

# ОБЩИЕ ПОДХОДЫ К ПЛАНИРОВАНИЮ И ОБЕСПЕЧЕНИЮ НЕПРЕРЫВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

 Михаил Макеев

Профессиональный директор

Член НАКД и Советов директоров

+7 999 750 96 90

[makeev-my@outlook.com](mailto:makeev-my@outlook.com)



ISO 22301:2019 – Непрерывность бизнеса. Предыдущая редакция – 2012 г.

BSI: Сведите влияние сбоев в работе к минимуму

(<https://www.bsigroup.com/globalassets/localfiles/ru-ru/documents/iso-22301/iso-22301-features-benefits-2016.pdf>)

- ❑ В этом документе определены требования к внедрению, обслуживанию и совершенствованию системы управления для защиты, снижения вероятности возникновения, подготовки, реагирования и восстановления после сбоев при их возникновении.
- ❑ Требования являются общими и предназначены для применения ко всем организациям или их частям, независимо от типа, размера и характера организации. Степень применения этих требований зависит от операционной среды и сложности организации.
- ❑ Этот документ может использоваться для оценки способности организации удовлетворять свои собственные потребности и обязательства в области обеспечения непрерывности бизнеса.

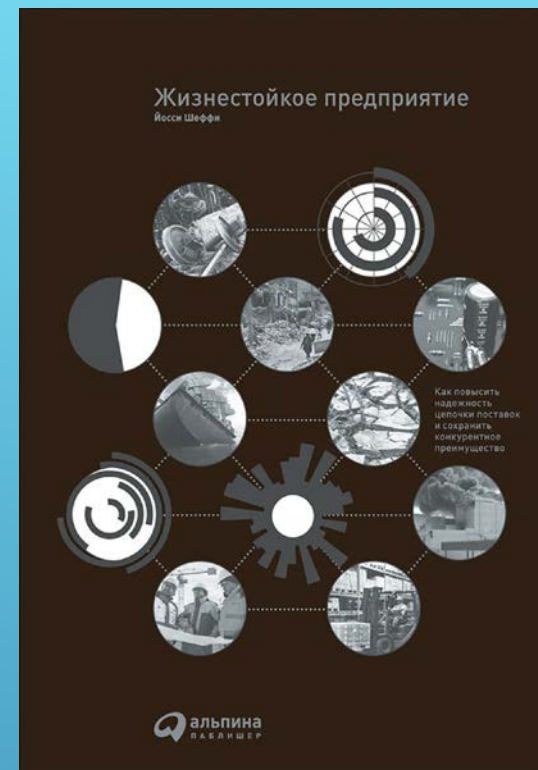
Примеры сертификации: Система управления непрерывностью бизнеса унифицирована в Группе Московская Биржа. За основу взят международный стандарт ISO 22301 (непрерывность бизнеса), а также рекомендации и требования Банка России для финансовых организаций. Проведена сертификация по стандарту ISO 22301.

## ПРИМЕНЯЕМЫЕ СТАНДАРТЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ

## Корпоративная программа управления непрерывностью бизнеса (Business Continuity Management, BCM) должна включать в себя ряд этапов:

(<https://www.osp.ru/os/2012/01/13012922>)

- ❑ Описание основных этапов программы нашли отражение в стандартах BCM, принятых в различных странах: практики непрерывности бизнеса британского института BCI (Business Continuity Institute), американских институтов DRI (Disaster Recovery Institute) и SANS (SysAdmin, Audit, Network, Security Institute); стандарты и спецификации Британского института стандартов (British Standard Institute, BSI); руководства Австралийского национального агентства аудита (ANAO); раздел международного стандарта по информационной безопасности ISO/IEC 27001; стандарты и библиотеки COBIT, ITIL, MOF в части непрерывности бизнеса и др.
- ❑ Личная рекомендация: Издание на русском языке книги Йосси Шеффи «Жизнестойкое предприятие», в котором обобщен опыт исследовательской работы проведенной Центром транспортировки и логистики Массачусетского технологического института.



## ПРИМЕНЯЕМЫЕ СТАНДАРТЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

## Пример подхода к тестированию планов (комплексные учения) предложенного PwC



ПЛАНЫ ВОССТАНОВЛЕНИЯ – НА ЧТО ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ  
(ПРОДОЛЖЕНИЕ)

## Подходы к созданию и обеспечению деятельности антикризисных штабов

	Елисеев Сергей, публикация в РБК pro	Консалтинговая компания Salecraft, информационная рассылка
<b>План действий</b>	Проведите стресс-тест и определите «линию смерти» (death line) - время, которое есть у компании до наступления краха при условиях, что продажи будут падать, а затраты расти заданными темпами.	Опишите самый Черный сценарий. После его описания будет психологически легче резать расходы.  Примите решение, Ваша компания остается или закрывается?
<b>Выбрать базовую стратегию</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Экспансия - для компаний, обладающих ресурсами, эффективной бизнес-моделью и сильным менеджментом;</li> <li>– Прорыв – ставка на прорывной проект, продукт, технологию;</li> <li>– Выход (из бизнеса) – предполагает изъятие средств из компании, прекращение инвестиций и воспроизводства, максимизацию прибыли любой ценой. Это поднимет цену продажи бизнеса;</li> <li>– Сохранение – сохранение ключевых функций, компетенций, персонала и «сброс» всего остального: вспомогательных, второстепенных процессов и активов. Рост объемов откладывается до лучших времен - восстановления рынков. Это наиболее распространенная стратегия, в рамках которой стоит рассмотреть дальнейшие действия и решения.</li> </ul>	<p>Опишите 4 антикризисных сценария:</p> <p>Наихудший.</p> <p>Пессимистичный.</p> <p>Оптимистичный.</p> <p>Наилучший.</p> <p>Задача минимум – выйти из кризиса с наименьшими потерями.</p> <p>Задача максимум – найти решения, которые позволят вам вырасти.</p> <p>Посчитать, сколько времени проживет ваша компания, если случиться каждый из сценариев.</p>

## ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АНТИКРИЗИСНЫХ ШТАБОВ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ЗОНЫ ПОВЫШЕННОГО ВНИМАНИЯ (1/13)

## Подходы к созданию и обеспечению деятельности антикризисных штабов

	Елисеев Сергей, публикация в РБК pro	Консалтинговая компания Salecraft, информационная рассылка
<b>Сформировать антикризисный штаб</b>	<p>Принять взвешенное решение о том, кто возьмет роль, функции, полномочия кризис-менеджера на основании имеющихся вариантов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мажоритарный владелец возвращается в «операционку». Он максимально мотивирован сохранить бизнес и доверие контрагентов.</li> <li>2. CEO самостоятельно разрабатывает и реализует план.</li> <li>3. Интерим-менеджер, внешний опытный кризис-менеджер привлеченный на время, реализует глубокие и более-эффективные антикризисные изменения за счет своего опыта и независимости.</li> </ol> <p>Если в компании уже есть совет директоров, то его стоит усилить опытным кризис-менеджером, перевести в более оперативный режим заседаний 1–2 раза в месяц. СД как коллегиальный орган не может выполнить роль кризис-менеджера, но должен принять роль и ответственность за качество разработки и реализации антикризисного плана.</p> <p>В контексте каждой отдельной ситуации выбирается лучший вариант – тот что обеспечит два условия разрешения кризиса.</p>	<p>Определить ваш оперативный ШТАБ (это те люди, которым не безразлична судьба компании), возможно таких людей будет мало или даже один.</p> <p>В самый короткий срок ответственный исполнитель предлагает план, как он будет это делать. После минимального обсуждения и одобрения получает ресурсы и полномочия для его реализации.</p> <p>Объявляете всей команде, что вы переходите с управления по целям к управлению по времени и ответственными исполнителями назначаются следующие лица, чьи команды выполняются сразу, без обсуждения и препирательств.</p>

## ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АНТИКРИЗИСНЫХ ШТАБОВ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ЗОНЫ ПОВЫШЕННОГО ВНИМАНИЯ (2/13)

Подходы к созданию и обеспечению деятельности антикризисных штабов

Пример штаба (антикризисные центры) Московской биржи:



ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АНТИКРИЗИСНЫХ ШТАБОВ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА  
ЗОНЫ ПОВЫШЕННОГО ВНИМАНИЯ (3/13)

Подходы к созданию и обеспечению деятельности антикризисных штабов

Пример штаба (антикризисные центры) Московской биржи (Продолжение):

## Люди. Взаимодействие подразделений и роли подразделений. (**во время нештатной ситуации**)

Кризисный Центр



ИТ



- Восстановление систем
- Поддержка пользователей

PR



- Коммуникация с новостными агентствами и журналистами
- Внутренние коммуникации

АХО и Безопасность



- Оценка ущерба офисам и прогнозы по восстановлению
- Коммуникация с органами власти и силовыми ведомствами

HR



- Сбор и ведение данных о персонале организации и их состоянии
- Реализация мер по поддержке персонала организации

ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АНТИКРИЗИСНЫХ ШТАБОВ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА  
ЗОНЫ ПОВЫШЕННОГО ВНИМАНИЯ (4/13)



## Подходы к созданию и обеспечению деятельности антикризисных штабов

	Елисеев Сергей, публикация в РБК pro	Консалтинговая компания Salecraft, информационная рассылка
<b>Антикризисный план</b>	<p>Включает два этапа – генерации «лонг»-списка и отбор действенных в «шорт»-список. Отбор осуществляется по 3 критериям:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Срок внедрения. Проходят решения, у которых срок реализации и получение первых результатов меньше/короче death-line.</li> <li>2. Эффективность. Проходят решения, которые принесут максимальный результат при минимальных затрачиваемых ресурсах (верхний левый квадрант в матрице X-ресурсы, Y-результаты). Даже решения с максимальной эффективностью и большими ресурсами не реализуемы.</li> <li>3. Антикризисное влияние. По этому критерию проходят решения: максимально адаптирующие бизнес к внешней среде и интегрирующие связи внутри компании (правый верхний угол в матрице X-адаптация, Y-интеграция). Гигиенические решения (нижний левый угол) будут бесполезны и даже вредны.</li> </ol> <p>Оценка избавит вас от типичных ошибок: раздувания плана до бессмысленных размеров, иллюзии, что он работоспособен, даже если составлен из неактуальных идей, «хотелок», ненужных и нереализуемых задач.</p>	<p>Общий подход:</p> <p>Брать по очереди, одну рекомендацию за другой и принимать решение, внедрять её или нет. Если ответ положительный, то определяете кто это будет делать.</p> <p>Расставить приоритеты очередности реализации советов по трем категориям:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Красная, делаем в первую очередь.</li> <li>2. Желтая, готовимся делать сразу после дел из красной категории</li> <li>3. Зеленая, сделаем, если останется время и ресурсы. Дела из одной категории можно делать одновременно, если хватает ответственных исполнителей.</li> </ol> <p>1. Вы: Осознать, что мир изменился, будет продолжать меняться и прежним уже не будет никогда. Старые методы могут не работать и нужны новые. 2. Проанализируйте расходы; 3. Сокращайте расходы; 4. Команда; 5. Продажи; 6. Клиенты; 7. Поставщики; 8. Конкуренты</p>

## ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АНТИКРИЗИСНЫХ ШТАБОВ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ЗОНЫ ПОВЫШЕННОГО ВНИМАНИЯ (5/13)

## Подходы к созданию и обеспечению деятельности антикризисных штабов

	Елисеев Сергей, публикация в РБК pro	
<b>Оценка реализации плана / Запрещенные действия</b>	Проводится регулярно - 1 раз в 2 недели, по каждому пункту. Призвана выявить типичную ошибку управленческой «незавершенки»: – «все вроде бы делается, но на 25-50% вместо 100%. То есть ничего не доделано и не работает. Если так, то в определенный момент нужно поставить вопрос о замене кризис-менеджера и/или команды.	Что делать не стоит:  Есть несколько решений, которые по логике «мирной жизни» кажутся правильными, а во время кризиса– убийственны. Вредные решения сжигают ресурсы – время и деньги, отвлекают силы и внимание менеджмента от важных проблем, дают иллюзии и самоуспокоение, не работая на сохранение компании.  1. Проводить стратегические сессии. 2. Регламентировать бизнес-процессы 3. Совершенствовать корпоративные ценности (культуру). 4. Поддерживать привычную среду

ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АНТИКРИЗИСНЫХ ШТАБОВ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА  
ЗОНЫ ПОВЫШЕННОГО ВНИМАНИЯ (6/13)

## Роль внутреннего аудита в антикризисном управлении (по материалам исследования Deloitte “Модернизация модели трех линий защиты. Концепция внутреннего аудита” 2020 г.)

- ❑ Компании продолжают эволюционировать в силу обстоятельств, изменяясь под натиском угрозы перебоев в операционной деятельности, новых бизнес-моделей и технологий. Непрерывные изменения влияют на операционную деятельность на всех уровнях: клиенты ожидают взаимодействия в реальном времени, надзорные органы проводят все более тщательные проверки, а клиентам, ответственным за корпоративное управление, требуется аудиторское подтверждение в условиях, характеризующихся сложными и динамично меняющимися рисками.
- ❑ Анализ ситуации выявил слабые места традиционной концепции «Трех линий защиты» (3LOD).

ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АНТИКРИЗИСНЫХ ШТАБОВ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА  
ЗОНЫ ПОВЫШЕННОГО ВНИМАНИЯ (7/13)

# Роль внутреннего аудита в антикризисном управлении (по материалам исследования Deloitte "Модернизация модели трех линий защиты Концепция внутреннего аудита" 2020 г.)

Рис. 1. Изменяющийся ландшафт аудиторского подтверждения и мониторинга соблюдения требований



ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АНТИКРИЗИСНЫХ ШТАБОВ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА  
ЗОНЫ ПОВЫШЕННОГО ВНИМАНИЯ (8/13)

## Роль внутреннего аудита в антикризисном управлении (по материалам исследования Deloitte “Модернизация модели трех линий защиты Концепция внутреннего аудита” 2020 г.)

3LOD: будущее состояние и возможности

- Внутренний аудит может создавать возможности для содействия внедрения действий по предоставлению аудиторского подтверждения в системы контроля по мере их разработки. Данный подход называется “assurance by design” (аудиторские механизмы как неотъемлемая функция рабочих процессов). Существует явная возможность автоматизировать и создавать рабочие процессы, которые могут задействовать многие типичные действия второй линии и некоторые действия первой линии («автоматизация ключевых механизмов аудиторского контроля»). Это позволило бы внутреннему аудиту (третья линия) сосредоточиться на наиболее важных рисках, создавая при этом столь необходимую производительность

Говоря о внутреннем аудите, такая структура представляет собой традиционный взгляд не только на выполнение основных обязанностей внутреннего аудита по предоставлению аудиторского подтверждения, но и на необходимость предоставления консультаций по ключевым рискам и помощи организации в прогнозировании и оценке риска. Это важнейшие элементы внутреннего аудита будущего

## ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АНТИКРИЗИСНЫХ ШТАБОВ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ЗОНЫ ПОВЫШЕННОГО ВНИМАНИЯ (9/13)

# Роль внутреннего аудита в антикризисном управлении (по материалам исследования Deloitte "Модернизация модели трех линий защиты Концепция внутреннего аудита" 2020 г.)



ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АНТИКРИЗИСНЫХ ШТАБОВ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА  
ЗОНЫ ПОВЫШЕННОГО ВНИМАНИЯ (10/13)







## Обязанности для проведения проверки и источники данных

[https://www.nalog.ru/rn25/ifns/r25\\_14/info/9126829/](https://www.nalog.ru/rn25/ifns/r25_14/info/9126829/)

При поиске информации в сети Интернет можно также воспользоваться некоторыми конкретными сайтами:

- для проверки сведений о государственной регистрации потенциального поставщика необходимо посетить страницу Федеральной налоговой службы: <https://egrul.nalog.ru/>;
- сведения о задолженности по налогам можно получить на сайте: <https://service.nalog.ru/zd.do>;
- информация о дисквалифицированных лицах расположена на сайте: <https://service.nalog.ru/disqualified.do>;
- сведения о вынесенных регистрирующими органами решениях о предстоящем исключении недействующих юридических лиц можно получить на странице: <http://www.vestnik-gosreg.ru/publ>;
- информация о юридических лицах, с которыми отсутствует связь по указанному ими адресу расположена на сайте: <https://service.nalog.ru/baddr.do>;
- сведения об участии налогоплательщика в судебных спорах можно найти на страницах: [www.sudact.ru](http://www.sudact.ru), [www.arbitr.ru](http://www.arbitr.ru);
- на сайте Федеральной службы судебных приставов можно посмотреть информацию об исполнительных производствах, возбужденных в отношении будущего контрагента: [www.fssprus.ru](http://www.fssprus.ru);

При заключении сделок необходимо помнить, что предпринимательская деятельность осуществляется на свой риск и все негативные последствия необдуманных решений ложатся на плечи самого налогоплательщика

## ПРОВЕРКА КОНТРАГЕНТОВ – КАК И ЗАЧЕМ ЭТО ДЕЛАТЬ? (2/6)

# Обязанности для проведения проверки и источники данных

Иллюстрация:



Кроме этого: санкционные списки, членство в СРО и иные законодательные и нормативные требования.

## ПРОВЕРКА КОНТРАГЕНТОВ – КАК И ЗАЧЕМ ЭТО ДЕЛАТЬ? (3/6)





## Оценка контрагентов (рекомендации одного технического решения и личный опыт)

Оценка надежности новых контрагентов:

- Обратите особое внимание на критерии надежности и рекомендации по дополнительной проверке. Например, на признаки однодневки у компании или на риски неисполнения обязательств. В текущей ситуации лучше не рисковать и выбирать надежные организации.

Уведомления об изменениях

- Настройка мониторинга позволит оперативно узнавать об изменениях в организации, с которой вас связывают деловые отношения. Данные придут на электронную почту и отобразятся в вашем личном кабинете
- Обращайте особое внимание на уведомления о начале реорганизации, ликвидации, банкротства, появление новых судебных дел, где компания выступает ответчиком, а также исполнительных производств и долгов по данным ФССП и ФНС России. Это поможет оперативно принять решение: например, включиться в реестр требований кредиторов при банкротстве

Сведения о репутации руководителя и контрагента, включая сведения о наличии в реестрах:

- дисквалифицированных лиц (<https://service.nalog.ru/disqualified.html>)
- массовых руководителей, учредителей, адресов и недобросовестных поставщиков, а также
- проверка на наличие информация о недостоверности данных

## ПРОВЕРКА КОНТРАГЕНТОВ – КАК И ЗАЧЕМ ЭТО ДЕЛАТЬ? (6/6)

