

Юденков Ю. Н.

*кандидат экономических наук, доцент,
МГУ им. М.В. Ломоносова*

Контроль обеспечения непрерывности деятельности кредитной организации

Любое предприятие может пострадать от чрезвычайного события – пожара, землетрясения, террористического акта, сбоев и аварий электроэнергетических сетей и т.д. В этой связи реализация мероприятий по обеспечению непрерывности деятельности позволит кредитной организации выдержать воздействие широкомасштабной катастрофы на её способность осуществлять банковские услуги.

Ключевые слова: восстановление деятельности, критически важные операции, финансовые потери, нарушение бизнес-процессов.

Control continuity of commercial bank

Any business may be affected by a catastrophic event – fire, earthquake, terrorist attack, crashes and breakdowns of the electricity networks, etc. In this regard, the implementation of measures to ensure the continuity of the credit institution will withstand the impact of large-scale disasters on its ability to perform banking services.

Keywords: restoration activities, critical operations, financial loss, breach of business processes.

Создавая новое предприятие практически все учредители полагают, что их детище будет работать долго и успешно. Такой подход естественен и приветствуется. Например, основным принципом международных стандартов отчетности является принцип «вечности» работы организации. На практике обеспечение непрерывности деятельности предприятия требует значительных организационных и трудовых затрат. В процессе обследования ряда коммерческих банков было установлено, что задачи обеспечения непрерывности деятельности организации как правило входят в сферу ответственности службы безопасности или внутреннего аудита (контроля). Решение этих задач предполагает формирование плана обеспечения непрерывности и восстановления деятельности (ОНиВД) и процедур контроля его функциональности. Управление непрерывностью бизнеса следует рассматривать как важную часть системы управления рисками, которая

включает в себя не только процесс, обеспечивающий восстановление и продолжение хозяйственной деятельности в случае чрезвычайной ситуации, но и мероприятия по анализу существующих и возможных угроз, позволяющие разрабатывать и поддерживать планы обеспечения непрерывности бизнеса в актуальном состоянии.

**Комплексный подход к обеспечению непрерывности
деятельности банка**

Комплексность подхода к обеспечению непрерывности бизнеса заключается в разработке максимально полного перечня видов и характера возможных рисков и угроз непрерывности деятельности, определении вероятности их наступления, значимости последствий, установлении взаимосвязей внутренних и внешних факторов, а также выявлении наиболее критичных бизнес-операций и их зависимости от ресурсов (сторонних организаций, персонала, информационных систем, офисных ресурсов и т.п.), требуемых для восстановления в случае прерывания деятельности.

Комплексность при обеспечении непрерывности деятельности следует рассматривать в организационном и финансовом аспектах.

1. Организационный аспект включает в себя следующие компоненты:

- а) наличие памяток на случай чрезвычайных ситуаций и плана эвакуации при пожаре (должны находиться на видном месте);
- б) инструктаж сотрудников и допуск к информации;
- в) учения и испытания.

В каждом банке должен иметься business continuity plans — план мероприятий, которые позволят банку продолжать выполнять критически важные операции в условиях непредвиденных и чрезвычайных обстоятельств, не дожидаясь прекращения последних и восстановления аварийных систем и узлов. Например, клиентов банка можно обслуживать и в других офисах. Также необходимо разработать disaster recovery plans — планы, содержащие процедуры скорейшего восстановления после аварий и минимизации их последствий.

Оценка существующего и приемлемого уровней негативных последствий чрезвычайной ситуации, выявления и ранжирования критических бизнес-процессов банка проводится по специально разработанным методикам анализа динамических профилей потерь, возникающих в результате наступления чрезвычайной ситуации. Анализ результатов проведенных расчетов показывает, что темпы накопления суммарных убытков банка в результате нарушения коммерческих и централизованных операций уже на второй день существенно превышают темпы на-

копления валового дохода банка, а предъявление клиентами/контрагентами банка исковых претензий в размере 5–7% от общего объема невыполненных в течение 14 дней обязательств приводит к убыточности банка по итогам года и чревато возбуждением дела о банкротстве банка¹.

Допустимые границы последствий нефинансового характера, связанных с применением мер политической или юридической ответственности к должностным лицам банка и банку в целом, нарушаются уже на второй-третий день простоя операций по централизованным средствам или дополнительных бизнес-процессов. Кроме того, нарушение каждого из основных или дополнительных бизнес-процессов приводит к существенному повышению репутационного риска банка.

Для определения способов и приоритетов восстановления (возврата в штатный режим выполнения) процессов банковской деятельности необходимо выделить, ранжировать и категорировать критически важные бизнес-процессы, а также определить ключевые параметры их восстановления.

Необходимо установить соотношение между ограничениями на время восстановления бизнес-процессов в целом и соответствующей инфраструктурой. Расчеты показывают, что для коммерческих операций восстановление инфраструктуры не должно занимать более 25–50% допустимого времени восстановления бизнес-процесса в целом, а для операций по централизованным средствам это соотношение может составлять до 70–85%.

2. Финансовый аспект раскрывается через недопущение катастрофической реализации финансовых рисков.

Финансовые потери. Реализация финансовых (кредитного, рыночного и риска ликвидности), стратегических и части операционных рисков приводит к финансовым потерям, которые складываются из прямых потерь (стоимость финансовых инструментов, материальных и нематериальных активов, собственного капитала), косвенных потерь (недополученные доходы) и незапланированных дополнительных расходов, в том числе предназначенных на восстановление потерь, и отражаются в финансовой отчетности: отчете о прибылях и убытках, отчете о движении капитала, балансе банков.

¹ Зайцев В.П. Концепция системы обеспечения непрерывности функционирования и восстановления финансово-хозяйственной деятельности Банка при совершении банковских операций и других сделок в условиях техногенных катастроф, стихийных бедствий и актов терроризма (<http://journal.itmane.ru/node/228>).

Финансовые потери оказывают непосредственное влияние на финансовую устойчивость банка — интегральную оценку финансового состояния, ликвидности и достаточности собственного капитала банка, отражающую его способность компенсировать свои потери, восстанавливать и продолжать свою деятельность (без существенного сокращения ее масштабов или внепланового вынужденного прекращения некоторых видов деятельности/операций), негативно влияют на деловую репутацию.

Величина потерь определяется с учетом критерия существенности: финансовые потери включаются в расчет совокупных потерь, если их величина признается существенной на основании профессионального суждения, построенного в соответствии с минимальным уровнем существенности, определенным учетной политикой банка (на основе требований МСФО), а также в соответствии с оценкой влияния на деятельность банка. Критерием критичности воздействия на деятельность банка является величина финансовых потерь, которую банк может оказаться не в состоянии компенсировать, в результате чего способность к продолжению деятельности в виде предоставления клиентам продуктов и услуг может быть безвозвратно утрачена.

Потери деловой репутации банка в виде негативной оценки (мнения и представления) деятельности банка со стороны органов государственного регулирования и клиентов/контрагентов, и СМИ. Потери деловой репутации имеют последующую финансовую (стоимостную) оценку в виде прямых потерь (стоимости штрафов и пеней со стороны органов государственного регулирования), косвенных потерь (недополученные доходы), а также незапланированных дополнительных расходов на защиту и восстановление репутации, что оказывает воздействие на финансовое состояние банка. Реализация риска деловой репутации признается существенной на основании профессионального суждения, построенного в соответствии с критерием существенности, определенным для финансовых потерь, а также в соответствии с оценкой влияния на деятельность банка. Критерием критичности воздействия является отзыв банковской лицензии, в результате которого способность к продолжению деятельности в виде предоставления клиентам продуктов и услуг может быть безвозвратно утрачена.

Потери в виде нарушения непрерывности операционной работы (незапланированных/непредвиденных перерывов/остановок в работе) банка в результате реализации факторов, относящихся к операционным рискам (обстоятельства природного и техногенного характера, в т.ч. чрезвычайные, являющиеся причинами технических сбоев или

утраты/уничтожения оборудования и программного обеспечения, информационных и телекоммуникационных систем и систем общего пользования: электроснабжения и т.д. помещений банка). Нарушения непрерывности (остановки) деятельности имеют последующую финансовую (стоимостную) оценку в виде прямых потерь стоимости утраченных материальных и нематериальных активов, косвенных потерь (недополученных доходов) и незапланированных дополнительных расходов на восстановление деятельности, что оказывает воздействие на финансовое состояние банка. Нарушение непрерывности деятельности, сопровождаемое отсутствием возможности предоставления клиентам продуктов и услуг, оказывает воздействие на деловую репутацию банка. Реализация рисков, приводящих к нарушению непрерывности деятельности, признается существенной на основании профессионального суждения, построенного в соответствии с критерием существенности, определенным для финансовых потерь, а также в соответствии с оценкой влияния на деятельность банка (длительность и сила воздействия). Критерием критичности воздействия является максимально допустимая продолжительность (период) нарушения нормального хода деятельности, по истечении которого способность к продолжению деятельности в виде предоставления клиентам продуктов и услуг может быть безвозвратно утрачена.

Для обеспечения непрерывности деятельности банка в Плане ОНиВД должно быть предусмотрено взаимодействие всех банковских подразделений.

При утверждении Плана ОНиВД необходимо проверить в его содержании наличие следующих документов:

- порядок его реализации, включая порядок принятия решения о переводе деятельности кредитной организации в режим, предусмотренный Планом ОНиВД, а также порядок управления кредитной организацией в чрезвычайном режиме;
- схема перераспределения обязанностей и полномочий как между подразделениями, так и между служащими кредитной организации в условиях чрезвычайного режима с учетом взаимозаменяемости служащих;
- перечень установленных в кредитной организации процедур, выполнение которых в режиме повседневного функционирования кредитной организации необходимо для успешной реализации Плана ОНиВД, с учетом очередности и сроков их выполнения;

- порядок взаимодействия, в том числе порядок экстренного оповещения и связи между органами управления, подразделениями и служащими кредитной организации при возникновении непредвиденных обстоятельств;
- порядок информирования заинтересованных лиц о возникновении непредвиденных обстоятельств, порядок взаимодействия с заинтересованными лицами, в том числе с Банком России, по вопросам обеспечения непрерывности и (или) восстановления деятельности кредитной организации;
- детальные инструкции для подразделений и служащих кредитной организации, содержащие описание действий, необходимых для поддержания или своевременного возобновления функционирования критически важных процессов и автоматизированных информационных систем;
- порядок завершения работы в чрезвычайном режиме и возврата в режим повседневного функционирования.

Простейший, часто встречающийся пример обеспечения взаимодействия органов управления для обеспечения непрерывности — наличие документально оформленного порядка замещения функций на случай отсутствия сотрудников².

Для обеспечения непрерывности бизнеса органы управления должны быть обеспечены средствами обмена информацией во время чрезвычайного события. Важность точной и достоверной информации — как внутренней, так и внешней — не подлежит сомнению. Во время чрезвычайной ситуации точная и достоверная информация помогает принимать обоснованные решения и избегать обострения проблем с ликвидностью и погашением ссудной задолженности.

На начальном этапе нарушений бизнес-процессов эффективный обмен информацией жизненно необходим для точной оценки тяжес-

² При разработке раздела Плана ОНИВД «Комплекс мероприятий/действий/операций с указанием ответственных исполнителей и сроков выполнения, направленный на антикризисное управление и восстановление нормальной деятельности банка» следует учесть документы ЦБ РФ, в т.ч.: Письмо от 27.07.2000 № 139-Т «О рекомендациях по анализу ликвидности кредитных организаций»; Инструкцию от 11.11.2005 № 126-И «О порядке регулирования отношений, связанных с осуществлением мер по предупреждению несостоятельности (банкротства) кредитных организаций»; Письмо от 30.06.2005 № 92-Т «Об организации управления правовым риском и риском потери деловой репутации в кредитных организациях и банковских группах»; Письмо от 24.05.2005 № 76-Т «Рекомендации по организации управления операционным риском в кредитных организациях»; Стандарт СТО БР ИББС-1.0-2010 «Обеспечение информационной безопасности организаций банковской системы Российской Федерации».

ти события (воздействия на персонал, операции кредитной организации и на общую работу системы платежей) и принятия решения о необходимости введения в действие плана обеспечения непрерывности бизнеса.

Способность своевременно передавать наиболее важную информацию соответствующим сторонам зачастую является критическим фактором при восстановлении операций до нормального уровня функционирования как одного банка, так и всей банковской системы. Например, для сохранения доверия населения к конкретному банку и через него к банковскому сектору в целом необходимо обеспечение четкого и регулярного обмена информацией на протяжении всего операционного сбоя.

В Плане ОНиВД банки должны определить перечень мероприятий по обеспечению внешних и внутренних информационных потоков, обмена информацией. Одним из таких мероприятий является оперативное информирование заинтересованных сторон (клиентов, провайдеров, надзорных органов, средств массовой информации и т.д.) о любом чрезвычайном событии и его влиянии на проведение платежей.

Каналы распространения информации, используемые во время чрезвычайного события, должны соответствовать целям ее передачи и содержанию. Кроме того, необходимо оценить зависимость процесса информационного обмена от одного канала распространения информации, например от телефонной сети общего пользования, и свести эту зависимость к возможному минимуму. Банк должен предусмотреть наличие альтернативных каналов обмена информацией, таких как радио, спутник, частные сети телекоммуникации, Интернет (электронная почта, обмен информацией через web-сайты и т.д.), и обеспечить работоспособность необходимого оборудования при обработке ожидаемых в кризисной ситуации больших объемов данных.

План ОНиВД должен содержать детальные процедуры и протоколы обмена информацией в чрезвычайных ситуациях. Процедуры обмена информацией между участниками финансового сектора и финансовыми органами, как правило, включают формирование перечня лиц, ответственных за обмен информацией с персоналом и внешними пользователями.

В группу ответственных лиц могут быть включены: представители высшего руководства, подразделения по связям с общественностью, советники по юридическим и другим вопросам, а также лица, ответственные за процедуры по обеспечению непрерывности бизнеса в данной кредитной организации. Эта группа должна иметь возмож-

ность обмена информацией с сотрудниками, размещенными на изолированных территориях, рассредоточенными по различным участкам или удаленными от территории проведения основных банковских операций.

Протоколы обмена информацией предназначены для местных надзорных органов и коммерческих банков в целях координации усилий по восстановлению операций. Такие протоколы могут включать номера телефонов, адреса электронной почты и адреса фактической дислокации представителей надзорных органов, официальных лиц и организаций, действующих в чрезвычайных ситуациях, а также анализ проблем, которые могут возникнуть в ходе операционного нарушения, например перечень действий штатных сотрудников при нарушении работы основных систем обмена информацией.

В частности, для лиц, ответственных за восстановление бизнес-процессов, может быть предусмотрено использование средств прямого обмена информацией (например, применение наземных линий цифровой и аналоговой телефонной связи, мобильных телефонов, спутниковой телефонной связи, обмен текстовыми сообщениями, использование web-сайтов, переносных средств беспроводной связи и т.д.); возможность использования в случае необходимости прямого обмена информацией с национальными и региональными спецслужбами и службами безопасности, а также другими соответствующими государственными органами.

При организации такого обмена информацией может потребоваться использование закрытых каналов связи с применением специальных защищенных телефонов, факсов и адресов электронной почты. Должны быть предусмотрены меры по регулярному обновлению списка контактов и других элементов прямого обмена информацией, а также периодическая проверка каналов связи.

Жизнеспособность и эффективность планов непрерывности бизнеса банка должны подвергаться проверке со стороны органов банковского надзора и регулирования, внешнего и внутреннего аудита (контроля); ее результаты следует оперативно сообщать совету директоров (наблюдательному совету) банка. Помимо того, что проверки позволяют убедиться, что планы обеспечения непрерывности бизнеса оцениваются и обновляются по мере необходимости, они также играют важную роль в повышении уровня информированности и понимании ключевыми сотрудниками своей роли и ответственности в случае возникновения крупного операционного нарушения.

Характер, масштабы и частота проверок определяются содержанием полномочий регулирующих или надзорных органов. Результаты полученных оценок должны дать точное представление о том, соответствуют ли используемые участником методы управления непрерывностью бизнеса (включая содержание его целей восстановления, величину и масштаб его бизнеса) уровню риска, который данный участник представляет для завершения операций финансовой системы.