

П Р С

Платежные и расчетные системы

Международный опыт

Выпуск 15

Руководящие принципы обеспечения непрерывности бизнеса

Рекомендации по наблюдению за непрерывностью деятельности для системно значимых платежных систем (СиПС)

© Центральный банк Российской Федерации, 2007
107016, Москва, ул. Неглинная, 12

Материалы подготовлены Департаментом регулирования расчетов Центрального банка Российской Федерации
E-mail: prs@cbr.ru, тел. 771-45-64, факс 771-97-11

Текст данного сборника размещен на сайте Центрального банка Российской Федерации в сети Интернет:
<http://www.cbr.ru>

Издатель: ЗАО "АЭИ "ПРАЙМ-ТАСС"
125009, Москва, Тверской б-р, 2
Тел. 974-76-64, факс 692-36-90, www.prime-tass.ru, e-mail: sales01@prime-tass.ru

Отпечатано в типографии "ЛБЛ. Полиграф Сервис"
105066, г. Москва, ул. Нижняя Красносельская, 40/12

Оглавление

РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ НЕПРЕРЫВНОСТИ БИЗНЕСА. ОБЪЕДИНЕННЫЙ ФОРУМ	5
Базельский комитет по банковскому надзору, Банк международных расчетов. Август 2006 г.	
РЕКОМЕНДАЦИИ ПО НАБЛЮДЕНИЮ ЗА НЕПРЕРЫВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ СИСТЕМНО ЗНАЧИМЫХ ПЛАТЕЖНЫХ СИСТЕМ (СиПС)	43
Европейский центральный банк. Июнь 2006 г.	

РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ НЕПРЕРЫВНОСТИ БИЗНЕСА

ОБЪЕДИНЕННЫЙ ФОРУМ

Базельский комитет по банковскому надзору
Банк международных расчетов

Август 2006 г.

Содержание

ГЛОССАРИЙ	9
ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ И СУЩЕСТВУЮЩАЯ СИТУАЦИЯ	12
ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ НЕПРЕРЫВНОСТЬЮ БИЗНЕСА	13
ПРЕИМУЩЕСТВА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РУКОВОДЯЩИХ ПРИНЦИПОВ	14
ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ	15
Участники финансового сектора	15
Финансовые органы	16
РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ НЕПРЕРЫВНОСТИ БИЗНЕСА	16
Принцип 1. Ответственность совета директоров и высшего руководства	17
Принцип 2. Крупные операционные нарушения	18
Принцип 3. Цели восстановления	19
Принцип 4. Обмен информацией	20
Принцип 5. Трансграничный обмен информацией	21
Принцип 6. Проверки (тестирование)	22
Принцип 7. Контроль за управлением непрерывностью бизнеса со стороны финансовых органов	23
Приложение I. Рассмотрение конкретного случая: крупномасштабная авария систем электрообеспечения в США и Канаде в августе 2003 года	24
Приложение II. Рассмотрение конкретного случая: воздействие эпидемии атипичной пневмонии на гонконгские рынки торговли ценными бумагами в 2003 году	27
Приложение III. Рассмотрение конкретного случая: воздействие эпидемии атипичной пневмонии на канадский сектор торговли ценными бумагами в 2003 году	31
Приложение IV. Рассмотрение конкретного случая: землетрясение в японской префектуре Ниигата в 2004 году	33
Приложение V. Рассмотрение конкретного случая: террористические акты, совершенные в Лондоне 7 июля 2005 года	36
Приложение VI. Библиография	39
Приложение VII. Члены Рабочей группы по непрерывности бизнеса при Объединенном форуме	42

Глоссарий*

Альтернативные места базирования (Alternate site)	Участки (помещения), поддерживаемые в рабочем состоянии и предназначенные для непрерывного ведения бизнеса организацией в случае введения в действие <i>плана обеспечения непрерывности бизнеса</i> . Термин <i>альтернативные места базирования</i> подразумевает наличие там как рабочих мест, так и требования к технологиям. Организации могут иметь несколько <i>альтернативных мест базирования</i> . В ряде случаев на <i>альтернативных местах базирования</i> может размещаться оборудование, которое используется для проведения обычных ежедневных операций, но позволяет выполнять также дополнительные операции в случае, если это будет невозможно на основных местах базирования. Примерами <i>альтернативных мест базирования</i> могут служить участки, предназначенные для передислокации организаций при ликвидации последствий катастроф. <i>Альтернативными местами базирования</i> может управлять непосредственно данная организация или третья сторона, они могут предназначаться для использования только данной организацией или несколькими организациями одновременно.
Непрерывность бизнеса (Business continuity)	Состояние постоянного и непрерывного осуществления деловых операций.
Управление непрерывностью бизнеса (Business continuity management)	Подход, охватывающий все стороны деятельности и включающий использование политик, стандартов и процедур для осуществления или своевременного возобновления операций в случае их нарушения. Целью такого управления является минимизация возникших в результате нарушения последствий — операционных, финансовых, юридических, материальных, а также репутационных и других.
План обеспечения непрерывности бизнеса (Business continuity plan)	Составная часть <i>управления непрерывностью бизнеса</i> . Представляет собой детальный план действий, который устанавливает процедуры и системы, необходимые для продолжения или возобновления организацией операций в случае их нарушения.
Анализ влияния различных событий на непрерывность бизнеса (Business impact analysis)	Составная часть <i>управления непрерывностью бизнеса</i> . <i>Анализ влияния различных событий на непрерывность бизнеса</i> представляет собой процесс определения и оценки (количественной или качественной) того, в какой степени различные события могут влиять на осуществление (или прекращение) операций в случае нарушения. С его помощью выявляются приоритеты в восстановлении операций, определяются объемы требуемых средств и количество персонала; кроме того, его результаты используются при составлении <i>плана обеспечения непрерывности бизнеса</i> .
Протоколы обмена информацией (Communication protocols)	Установленные процедуры обмена информацией, которые согласовываются заранее между двумя или более сторонами, входящими или не входящими в состав организации. Данные процедуры обычно включают методологию передачи, регистрации и считывания данных (например, использование электронной почты и Интранета — для работников организации; проведение телеконференций или собраний с участием определенных сторон — как входящих, так и не входящих в состав организации; выпуск пресс-релизов; размещение информации на web-сайтах; проведение пресс-конференций — для широкой публики или внешних держателей акций). Подобные процедуры устанавливают тип информации, которая может быть предоставлена различным сторонам (внутренним и внешним), и каким образом следует обращаться с отдельными видами информации (т.е. считать их публичными или нет).

* Данный материал является неофициальным переводом публикации Базельского комитета по банковскому надзору БМР «Руководящие принципы обеспечения непрерывности бизнеса». Электронная версия данной публикации на английском языке размещена на web-сайте БМР (www.bis.org/publ/joint17.pdf).

Критически значимые участники рынка (Critical market participants)	Участники финансовых рынков, которые осуществляют <i>критически важные операции</i> или оказывают <i>критически важные услуги</i> . Неспособность этих участников осуществить данные операции или оказать данные услуги в своих интересах или в интересах других сторон может привести к возникновению серьезного риска <i>крупных операционных нарушений</i> , препятствующих завершению операции отдельного участника рынка и финансовой системы.
Критически важные операции или услуги (Critical operation or service)	Любой вид деятельности, функции, процесса или услуги, потеря которых могла бы существенно повлиять на продолжение операций <i>участниками финансового сектора, финансовых органов</i> и/или соответствующей финансовой системы. Является ли операция или услуга критически важной, зависит от направления деятельности соответствующей организации или финансовой системы. Операции, осуществляемые центром обработки данных, являются примером <i>критически важных операций</i> для большинства участников финансового сектора. Примеры <i>критически важных услуг</i> для финансовых систем включают такие (но не ограничиваются ими), как обработка платежей на крупные суммы, совершение клиринга и расчета по операциям, а также отдельные виды услуг для вспомогательных систем, например, по финансированию и урегулированию.
Организация, действующая в чрезвычайных ситуациях (Emergency response organisation)	Организация, отвечающая за принятие срочных мер в случае возникновения опасности для населения (например, пожарная команда, полиция).
Финансовые органы (Financial authorities)	Регулирующая или надзорная организация финансового сектора, которая обладает определенным уровнем ответственности за обеспечение безопасности функционирования финансовой системы и формирование у общественности доверия к ней. В качестве примеров можно привести органы пруденциального надзора в фирмах по работе с ценными бумагами, страховых компаниях, банках и других кредитных институтах, а также агентства по защите потребителей финансовых услуг и органы, ответственные за деятельность фондовых и товарных бирж. Центральные банки, не имеющие надзорных функций, также входят в число данных <i>финансовых органов</i> , поскольку они осуществляют наблюдение за работой <i>платежных и расчетных систем</i> .
Участники финансового сектора (Financial industry participants)	Финансовые институты и другие организации в области банковской деятельности, работы с ценными бумагами и страхования, на которые в определенной степени распространяются меры по регулированию или надзору со стороны одного или нескольких <i>финансовых органов</i> . В качестве примера можно привести банки, фирмы по работе с ценными бумагами, страховые компании, фондовые биржи, операторов <i>платежных и расчетных систем</i> (включая центральные банки, которые оказывают услуги подобного рода), сервис-провайдеров электронных сообщений (таких, как S.W.I.F.T.) и саморегулируемые организации.
Организации, устанавливающие международные стандарты (International standard setting organizations)	Организации, отвечающие за выбор пруденциального и других стандартов, применимых к деятельности определенных групп <i>участников финансового сектора</i> в географическом регионе, охватывающем более одной страны. В качестве примера можно привести Базельский комитет по банковскому надзору (www.bis.org/bcbs); Международную организацию комиссий по ценным бумагам (www.iosco.org), Международную ассоциацию органов надзора за деятельностью страховых компаний (www.iaisweb.org); организации, определяющие перечень стандартов в области банковской деятельности, работы с ценными бумагами и страхования соответственно, а также Комитет по платежным и расчетным системам (www.bis.org/cpss), Форум по вопросам координации функций центральных банков по надзору за платежными системами.
Крупные операционные нарушения (Major operational disruption)	Нарушения деловых операций, которые вызывают серьезные последствия и распространяются на крупные города или географические области и на прилегающие к ним и связанные с ними эко-

номически населенные пункты. Помимо того, что они затрудняют проведение операций *участников финансового сектора* и других коммерческих организаций, *крупные операционные нарушения* обычно затрагивают *физические инфраструктуры*.

Крупные операционные нарушения могут быть следствием самых разнообразных событий, таких, как землетрясения, ураганы и другие погодные явления, атаки террористов и иные умышленные или случайные акты, приводящие к широкомасштабным повреждениям *физических инфраструктур*. Такие события, как технологические вирусы, пандемии и иные биологические инциденты, могут не причинить большого ущерба *физической инфраструктуре*, но тем не менее могут приводить к *крупным операционным нарушениям*. События, имеющие наиболее серьезные последствия, относятся к категории чрезвычайных. Этими последствиями могут быть следующие (одно или несколько): разрушения или серьезные повреждения *физической инфраструктуры* и ее объектов, гибель персонала или невозможность доступа к нему, а также затруднение доступа в зону бедствия.

Операционный риск
(Operational risk)

Риск ущерба вследствие выполненных с нарушением или невыполненных внутренних процессов, неправильных действий персонала и отказа систем или в результате воздействия извне.

Платежная и расчетная система
(Payment and settlement system)

Система, состоящая из фирм-участниц и ряда инструментов и банковских процедур, обеспечивающих переводы платежей или финансовых инструментов и расчеты по ним между ее участниками.

Оператор платежной и расчетной системы
(Payment and settlement system operator)

Организация, которая предоставляет процессинговые услуги по проведению операций участников в *платежной и расчетной системе*. Услуги могут включать: формирование и обработку операционных данных, меры по обеспечению контроля и безопасности, а также клиринг и расчет по платежам или другим обязательствам.

Физическая инфраструктура
(Physical infrastructure)

Имущество, объекты и услуги, которые предоставляются *участниками нефинансового сектора* и от наличия которых во многом зависит повседневная деятельность бизнеса, государственных организаций и отдельных лиц. В качестве примера можно привести службы водоснабжения, здравоохранения, аварийные службы, службы телекоммуникаций и информации, энергоснабжения и транспорта.

Восстановление
(Recovery)

Восстановление определенных деловых операций после их нарушения до уровня, достаточного для того, чтобы обеспечить выполнение обязательств, оставшихся в ходе нарушения незавершенными.

Уровень восстановления
(Recovery level)

Составная часть *цели восстановления*. *Уровень восстановления* представляет собой намеченный уровень осуществления услуг для обеспечения восстановления определенных деловых операций после их нарушения.

Цель восстановления
(Recovery objective)

Заранее намеченная цель по восстановлению определенных деловых операций и систем обеспечения до определенного уровня оказания услуг (*уровень восстановления*) за установленный период времени после нарушения (*время восстановления*).

Время восстановления
(Recovery time)

Составная часть *цели восстановления*. *Время восстановления* представляет собой промежуток времени, намеченный для восстановления определенной деловой операции. Значение *времени восстановления* складывается из двух составных частей: промежутка от момента нарушения до введения в действие *плана обеспечения непрерывности бизнеса* и промежутка от введения в действие *плана обеспечения непрерывности бизнеса* до восстановления определенной деловой операции.

Устойчивость
(Resilience)

Способность *участника финансового сектора, финансового органа* или финансовой системы выдерживать воздействие *крупного операционного нарушения* и продолжать осуществлять *критически важные операции* или услуги.

Руководящие принципы обеспечения непрерывности бизнеса

Общие сведения и существующая ситуация

1. *Непрерывность бизнеса* является приоритетной для участников финансового сектора и финансовых органов¹. Недавние террористические акты в Нью-Йорке, Лондоне, Стамбуле, Мадриде и других местах, вспышки атипичной пневмонии и птичьего гриппа, а также различные широкомасштабные природные катастрофы еще больше подтвердили это, продемонстрировав высокую степень риска *крупных операционных нарушений* для деятельности финансовой системы.

2. Как *финансовые органы*, так и *участники финансового сектора* заинтересованы в повышении устойчивости существующей финансовой системы к *крупным операционным нарушениям*. Эти общие интересы определяются влиянием множества факторов, включая следующие:

- Финансовое посредничество способствует и поддерживает национальную и мировую экономическую активность и играет в этом решающую роль, обеспечивая пути и средства для осуществления и приема платежей, получения и выдачи кредитов, эффективного осуществления операций и страхования рисков, увеличения капитала и стимулирования инвестиций.
- Осуществляется процесс концентрации по системам клиринга и расчета по операциям в большинстве финансовых систем. Нарушения этого процесса могут привести к негативным последствиям для любой финансовой системы и способны лишить участников рынка возможности завершать операции и выполнять свои обязательства.
- Углубление взаимозависимостей между участниками финансового сектора в условиях действия одной или нескольких юрисдикций. Скорость повседневного обращения денег и ценных бумаг формирует высокую степень взаимозависимости для участников финансового сектора и инвесторов, определяя уровень платежного риска и в конечном счете уровни кредитного риска и риска ликвидности. Следствием этого является положение, когда операционные нарушения в работе одного участника финансового сектора могут вызвать затруднения в работе других. Более того, с учетом растущей глобализации рынков нарушения в области действия одной юрисдикции могут иметь серьезные последствия и для других областей, распространяясь на них.
- Возможность совершения террористических или других преступных актов, прямо или косвенно направленных на инфраструктуру финансовой системы.
- Важность уверенности населения в способности бесперебойного функционирования финансовых систем. Повторяющиеся или длительные перерывы в деятельности какой-либо финансовой системы подрывают доверие к ней и могут привести к изъятию отечественными и зарубежными участниками капиталов из системы.

3. В то же время другие факторы, например, растущая сложность и увеличение *операционного риска* во всех сферах финансовой системы повышают необходимость обеспечить ее устойчивость. Например, финансовая система в значительной степени зависит от автоматизации и, соответственно, от элементов *физической инфраструктуры* — таких, как телекоммуникации и энергоснабжение, — которые обеспечивают автоматизацию. Хотя составляющие *физическую инфраструктуру* организации, которые предоставляют оборудование и услуги, активно прилагают усилия для повышения своей устойчивости к *крупным операционным нарушениям*, *финансовые органы* и *участники финансового сектора* не имеют прямого контроля за их решениями в случае *крупных операционных нарушений*.

4. *Финансовые органы* в ряде ключевых финансовых центров работали в тесном контакте с *участниками финансового сектора*, с тем чтобы достичь понимания того, что считать приемлемыми стандартами *непрерывности бизнеса*. Данные усилия *финансовых органов* получили поддержку частного сектора, проявившего ряд инициатив. Так, например, было создано несколько рабочих групп с целью координации мероприятий *участников финансового сектора* в области *управления непрерывностью бизнеса*^{2, 3}. Помимо этого, ряд профессиональ-

¹ Определения понятий “непрерывность бизнеса”, “участники финансового сектора”, “финансовые органы” и других ключевых терминов, используемых в настоящем документе, даны в Глоссарии (см. стр. 9—11). Для облегчения распознавания все термины, приведенные в Глоссарии, в тексте настоящего документа выделены курсивом.

² *Управление непрерывностью бизнеса* концептуально отличается от управления финансовыми кризисами, потому что финансовый кризис обычно не затрагивает проблем *непрерывности бизнеса*. В то же время событие, которое создает проблемы для *непрерывности бизнеса*, может стать причиной возникновения финансового кризиса.

³ Примеры таких групп в частном секторе США включают Группу управления непрерывностью бизнеса в секторе ценных бумаг, неформальный отраслевой форум Ассоциации индустрии ценных бумаг (www.sia.com) и группу “Chicago FIRST”, некоммерческую ассоциацию, занимающуюся решением вопросов чрезвычайного управления, затрагивающих финансовые учреждения и требующих согласованной реакции (www.chicagofirst.org).

ных ассоциаций финансового сектора взял на себя ведущую роль в области внедрения рационального *управления непрерывностью бизнеса* среди своих членов, например, путем публикации инструктивных материалов, содержащих положительные примеры такого рода⁴. До настоящего времени большая часть этой деятельности концентрировалась на проблемах национального уровня. По мере того как начали решаться более масштабные задачи (например, повышение *устойчивости* определенной финансовой системы), результатом этой работы, помимо всего прочего, стала разработка требований и директив для *финансовых органов*, действующих в районах, находящихся под различными юрисдикциями.

5. В соответствии с нацеленностью на сохранение функциональности финансовой системы в целом *финансовые органы*, предпринимающие подобные инициативы, имели в виду в первую очередь проблемы *критически значимых участников рынка*. Тем не менее выводы из полученного опыта могут быть применимы и к более широкому кругу участников.

6. На международном уровне предпринималось несколько попыток по разработке нормативов, относящихся к *непрерывности бизнеса*, при этом они были направлены главным образом на координацию процесса трансграничного обмена информацией в случае кризиса. Например, члены ЕС в мае 2005 года подписали «Меморандум о взаимопонимании относительно обмена информацией во время финансового кризиса». Среди поставивших свои подписи — представители органов надзора ЕС, центральных банков и министерств финансов. Примеры международных инициатив, касающихся *непрерывности бизнеса* и имеющих более широкую направленность, включают организацию совещаний, проводимых Комитетом по платежным и расчетным системам, на которых представители центральных банков обмениваются опытом в области проверки и совершенствования *планов обеспечения непрерывности бизнеса*. Объединенная группа по кризисному управлению, созданная Комитетом европейских органов банковского надзора и Комитетом по банковскому надзору Европейского центрального банка в целях разработки руководства и выявления наилучшей практики кризисного управления, является примером аналогичных инициатив на региональном уровне. Однако до настоящего времени не предпринималось скоординированных усилий по обобщению уроков, полученных в ходе ликвидации крупных нарушений, и по разработке на их основе перечня принципов обеспечения *непрерывности бизнеса*, которые могли бы быть применимы для различных стран и финансовых секторов (т.е. в области банковской деятельности, обращения ценных бумаг и страхования).

7. Летом 2004 года Форум по финансовой стабильности и Банк Англии совместно организовали симпозиум по вопросам *непрерывности бизнеса*. Исходя из результатов симпозиума Форум обратился к организациям, устанавливающим стандарты для различных финансовых секторов (Базельский комитет по банковскому надзору — BCBS, Международная ассоциация комиссий по ценным бумагам — IOSCO, Международная организация органов страхового надзора — IAIS), а также к Объединенному форуму с просьбой провести анализ подходов к обеспечению *непрерывности бизнеса* в различных странах и финансовых секторах и дать заключение о том, целесообразна ли разработка руководящих принципов, которые могли бы применяться к финансовым системам на мировом уровне.

8. Организаторы Объединенного форума (BCBS, IOSCO и IAIS) в ноябре 2004 года подтвердили намерение осуществить такой анализ. После проведения предварительных исследований Объединенный форум в феврале 2005 года пришел к выводу, что использование руководящих принципов обеспечения *непрерывности бизнеса* позволит повысить *устойчивость* мировой финансовой системы. Рабочая группа Объединенного форума (список ее членов приведен в Приложении VII) разработала ряд руководящих принципов и опубликовала их в консультативном документе в декабре 2005 года. Настоящий документ является переработанной версией консультативного проекта.

Эффективное управление непрерывностью бизнеса

9. *Управление непрерывностью бизнеса*, важный компонент управления *операционным риском*, представляет собой подход, который охватывает все стороны деятельности и включает политику, стандарты и процедуры для обеспечения или своевременного возобновления определенных деловых операций в случае нарушения *непрерывности бизнеса*. Целью управления является минимизация последствий нарушения — операционных, финансовых, юридических, материальных последствий, а также ущерба репутации и др. Эффективно *управление непрерывностью бизнеса*, при котором особое внимание уделяется характеру воздействия, а не источнику нарушения. Это позволяет участникам финансового сектора и финансовым органам иметь больше возможностей для маневра при возникновении различных нарушений. В то же время организации не могут игнорировать природу рисков, с которыми сталкиваются. Так, например, организации, расположенные в сейсмически

⁴ В качестве примера можно привести «Руководство по управлению Ассоциацией британских банкиров» (www.bba.org.uk).

опасных районах, обычно разрабатывают планы на случай возникновения *крупных операционных нарушений*, связанных с землетрясениями.

10. Эффективное управление непрерывностью бизнеса обычно включает анализ влияния различных событий на непрерывность бизнеса, выбор стратегии восстановления и составление плана обеспечения непрерывности бизнеса, а также предусматривает наличие программ проверки, программ подготовки и информирования персонала, равно как и программ обмена информацией и управления кризисными ситуациями.

- Анализ влияния различных событий на непрерывность бизнеса является начальным этапом процесса управления. Проведение анализа — это динамический процесс выявления критически важных операций и услуг, важнейших внутренних и внешних зависимостей и приемлемых уровней устойчивости. В ходе работы оцениваются риски и потенциальное воздействие различных сценариев нарушений на проводимые организацией операции и на ее деловую репутацию.
- Стратегия восстановления определяет цели и приоритеты восстановления исходя из результатов анализа влияния различных событий на непрерывность бизнеса. Помимо всего прочего, она устанавливает приемлемый уровень услуг, которые данная организация полагала бы возможным оказывать в случае нарушения, и порядок полного восстановления деловых операций⁵.
- Планы обеспечения непрерывности бизнеса содержат подробные указания по реализации стратегии восстановления. Они определяют функции и устанавливают ответственность отдельных лиц за принятие мер по устранению операционных нарушений, а также содержат четкие указания, касающиеся порядка преемственности руководства в случае, если ответственные лица окажутся не в состоянии выполнять свои функции. В планах точно определено, кто может принимать решения, и описан механизм введения в действие плана обеспечения непрерывности бизнеса в организации. Обеспечение безопасности персонала обозначено в качестве приоритета при составлении организацией плана обеспечения непрерывности бизнеса.

Преимущества использования руководящих принципов

11. Руководящие принципы, сформулированные в настоящем документе, направлены на поддержку усилий организаций, устанавливающих международные стандарты, и национальных финансовых органов в области повышения устойчивости финансовых систем к крупным операционным нарушениям. Эти принципы не настолько подробно сформулированы, чтобы заменять планы мероприятий, действующие в отдельных странах или регионах, они и не предназначены для этой цели. Скорее эти принципы могут служить организациям, устанавливающим международные стандарты, и национальным финансовым органам основой для разработки планов обеспечения непрерывности бизнеса, которые более подробно и в большей степени отражали бы конкретную ситуацию на местах и в различных регионах. Данные принципы определяют последовательность составления таких планов и, таким образом, способствуют формированию общего базового уровня устойчивости международных финансовых систем к нарушениям. В силу глобального масштаба финансовой сферы и основополагающей роли финансовых органов в обеспечении трансграничного обмена информацией и проведения совместных действий в случае крупных операционных нарушений настоящие принципы способствуют налаживанию трансграничных каналов связи во время возникновения подобных нарушений.

12. Таким образом, сформулированные здесь руководящие принципы не предназначены для использования в качестве директивного документа. Кроме того, они адресованы не только участникам финансового сектора, которых можно считать критически значимыми участниками рынка. Скорее они могут служить основой для практических действий всех участников финансового сектора и финансовых органов в странах с различными юрисдикциями. Широкая область возможного применения данных руководящих принципов не означает тем не менее, что они предлагают единый для всех подход к обеспечению непрерывности бизнеса. Управление непрерывностью бизнеса в отдельных организациях должно осуществляться в соответствии с характером риска, присущего их бизнесу (источником которого могут быть как внешние, так и внутренние причины) и соответствовать масштабу операций.

13. Операционные нарушения различного рода и их влияние на непрерывность бизнеса являются общеизвестными: организации в свои планы обеспечения непрерывности бизнеса включают такие риски, как неисправности в работе компьютеров, аварии в системе энергоснабжения и нарушения в работе транспорта. С точки

⁵ Конечной целью реализации плана обеспечения непрерывности бизнеса является полное восстановление операций, осуществляемых организацией. Большинство планов устанавливает последовательность действий по восстановлению операций в соответствии со степенью их влияния на ведение бизнеса, в первую очередь обращая внимание на критические операции организации.

зрения корпоративного подхода обеспечение *устойчивости* к операционным нарушениям является рациональным по чисто финансовым соображениям — потребители услуг организаций, системы которых имеют свойство периодически выходить из строя в результате не столь уж серьезных событий, неизбежно предпочтут иметь дело с их более устойчивыми конкурентами на финансовом рынке. В условиях конкуренции любая организация должна сопоставлять прибыль, которую она получит от принятия мер по повышению *устойчивости* к операционным нарушениям, со стоимостью реализации этих мер.

14. Подобная оценка соотношения прибыль — расходы касается и повышения *устойчивости* финансовой системы к операционным нарушениям. Прибыль от повышения *устойчивости* системы распространяется на всех участников этой системы (хотя и в разной степени), хотя в большинстве случаев такое повышение является результатом вложения денежных средств в обеспечение *непрерывности бизнеса* отдельными участниками финансового сектора. Поскольку участники финансового сектора строго ориентированы на получение прибыли, а *финансовые органы* учитывают интересы всего сообщества, то естественно возникают противоречия между представлениями об уровнях *устойчивости*, которые участники финансового сектора считают целесообразными, и целями *финансовых органов*, касающихся обеспечения *устойчивости* финансовой системы в целом. Исходя из общей заинтересованности в повышении *устойчивости* финансовой системы данные руководящие принципы представляют собой попытку взвешенного подхода к проблемам *непрерывности бизнеса*, который учитывает потенциальные риски отдельных участников, но тем не менее способен обеспечить достаточную *устойчивость* всей финансовой системы в целом. Не посягая на полномочия *финансовых органов* в сфере определения необходимого уровня *устойчивости* системы, регулярный обмен мнениями между заинтересованными сторонами, сопровождающийся к тому же проведением совместных обсуждений и проверок, должен привести к принятию разумных и взвешенных решений.

15. В процессе формулирования руководящих принципов были подробно рассмотрены уроки, полученные в ходе имевших место в недавнем прошлом *крупных операционных нарушений*. Некоторые *крупные операционные нарушения* описаны в анализах событий, которые приведены в Приложениях I—V и показывают эффективность применения данных руководящих принципов. Кроме того, в материалах о каждом событии опубликована ссылка на соответствующий руководящий принцип. Были предприняты попытки избежать ненужного дублирования в описаниях результатов исследования, если они уже приводились в разделе о *непрерывности бизнеса*. В Приложении VI дана библиография публикаций, которые были рассмотрены при подготовке руководящих принципов.

Целевая аудитория

16. При разработке руководящих принципов обеспечения *непрерывности бизнеса*, изложенных в настоящем документе, имелись в виду две взаимосвязанные группы возможных пользователей — *участники финансового сектора* и *финансовые органы*. Хотя для обеих групп цели, роли и обязанности в случае *крупного операционного нарушения* заметно различаются, они действуют заодно при реализации любой значительной попытки повысить *устойчивость* финансовой системы к таким нарушениям. Не к каждой организации из этих двух групп может быть предъявлено требование прилагать значительные усилия для достижения целей, предусмотренных всеми изложенными ниже принципами. На самом деле многие организации из обеих групп уже разработали собственные всесторонние и эффективные подходы к *управлению непрерывностью бизнеса*. В то же время в каждой из групп имеются организации, которые при детальном следовании указанным принципам могли бы не только повысить свою *устойчивость* к *крупным операционным нарушениям*, но и внести вклад в повышение *устойчивости* финансовой системы в целом.

Участники финансового сектора

17. Применительно к настоящему документу термин *участники финансового сектора* следует понимать в самом широком смысле, подразумевая не только финансовые институты, такие, как банки, фирмы по работе с ценными бумагами, страховые компании, но и организации, обслуживающие финансовую систему, например, фондовые и товарные биржи, саморегулируемые организации, *операторы платежных и расчетных систем* и др.⁶

⁶ Профессиональные ассоциации финансового сектора не подходят под определение *участников финансового сектора*. Таким образом, изложенные в настоящем документе руководящие принципы на них не распространяются. Тем не менее очевидно, что эти организации играют важную роль в продвижении практики эффективного *управления непрерывностью бизнеса* среди своих фирм-участниц. В зависимости от роли отраслевых ассоциаций на их рынках они могут быть полезны и в других областях: планирование и проведение общеотраслевых тестирований, а также разработка и поддержка *протоколов обмена информацией*.

18. Среди широкого круга предполагаемых пользователей выделяется категория участников, которые оказывают *критически важные услуги* финансовым системам. Например, *критически важными услугами* для финансовой системы являются обработка платежей на крупные суммы и расчеты по ценным бумагам. Нарушения в оказании услуг этими *участниками финансового сектора*, немедленно заменить которых во многих случаях практически невозможно, может вызвать лавинообразный процесс нарушений в работе всей финансовой системы. Кроме того, на некоторых рынках могут присутствовать такие *участники финансового сектора*, чья неспособность выполнять обычные операции может в связи с той важной ролью, которую они играют на этих рынках, отрицательно сказаться на деятельности других участников рынка и вызвать лавинообразный процесс нарушений в работе всей финансовой системы. К таким *участникам финансового сектора* неизбежно предъявляют требования по увеличению обеспечения для гарантии *устойчивости* своих операций на случай *крупных операционных нарушений*. И наоборот — неспособность рядового участника *финансового сектора* продолжать свои операции в случае *крупного операционного нарушения* обычно не приводит к нарушению функционирования рынков, на которых действуют эти участники, за исключением случаев, когда они относятся к *критически значимым участникам рынка*. Принцип 3 дополнительно разъясняет суть этих различий между предполагаемыми пользователями и необходимость их учета при *управлении непрерывностью бизнеса*.

Финансовые органы

19. Применительно к настоящему документу *финансовыми органами* следует считать организации, осуществляющие функции регулирования и надзора в финансовом секторе. К ним относятся, например, органы пруденциального надзора, страховые компании и фирмы по работе с ценными бумагами, а также агентства по защите потребителей финансовых услуг и органы, ответственные за наблюдение за финансовыми рынками. Центральные банки, не имеющие надзорных функций, также относятся к этой категории: они имеют возможность вести наблюдение за работой *платежных и расчетных систем*⁷. В связи с тем, что полномочия *финансовых органов* различаются, подход к *управлению непрерывностью бизнеса*, который наиболее полно отвечает потребностям одного *финансового органа*, может не отвечать потребностям других.

20. Помимо обеспечения собственной *непрерывности бизнеса* в случае *крупного операционного нарушения*, *финансовые органы* имеют и более широкий круг обязанностей, например, сохранение и поддержание доверия населения к данной финансовой системе. Национальным правительствам может потребоваться консультация *финансовых органов* по вопросам распределения ресурсов и восстановления услуг. Чтобы дать *участникам финансового сектора* возможность сосредоточиться на *восстановлении критически важных операций* и оказании необходимых услуг своим клиентам, *финансовые органы* могут рассмотреть различные варианты административных послаблений. Таким образом, руководящие принципы, применимые к деятельности *финансовых органов*, в обязательном порядке предполагают необходимость понимания того, как *крупные операционные нарушения* влияют на работу *участников финансового сектора* и финансовой системы в целом. Следует выявлять участников, чья неспособность восстановить свои операции и возобновить нормальную деятельность в приемлемых временных пределах в наибольшей степени отразится на функционировании данной финансовой системы. В связи с тем что полномочия *финансовых органов* различаются (например, некоторые органы экономического надзора отвечают за общесистемные проблемы, а другие — нет), то степень, в которой положения какого-либо отдельного принципа распространяются на данный *финансовый орган*, может также быть различной.

Руководящие принципы обеспечения непрерывности бизнеса

21. Приведенные ниже руководящие принципы применимы как к *участникам финансового сектора*, так и к *финансовым органам*, за исключением Принципа 7, который относится только к *финансовым органам*. Поскольку роли и обязанности этих двух групп организаций в случае возникновения *крупного операционного нарушения* заметно различаются, то каждая из них может использовать положения того или иного принципа по-своему. Принципиальные различия в применении отдельных принципов освещаются в пояснительных материалах, завершающих описание каждого принципа.

22. Приводимые в настоящем документе принципы базируются на традиционных подходах к вопросам *управления непрерывностью бизнеса*.

⁷ Поскольку центральные банки несут ответственность за обеспечение финансовой стабильности в более широком смысле и в условиях действия нескольких юрисдикций, им скорее всего придется выполнять другие различные функции в случае *крупного операционного нарушения*. Применительно к настоящему документу центральные банки, выполняющие функции последней кредитной инстанции и функции по обеспечению денежно-кредитной политики, не подпадают под определение *финансового органа*.

- В Принципе 1 делается упор на то, что требования к *управлению непрерывностью бизнеса* относятся ко всем участникам *финансового сектора* и *финансовым органам* и вся полнота ответственности за *управление непрерывностью бизнеса* — в отличие от управления другими рисками — ложится на совет директоров и высшее руководство организации^{8, 9}.
- Принцип 2 советует организациям точно оценивать опасность и составлять планы на случай *крупного операционного нарушения*. Хотя такой подход может быть и непривычным для многих организаций, его очень важно придерживаться, учитывая участвовавшие случаи таких событий.
- Принцип 3 устанавливает, что *участники финансового сектора* должны сформулировать *цели восстановления*, отразить в них уровень потенциального риска этих участников для операций финансовой системы. *Участники финансового сектора*, которые оказывают *критически важные услуги* в рамках данной финансовой системы или могут служить причиной значительного риска для операций системы, должны придерживаться более высоких стандартов в *управлении непрерывностью бизнеса*, чем другие участники. Этот подход может быть непривычным для ряда *участников финансового сектора*. Поскольку меры, необходимые для повышения *устойчивости* финансовой системы, могут потребовать больших затрат, чем меры, которые такие участники предприняли бы по своей воле, то от *финансовых органов* требуется принять необходимое участие в определении их *целей восстановления*. *Цели восстановления* следует формулировать соразмерными уровню риска, который может исходить от данного участника, чтобы практически обеспечить целесообразный уровень *устойчивости*.
- Принцип 4 подчеркивает критически важное значение *плана обеспечения непрерывности бизнеса*, отражающего все аспекты осуществления внутреннего и внешнего обмена информацией в случае *крупного операционного нарушения*. Этот принцип еще раз поясняет, что четкий и регулярный обмен информацией при наступлении *крупного операционного нарушения* является необходимым условием выхода из кризиса и сохранения доверия населения.
- В Принципе 5 освещены особые случаи осуществления трансграничного обмена информацией при наличии *крупного операционного нарушения*. С учетом все углубляющихся взаимозависимостей финансовых систем, разделенных национальными границами, этот принцип предлагает *участникам финансового сектора* и *финансовым органам* применять *протоколы обмена информацией*, которые предусматривают осуществление трансграничного обмена информацией.
- Принцип 6 обращает особое внимание на то, что *планы обеспечения непрерывности бизнеса* должны быть эффективны и постоянно дорабатываться по результатам периодических проверок (тестирования).
- И наконец, для того чтобы убедиться, что *участники финансового сектора* используют необходимые подходы к *управлению непрерывностью бизнеса* с учетом целей восстановления, сформулированных в соответствии с Принципами 1 и 3, Принцип 7 рекомендует *финансовым органам* включить в круг своих обязанностей проверки процесса *управления непрерывностью бизнеса* и использовать их результаты при оценке *участников финансового сектора*.

Принцип 1. Ответственность совета директоров и высшего руководства

Участники финансового сектора и финансовые органы должны выработать всесторонние и эффективные подходы к управлению непрерывностью бизнеса. Советы директоров и высшее руководство организаций несут коллективную ответственность за непрерывность бизнеса организации.

23. *Управление непрерывностью бизнеса* должно быть составной частью общей программы управления рисками, разрабатываемой *участниками финансового сектора* и *финансовыми органами*. Политики, стандарты и процессы *управления непрерывностью бизнеса* должны быть внедрены во все сферы деятельности предприятия или по крайней мере использоваться организациями при осуществлении *критически важных операций*. *Всестороннее управление непрерывностью бизнеса* должно затрагивать не только технические вопросы, но и работу с персоналом. Тогда оно учитывает, что событие, представляющее опасность для *непрерывности биз-*

⁸ В настоящем документе речь идет о структуре управления, предусматривающей наличие совета директоров и высшего руководства организации. Следует понимать, что существуют значительные различия в законодательной и регулирующей деятельности разных стран, которые касаются функций советов директоров и высшего руководства организаций. В некоторых странах советы директоров обладают основной, если не исключительной, функцией по осуществлению надзора за деятельностью исполнительных органов (высшее руководство, общее руководство) и следят за выполнением исполнительными органами возложенных на них задач. По этой причине в ряде случаев такой совет является наблюдательным. Это означает, что совет директоров не имеет исполнительных функций. В других странах совет обладает более широким кругом полномочий, заключающихся в контроле всех аспектов управления работой банка. С учетом таких различий термины "совет директоров" и "высшее руководство" используются в данном документе не с целью определения правового понятия, а скорее для обозначения двух функций по принятию решений на уровне данной организации.

⁹ Не в каждом *финансовом органе* имеется совет директоров, так что в этом случае ссылки на совет директоров или на совет директоров и высшее руководство следует воспринимать как ссылки только на высшее руководство.

неса, может оказать воздействие на сотрудников и даже на их семьи и что во время события или непосредственно после него не все сотрудники окажутся в распоряжении организации.

24. Совет директоров и высшее руководство организации несут ответственность за эффективное *управление непрерывностью бизнеса*, за разработку и утверждение необходимой политики, направленной на повышение *устойчивости к крупным операционным нарушениям* и обеспечение *непрерывности бизнеса* в случае таких нарушений. Они должны отдавать себе отчет, что привлечение сторонних организаций к выполнению операций не означает перевода ответственности на провайдера услуг. Совет директоров и высшее руководство должны формировать и поддерживать в организации культуру производства, которая подразумевает высший приоритет *непрерывности бизнеса*. Это потребует значительных финансовых и человеческих ресурсов, чтобы реализовать и поддерживать такой подход организации к *управлению непрерывностью бизнеса*.

25. Необходимо внедрить определенные формы отчетности — для представления совету директоров и высшему руководству — по вопросам *непрерывности бизнеса* с информацией о статусе внедрения, имевших место происшествиях, результатах проверок и соответствующих планах действий по повышению *устойчивости* организации или ее способности восстанавливать определенные операции. Порядок *управления непрерывностью бизнеса* в организации должен быть доступен для контроля с участием независимой стороны — например, внутреннего или внешнего аудита. Кроме того, выявленные факты должны быть своевременно доведены до сведения совета директоров и высшего руководства.

26. Главным препятствием для принятия эффективных мер при наступлении операционного нарушения может быть временное замешательство. В связи с этим в разработанной организацией политике *управления непрерывностью бизнеса* должны быть четко прописаны роли, ответственность, полномочия, а также последовательность при замещении должностей. Высшее руководство должно отдавать себе отчет в том, что в ходе устранения нарушения потребуются пересмотреть приоритеты и переоценить ресурсы, чтобы действовать решительно и ускорить *восстановление*. Важно, чтобы во время нарушения кто-то мог взять на себя ответственность за управление *непрерывностью бизнеса*, например, команда кризисного управления, включающая представителей высшего руководства. Кроме того, высшее руководство должно принимать участие в обмене информацией о предпринимаемых организационных мерах в объеме, соответствующем размеру нарушения.

27. Если речь идет о *финансовом органе*, то совет директоров и высшее руководство должны быть уверены в способности данного органа обеспечивать достаточную гибкость для осуществления необходимых мер по адекватному и быстрому реагированию на самые различные ситуации, которые могут возникнуть в таких обстоятельствах. Учитывая наличие взаимозависимостей внутри финансовых систем, *финансовым органам*, которые несут общую ответственность за контроль за деятельностью данной финансовой системы, рекомендуется достичь соглашения о едином подходе к вопросам координации мер по реагированию на *крупные операционные нарушения*, затрудняющие работу данной системы.

Принцип 2. Крупные операционные нарушения

Участники финансового сектора и финансовые органы при формировании подхода к управлению непрерывностью бизнеса должны учитывать риск крупного операционного нарушения. Финансовым органам также следует оценить их собственную реакцию на потенциальные крупные операционные нарушения, которые могут затруднить проведение операций участниками финансового сектора или финансовой системой, за работу которой они несут ответственность.

28. В случае *крупных операционных нарушений* непрерывные операции участников финансового сектора и финансовых органов подвергаются значительному риску. Таким образом, все участники финансового сектора и финансовые органы должны учитывать вероятность возникновения *крупных операционных нарушений* в своих планах обеспечения *непрерывности бизнеса*. В каком объеме участники финансового сектора готовы восстановить свои операции после *крупного операционного нарушения*, должно определяться их конкретными характеристиками и структурой риска. Доступ к ресурсам, необходимым участнику финансового сектора для полного восстановления операций в период наступления *крупного операционного нарушения*, может быть ограничен. Поэтому этот участник должен с помощью *анализа влияния различных событий на непрерывность бизнеса* установить, какие деловые функции и операции необходимо восстановить в первую очередь, и определить соответствующие *цели восстановления* для этих операций.

29. Во время *крупного операционного нарушения* обеспечение работы финансовой системы будет задачей первоочередной важности в национальном, а возможно, и мировом масштабе. Подразумевается, что *финансовый орган* будет играть основную роль в контроле за работой тех финансовых рынков и участников *финансового сектора*, за работу которых он отвечает. При наличии у него соответствующих полномочий на *финансовый орган* могут возложить координацию мероприятия по возобновлению оказания *критически важных услуг* в финансовой системе.

30. *Крупные операционные нарушения* бывают разными по интенсивности, масштабам и продолжительности. Во многих случаях организации могли бы продолжать операции и на месте своего исходного расположения, обладая они достаточными резервными источниками энергии и другими важными ресурсами. Опыт недавних событий, однако, показал, что отдельные *крупные операционные нарушения* приводят к возникновению чрезвычайных событий, последствия которых могут быть масштабными, длительными или сочетать обе характеристики. При оценке эффективности подхода к управлению непрерывностью бизнеса для обеспечения должного реагирования на *крупные операционные нарушения* участники финансового сектора и финансовые органы должны оценить адекватность своих мероприятий по восстановлению по трем важным направлениям.

- Во-первых, организация должна позаботиться о том, чтобы ее *альтернативные места базирования* были достаточно удалены от района основного расположения и по возможности не зависели от одних компонентов физической инфраструктуры. В этом случае сводится к минимуму риск вывода из строя обеих территорий в результате наступившего события. В частности, *альтернативные места базирования* не должны обслуживаться той же системой энергоснабжения и телекоммуникационной сетью, что и основная территория.
- Во-вторых, организации следует рассмотреть вопрос о наличии достаточных объемов информации на *альтернативных местах базирования*, а также необходимого оборудования и систем, чтобы восстановить критически важные операции и оказывать критически важные услуги в течение достаточно длительного времени, если на основной территории объекты серьезно повреждены или туда затруднен доступ из-за последствий операционного нарушения.
- В-третьих, поскольку вероятны затруднения с использованием персонала основной территории, то в плане обеспечения непрерывности бизнеса должны быть предусмотрены меры для того, чтобы задействовать соответствующий по количеству и уровню подготовки персонал. Это позволит восстановить осуществление критически важных операций и оказание критически важных услуг на уровне, предусмотренном целями восстановления. Возможные подходы к обеспечению достаточным количеством персонала *альтернативных мест базирования* включают, например: специальные планы по привлечению персонала из других географических районов; размещение персонала на *альтернативных местах базирования* на постоянной основе (например, в случае распределения рабочих функций между двумя территориями); обучение смежным специальностям работников, располагающихся на *альтернативных местах базирования* или приглашаемых из других мест; обеспечение такого положения, когда часть работников, необходимых для выполнения требований по реализации целей восстановления, за любой промежуток времени будет перемещена с основной территории ведения бизнеса; прием на работу сотрудников, которые проживают от основного места расположения организации на предельном для ежедневных поездок расстоянии.

Принцип 3. Цели восстановления

Участники финансового сектора должны сформулировать для себя цели восстановления, учитывающие потенциальный риск, который они представляют для операций финансовой сферы. Предпочтительно, чтобы формулировки таких целей восстановления были согласованы с соответствующими финансовыми органами или разрабатывались ими.

31. Любой участник финансового сектора, столкнувшийся с крупным операционным нарушением, в связи с невозможностью выполнять свои функции способен отрицательно повлиять на функционирование других участников финансового сектора и всей финансовой системы в части завершения деловых операций. Поэтому участники финансового сектора должны оценить себя в качестве источника риска и повысить уровень управления непрерывностью бизнеса в тех областях, где неисполнение ими своих операций негативно повлияет на работу финансовой системы в целом. Желательно, чтобы соответствующие финансовые органы издавали инструкции, которые помогали бы участникам финансового сектора проводить оценку своей деятельности. В качестве примера критически значимых участников можно привести операторов платежной и расчетной системы, от которой зависят обработка и завершение операций (особенно когда невозможно заменить оператора), или участников финансового сектора, которые играют важную роль в предоставлении финансовых услуг в данном регионе.

32. Участники финансового сектора должны установить для себя цели восстановления, соразмерные уровню риска, который их деятельность может представлять для работы финансовой системы. Совет директоров и высшее руководство несут полную ответственность за содержание целей восстановления, хотя на практике цели восстановления отдельных бизнес-направлений часто разрабатываются менеджерами, работающими в данной области, или в ходе консультаций с ними. Желательно, чтобы финансовые органы участвовали в формировании целей восстановления в пределах своих полномочий. Наиболее важные цели восстановления обычно устанавливаются для тех участников финансового сектора, которые с наибольшей долей вероятности могут стать причиной нарушения работы финансовой системы в условиях крупного операционного нарушения в силу оказания ими критически важных услуг или их значимой роли для финансовой системы. Например, в случае

возникновения *крупных операционных нарушений*, произошедших в результате разрозненных событий¹⁰, *критически значимые участники финансового рынка* могут придерживаться цели восстановления *критически важных операций и услуг*, чтобы *время восстановления* не выходило за пределы дня наступления данного нарушения. А также, как правило, за это же время от них ожидается не только возобновление *критически важных операций и услуг*, но и нормальной деловой активности в этой сфере. Для других участников при формировании *целей восстановления* допускается устанавливать не столь жесткие рамки *времени восстановления*, а соответствующие влиянию их операций на финансовую систему или ожиданиям от них других *участников финансового сектора*. Рекомендуется, чтобы при оценке правомерности принятых организацией *целей восстановления* *финансовые органы* рассмотрели увеличивающиеся риски: незавершенной операции, ликвидности, неплатежеспособности и утраты доверия, — с которыми можно столкнуться при продолжительном нарушении деятельности финансовой системы.

33. В *целях восстановления* для определенных видов деятельности необходимо сформулировать ожидаемые уровни и *время восстановления*. Хотя нельзя гарантировать, что *цели восстановления* будут достигнуты при любых обстоятельствах, они должны служить *участникам финансового сектора* ориентирами при оценке их эффективности *управления непрерывностью бизнеса*. Наличие этих целей в некоторой степени гарантирует, что *участники финансового сектора*, для которых характерны подобные внешние риски, могут достичь соответствующего уровня *устойчивости*. При разработке *целей восстановления* также целесообразно определить временные рамки их реализации.

Принцип 4. Обмен информацией

Участники финансового сектора и финансовые органы должны включать в свои планы обеспечения непрерывности бизнеса процедуры для обмена информацией во время крупного операционного нарушения внутри организации и с соответствующими внешними сторонами.

34. Эффективный обмен информацией с соответствующими внутренними и внешними сторонами во время *крупного операционного нарушения* очень важен как для *участников финансового сектора*, так и для *финансовых органов*. На этапе начала нарушения эффективный обмен информацией жизненно необходим для точной оценки серьезности нарушения — воздействия на персонал, операции организации и на общую работу системы — и принятия решения о необходимости введения в действие *плана обеспечения непрерывности бизнеса*. С течением времени способность своевременно передавать наиболее важную информацию соответствующим сторонам становится критическим фактором для восстановления операций организации и всей финансовой системы до нормального уровня функционирования. Сохранение доверия населения как к отдельному *участнику финансового сектора*, так и ко всей финансовой системе требует обеспечения четкого и регулярного обмена информацией на протяжении всего *крупного операционного нарушения*.

35. Поэтому, а также в связи с дополнительным напряжением, которое часто сопутствует принятию решений при *крупном операционном нарушении*, *планы обеспечения непрерывности бизнеса*, разработанные *участниками финансового сектора и финансовыми органами*, должны содержать детальные процедуры и протоколы обмена информацией в чрезвычайных ситуациях. Например, в них *участнику финансового сектора* следует учесть внешние контакты (*финансовые органы, участники финансового сектора, население и другие заинтересованные стороны*) и предусмотреть наиболее эффективный способ обмена информацией с ними, а также внутри организации. Участнику может потребоваться необходимая для осуществления *плана обеспечения непрерывности бизнеса* информация: от *финансовых органов* и других *участников финансового сектора* — если она касается текущего состояния финансовой системы — и от организаций, предоставляющих услуги *физической инфраструктуры* — если она касается текущего состояния предоставляемых услуг. У *финансового органа* процедуры обмена информацией в чрезвычайных ситуациях должны, помимо всего прочего, отражать и более широкую область его ответственности. Например, *финансовому органу* требуется быть в курсе правительственных заявлений, сделанных во время кризиса, с тем чтобы успокоить участников рынка и население и проинформировать их о принимаемых мерах. Когда *финансовые органы* разделяют ответственность по наблюдению за группой из более чем одного *участника финансового сектора*, рационально назначить одного из них координатором в целях облегчения обмена информацией во время *крупного операционного нарушения*¹¹.

36. Процедуры обмена информацией между *участниками финансового сектора и финансовыми органами* должны в общем виде включать:

¹⁰ Требование, чтобы *время восстановления* не выходило за пределы дня, когда произошло данное нарушение, может быть неприменимо в случае пандемии, длительность которой может составлять не день или меньше, а недели. Однако даже в этих случаях подразумевается, что определенные *участники финансового сектора* будут стремиться к более важным *целям восстановления*.

¹¹ Более детальное рассмотрение понятия “координатор” см. в “Документе о координаторе”, Объединенный форум, февраль 1999 года (<http://www.bis.org/publ/joint02.pdf#page=105>).

- Определение ответственных за обмен информацией с персоналом и различными внешними акционерами. Эта группа может включать: представителей высшего руководства; ответственных за связи с общественностью; советников по юридическим и другим вопросам, а также ответственных за процедуры по обеспечению *непрерывности бизнеса* в данной организации. Эта группа должна иметь возможность обмена информацией с сотрудниками, размещенными на изолированных территориях, рассредоточенными по различным участкам или так или иначе удаленными от территории проведения основных деловых операций.
- Составление различных *протоколов обмена информацией*, которые уже существуют в данной финансовой системе и содержат информацию о контактах, предназначенную для местных *финансовых органов* и *участников финансового сектора*, для проведения оценки состояния финансовой системы и координации усилий по *восстановлению* операций. Существующие *протоколы обмена информацией* могут включать расписания телефонных конференций, которые разработаны профессиональными ассоциациями финансового сектора или рабочими группами при *финансовых органах*, а также процедуры двустороннего обмена информацией между крупнейшими международными биржами. Кроме того, необходимо рассмотреть вопрос о включении в протоколы информации по осуществлению контактов между официальными лицами и местными *организациями, действующими в чрезвычайных ситуациях* в районах месторасположения критически важных объектов.
- Рассмотрение проблем, которые могут возникнуть в ходе *крупного операционного нарушения*, например, необходимые меры при нарушении работы основных систем обмена информацией. В частности, для важнейших сотрудников эти меры могут включать средства прямого обмена информацией, что расширит диапазон используемых методов и средств обмена (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.).
- Использование *финансовыми органами* 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 электронной почты.
- Принятие мер по регулярному обновлению списка контактов и других элементов прямого обмена информацией, а также периодическая проверка каналов связи.

Принцип 5. Трансграничный обмен информацией

Процедуры обмена информацией для участников финансового сектора и финансовых органов на случай крупных операционных нарушений, затрагивающих несколько стран, должны предусматривать обмен информацией с финансовыми органами, действующими в пределах других юрисдикций.

37. В связи с углублением взаимозависимостей между участниками финансового сектора, функционирующими в пределах различных юрисдикций, все очевиднее, что воздействие *крупного операционного нарушения* может распространиться за пределы национальных границ. В этом случае при ликвидации последствий такого нарушения возникают дополнительные сложности. Хотя процедуры обмена информацией на национальном уровне могут быть достаточно подробно описаны в *планах обеспечения непрерывности бизнеса* многих участников финансового сектора и *финансовых органов*, необходимо уделять особое внимание подготовке к обмену информацией на случай нарушений международного масштаба.

38. Участники финансового сектора должны учитывать вероятность того, что нарушение их деловых операций, осуществляемых в условиях одной юрисдикции, затронет также операции их филиалов и дочерних организаций и может отразиться на работе финансовых систем, действующих в условиях других юрисдикций. Для подобных ситуаций разрабатываемые участником финансового сектора *протоколы обмена информацией* должны содержать случаи, когда ему понадобится связаться с соответствующими зарубежными *финансовыми органами*. *Финансовые органы* должны включать *протоколы обмена информацией* в свои *планы обеспечения непрерывности бизнеса*, чтобы наладить обмен информацией с *финансовыми органами* другой юрисдикции в случае возникновения *крупного операционного нарушения*, которое затрудняет (или может затруднить) непрерывное проведение операций международной финансовой системой. Разработанный для преодоления финансовых кризисов, а не событий, влияющих на *непрерывность бизнеса*, «Меморандум о взаимопонимании в области сотрудничества между органами банковского надзора, центральными банками и министерствами финансов стран ЕС в случае финансового кризиса» (2005)¹² является полезным примером того, чего можно достичь при наличии соответствующих *протоколов обмена информацией*. «Меморандум» содержит ряд прин-

¹² Данный «Меморандум о взаимопонимании» является конфиденциальным документом и недоступен для широкой публики. Пресс-релиз, который был выпущен одновременно с публикацией «Меморандума» в мае 2005 года, включает сведения о его целях, содержании и сторонах, подписавших документ.

ципов и процедур, относящихся к обмену информацией; мнения и оценки органов власти, которые могут быть потенциально вовлечены в кризисную ситуацию; перечень мероприятий по разработке отдельных планов по управлению кризисными ситуациями, а также порядок проведения учебных тренировок и тренировок на стрессоустойчивость.

39. Такие *протоколы обмена информацией* должны способствовать укреплению существующих трансграничных связей и разработке межгосударственных протоколов. В межгосударственных протоколах указывается, какие службы *финансовых органов* могут быть привлечены к участию в устранении последствий таких операционных нарушений, и перечисляются случаи, когда необходим прямой обмен информацией, включая перечень прямых контактов. К примерам такого перечня можно отнести “Перечень прямых контактов при управлении кризисом”, составленный в рамках Форума по финансовой стабильности: он включает центральные банки, органы надзора, финансовые управления и казначейства и важнейшие международные финансовые институты 30 стран. Другой пример — “Перечень прямых контактов органов банковского надзора”, разработанный Базельским комитетом по банковскому надзору (BCBS) и содержащий список прямых контактов между надзорными органами различных стран¹³. Вполне вероятно, что обмен информацией с *финансовыми органами*, находящимися под различными юрисдикциями, будет происходить одновременно на нескольких уровнях. При этом принимающие решения представители высшего руководства, а также сотрудники технических или специализированных служб одной организации будут общаться с соответствующими по уровню сотрудниками другой.

40. Чтобы достичь взаимопонимания в отношении событий, которые могут вызвать значительные трансграничные последствия, *финансовым органам* рекомендуется периодически обсуждать эти вопросы с *финансовыми органами*, находящимися в пределах других юрисдикций. Это будет способствовать достижению взаимопонимания по процедурам обмена информацией между ними и по вопросам, которые должны затрагиваться при этом. К вопросам, требующим освещения при наличии трансграничных нарушений, необходимо отнести, в частности, результаты воздействия нарушений на соответствующие рынки и последствия этих нарушений (в случае их наличия); вопросы, касающиеся закрытия или временного прекращения работы крупных финансовых рынков; изменения часов ведения торговых операций или периода осуществления клиринга и расчета по операциям, а также подробности любых нормативных послаблений, которые могут иметь место.

Принцип 6. Проверки (тестирование)

Участники финансового сектора и финансовые органы должны производить проверку своих планов обеспечения непрерывности бизнеса, оценивать их эффективность и соответствующим образом совершенствовать управление непрерывностью бизнеса.

41. Проверка способности восстановления *критически важных операций* в запланированном порядке является важной составной частью эффективного *управления непрерывностью бизнеса*. Такие проверки, которые могут принимать различные формы, должны проводиться периодически. При этом их характер, масштаб и частота проведения определяются критичностью операций и функций, ролью организации в проведении операций на рынках, а также изменениями финансового состояния организации в процессе ее деятельности или внешними условиями. Кроме того, в ходе таких проверок должна определяться необходимость доработать *план обеспечения непрерывности бизнеса* и другие аспекты *управления непрерывностью бизнеса* в организации. В некоторых случаях данная необходимость возникает в результате изменений и диктуется характером деятельности организации, уровнем ответственности, системами, программным обеспечением, составом аппаратных средств, персоналом, техническим оборудованием или внешними обстоятельствами. Независимый орган, например, внешний или внутренний аудит, должен провести оценку эффективности осуществления программ по проверке деятельности организации, изучить результаты проверок и сообщить о своих выводах высшему руководству и совету директоров. Высшему руководству и совету директоров следует своевременно и должным образом обеспечить решение проблем, связанных с любыми расхождениями и недостатками, о которых им докладывается.

42. *Финансовые органы* должны всячески содействовать тому, чтобы *участники финансового сектора*, которые могут быть источником риска для финансовой системы, проводили проверки выполнения операций на *альтернативных местах базирования* с привлечением соответствующих *критически значимых участников рынка* и операторов платежных и расчетных систем. Желательно также, чтобы *финансовые органы* и ключевые участники финансового сектора принимали участие в проведении проверок в пределах рынка или финансового сектора для оценки уровня *устойчивости* рынка в целом и совместимости стратегий *восстановления*, применяемых различными участниками. Поскольку такие широкомасштабные проверки требуют значительных

¹³ Эти перечни контактов предназначены для использования только перечисленными в них организациями и являются закрытыми для широкой публики.

затрат, то принятие решения об их проведении на уровне рынка или сектора должно основываться на анализе прибыль — расходы.

43. 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*.

Принцип 7. Контроль за управлением непрерывностью бизнеса со стороны финансовых органов

Финансовые органы должны включать в практику своей работы осуществление контроля за управлением непрерывностью бизнеса для проведения оценки участников финансового сектора, находящихся в сфере их ответственности.

44. *Финансовые органы* должны последовательно добиваться от участников финансового сектора разработки, внедрения и постоянной доработки эффективных методов *управления непрерывностью бизнеса*. *Финансовые органы* должны отвечать за внедрение контроля за *управлением непрерывностью бизнеса* для оценки участников финансового сектора. Характер, масштабы и частота проверок будут определяться содержанием их регулирующих или надзорных полномочий. Результаты полученных оценок дадут 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. *Финансовые органы* должны также оценить, предпринимают ли участники необходимые шаги для повышения эффективности *управления непрерывностью бизнеса* там, где это необходимо. В тех случаях, когда несколько *финансовых органов* несут общую ответственность за работу одного и того же участника *финансового сектора*, для них было бы полезно выработать единый порядок проведения таких проверок.

45. В процессе проверок состояния *управления непрерывностью бизнеса* *финансовый орган* призван оценить, насколько программа проведения проверок гарантирует возобновление участником деловых операций в планируемые сроки и на планируемом уровне.

Приложение I

Рассмотрение конкретного случая: крупномасштабная авария систем электроснабжения в США и Канаде в августе 2003 года

Событие

1. В четверг 14 августа 2003 года каскадные отключения систем электроснабжения на северо-востоке Соединенных Штатов и на значительной территории восточной части провинции Онтарио Канады привели к перерыву в подаче энергии, который в отдельных районах продолжался до конца недели.

Последствия

2. Совершенно неожиданный выход из строя электросети привел к отключению электросистемы общего пользования в таких крупных финансовых центрах, как Нью-Йорк и Торонто, отключения начались 14 августа примерно в 16.11 по местному времени. Благодаря автоматическому подключению резервных систем энергоснабжения на фондовых биржах, в клиринговых организациях и у значительного числа *участников финансового сектора*, расположенных в районах, затронутых отключениями, этим организациям удалось избежать неожиданного нарушения работы своих систем или потери важных данных. Поскольку рассматриваемое событие произошло ближе к концу рабочего дня и в начале нарушения не исключалась возможность террористического акта, сотрудники организаций либо были распущены по домам, либо сами под тем или иным предлогом предпочли покинуть деловой район Нью-Йорка. При этом многим пришлось идти пешком, ввиду того что на улицах были пробки, а городской транспорт в основном не работал. Однако не наблюдалось никакой паники, что, видимо, объясняется публичными заявлениями, сделанными представителями местных и федеральных властей не более чем через час после начала аварии. В них говорилось об отсутствии каких-либо оснований полагать, что данное отключение электроэнергии связано с террористическим актом. Участники финансовой системы в основном оказались в состоянии выполнить типичные для конца рабочего дня операции в обычном порядке.

3. Перерыв в подаче электроэнергии в Нью-Йорке и Торонто продолжался вечером и ночью, а также на следующий день (15 августа). Большинство крупных рынков ценных бумаг в США и Канаде смогли обеспечить работу в течение всего рабочего дня, тогда как рынки облигаций сократили часы торговли, чтобы дать брокерам больше времени добраться до дома или выехать на отдых в воскресные дни. Оптовые и розничные платежи, торги и расчеты осуществлялись с небольшими задержками. Подавляющее большинство банков для обеспечения работы своих наиболее крупных отделений использовали резервные источники электроэнергии. Уровень оказания розничных банковских услуг удовлетворял потребности потребителей, несмотря на то что многочисленные банкоматы, расположенные по всей территории затронутых аварией районов, в ночь на пятницу временно вышли из строя. Некоторые отделения банков, не оснащенные резервными источниками энергии, были в пятницу закрыты. Ряд провинциальных банков США не работал (прекратил все операции) в течение всего дня в пятницу в связи с отсутствием электроэнергии.

4. Из-за прекращения подачи электроэнергии финансовый сектор испытал также отдельные затруднения, связанные с работой систем телекоммуникации. В ряде случаев эти проблемы затронули целиком те телекоммуникационные сети, у которых мощность резервных источников энергии на коммутаторах центральных узлов связи оказалась недостаточной. Выяснилось, что резервные генераторы электроэнергии ряда фирм не могут обеспечивать работу внутренних телефонных систем. При этом цифровая телефонная связь вышла из строя, тогда как аналоговая система телефонной связи (которая питалась от собственных наземных линий и использовала обходную внутреннюю телекоммуникационную систему коммутации) продолжала функционировать. Вскоре перестали работать мобильные телефоны из-за перегрузок, недостаточной мощности резервных источников энергии в пунктах передачи и ретрансляции сообщений, а также в связи с тем, что пользователи не могли заряжать батареи своих мобильных телефонов.

5. Эти события заметно не повлияли на доверие потребителей к финансовым системам США или Канады. В целом потребители проявили терпение и способность адаптироваться к ситуации, в том числе с временным отсутствием доступа к услугам местных отделений и банкоматов. Не наблюдалось ни повышенного спроса на выдачу наличных денежных средств, ни массового изъятия депозитов, равно как и случаев распродаж на рынках взаимных фондов.

Реакция

6. Ряд участников *финансового сектора*, особенно из числа организаций, которые обеспечивали работу *платежных и расчетных систем*, на время перерыва в подаче энергии задействовали свои резервные электрогенераторы. Многие, кроме этого, в целях предосторожности подключили к работе свои объекты на *альтернативных местах базирования*.

7. Ряд организаций обеспечил себя резервными источниками энергии достаточной мощности в местах основного базирования в соответствии со своими *планами обеспечения непрерывности бизнеса*, и поэтому им не пришлось менять место проведения работ, тем более что непосредственная угроза безопасности для их сотрудников отсутствовала. Учитывая нарушения в работе городского транспорта, многие из этих организаций ввели в действие планы, предусматривающие размещение основных сотрудников на ночь в помещениях организации или поблизости от нее с целью обеспечения непрерывности проведения *критически важных операций*.

8. Отдельные участники *финансового сектора*, которые предпочли обойтись без использования своих *альтернативных мест базирования*, в итоге столкнулись с непредвиденными проблемами. Так, например, Американская фондовая биржа (Amex) не задействовала свой резервный торговый зал, расположенный вдали от места событий, поскольку предполагалось, что основной торговый зал биржи снабжен достаточно мощным запасным источником энергии. Однако 15 августа примерно в 2 часа ночи у муниципальных служб возникли перебои в подаче пара, необходимого для работы систем кондиционирования электронного оборудования в основном зале биржи. Когда это было обнаружено, уже не было времени, чтобы ввести в действие *альтернативные места базирования* и обеспечить их персоналом (*альтернативные места базирования* не были затронуты выходом из строя системы подачи пара в Манхэттене). Таким образом, фондовая биржа возобновила торги 15 августа после того, как был найден и установлен резервный парогенератор, соответственно поэтому торговая сессия в тот день была короче.

9. Американские и канадские *финансовые органы* ввели в действие *протоколы обмена информацией* с соответствующими *критически значимыми участниками рынка* и другими местными *финансовыми органами*. *Финансовые органы* провели вечером 14 августа и в течение 15 августа серию телефонных переговоров с подведомственными им учреждениями, находящимися в зоне отключения, с целью установить, как они справились с ситуацией и необходима ли им помощь в обеспечении проведения *критически важных операций*. Кроме того, *финансовые органы* провели за время отключения ряд межведомственных телефонных совещаний (в режиме конференц-связи) с биржами и клиринговыми организациями, что дало возможность органам надзора в области банковской деятельности, торговли ценными бумагами и фьючерсами обменяться информацией о реакции каждого из секторов на чрезвычайную ситуацию¹⁴.

10. *Финансовые органы* США пригласили представителей Нью-Йоркского бюро по управлению чрезвычайными ситуациями (NYCOEM) для участия в телефонных совещаниях с биржами и клиринговыми организациями, чтобы выяснить, как этот крупный финансовый центр реагировал на выход из строя *физической инфраструктуры*. В ходе этих совещаний представители NYCOEM смогли сообщить жизненно важную информацию, касающуюся состояния местных систем энергоснабжения и телекоммуникации и транспортных служб, а также вероятных сроков их восстановления. Кроме того, представители NYCOEM были ознакомлены с проблемами Amex, связанными с подачей пара, и сумели оказать помощь бирже, организовав установку резервного котла по производству пара. Это дало возможность Amex провести 15 августа торговую сессию, хотя и по сокращенной программе.

11. Заявления, сделанные представителями государственных служб безопасности и местных властей вскоре после начала отключений, по всей видимости, способствовали сохранению доверия потребителей к финансовым системам. Более того, это доверие скорее всего укрепилось благодаря сохранению работоспособности сектора финансовых услуг, включая такие значимые организации, как фондовые биржи.

Извлеченные уроки

12. После восстановления подачи энергии *финансовые органы* США и Канады провели анализ того, как они и подотчетные им участники *финансового сектора* реагировали на проблемы, возникшие в связи с рассматриваемым *крупным операционным нарушением*. В общем, эти обсуждения полученных уроков показали, что:

¹⁴ У многих крупных международных бирж имеются *протоколы взаимного обмена информацией*, разработанные на случай кризиса для обмена информацией, касающейся развития событий на одной бирже, которые могут иметь последствия для ведения операций с теми же продуктами торгов, что и на других биржах. Например, после событий 11 сентября 2001 года официальные лица ведущих бирж США информировали своих контрагентов на биржах Азии, Европы, Северной и Южной Америки о сроках возможного возобновления торгов на биржах США. Однако этот вопрос не поднимался во время отключения электроэнергии в 2003 году, поскольку Нью-Йоркская фондовая биржа (NYSE) и Национальная ассоциация дилеров по ценным бумагам (NASD) 14 августа примерно в 18.00 выпустили пресс-релизы с заявлениями, что они планируют вернуться к нормальному проведению торгов на следующий день. Тем самым они избежали необходимости связываться по телефону с официальными лицами других международных бирж.

- *Планы обеспечения непрерывности бизнеса и уровень устойчивости, соответствующие степени риска (который эти конкретные участники финансового сектора представляют для финансовой системы), имеют первостепенное значение в проведении критически важных операций при наличии опасности крупных операционных нарушений, которые могут возникнуть в результате массовых повреждений их инфраструктур. (Принципы 1, 2 и 3)*
- *Качество планов обеспечения непрерывности бизнеса повышается, если они подробно описывают потенциальные угрозы таких крупных операционных нарушений, включая утрату составных элементов физических инфраструктур, которые ранее не встречались. Тщательные проверки процедур и систем полезны тем, что они позволяют выявить и осветить ранее не встречавшиеся проблемы, связанные с выполнением критически важных операций во время крупного операционного нарушения. Таковы, например, случаи, когда ряду фирм не хватило мощности резервных источников энергии для обеспечения работы их телекоммуникационных систем или когда на Американской фондовой бирже полагали, что отключение электроэнергии не повлияет на подачу пара, необходимого для работы ее системы кондиционирования. (Принципы 2 и 6)*
- *Учитывая важность эффективного обмена информацией во время крупного операционного нарушения, участникам финансового сектора и финансовым органам необходимо учитывать вероятность влияния нарушений на работу телекоммуникационных систем. Внутренние телекоммуникационные системы и установленные на крышах зданий беспроводные передатчики должны иметь резервные источники энергии. Существенно поддержать работу телекоммуникационных систем в случае масштабного выхода из строя компонентов инфраструктуры могут: использование дополнительных систем связи — аналоговых телефонных линий и телефонов спутниковой связи, а также обеспечение достаточного количества запасных батарей для мобильных телефонов на местах. (Принцип 4)*
- *Существующие протоколы внутреннего и внешнего обмена информацией оказались очень полезными при управлении последствиями перерыва в электроснабжении для финансовых систем США и Канады на местном уровне. Их использование помогло осуществлять и координировать внутренние и внешние потоки информации для руководства местной власти, финансовых органов и органов управления чрезвычайными ситуациями, ответственных за восстановление физической инфраструктуры. Однако в своих высказываниях после окончания событий представители финансовых органов обеих стран признали, что дальнейшие консультации по составлению протоколов обмена информацией полезны для совершенствования классификации нарушений. Это — необходимое основание для начала обмена информацией на случай повторения подобных обстоятельств. (Принципы 4 и 5)*
- *Протоколы обмена информацией дали возможность критически значимым участникам рынка и ответственным за них финансовым органам и организациям, действующим в чрезвычайных ситуациях на местах, скоординировать планы мероприятий по проведению критически важных операций. (Принцип 4)*
- *Потребовались дополнительные усилия для того, чтобы организовать проведение многочисленных межведомственных и отраслевых телефонных совещаний с участием нескольких профессиональных финансовых ассоциаций. В результате была разработана сводная матрица вызовов, улучшившая координацию телефонных соединений отдельных финансовых органов, профессиональных финансовых ассоциаций и межведомственных рабочих групп на случай возникновения чрезвычайных обстоятельств. (Принцип 4)*
- *Составление для важнейших должностных лиц перечней участников прямого обмена информацией в случае возникновения операционного нарушения будет способствовать взаимодействию финансовых органов на национальном и международном уровнях. (Принципы 4 и 5)*

Приложение II

Рассмотрение конкретного случая: воздействие эпидемии атипичной пневмонии на гонконгские рынки торговли ценными бумагами в 2003 году

Событие

1. Эпидемия атипичной пневмонии, имевшая место в Гонконге в 2003 году, явилась первой крупной вспышкой в данном регионе за последние годы. Она началась в конце февраля 2003 года с прибытием из Китая носителя инфекции и, по официальным данным, закончилась 23 июня 2003 года, когда руководители Всемирной организации здравоохранения вычеркнули Гонконг из списка стран, пораженных эпидемией. До остановки распространения вирусная инфекция успела перекинуться на Канаду, Сингапур и Вьетнам.
2. Вспышке атипичной пневмонии в Гонконге предшествовала аналогичная в китайской провинции Гуандун. Впервые об эпидемии атипичной пневмонии в Гонконге сообщили местные СМИ. При этом следует отметить, что на ранних стадиях развития эпидемии в Китае от правительства Китая, китайских органов здравоохранения и других официальных источников поступала очень ограниченная информация об эпидемии. Это послужило почвой для появления и распространения в Гонконге различных слухов об эпидемии, и до тех пор, пока вспышка не была взята под контроль, уровень тревоги населения был очень высоким.

Последствия

3. Во время вспышки атипичной пневмонии в 2003 году только в самом Гонконге было зарегистрировано 1755 случаев заболевания и 300 смертельных случаев. Помимо того, что трагическая эпидемия унесла жизни многих людей, она породила страх и тревогу среди местных жителей и негативно отразилась на уровне занятости и экономике этого особого административного района в целом.
4. Эпидемия не оказала прямого воздействия на гонконгский сектор торговли ценными бумагами. Среди его работников инфекция распространилась незначительно, а у некоторых помещенных на карантин служащих сектора не было зарегистрировано признаков заболевания. Дали положительные результаты меры, принятые местными *финансовыми органами*, брокерскими фирмами и другими участниками рынка, чтобы замедлить распространение болезни и порожденной ею тревоги, охватившей местные деловые круги.

Реакция

5. Во время эпидемии на гонконгском рынке ценных бумаг действовали более 400 брокерских фирм, специализирующихся на торговле ценными бумагами, и 100 фирм, занимающихся торговлей фьючерсами, а также сотни консультантов по вопросам капиталовложений, руководителей фондов и других участников рынка. Хотя свыше половины товарооборота на рынке ценных бумаг приходится сегодня (и приходилось во время вспышки) на глобальные инвестиционные банки, большинство (более 350) брокерских фирм являются местными, обслуживающими розничный рынок. Брокерские фирмы, ведущие торговлю на рынках ценных бумаг, фьючерсов или опционов, должны получать лицензии на свою деятельность от Комиссии по ценным бумагам и фьючерсам (SFC), а кроме того, они обязаны участвовать в торговых операциях компании Hong Kong Exchanges and Clearing Limited (HKEx), контролирующей Биржу ценных бумаг и Биржу фьючерсов Гонконга.
6. Гонконгская Комиссия по ценным бумагам и фьючерсам действует на передовой линии регулирования деятельности рыночных посредников и компании HKEx. По всем сделкам с ценными бумагами, фьючерсами и опционами на фондовых рынках электронный клиринг и расчет осуществляются клиринговыми компаниями, принадлежащими HKEx.
7. Все соответствующие *финансовые органы*, а также большинство брокерских фирм и других участников рынка, включая операторов по системам клиринга и расчета по ценным бумагам, провели предупредительные мероприятия с целью замедления распространения атипичной пневмонии, хотя не все из них сделали это одновременно, на одном и том же этапе развития эпидемии. Так, например, на начальных этапах вспышки было недостаточно надежной информации об атипичной пневмонии и степени ее распространения в Гонконге. Только после того как в SFC узнали о предупредительных мерах, принятых фирмами, принадлежащими к мировому инвестиционному банковскому сообществу, ее руководство 26 марта 2003 года сформировало службу для

противоборства с воздействиями эпидемии на компанию и рынок в целом. Аналогичную службу создала также компания НКЕх. В ежедневной коллегиальной работе они вырабатывали политики и процедуры, отслеживали их исполнение и регистрировали случаи инфицирования участников рынка, персонала SFC или компании НКЕх и членов их семей.

8. Мероприятия соответствующих *финансовых органов* Гонконга, направленные на преодоление негативного воздействия вспышки, были различными у разных организаций. Среди них можно назвать следующие:

- Персоналу регулярно сообщалось о мерах, принимаемых организацией в связи со вспышкой, а также о том, как действовать в случае подозрения, что они заразились атипичной пневмонией. А следовало: сообщить об этом своему руководству, обратиться к врачам и не выходить на работу в течение 10-дневного инкубационного периода и далее, пока не будет подтверждено отсутствие у них атипичной пневмонии. Заболевшие служащие должны строго соблюдать режим карантина.
- В случае проникновения инфекции в офисы организаций для поддержания минимального уровня деятельности применялись самые разные подходы. Некоторые организации использовали так называемый метод разделенных групп, в соответствии с которым рабочая группа делилась на две подгруппы, способные поддерживать друг друга. На протяжении всего периода действия вспышки члены одной из подгрупп должны были работать дома. В других организациях дублирование деятельности обеспечивалось путем размещения подгрупп рабочей группы в разных офисах на весь период эпидемии. Поощрялось использование звонков в режиме конференц-связи вместо непосредственных контактов.
- Персоналу предложили отменить маловажные внешние контакты, а также временно приостановили проверки на местах. Ввели временные инструкции, предписывающие носить одежду, которую легко чистить и дезинфицировать. Беременных женщин досрочно отправили в предродовой отпуск.
- Всем служащим раздали защитные маски. Когда был исчерпан местный запас, SFC нашла новые источники их поставки. Служащим настоятельно рекомендовалось носить маски постоянно. Работающие с посетителями сотрудники должны были тщательно мыть лицо и руки мылом после каждого непосредственного контакта с посетителями.
- В течение дня ежечасно производилась влажная уборка туалетов, лифтов и других мест общего пользования, а в ночное время тщательно убрали и дезинфицировали офисные помещения. Был заключен договор с медицинской компанией о дезинфекции офисных помещений и организации карантина в случае эпидемии.

9. Среди мер, принятых соответствующими *финансовыми органами* Гонконга и направленных на преодоление воздействия вспышки на рынок, можно назвать следующие:

- Всем участникам рынка были разосланы инструкции с предписанием сообщать соответствующим органам о случаях заражения кого-либо из сотрудников и предусмотреть в *планах обеспечения непрерывности бизнеса* меры реагирования на такое развитие событий, а также процедуры *обеспечения непрерывности бизнеса*, применяемые к подобным вспышкам. Кроме того, участники рынка получали информацию, поступающую от местных органов здравоохранения.
- Участники биржевых операций были уведомлены о мерах, которые должны быть приняты в случае необходимости временно прекратить торговые операции при подтверждении фактов присутствия лиц, зараженных атипичной пневмонией в помещениях бирж. В частности, операционный зал биржи подлежал закрытию в течение 30 минут после того, как участникам биржевых операций будет сообщено о фактах инфицирования, и оставаться закрытым до окончания операционного дня для тщательной влажной уборки. Вновь открыть его можно будет только с разрешения медицинских служб или по истечении установленного срока карантина.
- Для отслеживания состояния зараженных сотрудников брокерских фирм и других участников рынка была создана специальная база данных.
- Работала "горячая линия" для ответов на вопросы инвесторов и других участников рынка по вопросам эпидемии и ее воздействия на местный сектор торговли ценными бумагами.

10. В рамках общих усилий, которые должны были свести к минимуму распространение инфекции, наладили свободный обмен информацией между членами гонконгского инвестиционного банковского сообщества. Возможно, в результате этого никто из служащих крупных инвестиционных банков не заразился атипичной пневмонией во время вспышки. Сотрудники более мелких розничных брокерских фирм также смогли избежать заражения. Кроме многочисленных мер, аналогичных принятым *финансовыми органами*, многие брокерские фирмы и другие участники рынка разработали следующие стратегии, направленные на преодоление внутреннего негативного воздействия вспышки:

- Проводились ежедневные совещания по вопросам обеспечения *непрерывности бизнеса* с обсуждением последних событий. Текущая информация об эпидемии и другие необходимые сведения доводились до сотрудников через сайты Интернета или в виде ежедневных сообщений по электронной почте.
- Некоторые фирмы приглашали медицинских работников в офисы на весь рабочий день.
- Чтобы свести к минимуму пребывание служащих в зонах повышенного риска, сотрудникам, обычно пользующимся общественным транспортом для поездок на работу, оплачивалось такси. Для тех служащих, которым все же приходилось использовать общественный транспорт, был введен гибкий график работы, позволяющий им приезжать на работу не в часы пик.
- Было резко сокращено число деловых поездок по Азиатскому региону, совершались только самые необходимые из них. Также действовали инструкции, требовавшие утверждения всех деловых командировок представителями высшего руководства. В некоторых фирмах было введено требование, в соответствии с которым гонконгские служащие, отправляющиеся с визитом за пределы Гонконга, должны были предварительно пройти врачебный осмотр.

Извлеченные уроки

11. Несмотря на то что вспышка атипичной пневмонии в 2003 году оказала относительно небольшое негативное воздействие на гонконгский сектор торговли ценными бумагами, существовала опасность, что эта вспышка станет причиной местных *крупных операционных нарушений*. И поскольку финансовый рынок Гонконга значим для глобального финансового рынка, это могло негативно отразиться на финансовых системах других юрисдикций. В Гонконге давно не было подобных бедствий, и данная вспышка стала реальным испытанием для *финансовых органов* в области управления обеспечением *непрерывностью бизнеса* и участников операций в секторе торговли ценными бумагами. Ниже перечисляются некоторые уроки, извлеченные из полученного опыта:

- В период вспышки компания SFC имела комплексный план действий в чрезвычайных обстоятельствах, который включал возможные операционные нарушения, способные повлиять на деятельность рынка, а также *план обеспечения непрерывности бизнеса*, предусматривающий меры обеспечения бесперебойности собственных операций. Данные планы были основаны на допущении, что в случае *крупных операционных нарушений* все сотрудники в фирмах и самой SFC будут присутствовать на своих рабочих местах и выполнять операции. Однако при атипичной пневмонии такое допущение могло оказаться несостоятельным. Подозрение об инфицировании хотя бы одного сотрудника привело бы к введению карантина для всего отделения, операции которого были бы прекращены как минимум на десятидневный срок. Поэтому указанные планы пришлось пересматривать с учетом возможного негативного воздействия эпидемии. (*Принцип 2*)
- Введение чрезвычайных мер применительно к вспышке атипичной пневмонии было облегчено наличием плана действий в чрезвычайных обстоятельствах и *планов обеспечения непрерывности бизнеса*. Хотя в этих планах не рассматривались сценарии, когда некому будет вести работы по какому-либо конкретному направлению или бизнесу в целом, они обеспечили надежную основу для решения многих задач, возникших в связи с эпидемией. Наличие у SFC и других организаций *планов обеспечения непрерывности бизнеса* и основы для принятия мер в случае операционных нарушений обеспечило им возможность эффективного реагирования. (*Принцип 1*)
- Организации могли извлекать уроки не только из своего опыта и на этой основе корректировать *планы обеспечения непрерывности бизнеса*. Используя гонконгский опыт, *финансовые органы* тех стран, в которые был занесен вирус атипичной пневмонии, после выявления первых же случаев заражения на своих территориях незамедлительно вводили в действие свои *планы обеспечения непрерывности бизнеса*. (*Принцип 1*)
- Эффективно действовать в критической ситуации было особенно трудно при отсутствии своевременной, полной и надежной информации. Это отрицательно сказывалось на выборе момента для введения в действие *плана обеспечения непрерывности бизнеса* и создавало ощущение беспомощности и тревоги, что, в свою очередь, негативно отражалось на результатах. В таких обстоятельствах эффективная система внутренних и внешних коммуникаций имела наиважнейшее значение для обеспечения высшего руководства в кратчайшие сроки необходимой для принятия решений исчерпывающей информацией. Это также позволяло помочь служащим принимать более обоснованные решения по работе и по вопросам, касающимся их семей. Связь между *финансовыми органами*, участниками рынка и правительством оказалась существенно важной для обеспечения осведомленности о положении дел, связанных с эпидемией, а также для выработки адекватных мер. (*Принцип 4*)
- При отсутствии процедур и *протоколов обмена информацией* и в условиях внутренних операционных нарушений невозможно было *финансовым органам* отвлечь внимание от национальной проблемы и обмениваться информацией с *финансовыми органами* других стран, не зная о том, с кем и как контактировать.

Таким был опыт *финансовых органов* Гонконга, полученный в результате вспышки атипичной пневмонии в 2003 году. Поскольку усилия *финансовых органов* Гонконга были полностью направлены на проведение мероприятий против вспышки, у них не было возможности поддерживать связь с *финансовыми органами* других стран, если не считать доклады на совещаниях организаций высокого уровня, устанавливающих международные стандарты. Следует также отметить, что ни один из иностранных *финансовых органов* не стал устанавливать связь со своими контрагентами в Гонконге, чтобы оценить потенциальное воздействие гонконгской вспышки на финансовую систему своей страны или с целью приобретения ценного опыта действий в условиях подобной эпидемии на случай возможного дальнейшего распространения вспышки атипичной пневмонии. (*Принцип 5*)

Приложение III

Рассмотрение конкретного случая: воздействие эпидемии атипичной пневмонии на канадский сектор торговли ценными бумагами в 2003 году

Событие

1. Вспышка атипичной пневмонии имела место в Канаде в 2003 году и в основном ограничилась районом Большого Торонто в провинции Онтарио. Наблюдались две волны вспышки: первая началась 13 марта, а вторая — 28 мая 2003 года.

Последствия

2. Вспышка атипичной пневмонии 2003 года не вызвала больших нарушений деятельности канадских фирм, занимающихся операциями с ценными бумагами. Несколько отдельных работников регулирующих органов или дилерских фирм во время вспышки содержались на карантине, однако ни у одного из них не появилось никаких признаков заболевания, и инфекция не получила распространения среди данной категории служащих. Ни один из *финансовых органов* и ни одна из дилерских фирм не сообщили о каких-либо негативных последствиях вспышки для своих операций, если не считать незначительных нарушений, происшедших вследствие переадресации звонков и писем сотрудников, работавших на *альтернативных местах базирования*.

Реакция

3. Операции с ценными бумагами в Канаде сосредоточены в шести крупных фирмах (все они представляют собой дилерские филиалы крупных банков), деятельность которых составляет приблизительно две трети общего дохода на данном сегменте рынка. Самый крупный рынок капитала находится в провинции Онтарио. Ответственность за регулирование операций с ценными бумагами в Канаде частично лежит на властях провинции. В дополнение к этому большинство дилерских фирм являются членами какой-либо саморегулируемой организации, ответственной за соблюдение правил обеспечения добросовестности участия и иное регулирование в сфере торговли акциями и ценными бумагами с фиксированным доходом в Канаде. Некоторые дилеры представляют собой фирмы с широким спектром деятельности, другие сосредоточивают свою работу на определенном сегменте рынка, например, на институциональном или розничном. Клиринг и расчет по ценным бумагам как на внутреннем, так и на международном рынках осуществляются клиринговым агентом, предоставляющим услуги по электронному клирингу.

4. В условиях эпидемии атипичной пневмонии *финансовые органы* и *участники финансового сектора* принимали различные меры. Регулирующие органы провинции Онтарио рассматривали данную вспышку как возможный источник нарушения нормального функционирования рынка и осуществляли постоянное отслеживание реакции на вспышку со стороны участников рынка. Некоторые *финансовые органы* договорились о совместном использовании офисов и предоставлении взаимного доступа к своим технологиям, заключали с органами власти соглашения о распределении объема работ, а также специальные соглашения с вендорами (внешними поставщиками услуг) о ведении ряда процессов данных *финансовых органов*.

5. В более общем смысле реагирование соответствующих *финансовых органов* и *участников финансового сектора* включало принятие всех или некоторых мер из нижеперечисленных:

- Проведение совещаний членов правления и высшего руководства фирм как при возникновении вспышки, так и в дальнейшем по мере необходимости с целью определения рисков для своих организаций и выработки соответствующих мер. По мнению большинства организаций, главным был риск, что организация не сможет обеспечить продолжение основной части или даже всех своих операций вследствие заболевания ее служащих или введения для них карантина на длительный срок.
- Формирование неинфицированных групп для выполнения определенных функций на *альтернативных местах базирования* или создание отдельных групп путем временного переселения выполняющих определенные функции служащих на другие этажи того же самого здания.
- Предоставление доступа к средствам ведения бизнеса лишь отдельным, определенным служащим, разрешение части из них работать дома, поощрение использования конференц-связи и других технических альтернатив непосредственным контактам, а в некоторых случаях даже рекомендации не выходить на работу;

- Запрет поездок в районы высокого риска инфицирования и санкции на карантин сотрудников, вернувшихся из поездок в такие районы, а также временную приостановку некоторых видов деятельности, чтобы свести к минимуму риск внешних контактов.
- Создание дополнительных линий связи и поддержание регулярной связи с сотрудниками для их обучения (например, доводя до их сведения рекомендации органов здравоохранения), а также для информирования о ситуации в целом с помощью объявлений на сайтах Интернета или телефонных информаторов; подготовка рекомендаций для служащих, обнаруживших у себя признаки заболевания, похожие на симптомы атипичной пневмонии, или полагающих, что они могли заразиться, — сообщать об этом своему руководству и соответствующим медицинским учреждениям.
- Принятие простых мер профилактики заражения, например, проявлять предельную осторожность при контактах с другими людьми, мыть руки (некоторые организации специально предоставили средство для дезинфекции рук), не допускать совместного пользования внешними устройствами персональных компьютеров и телефонными аппаратами.

Извлеченные уроки

6. Поскольку данная вспышка, по существу, оказала незначительное воздействие на канадский сектор торговли ценными бумагами, ответная реакция на нее со стороны *финансовых органов* и участников рынка почти во всех случаях имела предупредительный характер. Тем не менее из полученного опыта можно извлечь ряд нижеперечисленных уроков с точки зрения *управления непрерывностью бизнеса*:

- Воздействие вспышки было незначительным. Меры, принятые отдельными *финансовыми органами* и *участниками финансового сектора* в связи с ней, были различными. Каждая организация определяла свою деятельность, основываясь на оценке собственной роли для канадского сектора торговли ценными бумагами и характере выполняемых ею функций. (*Принцип 3*)
- Сценарии, предусматривающие невозможность нормального ведения бизнеса ввиду отсутствия на службе необходимого персонала из-за болезни или карантина во время вспышки, в явной форме не были отражены в *планах обеспечения непрерывности бизнеса* большинства организаций. Вскоре стало ясно, что инфицирование даже одного служащего может оказать негативное воздействие на всю деятельность организации, осуществляемую как в основном, так и на *альтернативных местах базирования*, причем в течение длительного времени. На основе полученного опыта организации изменили свои *планы обеспечения непрерывности бизнеса*, включив в них сценарии, предусматривающие вероятность возникновения значительного риска для жизни людей и целостности активов независимо от причин такого риска: стихийное бедствие, крупная авария или же преднамеренное действие. (*Принцип 2*)
- Члены правления и высшее руководство канадских организаций, относящихся к сектору торговли ценными бумагами, уже на ранних этапах возникновения эпидемии предприняли действия по оценке рисков для своих сотрудников, а также для организаций в целом. Были приняты разнообразные меры, сводящие к минимуму опасность заражения служащих вирусом атипичной пневмонии, в частности, их проинформировали о данном вирусе и механизмах его распространения. Возможно, именно благодаря быстрым эффективным мерам удалось предотвратить значительно более серьезное развитие событий. (*Принцип 1*)
- Соответствующие *финансовые органы* и *участники финансового сектора* осознали важность регулярного обновления *планов обеспечения непрерывности бизнеса* делали это на основе опыта, приобретенного в связи со вспышкой атипичной пневмонии. В частности, некоторые организации предприняли меры по введению ряда ограничений в своих *альтернативных местах базирования*, например, по числу автоматизированных рабочих мест или по количеству средств связи. (*Принцип 2*)
- Обеспечивать выполнение требований, предъявляемых к корпоративным системам связи в нештатных ситуациях, следует не во время чрезвычайных обстоятельств, а в период нормального функционирования рынков. Их задачи во время эпидемии атипичной пневмонии в основном касались поддержания связи со служащими, находящимися в различных точках вне пределов основных мест ведения бизнеса (например, в *альтернативных местах базирования* или у себя дома), для предоставления им информации об эпидемии, а также для переговоров по вопросам основной деятельности. (*Принципы 4 и 5*)

Приложение IV

Рассмотрение конкретного случая: землетрясение в японской префектуре Ниигата в 2004 году

Событие

1. 23 октября 2004 года в Японии произошло землетрясение силой 6,8 балла по шкале Рихтера, от которого пострадал район Тюэцу префектуры Ниигата. За землетрясением последовала целая серия толчков, которые продолжались в течение двух месяцев.

Последствия

2. Землетрясение причинило значительный ущерб *физической инфраструктуре*, включая здания. Однако негативные последствия землетрясения для финансовой системы и экономики страны в целом были незначительными по сравнению с событиями 11 сентября 2001 года в США и землетрясением в Хансин-Аваджи 17 января 1995 года, при котором была разрушена значительная часть японских городов Кобэ и Осака. Относительно небольшое разрушительное действие землетрясения объясняется тем, что оно произошло в сельской местности и в субботу — до начала банковских операций в понедельник было два нерабочих дня, в течение которых предпринимались необходимые меры по ликвидации последствий землетрясения.

3. Основным фактором, исключающим возможность продолжения нормальной работы финансовых учреждений, явились разрушения *физической инфраструктуры*, включая здания. В частности, возникли трудности, связанные с транспортировкой служащих, наличных денежных средств, счетов, почты и других предметов, необходимых для работы, а также с размещением служащих, покинувших во время землетрясения опасные дома и офисы. Потребовалось временно закрыть часть отделений финансовых учреждений из-за повреждения их зданий. Стали недоступны некоторые банкоматы, установленные вне помещений. По указанию государственных органов, ответственных за эвакуацию населения, некоторые финансовые учреждения были вынуждены приостановить свои операции.

4. Большинство финансовых учреждений, расположенных в местах вынужденного перерыва в энергоснабжении, смогли продолжить свои операции, перейдя на резервные источники электропитания, а здания их компьютерных центров, конструкция которых предусматривала использование систем поглощения сейсмических колебаний, выдержали подземные удары. В большинстве случаев безотказно функционировали линии связи банкоматов и другие автоматические устройства. Повреждения оборудования финансовых учреждений были минимальными главным образом благодаря мерам грозовой защиты, которые оказались весьма полезными для защиты от землетрясения, а также благодаря *планам обеспечения непрерывности бизнеса*, разработанным с учетом опыта Хансин-Аваджийского землетрясения.

Реакция

5. Министерство финансов и Банк Японии провели оценку состояния дел в районе землетрясения и подтвердили тот факт, что характер и размеры ущерба в данном районе позволяют применить “Закон о помощи при стихийных бедствиях”. На основании этого закона местные власти приняли ряд мер: предоставили жилье жертвам землетрясения и оказали другую помощь.

6. *Финансовые органы* Японии настаивали на необходимости принятия финансовыми учреждениями “Финансовых мер, связанных с ущербом от землетрясения”, т.е. специальных мер, сводящих к минимуму негативные последствия землетрясения для отдельных лиц, находящихся в зоне бедствия. В их числе можно назвать, например, указания банкам — выдавать наличные денежные средства в случае утери удостоверения или банковской расчетной книжки и заменять загрязненные, порванные или иным способом поврежденные банкноты, а также указания страховым компаниям — немедленно выплачивать страховые вознаграждения и продлить сроки уплаты страховых взносов.

7. Из-за большого числа звонков с мобильных телефонов *финансовые органы* не сразу смогли связаться с финансовыми учреждениями в районах землетрясения. При этом оказались полезными те телефонные номера, которые сотрудники финансовых учреждений и *финансовых органов* использовали ранее для неформальных контактов во вне рабочее время.

8. Японские власти ввели специальный порядок оповещения по телефону органов государственной власти, таких, как Секретариат кабинета министров, Министерство финансов, Банк Японии, Управление по финансовым услугам, Управление по мерам противодействия стихийным бедствиям префектуры Ниигата, администрация префектуры Ниигата, а также ряда промышленных организаций. Большинство органов власти на начальной стадии реагирования использовали специально выделенную телефонную сеть, тогда как центральная беспроводная связь применялась для контактов с Секретариатом кабинета министров и другими органами власти, имеющими отношение к создавшейся ситуации.

9. Большинство финансовых учреждений уже на следующий день после землетрясения смогли уведомить о том, что их служащие находятся в безопасности, а также о характере и степени ущерба, нанесенного их производственным объектам. Другие финансовые учреждения, однако, затруднились доложить о своем состоянии даже через несколько дней после начала происшествия. Финансовым учреждениям предлагалось сообщить в финансовое управление префектуры Ниигата, а также в Ниигатское отделение Банка Японии о понесенном ими ущербе, а также о том, могут ли они выполнять свои функции.

10. Перед землетрясением многие компании, осуществлявшие свой бизнес в районе Тюэцу префектуры Ниигата, имели тщательно разработанные политики, предусматривающие наличие резервных источников электропитания и линий связи, поскольку основные источники электропитания и линии связи могли быть выведены из строя в связи с высокой частотой наблюдаемых в данном районе гроз, сопровождающихся разрядами молний. Благодаря этому более 90% помещений местных банков в префектуре Ниигата, предназначенных для оказания розничных услуг, были оснащены собственными установками по выработке электроэнергии.

11. В тех районах, где транспортная инфраструктура получила серьезные повреждения, финансовые учреждения использовали альтернативные маршруты транспортировки денежных средств. Некоторые учреждения имели совместно используемые с другими финансовыми учреждениями схемы, что позволило обеспечить быструю доставку денежных средств партнерам по бизнесу. Хотя обычно финансовые учреждения в Японии не работают по субботам и воскресеньям, многие из финансовых учреждений района, пострадавшего от землетрясения, были открыты в субботние и воскресные дни. Кроме того, многие из них предложили кредиты с низкой процентной ставкой, предназначенные для удовлетворения особых потребностей клиентов в данном районе.

12. *Финансовые органы* дали указания страховым компаниям оперативно удовлетворять требования о выплате страхового возмещения в соответствии с полисами страхования от ущерба, причиненного пожарами и землетрясениями и в первую очередь обеспечить функционирование своих центров обслуживания (местных офисов, ответственных за работу с требованиями о возмещении ущерба). Таким образом, были разработаны *планы обеспечения непрерывности бизнеса* с акцентом на деятельность центров обслуживания. Кроме того, страховые компании смогли эффективно проверить оценку размеров крупномасштабных потерь и страховых платежей, а также предоставить достаточные наличные денежные средства для покрытия требований о выплате страхового возмещения лицам, пострадавшим от землетрясения в районе Тюэцу префектуры Ниигата.

Извлеченные уроки

13. К урокам, извлеченным из опыта предотвращения последствий землетрясения в префектуре Ниигата (Япония), относятся следующие:

- Тот факт, что имело место минимальное нарушение работы финансовых учреждений в районе землетрясения, объясняется главным образом наличием *планов обеспечения непрерывности бизнеса*, разработанных с учетом опыта Хансин-Авадзийского землетрясения, а также средств противогрозовой защиты, которые были в данном районе в связи с частыми разрядами молний. (*Принципы 1 и 2*)
- Повышают *устойчивость* организации к указанным разрушительным факторам и способствуют ее восстановлению *планы обеспечения непрерывности бизнеса*, в которых подробно описаны необходимые действия на случай выхода из строя систем телекоммуникации, энерго-, газо- и водоснабжения и транспортная система в районе землетрясения, а также учтены другие потенциальные угрозы природного характера или возникающие в результате человеческой деятельности. Многие финансовые учреждения в районе бедствия удостоверились, что заранее отработанная совместно с другими финансовыми учреждениями и предусмотренная договорами по оказанию услуг схема необходима и полезна для их функционирования в период катастрофы. (*Принцип 2*)
- После землетрясения в префектуре Ниигата укрепилось доверие общества к финансовой системе. Это объясняется тем, что финансовые учреждения в пострадавшем районе смогли выстоять в период бедствия, а затем быстро восстановить нормальный режим работы. Для клиентов финансовых учреждений в районе землетрясения был прерван лишь на минимальный срок доступ к розничным финансовым услугам. (*Принцип 3*)

- Доступ к различным каналам связи и средствам передачи информации, обычно используемым для контактов в нерабочее время, оказался полезным для координации мер по реагированию финансовых учреждений и соответствующих органов власти на *крупные операционные нарушения*. У всех заинтересованных организаций имелись *протоколы обмена информацией*, которые были доступны, включали сведения о контактах, что сделало их полезными во время ликвидации последствий землетрясения. (*Принцип 4*)
- Финансовые учреждения в районе Тюэцу обычно проводят проверку своих резервных источников электропитания и эвакуационных процедур не реже чем раз в год, что сыграло свою положительную роль для обеспечения *устойчивости* к разрушениям от землетрясений. (*Принцип 6*)

Приложение V

Рассмотрение конкретного случая: террористические акты, совершенные в Лондоне 7 июля 2005 года

Событие

1. 7 июля 2005 года в лондонском метро приблизительно в 8 часов 50 минут утра прогремели три мощных взрыва, а часом позже произошел взрыв в автобусе на Тэвистокской площади. Позже выяснилось, что все четыре взрыва произвели террористы-самоубийцы. Это был первый случай совершения террористических актов подобного рода в Великобритании. В результате взрывов погибло более 50 человек, а число раненых составило 700 человек. Довольно длительное время в Лондоне не работал общественный транспорт.

Последствия

2. Эти террористические акты, приведшие к гибели и ранениям большого числа людей, безусловно, являются трагическими. Они не были непосредственно направлены против финансового сектора и оказали незначительное негативное воздействие на финансовую систему. Тем не менее они косвенно воздействовали на финансовый сектор, нарушив работу транспортной системы, связи и сделав недоступной частную собственность персонала во временно закрытых зонах.

3. Финансовые рынки оказались достаточно устойчивыми, несмотря на то что 7 июля объем торгов достиг рекордных уровней.

Реакция

4. Большинство поставщиков *критически важных услуг* пострадали от небольших физических разрушений, хотя одна из компаний все же была вынуждена переехать в другое здание. При этом она не прерывала свою деятельность. Ряду других компаний пришлось внести некоторые изменения в свои обычные операционные системы, чтобы обеспечить их эффективное функционирование в условиях необычно возросшего объема торгов, а также в связи с нехваткой персонала в некоторых местах. Принятые меры возымели должное действие.

5. В условиях рекордных объемов торгов 7 июля 2005 года в целях обеспечения обычной упорядоченности рынка и возможности его участникам эффективно функционировать Лондонская фондовая биржа объявила о введении режима “быстрого рынка” (в соответствии с которым временно снимались некоторые обязательства участников) и временном прекращении использования автоматизированной обработки входных данных (Automated Input Facilities). Эти ограничения были сняты перед закрытием аукциона, которое, однако, прошло вполне спокойно.

6. Хотя произошедшие события непосредственно затронули лишь несколько фирм, многие из них приняли такие меры предосторожности, как подготовка *альтернативных мест базирования*.

7. Деятельность *финансовых органов* Великобритании не была существенно затронута происшедшими террористическими актами, и они смогли уже на раннем этапе отреагировать на случившееся. На основе контактов с *участниками финансового сектора* и собранной информации они подготовили заключение, в котором оценили причиненный ущерб и степень риска, которому подвергся финансовый сектор.

Извлеченные уроки

8. Для более точной оценки негативного воздействия террористических актов на финансовый сектор и принятых им ответных действий *финансовые органы* Великобритании сразу же после рассматриваемых событий провели обследование крупных финансовых учреждений. Данный анализ показал, что они извлекли из происшедшего следующие важные уроки.

- Некоторые финансовые учреждения, задействовавшие *альтернативные места базирования*, выразили озабоченность по поводу возможностей поставщиков резервных средств совместного пользования удовлетворить потребности фирм в случае широкомасштабных терактов. Кроме того, в связи с совместным использованием *альтернативных мест базирования* они озабочены неопределенностью критериев при выборе приоритетов, которыми должны руководствоваться поставщики, и доли совместно используемого пространства. (*Принцип 2*)

- В целом, по мнению большинства финансовых учреждений, их *планы обеспечения непрерывности бизнеса* сослужили им в тот день хорошую службу и оказались достаточно гибкими для использования в данном случае. Выяснилось, что при составлении *планов обеспечения непрерывности бизнеса* во многих финансовых учреждениях основное внимание уделяется возможным последствиям от нарушений и процессам принятия решения, а не характеру разрушения. Это обеспечивает большую гибкость планов и позволяет им адекватно реагировать в широком диапазоне вероятных сценариев. Такой подход, учитывающий возможные последствия, особенно хорош для тех финансовых учреждений, основной персонал которых четко знает свои область ответственности и функции, прошел соответствующую подготовку и многократно отрепетировал свои действия. (*Принцип 2*)
- В своем большинстве финансовые учреждения в ходе проведенного после рассматриваемых событий обследования выразили удовлетворение уровнем прямых контактов и поддержки, которую они получали от соответствующих государственных регулирующих органов. Однако они оценили важность более тесной связи с *финансовыми органами* в течение дня, чтобы иметь возможность получать сведения о состоянии различных финансовых рынков. (*Принцип 4*)
- Большинство финансовых учреждений указало по меньшей мере несколько областей, в которых можно улучшить связь между организациями. В качестве главных препятствий для обеспечения эффективной связи называлась работа мобильных телефонных линий, хотя данный фактор, казалось бы, не оказал существенного воздействия на основные бизнес-операции. Почти все опрошенные финансовые учреждения заявили о том, что, проанализировав свой опыт, они намереваются внести ряд изменений в *планы обеспечения непрерывности бизнеса*. По всей вероятности, такие изменения будут направлены, в частности, на улучшение мероприятий по переходу на аварийный режим работы в том случае, если основные технические средства связи окажутся ненадежными в нештатной ситуации. (*Принцип 4*)
- Для мониторинга событий наиболее ценным источником информации, по мнению респондентов, в наши дни являются спутниковые средства связи. Однако, как указала почти половина обследованных финансовых учреждений, их группы управления кризисной ситуацией не имели прямого доступа к этим средствам связи. В ряде случаев сотрудники финансовых учреждений, имевшие прямой доступ к спутниковым средствам связи, обладали более свежей информацией, чем группы управления кризисной ситуацией. Согласно общему мнению официальные информационные каналы порой давали не настолько актуальную информацию, как независимые СМИ, хотя есть понимание, что официальные сообщения требуют более тщательной проверки. (*Принцип 4*)
- Происшедшие события практически не оказали негативного воздействия на сети передачи данных, однако резкий всплеск числа электронных сообщений снизил скорость их доставки. Замедлился и выход в Интернет. (*Принципы 4 и 6*)
- Для финансовых учреждений главным приоритетом были люди. Но вполне закономерно, что этот подход был трудно реализуем из-за остановки общественного транспорта и перегрузки сетей мобильной связи. (*Принципы 1, 2 и 3*)
- Террористические акты происходили в такое время дня, когда большинство сотрудников финансовых учреждений уже начали или готовились начать работать. Поэтому учреждениям не угрожало отсутствие основного персонала на рабочих местах. Однако часть персонала многих финансовых учреждений с трудом смогла добраться до работы. Ясно, что для обеспечения своевременного прибытия сотрудников на работу нужно использовать различные способы. В большинстве финансовых учреждений полного присутствия удалось достичь только через три часа. Еще труднее было добраться до финансовых учреждений посетителям и партнерам по контрактам — только половина из них смогла это сделать. (*Принцип 4*)
- Большинство финансовых учреждений проявило инициативу, обеспечив безопасность своих сотрудников. Лишь немногие фирмы имели официальные планы действий в чрезвычайных обстоятельствах, но реализовать их в конкретной ситуации оказалось сложно. Некоторые финансовые учреждения указали на тот факт, что информации официальных органов было недостаточно для координации планов транспортировки и эвакуации персонала. Так, отдельные финансовые учреждения не имели необходимых для планирования действий данных о происходящем. (*Принцип 6*)
- Многие финансовые учреждения рекомендовали тем работникам, без которых можно было обойтись, остаться дома на следующий день после теракта. Эта рекомендация главным образом основывалась на предположении, что общественный транспорт еще не будет функционировать в полную силу. Многие сотрудники смогли работать дома, воспользовавшись технологией дистанционного доступа к компьютерным сетям своих учреждений. Тем не менее в некоторых финансовых учреждениях имело место несанкционированное отсутствие на рабочих местах более 20% персонала из-за опасения новых террористических актов. (*Принцип 3*)

- События 7 июля 2005 года вновь подтвердили первоочередность стоящей перед *финансовыми органами* Великобритании задачи осуществлять регулярный полномасштабный контроль и анализ *устойчивости* финансового сектора Великобритании к воздействию внешних факторов. (*Принципы 6 и 7*)
- Связь с зарубежными *финансовыми органами* и *участниками финансового сектора* во время событий 7 июля 2005 года осуществлялась в основном по инициативе зарубежных организаций, протекала спокойно и в большинстве случаев касалась происходивших событий. Это объясняется тем, что *финансовые органы* Великобритании уже на раннем этапе заявили о том, что указанные события не создали существенной угрозы для финансового сектора страны и не увеличили риски, связанные с деятельностью заграничных филиалов. Тем не менее *финансовые органы* Великобритании проводят анализ своих *протоколов обмена информацией*, учитывая опыт, полученный в ходе данных событий. Что касается информационных обменов, то следует рассмотреть обстоятельства, при которых *финансовые органы* в стране, где произошли *крупные операционные нарушения*, должны связываться с *финансовыми органами* и наиболее *значимыми участниками рынка* в других странах, с которыми они поддерживают деловые отношения. Сюда могут, в частности, относиться события, при которых создается опасность негативных трансграничных последствий, поэтому *финансовые организации* других юрисдикций должны быть поставлены в известность о происходящих в стране событиях. (*Принцип 5*)

Приложение VI

Библиография

Австралийское агентство по экономическим нормативам для банков (2005, апрель): *Руководящий документ AGN 232.1 (Уполномоченные законом кредитные учреждения) и GGN 222.1 (Неспециализированные страховые компании), Оценка рисков и управление непрерывностью бизнеса.*

<http://www.apra.gov.au/Policy/loader.cfm?url=/commonspot/security/getfile.cfm&PageID=8529> и
<http://www.apra.gov.au/General/loader.cfm?url=/commonspot/security/getfile.cfm&PageID=8532>.

— ” — (2005, апрель): *Экономические нормативы APS 232 (Уполномоченные законом кредитные учреждения) и GPS 222 (Неспециализированные страховые компании), Управление непрерывностью бизнеса.*

<http://www.apra.gov.au/Policy/loader.cfm?url=/commonspot/security/getfile.cfm&PageID=8528> и
<http://www.apra.gov.au/General/loader.cfm?url=/commonspot/security/getfile.cfm&PageID=8531>.

Банк Италии (2004, июль): *Continuità operativa in casi di emergenza (Инструкция по управлению непрерывностью бизнеса), Bollettino di Vigilanza, стр. 7–13.*

http://www.bancaditalia.it/vigilanza_tutela/vig_ban/pubblicazioni/boll_vig/anno04/bolvig_07_04.pdf#page=11.

Банк Японии (2003, июль): *Планирование непрерывности бизнеса в финансовых учреждениях.*

<http://www.boi.or.jp/en/set/03/fsk0307a.htm>.

— ” — (2003, сентябрь): *Планирование непрерывности бизнеса в Банке Японии.*

<http://www.boi.or.jp/en/about/03/sai0309a.htm>.

Банк Франции (2004, ноябрь): *Устойчивость к внешним возмущениям инфраструктур торговли после закрытия рынка и платежных систем, Обзор финансовой устойчивости, стр. 107–114.*

http://www.banque-france.fr/gb/publications/rsf/rsf_112004.htm.

Комитет по платежным и расчетным системам (2001, январь): *Основные принципы для системно важных платежных систем.*

<http://www.bis.org/publ/cpss43.htm>.

— ” — / Международная организация комиссий по ценным бумагам (2001, ноябрь): *Рекомендации для систем расчета по ценным бумагам.*

<http://www.bis.org/publ/cpss46.htm>.

Комиссия Европейских сообществ (2005, ноябрь): *Зеленая книга по Европейской программе для защиты критически важной инфраструктуры.*

http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2005/com2005_0576en01.pdf.

Центральный банк Нидерландов (2004): *Основа для оценки планирования непрерывности бизнеса применительно к платежным системам и системам расчетов по ценным бумагам.*

http://www.dnb.nl/dnb/bin/doc/Assessment%20framework_tcm13-49071.pdf.

Европейский центральный банк (2001): Меморандум о взаимопонимании касательно сотрудничества между органами по надзору за платежными системами и органами по надзору за деятельностью банков на третьем этапе создания экономического и валютного союза.

<http://www.ecb.int/press/pr/date/2001/html/pr010402.en.html>.

— ” — (2003): Меморандум о взаимопонимании по принципам высокого уровня взаимодействия между органами надзора за деятельностью банков и центральными банками Европейского союза в ситуациях кризисного регулирования.

http://www.ecb.int/press/pr/date/2003/html/pr030310_3.en.html.

— ” — (2005): Меморандум о взаимопонимании по взаимодействию между органами надзора за деятельностью банков, центральными банками и министерствами финансов Европейского союза при финансовых кризисах.

http://www.ecb.int/press/pr/date/2005/html/pr050518_1_en.html.

— ” — (2005): Вопросы непрерывности функционирования платежных систем.

<http://www.ecb.int/ecb/cons/previous/html/pavsvsbusinesscontinuity.en.html>.

Федеральный совет по надзору за финансовыми учреждениями (2003): Справочник по информационным технологиям, связанным с планированием непрерывности бизнеса.

http://www.ffiec.gov/ffiecinfobase/booklets/bcp/bus_continuity_plan.pdf.

Совет управляющих Федеральной резервной системой, Управление контролера денежного обращения (ОСС) и Комиссия по ценным бумагам и биржам, США (2003): Межведомственный документ по рациональным практическим методам повышения устойчивости к внешним возмущениям финансовой системы США.

<http://www.federalreserve.gov/boarddocs/press/bcreg/2003/20030408/default.htm>.

Управление по финансовым услугам Великобритании (2003): Матрица рисков при управлении непрерывностью бизнеса.

<http://www.fsc.gov.Uk/upload/public/attachments/6/bcmriskmatrix.pdf>.

— ” — (2002): Системы операционных рисков и их контроль. Консультативный документ № 142 Управления по финансовым услугам Великобритании.

<http://www.fsa.gov.uk/pubs/cp/cp142.pdf>.

— ” — (2002): Основанный на рисках анализ управления непрерывностью бизнеса в крупных финансовых группах после 11 сентября 2001 года.

http://www.fsc.gov.Uk/upload/public/Files/1/fsa_bcm_paper_2002-09.pdf.

Комитет по финансовой устойчивости, Бельгия (2004): Рекомендации по планированию непрерывности бизнеса, данные Комитетом по финансовой устойчивости.

http://www.cbfa.be/eng/aboutcbfa/cfs/pdf/business_continuity_planning.pdf.

Денежно-кредитное учреждение Гонконга (2002, декабрь): Руководство по политике, проводимой надзорными органами (“SPM”) ТМ-G-2: планирование непрерывности бизнеса.

<http://www.info.gov.hk/hkma/eng/bank/spma/attach/TM-G-2.pdf>.

Денежно-кредитное учреждение Гонконга (2003): *Указания по управлению непрерывностью бизнеса.*

<http://www.mas.gov.sg/regulations/download/BCMGuidelines.pdf>.

Итоги уроков, извлеченных из событий, происшедших 11 сентября 2001 года, и их последствий для непрерывности бизнеса (2002).

<http://www.sec.gov/divisions/marketreg/lessonslearned.htm>.

Целевая группа по крупным операционным нарушениям финансовой системы, Великобритания (2003): *Нужны ли нам новые законные полномочия? Отчет Целевой группы по крупным операционным нарушениям финансовой системы.*

<http://www.bankofengland.co.uk/publications/other/financialstability/taskforce/index.htm>.

Трехсторонний постоянный комитет, Великобритания (2004): *Промежуточный отчет о непрерывности бизнеса финансового сектора.*

<http://www.fsc.gov.Uk/upload/public/Files/1/Report.pdf>.

Приложение VII

Члены Рабочей группы по непрерывности бизнеса при Объединенном форуме

Председатель	Джон Слоун (John Sloan), Управление по финансовым услугам Великобритании (FSA)
Австралия	Хейди Ричардс (Heidi Richards), Австралийское агентство по экономическим нормативам для банков (APRA)
Канада	Джуди Кэмерон (Judy Cameron), Офис суперинтенданта банковских учреждений Канады (OSFI); Рэнди Б. Павалоу (Randee B. Pavalow), Комиссия по ценным бумагам штата Онтарио (OSC)
Франция	Ален Дэкюйе (Alain Dequier), Банковская комиссия (Commission Bancaire)
Гонконг	Анджелина Кван (Angelina Kwan), Комиссия по ценным бумагам и фьючерсам (Securities and Futures Commission)
Япония	Эйичиро Фукасе (Ei-ichiro Fukase), Банк Японии (Bank of Japan)
Нидерланды	Рик Ангевааре (Rick Angevaare), Центральный банк Нидерландов (DNB)
Великобритания	Джон Милн (John Milne), Управление по финансовым услугам (FSA)
США	Анджела Десмонд (Angela Desmond), Совет управляющих Федеральной резервной системой (FRB); Элтон Харви (Alton Harvey), Комиссия по ценным бумагам и биржам (SEC); Майк Юэнджер (Mike Yuenger), Управление контролера денежного обращения (OCC)
Связь с Комитетом по платежным и расчетным системам	Бенджамин Ханссенс (Benjamin Hanssens), Секретариат Комитета по платежным и расчетным системам (CPSS Secretariat)
Секретариат	Джефф Миллер (Jeff Miller), Секретариат Объединенного форума (Joint Forum Secretariat)

**РЕКОМЕНДАЦИИ ПО НАБЛЮДЕНИЮ
ЗА НЕПРЕРЫВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ДЛЯ СИСТЕМНО ЗНАЧИМЫХ
ПЛАТЕЖНЫХ СИСТЕМ (СипС)**

Европейский центральный банк

Июнь 2006 г.

Содержание

РЕЗЮМЕ	47
ВВЕДЕНИЕ	48
РАЗВИТИЕ КЛЮЧЕВОГО ПРИНЦИПА VII	49
РЕАЛИЗАЦИЯ	50
1. Формулировка целей непрерывности деятельности	50
1.1. Определение стратегии непрерывности деятельности	50
1.2. Выявление важнейших функций	50
1.3. Задачи восстановления и возобновления	50
2. Разработка планов обеспечения непрерывности деятельности	51
2.1. Сценарии	51
2.2. Вторичный объект (вторичные объекты)	51
2.3. Персонал	52
2.4. Зависимость от сторонних провайдеров	53
2.5. Участники	53
3. Обмен информацией и кризисное управление	54
3.1. Кризисное управление	54
3.2. Управление информационными потоками в кризисной ситуации	54
4. Проверка и совершенствование планов обеспечения непрерывности деятельности	55
4.1. Проверка планов обеспечения непрерывности деятельности	55
4.2. Совершенствование планов обеспечения непрерывности деятельности	56
4.3. Обмен информацией о планах обеспечения непрерывности деятельности	56
ГЛОССАРИЙ	57

РЕЗЮМЕ*

Изучение вопроса непрерывности деятельности платежных систем...

Развитие надежных и эффективных процессов обеспечения непрерывности деятельности в финансовом секторе является предметом общего интереса финансовых органов, финансовых организаций и провайдеров рыночной инфраструктуры во многих странах. Помимо особого взаимодействия между центральными банками и инфраструктурами платежных систем, непрерывность деятельности связана с большим числом важных вопросов.

Настоящий документ содержит руководство для операторов системно значимых платежных систем (далее — СиПС) по достижению достаточно высокого и постоянного уровня устойчивости этих систем на основе усилий по повышению их способности к восстановлению и возобновлению деятельности.

... для продолжения открытого диалога с рынком

Настоящий документ составлен после обсуждения вопросов обеспечения непрерывности деятельности за “круглым столом” при закрытых дверях в апреле 2004 г. в Евросистеме¹. ЕЦБ стремится поощрять отраслевой диалог в зоне евро в отношении операционной устойчивости платежных систем.

Требования для платежных систем

Ряд серьезных инцидентов и разрушений в последние несколько лет (например, террористические акты, прекращения подачи электроэнергии и т.д.) показали степень зависимости платежных систем от устойчивости их инфраструктуры и операционных и коммуникационных процедур. Дальнейшее развитие “Ключевого принципа VII²” (далее — КП VII) Комитета по платежным и расчетным системам (КПРС) позволит центральным банкам, финансовым организациям и инфраструктурам рынка, сотрудничая между собой, разработать в форме общих рекомендаций руководство, которое применимо ко всем СиПС и определяет требуемый уровень устойчивости, а также устанавливает “надлежащую практику” обеспечения этого уровня. Основа руководства включает следующие четыре ключевых элемента:

- i. четко определенная стратегия непрерывности деятельности;
- ii. надлежащие планы обеспечения непрерывности деятельности, которые предусматривают ряд возможных сценариев и задач по восстановлению (систем) и возобновлению (работы);
- iii. установление четко определенных процедур эффективного кризисного управления и управления средствами обмена информацией; и
- iv. регулярный обзор и тестирование (общепромышленное или локальное) для повышения эффективности каждого аспекта, содержащегося в соответствующих планах обеспечения непрерывности деятельности.

Рекомендации, изложенные в настоящем документе, будут содействовать созданию равных условий для всех СиПС при реализации и оценке их устойчивости и в то же время могут учитываться в рекомендациях по наблюдению, которым следует соответствовать СиПС.

* Данный материал является неофициальным переводом публикации ЕЦБ “Business continuity oversight expectations for systemically important payment systems (SIPS)”. Электронная версия данной публикации на английском языке размещена на веб-сайте ЕЦБ (www.ecb.int/pub/pdf/other/businesscontinuitysips2006en.pdf).

¹ Евросистема включает Европейский центральный банк (ЕЦБ) и национальные центральные банки тех стран, которые приняли евро (см. официальный сайт ЕЦБ: www.ecb.int).

² “Система должна обеспечивать высокую степень безопасности и операционной надежности и иметь механизмы работы в нештатной ситуации для своевременного завершения дневной обработки операций”, см. “Ключевые принципы для системно значимых платежных систем”, КПРС, Банк международных расчетов (БМР), январь 2001 г.

ВВЕДЕНИЕ

Участники рынка и органы государственной власти во многих странах в последнее время пересматривают свою политику в отношении непрерывности деятельности и адекватного ей планирования непрерывности деятельности в свете слабых мест в системе защиты, выявленных в результате террористических актов (особенно 11 сентября 2001 г. в Соединенных Штатах), природных катастроф и серьезных сбоев в подаче электроэнергии. В зоне евро уже проведены плодотворные всесторонние дискуссии на эту тему и осуществлен ряд инициатив в области управления непрерывностью деятельности. Однако пока они проводятся главным образом на национальном уровне и не учитывают, что финансовая система зоны евро функционирует в виде сети взаимосвязанных рынков, рыночных инфраструктур и участников. Учитывая природу финансовой системы, в Евро-системе полагают, что в настоящий момент существует потребность в координации на уровне зоны евро политики и планов обеспечения непрерывности деятельности в целях большей устойчивости финансовой системы зоны евро в целом.

В данном контексте Евросистема представляет финансовой отрасли ряд рекомендаций по обеспечению непрерывности деятельности — развивая КП VII — для интеграции их в основу политики наблюдения.

Приняты следующие рекомендации:

- более полный охват ключевых элементов управления непрерывностью деятельности, таких, как формулировка стратегии и целей работы в данной сфере, разработка эффективных планов обеспечения непрерывности деятельности, формулировка результативных антикризисных мероприятий и процедур по управлению обменом информацией, реализация процессов эффективного тестирования, совершенствования и контроля данной деятельности; и
- адаптация данных рекомендаций по наблюдению при работе операторов систем над содержанием упомянутых ключевых элементов, в особенности на основе уроков, извлеченных из террористических актов и серьезных разрушений, например, путем создания сценариев, которые следует рассмотреть, и постановки задач по восстановлению (систем) и возобновлению (работы), которые следует выполнить.

Эти рекомендации относятся ко всем СИПС, действующим в зоне евро. Они должны использоваться в качестве руководства для операторов СИПС по достижению всеми такими системами достаточно высокого и постоянного уровня устойчивости. Однако каждая СИПС сама несет ответственность за управление непрерывностью ее деятельности и, в частности, должна стремиться к достижению большей устойчивости самой системы, ее важнейших участников и важнейших сторонних сервис-провайдеров.

РАЗВИТИЕ КЛЮЧЕВОГО ПРИНЦИПА VII

Быстрое восстановление систем и возобновление деятельности СиПС в зоне евро является важной предпосылкой устойчивости всей финансовой системы зоны евро к негативным воздействиям. В свете новых рисков и угроз Евросистема представляет СиПС свои рекомендации по наблюдению с целью повышения операционной безопасности таких систем. Это согласуется как с законодательно установленными обязанностями Евросистемы по обеспечению стабильного функционирования платежных систем, так и с инициативами ее стран в сфере контроля и повышения эффективности мероприятий по обеспечению непрерывности деятельности СиПС³. Целью настоящего документа является подготовка руководства для операторов СиПС по достижению достаточно надежного и стабильно высокого уровня устойчивости подобных систем, действующих в зоне евро. Рекомендации по наблюдению, содержащиеся в настоящем документе, являются результатом обсуждения представителями основных участников рынка, операторов СиПС и крупнейших рыночных инфраструктур Евросистемы вопросов обеспечения непрерывности деятельности за “круглым столом” при закрытых дверях в апреле 2004 г. в ЕЦБ.

С практической точки зрения развитие системы наблюдения за СиПС включает дальнейшую детализацию КП VII⁴. Хотя КП VII гласит, что “система должна обеспечивать высокую степень безопасности и операционной надежности и иметь механизмы работы в нештатной ситуации для своевременного завершения дневной обработки операций”, его руководящие принципы носят довольно общий характер.

Переработанные руководящие принципы, представленные в настоящем документе в форме рекомендаций по наблюдению, определяют ключевые элементы управления непрерывностью деятельности⁵. Они будут содействовать поддержанию уровня устойчивости некоторых СиПС на территории зоны евро, согласно цели, поставленной в КП VII, и предусматривают меморандум, поясняющий ключевые элементы, которые построены на основе КП VII и расширяют его в упомянутом ранее отчете КППС “Ключевые принципы для системно значимых платежных систем”.

Эти *ключевые элементы* следующие:

1. Системы должны иметь утвержденные советом директоров механизм мониторинга и стратегию непрерывности деятельности. Следует идентифицировать важнейшие функции системы и сгруппировать процессы в рамках этих функций по категориям в соответствии с их важностью. Усилия по обеспечению непрерывности деятельности в отношении СиПС должны быть направлены на восстановление (системы) и возобновление важнейших функций в тот же расчетный день.
2. В планах обеспечения непрерывности деятельности необходимо предусмотреть ряд возможных сценариев на случай затрагивающих обширную территорию крупных природных катастроф, прекращения подачи электроэнергии и террористических актов. Системы должны иметь вторичный (резервный) объект, и его зависимость от важнейших компонентов инфраструктуры, которые использует первичный (основной, действующий) объект, должна быть минимальной, необходимой для достижения официально утвержденных целей восстановления в соответствии со сценариями.
3. Операторам систем следует учредить рабочие группы по кризисному управлению и официально оформленные четко структурированные процедуры управления и процедуры внутреннего/внешнего обмена информацией в кризисной ситуации.
4. Эффективности планов обеспечения непрерывности деятельности необходимо добиваться посредством регулярной проверки каждого аспекта плана. Операторы систем должны рассмотреть возможность операционной деятельности на базе вторичного объекта в течение нескольких дней. Последний следует регулярно тестировать в соответствии с планами участников систем, разработанными для нештатных ситуаций. Обязательны общепромышленные проверки, организуемые и координируемые финансовым органом, выбранным по взаимному согласию. Планы обеспечения непрерывности деятельности требуются регулярно совершенствовать и проверять, чтобы гарантировать их актуальность и эффективность. Операторам следует частично раскрыть свои планы обеспечения непрерывности деятельности заинтересованным сторонам, таким, как другие СиПС, эксперты по наблюдению и банковские надзорные органы.

³ Поскольку банкротство участников СиПС и их важнейших сторонних сервис-провайдеров может увеличить системный риск, некоторые рекомендации также применимы к инфраструктурам последних, хотя большинство касается только операторов СиПС.

⁴ См. сноску 2.

⁵ Определения некоторых терминов, используемых в настоящем отчете, даются в Глоссарии (см. стр. 57).

РЕАЛИЗАЦИЯ

В Евросистеме осознают, что отрасль приспосабливается к многочисленным изменениям, происходящим в настоящее время в платежных системах в зоне евро и вызванным главным образом проектами “SEPA”⁶ и “TARGET2”⁷. Однако реализация мероприятий по обеспечению непрерывности деятельности, позволяющих СиПС и их участникам выдержать воздействие широкомасштабной катастрофы или событий, влияющих как на их способность осуществлять расчетные операции, так и на финансовую стабильность в зоне евро или во всем мире, должна, тем не менее, оставаться главной задачей.

На основе этих рекомендаций СиПС следует инициировать процедуры, необходимые для выполнения усовершенствованных стандартов наблюдения. Эти рекомендации к *июню 2009 г.* должны быть реализованы и протестированы всеми СиПС. Однако понятно, что в некоторых случаях для этого потребуются дополнительное время. Центральный банк может одобрить продление этого срока на основании официального запроса СиПС с объяснением причин необходимости его продлить и указанием ожидаемого срока реализации.

Что касается важнейших участников и сервис-провайдеров, определенных СиПС, срок реализации ими рекомендаций следует продлевать не более чем на один год (т.е. не позднее середины 2010 г.). Исключения из этого правила возможны в индивидуальном порядке после подачи запроса через оператора СиПС в осуществляющий наблюдение центральный банк.

Планируется, что до июня 2009 г. в Евросистеме будут проведены регулярные инспекции, чтобы оценить прогресс, достигнутый СиПС в реализации рекомендаций, и оценить риск возможных задержек.

1. Формулировка целей непрерывности деятельности

1.1. Определение стратегии непрерывности деятельности

Цель управления непрерывностью деятельности — обеспечить соответствующий уровень обслуживания даже в том случае, если случится сбой системы при выполнении стандартного расчетного процесса.

Следует считать стандартной практикой рассмотрение и утверждение стратегии непрерывности деятельности и механизма мониторинга советом директоров системы, чтобы обеспечить соответствие планов общим целям деятельности, стратегии управления рисками и бюджетным соглашениям. Это направление должно постоянно контролироваться советом директоров как при постановке целей организации, так и при оценке эффективности их реализации. Руководство системы должно отчитываться непосредственно совету директоров о достижении заявленных, четко документированных целей.

“Надлежащая практика” должна также включать создание руководящей группы, исполняющей функцию централизованного управления непрерывностью деятельности и выполняющей задачу координации направлений этой деятельности. Необходимо обеспечить тесный контакт между этой группой, руководством системы и советом директоров.

1.2. Выявление важнейших функций

Из всех функций, которые обеспечивают процесс расчетов и исполняются операторами платежных систем, должны быть определены самые важные, и процессы в рамках этих функций должны быть распределены по категориям в соответствии с их важностью. Исходные предположения, используемые при таком распределении, должны быть полностью документированы и регулярно проверяться. Если функции или услуги, требующиеся СиПС, зависят от соглашений об аутсорсинге, следует оценить их важность. Важнейшие функции или услуги, переданные на аутсорсинг сторонним провайдерам, рекомендуется учесть при планировании непрерывности деятельности в системе и предусмотреть соответствующие контрольные механизмы и соглашения, гарантирующие возможность их предоставления на постоянной основе.

1.3. Задачи восстановления и возобновления

Усилия по обеспечению непрерывности деятельности СиПС должны быть четко определены и нацелены на восстановление и возобновление важнейших функций в тот же расчетный день, чтобы обеспечить завершение всех незавершенных операций в запланированную расчетную дату при всех предусмотренных сценариях. Это

⁶ Проект ЕЦБ “SEPA” (Single Euro Payments Area, т.е. формирование единой области платежей в евро) сделает безналичный платеж в евро столь же легким, эффективным и безопасным, каким он является сегодня в пределах одной страны.

⁷ Информация о проекте содержится в отчете ПРС, Международный опыт, выпуск № 4 “Новые разработки в платежных системах для крупных сумм”, февраль 2008 г., стр. 46.

касается также вспомогательных систем, которые характеризуются как СиПС и являются участниками других СиПС. В соответствии с появившейся и все чаще востребованной “надлежащей практикой” рекомендуется, чтобы СиПС стремились восстановить инфраструктуру и возобновить важнейшие функции или услуги (включая переданные на аутсорсинг сторонним провайдером) не позже чем через два часа после наступления сбоя⁸.

Кроме того, планы обеспечения непрерывности деятельности, реализуемые СиПС, должны содержать мероприятия, гарантирующие “минимальный уровень сервиса для реализации важнейших функций”. Такие мероприятия в случае серьезного сбоя позволят обработать ограниченное количество важнейших платежей (например, связанных с расчетами других платежных и расчетных систем или с рыночной ликвидностью, или с осуществлением операций денежно-кредитной политики). Данные мероприятия при наиболее неблагоприятных сценариях (например, недоступность как первичного, так и вторичного объектов) должны обеспечить проведение незавершенных критичных по времени платежей в установленный срок в тот же расчетный день. “Минимальный уровень сервиса для реализации важнейших функций” достижим, например, посредством сочетания заранее определенных процедур бизнес-аутентификации, основанных на ручной обработке бумажных документов, факсах с применением аутентификации или базовой системе на основе персонального компьютера с использованием физического носителя для передачи данных.

2. Разработка планов обеспечения непрерывности деятельности

2.1. Сценарии

Оператор СиПС и, где необходимо, участники и сервис-провайдеры инфраструктуры должны запланировать для ряда возможных сценариев мероприятия по обеспечению непрерывности обслуживания на случай крупных катастроф, прекращения подачи электроэнергии и сбоев, затрагивающих обширную территорию. Эти сценарии следует регулярно документировать по форме “Анализа влияния на деятельность” (Business Impact Analysis — BIA), которая включает оценку возможных рисков, вероятность их наступления и финансовое или операционное влияние на систему. Требуется выявить и рассмотреть как внутренние, так и внешние риски, и оценить влияние каждого нарушения. Регулярное проведение анализа позволит разработать планы для всех предусмотренных сценариев и отразить наиболее эффективный баланс между необходимыми капиталовложениями в обеспечение непрерывности деятельности и степенью риска. Участие всех заинтересованных сторон и использование их обширного опыта будут способствовать успешному планированию сценариев.

Недавние террористические акты и природные катастрофы показали, насколько реальны широкомасштабные события, которые приводят к потере основного персонала или серьезным сбоям в транспортных, телекоммуникационных, коммунальных услугах или иных основных инфраструктурных составляющих. Поэтому системы должны предусмотреть такие сценарии при выполнении соответствующего анализа.

При разработке сценариев следует учесть и другой ключевой элемент — продолжительность сбоя. При наступлении крупной катастрофы или события, затрагивающего обширную территорию, первичный объект может быть уничтожен или сильно поврежден, что также приведет к потере ключевого персонала. Следовательно, неправильно предполагать, что планы обеспечения непрерывности деятельности будут охватывать короткий период. “Надлежащая практика” предусматривает разработку сценариев на случай выхода из строя первичного объекта и(или) отсутствия персонала объекта более одного дня⁹. Рекомендуется разработать мероприятия и контрольные механизмы, которые предотвратят потери, смягчат их последствия и(или) позволят оптимально среагировать на потерю ключевого персонала. Основными подходами при проектировании систем для работы в нештатной ситуации и документировании процедур в случае их наступления должны быть простота и практичность. В сложных условиях данные разработки позволяют действовать эффективно. Кроме того, при некоторых сценариях их будет реализовывать персонал, который, несмотря на обучение и проверку, меньше знаком с текущей деятельностью, чем обычный кадровый состав.

2.2. Вторичный объект (вторичные объекты)

Мероприятия по обеспечению непрерывности деятельности СиПС должны включать как минимум вторичный объект по обработке данных. В простейшей форме традиционная модель операционной устойчивости осно-

⁸ Такая цель соответствует пользовательским требованиям для “TARGET2”, составленным Рабочей группой “TARGET” Европейской банковской федерации (European Banking Federation — EBF).

⁹ Такой сценарий четко определен в пользовательских требованиях для “TARGET2”, составленных Рабочей группой “TARGET” Европейской банковской федерации (EBF), где сказано, что мероприятия в случае нештатной ситуации “должны обеспечивать необходимый уровень резервирования, чтобы всегда гарантировать такое же обслуживание, как на первичном объекте, даже в случае полной потери первичного объекта и(или) его персонала”.

вана на “активном” действующем объекте (первичный объект) с соответствующим резервом — вторичным объектом¹⁰.

При традиционном подходе стремятся к сокращению географического расстояния для уменьшения времени перевода основного персонала на вторичный объект. Однако когда оба объекта зависят от одних и тех же человеческих ресурсов или компонентов инфраструктуры (транспорт, телекоммуникации, водоснабжение и электропитание), крупные события могут сделать оба объекта недоступными или неработоспособными. Отсюда очевидно, насколько важно обеспечить надлежащее географическое расстояние между первичным и вторичным объектами. Таким образом, зависимость вторичного объекта от тех же важнейших компонентов инфраструктуры (телекоммуникации, водоснабжение и электропитание), которые используются первичным объектом, должна быть сохранена в минимальной степени, необходимой для достижения утвержденных целей восстановления системы.

Кроме того, географического разделения может быть недостаточно, особенно в сценариях с террористическими актами. При данных сценариях объекты могут пострадать независимо от их местонахождения. Предупредительной мерой против террористического акта является обеспечение, насколько возможно, анонимности первичного и вторичного объектов.

Необходимым компонентом непрерывности деятельности является обеспечение на вторичном объекте доступа к оперативным данным. Желательно использовать технологии дублирования данных для совершения удаленных операций в реальном времени, с помощью которых транзакции автоматически и непрерывно передаются на второй объект.

Однако существующие технологии синхронного резервирования больших объемов данных в реальном времени не позволяют значительно разделить объекты, поэтому следует рассмотреть сбалансированный подход. Если используется иной способ репликации данных, операторы систем должны его тщательно оценить, и, в частности, возможность сверки больших объемов данных. Таким образом, в системах следует использовать способ репликации данных, гарантирующий на вторичном объекте доступ ко всем данным, необходимым для быстрого возобновления деятельности.

Вторичные объекты должны быть полностью работоспособны, достаточно производительны и готовы обрабатывать более высокие объемы, чем в обычный операционный день. В действительности, когда после серьезной аварии операции возобновляются, следует ожидать потока платежей значительно выше среднего уровня. Дневные объемы после серьезного сбоя обычно превосходят объемы обычного дня.

При анализе или оценке риска необходимо обратиться к двум ключевым информационно-технологическим элементам планирования мер после аварии, а именно таким, как вторичный объект и воздействие сбоя каждого из основных системных компонентов СИПС, системных компонентов участников и используемого инфраструктурного сервиса.

2.3. Персонал

Должны быть приняты меры для обеспечения того, чтобы весь операционный и прочий (управление, поддержка информационных технологий и т.д.) персонал, определенный в качестве ключевого в процессе анализа, не находился в одно и то же время в одном и том же месте. Это относится к операторам вычислительной техники, а также персоналу по управлению системой и руководству. Если весь персонал базируется на одном объекте в режиме сменной работы, период или периоды пересмен должны быть как можно короче. Операторам систем следует сократить риск того, что весь персонал одновременно находится на одном объекте. Кроме того, можно заключить двусторонние соглашения с другими организациями о возобновлении деятельности на базе вторичного объекта в случае необходимости заменить собственный персонал полностью.

Не следует рассматривать в качестве базового шага перемещение основного персонала в случае аварии, однако рекомендуется предусмотреть, как осуществить такое перемещение при необходимости. Должна быть изучена возможность удаленного доступа на случай, если системы еще работают, но персонал не может попасть на объект. Следует также увеличить степень автоматизации мероприятий в случае нештатной ситуации, чтобы можно было перенести операции с первичного объекта на вторичный автоматически, с небольшим участием или без участия персонала. Таким образом, “надлежащей практикой” является размещение первичного и вторичного объектов систем в географических районах с разными характеристиками риска и эксплуатацию этих объектов разным персоналом.

¹⁰ Следует признать, однако, что реальность гораздо сложнее, чем предполагается в этой модели, поскольку системы часто включают большое число компонентов/структур (например, операторы вычислительной техники, контрольные механизмы системы, руководство и т.д.), которые могут быть расположены на нескольких разных объектах.

2.4. Зависимость от сторонних провайдеров

При построении системы важно исключить ситуации, в которых отказ какого-то отдельного компонента или сервиса (единственного уязвимого звена) вызывает неработоспособность всей системы. Исходя из этого, «надлежащей практикой» следует считать оценку внешних зависимостей и выявление любых уязвимых точек. Если устранить единственное уязвимое звено невозможно, следует разработать мероприятия на случай нештатной ситуации с учетом этой проблемы. В частности, для платежных систем, как правило, очень важна техническая надежность средств телекоммуникации. Основными способами обеспечения непрерывности связи являются избыточность, восстанавливаемость (т.е. способность восстановить соединение за ограниченное время) и альтернативная маршрутизация (т.е. наличие альтернативного провайдера и физическое разделение линий). Операторам систем необходимо знать фактический уровень диверсификации физических линий и выявить уязвимые места, даже если в соответствии с соглашением об уровне обслуживания или договором о диверсифицированной маршрутизации мероприятия разрабатывались различными телекоммуникационными провайдерами.

Процедуры на случай нештатной ситуации, включая двусторонние мероприятия по реализации важнейших функций в случае полной неработоспособности телекоммуникационных сетей, операторам систем необходимо обсудить и утвердить.

СИПС и их участники, привлекающие услуги аутсорсинговых компаний при реализации важнейших функций или услуг, должны включить в соглашение об уровне обслуживания гарантию получения переданной на аутсорсинг функции/услуги постоянно и бесперебойно.

Что касается мероприятий на случай нештатной ситуации на вторичном объекте, предпочтительно использовать выделенные средства и ресурсы. Если средства и ресурсы (емкость запоминающего устройства, инфраструктура аппаратного и программного обеспечения, персонал и т.д.) планируется использовать совместно, то доступ к ним в случае аварии обеспечивается по первому требованию (синдицированные ответные меры в случае аварии). В некоторых случаях (когда события затрагивают обширную территорию) сервис-провайдеры, объединенные в группу для восстановления системы, могут оказаться не способны удовлетворить потребности всех своих клиентов одновременно. Поэтому рекомендуется провести всесторонние проверки и смоделировать восстановление системы с участием сервис-провайдеров, чтобы убедиться в достаточности их средств и ресурсов. А также оценить критерии установления очередности и распределения площадей в мероприятиях на случай нештатной ситуации в сценарии наступления широкомасштабных событий, влияющих одновременно на многих из клиентов.

2.5. Участники

Технический сбой в работе важнейших участников угрожает системным риском. По этой причине рекомендуется, чтобы важнейшие, по оценкам СИПС, участники имели вторичный объект по обработке данных. Эта рекомендация должна быть частью технических требований доступа к системе. Как минимум соответствующие участники должны быть способны завершить один рабочий день и начать следующий на вторичном объекте. Экономически эффективны двусторонние мероприятия по обеспечению непрерывности деятельности и взаимному использованию объектов по обработке данных или центральный (совместно используемый) вторичный объект для использования любым участником соглашения, у которого происходит серьезный сбой. Однако в последнем случае участники должны гарантировать актуальную доступность центрального (совместно используемого) вторичного объекта, предоставляемого синдицированными сервис-провайдерами, поскольку широкомасштабные события могут привести к тому, что нескольким участникам, находящимся на данной территории, может потребоваться доступ к вторичному объекту в одно и то же время. Также операторы СИПС должны быть осведомлены и способны предпринять защитные меры, если основные участники решат сконцентрировать свои первичные/вторичные объекты в одних и тех же географических районах, поскольку это может сделать их уязвимыми по отношению к широкомасштабным сбоям или авариям в этом регионе.

Эффективность мероприятий важнейших участников по обеспечению непрерывности деятельности на базе вторичного объекта реализуется посредством регулярного тестирования (по очереди) всех членов персонала, определенных в качестве ключевых. «Надлежащая практика» включает проведение таких проверок с использованием оперативных данных.

3. Обмен информацией и кризисное управление

3.1. Кризисное управление

Процедуры для выявления кризиса и быстрого реагирования на кризисную ситуацию, при которой требуется применение мер по обеспечению непрерывности деятельности и для инициирования мероприятий в случае нештатной ситуации, должны быть четкими. Обязательной процедурой в рамках “надлежащей практики” следует считать разработку системами плана антикризисного управления, который позволит эффективно справиться с кризисной ситуацией. Рабочая группа по антикризисному управлению, состоящая из специалистов разного профиля, должна координировать деятельность и обмен информацией ее с участниками и между участниками, экспертами по наблюдению и другими заинтересованными сторонами. Процедуры, механизмы и каналы обмена информацией для решения всех вопросов, возникающих во время кризисной ситуации, необходимо тщательно подготовить и официально оформить. Рабочая группа также отвечает за выполнение плана антикризисного управления как части управления непрерывностью деятельности. Критерии реализации плана обеспечения непрерывности деятельности должны быть точными и однозначными. Также точно следует указать лиц, имеющих полномочия и ответственных за каждую функцию и каждый уровень управления/персонала в рамках указанных функций. Рекомендуется сформулировать четкую структуру отчетности и последовательность реализации для каждой ключевой функции, особенно для ключевого управленческого и операционного персонала. “Надлежащая практика” предусматривает независимость кризисного управления от конкретного исполнителя: знания/опыт должны передаваться другим членам персонала в процессе обучения для делегирования им полномочий основного персонала в случае его отсутствия.

Контактные списки ключевого персонала основных участников (как на операционном, так и на управленческом уровне), органов официальной власти и сторонних провайдеров базовых функций/услуг и инфраструктуры, включая контакты на вторичном объекте, требуют регулярного обновления и должны быть доступны и на первичном, и на вторичном объектах.

3.2. Управление информационными потоками в кризисной ситуации

Важность точной и достоверной информации, как внутренней, так и внешней, несомненна. Необходимость эффективного обмена информацией между основными заинтересованными сторонами в случае крупной широкомасштабной катастрофы для всех слишком очевидна. Во время кризиса точная и достоверная информация помогает принимать обоснованные решения и избегать обострения проблем с кредитами и ликвидностью. Определение процедур обмена информацией поможет наладить как внешние, так и внутренние информационные потоки, которые следует детализировать в плане обеспечения участников информацией в кризисной ситуации. Эти мероприятия подразумевают, например, быстрое и соответствующее правилам информирование заинтересованных сторон (участников, их клиентов, провайдеров, экспертов по наблюдению, средства массовой информации и т.д.) о любом инциденте и его влиянии на проведение платежей. Однако информационные потоки в кризисной ситуации не ограничиваются передачей информации заинтересованным сторонам, но включают взаимный обмен ею для достижения взаимопонимания по соответствующим вопросам.

Каналы распространения информации, используемые во время кризиса, должны соответствовать содержанию и цели передачи информации и подходить стороне-получателю. Потребуется оценить степень зависимости мероприятий по обмену информацией в кризисной ситуации от надлежащего функционирования коммутируемой телефонной сети общего пользования и свести эту зависимость к возможному минимуму. “Надлежащая практика” предусматривает наличие альтернативных средств обмена информацией в период сразу после наступления кризиса (например, передача информации по радио, через спутник, частные сети телекоммуникации и с использованием сети Интернет — электронная почта, обмен информацией через веб-сайты и т.д.). Также системы должны заблаговременно обеспечить достаточную работоспособность такого оборудования при обработке ожидаемых в кризисной ситуации больших объемов данных. Действительно, недавние кризисы показали, что при отсутствии сети нельзя полагаться только на мобильные телефоны для связи с внешними или внутренними источниками. “Надлежащая практика” для систем заключается в минимизации зависимости от сотовых сетей в качестве канала передачи информации в кризисной ситуации.

Наличие единого источника надежной и оперативной информации о характере рисков может оказаться решающим в преодолении кризиса. Это достижимо путем обеспечения надлежащего обмена информацией (через участие в тестировании на национальном уровне или специализированных отраслевых проверках) с органами государственной власти, отвечающими за управление крупномасштабными кризисами (например, органами наблюдения, банковскими надзорными органами). Операторам систем в рамках “надлежащей практики” необходимо установить линии обмена информацией с любыми органами государственной власти, вмешательство которых может потребоваться в кризисной ситуации.

4. Проверка и совершенствование планов обеспечения непрерывности деятельности

4.1. Проверка планов обеспечения непрерывности деятельности

Все элементы планов обеспечения непрерывности деятельности должны регулярно проверяться совместно с участниками системы и другими сторонами, на которых эти мероприятия могут отразиться. Регулярные проверки являются важным компонентом управления непрерывностью деятельности, поскольку помогают обеспечить результативность, реалистичность и экономическую эффективность планов. За установление соответствующей периодичности и объема проверок в конечном счете отвечает руководство, и решение должно приниматься с учетом таких факторов, как критичность проверяемых функций/процессов, масштаб и стоимость/сложность проверки. Тем не менее планы обеспечения непрерывности деятельности должны в целом проверяться не реже одного раза в год или чаще, если требуется (например, для наиболее важных частей функции/услуги, выявленных в процессе анализа). Кроме того, при определенных событиях может потребоваться организация проверок непрерывности деятельности, например, при значительных изменениях в крайне важных для деятельности функциях/процессах, значительных изменениях в инфраструктуре системы (на обоих объектах) и в случае внешних профессиональных требований на проведение скоординированных широкомасштабных проверок.

Проведение проверок необходимо, чтобы убедиться в эффективности стратегии непрерывности деятельности и практической осуществимости мероприятий, выявить вопросы, не очевидные на этапе планирования, обеспечить постоянную готовность плана и ознакомить персонал с его содержанием, включая роли и обязанности сотрудников. Отчеты об этих проверках должны быть предоставлены руководству, аудиторам и, если необходимо, регулирующим органам. Если мероприятия по обеспечению непрерывности деятельности включают перевод критически важных платежей в другую платежную систему, эта возможность должна быть рассмотрена, согласована и заблаговременно проверена совместно с оператором указанной системы, для того чтобы предотвратить перевод, негативно влияющий на ее функционирование. Проверка должна включать подтверждение полноты и адекватности планов, оценку потребности в координации действий со сторонними сервис-провайдерами, сопоставление планируемых результатов с заявленными целями и учет опыта предыдущих операционных сбоев. В системе следует надлежащим образом документировать проверки, регистрируя результаты наблюдения, проблемы и способы их решения. Однако даже при регулярных проверках и обучении персонала системам может быть сложно поддерживать эффективность вторичного объекта, который обычно не используется для обработки операционных данных. Также в рамках «надлежащей практики» рекомендуется рассмотреть возможность периодической обработки операционных данных в течение нескольких дней на базе вторичного объекта. До ее применения требуется тщательно оценить соответствующие риски, принимая во внимание операционные возможности вторичного объекта.

Операционный персонал СиПС необходимо полностью подготовить к деятельности в нештатной ситуации и мероприятиям по восстановлению и возобновлению деятельности; он должен также по очереди участвовать в тестировании. Желательно, чтобы этот персонал был задействован в улучшении мероприятий по обеспечению непрерывности деятельности и проверках.

В случае катастрофы, затрагивающей обширную территорию, как СиПС, так и важнейшим участникам, возможно, придется осуществлять свою деятельность на базе вторичного объекта. Следовательно, проверить только внутренние системы недостаточно. Планы обеспечения непрерывности деятельности должны отражать зависимость от внешних факторов. И СиПС должны проверять свои мероприятия и процедуры по обеспечению непрерывности деятельности на вторичном объекте с помощью средств обеспечения непрерывности деятельности своих участников не реже одного раза в год, чтобы гарантировать возможность установления связи, а также пропускную способность и надежность передачи данных. СиПС и их участникам следует также рассмотреть возможность проведения этих проверок с имитацией реального режима работы для получения полной картины действий сторон и участвующего персонала.

Учитывая высокую степень взаимозависимости в финансовой системе в целом, в рамках «надлежащей практики» следует проводить общепромышленные проверки мероприятий на случай нештатной ситуации и мер по обеспечению непрерывности деятельности, сфокусировав их в первую очередь на критически важных функциях. В такие проверки необходимо вовлекать другие СиПС, определенную группу участников, инфраструктуры рынка, финансовые органы, важнейших сервис-провайдеров и другие взаимосвязанные системы. Координировать это направление должен выбранный по взаимной договоренности финансовый орган, который гарантирует совместимость мероприятий по обеспечению непрерывности деятельности и доработку отдельных проверок, проводимых различными организациями.

4.2. Совершенствование планов обеспечения непрерывности деятельности

Другим важным элементом обеспечения эффективного плана непрерывности деятельности является его развитие либо с определенной периодичностью (не реже чем каждые 12 месяцев), либо после серьезных изменений в инфраструктуре или бизнес-процедурах, влияющих на важнейшие функции системы. Совершенствование планов обеспечения непрерывности деятельности осуществляется с учетом результатов проверок и рекомендаций аудиторов и регулятивных органов.

4.3. Обмен информацией о планах обеспечения непрерывности деятельности

Для СИПС и их важнейших участников важно выбрать оптимальный способ передачи информации, касающейся обеспечения непрерывности деятельности, другим участникам без увеличения риска террористического акта. Это позволит оценить операционные риски, которым они, в свою очередь, подвергаются. Распространение такой информации в системе должно быть санкционировано ее советом директоров. Следует считать информацию, касающуюся планов других организаций по обеспечению непрерывности деятельности, в достаточной мере конфиденциальной, и реализовать это посредством соглашения о конфиденциальности. Такая прозрачность дополнительно повысит совместимость отдельных мероприятий по обеспечению непрерывности деятельности и укрепит взаимное доверие между участниками.

ГЛОССАРИЙ¹¹

Управление непрерывностью деятельности¹² (Business Continuity Management — **BCM**): Холистический (целостный) управленческий процесс, в ходе которого выявляются потенциальные риски для организации и формируется основа для повышения устойчивости с целью обеспечения ее способности эффективно реагировать и защищать интересы заинтересованных сторон, репутации, бренда и деятельности, создающей стоимость.

План обеспечения непрерывности деятельности (Business Continuity Plan — **BCP**): Четко определенный и документированный план, предназначенный для использования при нарушении непрерывности деятельности, наступлении события, аварии и(или) кризиса. BCP именуется также планом восстановления после аварии (Disaster Response Planning — **DRP**).

Рабочая группа по управлению непрерывностью деятельности: Ряд определенных ролей и обязанностей по реализации плана обеспечения непрерывности деятельности.

Анализ влияния на деятельность (Business Impact Analysis — **BIA**): Структурированная процедура оценки финансовых и операционных последствий по прошествии времени после нарушения работы.

Кризис (кризисная ситуация): Событие и(или) явление, которые представляют риск для операций, персонала, биржевой стоимости акций, заинтересованных сторон, бренда, репутации, доверия и(или) стратегических/коммерческих целей организации.

Конфиденциальность: Защищенность от несанкционированного раскрытия.

Операционный риск: Риск того, что недостатки в информационных системах или механизмах внутреннего контроля, человеческие или управленческие ошибки приведут к неожиданным убыткам (внутренние и внешние события).

Наблюдение (платежные системы): Наблюдение за платежными и расчетными системами является функцией центрального банка, при выполнении которой цели надежности и эффективности достигаются путем мониторинга существующих и планируемых систем, оценки их соответствия этим целям и, если необходимо, инициирования изменений.

Участник: Субъект, который идентифицируется/признается системой и которому разрешается отправлять и получать платежные распоряжения прямо или косвенно (непосредственно в систему/из системы или через посредника).

Платежная система: Состоит из ряда инструментов, банковских процедур и, как правило, систем межбанковского перевода денежных средств, которые обеспечивают денежное обращение.

Первичный объект: Основной (действующий), используемый системами объект, на базе которого осуществляются текущие хозяйственные операции и другие функции.

Широкое разглашение (публичный доступ): Предоставление доступа к информации широкому кругу лиц (например, путем ее публикации на сайте).

Возобновление: Процесс планирования и(или) реализации возобновления определенных хозяйственных функций и операций после аварии.

Вторичный объект: Объект, размещенный отдельно от первичного объекта, который может использоваться системами для возобновления хозяйственных операций и других функций в случае аварии, серьезного нарушения в работе системы или отсутствия доступа к основному объекту.

Соглашение об уровне обслуживания (Service Level Agreement — **SLA**): Официальное соглашение между провайдером (внутренним или внешним) и его клиентом (внутренним или внешним), которое описывает характер, качество, доступность, объем услуг и ответные действия провайдера.

Расчеты: Завершение сделки или обработки в системе переводов, которое направлено на выполнение участниками их обязательств посредством перевода ценных бумаг и(или) денежных средств. Расчеты могут быть окончательными или предварительными.

Расчетная дата: Дата, согласованная сторонами сделки в качестве даты проведения расчетов.

Системно значимая платежная система (СИПС) (Systemically Important Payment System — **SIPS**): Платежная система является системно значимой, если нарушение в ее деятельности может вызвать нарушения в деятельности участников или системные нарушения в финансовой сфере в широком смысле.

¹¹ Некоторые из этих статей основаны на Глоссарии Института по непрерывности деятельности (Business Continuity Institute — BCI), доступном на его сайте по адресу: www.thebci.org.

¹² Термины в настоящем Глоссарии определены в применении к данному докладу.

Заинтересованные стороны: В платежной системе заинтересованными сторонами являются те стороны, чьи интересы затрагивает функционирование системы.

Восстановление системы: Процедура восстановления компьютерной системы и сети в состояние, при котором они могут принимать данные и приложения и обеспечивать обмен информацией в сети.

Системный риск: Риск того, что неспособность одного участника исполнять свои обязательства в системе или свои функции в установленный срок приведет к неспособности других участников выполнять их обязательства в установленный срок. Неспособность может быть вызвана операционными или финансовыми проблемами.

П Р С

Платежные и расчетные системы

Международный опыт

Выпуск 15

Руководящие принципы обеспечения непрерывности бизнеса

Рекомендации по наблюдению за непрерывностью деятельности для системно значимых платежных систем (СиПС)