



## Quản lý Hoạt động Liên tục (BCM – Business Continuity Management)

[#1] Chủ nhật, 11/08/2024

### 1. Khái niệm Quản lý Hoạt động Liên tục (BCM – Business Continuity Management)

Theo tiêu chuẩn ISO 22301, Quản lý Hoạt động Liên tục (BCM – Business Continuity Management) là một cách tiếp cận quản lý toàn diện nhằm giảm thiểu rủi ro từ các sự kiện nghiêm trọng có thể đe dọa sự tồn tại của tổ chức. BCM bao gồm việc lập kế hoạch, xem xét, đào tạo và cải tiến liên tục các quy trình của tổ chức.

BCM theo ISO 22301 cũng dựa trên chu trình PDCA (Kế hoạch-Thực hiện-Kiểm tra-Hành động), giúp tích hợp dễ dàng vào các hệ thống quản lý hiện có như ISO 9001 (chất lượng)

BCM bao gồm các công tác:

- Xác định rõ ràng các sản phẩm và dịch vụ trọng yếu của công ty
- Xác định rõ ràng các tài nguyên và hoạt động cần thiết để triển khai, duy trì việc cung cấp, thực hiện các sản phẩm và dịch vụ trọng yếu của Công ty
- Đánh giá các nguy cơ và rủi ro có thể xảy ra gây ra mất mát, gián đoạn các tài nguyên và hoạt động trọng yếu này.
- Đề ra phương án khôi phục một cách có hệ thống, có trình tự ưu tiên các tài nguyên và hoạt động trọng yếu này trong trường hợp xảy ra sự cố, gián đoạn hoạt động.
- Đưa ra các cách thức triển khai các công việc ở trên và đảm bảo kiểm soát hiệu quả thực hiện ở mọi tình huống có thể xảy ra.

Các công tác ở trên liên quan đến công tác nhận diện và bảo vệ tất cả các nhân tố và tài sản cốt lõi của Tổ chức (ví dụ như cán bộ công nhân viên, cơ sở dữ liệu, nền tảng hạ tầng công nghệ thông tin; kế hoạch bảo vệ và phục hồi tất cả các nhân tố quan trọng kể trên nhanh nhất có thể sau khi xảy ra sự cố).

Một công ty/tổ chức nên phát triển việc (duy trì) hoạt động liên tục phù hợp với các cường độ, chủng loại của các ảnh hưởng liên quan đến việc gián đoạn hoạt động, mà công ty có thể chấp nhận hoặc không thể chấp nhận.

Mục tiêu là gắn chặt BCM vào văn hóa tổ chức, đảm bảo rằng các quy trình đã thiết lập được thực hành thường xuyên và nhân viên được chuẩn bị sẵn sàng trong trường hợp khẩn cấp

### Mục tiêu chính của việc Quản lý hoạt động liên tục (BCM)

Mục tiêu chính của việc Quản lý hoạt động liên tục BCM là hỗ trợ Tổ chức tiếp tục quản lý hoạt động kinh doanh của Tổ chức trong các điều kiện bất lợi, thông qua việc xây dựng các chiến lược phục hồi hoạt động sau sự cố một cách phù hợp, đặt ra các mục tiêu phục hồi cốt lõi, đưa ra chính sách duy trì hoạt động liên tục, xây dựng và thực hiện các kế hoạch quản lý khủng hoảng và thực hiện các công tác quản lý rủi ro hiệu quả.

Để đạt được mục đích đó, hệ thống BCM nhấn mạnh sự quan trọng của việc:

- Hiểu biết các nhu cầu của Tổ chức và sự cần thiết của việc thiết lập các chính sách và mục tiêu liên quan đến duy trì hoạt động liên tục.

Phạm Quốc Hưng, VietESG Director – [www.VietESG.com](http://www.VietESG.com)

Chuyên gia Quản lý hoạt động liên tục (Business Continuity Professional) – by DRII

Chuyên gia đánh giá cấp trưởng đoàn, ISO 22301 – Hệ thống quản lý hoạt động liên tục – BSI x IRCA



## Quản lý Hoạt động Liên tục (BCM – Business Continuity Management)

- Các quy trình hoạt động và vận hành của công ty, khả năng và cơ chế phản ứng của công ty nhằm duy trì hoạt động và sống sót trước các thảm họa, sự kiên và sự gián đoạn trong hoạt động.
- Việc giám sát và đánh giá kết quả hoạt động và tính hiệu quả của hệ thống BCMs
- Sự liên tục cải tiến và hoàn thiện, dựa trên các đánh giá định tính và định lượng.

### 2. Các sự cố gián đoạn hoạt động tại Việt Nam

Một số sự cố gián đoạn hoạt động lớn tại Việt Nam trong những năm gần đây bao gồm:

1. Đại dịch COVID-19: Đại dịch đã gây ra sự gián đoạn nghiêm trọng trong các hoạt động kinh tế và xã hội. Từ tháng 4/2021 đến tháng 11/2021, Việt Nam ghi nhận gần 1.175.000 ca nhiễm và 24.257 ca tử vong, ảnh hưởng nặng nề đến kinh tế và an sinh xã hội.

2. Thiên tai và biến đổi khí hậu: Các tác động của biến đổi khí hậu như nhiệt độ và mực nước biển dâng cao đã làm gián đoạn hoạt động kinh tế và suy yếu tăng trưởng

3. Sự cố mạng toàn cầu: Vào tháng 7/2024, một sự cố mạng toàn cầu đã gây gián đoạn các chuyến bay, ngừng phát sóng một số đài truyền hình và ảnh hưởng đến các dịch vụ từ ngân hàng đến chăm sóc sức khỏe

4. Vào ngày 24/3/2024, VNDirect, một trong những công ty môi giới chứng khoán lớn nhất Việt Nam, đã bị tấn công mạng. Cuộc tấn công này đã gây gián đoạn hoạt động của hệ thống trực tuyến của công ty, khiến các nhà đầu tư và đối tác gặp khó khăn trong việc truy cập và thực hiện giao dịch. Cuộc tấn công được thực hiện theo hình thức mã hóa dữ liệu (ransomware), trong đó tin tặc mã hóa dữ liệu của VNDirect và yêu cầu tiền chuộc để giải mã. Sự cố này đã làm dấy lên mối lo ngại về an ninh mạng và khả năng bảo vệ dữ liệu của các doanh nghiệp tại Việt Nam

Rất nhiều công ty, tổ chức chưa bao giờ nhận thức đầy đủ về những nguy hiểm và tổn thất có thể xảy đến cho đến khi biến cố, sự kiện gián đoạn hoạt động thật sự xảy ra và dẫn đến tổn thất.

### Các ảnh hưởng của sự gián đoạn hoạt động liên tục

Bất kỳ sự cố, lớn hay nhỏ, tự nhiên, vô tình hoặc cố ý đều có khả năng gây ra sự gián đoạn lớn đối với hoạt động của Tổ chức và khả năng cung cấp sản phẩm và dịch vụ của Tổ chức.

Tuy nhiên, việc xây dựng, triển khai trước BCM, thay vì chờ đợi các biến cố xảy ra sẽ cho phép Tổ chức vẫn tiếp tục hoạt động và mức độ ảnh hưởng cũng như hậu quả của sự cố được kiểm soát ở một mức độ mà Tổ chức có thể chấp nhận được.

Các ảnh hưởng của sự gián đoạn hoạt động liên tục đến công ty có thể là: Sự mất mát về con người, sự phá hủy các tài sản, các rắc rối kiện tụng pháp lý, sự suy giảm khả năng cung cấp sản phẩm dịch vụ, sự chậm trễ không đáp ứng thời hạn các hợp đồng, dự án... – tất cả chỉ là các ví dụ nhỏ về các ảnh hưởng, tổn thất mà công ty, tổ chức có thể gánh chịu.

Không ai có thể dự đoán trước được khi nào mà sự cố hoặc việc gián đoạn hoạt động sẽ xảy ra. Điều chắc chắn duy nhất là việc sự cố, sự gián đoạn hoạt động này sẽ xảy ra vào một lúc nào đó (đôi khi là lúc không ai ngờ đến nhất).

Phạm Quốc Hưng, VietESG Director – [www.VietESG.com](http://www.VietESG.com)

Chuyên gia Quản lý hoạt động liên tục (Business Continuity Professional) – by DRII

Chuyên gia đánh giá cấp trưởng đoàn, ISO 22301 – Hệ thống quản lý hoạt động liên tục – BSI x IRCA

### 3. Ý nghĩa và lợi ích của Hệ thống quản lý hoạt động liên tục (BCMs)

Công ty chỉ có thể chuẩn bị cho các sự cố, gián đoạn này bằng cách xây dựng một hệ thống Quản trị Hoạt động liên tục - BCMs (Business Continuity Management system) một cách hiệu quả và thực sự áp dụng, lồng ghép các quy trình thực thi của hệ thống này vào trong quá trình hoạt động thực tế của công ty.

BCM giúp Tổ chức đối phó với các sự cố gián đoạn hoạt động có thể ngăn cản Tổ chức trong việc đạt được mục tiêu hoạt động của mình.

Khi triển khai BCMs, công ty sẽ có thể:

- a) Trên khía cạnh hoạt động (kinh doanh)
  - a. Hỗ trợ cho các mục tiêu chiến lược kinh doanh
  - b. Tạo ra lợi thế cạnh tranh
  - c. Bảo vệ và tăng thêm uy tín và vị thế của công ty/tổ chức
  - d. Hỗ trợ cho khả năng phục hồi của công ty
- b) Trên khía cạnh tài chính/lợi nhuận:
  - a. Tăng thêm lòng tin của các đối tác vào sự thành công của công ty
  - b. Giảm các ảnh hưởng từ sự kiện tổn thất về pháp lý và tài chính
  - c. Giảm các chi phí trực tiếp và gián tiếp do sự gián đoạn hoạt động gây ra.
- c) Trên góc nhìn của các bên liên quan (có lợi ích gắn bó với công ty)
  - a. Hỗ trợ việc bảo vệ tính mạng, tài sản và môi trường (hoạt động, sinh sống).
  - b. Hỗ trợ đạt được các kỳ vọng của các bên liên quan
- d) Trên khía cạnh hoạt động nội bộ công ty:
  - a. Tăng cường khả năng duy trì hiệu quả hoạt động trong thời gian xảy ra sự kiện gây gián đoạn.
  - b. Thể hiện sự hiệu quả của các biện pháp kiểm soát rủi ro chủ động.
  - c. Tăng cường khả năng kháng miễn của công ty trước rủi ro và các sự kiện gây gián đoạn hoạt động.

Lợi ích của việc duy trì một hệ thống quản trị hoạt động liên tục tùy thuộc vào các quy chế, quy định của công ty/tổ chức, các yêu cầu về tổ chức hoạt động, các yêu cầu của ngành, các sản phẩm và dịch vụ mà tổ chức cung cấp, những hoạt động đang được triển khai, quy mô và cấu trúc tổ chức của công ty và các yêu cầu khác từ các bên liên quan.

#### **Ý nghĩa kinh tế, hiệu quả lợi ích dự kiến:**

Theo các nghiên cứu của Gartner, Forrester và Proviti được sử dụng trong nghiên cứu và triển khai hệ thống BCMs, trong số hơn 200 người được phỏng vấn bởi Proviti, bao gồm các CIOs, chuyên gia công nghệ thông tin, chuyên gia an ninh thông tin, các giám đốc điều hành: kết quả cho thấy Business Continuity (hoạt động liên tục) là một trong bốn lĩnh vực được quan tâm và ưu tiên hàng đầu. Sự chuẩn bị sẵn sàng cho các sự cố, gián đoạn hoạt động được coi là một nền tảng cốt lõi giúp cho Tổ chức nhanh chóng phục hồi sau thảm họa. Tuy nhiên, nghiên cứu cho thấy hiện nay các công ty bỏ ra 7 đồng để ứng phó và khắc phục sau thảm họa, nhưng chỉ bỏ ra 01 đồng cho các biện pháp phòng ngừa, chuẩn bị.

Phạm Quốc Hưng, VietESG Director – [www.VietESG.com](http://www.VietESG.com)

Chuyên gia Quản lý hoạt động liên tục (Business Continuity Professional) – by DRII

Chuyên gia đánh giá cấp trưởng đoàn, ISO 22301 – Hệ thống quản lý hoạt động liên tục – BSI x IRCA

### 4. Các cấu phần cơ bản của Hệ thống Quản lý hoạt động liên tục

**Hệ thống BCMs, tương tự như các hệ thống quản trị khác, bao gồm các cấu phần sau:**

- a) Chính sách chung
- b) Danh sách người có thẩm quyền và trách nhiệm cụ thể
- c) Các quy trình hoạt động quản trị liên quan đến:
  - a. Thực thi chính sách
  - b. Lên kế hoạch thực hiện
  - c. Triển khai và đưa vào hoạt động hệ thống BCMs
  - d. Đánh giá kết quả thực hiện (performance assessment)
  - e. Đánh giá lại dưới góc độ quản trị (management review)
  - f. Cải tiến liên tục
- d) Các tài liệu hướng dẫn hỗ trợ cho việc kiểm soát vận hành và đảm bảo việc đánh giá kết quả thực hiện.

Hệ thống này bao gồm cả các quy trình liên tục được cập nhật, các phương án ứng phó linh hoạt, công tác đào tạo và tập huấn cán bộ hiệu quả sao cho tất cả cán bộ công nhân viên trong công ty đều ý thức được khả năng xảy ra sự cố, tổn thất và vai trò, trách nhiệm, phản ứng cần thiết của mình trong trường hợp biến cố gây gián đoạn hoạt động liên tục xảy ra.