



Управление рисками и непрерывность бизнеса

Всё более тесная связь

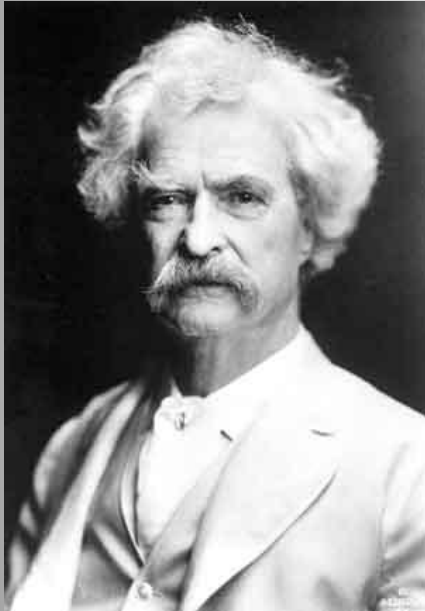
Доклад для Business Continuity Russia

Константин Смирнов
CISA, CBCP

Москва, 9-10 июня, 2009

Кто вы? Зачем вам НБ?

- Кто:
 - Профессионалы ИТ
 - Банкиры
 - Работники телекоммуникационных компаний
 - ...и многие другие
- Зачем?
 - Ваш бизнес не может долго ждать
 - Сейчас особенно важно удерживать клиентов
 - Соответствовать требованиям регуляторов



Я старый человек и знал много трудностей в жизни... правда многие из них так и не случились.

Марк Твен, писатель.

Содержание презентации



- О чём всё это?
- Изменившийся контекст ведения бизнеса
- Управление рисками и непрерывность бизнеса – сходства и различия
- Анализ рисков – сделал и забыл?
- Хорошо ли видеть «Big Picture»? И что с этим делать?
- Количественная или качественная оценка?
- Некоторые выводы



О чём всё это? Риски, угрозы, последствия...



Изменившийся контекст деятельности компаний

- Раньше
 - Высокая маржа – можно совершать ошибки и их исправлять
 - Спокойные клиенты
- Теперь
 - Низкая маржа – нет права на ошибку
 - Нервные клиенты – могут сбежать (особенно – банки)
 - Ужесточающиеся правила регулирования (особенно – банки и телеком)
 - Износ инфраструктуры – техногенные катастрофы происходят всё чаще (Очаково)
 - Да и погода не отстаёт (торнадо в Подмосковье от 03.06)
- Всегда: НБ не снижает расходов. Но...
 - может снизить потери
 - А иногда и стать инструментом повышения эффективности

Управление рисками vs. Непрерывность Бизнеса

Управление рисками

- Учёт широкого спектра рисков, в том числе – не только катастрофических
- Учитывает вероятность, хотя бы и её качественную оценку
- Управленческий инструмент для определения:
 - Приоритетов приложения усилий и траты ресурсов
 - Ответственных (владельцев) рисков
 - Аппетита к рискам (сколько, что делать с остаточным риском – принять, передать, снизить, устранить)

Непрерывность Бизнеса

- Определение небольшого количества катастрофических рисков
- Отнюдь не всегда учитывает вероятности реализации риска
- Эффективность существующих мер и (возможно) предложение новых
- Анализ рисков может использоваться как инструмент определения критических зависимостей
- Информация о рисках может использоваться для расстановки приоритетов восстановления



Анализ рисков в НБ – сделал и забыл?

- Часть программы НБ
- За этим следует Анализ Воздействия на Бизнес
- Часто получается так, что в процессе выполнения АВБ обнаруживаются новые риски
- Лучше всё-таки циклически пересматривать, независимо, есть ли процесс или нет



Видите ли, есть только одна постоянная.

Одна универсальная истина. Одна реальная правда.

Причинность. Событие, реакция.
Причина и последствие.

Меровингус, «Матрица, перезагрузка».

Угроза

Уязвимость

Риск

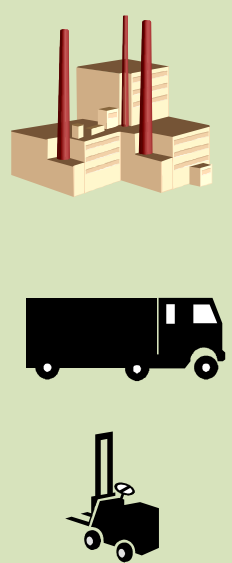
АКТИВ

Причина

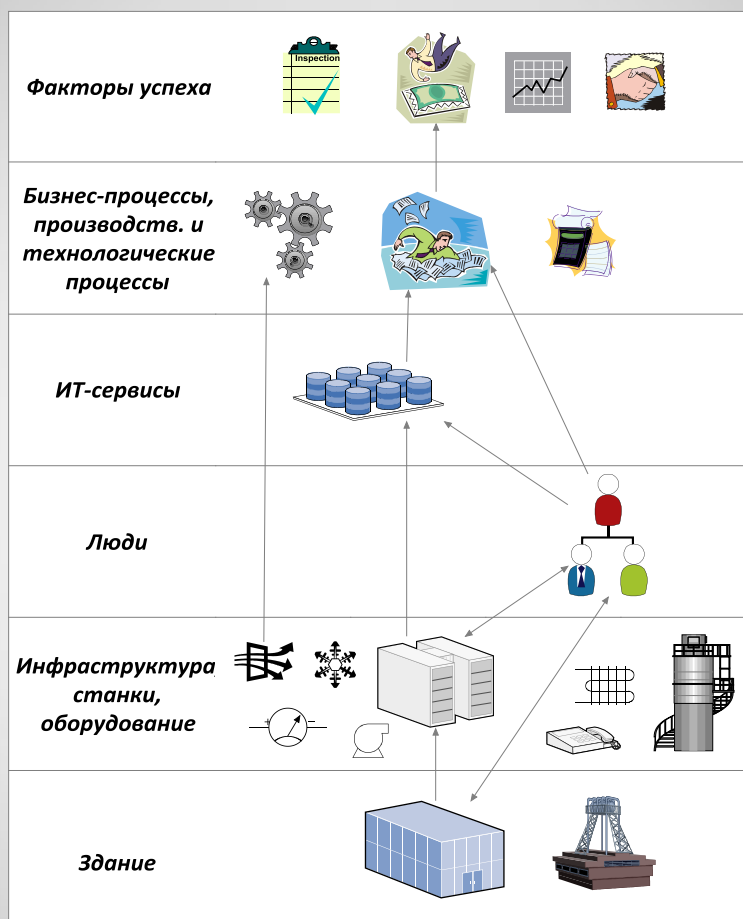
Вероятность

Воздействие

Хорошо ли видеть «Большую картину»?



Поставки сырых материалов, комплектующих



Продажи через разные каналы:

- дистрибуторы
- прямые продажи
- сети
- и т.п.

Движение продукции

«Большая картина» и риски

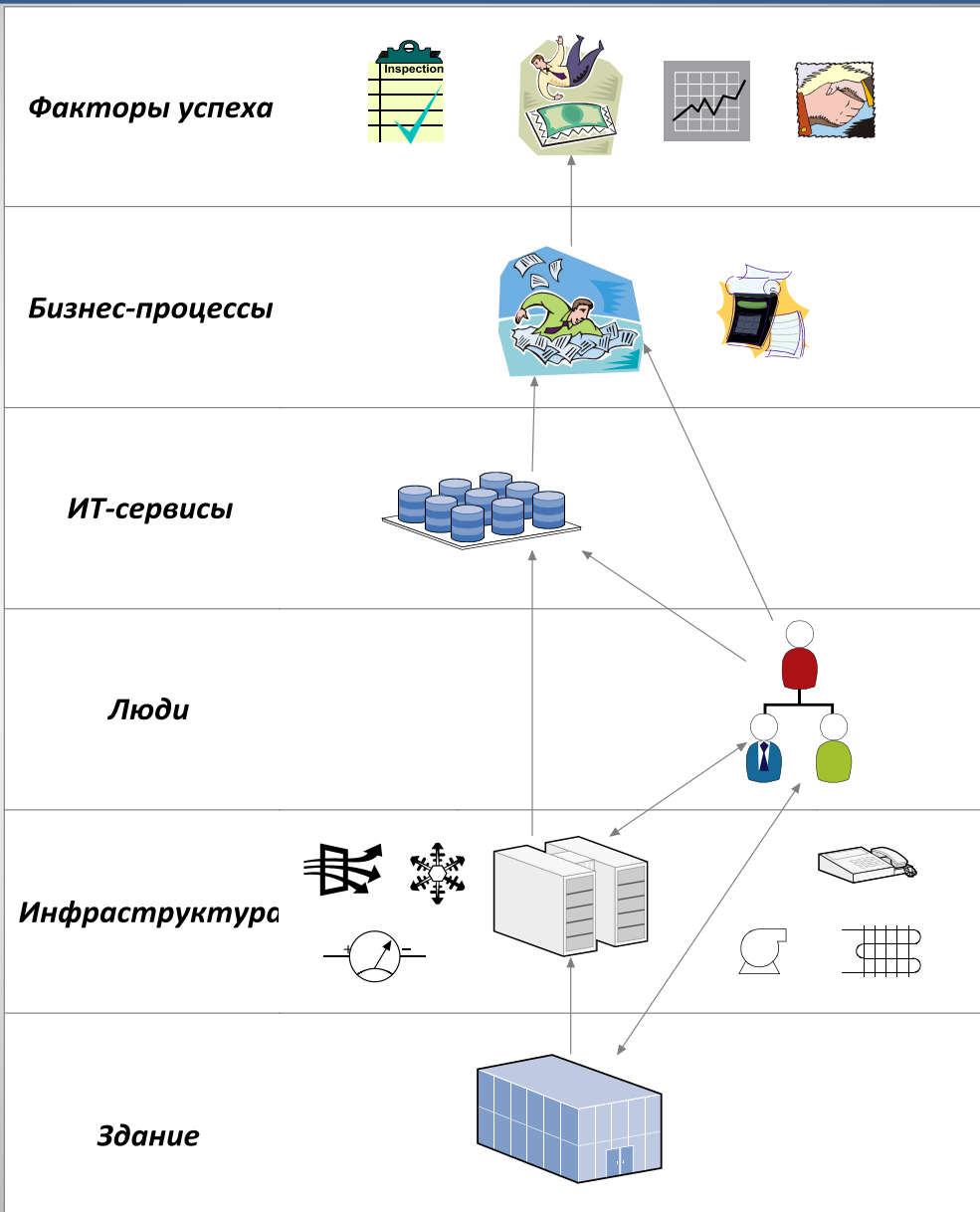
Риски (некорректная организация, островки ответственности, отсутствие коммуникации)

Риски (сбой, порча данных, вирусы, ошибки и саботаж)

Риски (уход или потеря ключевых сотрудников)

Риски (отказ оборудования, пожар, отказ коммуникаций)

Риски (погода, тектоника, пожар, захват)



«Большая картина» - пример

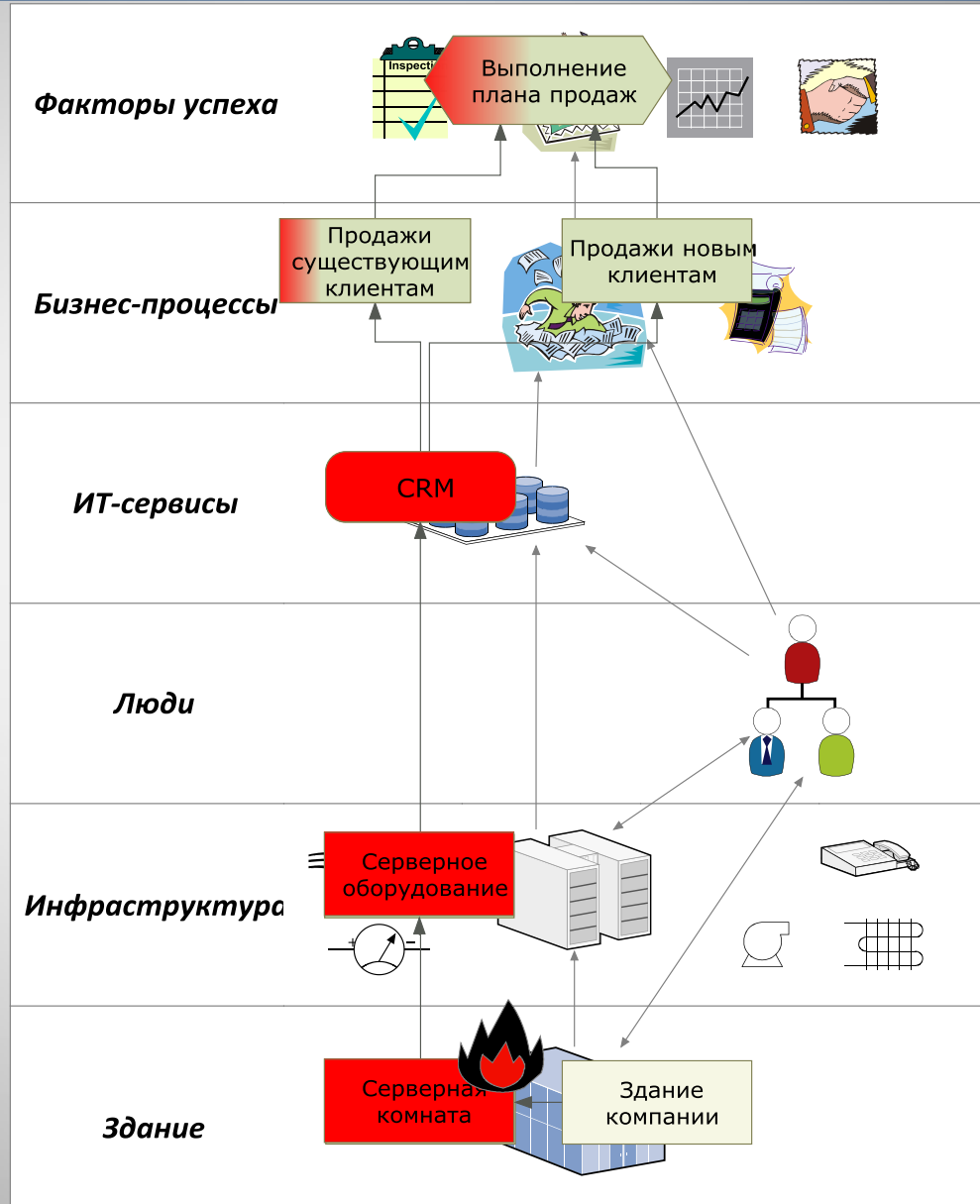
Риски (некорректная организация, островки ответственности, отсутствие коммуникации)

Риски (сбой, порча данных, вирусы, ошибки и саботаж)

Риски (уход или потеря ключевых сотрудников)

Риски (отказ оборудования, пожар, отказ коммуникаций)

Риски (погода, тектоника, пожар, захват)

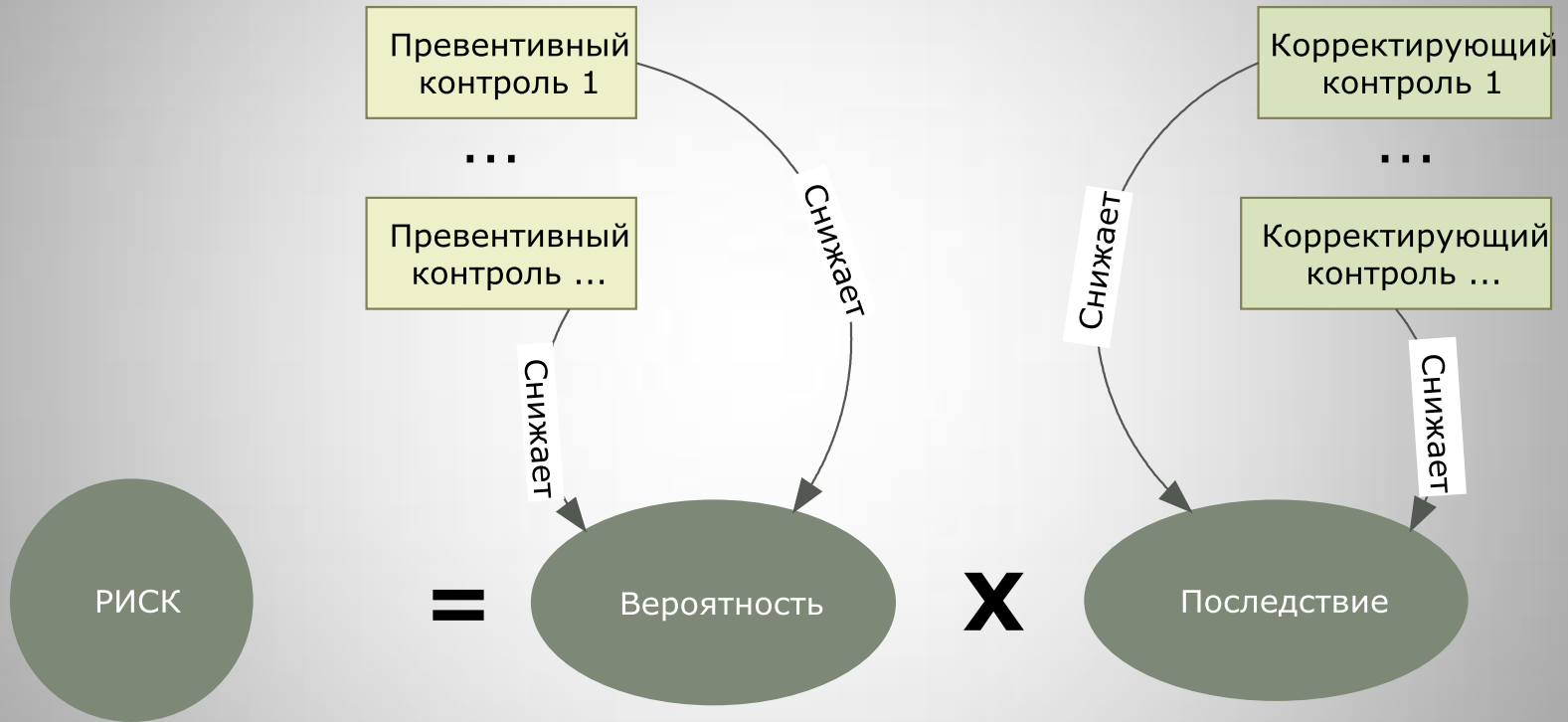


Поддерживает

Рассмотрим далее



Одна из концепций



Можно ли автоматизировать?

- Как и всё остальное
 - Системы управления рисками (напр. Methodware Enterprise Risk Assessor)
 - Системы, моделирующие и архитектуру предприятия и риски (напр. iGrafx Enterprise Modeler)
- Но сперва – методология и хоть какой-то процесс
- Иначе – «автоматизация хаоса»

Количественная или качественная оценка?

- Качественная
 - Легче сделать
 - Наглядно
 - Достоверно (в рамках договорённостей)
- Количественная
 - Позволяет сравнить с затратами на снижение рисков (почти эффективность)
 - Гораздо более понятна бизнесу
 - Но... сложно количественно оценить вероятность – все риски разные, мало статистики

Некоторые выводы

- Инструмент для реального повышения эффективности
 - Начинаете с ИТ, а приходите к смежным областям
 - Зачастую бизнес узнает новое о себе
- Реальные ловушки – часто на стыках процессов и ответственности
 - Поэтому смотрим всегда шире, чем «своя» функциональная область
- Циклический пересмотр и анализ рисков НБ держит организацию в тонусе

Национальные особенности восприятия рисков

Регион	Осведомлённость (awareness)	Готовность к принятию риска (risk appetite)	Владение риском (ownership)
Восточная Европа	Весьма высокая	Весьма низкая	Весьма низкое
Западная Европа	Ниже среднего	Выше среднего	Выше среднего
Северная Америка	Выше среднего	Выше среднего	Ниже среднего
Юго-Восточная Азия	Выше среднего	Ниже среднего	Ниже среднего

Материалы исследования JR Consulting Partners 2003-2004, цитируется по книге Дж. Грэхем, Д. Кэй «A Risk Management Approach to Business Continuity: Aligning Business Continuity with Corporate Governance» (2006)

Что мы знаем?

	Компетентность	Некомпетентность
Сознательная	Я знаю, что именно я знаю. (Я специально учился или узнавал).	Я знаю, чего мне не известно. (Осознанный выбор - «информационная диета»)
Неосознанная	Я осведомлён. (Например, в силу своих занятий).	Мне неизвестно, чего (ещё) я не знаю.



Назван должен быть твой
страх, прежде чем изгнать его
ты сможешь.

Мастер Йода, «Звездные Войны, серия V. Империя наносит ответный удар».



Спасибо за внимание!

bcp@almitech.ru

www.almitech.ru