

УДК 336.71

ОБЕСПЕЧЕНИЕ НЕПРЕРЫВНОСТИ БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА

А.Б. Куручбекова

Изучен процесс обеспечения непрерывности бизнеса банка. Отмечена необходимость стратегической и тактической готовности банка к эффективному реагированию в случае возникновения инцидента и остановки банковского бизнеса в целях обеспечения быстрого восстановления деятельности.

Ключевые слова: анализ влияния на бизнес; критичные бизнес-процессы; план непрерывности бизнеса; план восстановления деятельности; система управления рисками.

BANK BUSINESS CONTINUITY PLANNING

A.B. Kuruchbekova

Bank business continuity planning was studied. The necessity was noticed in strategic and tactical capability of the bank to efficiently respond to incidents and business disruptions in order to continue business at an acceptable predefined level.

Key words: business impact analysis; critical business processes; business continuity plan; business recovery plan recovery plan; crisis management system.

Управление непрерывностью бизнеса (ВСМ) на сегодняшний день является одним из ключевых стратегических факторов 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 сомов.

Толчком к обязательному наличию плана обеспечения непрерывности бизнеса в кредитных организациях послужили события 11 сентября 2001 года в США. На территории России непрерывность бизнеса банков чаще всего подвергается испытаниям в связи с техногенными катастрофами. Последний масштабный блэкаут (отключение электричества) случился из-за ледяного дождя в декабре 2010 года в Подмоскowie, предыдущий – в августе 2010 года в Санкт-Петербурге. Авария на одной из питерских подстанций повлекла за собой “эффект домино”. Отключились светофоры, в ТВ и радиоприемниках пропал сигнал, встал весь городской транспорт, поездка метро и электрички и т. д. Через достаточно короткое время прекратили работу банкоматы и отделения питерских банков.

Налицо статистически подтвержденная возрастающая угроза непрерывности бизнеса банков.

Банкирам надо понимать, что мероприятия по обеспечению непрерывности бизнеса – это инвестиции в безопасность бизнеса.

Планирование – это самый важный этап внедрения системы управления непрерывностью бизнеса. По значимости его можно сравнить с этапом проектирования при строительстве дома: если в проекте были допущены существенные просчеты, дом развалится. Залог эффективности обеспечения непрерывности бизнеса – системность.

У команды внедрения системы управления непрерывностью в организации перед стадией планирования будет анализ текущей ситуации “as is” и видение этапов внедрения и конечных результатов “to be”.

Задачи по управлению непрерывностью бизнеса – это в первую очередь задачи для менеджеров, способных к эффективному управлению. Любая чрезвычайная ситуация – это кризис для банковских бизнес-процессов, и выход из него требует навыков управления не только ИТ, но и навыков управления персоналом, финансами, реорганизации бизнес-процессов, управления безопасностью, управления материальным и хозяйственным обеспечением.

Возглавлять работу по реализации ВСМ должен руководитель – человек, который смотрит на

эту проблему через призму бизнеса. Ведь согласно регламенту при наступлении внештатной ситуации для кредитных организаций высшей степенью приоритетности среди ключевых бизнес-процессов является обслуживание клиентов.

Специфика банка напрямую влияет на выбор приоритетных бизнес-процессов, а также на выбранную стратегию восстановления. К примеру, банк, обладающий развитой филиальной сетью, может оперативно переключать выполнение своих бизнес-процессов между головным офисом и филиалами. Инвестиционные банки, для которых приоритетом является работа с эмитентами ценных бумаг, торговыми площадками, брокерами, депозитариями, могут реализовать на время чрезвычайной ситуации модель мобильного банковского офиса, при этом переместив ключевые системы в распределительный Центр обработки и хранения данных.

Специфика подразделений банка также отражается на выборе конкретных мер реагирования. При наступлении чрезвычайной ситуации возможна реорганизация фронт-офисных площадок, вынос их в дополнительные офисы или филиалы банка. Для бэк-офисных подразделений возможны различные варианты – организация мобильных офисов, перевод части сотрудников в филиалы. Кроме этого, специфика банка влияет на выбранную стратегию обеспечения непрерывности бизнеса. Для банка, специализирующегося на рознице и имеющего разветвленную сеть филиалов, требования к обеспечению непрерывности конкретного филиала могут быть снижены – работа с клиентами может быть переведена на другую площадку. Тем самым общие ресурсы под обеспечение непрерывности бизнеса можно существенно снизить, оптимизировав распределение бизнес-процессов между площадками в случае чрезвычайной ситуации на одной из них.

Не стоит забывать о том, что чрезвычайная ситуация в масштабах города или района затронет не только банк и его сотрудников, но и деловых партнеров и клиентов. При разработке плана необходимо учитывать, каким образом партнеры и клиенты банка смогут воспользоваться его услугами, в какой форме им это будет удобнее и как для этого наилучшим образом использовать существующую или проектируемую инфраструктуру. Как перестроить бизнес-процессы таким образом, чтобы воздействие чрезвычайной ситуации на возможности клиентов и партнеров банка свести к минимуму – один из ключевых вопросов при планировании непрерывности деятельности.

Банкам необходимо оценить чрезвычайные обстоятельства по степени вероятности наступле-

ния для конкретного банка и по тяжести возможных последствий для непрерывности его деятельности сообразно со спецификой данного кредитного учреждения.

Наивысшие риски будут у розничных банков, причем, чем больше у банка офлайновых филиалов в различных регионах, тем более объемным будет список угроз. К примеру, в Санкт-Петербурге высока угроза наводнений, но не бывает землетрясений, в то время как на территории Кыргызской Республики вполне реальна и высока угроза землетрясений и соответствующего повреждения зданий и помещений банков.

Согласно лучшим практикам, при возникновении продолжительной по времени чрезвычайной ситуации, влекущей за собой катастрофические последствия для бизнеса, банк должен позаботиться о возможности переезда головного офиса в другое помещение. Здание резервного базирования должно быть расположено вдали от основного расположения головного офиса и по возможности не должно иметь общих поставщиков инженерной инфраструктуры, в том числе систем жизнеобеспечения, энергоснабжения, телекоммуникационной сети и т. д.

При соблюдении данного условия сводится к минимуму риск вывода из строя обеих площадок в результате наступившего чрезвычайного события.

Такая конфигурация предполагает наличие у банка территориально-разнесенных основного и резервных центров обработки и хранения данных (ЦОД). Крупные банки могут позволить себе иметь такие запасные площадки в собственности, для небольших кредитных организаций приемлемой альтернативой является аренда мощностей ЦОД у коммерческих провайдеров.

Банку следует заранее рассмотреть вопрос об обеспечении наличия информационной и методической платформ на альтернативных местах базирования, а также необходимого оборудования и систем, чтобы максимально быстро восстановить критичные бизнес-процессы и оказывать услуги в течение достаточно длительного времени, если на основной территории ресурсы банка серьезно повреждены или полностью недоступны.

Выбор стратегии обеспечения непрерывности автоматизированных банковских систем зависит от выбранной стратегии обеспечения непрерывности бизнеса в целом с учетом критериев стоимости, надежности, производительности, условий поддержки. Варианты резервирования и дублирования оборудования связаны с избыточными расходами. Создание собственного (отдельного) резервного ЦОД потребует значительных инвестиций. Выбор между созданием собственного ЦОД или арендой

коммерческого должен быть основан на оценке стоимости этих подходов, гарантий качества предлагаемых услуг ЦОД, а также предлагаемых провайдером коммерческого ЦОД дополнительных услуг по обеспечению технической поддержки вычислительной инфраструктуры и безопасности.

О внедрении плана непрерывности бизнеса имеет смысл говорить на этапе разработки стратегической части плана, где в общем виде описывается выбранная стратегия обеспечения непрерывности бизнеса и комплекс мер организационного и технического характера. Одним из нюансов внедрения такой стратегии является постоянный анализ соответствия меняющимся требованиям бизнеса. Необходимо на регулярной основе корректировать план в соответствии со всеми изменениями, происходящими в банке. Отлаженный процесс управления изменениями, который охватывает все области деятельности банка (ИТ, персонал, бизнес-процессы, организационную структуру) и который тесно интегрирован с управлением непрерывностью бизнеса, является одним из ключе-

вых факторов того, что по истечении определенного срока разработанный план не потеряет актуальности. Лучшей практикой является постоянная корректировка плана в соответствии с происходящими в банке изменениями, а также с учетом мониторинга изменения внешних факторов и угроз.

Таким образом, управление непрерывностью бизнеса – это регулярная непрерывная функция любого банка, который стремится быть успешным долгое время и который должен реализовать комплекс мер, направленных на обеспечение непрерывности ключевых банковских бизнес-процессов.

Список использованных источников

BS 25999-2:2007 Управление непрерывностью деятельности. Спецификация.

BS 25999-1:2006 Управление непрерывностью деятельности. Свод практик.

Руководящие принципы обеспечения непрерывности бизнеса. Объединенный форум. Базельский комитет по банковскому надзору. Банк международных расчетов, август 2006.