



5 - УПРАЖНЕНИЯ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ УСТОЙЧИВОСТИ БИЗНЕСА

ОБЗОР

Данный документ содержит основные положения для тестирования вашего плана действий в чрезвычайных ситуациях и плана обеспечения непрерывности бизнеса. Эти учения помогут выявить пробелы в Ваших планах и оценить, сможет ли Ваша компания поддерживать основные бизнес-функции во время чрезвычайной ситуации или сбоя в работе.

Учения предназначены для оценки ваших мер реагирования на чрезвычайные ситуации, стратегий обеспечения непрерывности и стратегий восстановления с использованием четырех сценариев:

- **Отказ в обслуживании из-за сбоя оборудования** – отключение электроэнергии
- **Отказ в обслуживании из-за сбоя системы** – кибератака
- **Отказ в обслуживании из-за сокращения персонала** – серьезные сбои в работе общественного транспорта
- **Отказ в доступе к объекту** – наводнение

ЦЕЛЬ УПРАЖНЕНИЯ

Используя предоставленные сценарии, проверьте эффективность плана действий в чрезвычайных ситуациях и плана обеспечения устойчивости бизнеса путем:

- Оценки способности реагировать на чрезвычайные ситуации и защищать жизнь и имущество.
- Оценки способности поддерживать работу во время сбоев с помощью стратегий обеспечения непрерывности.
- Оценки способности восстанавливать нормальную работу с помощью стратегий восстановления.
- Оценки эффективности принятия решений и делегирования полномочий.
- Оценки процессов коммуникации и способности координировать действия сотрудников, клиентов и внешних партнеров во время и после сбоев.
- Выявления пробелов в ресурсах.



РЕАЛИЗАЦИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ УПРАЖНЕНИЙ

ВЫПОЛНЕНИЕ УПРАЖНЕНИЯ

- **Завершите планы:** перед началом упражнения убедитесь, что Ваш план действий в чрезвычайных ситуациях и план обеспечения устойчивости бизнеса составлены в меру Ваших возможностей. Эти документы послужат руководством для ответов на вопросы для обсуждения и помогут выявить пробелы или области, требующие улучшения.
- **Установите цели:** ознакомьтесь с целями упражнения, чтобы понять, какие аспекты Ваших планов будут тестироваться.
- **Создавайте среду без осуждений:** Это упражнение предназначено для выявления пробелов и областей, требующих улучшения, в конструктивной обстановке, без осуждений в чью-либо сторону. Совершенно ожидаемо, что возникнут проблемы — это возможность выявить и решить их до того, как произойдет реальная сбой.
- **Участвуйте в открытом диалоге:** постарайтесь привлечь сотрудников из всех подразделений Вашей компании, например, из финансового и административного, операционного, коммерческого и т. д. Внимательно прочтайте каждый сценарий и представьте, как он повлияет на ваш бизнес. Относитесь к ситуации как к реальной и подробно обсудите каждый вопрос, уделяя особое внимание тому, как он относится к Вашей конкретной деятельности.

ВНЕСЕНИЕ УЛУЧШЕНИЙ

- **Запишите свои выводы:** после завершения упражнения обсудите и зафиксируйте пробелы в планах в отчете по итогам упражнения. Зафиксируйте области, требующие улучшения, в плане улучшений, который будет содержать описание действий и обязанностей по улучшению бизнес-процессов и обновлению плана действий в чрезвычайных ситуациях и плана обеспечения непрерывности бизнеса.
- **Обновите свои планы:** обновите свои планы с учетом полученных знаний и областей, которые Вы хотите улучшить.
- **Обучение персонала:** поделитесь результатами упражнения с персоналом, обеспечив его копиями обновленного плана действий в чрезвычайных ситуациях и плана обеспечения непрерывности бизнеса.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ И СЦЕНАРИИ

Ниже представлена модульная система вопросов соответствующим симуляции, разработанной для того, чтобы помочь Вам проверить свои планы и выявить пробелы. Используйте приведенные ниже вопросы для обсуждения в любом из следующих сценариев.



ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

ВОПРОСЫ ПРО ПЕРВЫЙ МОДУЛЬ

1. План действий для чрезвычайных ситуаций

a. Связь

- i. Кто ответственен за оповещение внешних лиц и организаций о чрезвычайной ситуации?
- ii. Кого надо оповестить и где находится из контактная информация?
- iii. Какая система предупреждения и оповещения будет использоваться для информирования об этом сбое, и где она находится?
- iv. Какая информация должна быть включена в оповещение?

b. Эвакуация

- i. В случае эвакуации, где находится Ваше назначенное место сбора?
- ii. Где находится назначенная зона эвакуационной помощи в здании для сотрудников или клиентов с ограниченными физическими возможностями?
- iii. Кто отвечает за оказание помощи лицам с ограниченными физическими возможностями?
- iv. Есть ли у Вас карта аварийных путей эвакуации?

c. Укрытие на месте

- i. Если Вы укрываетесь на месте, где находится Ваше назначенное укрытие?
- ii. Где находится место, предназначенное для хранения средств безопасности?
- iii. Кто отвечает за отключение систем вентиляции и притока воздуха?

d. Обеспечение безопасности имущества и оборудования

- i. Если это безопасно, **есть ли имущество или оборудование необходимо обезопасить?**
- ii. Где находится данное имущество или оборудование?



- iii. Сколько времени примерно потребуется для обеспечения безопасности имущества или оборудования?

e. Руководства по реагированию на чрезвычайные ситуации

- i. Можно ли в данной ситуации руководствоваться каким-либо из справочников по чрезвычайным ситуациям?

2. План обеспечения устойчивости бизнеса

a. Основные бизнес-функции

- i. Какие важные бизнес-функции нарушены в результате сложившейся ситуации?
- ii. Какие важные бизнес-функции были определены как критически важные и имеющие высокий приоритет?

b. Стратегии обеспечения непрерывности

- i. Стратегии обеспечения непрерывности: Какие меры принимаете Вы и Ваши сотрудники для продолжения выполнения критически важных и высокоприоритетных бизнес-функций, нарушенных в результате сложившейся ситуации?
- ii. Взаимозависимости: Существуют ли другие организации, которые предоставляют ресурсы или вклады для выполнения этих функций?
- iii. Результаты: Кто использует результаты выполнения этих функций?
- iv. Обязательства: Обязаны ли Вы уведомлять кого-либо о нарушении выполнения этих важных бизнес-функций?

c. Системы общения

- i. Вам необходимо отправить сообщение о кризисной ситуации? Если да, то кому?
- ii. Какова Ваша основная система внутренней коммуникации? А какова резервная?
- iii. Каковы Ваши основные системы внешней коммуникации с клиентами, продавцами, поставщиками и регулирующими органами? А каковы резервные?

ВОПРОСЫ ПРО ВТОРОЙ МОДУЛЬ

d. Стратегии для реставрации

- i. Опишите стратегии восстановления, необходимые для восстановления



- основных бизнес-функций и возобновления нормальной деятельности.
- ii. Каковы были финансовые последствия этого сбоя и как их можно устраниить? Рассмотрите доступные ресурсы для восстановления, страховое покрытие и другие варианты финансовой помощи.

СЦЕНАРИИ

Каждый сценарий разделен на два модуля, каждый из которых проверяет разделы плана действий в чрезвычайных ситуациях или плана обеспечения устойчивости бизнеса и соответствует приведенным выше вопросам для обсуждения.

СЦЕНАРИЙ 1: ПЕРЕРЫВ В ПОСТАВКЕ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ – ОТКАЗ В ИСПОЛЬЗОВАНИИ ОБОРУДОВАНИЯ

Модуль 1

Этот модуль связан с данными частями плана и вопросами для обсуждения:

- План действий в чрезвычайных ситуациях
- План обеспечения устойчивости бизнеса: основные бизнес-функции, стратегии обеспечения непрерывности и процедуры связи

Четверг, 7:00

- Сильная буря вызывает отключение электроэнергии, которое затрагивает всю Вашу улицу.
- Коммунальная компания уведомляет Вас, что электроэнергия может быть отключена на 48+ часов, пока они работают над устранением проблемы.
- Отключение электроэнергии повлияло на Вашу деятельность, например:
 - Невозможность использовать компьютерные системы.
 - Выход из строя холодильных и морозильных установок, что поставило под угрозу скоропортящиеся товары.
 - Также нарушена связь, поскольку отключение электроэнергии в конечном итоге привело к сбою сети, что повлияло на внутреннюю коммуникацию.
 - Поставщики не могут осуществлять доставку из-за повреждения линий электропередачи на улице.

Модуль 2

Этот модуль связан с данными частями плана и вопросами для обсуждения:

- План обеспечения устойчивости бизнеса: стратегии восстановления



Воскресенье, 7:00

- Шторм закончился, электроснабжение восстановлено.
- Ваша сеть снова работает.
- Поставщики возобновили доставку товаров.

СЦЕНАРИЙ 2: КИБЕРАТАКА - ОТКАЗ В ОБСЛУЖИВАНИИ ИЗ-ЗА СБОЯ ОБОРУДОВАНИЕ ИЛИ СИСТЕМ

Модуль 1

Этот модуль связан с данными частями плана и вопросами для обсуждения:

- План действий в чрезвычайных ситуациях
- План обеспечения устойчивости бизнеса: основные бизнес-функции, стратегии обеспечения непрерывности и процедуры связи

Вторник, 15:00

- Ваша компания подвергается распределенной атаке типа "отказ в обслуживании" (DDoS), которая нарушает работу веб-сайта, системы онлайн-заказов и обработки платежей. Ваша компания не может обрабатывать транзакции онлайн или лично.
- ИТ-персонал определяет, что атака перегружает Вашу сеть, затрудняя клиентам совершение покупок.
- Сотрудники сообщают, что внутренние системы, включая электронную почту и удаленный доступ, периодически недоступны.
- Были привлечены правоохранительные органы и компании по кибербезопасности, но устранение проблемы, как ожидается, займет еще как минимум 24–48 часов.

Модуль 2

Этот модуль связан с данными частями плана и вопросами для обсуждения:

- План обеспечения устойчивости бизнеса: стратегии восстановления

Среда, 7:00

- Атака завершилась, и устранение последствий завершено.

СЦЕНАРИЙ 3: СЕРЬЕЗНЫЕ ПЕРЕБОИ В РАБОТЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ТРАНСПОРТА — ОТКАЗ В ОБСЛУЖИВАНИИ ИЗ-ЗА СОКРАЩЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Модуль 1

Этот модуль связан с данными частями плана и вопросами для обсуждения:



- План действий в чрезвычайных ситуациях
- План обеспечения устойчивости бизнеса: основные бизнес-функции, стратегии обеспечения непрерывности и процедуры связи

Понедельник, 7:00

- Зимняя буря приводит к остановке общественного транспорта и опасным дорожным условиям, что мешает сотрудникам добираться до работы.
- Ваша компания должна работать с одним единственным доступным сотрудником, при этом сталкиваясь с высоким спросом со стороны клиентов.
- Доставки от поставщиков также задерживаются.
- Ожидается, что шторм продлится не менее 48 часов.

Модуль 2

Этот модуль связан с данными частями плана и вопросами для обсуждения:

- План обеспечения устойчивости бизнеса: стратегии восстановления

Среда, 12:00

- Зимняя буря утихла, общественный транспорт возобновил работу, а дорожные условия больше не представляют опасности.
- Поставщики возобновили доставку товаров.

СЦЕНАРИЙ 4: НАВОДНЕНИЕ - ОТКАЗ В ДОСТУПЕ К ОБЪЕКТУ

Модуль 1

Этот модуль связан с данными частями плана и вопросами для обсуждения:

- План действий в чрезвычайных ситуациях
- План обеспечения устойчивости бизнеса: основные бизнес-функции, стратегии обеспечения непрерывности и процедуры связи

Понедельник, 9:00

- Ураган обрушился на Бостон, перегрузив дренажные системы и вызвав внезапное наводнение на Вашем объекте.
- Как склад, так и основная производственная зона затоплены на два дюйма.
- Электросеть может быть повреждена, что создает опасную обстановку, при которой вход в здание или пребывание в нем становится небезопасным.
- По прогнозам, шторм продлится еще 12–24 часа.

Модуль 2



Этот модуль связан с данными частями плана и вопросами для обсуждения:

- План обеспечения устойчивости бизнеса: стратегии восстановления

Среда, 7:00

- Наводнение отступило, но основная производственная зона и склад по-прежнему остаются влажными и загрязненными. Обломки, опасные химические вещества и потенциальные сточные воды представляют серьезную угрозу для здоровья и безопасности.
- Электрическая система неисправна и требует профессионального ремонта, прежде чем можно будет возобновить работу.

ОТЧЕТ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ДЕЙСТВИЙ (УПРАЖНЕНИЙ)

Используйте приведенную ниже таблицу, чтобы оценить свою способность достичь поставленных целей упражнения. В случае возникновения проблем в каких-либо областях включите эти выводы в свой план совершенствования в качестве "Областей для улучшения", чтобы повысить эффективность реагирования на чрезвычайные ситуации, стратегий обеспечения непрерывности деятельности и мер по восстановлению. Как упоминалось выше, это безопасная среда без каких-либо осуждений и обвинений. Проблемы являются ожидаемыми и служат возможностью для выявления пробелов, устранения слабых мест и укрепления Вашего плана.

Отметьте галочкой тот пункт, который наилучшим образом соответствует Вашим возможностям достичь соответствующей цели.

Цель	Выполнено без затруднений	Выполнено с затруднениями
1. Оценить способность реагировать на чрезвычайные ситуации и защищать жизнь и имущество.		
2. Оценить способность поддерживать работу во время сбоев с помощью стратегий обеспечения непрерывности.		
3. Оценить способность восстанавливать нормальную работу с помощью стратегий восстановления.		
4. Оценить эффективность принятия решений и делегирования полномочий.		
5. Оценить процессы коммуникации и способность координировать работу сотрудников, клиентов и внешних партнеров.		
6. Выявить пробелы в ресурсах.		



ПЛАН СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Используя приведенную выше таблицу, определите области, требующие улучшения, в которых возникли проблемы. Назначьте члена команды для решения проблем в каждой области и обновите план действий в чрезвычайных ситуациях или план обеспечения непрерывности бизнеса с учетом необходимых улучшений.

Область улучшения (цель упражнения)	Как можно улучшить эту область?	Ответственный член команды