

Обеспечение непрерывности бизнеса как важная часть антикризисного управления промышленным предприятием

© 2012 А.В. Трачук

доктор экономических наук, профессор

© 2012 А.А. Воробьев

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

E-mail: Trachuk_A_V@goznak.ru, Vorobiev.aa@gmail.com

Статья посвящена вопросам обеспечения непрерывности деятельности промышленных предприятий. Рассмотрены факторы, способные прервать или полностью прекратить деятельность предприятий, тем самым причинив существенный ущерб их финансовому состоянию. Представлены существующие в мире подходы к формированию системы управления непрерывностью бизнеса. Предложена концепция управления непрерывностью бизнеса как элемента антикризисного управления.

Ключевые слова: антикризисное управление, управление непрерывностью бизнеса, стандарты управления непрерывностью бизнеса, проектный менеджмент.

Новые технологии создают новые риски для бизнеса. Например, рост электронной коммерции влечет за собой рост новых рисков, таких как атаки хакеров. Не только интернет-компании сталкиваются с подобными ситуациями. Промышленным предприятиям и компаниям, работающим в традиционных сферах услуг, также приходится иметь дело с различными факторами, угрожающими стабильной деятельности. Приостановка или остановка деятельности несет серьезную угрозу для множества заинтересованных сторон (государственные, коммерческие структуры, граждане) - например, блэкаут 2005 г.¹ имел колоссальные финансовые и социальные последствия.

Под термином "управление непрерывностью бизнеса" (Business Continuity Management, далее - ВСМ) понимается *процесс управления идентификацией потенциальных воздействий, которые угрожают деятельности организации, а также создания системы реагирования на эти воздействия, которая защищает интересы ключевых стейкхолдеров, репутацию, бренд и другие факторы стоимости фирмы*². Изначально объектом ВСМ являлось восстановление деятельности компании после нарушений в функционировании компьютерного оборудования, отвечающего за бизнес-процессы организации. В настоящее время благодаря положительной практике использования ВСМ данная управленческая технология охватывает все аспекты деятельности предприятия, включая в себя, например, отношения с клиентами и поставщиками, рассматривая их как существенные факторы критического воздействия на бизнес организации. Таким образом, ВСМ исходит из того, что предприятие - это сложная

система и методы управления должны учитывать все его элементы.

Одной из основных частей ВСМ является "планирование непрерывности бизнеса" (Business Continuity Planning, далее - ВСП) - *процесс планирования, идентифицирующий возможные воздействия на деятельность организации внутренних и внешних угроз и объединяющий возможные средства и действия для обеспечения эффективной профилактики кризисов и восстановления деятельности организации при условии сохранения конкурентных преимуществ фирмы и целостности системы*³. Представленные определения наиболее полно отражают сегодняшние подходы к обеспечению непрерывности бизнеса.

Управление непрерывностью бизнеса необходимо рассматривать с учетом следующих аспектов:

- приостановка бизнеса может быть связана с изменениями социального и технического характера;
- менеджеры могут внести вклад в разрешение кризисных ситуаций;
- менеджеры могут повысить устойчивость бизнеса к различным факторам кризиса за счет изменения действующих норм и практик управления;
- фирма играет важную роль в развитии собственного антикризисного потенциала;
- при управлении деятельностью организации с учетом различных рисков и своевременного планирования ответных мер нарушение стабильного функционирования компании не обязательно должно заканчиваться кризисом;
- нарушение стабильного функционирования предприятия, потенциальное или случившееся ра-

нее, оказывает влияние на широкий круг заинтересованных сторон (клиенты, партнеры и пр.)

Рисунок демонстрирует, что организация - это часть среды, характеризующейся неопределенностью и изменениями, ведущими к новым вызовам, которые, в свою очередь, являются объектами ВСМ.

теории и практики применения подходов управления непрерывностью бизнеса и стандартизации данных процессов на государственном уровне во всем мире.

Сегодня за рубежом успешно функционируют десятки национальных стандартов и спецификаций, посвященных управлению непрерыв-

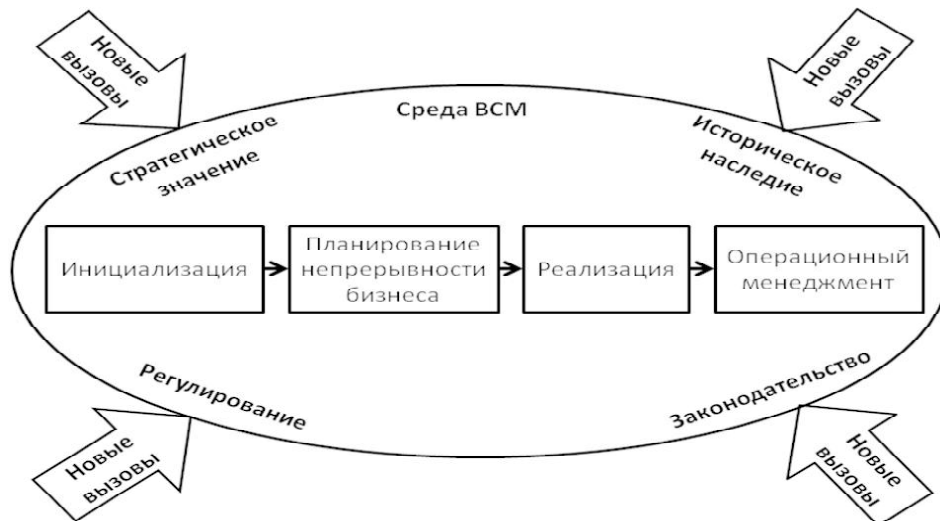


Рис. Процесс управления непрерывностью бизнеса

Источник. Elliott D., Swartz E., Herbane B. Business Continuity Management. A crisis management approach. Taylor & Francis e-Library, 2005.

Современные взгляды на управление непрерывностью бизнеса базируются на ценностно-ориентированном подходе. Определим этот подход как "лучшую практику" и сравним ее (см. таблицу) с предшествующими подходами ("стандартная практика").

ностью бизнеса, среди которых наибольшую известность приобрели: BS25999 (PAS 56), ASIS SPC.1-2009, ISO/DIS 22399:2008, ISO/IEC 22301:2008, NIST SP800-34, NFPA 1600, CSA Z1600, AS/NZS 5050 (HB 292:2006), SS540:2009 (TR19:2004), SI 24001:2007, ISO/IEC 27002:2005

Сравнение подходов к обеспечению непрерывности бизнеса*

Показатели	"Стандартная практика"	"Лучшая практика"
Обеспечение непрерывности бизнеса ориентировано	На восстановление деятельности после катастроф	На управление непрерывностью деятельности компании
Концентрация внимания	На ИТ-системы	На всей "цепочке создания ценности" организации
Вовлеченные специалисты	Персонал из ИТ	Мультифункциональная команда
Организационная структура	Существующая	Новая
Границы	Защита основных операций, взаимодействие, в основном, в рамках фирмы	Защита деятельности всей организации, взаимодействие с другими организациями и государственными органами
Ориентация на рынке	Поддержание текущих позиций	Создание конкурентных преимуществ
Акцент	Восстановление	Предупреждение

* Herbane B., Elliott D., Swartz E. Contingency and continua: achieving excellence through business continuity planning // Business Horizons. 1997. № 40(6). P. 19-25.

Ценностно-ориентированный подход позволяет рассматривать ВСМ как одно из неотъемлемых направлений успешного стратегического и оперативного менеджмента промышленного предприятия. Это сыграло важную роль в развитии

(BS ISO/IEC 17799:2005) (14 раздел), High Level Principles for Business Continuity (2006), COBIT, ITIL и MOF в части ВСМ и др.⁴ Для многих зарубежных компаний определяющим фактором внедрения ВСМ стали трагические события, такие

как террористические атаки в сентябре 2001 г. в Нью-Йорке на World Trade Center и отключение электроэнергии в северо-восточной части США и юго-восточной части Канады в различные периоды 2003-2009 гг. Эти события убедительно показали, что только те компании, которые своевременно воспользовались рекомендациями по обеспечению непрерывности бизнеса, смогли избежать крупных финансовых потерь и сохранить свой бизнес и производство. Остальные же компании понесли существенные финансовые потери, а некоторые даже потеряли свой бизнес.

Для отечественных предприятий вопросы обеспечения непрерывности бизнеса также актуальны и своевременны. В России вероятность техногенных и природных катастроф достаточно высока, спектр угроз безопасности бизнеса постоянно растет, чрезвычайные ситуации возникают чуть ли не ежедневно. Например, взрывы на крупнейшей угольной шахте в России "Распадская" 8-9 мая 2010 г., атаки террористов в Москве и Дагестане весной 2010 г., авария на крупнейшей в России Саяно-Шушенской ГЭС 17 августа 2009 г., энергетический кризис в Москве 25 мая 2005 г. и пр.

В России практика разработки и внедрения ВСМ как на корпоративном, так и государственном уровне только зарождается. Здесь можно выделить инициативы Банка России, который на основе рекомендаций 14-го раздела *ISO/IEC 27002:2005 (BS ISO/IEC 17799:2005)* подготовил соответствующий раздел 8.11 *СТО БР ИББС-1.0-2008*, а затем на основе документа Базельского комитета по банковскому надзору (*High Level Principles for Business Continuity*) - п. 3.7 Положения Банка России от 16 декабря 2003 г. □ 242-П "Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах" (обновлен в соответствии с указанием от 5 марта 2009 г. □ 2194-У "О внесении изменений в Положение Банка России от 16 декабря 2003 г. □ 242-П").

Первый опыт внедрения *корпоративных программ управления непрерывностью бизнеса (Enterprise Continuity Program, ECP)* в отечественных промышленных компаниях выявил следующие проблемы:

- отсутствие у ряда российских компаний вообще каких-либо регламентирующих документов и процедур непрерывности и восстановления бизнеса в чрезвычайных ситуациях;
- недостаточная системная проработка предметной области и, как следствие, акцент на аварийное восстановление ИТ-сервисов и слабое освещение критически важных бизнес- и производственных процессов, в том числе сервисов, предоставляемых клиентам и партнерам;

- отсутствие формализованного описания бизнес-процессов с указанием ответственных лиц и, как следствие, трудности в определении допустимого времени восстановления и оптимальной точки восстановления;

- нерегулярный и(или) неполный анализ внешних и внутренних воздействий на критически важные бизнес-процессы компании, что приводит к тому, что планы непрерывности бизнеса не всегда отвечают целям и задачам бизнеса и предполагают чрезмерные расходы на планирование и поддержание непрерывности бизнеса; упомянутый анализ должен проводиться регулярно, предшествовать разработке стратегий обеспечения непрерывности и восстановления и затрагивать все критически важные бизнес-процессы компании;

- использование морально устаревших методик и подходов к планированию и управлению непрерывностью бизнеса, слабо адаптированных к требованиям отечественного и международного законодательства в области ВСМ и соответствующих регулирующих государственных органов;

- недостаточный уровень подготовки сотрудников компании в вопросах управления непрерывностью бизнеса, недостаток соответствующих знаний и практических навыков в чрезвычайных ситуациях.

От понимания и решения данных вопросов зависит не только успешность применения подходов ВСМ в российской практике, но и защищенность и устойчивость российской экономики к внешним воздействиям в целом.

Комплексный подход к системе антикризисного управления фирмы. Рассмотрим соотношение подходов управления непрерывностью бизнеса и антикризисного управления. В русскоязычной литературе наиболее часто встречается термин "антикризисное управление". Причем особенно часто в так называемом узком подходе⁵, когда он трактуется, во-первых, как связанный с экономическими и финансовыми затруднениями в деятельности фирмы, а во-вторых, как комплекс действий, непосредственно связанный с риском возникновения несостоятельности компании.

Важно отметить, что расхождений в определении *кризиса* заметно меньше и большинство авторов трактуют кризис не только как экономическое явление, проявляющееся в несостоятельности. Например: *кризис организации - это незапланированные (но, возможно, ожидаемые, хотя бы интуитивно) процессы и явления, которые ставят под угрозу само существование предприятия, переломные моменты в последователь-*

ности событий и действий при функционировании предприятия⁶.

Исходя из вышеизложенного, наиболее корректным является следующее определение: “*Антикризисное управление - такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы*”⁷, - которое может быть представлено как “широкий подход” к антикризисному управлению.

Рассмотрим также терминологические подходы, существующие в англоязычной литературе. Здесь отсутствует понятие антикризисного управления для “узкого подхода” и нет однозначного терминологического соответствия даже в “широком подходе”. Ключевой термин в англоязычной литературе - *Crisis management (кризис-менеджмент)*, который представляет собой *оперативное сдерживание развития непредвиденного нарастания его последствий, а также дестабилизации деятельности фирмы в целом, при этом имеется в виду основная цель - возвращение к обычной деятельности*⁸. Опираясь на это определение, сделаем два важных вывода. Во-первых, ключевым в данном определении является концентрация кризис-менеджмента на отдельных событиях, дестабилизирующих деятельность компании, не обозначая при этом природу такой дестабилизации: резкое изменение экономических условий функционирования (например, ограничения в получении кредитов) или природная катастрофа. Настоящий подход задает ограничения и для кризис-менеджмента, поскольку его эффективность в большинстве случаев могла бы быть существенно выше при предварительном анализе и оценке риска, разработке соответствующих планов, необходимой подготовке и тренировке персонала. При использовании данного подхода “дистанция между практиками общего и кризисного менеджмента будет стремительно уменьшаться”⁹.

Основной тенденцией, которую выделяют исследователи кризис-менеджмента, является постепенная смена подхода, основывающегося на реакции на отдельные события, подходом, основанным на процессном взгляде на кризис-менеджмент¹⁰. Необходимо отметить, что жесткое

разделение этих подходов некорректно и следует говорить об их взаимодополняемости по отношению друг к другу.

Таким образом, анализ терминологии выявил, что процессный подход в кризис-менеджменте совпадает с принципами, вытекающими из определения антикризисного управления в терминологии “широкого подхода”¹¹.

Ключевая концепция ВСМ состоит в том, что стратегия бизнеса и управление им должны строиться с учетом событий, способных нарушить обычное функционирование предприятия и привести к существенным последствиям (в том числе к прекращению деятельности) как для его партнеров, так и для самого предприятия¹².

Необходимо упомянуть и об очевидном отличии: в практике кризис-менеджмента природные и технологические инциденты имеют куда большее значение, чем в практике российского антикризисного менеджмента. Это отличие с течением времени в рамках процессного подхода должно нивелироваться.

Управление непрерывностью подразумевает формирование, применение и последующее совершенствование политики, принципов и программ, направленных на исключение прерывания деятельности организации или уменьшение последствий.

Для реализации данной концепции модель управления непрерывностью бизнеса должна включать в себя несколько взаимосвязанных элементов, обеспечивающих комплекс превентивных и подготовительных мероприятий, а также необходимую реакцию и процесс восстановления обычной деятельности, если прерывание деятельности все-таки произошло. Обычные элементы системы управления, сами бизнес-процессы, технологическая и информационная инфраструктуры должны быть адаптированы к выполнению задач обеспечения непрерывности в деятельности компании.

В частности, превентивные действия (выявление рисков и их оценка) обеспечивает система риск-менеджмента на предприятии, а, например, осуществляемая на фирме закупочная политика должна исключать критическую зависимость от одного поставщика, т.е. фирме необходимо определить оптимальную стратегию восстановления в случае наступления непредвиденного события¹³.

Сформулируем преимущества формирования целостной системы управления непрерывностью бизнеса на промышленном предприятии:

- 1) формирование и поддержание репутации надежного поставщика;
- 2) возможность проактивного поведения для снижения последствий прерывания деятельности;

3) возможность реализации правильной реакции на прерывание бизнеса, что способствует минимизации ущерба и сокращению затрат на восстановление обычного функционирования;

4) возможность управления рисками, не подлежащими страхованию;

5) повышение эффективности операционного менеджмента в ходе анализа возможных негативных событий как источник информации для улучшения бизнес-процессов.

Затраты на создание и поддержание таких систем во многом определяются максимально возможным временем восстановления работоспособности. Наиболее сложными и дорогими такие системы будут в том случае, если необходимое время восстановления работоспособности составляет минуты.

Анализ практики и принципов, заложенных в национальных стандартах управления непрерывностью бизнеса, позволяет выделить ключевой документ, который должен опосредовать концепцию управления непрерывностью бизнеса для конкретной фирмы, – *План непрерывности бизнеса (Business Continuity Plan)*. Такой план должен раскрывать основные факторы разрушительного воздействия на бизнес и давать оценку возможных последствий наступления этих рисков (*business impact analyses*), содержать превентивные мероприятия для снижения возможного ущерба (в том числе предусматривать необходимую подготовку инфраструктуры, обеспечивать безопасность, обучение и тренировку персонала), а также определять процедуры коммуникаций как внутри предприятия, так и во внешней среде в случае наступления предусмотренных планом событий.

Реализацию всего *Плана непрерывности бизнеса* (как антикризисного плана) или его составляющих необходимо рассматривать с позиции современных управленческих методов и подходов. Важно, чтобы эти подходы могли интегрироваться в действующую систему менеджмента в соответствии с объемами и масштабами “антикризисных” задач и могли распространяться как на деятельность всей компании, так и на отдельные ее направления, например, *проектный менеджмент*, как система, отвечающая ряду ограничений – *время, ресурсы, деньги и определенность конечного результата*. В таком контексте использование проектных подходов может позволить построить эффективную масштабируемую систему взаимодействия и управления восстановлением устойчивой деятельности промышленного предприятия при наступлении событий, отраженных в *Плане непрерывности деятельности*, в том числе являющихся критическими для

бизнеса. Использование *Проектных подходов* как средства реализации ВСП позволит:

- установить приоритет и ранжировать задачи (мероприятия) плана;
- максимально четко определить потребность и спланировать выделение ресурсов;
- построить систему взаимодействия вовлеченных участников, основываясь на прозрачном распределении их ответственности и системы коммуникаций;
- организовать систему контроля (оперативного и срочного) по достижению целей плана, позволяющую выявлять негативные тенденции и своевременно принимать управленческие решения по их устранению;
- повысить ответственность как руководителей и исполнителей, так и “антикризисной” команды в целом за достижение конечных, а не промежуточных задач.

Выводы. Конкуренция, постоянно усиливающееся влияние различных внешних факторов на деятельность промышленных предприятий предопределяют необходимость развития существующих в российской теории и практике подходов к системе антикризисного управления предприятием.

В настоящее время взгляды на кризис-менеджмент (в рамках промышленного предприятия) позволяют говорить о том, что в случае анализа наиболее существенных рисков (независимо от их природы), наступление которых способно привести к прерыванию деятельности промышленного предприятия, можно наблюдать конвергенцию методологий риск-менеджмента и кризис-менеджмента, повлекшую за собой формирование концепции управления непрерывностью бизнеса. Применение этого же подхода к рискам экономического и финансового характера, последствия наступления которых отсрочены и явно не вызывают прерывания бизнеса (в том числе процессов производства), должно составить существо антикризисного управления на современном промышленном предприятии.

Развитие концепции ВСП в мире и в России в частности продолжается. Ее значение в системе управления предприятием возрастает. Концепция же антикризисного управления развивалась в нашей стране с начала 90-х гг. прошлого века как реакция на структурные изменения в экономике. Взгляд на антикризисное управления все больше сдвигается к превентивным мероприятиям и процессному подходу. Можно сделать предположение, что уже сейчас мы наблюдаем конвергенцию этих концепций.

При наступлении кризисных событий, предусмотренных ВСП промышленного предприя-

тия и отраженных в ВСП, запуске процедур и мероприятий восстановления его деятельности (нивелирования последствий кризиса) необходимо апеллировать к современным управленческим решениям и методам, способным наиболее эффективно (сроки, стоимость, ресурсы) достичь целей плана, учитывая различные масштабы “антикризисных” задач и связанные с их достижением функциональные направления предприятия. Современной системой менеджмента для управления мероприятиями плана, отвечающей требованиям к процедурам реализации ВСП, может являться методология *Управления проектами*.

¹ 25 мая 2005 г. в результате многочисленных аварий на подстанциях отключилось электричество во многих районах Москвы и в 25 городах Подмосковья.

² BS 25999-1:2006 Business Continuity Management. Code of Practice, British Standards Institution (BSI), 2006.

³ *Herbane B., Elliott D., Swartz E.* Contingency and continua: achieving excellence through business continuity planning // *Business Horizons*. 1997. □ 40(6). P. 19-25.

⁴ *Беляев А., Петренко С.* Управление непрерывностью бизнеса. Ваш бизнес будет продолжаться. Управление непрерывностью бизнеса. М., 2011.

⁵ *Кислухина И.* Проблемы формирования концептуальных и методологических основ антикризисного управления // Проблемы теории и практики управления. 2006. □ 6. С. 36 - 40.

⁶ Банкротство предприятия: анализ, учет и прогнозирование: учеб. пособие / К.В. Балдин [и др.]. М., 2007.

⁷ *Грязнова А.Г.* Антикризисный менеджмент. М., 1999.

⁸ *Lagadec P.* La gestion des crises: outils de decision a l'usage des decideurs. Paris, 1991.

⁹ *Rosenthal U.* September 11: Public administration and the study of crises and crises management // *Administration and Society*. 2003. □ 35 (2).

¹⁰ *Roux-Dufort C.* A passion for imperfections: revisiting crisis management // *Emlyon*. 2005. □ 03.

¹¹ *Кован С.Е.* Ресурсно-энергетическая модель социально-экономических систем // Эффективное антикризисное управление. 2011. □ 5 (68). С. 70-77.

¹² К таким событиям следует относить как природные и техногенные аварии, так и события коммерческого характера, например, прекращение поставок комплектующих и т.п.

¹³ *Трачук А.В.* Комплексный подход к обеспечению непрерывности деятельности компании // Эффективное антикризисное управление. 2011. □ 6 (69). С. 18-21.

Поступила в редакцию 06.01.2012 г.