

План обеспечения непрерывности деятельности

04 мая 2022

Основные идеи

- План обеспечения непрерывности деятельности (BCP) — это важный инструмент планирования, снижающий операционную неопределенность и риск. УВКБ ООН ожидает, что его представители проведут подготовительную работу по BCP до начала чрезвычайной ситуации, особенно в тех случаях, когда ситуация с безопасностью нестабильна.
- Процесс подготовки BCP может быть не менее важным, чем сам BCP, поскольку он заставляет персонал понять, как реагировать в чрезвычайной ситуации. Для этого привлекайте партнеров, подмандатных лиц и различные функциональные подразделения: они должны активно участвовать в работе по BCP.
- Перед полномасштабной реализацией протестируйте план или его элементы.

1. Общая информация

В документах УВКБ ООН говорится о «Плане обеспечения непрерывности деятельности» (BCP), «Плане обеспечения устойчивости непрерывности деятельности» (BCRP) и «Плане обеспечения непрерывности операций» (COOP). В этом Руководстве термин «План обеспечения непрерывности деятельности» охватывает все три понятия. Этот термин относится к подготовке планов и соответствующих мероприятий по управлению, которые позволяют УВКБ ООН поддерживать критически важные процессы (для предоставления основных услуг или продуктов) после разрушительного события. План BCP — это дорожная карта, соблюдение которой позволяет продолжать операцию в неблагоприятных условиях (например, после сбоя из-за природных или техногенных опасностей).

План обеспечения непрерывности деятельности (BCP) — это план того, как офис будет **продолжать выполнять свои наиболее важные функции в случае сбоя, будь то природного, техногенного или медицинского характера.**

План обеспечения непрерывности деятельности является одним из восьми важнейших компонентов Системы обеспечения организационной жизнеспособности (ORM), комплексной системы в рамках ООН. Она предназначена для **«повышения способности агентств, фондов, программ и организаций ООН эффективно управлять рисками разрушительных событий»**, обеспечивает **«здоровье, безопасность и благополучие персонала»** и поддерживает **«непрерывность важнейших процессов и потенциала для реализации мандатов и программ»**.

План обеспечения непрерывности деятельности должен учитывать угрозы, которые с наибольшей вероятностью могут повлиять на функционирование отделения УВКБ ООН. Угрозы наиболее серьезного воздействия обычно идентифицируются в реестре корпоративных рисков, который составляется всеми оперативными службами УВКБ ООН, а также в документах [Управления рисками безопасности](#) (SRM), разработанных на уровне страны.

Следует рассмотреть все сценарии, которые могут повлиять на любой аспект деятельности УВКБ ООН (например, программы, человеческие ресурсы, инфраструктура, информационные технологии, телекоммуникации), включая как внутренние, так и внешние инциденты, связанные с охраной и безопасностью (например, пожары, наводнения, землетрясения, конфликты, гражданские беспорядки, массовые протесты).

Конечная цель планирования обеспечения непрерывности деятельности состоит в устранении угроз и обеспечении достижения целей УВКБ ООН (т. е. защиты и помощи подмандатным лицам), когда из-за исключительных обстоятельств, таких как закрытие отделения или нанесение ущерба, перемещение или эвакуация персонала по соображениям безопасности, достижение целей поставлено на карту. Другим примером является нарушение работы УВКБ ООН во время COVID-19, когда сотрудники вынуждены были работать из дома, а множество сотрудников заболели.

Планирование обеспечения непрерывности деятельности повышает устойчивость УВКБ ООН перед лицом потенциальных сбоев в способности агентства работать во время кризисов и чрезвычайных ситуаций. Планы обеспечения непрерывности деятельности охватывают все отделения и персонал УВКБ ООН.

Основными целями Планов обеспечения непрерывности деятельности УВКБ ООН являются:

- Обеспечить безопасность персонала, помещений и активов УВКБ ООН.
- Поддерживать важнейшие программы и операции УВКБ ООН.
- Гарантировать способность УВКБ ООН быстро и эффективно реагировать в периоды кризисов.

Способность УВКБ ООН быстро реагировать на кризис, поддерживая критически важные операции или восстанавливая их как можно скорее, является ключом к поддержанию доверия в глазах партнеров и заинтересованных сторон. Планы обеспечения непрерывности деятельности объединяют все процедуры, меры, информацию, активы и

инструменты, необходимые каждому отделению УВКБ ООН для достижения вышеуказанных целей.

2. Основное руководство

Базовые регламентирующие документы, принципы и/или стандарты

[Политика ООН в отношении системы управления организационной устойчивостью \(ORMS\), СЕВ/2014/HLСМ/17/ред.1, 2021 г.](#)

[Политика управления общеорганизационными рисками в УВКБ ООН, НСР/2020/2](#)

Рекомендации по надлежащей практике

Следующие шаги имеют важное значение при разработке эффективного ВСР.

Первый: соберите команду для разработки плана обеспечения непрерывности деятельности. Многопрофильная группа координирует деятельность по планированию обеспечения непрерывности деятельности до и после активации ВСР. До активации она разрабатывает и обновляет ВСР, а также проводит соответствующее обучение и тренинги. В группу, возглавляемую представителем или главой офиса, должны входить, **в частности**, представители следующих департаментов:

- Безопасность.
- Программы.
- Защита и базовые услуги подмандатным лицам.
- Финансы/административные/кадровые ресурсы.
- Снабжение.
- Информационные технологии.
- Коммуникации.

Членами команды должны быть опытные международные и национальные сотрудники, обладающие потенциалом для реализации критически важных программ и мероприятий по защите в случае сбоев.

Второй: определите критические процессы. Заранее должны быть определены критические функции, процессы и услуги, которые необходимо поддерживать в периоды кризиса. Какие программные мероприятия необходимо продолжать для выполнения общей миссии УВКБ ООН? Отделение должно учитывать важность каждой программы и мероприятия, за которые он несет ответственность в соответствии с Планом операций (OP).

В ситуациях высокого риска страновая группа ООН (СГООН) может провести упражнение по определению степени [критичности программы](#) (РС), чтобы определить, какие программные мероприятия будут приоритетными после серьезного сбоя, и как каждое из них будет поддерживаться. [См. статью [Критичность программ](#).]

Идентификация критических операций должна быть основана на таких критериях, как:

- **Поддержание необходимой защиты, благополучия и других услуг для беженцев.**
- **Критическая связь с национальными и местными органами власти, национальной комиссией по делам беженцев, правительством принимающей страны и другими партнерами, ООН или другими организациями.**
- **Запуск и поддержка таких функций, как снабжение, логистика, связь и безопасность.**

В странах с высоким и очень высоким риском безопасности предварительное определение некоторых критических видов деятельности и программ можно проводить посредством совместных оценок [критичности программ](#) ООН. В других условиях рекомендуется применять аналогичную методологию для предварительного определения и согласования критически важных услуг.

Помимо перечисления важнейших функций, План обеспечения непрерывности деятельности должен содержать информацию о:

- Минимальном количестве квалифицированных сотрудников, необходимом для продолжения важнейших программ/мероприятий, а также их функциях и обязанностях. Этот персонал необходимо заранее определить, проинструктировать или обучить функциям, которые он будет выполнять.
- Минимальных ресурсах, включая средства и активы, необходимые для выполнения этих функций, такие как наличие офиса, альтернативного помещения для конференций и/или возможности работать из дома, материалов информационных технологий, систем связи, транспортных средств. Эти ресурсы должны быть определены заранее и четко перечислены в ВСП.
- Адресах резервных мест и описание имеющихся объектов (рабочие станции, ИТ, коммуникационное оборудование и т. д.). Кроме того, должен быть предоставлен список активов, которые необходимо переместить в резервную локацию;
- Предварительных договоренностях и меморандумах о взаимопонимании (МОВ) с определенными партнерами или частным сектором для облегчения быстрого доступа УВКБ ООН к дополнительным активам, инструментам и помещениям, необходимым для реализации ВСП (офисные помещения в агентствах, фондах, программах и организациях ООН или в отелях, дополнительный транспорт и размещение, решения для подключения к Интернету и т. д.).

Наконец, эти функции следует разделить на:

- Критически важные, которые должны выполняться в определенном месте (в офисе, в другой локации или по месту жительства).

- Важные, которые можно переместить или выполнять удаленно, как в стране, так и за рубежом.

Например, как в случае с SARS-CoV-2 (или COVID-19), оперативные службы были сосредоточены на способности сотрудников, осуществляющих критически важные функции, выполнять эти задачи из дома, поскольку рекомендуемой мерой может стать удаленная работа.

Персонал. В случае серьезного сбоя сотрудников из других стран, возможно, придется вывести из этого района. План по национальным кадрам должен определить, какой персонал жизненно важен для реализации каждого существенного программного мероприятия. План по национальным кадрам должен:

- Назначить старшего национального сотрудника, который возьмет на себя ответственность в целом.
- Принять меры по безопасности и защите национального персонала.
- Организовать выплату заработной платы и прочие расходы.
- Определить, как будут выполняться требования логистической поддержки.
- Установить протоколы связи и требования к соответствующему оборудованию.

Помещения. Требуется ли для деятельности помещения (офисы, помещения для персонала, склады и т. д.)? Запланируйте альтернативные помещения или методы работы. Рассмотрите различные варианты.

Логистика и поставщики. Какой транспорт и оборудование требуется для данной деятельности? Составьте планы экстренного снабжения, предварительного размещения и предпримите другие шаги для удовлетворения ключевых потребностей в поставках.

Партнеры. Зависит ли деятельность от партнеров или других участников? Смогут ли они в случае серьезного сбоя продолжить свою работу или выполнять деятельность, осуществляемую УВКБ ООН? Предположения в планах следует проверять с партнерами и другими участниками.

Коммуникации. Какие системы и оборудование необходимы для данной деятельности? Рассмотрите этот вопрос вместе с планами альтернативных локаций и методов работы.

Информационные технологии (ИТ). Какие системы, услуги, данные и оборудование требуются для данной деятельности? Обратите внимание, что план ВСП отделен от планов аварийного восстановления ИТ и процессов контроля серьезных инцидентов, хотя и связан с ними.

Примечание: хотя план ВСП отделен от других планов, таких как План безопасности, [План контроля критических инцидентов](#), План аварийного восстановления ИТ, План реагирования на инциденты с массовыми жертвами, План экстренной связи, [План медицинской эвакуации](#) и т. д., важно обеспечить согласование и совместимость всех этих планов.

Третий: проведите анализ воздействия. Когда критические процессы будут нарушены, как это отразится на программной деятельности? Оцените последствия с течением времени (часы, дни, месяцы и т. д.) и используйте эту информацию для определения приоритетности ваших ответных действий.

Четвертый: определите альтернативы критическим процессам. Если процессы, критически важные для выполнения какой-либо деятельности, будут нарушены, какие альтернативы доступны? Для каждого критического процесса определите хотя бы одну жизнеспособную альтернативу.

Соображения по практической реализации

Отдел чрезвычайных ситуаций, безопасности и снабжения (ОЧСБС) в сотрудничестве с командой управления общеорганизационными рисками (ERM), отделом финансового и административного управления (DFAM) и отделом информационных систем и телекоммуникаций (DIST) в 2020 году разработал и запустил [онлайн-приложение BCP Power Application](#), облегчающее обязательное составление плана обеспечения непрерывности деятельности (BCP) на всех местных уровнях.

Всем страновым подразделениям, многострановым отделениям и региональным бюро предлагается, используя новый инструмент, обновлять свои планы обеспечения непрерывности деятельности хотя бы раз в год. Этот онлайн-инструмент упрощает планирование обеспечения непрерывности деятельности, предлагает более удобный интерфейс для ввода, редактирования и просмотра данных, а также поддерживает управленческий анализ и контроль. Руководителям будет легче просматривать важные существующие задачи, как и кому они были поручены, а также вводить дополнительную информацию, связанную с чрезвычайными ситуациями, безопасностью и [управлением записями](#).

Как и в предыдущих попытках обновить и централизовать планы обеспечения непрерывности деятельности, каждая операция заключается в назначении координатора BCP. Региональные команды, которым сегодня доступен этот инструмент, могут теперь предоставлять этим страновым координаторам права пользователя для разрешения доступа. Таким образом, пользователям приложения Power App будут предоставлены специальные профили доступа, которые позволят им выполнять соответствующие задачи и обновлять существующие BCP, разработанные в других условиях в мае 2020 года. Аналогичным образом, как это было сделано ранее, каждое региональное бюро должно определить многофункциональную группу BCP для рассмотрения заявок от стран, предоставления отзывов по записям и информирования штаб-квартиры о соблюдении требований на региональном уровне.

Ресурсы и партнерские отношения

- Планирование обеспечения непрерывности деятельности должно выполняться многопрофильной командой BCP, включающей представителей оперативных отделов,

служб безопасности, администрации, программ, защиты, ИКТ и снабжения. Старший менеджер предприятия должен ознакомиться с ВСП и, в конечном итоге, утвердить его.

- В число партнеров входят соответствующие представители в правительстве принимающей страны и других гуманитарных организациях или организациях развития, лидеры местных сообществ и бенефициары программы. Когда бизнес-партнеры участвуют в ВСП и обучении по линии ВСП, это может обогатить процесс, обеспечить изучение и лучшее понимание проблем безопасности, а также повысить качество ВСП к всеобщей пользе.

Показатели эффективности

- План имеется (согласован с другими внутренними планами и планами в масштабах ООН).
- Создана координирующая структура (включает все значимые подразделения).
- Доступен совместный реестр рисков, включающий риски защиты, программы, безопасности, медицинские риски и риски ВС.
- Регулярное поддержание актуальности, тренировки и проверка.

3. Ссылки

[Приложение ВСП Power App](#)

4. Основные контактные данные

Доступ к [приложению ВСП Power App](#) необходимо запрашивать у региональных многофункциональных групп или в полевой службе безопасности по адресу HQFS00@unhcr.org с указанием «Запрос на доступ к ВСП» в заголовке сообщения электронной почты.