

## ОБЕСПЕЧЕНИЕ НЕПРЕРЫВНОСТИ БИЗНЕСА В БАНКАХ

**Исследование проведено в контексте взаимосвязи специфики банковского бизнеса с необходимостью обеспечения его непрерывности. Представлен анализ экономической и правовой основ процесса обеспечения непрерывности банковского бизнеса. Выявлена особенность обеспечения непрерывности бизнеса в банках, требующая системного и комплексного подхода.**

**Ключевые слова:** банковский бизнес, система обеспечения непрерывности бизнеса, план обеспечения непрерывности и восстановления деятельности.

Деятельность любых организаций подвержена угрозе возникновения различного рода нештатных ситуаций, поэтому для обеспечения ее благополучия и безопасности необходимо наладить процесс управления непрерывностью бизнеса. Избежать чрезвычайных происшествий, возникающих в разных компаниях, невозможно. В экстренной ситуации на планирование и организацию работ соответствующих подразделений обычно уже нет времени, необходимо сразу принимать срочные меры по устранению ее источника и последствий. Поэтому вопросы обеспечения непрерывности бизнеса возникают перед руководителем практически каждой организации, в том числе и банка. Вследствие этого в настоящее время управление непрерывностью бизнеса представляет собой одно из наиболее актуальных и динамично развивающихся направлений банковской деятельности.

Успешная деятельность банков во многом зависит от их возможности гарантировать клиентам, а также акционерам, инвесторам и т. д. выполнение своих обязательств перед ними и готовности в случае наступления чрезвычайных обстоятельств оперативно и без потерь решить все вопросы.

Сущность банковского бизнеса, как особого рода деловой активности заключается в осуществлении банками определенных законодательством операций и сделок на коммерческой основе. Как и в любом другом бизнесе, в банковском основная цель – получение прибыли. Однако его отличительной особенностью является уникальность: ни одна другая финансово-кредитная организация не имеет права осуществлять в совокупности круг операций и сделок, законодательно определенных как банковские, а также не одна другая финансово-кредитная организация не берёт на себя все риски, как это делает банк. Это также обусловлено и тем, что банковский

бизнес играет значительную роль в кредитной системе страны, обеспечивая перераспределение денежных потоков. Кроме того, степень развития национального банковского бизнеса влияет на экономическую систему государства, вследствие этого данный вид предпринимательской деятельности подлежит четкому законодательному определению и гибкому контролю со стороны уполномоченных структур [1, с. 24].

В качестве основных причин, связанных с необходимостью обеспечения непрерывности банковского бизнеса, мы выделяем следующие:

1. Случившийся инцидент.

Не достаточно удачный, но, как показывает практика, имеющий большой движущий потенциал осознания руководством необходимости мероприятий по непрерывности деятельности.

2. Устранение замечаний аудиторов.

Любая внешняя аудиторская проверка обращает внимание на необходимость разработки и внедрения корпоративной программы управления непрерывностью бизнеса.

3. Усиление надзора со стороны регуляторов:

– повышенное внимание к организации внутреннего контроля и использованию банковских информационных технологий в кредитной организации (в частности в связи с принятием Банком России новой редакции Положения №242-П, банки должны иметь план действий, обеспечивающий непрерывность и (или) восстановление деятельности, нарушенной в результате непредвиденных обстоятельств);

– требования Банка России к обеспечению информационной безопасности в кредитных организациях в части обеспечения непрерывности бизнеса и восстановления его после прерывания.

4. Необходимость обеспечения непрерывности и стабильности деятельности бизнеса:

– обеспечение готовности к непредвиденным обстоятельствам (нештатным и чрезвычайным

ситуациям), способным привести к нарушению нормального режима функционирования кредитной организации: своевременное исполнение принятых на себя обязательств (перед клиентами, перед регуляторами, перед другими заинтересованными сторонами и лицами – руководством, акционерами, инвесторами, банками-корреспондентами, контрагентами, партнерами, СМИ, органами государственной власти). Клиенты и партнеры банка часто желают получить некоторые гарантии того, что их экономически важные бизнес-процессы защищены надлежащим образом. В этом случае политика обеспечения непрерывности бизнеса, стратегия аварийного восстановления являются доказательством предоставления подобных гарантий, так как в корпоративных документах декларируются намерения банка относительно качества обеспечения непрерывности бизнеса и планы действия в чрезвычайных ситуациях;

- снижение потерь в случае непредвиденных обстоятельств;

- создание методологической и технологической основы для управления непрерывностью деятельности, обеспечение единства подходов корпоративного управления кредитной организацией.

5. Повышенный уровень к информационным технологиям:

- требования к обеспечению непрерывного представления ИТ-сервисов, отказоустойчивости и катастрофоустойчивости ИТ-инфраструктуры.

- требования к быстрому восстановлению ИТ-сервисов в случае непредвиденных обстоятельств с учетом требований бизнеса к показателям восстановления (максимально допустимое время простоя, допустимый размер материальных затрат, допустимый размер потерь информации).

Решения, принимаемые банком в первые часы после произошедшего события, которое привело к нарушению его деятельности, важны для принятия последующих шагов ликвидации финансовых последствий.

Цель обеспечения непрерывности бизнеса банка состоит не только в поддержке минимального уровня обслуживания клиентов, но и в ограничении влияния на его финансовое положение с помощью гарантирования того, что банк будет продолжать функционировать в течение

всего кризисного периода, а восстановление остальных функций банка будет находиться под постоянным контролем.

Если у банка есть эффективный и хорошо протестированный план обеспечения непрерывности, больше шансов принимать правильные решения в первые несколько часов и предпринять корректные действия, чтобы ограничить влияние на финансовую позицию. В этом случае банк имеет гораздо больше шансов снизить затраты во время каких-либо сбоев и прерываний.

В соответствии с вышесказанным, банк будет иметь значительные конкурентные преимущества от внедрения системы управления непрерывностью бизнеса, которая позволит защитить его деятельность от риска крупных операционных нарушений. Конечно, внедрение такой системы защиты требует дополнительных административных расходов, но в итоге, данная система сделает банк более привлекательным как в глазах потенциальных клиентов, так и позволит банку создать добавочную стоимость.

Любой, пусть даже небольшой перерыв в деятельности банка, по факту, приводит к значительным потерям доходов, клиентов, а также наносит ущерб деловой репутации банка. Поэтому обеспечение непрерывной работы банка является важной задачей его руководства, как на сегодняшний день, так и на перспективу.

Если рассмотреть, в общем, систему обеспечения непрерывности бизнеса, то она должна в себя включать:

- организационную структуру;
- планирование;
- управление;
- профессиональные кадры.

Система должна быть направлена на сокращение потерь среди персонала, сокращение потери активов, предотвращение остановки бизнес-процессов и быстрое восстановление полноценной деятельности банка вне зависимости от характера событий.

Помимо вышперечисленного, банки также должны создавать вокруг себя и непрерывное многоканальное информационное поле, которое предполагает:

- разработку резервных способов передачи информации и связи с компанией;
- создание дополнительных сайтов поддержки клиентов;

– дублирование критических функций, как на уровне должностных инструкций, так и на уровне персонала.

Если говорить о самой сущности непрерывности бизнеса в банках, то она проявляется в следующих элементах:

- 1) в анализе бизнес-процессов и аудите рисков, то есть выявлении и анализе вероятности наступления неблагоприятных событий;
- 2) в разработке сценариев действий в случае наступления неблагоприятного события;
- 3) в составлении плана мероприятий по обеспечению непрерывности бизнеса.

Вовремя проведенный анализ бизнес-процессов и аудит рисков даст возможность руководству банка успешно сориентироваться в условиях кризисной ситуации. Менеджер, владея детальным описанием бизнес-процессов, ответственный за механизм управления кризисной ситуацией, сможет быстро изменить порядок выполнения того или иного процесса с помощью перераспределения функций вышедшего из строя блока (подразделения, сотрудника, оборудования) между остальными или задействовать альтернативные ресурсы банка.

Результатом проведенного анализа для банка должен стать разработанный сценарий восстановления бизнес-процессов, а если этого требует сложившаяся экономическая ситуация, то не один, а несколько соответствующих сценариев. Составленные сценарии должны в себя обязательно включать механизм прогнозирования возможных негативных событий, чрезвычайных ситуаций, форс-мажорных обстоятельств, которые могут повлиять на деятельность банка в целом или одного из его структурных подразделений. Кроме того, в сценариях должны содержаться и комплекс мер по устранению последствий влияния негативных факторов, а также определены функции и установлена ответственность отдельных лиц за принятие мер по устранению различного рода нарушений [2].

Реализация процесса обеспечения непрерывности банковского бизнеса невозможна без составления соответствующего плана, который должен содержать подробные указания по восстановлению деловых операций после их нарушения, а также мероприятия, способствующие доведению их до уровня, достаточного для того, чтобы обеспечить выполнение банком своих обязательств. Причем мы считаем, что планы

должны носить комплексный характер и разрабатываться не только для отдельно взятых подразделений, но и для всего банка в целом.

Таким образом, ключевым элементом процесса обеспечения непрерывности бизнеса в банках должно стать планирование, которое как раз и состоит в разработке определенного плана действий для конкретного сценария аварийной ситуации, включающего в себя процедуры восстановления деятельности.

Следующим элементом процесса обеспечения непрерывности бизнеса в банках является управление, то есть установление конкретного перечня мероприятий, выполняемых в условиях штатной работы в целях предотвращения возникновения чрезвычайных ситуаций, а также в период реабилитации после происшествий с целью минимизации их последствий и восстановления деятельности.

К основным задачам управления непрерывностью банковского бизнеса мы относим:

- обеспечение устойчивости выполнения банком критичных бизнес-процессов на минимально допустимом уровне в условиях непредвиденной ситуации;
- минимизация рисков финансовых и имиджевых потерь банка в случае реализации угроз непрерывности бизнеса;
- обеспечение безопасности сотрудников банка;
- оптимизацию затрат на создание резервной инфраструктуры, установление баланса между инвестициями, необходимыми для обеспечения бизнеса, и уровнем приемлемого риска;
- выполнение требований регуляторов.

В качестве основных принципов управления можно выделить следующие:

- управление кризисными ситуациями – интегральная часть общей системы управления банком;
- сосредоточение внимания в первую очередь на поддержке бизнес-стратегии и целей кредитной организации;
- организация процесса управления непрерывностью на постоянной основе с возможностью циклического обновления;
- внедрение системы управления непрерывностью – основная часть процесса изменений на всех стадиях развития новых бизнес-операций и организационных инфраструктурных проектов.

Разработанный механизм обеспечения непрерывности бизнеса в банке с учётом вышеперечисленных задач и принципов даст возможность существенно повысить степень готовности кредитной организации к чрезвычайному событию, а также позволит банку избежать паники, неприятных неожиданностей, предусмотреть возможное развитие событий в случае наступления внештатной ситуации.

Процесс обеспечения непрерывности бизнеса в банках имеет не только экономическую, но и правовую основу. В качестве базовых нормативно-правовых документов можно выделить следующие:

- Британский стандарт BS 25999, содержащий лучшие мировые практики по обеспечению непрерывности деятельности;

- Указания ЦБ РФ №2194-У «О внесении изменений в положение Банка России от 16 декабря 2003 года №242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах», включающие рекомендации по обеспечению непрерывности деятельности в организациях Банковской системы РФ;

- Положения Базельского комитета, включающие задачу управления непрерывностью деятельности, как одну из задач управления операционными рисками.

Международная и отечественная законодательная основа управления непрерывностью бизнеса на сегодняшний день обуславливает стратегию успешного и стабильного существования любого банка. Успех банка тесно взаимосвязан с тем, насколько широко он использует современные банковские технологии, и приостановка любой из технологических цепочек в бизнес-процессах банка может

нанести ущерб, исчисляемый миллионами рублей (табл. 1).

Банковская система России также ориентирована на процесс обеспечения непрерывности банковского бизнеса. Опыт использования программ в данном направлении выявил существенные проблемы, в числе которых:

- отсутствие у ряда коммерческих банков вообще какого-либо рода Политик, Стратегий, Планов и процедур непрерывности и восстановления бизнеса в чрезвычайных ситуациях;

- недостаточная системная проработка предметной области, и как следствие акцент на аварийное восстановление ИТ-сервисов и слабое освещение критически важных бизнес-процессов, в том числе сервисов, предоставляемых клиентам и партнерам;

- отсутствие формализованного описания бизнес-процессов с указанием ответственных лиц и как следствие трудности в определении допустимого времени восстановления и оптимальной точки восстановления;

- нерегулярный и/или неполный анализ внешних и внутренних воздействий на критические важные бизнес-процессы, что приводит к тому, что планы непрерывности бизнеса не всегда отвечают целям и задачам банковской деятельности;

- использование морально устаревших методик и подходов к планированию и управлению непрерывностью банковского бизнеса, слабо адаптированных под требования отечественного и международного законодательства;

- недостаточный уровень подготовки сотрудников банка по вопросам управления непрерывностью бизнеса, недостаток соответств-

Таблица 1. Мировая статистика простоев банков с 1996 г. (по данным МВФ) [3, с. 5]

Характер угрозы	Доля случаев, %	Требования с обеспечением непрерывности
Умышленные нападения (теракты)	17	Катастрофоустойчивость/обеспечение непрерывности
Пожары	17	Катастрофоустойчивость/обеспечение непрерывности
Ураганы	14	Катастрофоустойчивость/обеспечение непрерывности
Землетрясения	11	Катастрофоустойчивость/обеспечение непрерывности
Отключение электроэнергии	10	Отказоустойчивость/обеспечение доступности
Выход из строя программ	9	Отказоустойчивость/обеспечение доступности
Наводнения	7	Катастрофоустойчивость/обеспечение непрерывности
Выход из строя техники	5	Отказоустойчивость/обеспечение доступности
Персонал, прочие риски	10	Политика безопасности, борьба с халатностью

ющих знаний и навыков деятельности в условиях чрезвычайных ситуаций [1, с. 124].

Зачастую на практике в банках реализация механизмов обеспечения непрерывности бизнеса сводится к формальной разработке планов обеспечения непрерывности деятельности. Это связано, во-первых, с финансовыми затратами, во-вторых, с отсутствием необходимых знаний, в-третьих, с нежеланием принимать новые обязанности.

Если речь вести о такой важной характеристике банковского бизнеса, как его финансовая устойчивость, то обеспечение непрерывности напрямую влияет на это.

Так как Банк России по своему статусу ответственен за устойчивость не отдельно взятого банка, а всей Банковской системы России, то он уделяет огромное внимание проведению мероприятий по обеспечению непрерывности банковской деятельности.

Процесс обеспечения непрерывности бизнеса в банках основывается на использовании следующих механизмов:

1) анализе требований к обеспечению непрерывности бизнеса (анализ критически важных бизнес-процессов банка и поддерживающей его инфраструктуры; выявление актуальных угроз и уязвимостей бизнес-процессов; оценка рисков бизнес-процессов; оценка потенциальных финансовых убытков в случае возникновения чрезвычайных ситуаций);

2) планировании непрерывности бизнеса (выработка стратегии и планов обеспечения непрерывности для каждой бизнес-единицы; определение первоочередных мероприятий по обеспечению непрерывности бизнеса; выработка альтернативных решений; выбор оптимальных решений из имеющихся альтернатив);

3) поддержке и сопровождении планов и процедур непрерывности бизнеса (обучение сотрудников банка вопросам обеспечения и управления непрерывностью бизнеса; разработка регламентов сопровождения планов непрерывности бизнеса; разработка контрольных тестов эффективности планов непрерывности бизнеса и графика контрольных проверок; выработка формальных критериев оценивания проводимых проверок; разработка порядка внесения изменений в план).

На практике изложенные выше механизмы реализации процесса обеспечения непрерывно-

сти бизнеса чаще всего сводятся к разработке «Плана обеспечения непрерывности и восстановления деятельности» (План ОНиВД) [3, с. 7].

С экономической точки зрения непрерывность бизнеса банка определяется, как способность выполнять бизнес-процессы и поддерживать их непрерывное и согласованное взаимодействие, обеспечивая тем самым реализацию целей деятельности банка при любых условиях, включая форс-мажор.

Выше обозначенный План по обеспечению непрерывности деятельности по сути своей является одним из инструментов управления операционным риском в части поддержания бизнес-процессов и, соответственно, обеспечения операционной устойчивости.

То, что данный План необходим для успешного банковского бизнеса вполне обосновано – на сегодняшний день в России только в отношении банковской сферы разработано жесткое регулирование в области непрерывности деятельности (Положение ЦБ РФ от 16.12.2003 №242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах».

Построение типового Плана ОНиВД должно основываться на проведении анализа воздействия на банковский бизнес вероятных событий, а также на оценке рисков, учитывающих специфику банковской деятельности [3, с. 8].

В качестве основных моментов, подлежащих отражению в Плане, можно выделить следующие:

1) при возникновении чрезвычайной ситуации, которая влечёт за собой негативные последствия, банк должен позаботиться о возможности переезда головного офиса в другое помещение;

2) наличие необходимого оборудования и информационной и методической систем, способствующее восстановлению критически важных операций и услуг в течение длительного времени;

3) необходимость учитывать вероятные затруднения, которые могут возникнуть у персонала, базирующегося на основной территории.

Наличие Плана по обеспечению непрерывности деятельности даст возможность банку не только выполнить требования надзорного органа, но и предотвратить последствия возникшей внештатной ситуации, связанной с чрезвычайными обстоятельствами (табл. 2).

Рассмотренный нами «План обеспечения непрерывности и восстановления деятельности»

Таблица 2. Общая характеристика «Плана обеспечения непрерывности и восстановления деятельности»

Основные цели	Основные задачи
Поддержание способности банка выполнять принятые на себя обязательства	Обеспечение готовности к действиям органов управления, сил и средств, предназначенных и выделяемых для предупреждения и ликвидации непредвиденных обстоятельств
Предупреждение и предотвращение возможного нарушения режима повседневного функционирования банка	Подготовка сотрудников банка к действиям при возникновении непредвиденных обстоятельств
Обеспечение информационной безопасности банка	Организация своевременного оповещения и информирования сотрудников банка о возникновении непредвиденных обстоятельств
Сохранение уровня управления банком	Оценка экономических последствий непредвиденных обстоятельств
Обеспечение благоприятных условий труда и безопасности служащих банка	Создание резервов необходимых ресурсов для ликвидации последствий непредвиденных обстоятельств и восстановления деятельности

(План ОНиВД) является нужным, но не единственным инструментом процесса обеспечения непрерывности деятельности бизнеса в банках.

Поэтому считаем необходимым продолжить поиск оптимальной модели разработки и реализации процесса обеспечения непрерывности бизнеса в банках, ориентированной на воспроизводственный потенциал современной

российской экономики. Рассмотренные в статье мероприятия, связанные с комплексным подходом будут способствовать выработке в современных российских условиях такого механизма, который позволит либо предотвратить чрезвычайные обстоятельства, либо восстановить работу банковского бизнеса без значительного ущерба для банков.

10.11.2012

#### Список литературы:

1. Петренко, С. А. Управление непрерывностью бизнеса. Ваш бизнес будет продолжаться / С. А. Петренко, А. К. Беляков. – М.: ДМК Пресс Компания АйТи, 2011. – 400 с.
2. Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах: положение Банка России от 16.12. 2003 №242-П [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cbr.ru>.
3. Тысячинова, Н. А. Обеспечение непрерывности бизнеса является приоритетной задачей кредитной организации и важнейшим фактором финансовой устойчивости банковской системы в целом [Электронный ресурс] // Внутренний контроль кредитной организации. – 2009. – № 3. – Режим доступа: <http://bankir.ru>.

#### Сведения об авторах:

**Крымова Ирина Петровна**, доцент кафедры банковского дела и страхования Оренбургского государственного университета, кандидат экономических наук  
**Дядичко Светлана Павловна**, доцент кафедры банковского дела и страхования Оренбургского государственного университета, кандидат экономических наук  
 460018, г. Оренбург, пр-т Победы, 13, ауд. 6305, тел. (3532) 372471, e-mail: [osu\\_bank@mail.ru](mailto:osu_bank@mail.ru)

#### UDC 336.71

**Krymova I.P., Dyadichko S.P.**

Orenburg state university, e-mail: [osu\\_bank@mail.ru](mailto:osu_bank@mail.ru)

#### PROVIDING THE CONTINUITY OF BUSINESS IN BANKS

Research is carried out in a context of interrelation of specifics of bank business with need of providing its continuity. The analysis of economic and legal bases of process of providing a continuity of bank business is presented. Feature of providing a continuity of business in the banks, demanding a system and comprehensive approach is revealed.

Key words: bank business, system of providing continuity of business, plan of providing continuity and activity restoration.