

ЗАСТОСУВАННЯ СТАНДАРТІВ BS 25999

У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Л. Віткін, кандидат технічних наук, професор, заступник голови Держспоживстандарту, м. Київ,
О. Паскевський, начальник бюро, ВАТ «Запоріжсталь», м. Запоріжжя

ПРИМЕНЕНИЕ СТАНДАРТОВ BS 25999 В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

Л. Виткин, кандидат технических наук, профессор, заместитель председателя Госпотребстандарта, г. Киев,
А. Паскевский, начальник бюро, ОАО «Запорожсталь», г. Запорожье

APPLYING BS 25999 TO ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

L. Vitkin, Candidate of Technical Sciences, Professor, Deputy Head of Derzhspozhivstandart, Kyiv,
O. Paskevskiy, Bureau Head, JSC «Zaporizhstal», Zaporizhzhia

В умовах глобалізації та світової фінансово-економічної кризи конкуренція на ринках збуту продукції суттєво загострилася. Для збереження своєї ціни на продукцію підприємства в усьому світі змушені шукати рішення, які могли б забезпечити довгострокову лояльність з боку ключових споживачів. Практика передових компаній та аналітичні оцінки фахівців з менеджменту свідчать про доцільність застосування та впровадження британських стандартів [1, 2].

Метою дослідження є вдосконалення системи управління підприємства на основі стандартів [1, 2]. Для досягнення мети необхідно вирішити такі завдання: визначити основні чинники галузі застосування стандартів [1, 2]; запропонувати модель ранжування міри впливу різних зацікавлених сторін; представити основні бізнес-процеси підприємства; навести приклад документації УББ та етапи побудови дієвої системи управління безперервністю бізнесу.

Британський інститут стандартів (BSI) визначив такі причини появи стандартів [1, 2]: необхідність використання загальної методології управ-

У статті розглянуто питання доцільності інтегрованої системи управління безперервністю бізнесу (УББ) на основі британських стандартів серії BS 25999. Проаналізовано та оцінено вплив ключових сторін, зацікавлених у результатах діяльності підприємства, із застосуванням методу парних порівнянь. Наведено узагальнений перелік документації системи управління безперервністю бізнесу.

ління бізнес-ризиками організації будь-якого розміру і напрямку діяльності; більш глибоке розуміння персоналом завдань, які постають перед організацією, у частині безперервності бізнесу й управління ризиками; захист усіх активів організації; необхідність швидкого відновлення нормального виробничого циклу після збою; надійне забезпечення задоволеності усіх зацікавлених сторін; можливість більш жорстокого контролю поставок.

Стандарти [1, 2] — це перші у світі стандарти з УББ, спрямовані на мінімізацію ризиків виникнення інцидентів і зниження втрат від зривів у діяльності організацій. Вони є актуальними не лише для підприємств, які діють в умовах підвищеного ризику: фінансових, телекомунікаційних, транспортних, — але і для підприємств, які бажають безперервно

підтримувати свою діяльність, що є дуже важливим для усіх зацікавлених сторін.

Із ідеології стандартів [1, 2] впливає постулат: усунення (ліквідація) негативних (кризових) ситуацій за заздалегідь розробленим планом, як правило, коштує підприємству дешевше, ніж спонтанне вирішення проблем після їх виникнення. Це відповідає принципу TQM: запобігати краще, ніж виправляти.

Стандарт [1] визначає процеси, принципи й термінологію у сфері УББ. Основні терміни мають такі значення:

безперервність бізнесу — стратегічна та тактична здатність організації планувати свої дії та реагувати на інциденти і порушення нормального ходу бізнесу з метою продовження господарських операцій на певному прийнятному рівні;

управління безперервністю бізнесу — цілісний процес управління, у ході якого виявляються потенційні загрози для організації та визначаються можливі наслідки для господарських операцій у випадку здійснення цих загроз, а також створюється основа забезпечення здатності організації відновлюватися й ефективно реагувати на інциденти, що гарантує дотримання інтересів основних зацікавлених сторін, збереження репутації, бренду та діяльності щодо створення доданої вартості;

життєвий цикл УББ — ряд напрямів діяльності щодо забезпечення безперервності бізнесу, які у сукупності охоплюють усі аспекти і стадії програми УББ (Схема);

управління ризиками — структуроване розроблення і застосування культури, політики, процедур і методів управління для вирішення завдань з ідентифікації, аналізу, оцінювання та контролювання ризиків;

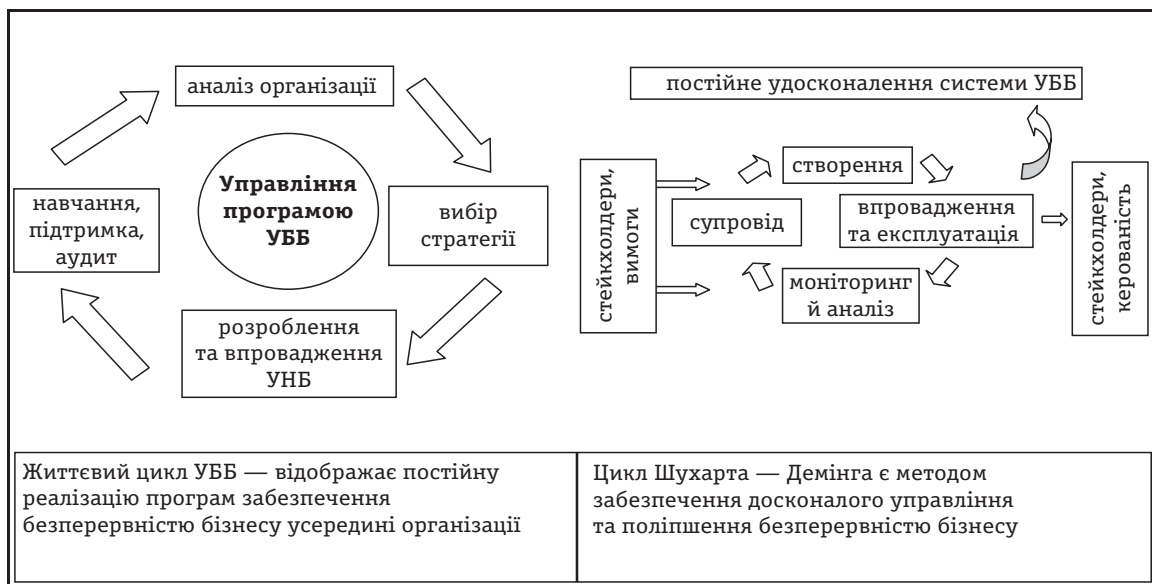
аутсорсингова діяльність — якщо функції щодо виробництва продукту, надання послуги або

здійснення будь-якої діяльності передано сторонній організації (аутсорсинг), відповідальність за ризики, пов'язані з таким продуктом, послугою або діяльністю, однаково продовжує нести сама організація. Керівництву організації необхідно переконатися, що основні постачальники або партнери по аутсорсингу вживають ефективних заходів щодо УББ. Один із можливих способів — одержати перевірене підтвердження життєздатності планів забезпечення безперервності бізнесу основних постачальників, а також їх програм навчання і підтримки.

В основу системи УББ має бути закладений цикл Шухарта — Демінга (табл. 1).

Першочерговим завданням у випадку застосування [2] є визначення зацікавлених сторін підприємства і ключових бізнес-функцій, на яких впроваджуватимуться вимоги. До зацікавлених сторін можуть належати інвестори, державні органи, власники, конкуренти, вище керівництво, споживачі, персонал, постачальники. У кожній із зазначених сторін є свої вимоги й очікування, які підприємство повинне або прагне виконувати. Так, власники компанії очікують повернення вкладених коштів та мінімізації витрат; вище керівництво очікує підвищення керованості підприємства; персонал очікує упевненості у майбутньому; споживачі прагнуть підвищення рівня довіри та зниження вартості продукції або послуги.

Наступним важливим завданням є ранжування міри впливу на підприємство зацікавлених сторін. Як інструментарій було розглянуто експертні методи, особливістю яких є визначення усереднених значень на основі екстатичних оцінень фахівців. Найбільш розповсюдженими є методи ранжування, безпосереднього оцінювання, порівняння.



Таблиця 1. Цикл Шухарта — Демінга щодо безперервності бізнесу

Планування	Розроблення політики, цілей, завдань, механізмів контролю процесів та процедур забезпечення безперервності бізнесу, пов'язаних із управлінням ризиками та покращанням безперервності бізнесу для отримання результатів відповідно до загальної політики та цілей організації
Реалізація	Упровадження та застосування політики, засобів контролю, процесів і процедур у галузі безперервності бізнесу
Перевірка	Моніторинг й оцінення результатів порівняно із цілями та політикою безперервності бізнесу, надання повноважень для вжиття заходів щодо виправлення недоліків та удосконалення
Дія	Супроводження та удосконалення СУББ шляхом прийняття запобіжних та корегувальних дій на основі результатів аналізу з боку керівництва, а також перегляду сфери дії СУББ, політики та цілей щодо забезпечення безперервності бізнесу

Таблиця 2. Ранжування зацікавлених сторін за мірою впливу

	Інвестори	Державні органи	Конкуренти	Споживачі	Власники	Персонал	Постачальники	Вище керівництво	Підсумок	Ранг
Інвестори		1	0	0	0	0	0	0	1	5
Державні органи	0		1	0	0	0	0	0	1	5
Конкуренти	1	0		0	1	0	1	0	3	4
Споживачі	1	1	1		1	1	1	1	8	1
Власники	1	1	1	0		1	1	1	7	2
Персонал	1	1	1	0	0		0	0	3	4
Постачальники	1	1	0	0	0	1		1	4	3
Вище керівництво	1	1	1	0	0	1	0		4	3

Ці методи базуються на загальних підходах: організація експертного оцінювання, проведення збору оцінень експертів, оброблення оцінень експертів. Авторами застосовано метод парного порівняння. За допомогою декількох експертів було заповнено табл. 2 та розраховано ранги, які визначають міру впливу на підприємство.

Процеси, в яких беруть участь зацікавлені сторони, мають ризики, що потребують спеціальних розрахунків. Основною вимогою [2] є встановлення процедури оцінення ризиків. Виділимо ключові бізнес-функції (процеси), які можуть бути на підприємстві: процеси, пов'язані з недружнім поглинанням; забезпечення персоналом (кваліфікація, достатня кількість, задоволеність працею); постачальники; вище керівництво; забезпечення сировиною та матеріалами (якісне, у достатньому обсязі); виробництво продукції (планування з орієнтацією на споживача, терміни); забезпечення інфраструктури (ремонти за графіком, у повному обсязі); замовники. Додамо, що на підприємство може здійснюватися певний тиск, пов'язаний із такими чинниками, як постійна нестабільність, поглинання, інформаційна кампанія щодо дезінформації громадськості тощо.

Розглядаючи загальноприйняті методи оцінювання [3—6], робимо висновок, що «ризиком» можна вважати поєднання тяжкості наслідків, послідовності та вірогідності. Методи оцінювання ризиків, їхні особливості та практичні приклади застосування є перспективою для подальших досліджень.

Будь-яка система, розроблена на основі визначених вимог, складається з описової частини, регламентувальної частини у вигляді стандартів, політик та інших нормативних документів, упроваджених у ній. У такому ж руслі розробляється та впроваджується і система УББ.

Одним із ключових питань є розроблення політики щодо УББ. Політика УББ визначає вимоги до процесів, дотримання яких гарантує, що заходи забезпечення безперервності бізнесу будуть

продовжувати задовольняти потреби організації у випадку інциденту. Дана політика повинна забезпечувати підтримування здатності до забезпечення безперервності бізнесу в рамках культури організації. Здатність до УББ повинна стати невід'ємною частиною діяльності організації щодо управління змінами з метою забезпечення зростання та модернізації продукції та послуг організації.

У цілому документація системи УББ повинна складатися з політики у сфері УББ, документованих процедур у вигляді стандартів підприємства, методики оцінювання ризиків, планів ліквідації, методик випробувань.

На наш погляд, структура УББ повинна складатися з аналітичного центру, підпорядкованого керівнику організації, робочих груп за певними напрямами.

Будуючи систему УББ, вважаємо за доцільне застосувати такий алгоритм.

1. Провести аналіз організації, а також уточнити будь-які порушення різних видів діяльності, що забезпечують виробництво основних видів продукції. На підставі опитувальних листів зібрати й опрацювати первинну інформацію та подати на затвердження керівництву організації. Уся зібрана інформація підлягає верифікації.

2. Установити максимальну тривалість порушення нормального ходу діяльності.

3. Проранжувати за пріоритетами — за допомогою опитувальних анкет.

4. Встановити цільові терміни відновлення. Для вирішення цього завдання можливе застосування інструменту «діаграми зв'язків», на підставі якої можна розрахувати найефективніший шлях і реалістичний розклад реалізації кожного необхідного проекту відновлення. До того ж «діаграма зв'язків» дає можливість визначити критичний шлях проекту за допомогою обчислення напруженості. Застосування даного інструменту слід розрахувати, зважаючи на цільовий термін відновлення нормального ходу діяльності, який має бути меншим за максимально припустимий [3].

5. Повинні бути вироблені плани з описанням порядку управління інцидентами. Плани забезпечення безперервності бізнесу повинні мати власника, відповідального за його актуалізацію, та зрозумілими у застосуванні.

6. Кожний план повинен мати описання за відбувними роботами, комунікаціями та окремий розділ, присвячений випробуванням.

7. Усі плани повинні бути створені на основі єдиної бази даних: бізнес-процеси організації, устаткування, комунікації, документи, активи, персонал — за єдиним шаблоном.

8. Необхідно заохочувати усіх ключових учасників процесу забезпечення УББ, проводити навчання

згідно із графіком, аналізувати результати навчань, корегувати плани за їх підсумками.

Зазначимо, що здатність до виживання у випадку інцидентів і наявність можливості повернутися до справи якомога швидше є вимогою до ведення бізнесу сьогодення (під час кризи або ж у час стабільного розвитку економіки).

ВИСНОВКИ

1. Застосування вимог [2] набуває актуальності не тільки у ризикових організаціях, а й в організаціях, які належать до інших галузей.

2. Для аналізування ключових зацікавлених сторін підприємств, їхнього впливу застосовано ранжування за допомогою методу парних порівнянь. Процеси, в яких беруть участь зацікавлені сторони, мають особливі ризики, що потребують спеціальних розрахунків.

3. У загальному вигляді представлено документацію системи УББ, необхідну для розроблення системи.

4. Використання [1, 2] дає такі переваги: повернення вкладених коштів і мінімізація втрат, підвищення керованістю організації та рівня довіри до неї, зниження собівартості продукції.

5. Перспективним напрямом упровадження вимог стандартів [1, 2] у систему управління підприємства є одночасне впровадження з міжнародним стандартом [7].

ЛІТЕРАТУРА

1. BS 25999 — 1:2006. Code of practice for business continuity management (Код добровільної практики щодо безперервного бізнесу).
2. BS 25999 — 2:2007. Specification for business continuity management (Специфікація щодо угруповання безперервного бізнесу).
3. IEC 31010:2009. Risk Management.— Risk Assessment Techniques (Ризики управління — Методи оцінювання).
4. The Six Sigma Memory Jogger II: Карман. справ. по инструментам и методам для команд совершенствования Шести Сигм: Пер. с англ. / М. Брисард, Л. Финн, Д. Ритер. — К.: Укр. асоц. качества, 2003. — 264 с.: ил.
5. ISO 31000:2009. Risk management — Principles and guidelines (Ризики управління — Принципи і директиви).
6. ISO/IEC 73:2009. Risk Management. — Vocabulary (Ризики управління — Словник).
7. ISO 27001. Information technology — Security techniques — Information security management systems — Requirements (Інформаційна технологія — методи безпеки — адміністративні системи інформаційної безпеки — Вимоги). ■