

## 비즈니스연속성관리(BCM)

비즈니스연속성관리란 조직을 위협하는 잠재영향을 파악하고, 주요 이해관계자의 이익, 조직의 평판, 브랜드 및 가치창출활동을 효과적으로 보호하기 위해 필요한 대응 및 복원역량 확보를 가능케 해주는 체계 제공의 통합 경영 프로세스입니다.

"비즈니스를 하는 기업에 가장 도움이 될만한 조언을 요청 받을 때 저의 대답은 간단하지만 효과적입니다. 바로 비즈니스연속성계획을 수립, 체계화하여 주기적으로 검토하고 테스트하라는 것입니다." (엘리자 매닝햄-블러, 영국정보국 국장)

### 가이드라인의 구성

모범실천가이드라인(2007년판)과 이 포켓가이드는 BS 25999 표준규격 파트1과 파트2에서 기술하는 BCM 라이프사이클을 기반으로 합니다.

여기에서 기술하는 BCM 구현단계들은 개념적으로는 단계순서에 따라 진행되는 것으로 권고하고 있으나, 실제로 경험 있는 BCM 전문가는 이러한 단계별 방법론을 엄격하게 따를 필요는 없습니다. 하지만 이러한 단계별 수행방법론은 전체 BCM 라이프사이클과 전체 조직에 대해 측정 가능해야 합니다.

## 1. BCM 정책 및 프로그램 관리

BCM 정책은 BCM 역량 설계와 수립을 위한 체계를 제공하는 역할을 합니다. BCM 구현의 중요성에 대해 문서화하는 선언문이며 이는 최고경영진에 의해 작성됩니다. 또한 프로그램 범위를 정의하고 관련 책임을 할당합니다.

효과적인 BCM 프로그램은 다양한 관리적, 운영적, 행정적, 그리고 기술적 규정을 포함해야 하고 이러한 것들은 가이드라인과 BCM 정책문서에서 정의하고 있는 체계 내에서 조화를 이룹니다.

BCM이 본래 비상대응에 대한 것을 의미하는 것은 아니지만, 현실적으로는 BCM 조직이 비상 시 대응과 지도를 담당하는 것이 당연한 것으로 받아들여집니다.

## 2. 조직에 대한 이해(분석)

적절한 BCM 프로그램이 개발, 구현되기 위해서 조직에 대한 이해와 업무가 중단되는 상황에서 가장 먼저 복구되어야 하는 비즈니스활동과 프로세스의 시급성/긴급성(urgency)의 파악이 선행되어야 합니다.

다음 사항들에 대한 이해가 기초가 됩니다.

- 조직의 비즈니스목표
- 비즈니스목표가 어떻게 달성되는지
- 조직의 주요 제품/서비스
- 제품/서비스 조달, 제공에 관여하는 실체, 조직/기관(대/내외 포함)
- 시급성(time imperatives)을 요하는 업무여부

### 2.1 비즈니스영향분석(BIA)

BIA는 전체 BCM 프로세스의 기반이 되는 작업(the foundation)으로, 비즈니스 프로세스의 손실, 중단 등이 조직에 미치는 영향을 식별하고, 정량적, 정성적으로 파악, 분석할 수 있도록 해주며, 이러한 분석결과는 경영진이 업무 중단 후 얼마의 시간 이상이 흐르면 수용불가능함을 판단할 수 있게 해줍니다. 이러한 MTPD(즉 최대 수용가능한 중단기간, Maximum Tolerable Period of Disruption)을 통해 적절한 BCM 전략 수립이 가능해집니다.

### 2.2 리스크평가

BCM 구현에서의 리스크 평가를 통해 업무 중단을 야기하는 다양한 위협(threat)의 발생가능성(probability)과 영향(impact)을 주로 파악합니다. 그리고 BIA를 통해 파악된 가장 긴급한 기능 수행의 복구에 필요한 자원에 초점을 맞출 수 있게 우선순위화하여 관리합니다.

## 3. BCM 전략 수립

이 단계는 업무중단 시에도 주요 비즈니스활동과 프로세스를 유지할 수 있도록 하는 BCM 전략을 결정하고 선택할 수 있게 해줍니다.

BCM 전략은 다음 내용들을 고려해야 합니다.

- BIA를 통해 파악된 복구목표시간에 기반한 복구우선순위가 높은 주요 비즈니스활동과 이들의 대내외 의존도 연속성을 확보, 보장해주는 대체 운영방안의 선택
- 리스크평가에서 식별된 주요 비즈니스프로세스의 취약성과 SPOF (single points of failure, 단일시점실패, 즉 한부분의 중단으로 인해 전체 시스템, 체계의 중단으로 그 영향과 충격의 파급효과가 큰 접점을 의미)에 대응

### 3.1 전사차원 전략

전사차원에서 의사결정을 해야 할 것은 다음과 같습니다.

- 주요업무에 대한 복구목표시간 (MTPD 이내로)
- 원격지에 분리된 대체업무시설과 데이터보관

### 3.2 주요단위 별 전략

서비스, 비즈니스프로세스, 데이터, 기술에 대한 상호의존도가 얼마나 복잡한지가 분석되어야 하고 아래 기술된 사항들과 관련된 적절한 조치를 취할 수 있도록 의사결정이 이루어져야 합니다.

- 사람/임직원, 업무기술/지식
- 사업장/업무장소
- 지원기술
- 정보
- 장비 및 보급품
- 주주, 협력/계약업체

조직은 또한 다음의 사항들을 확인해야 합니다.

- 해당 지역 비상관련 서비스 제공기관의 역할 파악
- 특정 위협의 발생가능성을 경감
- 적절한 영향 감소 조치

### 3.3 대응/복구필요자원 통합

조직의 다양한 비즈니스활동에 대한 자원 요구사항 통합을 통하여, 복구를 위한 자원확보가 적절한 규모와 목표복구시간 요구조건을 만족할 수 있게 합니다.

#### 4. BCM 대응체계 수립 및 구현

이 단계에서 말하고 있는 다양한 계획서 수립 목적은 원인이 무엇이든 상관없이, 조직이 업무중단에 대응하는데 필요한 자원과 행동조치를 파악하는 것입니다. 만약 비즈니스연속성계획의 범위를 벗어나는 경우가 발생할 시 그 상황을 위기(사고)관리계획(Incident Management Plan) 담당자에게 보고해야 합니다.

##### 4.1 위기(사고)관리계획

주요 사고/사건 사례 연구결과 (외부 이해관계자 요구 사항을) 효과적이고 시의 적절하게 대응하고 관리하는 것이 조직의 재정, 평판을 보호하는 데 얼마나 중요한 소인지를 알려주고 있습니다.

##### 4.2 비즈니스연속성계획

비즈니스연속성계획(Business Continuity Plan)은 비즈니스 활동의 복구, 재개를 위해 업무 중단 사고에 대한 조직 전체 차원의 대응역량을 한데 모으는 역할을 한다. 계획을 이용하는 팀에서는 위기대응 팀으로부터 사고의 영향/충격에 대한 정보를 받아 분석해야 합니다. 또한 적절한 전략을 선택하고 관련 인력을 배치해야 하고, 협의된 우선순위에 따라 업무복구, 재개를 진행하고 관련 진행상황을 위기관리팀에 전달해야 합니다.

비즈니스연속성계획의 구성요소와 내용은 조직마다 다르고 조직문화와 솔루션에 대한 기술적인 복잡성에 근거하여 구체화 수준 역시 달라집니다.

##### 4.3 상세복구계획(비즈니스단위 별)

비즈니스단위 별 상세복구계획은 각 부서별 위기, 사고에 운영적 대응방안(Operational Response)을 제공합니다.

- 위기대응 팀
- 위기 시 직원복지 문제에 대한 HR(인사) 대응방안
- 부서업무 복구계획
- IT 시스템/장비 조달 계획

#### 5. BCM 테스트, 유지관리 및 검토

BCM 역량은 테스트되고, 유지 관리되고 검토되기 전까지는 신뢰받을 수 없습니다.

##### 5.1 테스트

성공적인 BCM 역량개발을 위해서는 체계화된 테스트 프로그램이 필요하고, 이러한 테스트활동은 점진적으로 그 대상과 범위를 확대시켜나가야 합니다.

##### 5.2 유지관리

BCM 유지관리 프로그램을 통해 끊임없는 변화에도 위기, 비상상황에 대응할 수 있도록 조직을 정비합니다.

##### 5.3 검토

감사 기능(audit function)이란 사전에 정의된 표준과 정책을 기준으로 하여 수행하는 공정한(impartial) 점검활동 중에 하나로, 감사 수행 시 발견된 개선점에 대한 권고를 제공한다. 이의 적용을 위해 적절한 표준으로는 BS 25000-2를 참고할 수 있습니다.

#### 6. 조직문화로의 BCM 융합

비즈니스연속성 문화를 개발하는 것은 전 임직원의 적극적 참여를 유도하고, 준비, 효과적인 대응역량을 유지하는데 필수적입니다.

##### 6.1 BCM 인식 및 훈련

인식 캠페인활동의 구성요소를 계획하고 설계하기 전에 현 인식수준을 파악하는 것이 중요합니다.

##### 6.2 조직문화 내에서의 BCM 개발

조직문화 내에 융합될 수 있도록 BCM 교육, 훈련과 인식활동을 설계하고 제공합니다.

##### 6.3 조직문화 변화 모니터링

인식 캠페인활동은 수용가능한 수준에서 이를 유지하기 위해 필요한 모든 노력과 활동을 식별하는 지속적인 활동으로 검토되어야 합니다.

© BCI 2008



모범실천가이드라인 (2008년판)

비즈니스연속성관리(BCM) 개요와 도입의 중요성을 소개합니다.



모범실천가이드라인 (2008년판)의 전체내용이 담긴 본문은 협회 홈페이지(www.thebci.org)에서 무료로 다운로드할 수 있습니다.

참고문헌: BCM 라이프사이클 도해, 영국표준협회(BSI)에서 공표한 BS 25999-1 표준규격