

Mgr. Monika Johaníková

Stanovení strategie řízení kontinuity činností

Anotace

Příspěvek je věnován základním informacím o způsobu volby vhodné strategie řízení kontinuity činností v organizaci.

Klíčová slova

Řízení kontinuity činností, strategie, procesní řízení.

Summary

Article is describing basic information about choosing the suitable Business Continuity Management strategy in organization.

Keywords

Business Continuity Management, strategy, Process Management.

Stanovení strategie Business Continuity Management

Strategie Business Continuity Management (BCM) přímo navazuje na zpracovanou analýzu dopadu a následné hodnocení rizik. Bez této fáze není možné zodpovědně přistoupit ke stanovení strategie. Definování strategie kontinuity znamená také jasnou formulaci požadavku na budoucí návrh detailních plánů obnovy, a to spolu s přijetím takových opatření, aby obnovu jednotlivých procesů bylo možné realizovat v požadovaných časech a potřebné kvalitě. Strategie obnovy využívá především takové metody, které zabezpečí funkčnost kritických činností v čase incidentu. Tato funkčnost však musí být na minimální akceptovatelné úrovni. V současnosti standardně rozlišujeme 4 základní strategické modely: aktivní/záložní; aktivní/aktivní; model alternativní lokality; model nouzového řešení.¹

Tabulka: Strategické modely BCM

MODEL	POPIS
Aktivní/záložní	Model je založený na vytvoření úplné záložní lokality určené na provoz kritických činností. V záložní lokalitě jsou udržované všechny potřebné systémy spolu se zálohami údajů. V případě incidentu se do záložní lokality přesouvá potřebný personál na provoz kritických činností.
Aktivní/aktivní	Model představuje dvě geograficky oddělené aktivní produkční lokality na provoz kritických činností. Obě lokality reprezentují vzájemnou zálohu a musí být schopné zvládnout plnou zátěž v případě výpadku jedné z nich. Provoz je rozdělená mezi obě lokality.
Alternativní lokalita	Model je založený na vytvoření zodpovědné záložní lokality, která občas (v definovaných intervalech) přebírá všechny činnosti primární lokality.
Nouzové řešení	Model předpokládá vytvoření alternativních způsobů poskytování produktů a služeb.

Úrovně strategie kontinuity činností

Při zpracování kontinuity činností je třeba sledovat následující úrovně:

- strategie řízení kontinuity na úrovni organizace;
- strategie řízení kontinuity na úrovni procesů;
- strategie řízení kontinuity na úrovni obnovy zdrojů.

Strategie na úrovni organizace

Cílem strategie na úrovni organizace je vytvoření požadovaného stupně spolehlivosti kontinuity všech kritických procesů na přijatelné úrovni. Taková strategie představuje neustále se vyvíjející dokument, který musí průběžně odrážet všechny prvky zúčastněné na řízení kontinuity. Od celkové strategie se musí odrážet i následující strategie procesů a k nim příslušných zdrojů. Opačný postup, vytvoření strategie pro jednotlivé procesy spolu se zdroji, může mít za příčinu zbytečné prolínání potřebných činností, ale i zbytečné zdroje.

¹ SZABADOS, Ľubomír, et al, Business Continuity Management: Příručka manažera, TATE International Slovakia, Bratislava 2008, s. 139 -145.

Výstup z celkové strategie obsahuje nejen souhlasnou deklaraci vedení k procesu BCM a vytvoření požadované organizační a řídicí struktury s uvedením kompetencí a zodpovědnosti jednotlivých členů, ale i definovanou politiku řízení kontinuity spolu se základními principy a způsoby provozování kritických činností. Dále obsahuje definici, které kritické činnosti budou předmětem obnovy, způsob přístupu k potřebným zdrojům (interní nebo externí), stejně tak i filosofii vytvoření, aktualizaci a testování plánů kontinuity.

Strategie na úrovni procesů

Cílem strategie na úrovni procesů je definovat rámec na vytvoření strategie obnovy zdrojů pro kritické činnosti nebo skupiny kritických činností. Tato strategie primárně vychází z celkové strategie organizace.

Výstupem strategie na úrovni procesů je definování principů stanovení strategie na obnovu zdrojů pro každou kritickou činnost, způsob zpracování plánů kontinuity pro každou kritickou činnost, jako i možnosti a schopnosti řízení kritických činností na úrovni procesů.

Strategie na úrovni zdrojů

Strategie na úrovni zdrojů je zaměřená na to, které zdroje jsou potřebné pro obnovu a kde mají být lokalizovány. Tyto informace mají podstatný vliv na vypracování plánů kontinuity pro jednotlivé kritické činnosti. Výstupem strategie na úrovni zdrojů je úplný popis zdrojů potřebných na obnovu kritické funkce v případě jejího narušení, přerušení nebo ztráty, jako i jejich vzájemné závislosti.

Pro každou úroveň strategie je k dispozici mnoho řešení, jak k ní přistupovat.² Například Lubomír Szabados ve své příručce manažera uvádí několik možných řešení:

- **Nedělat nic:** tento přístup představuje v podstatně nejjednodušší strategii, protože nevyžaduje žádné následné činnosti. Je možné ji však použít jen tam, kde můžeme zjištěné riziko akceptovat.
- **Přenos na třetí stranu:** stejně jako v předešlém případě se jedná o celkem jednoduchou strategii, kde jednotlivé činnosti převedeme na smluvního partnera. Přenos těchto činností musí být podložený smluvním vztahem. Je však nevyhnutelné, aby existovaly nástroje na kontrolu partnera, stejně tak i testování těchto služeb.
- **Ukončení nebo změna služby:** tato strategie je vhodná pro produkty a služby, které mají omezenou životnost nebo jsou nepravdivé.
- **Pojištění:** standardní přístup snižování rizika a následných dopadů vyplývajících z incidentu. Strategie je založena především na kompenzaci způsobených ztrát přímými dopady incidentu nebo možných kompenzací vyplývajících z výpadku produkce výrobků nebo dodávek služeb. Pojištění není garancí kontinuity služby, kompenzuje jen vzniklé finanční ztráty.
- **Preventivní opatření:** možné ztráty z dopadů se dají snížit především účinnými opatřeními na snížení existujících rizik nebo aplikováním opatření, která si kladou za

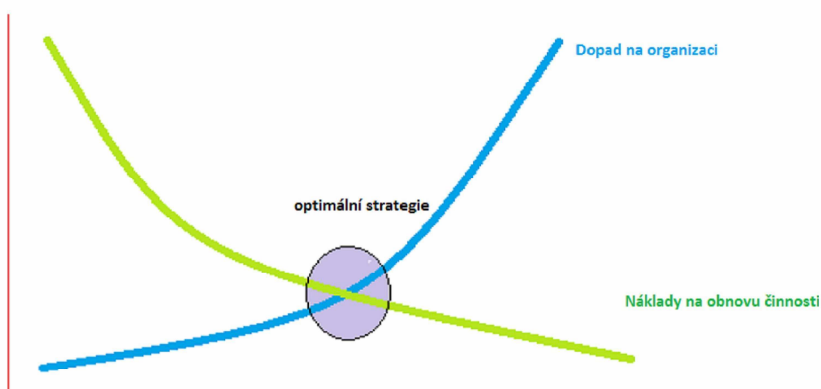
² SZABADOS, Ľubomír, et al, Business Continuity Management: Příručka manažera, TATE International Slovakia, Bratislava 2008, s. 144.

cíl vlastní snižování dopadů z těchto rizik. Základem této strategie je především aplikování preventivních opatření na zamezení vzniku havárie.

Jak vybrat vhodnou strategii obnovy

Univerzální návod na výběr optimální strategie neexistuje. Tak jako existuje velké množství kritických činností organizace, rovněž může existovat i vícero strategií. Výběr strategie je ovlivněn zejména časem obnovy, náklady na obnovu činnosti a možnými dopady na organizaci, které by vyplynuly z nedostupnosti. Strategie založená na krátkém čase obnovy představuje vysoké náklady a naopak prodlužování času obnovy má za následek snižování finančních prostředků potřebných na obnovu kritických procesů. Výběr optimální strategie proto znamená dosažení kompromisu mezi náklady potřebnými na zabezpečení obnovy a dopady způsobenými nedostupností kritických procesů. Při definování strategie obnovy je potřebné zohlednit i nedefinované krizové situace, kterých může být několik. Krizové situace vyplývají z analýzy dopadu a následné analýzy rizik. Není důležité, jak a proč krizová situace nastala, ale jako dlouho budou nedostupné nebo omezené kritické funkce a které procesy bude potřeba obnovit.

Ilustrace: Výběr strategií obnovy³



Jedna z mnoha součástí tohoto procesu je i vytvoření strategie obnovy pro kritické procesy. Je třeba si uvědomit, že strategie není samoučelná, protože přímo navazuje na výsledky analytické etapy. Strategie obnovy představuje klíčové rozhodnutí o postupech obnovy, proto každá strategie musí být přehlednou formou zdokumentována a nakonec schválena managementem organizace. Takto vytvořená strategie je přímým vstupem na vytvoření plánu kontinuity.⁴

³ SZABADOS, Ľubomír, et al, Business Continuity Management: Příručka manažera, TATE International Slovakia, Bratislava 2008, s. 145.

⁴ SZABADOS, Ľubomír, et al, Business Continuity Management: Příručka manažera, TATE International Slovakia, Bratislava 2008, s. 145.

Organizace by rovněž měla zvážit strategické možnosti pro své kritické činnosti a zdroje, které bude každá činnost vyžadovat při svém opětovném zahájení. Nejvhodnější strategie, nebo více strategií, bude záviset na mnoha faktorech, kterými jsou například: maximálně tolerovatelná doba přerušení kritické činnosti; náklady na implementaci nebo důsledky nečinnosti.

Strategie může být potřebná pro následující zdroje organizace: personální oblast, prostory, technologie, informace, dodávky nebo zainteresované strany.