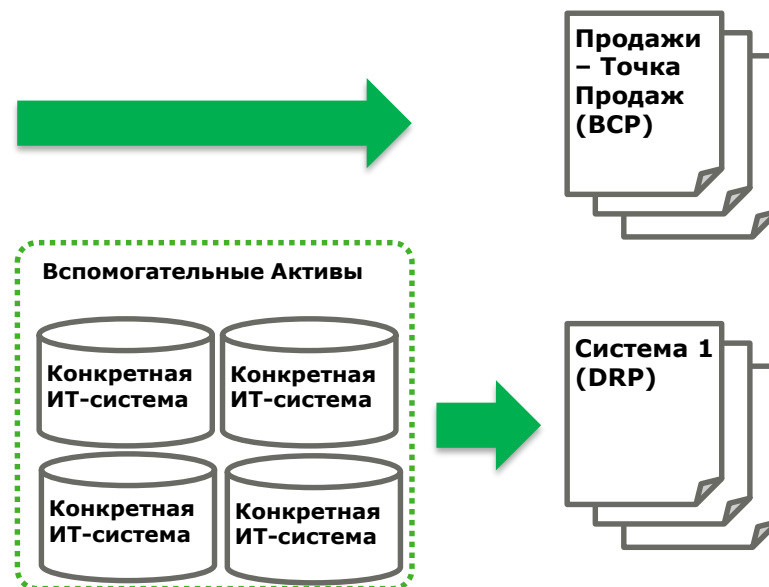
Ключевые Функции



Критичные бизнес-процессы



Планы действий в чрезвычайных ситуациях (BCP, DRP)



Тестирование планов непрерывности

Тестирование планов обеспечения непрерывности



5 >

69-70. Банк тестирует план (планы) по обеспечению непрерывности и (или) восстановлению деятельности

Основной целью тестирования УНД является выявление и документирование безрезультативности и недостатков тестируемых ПНД

Тестирование планов должно:

- ❖ Следовать принципам, определенным в политике.
- ❖ Отражать специфику страны и регулятора.
- ❖ Выполняться по сценарию.
- ❖ Быть максимально близким к реальной жизненной ситуации.
- ❖ Охватывать все планы.
- ❖ Выполняться регулярно.
- ❖ Должны существовать формализованные доказательства результатов тестирования планов и их корректировки.

Варианты тестирования планов обеспечения непрерывности

Тип теста Тренировки = Бумажные + Теоретические + Пошаговые упражнения:

- ▶ Обеспечивает базовое понимание процедур тестирования СУНД и они являются полезной стартовой точкой для тестирования планов непрерывности.
- ▶ Тесты на основе семинаров, где работоспособность планов восстановления проверяется во время обсуждений.
- ▶ Упражнения концентрируются на полноте тестирования планов на базовом уровне, постоянно увеличивая сложность самой процедуры тестирования.

Тип теста Боевые учения = Функциональные + Полномасштабные обучения:

- ▶ Представляет практический тест predetermined процедур, концентрируясь на проверке осуществимости в реальной ситуации.
- ▶ Тесты на основе моделирования, где практически выполняются процедуры планов непрерывности.
- ▶ Обучения сосредоточены на тестировании сложности и осуществимость одного конкретного плана.

Формирование корпоративной культуры обеспечения непрерывности

Обучение, проведение тренингов, бизнес-игр, семинаров



Это может быть как комплексное построение и внедрение культуры обеспечения непрерывности деятельности посредством разработки процедур информирования персонала, планов тренингов и целевого обучения, так и непосредственно само целевое обучение.

В целях обучения материалы разрабатываются в максимально подходящем формате для получения необходимых знаний и отработки ситуаций по соответствующим задачам и темам компании, например, таким как:

- распределение ролей и зон ответственности;
- разработка процедур информирования персонала;
- создание планов обеспечения непрерывности деятельности;
- восстановление деятельности и тестирование планов по восстановлению.

Подход к обучению



Программа должна быть построена на базе специфического подхода к теме и выбору наиболее подходящего формата обучения с учетом количества участников и уровня их компетенции.



Семинары должны вести преподаватели-практики, реализовавшие ряд крупных проектов в области обеспечения непрерывности и восстановления деятельности. Обучение построено с использованием практических примеров из российской и международной практики.



Семинары должны содержать большое количество интерактивных элементов (дискуссии, упражнения, бизнес-кейсы).



В ходе семинаров должны использоваться практические задания, максимально приближенные к реальным примерам из перечня сценариев рассматриваемых угроз.

Q/A





Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, в том числе аффилированных, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед» (далее — «ДТТЛ»). Каждое из этих юридических лиц является самостоятельным и независимым. Компания «ДТТЛ» (также именуемая как «международная сеть «Делойт»») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Более подробную информацию можно получить на сайте www.deloitte.com/about.

«Делойт» является ведущей международной сетью компаний по оказанию услуг в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками и налогообложения, а также сопутствующих услуг. «Делойт» ведет свою деятельность в 150 странах, в число клиентов которой входят около 400 из 500 крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. Около 312 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Более подробную информацию можно получить на сайте www.deloitte.com.

Настоящее сообщение содержит исключительно информацию общего характера. Ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица не предоставляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одно из юридических лиц, входящих в международную сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящую публикацию.

© 2020 ТОО «Делойт». Все права защищены.