

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ В РЕАЛИЯХ БИЗНЕС-ТРЕБОВАНИЙ РФ

ТЕМА 2

Структура бизнес-машины

Спикер: Ануфриев Иван



ЗАНЯТИЕ 2.7

Проектные финансы с позиции компании.

Бюджет сделки и расчет эффективности инвестиций в ИБ



УСЛОВНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ. «МЕТКИ» НА СЛАЙДАХ *

«Машина-времени-Time-machine» Возвращаемся и освежаем знания с прошлых занятий.	«Назад в будущее» Анонсируем то, что будет сказано на следующих занятиях	Метки по Времени
		

Рабочий «экспертный» инструментарий «Expert tools»	Примеры рабочих документов, лучшие приемы, практики и примеры использования. «Best practice»	Метки по используемым инструментам и практикам
		

Полезные мысли и выводы «Инсайты»	Соответствие требованиям, нормативная база и полезные формы по НПА	В нашем курсе, отдельно выделяется информация, относящаяся к типу «непрерывность бизнеса»	Метки по типу информации
			



Основные рассматриваемые вопросы занятия

ВОПРОС 1

Понимание
актива в
отчетности для
расчета рисков ИБ

ВОПРОС 2

Понимание видов
затрат в бизнесе и
важность для
оценки рисков ИБ

ВОПРОС 3

Виды отчетности и
важность для
обоснования
проектов ИТ/ИБ

ВОПРОС 4

Основные
показатели
эффективности
бизнеса/проекта

ВОПРОС 5

Понимание
проектов через
призму юнит-
экономики

ВОПРОС 6

СОСТАВЛЕНИЕ НА
ПРАКТИКЕ
БЮДЖЕТА СДЕЛКИ.
РАССМОТРЕНИЕ
ИНСТРУМЕНТАРИЯ

ВОПРОС 7

ФИНАНСОВОЕ
ПЛАНИРОВАНИЕ
БЮДЖЕТА НА ИБ

ВОПРОС 8

ПОКАЗАТЕЛИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ
РЕШЕНИЯ ПО ИБ
(С ПОЗИЦИИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ
ИНВЕСТИЦИЙ)



1. Понимание актив в финансовой отчетности для расчета рисков ИБ

ВОПРОС 1	ВОПРОС 2	ВОПРОС 3	ВОПРОС 4	ВОПРОС 5
Понимание актива в отчетности для расчета рисков ИБ	Понимание видов затрат в бизнесе и важность для оценки рисков ИБ	Виды отчетности и важность для обоснования проектов ИТ/ИБ	Основные показатели эффективности бизнеса/проекта	Понимание проектов через призму юнит-экономики
ВОПРОС 6	ВОПРОС 7	ВОПРОС 8		
СОСТАВЛЕНИЕ НА ПРАКТИКЕ БЮДЖЕТА СДЕЛКИ. РАССМОТРЕНИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ	ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ БЮДЖЕТА НА ИБ	ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕШЕНИЯ ПО ИБ (С ПОЗИЦИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ)		



То что нам
приносит
прибыль

ЭТО ТО ЧТО МОЖЕТ ПРИНЕСТИ ФИНАНСОВУЮ ВЫГОДУ ПРЕДПРИЯТИЮ.

ТО ЧТО НЕ ПРИНОСИТ ИЛИ ПОТЕНЦИАЛЬНО НЕ ПРИНЕСЕТ – ОТБРАСЫВАЕМ ЗА БАЛАНС !

(ТО КАК ЭТО ПРИНЯТО ВО ВСЕМ МИРЕ И КАКУЮ ПРАКТИКУ МЫ ИСПОЛЬЗУЕМ В БИЗНЕСЕ)



ТО ЧТО
ПРИНАДЛЕЖИТ
НАМ

ЗДЕСЬ ИДЕТ РЕЧЬ ПРО ПЕРЕХОД НЕ ТОЛЬКО ПРАВА СОБСТВЕННОСТИ, НО И РИСКОВ. **Т.Е. ЕСЛИ НАПРИМЕР МЫ КУПИЛИ, НО ПРИ ЭТОМ ЭТО НАХОДИТСЯ У ПРОДАВЦА НА ОТВЕТСТВЕННОМ ХРАНЕНИИ И ВСЕ РИСКИ НЕСЕТ ПРОДАВЕЦ – ТО ЭТО ПОКА НЕ НАШЕ !**



АКТИВ, КОТОРЫЙ МЫ МОЖЕМ ПОСТАВИТЬ НА БАЛАНС СЕБЕ



Почему организации в РФ используют МСФО? (1)

Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО, International Financial Reporting Standards, IFRS) в России обязательны для использования только некоторым организациям (о них расскажем в статье). В то же время Минфин активно реализует программу по развитию бухгалтерского учета и отчетности в России на основе МСФО, в том числе, через внедрение положений МСФО в федеральные стандарты бухгалтерского учета (ФСБУ)

МСФО в России

В России МСФО в полном объеме обязателен к применению только некоторым организациям (ст. 2 Закона 208-ФЗ):

- кредитным учреждениям;
- страховым компаниям, за исключением ОМС;
- негосударственным пенсионным фондам;
- управляющим компаниям инвестиционных фондов, паевых инвестиционных фондов и негосударственных пенсионных фондов; клиринговым компаниям;
- ФГУП, включенным в специальный перечень, утверждаемый Правительством РФ;
- акционерным обществам, акции которых принадлежат государству;
- компаниям, ценные бумаги которых допущены к организованным торгам

Почему еще организации используют МСФО? (2)

Единые стандарты отчетности способствуют экономической эффективности, помогают инвесторам определять инвестиционные возможности и риски, тем самым снижая стоимость привлечения инвестиций и улучшая процесс распределения капитала между компаниями, отраслями экономики, и географическими регионами.

(АКТИВ, КОНСОЛИДАЦИЯ ФЗ-208, БАЛАНС, ДИСКОНТИРОВАНИЕ и др.)



То что нам приносит прибыль

ЭТО ТО ЧТО МОЖЕТ ПРИНЕСТИ ФИНАНСОВУЮ ВЫГОДУ ПРЕДПРИЯТИЮ.

ТО ЧТО НЕ ПРИНОСИТ ИЛИ ПОТЕНЦИАЛЬНО НЕ ПРИНЕСЕТ – ОТБРАСЫВАЕМ ЗА БАЛАНС !

(ТО КАК ЭТО ПРИНЯТО ВО ВСЕМ МИРЕ И КАКУЮ ПРАКТИКУ МЫ ИСПОЛЬЗУЕМ В БИЗНЕСЕ)



ТО ЧТО ПРИНАДЛЕЖИТ НАМ

ЗДЕСЬ ИДЕТ РЕЧЬ ПРО ПЕРЕХОД НЕ ТОЛЬКО ПРАВА СОБСТВЕННОСТИ, НО И РИСКОВ. Т.Е.

ЕСЛИ НАПРИМЕР МЫ КУПИЛИ, НО ПРИ ЭТОМ ЭТО НАХОДИТСЯ У ПРОДАВЦА НА ОТВЕТСТВЕННОМ ХРАНЕНИИ И ВСЕ РИСКИ НЕСЕТ ПРОДАВЕЦ – ТО ЭТО ПОКА НЕ НАШЕ !



АКТИВ, КОТОРЫЙ МЫ МОЖЕМ ПОСТАВИТЬ НА БАЛАНС СЕБЕ

Актив – ресурс, контролируемый организацией в результате прошлых событий, от которого компания, вероятно, получит экономические выгоды в будущем.

- **основные средства;**
- **инвестиционная недвижимость;**
- **внеоборотные активы, удерживаемые для продажи;**
- **запасы.**

Ключевые вопросы ИБ



Что защищать?



Почему защищать?



От чего защищать?



Как защищать?

Некоторые банальные вопросы бизнеса на которые не всегда есть ответ у ИБ.

Какие активы ? Какой Тип?

Зачем нужна защита активу ?

Какие реальные угрозы бизнеса ?

Способы защиты ?



ПОЧЕМУ ВАЖНО ДЛЯ ИБ ПРАВИЛЬНО ИДЕНТИФИЦИРОВАТЬ АКТИВЫ?

То что нам
приносит
прибыль

ЭТО ТО ЧТО МОЖЕТ ПРИНЕСТИ
ФИНАНСОВУЮ ВЫГОДУ ПРЕДПРИЯТИЮ.

**ТО ЧТО НЕ ПРИНОСИТ ИЛИ
ПОТЕНЦИАЛЬНО НЕ ПРИНЕСЕТ –
ОТБРАСЫВАЕМ ЗА БАЛАНС !**
(ТО КАК ЭТО ПРИНЯТО ВО ВСЕМ МИРЕ И
КАКУЮ ПРАКТИКУ МЫ ИСПОЛЬЗУЕМ В
БИЗНЕСЕ)

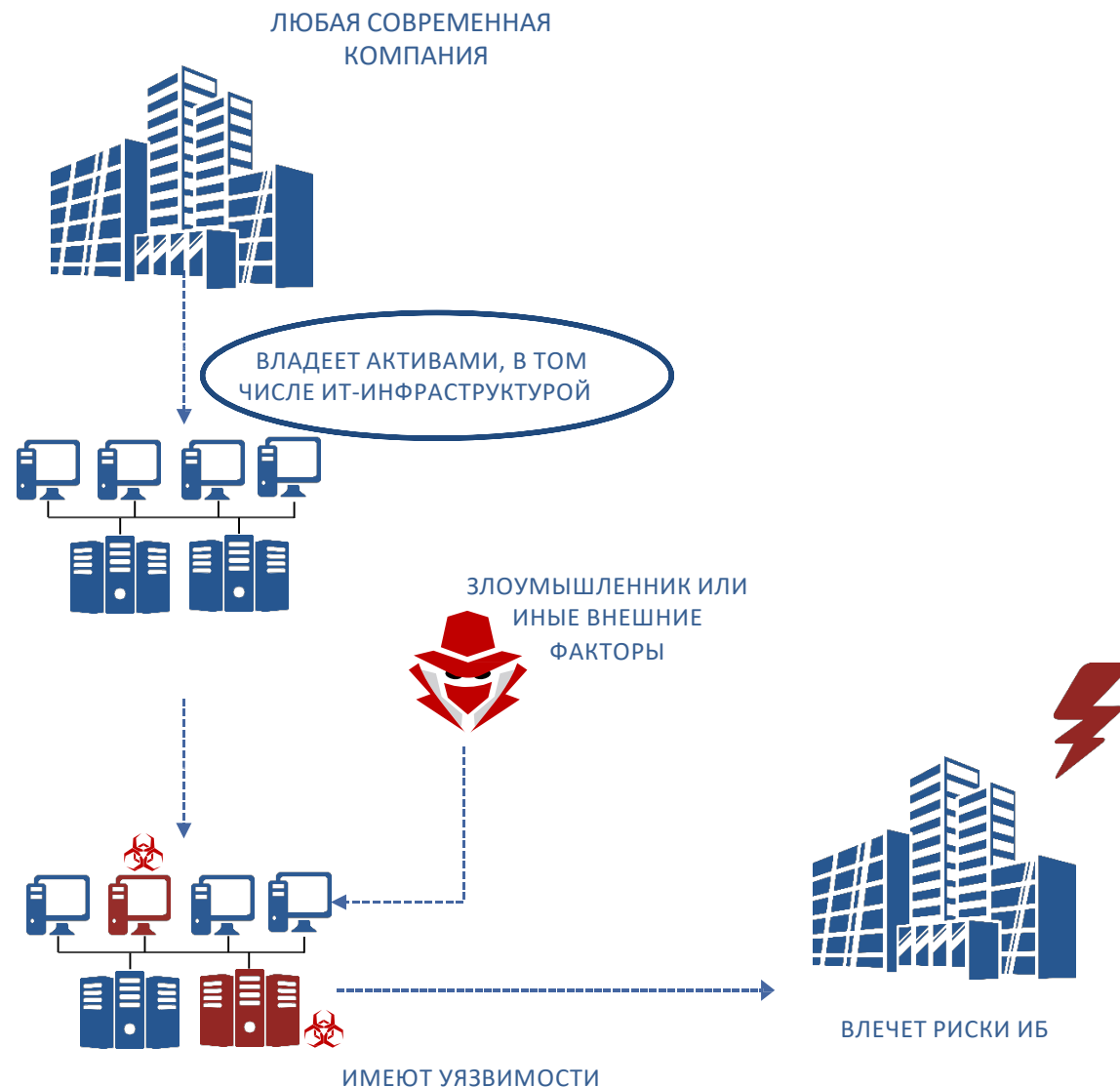


ТО ЧТО
ПРИНАДЛЕЖИТ
НАМ

ЗДЕСЬ ИДЕТ РЕЧЬ ПРО ПЕРЕХОД НЕ ТОЛЬКО
ПРАВА СОБСТВЕННОСТИ, НО И РИСКОВ. Т.Е.
**ЕСЛИ НАПРИМЕР МЫ КУПИЛИ, НО ПРИ
ЭТОМ ЭТО НАХОДИТСЯ У ПРОДАВЦА НА
ОТВЕТСТВЕННОМ ХРАНЕНИИ И ВСЕ РИСКИ
НЕСЕТ ПРОДАВЕЦ – ТО ЭТО ПОКА НЕ НАШЕ !**



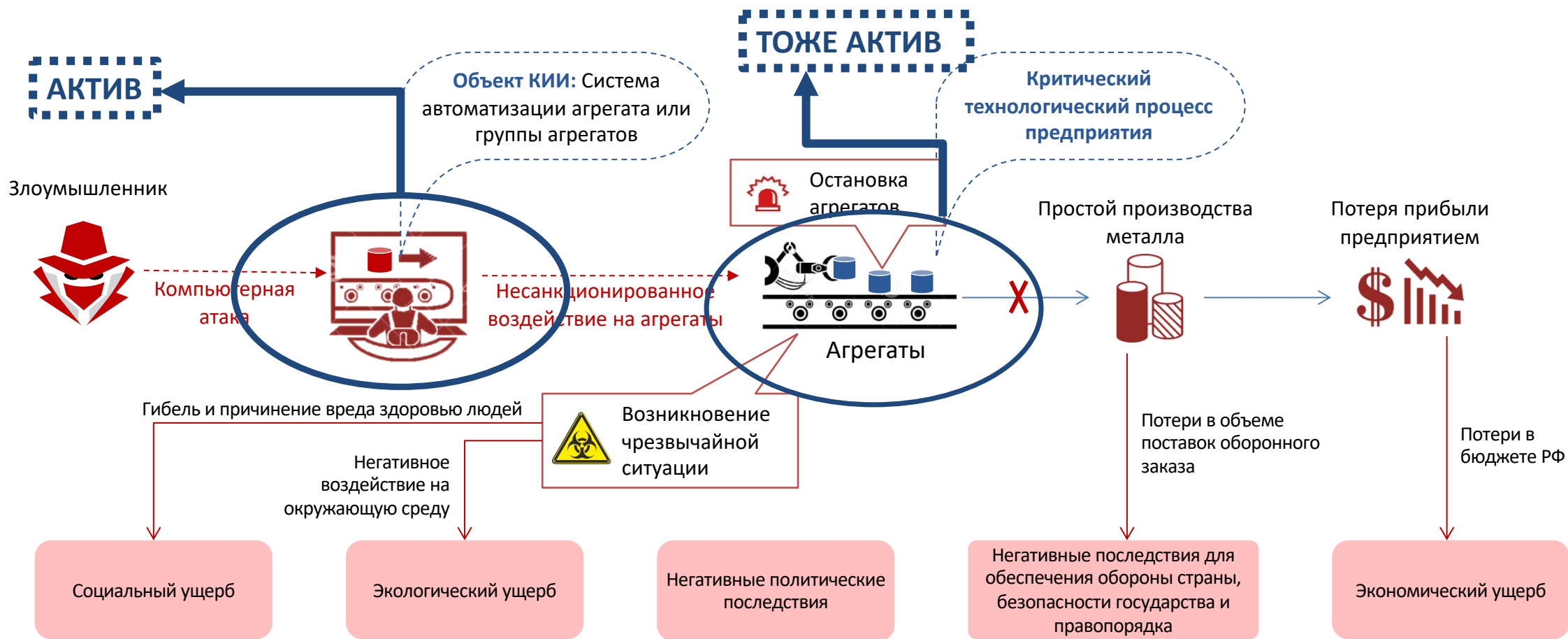
АКТИВ, КОТОРЫЙ МЫ МОЖЕМ ПОСТАВИТЬ НА БАЛАНС
СЕБЕ



ВЛИЯНИЕ НА АКТИВ НЕГАТИВНЫХ СЦЕНАРИЕВ НА ПРИБЫЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ И ГРУППЫ КОМПАНИЙ – ПРАВИЛЬНАЯ ИДЕНТИФИКАЦИЯ АКТИВОВ



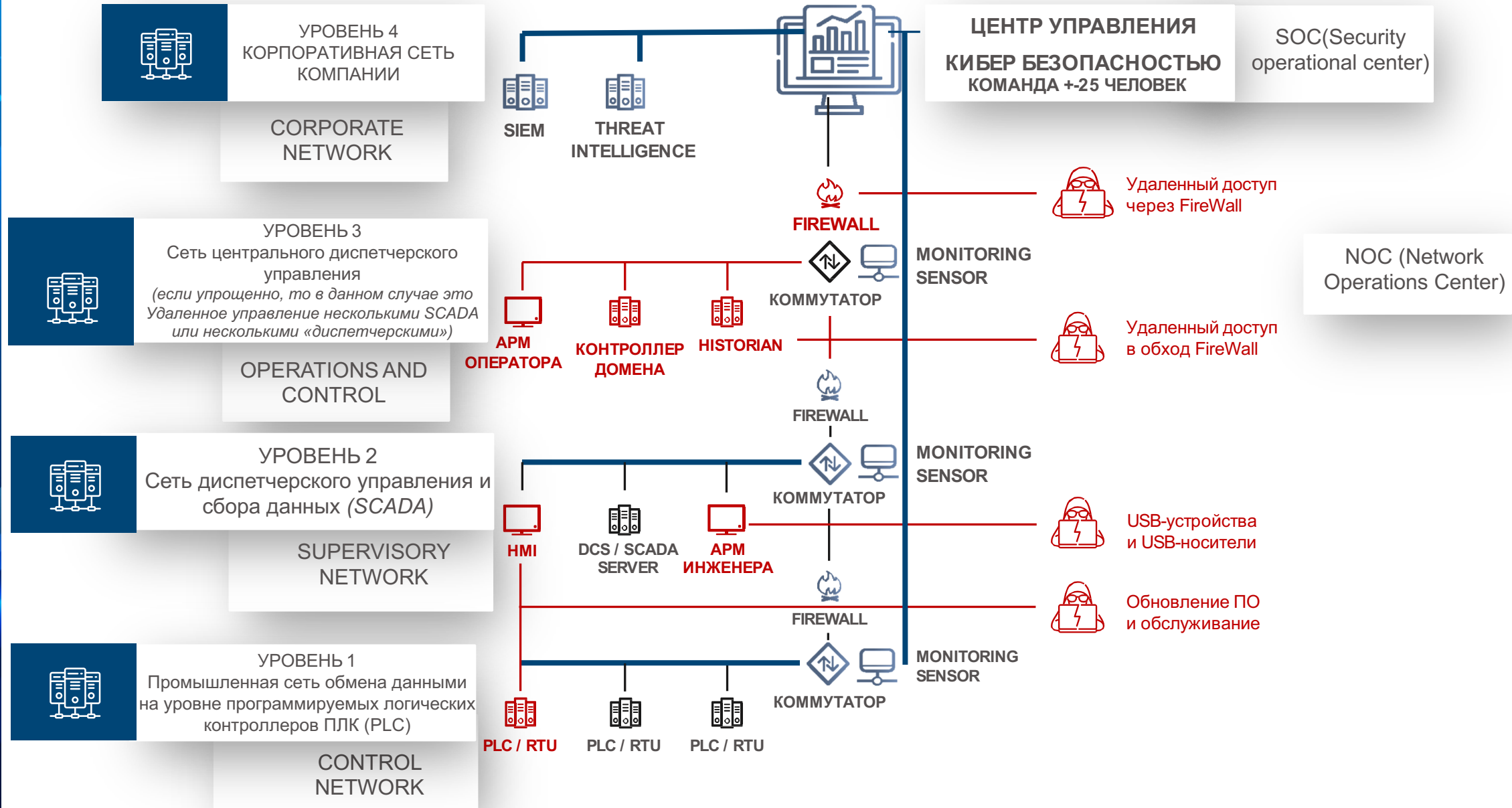
НЕКОТОРЫЕ МЕТОДИКИ ИЗ РАЗДЕЛА №3 КУРСА (КИИ) :



ВЕКТОРА И ТЕХНОЛОГИИ СОВРЕМЕННЫХ КИБЕРАТАК

АТАКИ, РЕАЛИЗУЕМЫЕ НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ. ЛОГИЧЕСКАЯ МНОГОУРОВНЬЕВАЯ
НЕКОТОРЫЕ МЕТОДИКИ ИЗ РАЗДЕЛА №3 КУРСА (ЦЕНТР ИБ) :

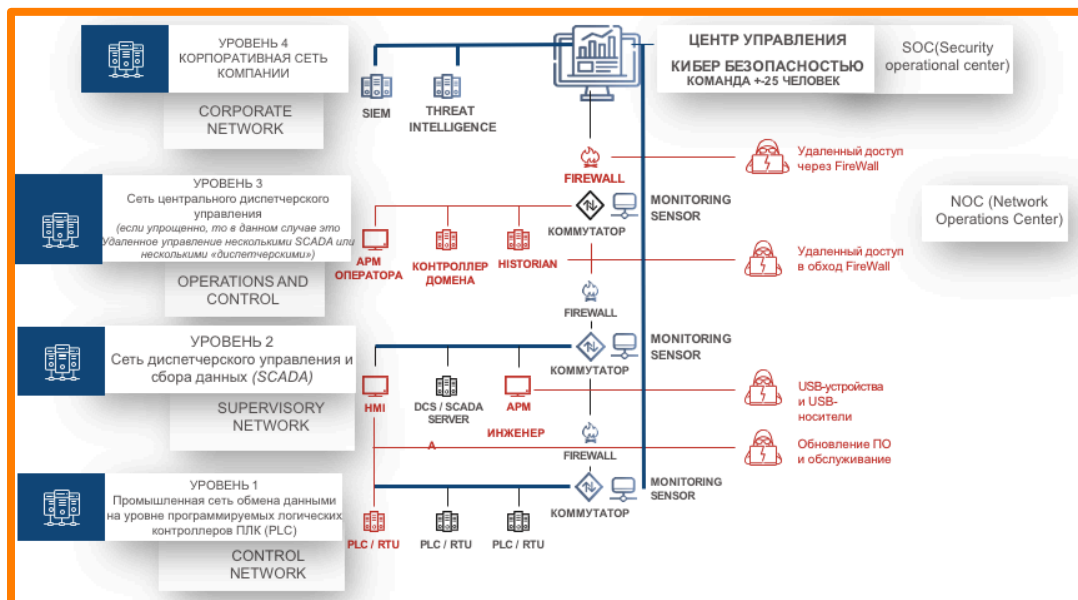
(BEST PRACTICE)



«ПРИБОРНАЯ ПАНЕЛЬ» БИЗНЕСА И ПОДСИСТЕМЫ БИЗНЕС-МАШИНЫ

СВЯЗКА С МЕТОДИКОЙ ИЗ ПРЕДЫДУЩИХ ЗАНЯТИЙ

КАК НЕГАТИВНЫЕ СЦЕНАРИИ СВЯЗЫВАЮТСЯ С БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ?



ПОДСИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

ПОДСИСТЕМА ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ

ПОДСИСТЕМА ОСНОВНОЙ (РЕГУЛЯРНОЙ) ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ПОДСИСТЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ



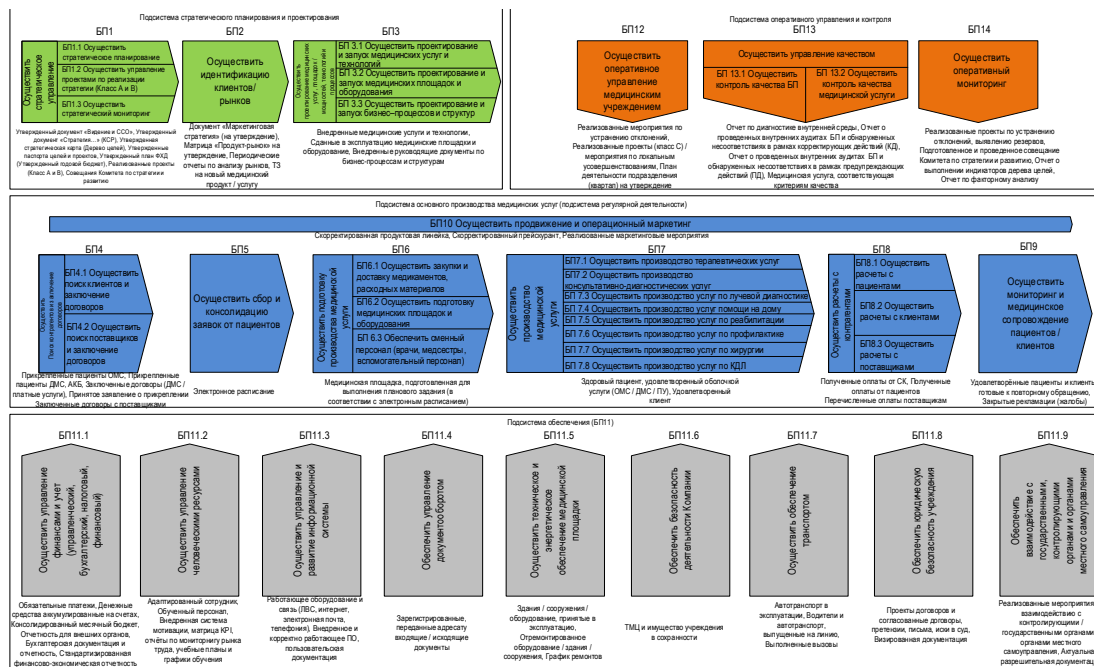
На каком этапе нужна формализация бизнес-процессов?

Параметры современной системы бизнес-процессов	Вес	Текущее состояние	Предложения
1. В Компании сформирована и зафиксирована документально ЦДС (схема и утвержденный перечень БП)	0.3		
2. Разработаны и утверждены паспорта БП (возможно только для «критичных» бизнес-процессов) с указанием продуктов на выходе, критериев результативности и эффективности	0.15		
3. Разработаны и утверждены компьютерные модели для анализа и оптимизации бизнес-процессов	0.05		
4. Существуют РАБОТАЮЩИЕ Руководящие Документы (РД) на базе БП. Модель руководящих документов построена по принципу «разумной достаточности» и описана в специальном документе	0.3		
5. Система БП является основой для формирования бонус-калькуляторов (в части оценки качества регулярной деятельности)	0.2		



МЕТОДИКА ИЗ ПРЕДЫДУЩИХ ЗАНЯТИЙ

BEST PRACTICE



Xaoc

Состояние

Стандарт

Важность для компании

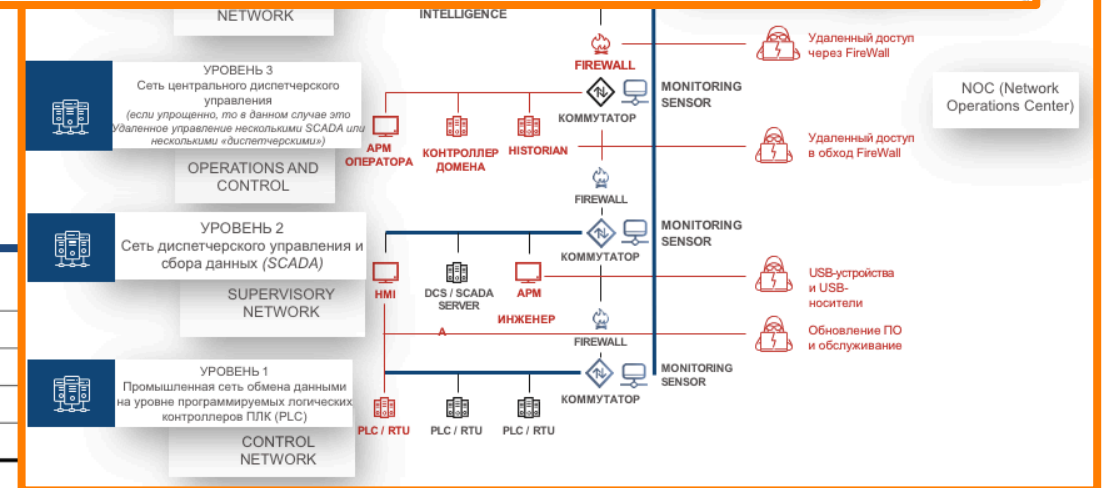
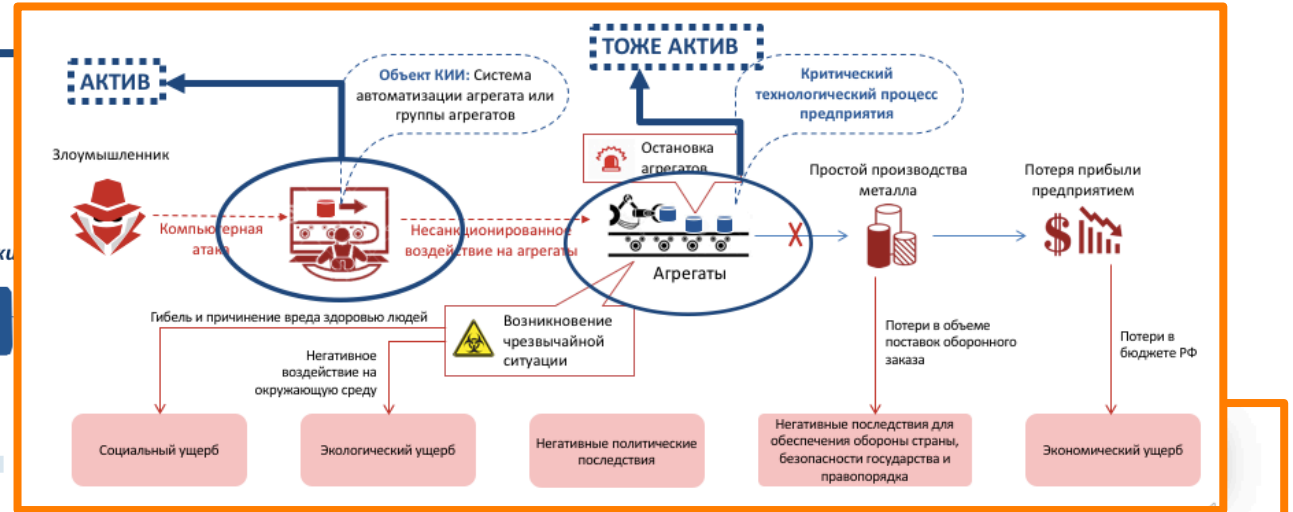
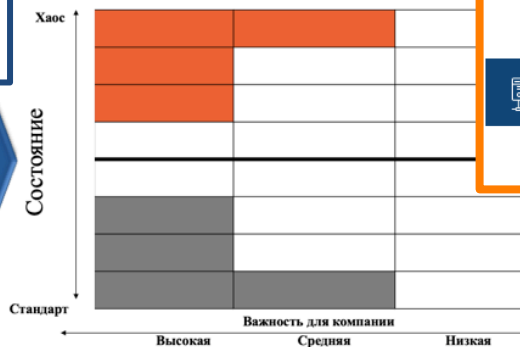
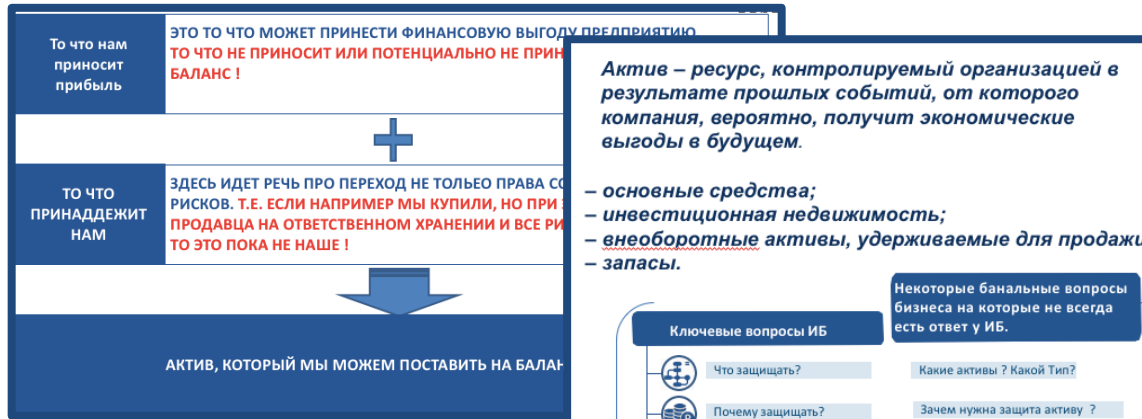
Высокая

Средняя

Низкая



КОРОТКИЙ ВЫВОД ПО ИДЕНТИФИКАЦИИ АКТИВОВ



2. Виды затрат в бизнесе и важность для оценки рисков ИБ

ВОПРОС 1

Понимание
актива в
отчетности для
расчета рисков ИБ

ВОПРОС 2

Понимание видов
затрат в бизнесе и
важность для
оценки рисков ИБ

ВОПРОС 3

Виды отчетности и
важность для
обоснования
проектов ИТ/ИБ

ВОПРОС 4

Основные
показатели
эффективности
бизнеса/проекта

ВОПРОС 5

Понимание
проектов через
призму юнит-
экономики

ВОПРОС 6

СОСТАВЛЕНИЕ НА
ПРАКТИКЕ
БЮДЖЕТА СДЕЛКИ.
РАССМОТРЕНИЕ
ИНСТРУМЕНТАРИЯ

ВОПРОС 7

ФИНАНСОВОЕ
ПЛАНИРОВАНИЕ
БЮДЖЕТА НА ИБ

ВОПРОС 8

ПОКАЗАТЕЛИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ
РЕШЕНИЯ ПО ИБ
(С ПОЗИЦИИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ
ИНВЕСТИЦИЙ)



ВИДЫ ЗАТРАТ В БИЗНЕСЕ И ВАЖНОСТЬ ДЛЯ ИБ

Операционные затраты

Операционные затраты— это то, что нужно непосредственно для рабочего процесса, включая аренду, закупку расходников, комплектующих, топлива и др. Это то что заканчивается быстро и требует обновления.

Капитальные затраты и амортизация

Капитальные затраты— это то что нужно для стратегического развития и предполагаются к использованию больше одного отчетного периода.
Капитальные затраты обычно существенные. В связи с этим, в расчете прибыли их нужно распределять (то есть мысленно делить) на тот срок, в который капитальное вложение будет использоваться. Это и есть амортизация.

Одна из целей, которые ставит бизнес

1. «Переложить» затраты из капитальных в операционные или наоборот (реже). *(При обосновании важно учитывать риски ИБ при модели где операционные затраты превалируют (риски ИБ при сервисной модели))*

Позиция, которой нам необходимо придерживаться

1. При обосновании проектов требуется обычно не только «переложить» затраты из капитальных в операционные, а в принципе поменять парадигму: ИЗ ЗАТРАТ В СТАИИНВЕСТИЦИИ

Модель бизнеса

1. Опираясь на занятие по моделям бизнеса, в конечном счете для грамотного обоснования проектов нам необходимо «вписаться» в ту «парадигму» или модель бизнеса, по которой функционирует компания

ПОЧЕМУ ВАЖНО ПОНИМАТЬ ВИДЫ ЗАТРАТ В БИЗНЕСЕ ?

Операционные затраты	Операционные затраты– это то, что нужно непосредственно для рабочего процесса, включая аренду, закупку <u>расходников</u> , комплектующих, топлива и др. Это то что заканчивается быстро и требует обновления.	OpEx
Капитальные затраты и амортизация	Капитальные затраты– это то что нужно для стратегического развития и предполагаются к использованию больше одного отчетного периода. Капитальные затраты обычно существенные. В связи с этим, в расчете прибыли их нужно распределять (то есть мысленно делить) на тот срок, в который капитальное вложение будет использоваться. Это и есть амортизация.	CapEx

ПРИ ОБОСНОВАНИИ ПРОЕКТОВ, ИСПОЛЬЗУЯ РИСКИ ИБ МЫ ЧАСТО СТАВИМ ЦЕЛЮ ПЕРЕЛОЖИТЬ ЗАТРАТЫ ИЗ КАПИТАЛЬНЫХ В ОПЕРАЦИОННЫЕ ИЛИ НАОБРОТ (ЭТО ЗАВИСИТ ОТ ЗАДАЧ, КОТОРЫЕ СТАВИТ ФИН.ДИРЕКТОР)

ПАРАМЕТРЫ РАСЧЕТА РИСКОВ ИБ, КОГДА МЫ ОТДАЕМ НА АУТСОРС НАШИ СЕРВИСЫ И СИСТЕМЫ ИЛИ МЫ ИСПОЛЬЗУЕМ СВОЕ – РАЗНЫЕ



3. Три вида отчетности

ВОПРОС 1	ВОПРОС 2	ВОПРОС 3	ВОПРОС 4	ВОПРОС 5
Понимание актива в отчетности для расчета рисков ИБ	Понимание видов затрат в бизнесе и важность для оценки рисков ИБ	Виды отчетности и важность для обоснования проектов ИТ/ИБ	Основные показатели эффективности бизнеса/проекта	Понимание проектов через призму юнит-экономики
ВОПРОС 6	ВОПРОС 7	ВОПРОС 8		
СОСТАВЛЕНИЕ НА ПРАКТИКЕ БЮДЖЕТА СДЕЛКИ. РАССМОТРЕНИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ	ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ БЮДЖЕТА НА ИБ	ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕШЕНИЯ ПО ИБ (С ПОЗИЦИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ)		

ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ В КОМПАНИИ

БАЛАНС (срез на дату)

Баланс — это подведение итогов: срез компании в конкретный момент времени.

В Балансе сводятся все активы компании — то, чем она владеет; и пассивы — те средства, на которые живет. То есть, с одной стороны, это оборудование, сырье и товары на складе, а с другой — кредиты и займы, вложения в уставный капитал и нераспределенная прибыль. Актив и пассив баланса всегда равны между собой — **в мире ничто не возникает из пустоты.**

У денег в активах несколько агрегатных состояний. Оборудование сложно продать, а деньги на счете легко пустить в оборот. Чем легче высвободить вложения, тем выше ликвидность актива. С другой стороны у каждого пассива есть своя степень срочности — что-то нужно быстро вернуть, что-то может быть с компанией все время. Баланс помогает увидеть, в каком состоянии сейчас находятся деньги, и соотнести ликвидность и срочность.

ОДДС

Финансовый отчет о движении денежных средств содержит все приходы и расходы средств компании за период.

ДДС показывает, сколько денег компания получила и сколько заплатила, сколько у нее было и сколько осталось. В него заносят каждую операцию — приход или расход; отмечают, кому заплатили и откуда получили деньги; делят движения средств по категориям.

ОПУ

Отчет о прибылях и убытках дает понять, что происходит с деньгами: компания их сжигает или увеличивает..

Если компания не зарабатывает, то и развивать ее не хочется. Разобраться в вопросе прибыли поможет отчет о прибылях и убытках или ОПУ. Еще этот отчет называют P&L или «пиэнэль» — от английского «Profit & Loss». Без ОПУ бизнес похож на черный ящик — непонятно, к чему приводят вложения и куда уходят деньги. Отчёт помогает проанализировать обязательства компании — если ей должны больше, чем она, то всё идёт хорошо. Если наоборот — пора что-то менять.

ДДС и ОПУ полезно рассматривать в связке. Первый отчет показывает фактическое движение средств, а второй — обязательства, которые взял на себя бизнес. Если не вдаваться в детали, то ДДС рассказывает о том, что с деньгами происходит сейчас, а ОПУ — что с ними произойдет дальше. Чтобы принять взвешенные решения, важно видеть и то и другое.



ПОЧЕМУ НАМ ВАЖНО ПОНИМАТЬ ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ В КОМПАНИИ ?

БАЛАНС (срез на дату)	Баланс — это подведение итогов: срез компании в конкретный момент времени. В Балансе сводятся все активы компании — то, чем она владеет; и пассивы — те средства, на которые живет. То есть, с одной стороны, это оборудование, сырье и товары на складе, а с другой — кредиты и займы, вложения в уставный капитал и нераспределенная прибыль. Актив и пассив баланса всегда равны между собой — в мире ничего не возникает из пустоты. У денег в активах несколько агрегатных состояний. Оборудование сложно продать, а деньги на счете легко пустить в оборот. Чем легче высвободить вложения, тем выше ликвидность актива. С другой стороны у каждого пассива есть своя степень срочности — что-то нужно быстро вернуть, что-то может быть с компанией все время. Баланс помогает увидеть, в каком состоянии сейчас находятся деньги, и соотнести ликвидность и срочность.
ОДДС	Финансовый отчет о движении денежных средств содержит все приходы и расходы средств компании за период. ОДДС показывает, сколько денег компания получила и сколько заплатила, сколько у нее было и сколько осталось. В него заносят каждую операцию — приход или расход; отмечают, кому заплатили и откуда получили деньги; делают движения средств по категориям.
ОПУ	Отчет о прибылях и убытках дает понять, что происходит с деньгами: компания их снижает или увеличивает. Если компания не зарабатывает, то и <u>развивать</u> ее не хочется. Разобраться в вопросе прибыли поможет отчет о прибылях и убытках или ОПУ. Еще этот отчет называют P&L или «дизаналь» — от английского «Profit & Loss». Без ОПУ бизнес похож на черный ящик — непонятно, к чему приводят вложения и куда уходят деньги. Отчет помогает проанализировать обязательства компании — если ей должны больше, чем она, то всё идет хорошо. Если наоборот — пора что-то менять. ОДДС и ОПУ полезно рассматривать в связке. Первый отчет показывает фактическое движение средств, а второй — обязательства, которые взял на себя бизнес. Если не вдаваться в детали, то ОДДС рассказывает о том, что с деньгами происходит сейчас, а ОПУ — что с ними произойдет дальше. Чтобы принять взвешенные решения, важно видеть и то и другое.

1. ЛЮБАЯ ХОЗЯЙСТВЕННАЯ ОПЕРАЦИЯ ПРИВОДИТ К ИЗМЕНЕНИЮ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ (СВЯЗЬ ВИДОВ ОТЧЕТНОСТИ)

2. ВАЖНО УЧИТЫВАТЬ ВЛИЯНИЕ ТОЙ ИЛИ ИНОЙ ОПЕРАЦИИ ИЛИ ЗАКУПКИ МЕГА КРУТЫХ КИБЕРФИЧЕЙ НА ОТЧЕТНОСТЬ КОМПАНИИ ИЛИ ХОТЯ БЫ ТО КАК ЭТО БУДЕТ СМОТРЕТЬСЯ В ГЛАЗАХ ФИНАНСИСТОВ/ПЛАНОВИКОВ/ИНВЕСТИТОРОВ

РАССМОТРИМ ПОДРОБНЕЕ НА ЗАНЯТИЯХ И ТАМ ГДЕ БУДЕМ ОБСУЖДАТЬ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ !

1

2



4. Базовые показатели эффективности бизнеса/проекта

ВОПРОС 1	ВОПРОС 2	ВОПРОС 3	ВОПРОС 4	ВОПРОС 5
Понимание актива в отчетности для расчета рисков ИБ	Понимание видов затрат в бизнесе и важность для оценки рисков ИБ	Виды отчетности и важность для обоснования проектов ИТ/ИБ	Основные показатели эффективности бизнеса/проекта	Понимание проектов через призму юнит-экономики
ВОПРОС 6	ВОПРОС 7	ВОПРОС 8		
СОСТАВЛЕНИЕ НА ПРАКТИКЕ БЮДЖЕТА СДЕЛКИ. РАССМОТРЕНИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ	ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ БЮДЖЕТА НА ИБ	ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕШЕНИЯ ПО ИБ (С ПОЗИЦИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ)		



КАК ПОНЯТЬ ЧТО В БИЗНЕСЕ/В ПРОЕКТЕ ВСЕ ХОРОШО ?

Что такое EBITDA?

EBITDA (earning before interest, taxation, depreciation and amortization) – по-русски — это операционная прибыль – т.е. это прибыль до вычета процентов по кредиту, налогов, износа и амортизации

Что нам говорит EBITDA?

Если операционная прибыльность отрицательная, бизнес, по сути, убыточный. При этом не важно, сколько у компании денег на счете — часто бывает, что она незаметно для себя проедает денежные запасы.

Если операционная прибыльность около нуля, значит, бизнес операционно работает в ноль. Операционно — то есть если смотреть на одну какую-то усредненную сделку, а не на бизнес в целом.

Если операционная прибыльность положительная, значит, бизнес умеет операционно зарабатывать. При этом у него могут быть большие долги, кассовые разрывы или еще какие-то проблемы, но принципиально бизнес прибыльный на уровне одной усредненной сделки.

В конечном итоге операционная прибыль говорит нам о том, верную или ошибочную бизнес-модель мы выбрали.

Важно не путать операционную прибыль и прибыль бизнеса — это принципиально разные вещи.



КАК ПОНЯТЬ ЧТО В БИЗНЕСЕ/В ПРОЕКТЕ ВСЕ ХОРОШО ?

СТАВКА ДИСКОНТИРОВАНИЯ

Ставка дисконтирования – процентная величина, позволяющая оценить доходность инвестиций к определенному моменту времени.

Что нам говорит NPV ?

Инвестиционный показатель NET PRESENT VALUE нам может показать совокупную будущую прибыль проекта, выраженную в сегодняшних деньгах

Что нам говорит IRR ?

Инвестиционный показатель INTERNAL RATE OF RETURN (внутренняя норма доходности) поможет нам выяснить выгодность проекта и оценить его с помощью ставки дисконтирования. Позволит нам выяснить какой должна быть ставка дисконтирования, чтобы показатель NPV был = 0 (затраты на проект были равны его доходам).

Если ставка дисконтирования < IRR — проект выгодный, если нет — сомнительный



5. ИТ/ИБ проекты через призму юнит-экономики

ВОПРОС 1	ВОПРОС 2	ВОПРОС 3	ВОПРОС 4	ВОПРОС 5
Понимание актива в отчетности для расчета рисков ИБ	Понимание видов затрат в бизнесе и важность для оценки рисков ИБ	Виды отчетности и важность для обоснования проектов ИТ/ИБ	Основные показатели эффективности бизнеса/проекта	Понимание проектов через призму юнит-экономики
ВОПРОС 6	ВОПРОС 7	ВОПРОС 8		
СОСТАВЛЕНИЕ НА ПРАКТИКЕ БЮДЖЕТА СДЕЛКИ. РАССМОТРЕНИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ	ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ БЮДЖЕТА НА ИБ	ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕШЕНИЯ ПО ИБ (С ПОЗИЦИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ)		



ЧТО ТАКОЕ ЮНИТ-ЭКОНОМИКА ?

Это - экономика предприятия по сути в разрезе и через призму сделки.

ДЛЯ ЧЕГО НУЖНО ЗНАТЬ ЮНИТ-ЭКОНОМИКУ В ИТ/ИБ-ПРОЕКТАХ ?

Для более грамотного и системного управления ИТ/ИБ в разрезе каждого конкретного ИТ/ИБ проекта. **Для упрощения мы будем рассматривать отчет о прибылях и убытках по проекту через призму юнитов**

ГДЕ ЭТО ИСПОЛЬЗУЕТСЯ КОНКРЕТНО В НАШЕЙ КУРСЕ ?

ЭТО ИСПОЛЬЗУЕТСЯ КОНКРЕТНО ПРИ **РАСЧЕТЕ БЮДЖЕТА СДЕЛКИ (НИЖЕ)**,
ПРИ РАСЧЕТЕ МАТРИЦЫ ПРИОРИТИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ (ВЛИЯНИЕ КОНКРЕТНОГО ПРОЕКТА НА ВНУТРЕННЕГО ПОКУПАТЕЛЯ-НАПРИМЕР ПЭО/ФЭО),
ТАКЖЕ ПРИ РАБОТЕ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ НАПРИМЕР ПО МОДЕЛИ АУТСОРСИНГА (ВНЕШНЕГО (MSSP) или внутреннего (ServiceDesk) и многие другие варианты.

МЫ С ВАМИ РАССМОТРИМ ВСЕ ВАРИАНТЫ. ОСОБЕННЫЙ АКЦЕНТ БУДЕТ СДЕЛАН НА РАСЧЕТ БЮДЖЕТА СДЕЛКИ



6. Составление бюджета сделки на примере проектов по ИБ и ИТ

ВОПРОС 1	ВОПРОС 2	ВОПРОС 3	ВОПРОС 4	ВОПРОС 5
Понимание актива в отчетности для расчета рисков ИБ	Понимание видов затрат в бизнесе и важность для оценки рисков ИБ	Виды отчетности и важность для обоснования проектов ИТ/ИБ	Основные показатели эффективности бизнеса/проекта	Понимание проектов через призму юнит-экономики
ВОПРОС 6	ВОПРОС 7	ВОПРОС 8		
СОСТАВЛЕНИЕ НА ПРАКТИКЕ БЮДЖЕТА СДЕЛКИ. РАССМОТРЕНИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ	ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ БЮДЖЕТА НА ИБ	ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕШЕНИЯ ПО ИБ (С ПОЗИЦИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ)		



СОСТАВЛЕНИЕ БЮДЖЕТА СДЕЛКИ.

РАЗБЕРЕМ НА ПРАКТИКЕ ОДИН ИЗ ПРИМЕРОВ В ЭТОМ КУРСЕ
БЕЗ ГЛУБОКОГО ПОГРУЖЕНИЯ

(BEST PRACTICE)



Сводные данные по проекту

Cash Flow		P&L	
Параметр	Значение	Параметр	Значение
Поступления, руб. с НДС	31 885 000	Выручка, руб. без НДС	26 570 833
Расходы, руб. с НДС	24 394 900	Себестоимость, руб. без НДС	-17 536 750
в том числе		в том числе	
Закупка, руб. с НДС	14 029 400	Товары, руб. без НДС	-11 691 167
Работы/услуги, руб. с НДС	3 188 500	Работы/услуги, руб. без НДС	-3 188 500
Сальдо ДДС, руб. с НДС	7 490 100	Работы внутренних подразделений, руб. без НДС	0
Максимальный кассовый разрыв, руб. с НДС	-24 394 900	Расходы на финансирование проекта, руб. без НДС	-457 404
Продолжительность кассового разрыва, мес.	2	Прибыль, руб. без НДС	4 588 179
Продолжительность максимального кассового	2	Маржинальность проекта, %	17,3%
NPV, руб. с НДС	6 010 468	Маржинальность проекта в годовых, %	69,1%
Прочие показатели проекта			
Ставка дисконтирования, %		18,0%	
Срок проекта, мес.		3	
Дисконтированный срок окупаемости, мес.		2,80	

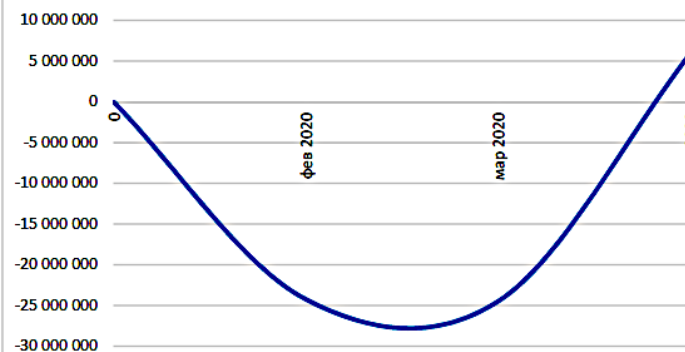
Из чего «складывается»
резльтирующая **карточка**
расчета бюджета проекта:

1. **Мэппинг** расходов и доходов, учитываемых в ДДС; (справочно)
2. **Денежные потоки** проекта;
3. **Прибыль и доходность** проекта

СТРУКТУРА ВЫРУЧКИ



Динамика NPV



КАРТОЧКА СДЕЛКИ. ОБЩИЙ ВИД (КОРПОРАТИВНЫЙ СТАНДАРТ)

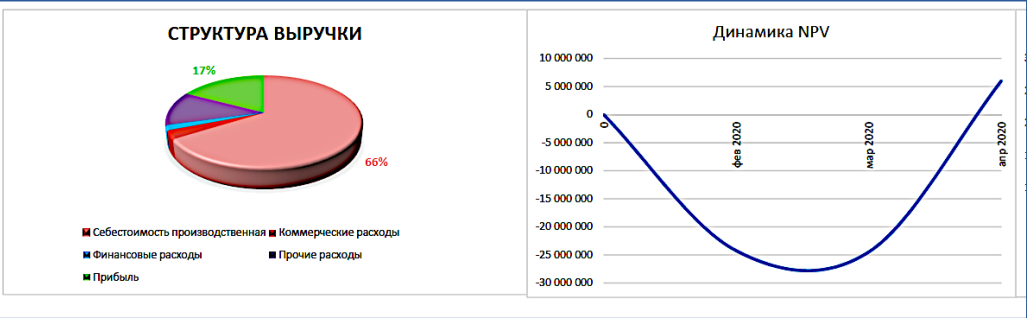
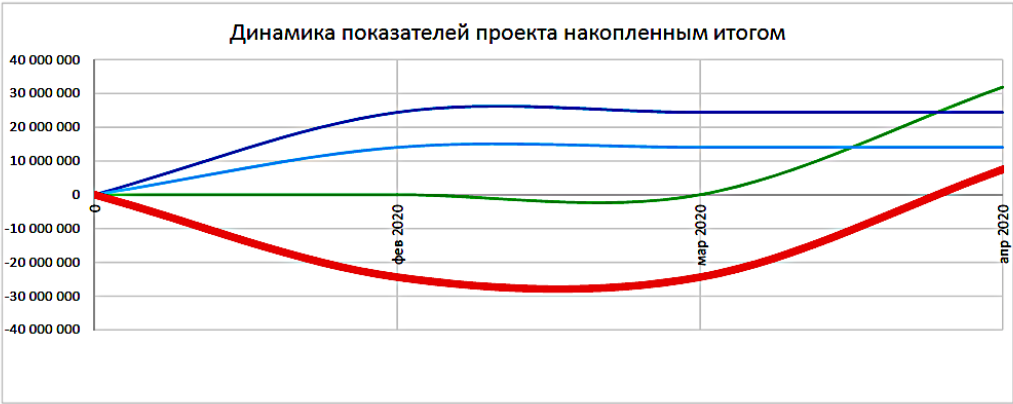


Cash Flow		P&L	
Параметр	Значение	Параметр	Значение
Поступления, руб. с НДС	31 885 000	Выручка, руб. без НДС	26 570 833
Расходы, руб. с НДС	24 394 900	Себестоимость, руб. без НДС	-17 536 750
в том числе		в том числе	
Закупка, руб. с НДС	14 029 400	Товары, руб. без НДС	-11 691 167
Работы/услуги, руб. с НДС	3 188 500	Работы/услуги, руб. без НДС	-3 188 500
Сальдо ДДС, руб. с НДС	7 490 100	Работы внутренних подразделений, руб. без НДС	0
Максимальный кассовый разрыв, руб. с НДС	-24 394 900	Расходы на финансирование проекта, руб. без НДС	-457 404
Продолжительность кассового разрыва, мес.	2	Прибыль, руб. без НДС	4 588 179
Продолжительность максимального кассового	2	Маржинальность проекта, %	17,3%
NPV, руб. с НДС	6 010 468	Маржинальность проекта в годовых, %	69,1%
Прочие показатели проекта			
Ставка дисконтирования, %	18,0%		
Срок проекта, мес.	3		
Дисконтированный срок окупаемости, мес.	2,80		

Масштаб4

Сдвиг начала проекта0

- Приходы
- Расходы
- Сальдо ДДС
- Закупка
- Подряд
- Работы ИП
- Внутреннее финанс-ние



1. РАЗБИРАЕМ ПРИМЕР МЭППИНГА РАСХОДОВ И ДОХОДОВ (КОРП.СТАНДАРТ)



Мэппинг расходов и доходов, учитываемых в ДДС			
Финансовая позиция	№ ФП	Раздел Калькулятора ДДС	Агрегат Калькулятора ДДС
Доход от продажи продукции	1-1-01-001	Приток ДС	Выручка
Доход от продажи работ/услуг	1-1-01-002		
Доход от продажи товаров	1-1-01-003		
Доход от передачи исключительных прав	1-1-01-004		
Доход от продажи собственных лицензий	1-1-01-005		
Доход от доставки	1-1-01-006		
Доходы от реализации по БЕЗрегрессному	1-1-01-007		
ДохРеалРегрресФактор	1-1-01-008		
Доход от продажи ценных бумаг	1-2-02-001	Финансовая деятельность	Прочие поступления
Доход от продажи права требования	1-2-03-001		
Доход от про	Расходы на страхование имущества		
Санкции за на	Расходы на страхование гражданской ответственности		
Санкции за на	Проценты к уплате за получение кредита		
Страховое воз	Комиссия за рассрочку платежа поставщику		
Вознагражден	Проценты к уплате по займам (для проектов)		
Возвраты обе	Оплата услуг кредитных организаций		
Поступления	Расходы на обслуживание аккредитивов		
Н	Налог на прибыль налоговый агент		
	Погашение займа	Прочая деятельность	
	Оплата лиценз. сбора, гос/пошлин, прочих налогов		
	Оплата пеней по налогам и сборам(плат.в бюджет)		
	Расх. на штрафы,пени,неустойки в связи с наруш.дог		
	Судебные расходы		
	Выбытия по агентскому договору		
	Иные расходы, детализация которых неизвестна на этапе составления		
	Экономики будущего проекта		
	Оплата комиссии за конвертацию	Расчетная	
	Оплата комиссии за получение наличных		





3. РАЗБИРАЕМ ПРИБЫЛЬ И РАСХОДЫ ПРОЕКТА (КОРПОРАТИВНЫЙ СТАНДАРТ)



		Сумма, руб.без НДС	%
1			
2	Выручка по проекту	4 094 820	100,0%
3	Себестоимость проекта производственная:	-3 531 019	86,2%
4	Товары, материалы и лицензий (в т.ч. со склада Компании)	-3 350 019	
5	Услуги внутренних подразделений, ГПХ	0	
6	Работы/услуги сторонних организаций	-181 000	
7	Командировочные расходы	0	
8	Резервы на гарантию и сервис	0	
9	Затраты на осуществление проекта	0	
10	Коммерческие расходы проекта:	0	0,0%
11	Операционные риски	0	
12	Расходы на логистику	0	
13	Командировочные, представительские и прочие коммерч. расходы	0	
14	Обеспечение	0	
15	Финансовые расходы и доходы проекта:	-227 886	5,6%
16	Комиссия за банковскую гарантию и факторинг	-30 000	
17	Комиссия за ОР	0	
18	Расходы на внутреннее финансирование	-85 886	
19	Прочие финансовые расходы и доходы	-112 000	
20	Прочие доходы и расходы проекта:	0	0,0%
21	Прочие доходы и расходы	0	
22	Валовая прибыль проекта	335 915	8,2%
23			
24			



7. Финансовое планирование бюджета на ИБ предприятия

ВОПРОС 1	ВОПРОС 2	ВОПРОС 3	ВОПРОС 4	ВОПРОС 5
Понимание актива в отчетности для расчета рисков ИБ	Понимание видов затрат в бизнесе и важность для оценки рисков ИБ	Виды отчетности и важность для обоснования проектов ИТ/ИБ	Основные показатели эффективности бизнеса/проекта	Понимание проектов через призму юнит-экономики
ВОПРОС 6	ВОПРОС 7	ВОПРОС 8		
СОСТАВЛЕНИЕ НА ПРАКТИКЕ БЮДЖЕТА СДЕЛКИ. РАССМОТРЕНИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ	ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ БЮДЖЕТА НА ИБ	ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕШЕНИЯ ПО ИБ (С ПОЗИЦИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ)		



БАЗОВЫЕ ТЕЗИСЫ ПРИ ОБОСНОВАНИИ РАСХОДОВ НА БЮДЖЕТ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ КОМПАНИИ

СХОЖЕСТЬ ПРИРОДЫ РАСХОДНЫХ СТАТЕЙ. Расходы на информационную безопасность схожи с расходами на страхование

СХОЖЕСТЬ ПО СТРУКТУРЕ ЗАТРАТ.

Расходы на информационную безопасность являются составляющей частью операционных затрат компании

ВАЖНОСТЬ ДЛЯ НЕПРЕРЫВНОСТИ БИЗНЕСА. Компания не может заниматься деятельностью, которая критически зависит от ИТ-систем без обеспечения достаточного для бесперебойной работы уровня безопасности ИТ-активов

Заказчик
может подать на организацию в суд, если она не соблюдает минимальные стандарты информационной безопасности

КОМПЛАЕНС.

Регулирующие органы
152-ФЗ, 187-ФЗ и др.

ТЕНДЕНЦИИ. (цифровизация = сокращение затрат) подразумевает развитие ИТ, поэтому отказ от вложения средств в информационную безопасность означает отказ следовать общим тенденциям развития ИТ, что означает минус в конкурентной борьбе



Какие основные типы затрат на ИБ?

«**Сверстанный**» бюджет службы информационной безопасности можно рассмотреть на уровне простой модели как комплекс трех составляющих компонент.

«В конечном счете, нужно понимать, что рано или поздно мы будем взломаны. Вопрос в том какие будут последствия и как мы быстро их минимизируем»

«Тогда возникает другой вопрос : а может быть мы специально оставим организационную/техническую брешь (BackDoor) или симитируем его (Honeyrot) на том участке, где нам это выгоднее? Таким образом мы поймем ряд признаков, в том числе цели и характер действий злоумышленника»

КАТЕГОРИИ ЗАТРАТ НА БЕЗОПАСНОСТЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ АКТИВОВ

(разделение до и после инцидента ИБ)



Как оценить расходы на информационную безопасность за квартал/год в упрощенном варианте ?

При расчете бюджета информационной безопасности необходимо учитывать расходы на организационные мероприятия, расходы на технические мероприятия и расходы мероприятия на ликвидацию последствий. При этом, расходы разделяются на капитальные и операционные. Также, важно разделять на «ДО» и «ПОСЛЕ» инцидента информационной безопасности.



ПРЕДСТАВЛЕННУЮ МОДЕЛЬ МОЖНО УПРОЩЕННО РАЗЛОЖИТЬ ТАК:
ВСЕ БЮДЖЕТ СОСТОИТ ИЗ РАСХОДОВ НА СПЕЦИАЛИСТОВ ПО БЕЗОПАСНОСТИ И ПРИВЛЕКАЕМЫХ ИМИ РЕСУРСОВ.

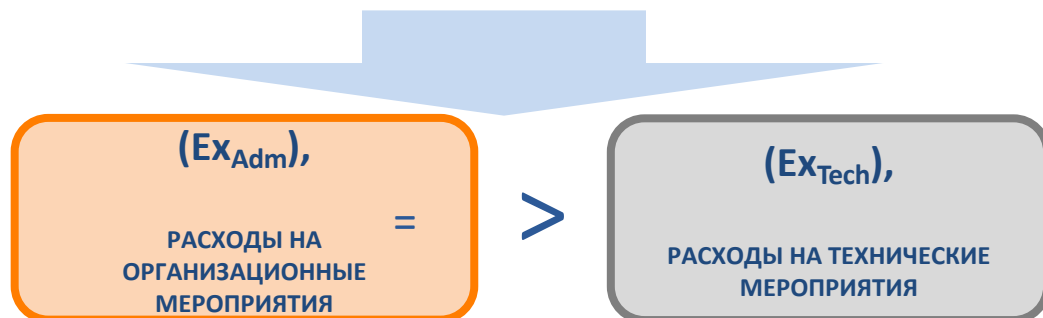


Какие бывают сценарии распределения РАСХОДОВ на ИБ ?

В зависимости от отрасли и вида деятельности компании, на базе которой рассматривается данная тематика, выделяют два очевидных состояния распределения расходов.

Сценарии распределения расходов в разных организациях

СЦЕНАРИЙ 1: Зависимость основного бизнеса от ИТ низкая



Свойственно организациям, которые слабо зависимы от ИТ, т.е. слабо использующие информационные технологии. К примеру, возьмем гос. архив, где, по большей мере, защиту необходимо обеспечить массивам бумажных документов. Показатели эффективности от организационных мер (*нормативно-правовое регулирование, обеспечение режима на объекте и обеспечение конфиденциальности при документообороте*) будут здесь значительно выше, чем при внедрении в процессы по обеспечению информационной безопасности дорогих СЗИ по защите например от утечки информации по техническим каналам.

СЦЕНАРИЙ 2: Зависимость основного бизнеса от ИТ высокая



При данном сценарии, применение тех.средств и спец.мероприятий будет иметь БОЛЬШИЕ показатели эффективности, чем орг.меры. Это валидно, например для телеком сегмента, в том числе и гос., где ключевую роль в ИТ-инфраструктуре будут играть АС обработки, хранения и передачи данных.



Как рассчитывать расходы на ликвидацию последствий от реализаций рисков ИБ ?

В целях оценки потенциального ущерба и затрат на ликвидацию последствий реализации рисков, обычно используются следующие категории:

- это может быть стоимость восстановления и ремонта ИТ-активов (средств вычислительной техники, сетей, периферийного и иного оборудования);
- упущенная/недополученная (потенциальная) прибыль – как прямые материальные убытки(например потери, связанные с простоем и выходом из строя оборудования), так и потенциальные или будущие прибыли, вследствие например потери производительности труда или упущенных контрактов в будущем.
- Издержки, возникающие вследствие наступления инцидента и повлекшие за собой нарушение законодательства.

Категории возможного ущерба

ОБОРУДОВАНИЕ И РАБОТЫ

(Стоимость восстановления и ремонта средств / закупка нового оборудования)

Средства обеспечения ИБ

+

Средства обеспечения поддерживающей деятельности организации (ИТ-системы корпоративный сегмент)

+

Средства обеспечения основной деятельности предприятия (системы управления технологическим процессом)

ПРИБЫЛЬ

(Упущенная прибыль)

Прямые материальные убытки

+

Потенциальные убытки, в том числе, связанные с потерей производительности

КОМПЛАЕНС

(Издержки, возникающие вследствие наступления инцидента и повлекшие за собой нарушение законодательства)

Судебные издержки (работа юридической службы)

Штрафные санкции

Мероприятия по минимизации рисков, связанных с ответственностью лица (в случае уголовной ответственности)*

8. Расчет эффективности решения по ИБ с позиции эффективности инвестиций

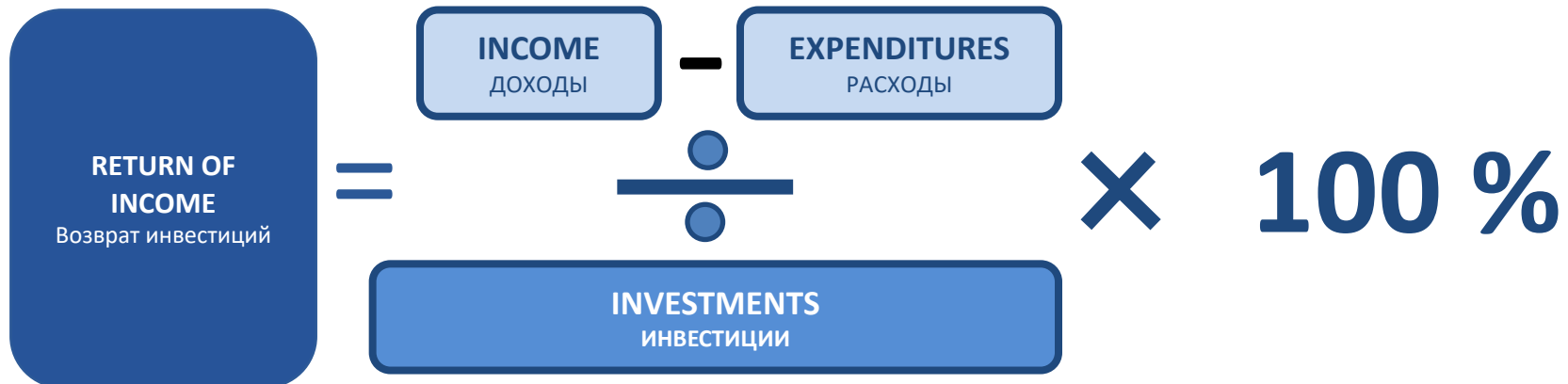
ВОПРОС 1	ВОПРОС 2	ВОПРОС 3	ВОПРОС 4	ВОПРОС 5
Понимание актива в отчетности для расчета рисков ИБ	Понимание видов затрат в бизнесе и важность для оценки рисков ИБ	Виды отчетности и важность для обоснования проектов ИТ/ИБ	Основные показатели эффективности бизнеса/проекта	Понимание проектов через призму юнит-экономики
ВОПРОС 6	ВОПРОС 7	ВОПРОС 8		
СОСТАВЛЕНИЕ НА ПРАКТИКЕ БЮДЖЕТА СДЕЛКИ. РАССМОТРЕНИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ	ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ БЮДЖЕТА НА ИБ	ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕШЕНИЯ ПО ИБ (С ПОЗИЦИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ)		



Как оценить возврат инвестиций (ROI) ?

- ROI (return on investment, возвратность инвестиционных вложений) – финансовый показатель, обозначающий доходность (или убыточность) инвестиционных вложений в бизнес, проект
- ROI показывает реальную рентабельность бизнес-решения, поэтому обычно выражается в процентах. Если значение превышает 100%, то прибыльность дела доказана, а если меньше этого значения, значит, вложенные средства не возвращаются.

Расчет возврата инвестиций ROI (общая формула)


$$\begin{array}{l} \text{RETURN OF INCOME} \\ \text{Возрат инвестиций} \end{array} = \frac{\begin{array}{l} \text{INCOME} \\ \text{ДОХОДЫ} \end{array} - \begin{array}{l} \text{EXPENDITURES} \\ \text{РАСХОДЫ} \end{array}}{\begin{array}{l} \text{INVESTMENTS} \\ \text{ИНВЕСТИЦИИ} \end{array}} \times 100 \%$$



Возврат инвестиций (ROI) мы рассчитываем с какой прибыли?

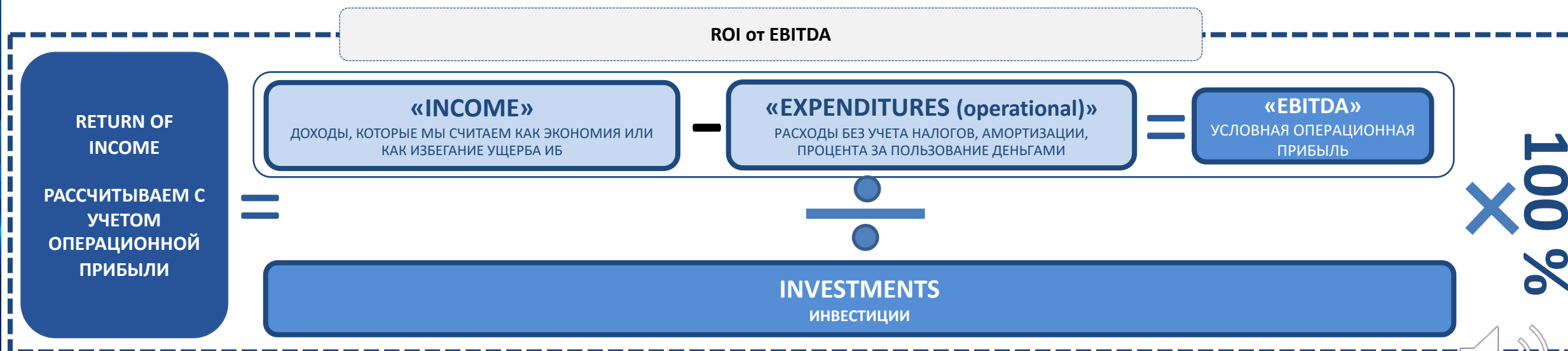
- Мы должны понимать, что всегда существует несколько видов расчета большинства показателей. И почти любой вид расчета можно обосновать «в ту или в другую сторону».

В случае с ROI например, например – если мы хотим понять возврат инвестиций НЕ от всего бизнеса, а от ПРОЕКТА в данном бизнесе где мы не учитываем капитальные затраты, налоги, кредиты и т.д. – тогда мы должны сначала посчитать операционную прибыль бизнеса/проекта (EBITDA)

- В расчетах необходимо четко осознавать конечную цель тех цифр, которые мы запрашиваем. Т.е. что конкретно мы хотим обосновать (Все начинается с первичной гипотезы).

От этого можно будет грамотно подобрать нужные инструменты.

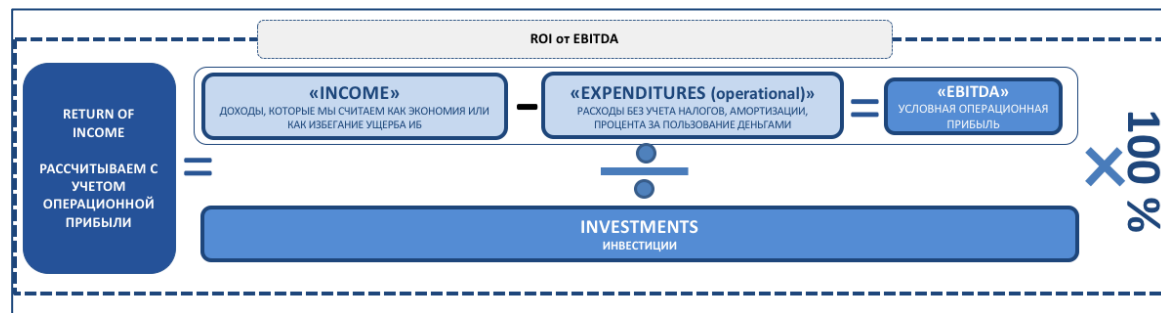
Поэтому, после подбора нужных инструментов – формулы нужно смотреть не из позиции «как написано в учебнике», а, в первую очередь, с позиции логики.



ЧАСТО В ПРОЕКТАХ «ПЕРЕКЛАДЫВАЮТ» АМОРТИЗАЦИЮ СРЕДСТВ КОМПАНИИ НА ОБЩИЕ РАСХОДЫ

Возврат инвестиций (ROI) мы рассчитываем с какой прибыли?

- Мы должны понимать, что **всегда существует несколько видов расчета большинства показателей**. И почти любой вид расчета можно обосновать «в ту или в другую сторону». В случае с ROI например, например – если мы хотим понять возврат инвестиций **НЕ** от всего бизнеса, а от ПРОЕКТА в данном бизнесе где мы не учитываем капитальные затраты, налоги, кредиты и т.д. – тогда мы должны **сначала посчитать операционную прибыль бизнеса/проекта (EBITDA)**.
- В расчетах необходимо четко **осознавать конечную цель тех цифр**, которые мы запрашиваем. Т.е. **что конкретно мы хотим обосновать** (Все начинается с первичной гипотезы). От этого можно будет грамотно **подобрать нужные инструменты**. Поэтому, после подбора нужных инструментов – формулы нужно смотреть **не из позиции «как написано в учебнике», а, в первую очередь, с позиции логики.**



Несмотря на **популярность показателя EBITDA и безусловную его важность**, особенно при необходимости оценить **в целом прибыльность бизнеса или конкретного проекта в бизнесе с позиции очищенной операционной прибыли**

всегда нужно учитывать, что EBITDA приукрашивает финансовую отчетность.

Еще в 2002 году на общем собрании акционеров Berkshire Hathaway основатель компании Уоррен Баффет и его соратник Чарльз Мангер раскритиковали EBITDA.

И впоследствии они так же негативно высказывались об этом показателе.

«Количество раз, когда мы собираемся вкладываться в компанию, где люди говорят о EBITDA, будет равно нулю», — отметил Уоррен.

ПОЭТОМУ, НЕОБХОДИМ КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД СОВОКУПНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, КАК К ОЦЕНКЕ ВОЗВРАТА ИНВЕСТИЦИЙ, ТАК И К РАСЧЕТУ ПРИБЫЛЬНОСТИ БИЗНЕСА/ПРОЕКТА



Как оценить возврат инвестиций в проектах с внедрением ИБ ?

Экономическое обоснование расходов на информационную безопасность во многих методиках сводится к использованию **КОМПЛЕКСНОГО ПОДХОДА СОВОКУПНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**: показателя ROI , ROSI (отдача от инвестиций в информационную безопасность), показателя TCO (Total Cost of Ownership - совокупной стоимости владения активами), Payback (окупаемость, период времени, необходимый чтобы доходы, полученные в результате инвестиций, покрыли затраты на эти инвестиции) и ряда других показателей.

Расчет возврата инвестиций (в деятельности при внедрении средств защиты информации (ключевые факторы снижения риска) и без внедрения таковых)

RETURN OF
INCOME

С УЧЕТОМ
ВНЕДРЕНИЯ
СРЕДСТВ
ЗАЩИТЫ
ИНФОРМАЦИИ

=

Δ INCOME

ИЗМЕНЕНИЯ В ДОХОДАХ КОМПАНИИ, ВСЛЕДСТВИИ
ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ ИНФОРМАЦИОННОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ.

-

Δ EXPENDITURES

ИЗМЕНЕНИЯ В РАСХОДАХ КОМПАНИИ, ВСЛЕДСТВИИ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ
ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ.

РАСХОДЫ БЕЗ УЧЕТА НАЛОГОВАМОТИЗАЦИИ, ПРОЦЕНТА ЗА ПОЛЬЗОВАНИЕ ДЕНЬГАМИ

÷

Δ INVESTMENTS

ИНВЕСТИЦИИ

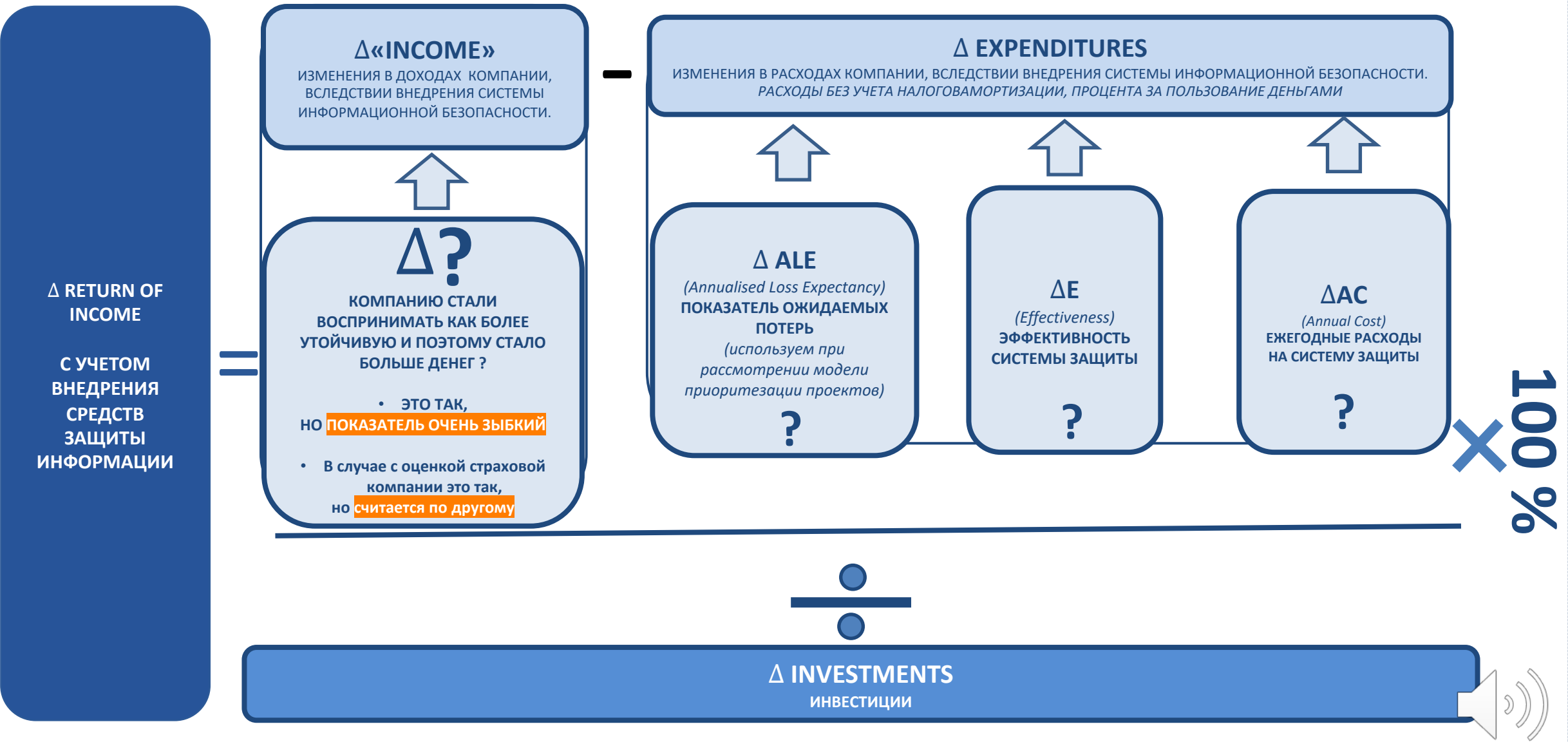
× 100 %

В ДАННОМ СЛУЧАЕ МЫ ФАКТИЧЕСКИ ВИДИМ ПОКАЗАТЕЛЬ ПО РАЗНИЦЕ МЕЖДУ ВОЗВРАТОМ ИНВЕСТИЦИЙ НА ОДИН ПРОЕКТ И НА ДРУГОЙ ПРОЕКТ С УЧЕТОМ КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ (КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР УСПЕШНОСТИ ПО СНИЖЕНИЮ РИСКА ИБ)



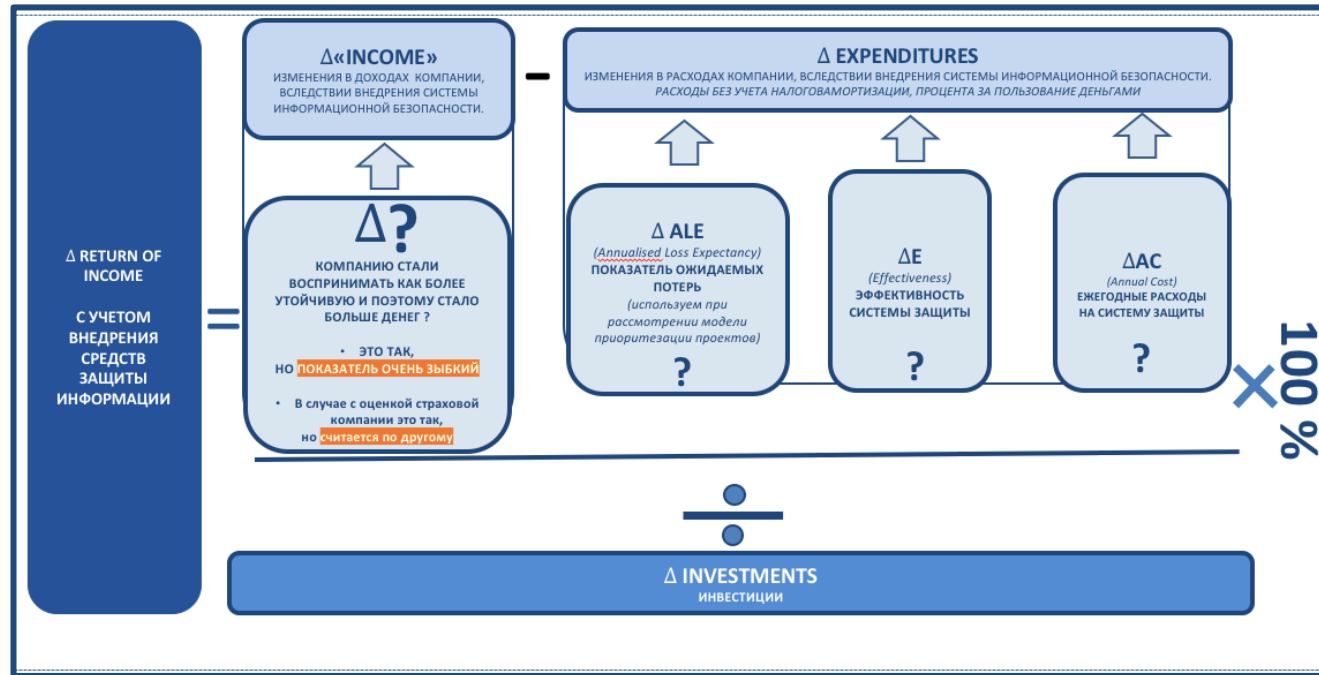
РАСЧЕТ ВОЗВРАТА ИНВЕСТИЦИЙ В ПРОЕКТЫ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ СРЕДСТВ ИБ
ТО ЕСТЬ ЕСЛИ ДЕКОМПОЗИРОВАТЬ ПРЕДЫДУЩИЙ СЛАЙД :

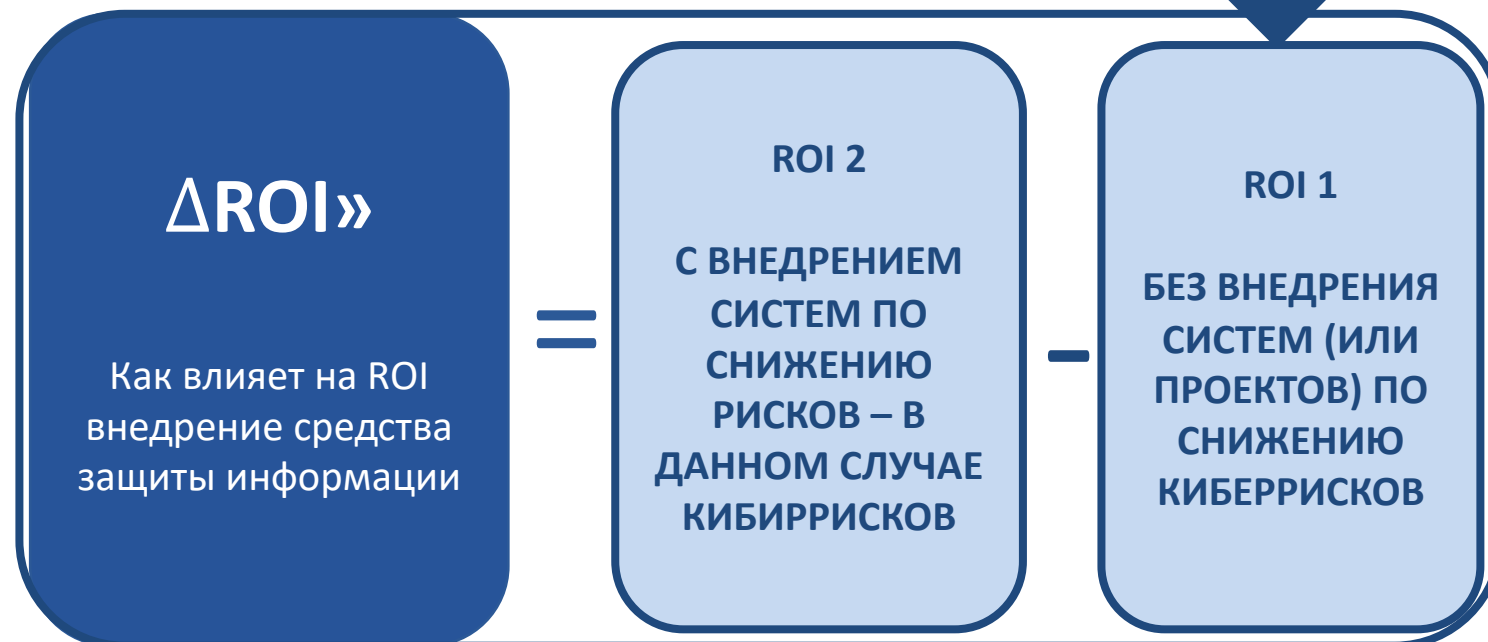
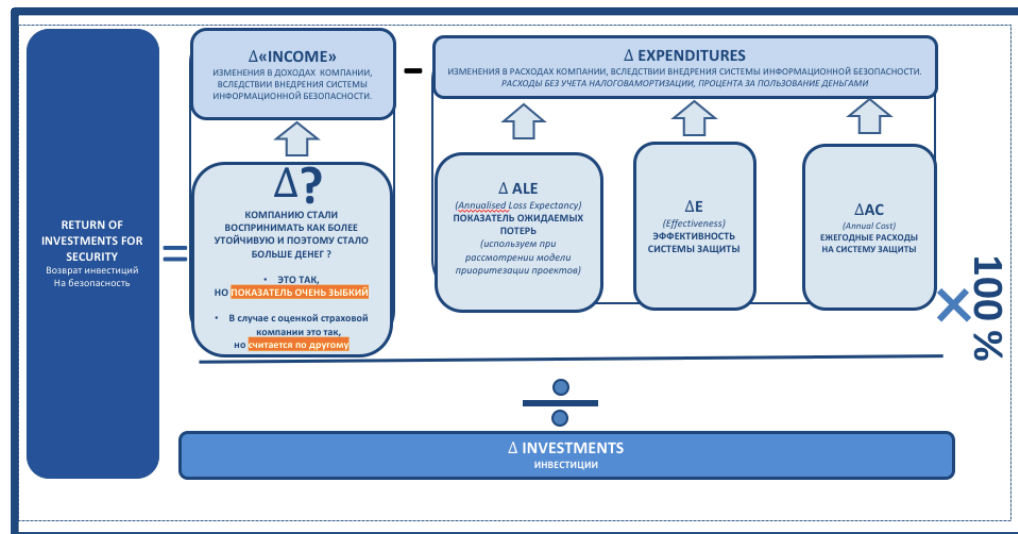
(BEST PRACTICE)



РАСЧЕТ ВОЗВРАТА ИНВЕСТИЦИЙ В ПРОЕКТЫ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ СРЕДСТВ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

ТО ЕСТЬ ЕСЛИ ЭТО УПРОСТИТЬ :





Мы видим существенные недостатки у данного простого подхода

1. Данный подход не позволяет посчитать реальные ежегодные сбережения в деньгах за счет внедрения системы ИБ
2. Показатель изменения по прибыльности при данном подходе может недостаточно точным (расчет должен вестись по целому комплексу критериев и данные критерии имеют изначальную природу – экспертные оценки). Оценка инвесторов должна учитывать репутационные риски, которые считаются по другой методике (рассмотрим на занятии по модели приоритизации)
3. Средства защиты информации НЕ являются инструментом непосредственного получения прибыли бизнеса. В связи с этим, нужна другая методика. При оценке систем информационной безопасности говорят не о напрямую заработанных деньгах, а о предотвращении потенциальных потерь (митигированный риск и фактически сниженные потери (реальные или потенциальные) – в данном случае это и является «заработком»).

Но решение есть – рассмотрим на следующих слайдах.



Почему подход к оценке коэффициента ROSI сильно отличается от расчета ROI ?

Мы говорим для бизнесов (организаций), в которых ИБ находится в бизнес-процессах обеспечения и где средства защиты информации НЕ являются инструментом непосредственного заработка денег (извлечения прибыли бизнеса). В связи с этим, нужна другая методика. При оценке систем информационной безопасности говорят не о напрямую заработанных деньгах, а о предотвращении потенциальных потерь (митигированный риск и фактически сниженные потери (реальные или потенциальные) – в данном случае это и является «зарботком»).

КАЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА

БАЗОВЫЕ ТЕЗИСЫ ПРИ ОБОСНОВАНИИ РАСХОДОВ НА БЮДЖЕТ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ КОМПАНИИ

- СХОЖЕСТЬ ПРИРОДЫ РАСХОДНЫХ СТАТЕЙ. Расходы на информационную безопасность схожи с расходами на страхование
- СХОЖЕСТЬ ПО СТРУКТУРЕ ЗАТРАТ. Расходы на информационную безопасность являются составляющей частью операционных затрат компании
- ВАЖНОСТЬ ДЛЯ НЕПРЕРЫВНОСТИ БИЗНЕСА. Компания не может заниматься деятельностью, которая критически зависит от ИТ-систем без обеспечения достаточного для бесперебойной работы уровня безопасности ИТ-активов
- Заказчик может подать на организацию в суд, если она не соблюдает минимальные стандарты информационной безопасности
- КОМПЛАЕНС. Регулирующие органы 152-ФЗ, 187-ФЗ и др.
- ТЕНДЕНЦИИ. (цифровизация = сокращение затрат) подразумевает развитие ИТ, поэтому отказ от вложения средств в информационную безопасность означает отказ следовать общим тенденциям развития ИТ, что означает минус в конкурентной борьбе



RETURN OF INVESTMENTS FOR SECURITY
Возврат инвестиций На безопасность

ΔINCOME
изменения в доходах компании, вследствие внедрения системы информационной безопасности.

$\Delta \text{EXPENDITURES}$
изменения в расходах компании, вследствие внедрения системы информационной безопасности. РАСХОДЫ БЕЗ УЧЕТА НАЛОГОВАМОТИЗАЦИИ, ПРОЦЕНТА ЗА ПОЛЬЗОВАНИЕ ДЕНЕГАМИ

$\Delta ?$
КОМПАНИЮ СТАЛИ ВОСПРИНИМАТЬ КАК БОЛЕЕ УТОЙЧИВУЮ И ПОЭТОМУ СТАЛО БОЛЬШЕ ДЕНЕГ ?
• ЭТО ТАК, НО ПОКАЗАТЕЛЬ ОЧЕНЬ ЗЫБИКИЙ
• ЭТО ТАК, НО ПОКАЗАТЕЛЬ ОЧЕНЬ ЗЫБИКИЙ

ΔALE
(Annualized Loss Expectancy)
ПОКАЗАТЕЛЬ ОЖИДАЕМЫХ ПОТЕРЬ (используем при рассмотрении модели приоритизации проектов)

ΔE
(Effectiveness)
ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ ЗАЩИТЫ

ΔAC
(Annual Cost)
ЕЖЕГОДНЫЕ РАСХОДЫ НА СИСТЕМУ ЗАЩИТЫ

$\times 100\%$

$\Delta \text{INVESTMENTS}$
ИНВЕСТИЦИИ

КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА

ΔROSI
(Return on Investment for Security)
ПОКАЗАТЕЛЬ (КОЭФФИЦИЕНТ) ВОЗВРАТА ИНВЕСТИЦИЙ В БЕЗОПАСНОСТЬ (характеризует экономическую эффективность систем защиты информации)

ΔALE
(Annualized Loss Expectancy)
ПОКАЗАТЕЛЬ ОЖИДАЕМЫХ ПОТЕРЬ ЗА ПЕРИОД (ГОД) (используем при рассмотрении модели приоритизации проектов)

ΔAS
(Annual Saving)
ЕЖЕГОДНЫЕ СБЕРЕЖЕНИЯ

ΔE
(Effectiveness)
ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ ЗАЩИТЫ

ΔAC
(Annual Cost)
ЕЖЕГОДНЫЕ РАСХОДЫ НА СИСТЕМУ ЗАЩИТЫ

ΔTCO
(Total cost of ownership)
СОВОКУПНАЯ СТОИМОСТЬ ВЛАДЕНИЯ

ΔSLE
(Single loss expectancy)
ОЖИДАЕМЫЕ РАЗОВЫЕ ПОТЕРИ (СТОИМОСТЬ ИНЦИДЕНТА)

ΔCSF
(Critical success factor)
ФАКТОР «УСПЕХА» ДЛЯ СНИЖЕНИЯ РИСКА

ΔARO
(annualized rate of occurrence)
СРЕДНЕЕ КОЛИЧЕСТВО ИНЦИДЕНТОВ В ГОД



Что отображает показатель
ежегодных сбережений
(AS) ?

- AS (Annual Saving), ежегодные сбережения) – финансовый показатель, отображающий реальные сбережения в количественной оценке (в деньгах) для бизнеса/проект от использования средств защиты информации, с учетом реальной эффективности СЗИ.

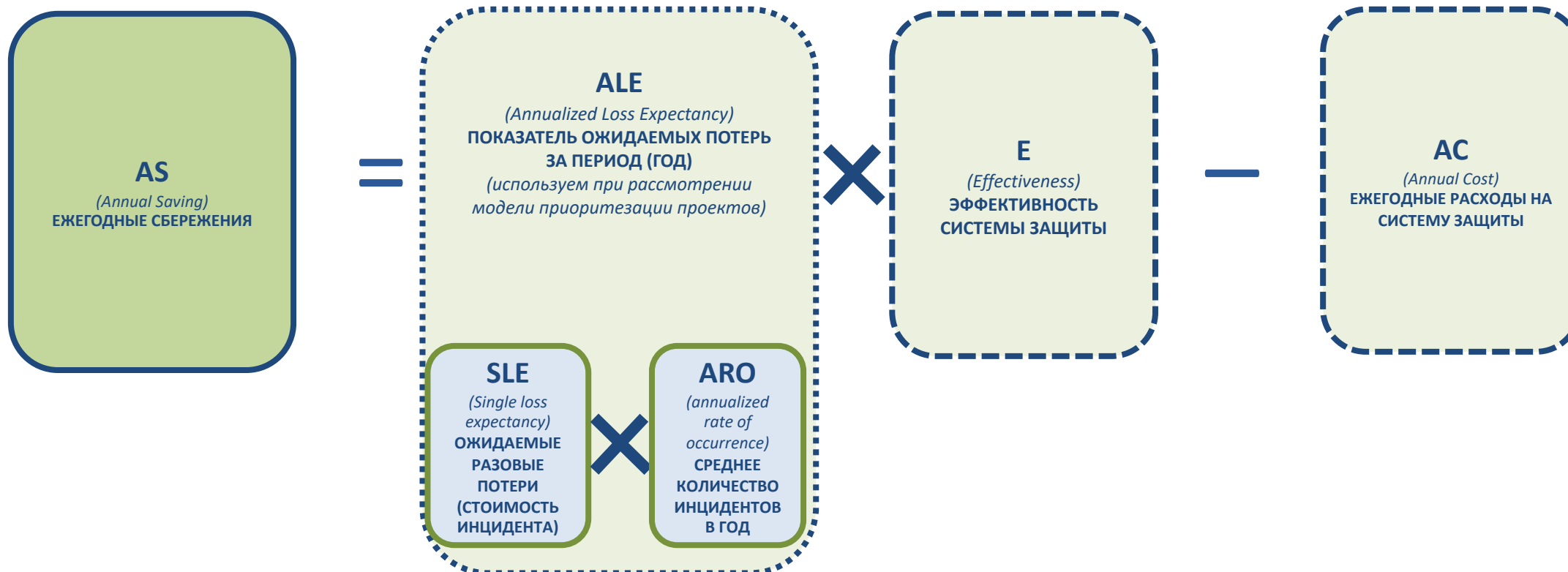
Расчет ежегодных сбережений (AS)



Что отображает показатель
ежегодных сбережений
(AS) ?

- AS (Annual Saving), ежегодные сбережения) – финансовый показатель, отображающий реальные сбережения в количественной оценке (в деньгах) для бизнеса/проект от использования средств защиты информации, с учетом реальной эффективности СЗИ.

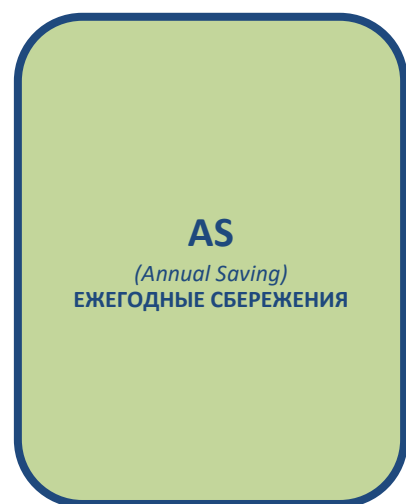
Расчет ежегодных сбережений (AS)



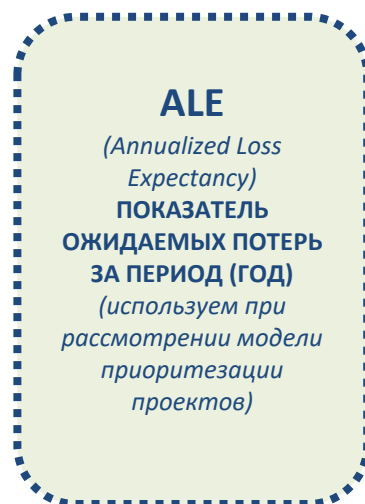
Что отображает показатель
ежегодных сбережений
(AS) ?

- AS (Annual Saving), ежегодные сбережения) – финансовый показатель, отображающий реальные сбережения в количественной оценке (в деньгах) для бизнеса/проект от использования средств защиты информации, с учетом реальной эффективности СЗИ.

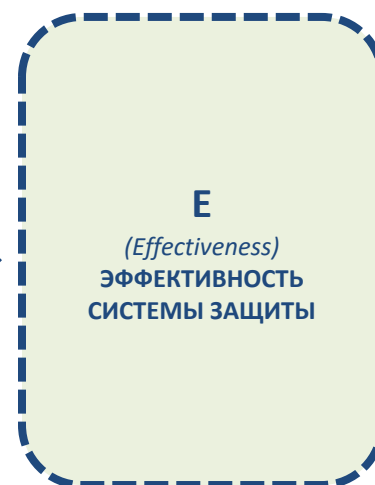
Расчет ежегодных сбережений (AS)



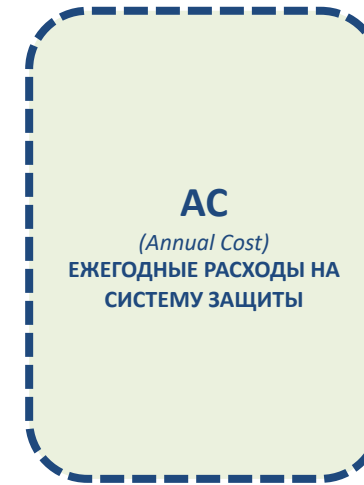
=



×



—



МОГУТ БЫТЬ НЕТОЧНОСТИ В РАСЧЕТАХ
ЗДЕСЬ ОБЫЧНО ОПИРАЮТСЯ НА
ЭКСПЕРТНЫЕ ОЦЕНКИ – ОБЫЧНО
ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРАВИЛЬНО
РАБОТАЮЩЕЙ СИСТЕМЫ ИБ
ВАРИРУЕТСЯ ОТ 80 ДО 90 %

МОГУТ БЫТЬ НЕТОЧНОСТИ В РАСЧЕТАХ
РЕАЛЬНЫХ СОВОКУПНЫХ ЗАТРАТ.
МЕТОДИКА НЕ УЧИТЫВАЕТ
КАПИТАЛЬНЫХ ЗАТРАТ



Что характеризует показатель (коэффициент) возврата инвестиций в информационную безопасность (ROSI) ?

- ROSI (*Return on Investment for Security*), возврат инвестиций в информационную безопасность) – финансовый показатель, наиболее полно характеризующий реальную картину по экономической эффективности систем защиты информации.

Расчет возврата инвестиций в информационную безопасность (ROSI)

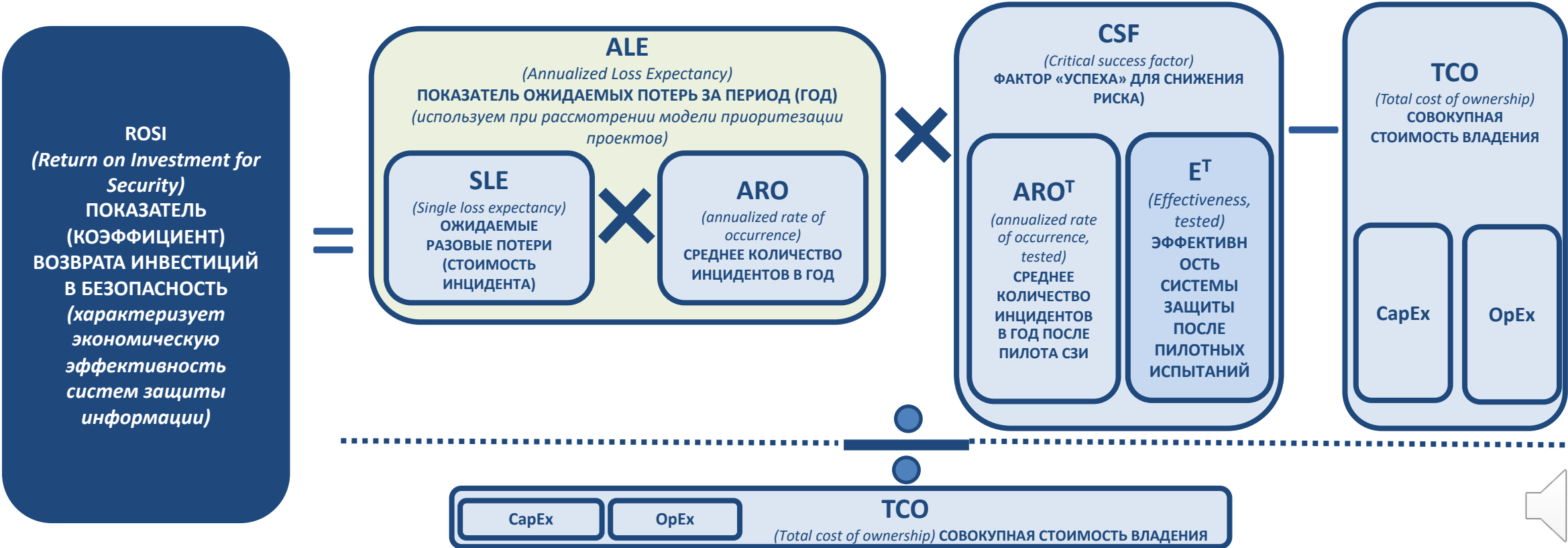
ROSI
(*Return on Investment for Security*)
ПОКАЗАТЕЛЬ
(КОЭФФИЦИЕНТ)
ВОЗВРАТА ИНВЕСТИЦИЙ
В БЕЗОПАСНОСТЬ
(характеризует
экономическую
эффективность
систем защиты
информации)



Что характеризует показатель (коэффициент) возврата инвестиций в информационную безопасность (ROSI) ?

- ROSI (*Return on Investment for Security*), возврат инвестиций в информационную безопасность) – финансовый показатель, наиболее полно характеризующий реальную картину по экономической эффективности систем защиты информации.

Расчет возврата инвестиций в информационную безопасность (ROSI)





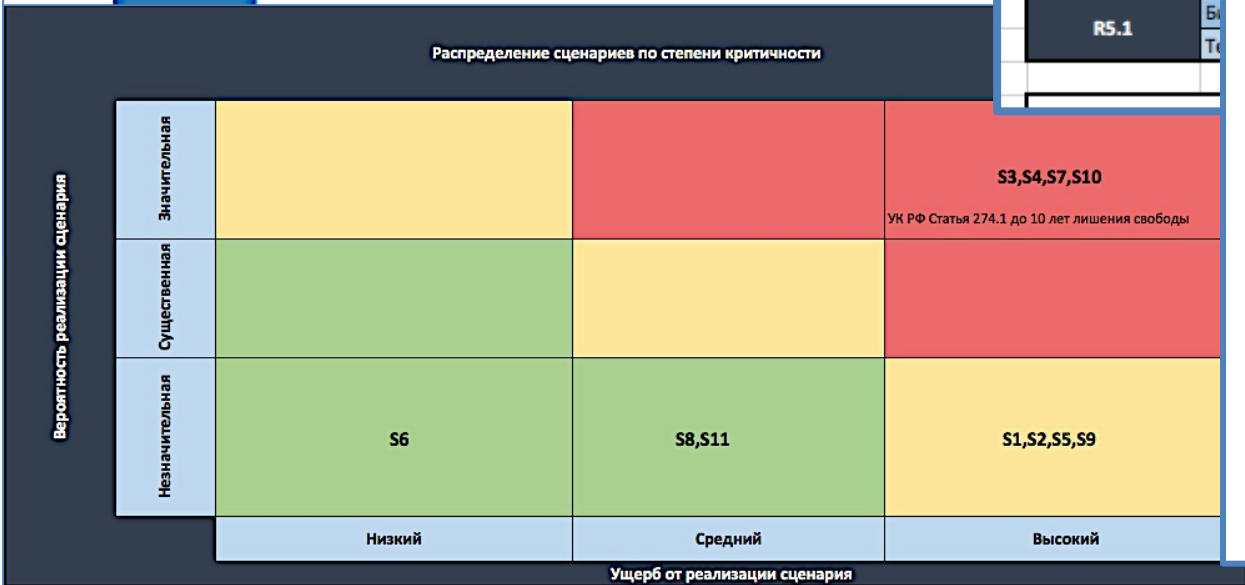
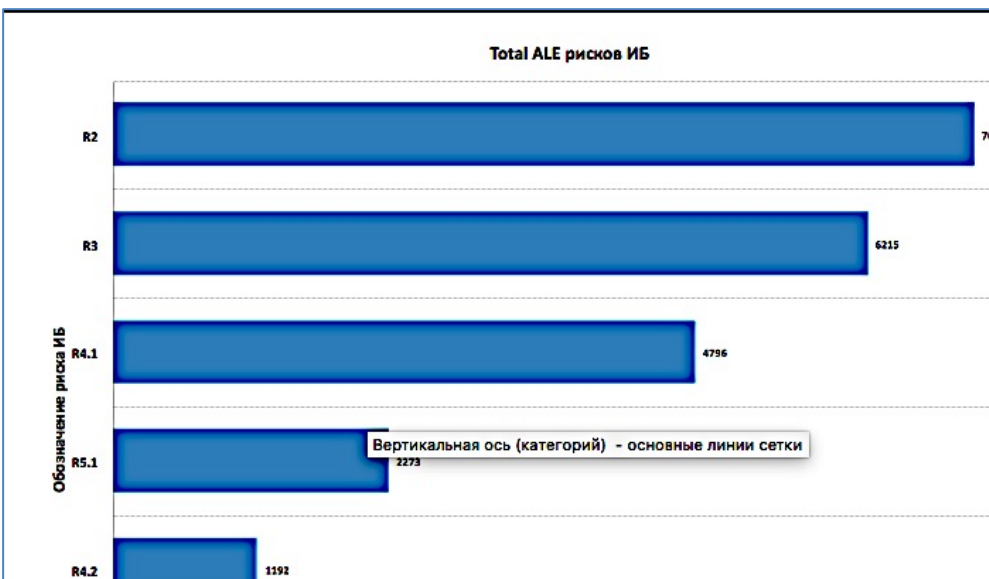
Рассмотрим на примере расчет ожидаемых ежегодных потерь (ALE) по сценариям

Обозначение риска		Риск	Ущерб от реализации сценария (ALE), млн. руб.										Total ALE (annual loss expectancy - ожидание ежегодной потери), млн р.	Реализация риска	
			Вирусное заражение, в том числе внедрение вирусов-шифровальщиков	Скрытое получение злоумышленником контроля над ИТ-инфраструктурой и большим объемом критичных данных путем реализации целенаправленной атаки	Подмена параметров технологического процесса вследствие действий киберпреступников	Изменение параметров конфигурации технологического оборудования вследствие действий киберпреступников	Нецелевое использование вычислительных и электрических мощностей Компании, в том числе майнинг криптовалют	Нарушение доступности внешних ресурсов Компании вследствие сетевой DoS-атаки	Наложение санкций регуляторами в области ИБ за нарушения в области защиты персональных данных или требований по защите КИИ	Нарушение работоспособности систем из-за ошибок в действиях пользователей, наступившее вследствие недостаточности мер ИБ	Хищение данных путем несанкционированного копирования информации (на съемные носители, внешние почтовые сервисы, в мессенджеры и т.п.) или хищения носителей информации	Нарушение работы компании международными хакерскими группировками (конкурентами и т.д.) с целью нанесения существенного ущерба			Осуществление внутреннего мошенничества с использованием методов обхода контролей путем взлома компьютерных систем
			S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10			S11
Реализация сценария		Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да			
R1	Разглашение и утечка информации, составляющей коммерческую тайну		X							X		X	429	Да	
R2	Несанкционированное изменение информации	X	X	X	X				X		X	X	7 091	Да	
R3	Нарушение непрерывности бизнес-процессов и/или приостановка производства	X	X	X	X	X	X		X		X		6 215	Да	
R5.1	Привлечение к ответственности из-за нарушения требований законодательства РФ							X					2 273	Да	
R4.1	Финансовые и экономические последствия	357	523	384	2323	0	90	2273	119	764	45929	1	4 796	Да	
R4.2	Репутационные риски (влияние на капитализацию)	1 359	2 399	1 120	560	1 120	240	1 120	800	560	3 279	560	1 192	Да	
R5.2	Уголовная ответственность для Руководства							до 10 лет						Да	
Максимальный ущерб по сценарию, млн р.		1 717	2 922	1 503	2 883	1 120	329	3 392	919	1 324	49 207	560			
Средний ущерб по сценарию, млн р.		858	1 461	752	1 441	560	165	1 696	459	662	24 604	280			

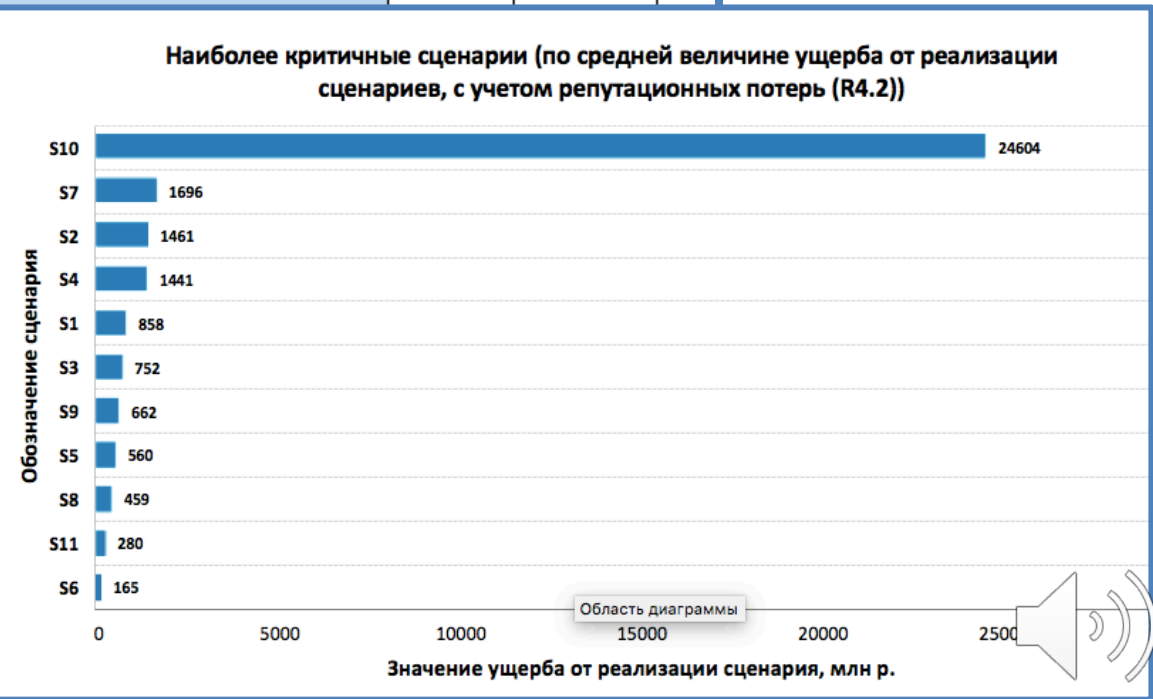




Рассмотрим виды структурированной информации для отображения на графиках



R4.2	Репутационные риски (влияние на капитализацию)	1 359	2 399	1
R5.2	Уголовная ответственность для Руководства			
Максимальный ущерб по сценарию, млн р.		1 717	2 922	1
Средний ущерб по сценарию, млн р.		858	1 461	7
Для сценариев S3, S4, S7 и S10 при определении значений рисков ИБ не учтены максимальные ущербы от их реализации.				
Оценка влияния на сегменты	Бизнес-сегмент	0	13	
	Технологический сегмент	357	510	3
R1	Бизнес-сегмент		X	
R2	Технологический сегмент			
R3	Бизнес-сегмент			
R5.1	Технологический сегмент			





Рассмотрим результаты на выходе. Калькулятор проектов.

Код	Наименование проекта	Реализация проекта	Максимальная сумма снижения прямого ущерба (млн р.)	Сумма снижения рисков ИБ (млн р.)	Сумма снижения рисков ИБ (млн р.)	М		
				За 1 год	За 5 лет			
			Учитывать прямые риски?					
			Да					
П01	Единая система сбора и корреляции событий информационной безопасности	Да	3881	353	1764			
П02	Система обнаружения вторжений и аномалий в локальной сети предприятий	Да	3533	321	1606			
П03	Система обнаружения вторжений и аномалий в технологических сегментах предприятий	Да	3787	344	1721			
П04	Система защиты периметра корпоративной сети	Да	4176	380	1898			
П05	Система защиты АРМ и серверов	Да	3817	347	1735			
П06	Обеспечение соответствия требованиям регуляторов и международным стандартам информационной безопасности	Да	4381	398	1991			
П07	Система контроля действий привилегированных пользователей	Да	3811	346	1732			
П08	Система анализа защищенности ИТ ресурсов	Да	3900	355	1773			
П09	Система контроля доступа к локальной сети	Да	4478	407	2035			
П10	Система контроля и анализа событий информационной безопасности	Да	3807	346	1731			
П11	Система управления доступом и ресурсами	Да	4405	400	2002			
П12	Система предотвращения утечек информации	Да	150	14	68			
П13	Система повышения осведомленности пользователей	Да	16	1	7			



**Благодарю
за внимание!**

