

ОБЕСПЕЧЕНИЕ НЕПРЕРЫВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: МИФЫ И РЕАЛЬНОСТЬ

Павел
Лепешкин

Департамент
банковского
регулирующего и
надзора Банка
России, зав.
сектором

Вышло уже немало публикаций по теме обеспечения непрерывности и восстановления деятельности в кредитных организациях (в частности, по вопросам соответствия нормативным требованиям Банка России в свете недавних изменений банковского регулирования). Это и понятно: новая редакция Положения Банка России 242-П¹ ставит перед банками серьезные задачи. Как решить их максимально эффективно, при том, что банк банку рознь, и не может быть «универсальной таблетки», подходящей для всех? Мы постараемся предложить наиболее адекватные пути решения для организаций разного масштаба с различным уровнем зрелости внутренних процессов.

Алексей
Чеканов

ООО «Алматек»,
генеральный
директор



Алексей Чеканов

Что делать, и кто виноват?

С момента опубликования Указания Банка России от 5 марта 2009 года №2194-У «О внесении изменений в положение Банка России от 16 декабря 2003 года №242-П», определившего, в том числе, рекомендации по обеспечению непрерывности и восстановления деятельности в кредитных организациях, прошло уже более четырех месяцев. За это время, общаясь с представителями банков, наиболее часто приходилось слышать два вопроса, так знакомых каждому русскому уху: «что делать?» и «кто будет виноват?».

Что с этим делать, если мы никогда этим не занимались?

Получив очередное указание от Банка России, руководители служб внутреннего контроля оказались в непростой ситуации. Создается впечатление, что обновленные требования Положения Банка России №242-П неизбежно приводят к необходимости инициации серьезного инфраструктурного проекта, которого никто не ждал.

На самом деле, как правило, оказывается, что это не так. Еще в 2006 году Банк России проводил анкетирование кредитных организаций на тему наличия у них планов на случай непредвиденных обстоятельств. Как видно из рисунка 1, большинство кредитных организаций сообщили о наличии у них планов на случай непредвиденных обстоятельств не только для ИТ, но и для основной деятельности.

Требование наличия планов действий на случай непредвиденных обстоятельств присутствовало в Положении 242-П с момента его опубликования. Не было четко определено, что должно входить в состав этого плана, и какие процессы должны сопровождать его появление и развитие. Тем не менее, в том или ином виде «планы действий» существуют практически во всех кредитных организациях. Другое дело, что относятся эти планы в большинстве случаев к



Павел Лепешкин

обеспечению непрерывности функционирования информационных систем. Эта ситуация вполне естественна, ведь банковская информация является одним из «активов»² – базовых ценностей кредитной организации, значимость ее для деятельности кредитной организации велика, а событий, которые приводят или могут привести к существенной потере информации, происходит достаточно много. Поэтому, внедряя систему обеспечения непрерывности и восстановления деятельности в кредитных организациях, нужно повнимательнее присмотреться к существующим наработкам в области ИТ, в том числе, в области обеспечения информационной безопасности и защиты

¹ Положение Банка России от 16 декабря 2003 г. N 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах».

² В соответствии с определением Стандарта Банка России СТО БР ИББС-1.0-2008.

информации. Да, эти наработки могут быть не настолько системными, как того хотелось бы. Например, далеко не всегда можно найти следы проведения анализа воздействия на бизнес. Тем не менее, какие-то документы, а иногда и элементы инфраструктуры в предметной области, есть практически всегда, что позволяет строить систему не с чистого листа, а путем наращивания существующего ядра.

Кто ответит за обеспечение непрерывности бизнеса?

Если посмотреть на лучшие мировые практики, то – высшее руководство банка. На рисунке 2 приведены результаты опроса, выполненные Business Continuity Institute в 2005 году (данная статистика устаревает не настолько быстро, чтобы эти данные нельзя было считать нерелевантными) среди 251 компании. Как видно, почти в 60% опрошенных компаний руководство программой обеспечения непрерывности и восстановления деятельности в кредитных организациях осуществляется на уровне правления.

Сравнивая мировой опыт и наши реалии, к сожалению, приходится признать, что должный уровень вовлеченности высшего руководства кредитных организаций в обеспечение непрерывности и восстановление деятельности встречается не так часто. При поиске ответа на вопрос: «На кого возложить руководство программой?» (при выборе центра ответственности), предлагаем руководствоваться следующими соображениями. Подходящей кандидатурой, во-первых, является тот, у кого есть необходимый авторитет в организации и достаточно высокая позиция в организационной структуре, так как этот процесс потребует привлечения к участию всех подразделений организации. Во-вторых, тот, у кого есть опыт в предметной области (или готовность получить этот опыт извне). В-третьих, тот, кто сможет привлечь достаточные ресурсы, как материальные, так и человеческие.

Напрашивается решение возложить эту ответственность на Служ-

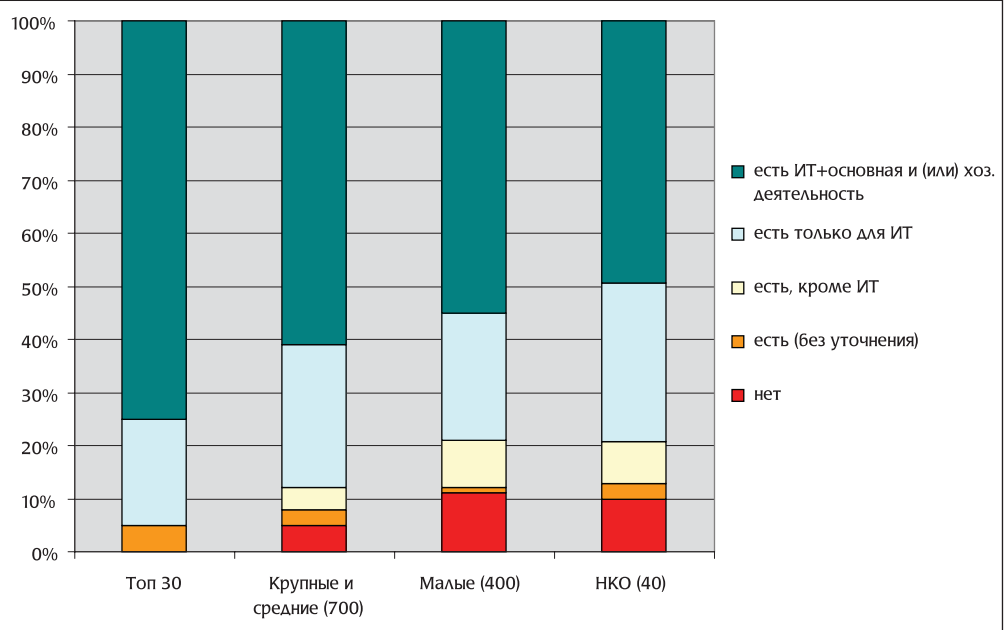


Рис. 1. Наличие у кредитных организаций планов на случай непредвиденных обстоятельств по состоянию на 1 квартал 2006 года (по данным анкетирования, Письмо Банка России от 27.02.2006 №30-Т).

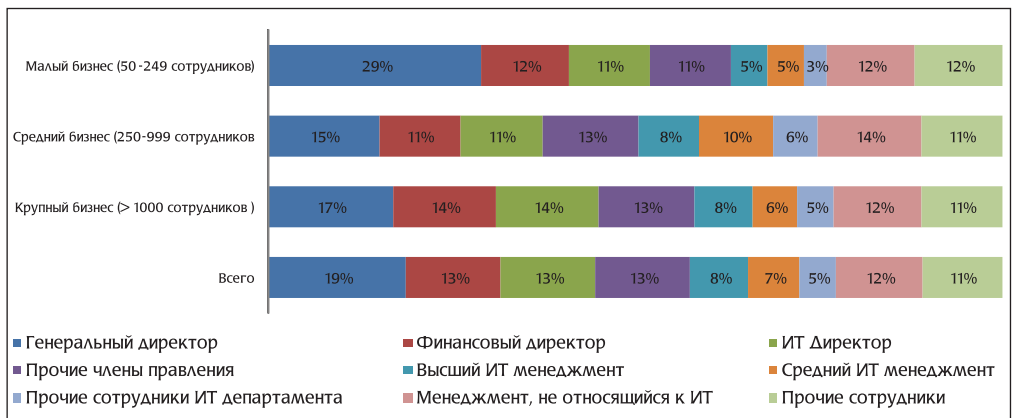


Рис. 2. Распределение ответственности за обеспечение непрерывности и восстановление деятельности кредитной организации (по материалам The Business Continuity Institute – «Business Continuity Research», 2005).

бу внутреннего контроля. Такой подход имеет очевидные плюсы, однако создает ситуацию конфликта интересов, так как в соответствии с Положением №242-П Служба внутреннего контроля должна проверять надежность функционирования системы внутреннего контроля, в том числе, деятельность по обеспечению непрерывности и восстановления деятельности в кредитных организациях. Можно, конечно, принять меры по смягчению данного конфликта интересов, но все же лучше, чтобы эту деятельность возглавлял человек, независимый от СВК. Хорошим вариантом будет создание отдельного подразделения или функции в рамках подраз-

деления, осуществляющего управление риском, если, конечно, банк сможет себе это позволить.

Если обобщить существующий на сегодняшний день российский опыт, то можно отметить, что чаще всего программу непрерывности и восстановления деятельности возглавляют руководители подразделений либо информационных технологий, либо информационной безопасности. В принципе, получается вполне рабочая схема (пояснение следует).

К чему стремиться?

В процессе построения системы обеспечения непрерывности и восстановления деятельности кредитной

Операционный риск

Согласно определению, приведенному в Государственном стандарте РФ ГОСТ Р 51897-2002 «Менеджмент риска. Термины и определения», под риском понимается «сочетание вероятности события и его последствий», причем термин «риск» обычно используется только тогда, когда существует возможность негативных последствий.

В соответствии с определением, приведенным в п.1.1 Приложения к письму Банка России от 24 мая 2005 года №76-Т «Об организации управления операционным риском в кредитных организациях» под операционным риском банковской деятельности понимается «риск возникновения убытков в результате несоответствия характеру и масштабам деятельности кредитной организации и (или) требованиям действующего законодательства внутренних порядков и процедур проведения банковских операций и других сделок, их нарушения служащими кредитной организации и (или) иными лицами (вследствие непреднамеренных или умышленных действий или бездействия), несоразмерности (недостаточности) функциональных возможностей (характеристик) применяемых кредитной организацией информационных, технологических и других систем и (или) их отказов (нарушений функционирования), а также в результате воздействия внешних событий. При этом в состав операционного риска принято включать правовой риск, а риск потери деловой репутации и стратегический риск – нет.

Операционный риск для кредитной организации состоит в том, что в предстоящем (расчетном) периоде времени, размер её совокупных финансовых потерь, вызванных факторами (причинами), указанными в определении операционного риска, может оказаться существенно выше ожидаемой величины (то есть некоторой типичной для кредитной орга-

низации, среднестатистической величины, определенной за такой же период времени с учетом накопленного опыта функционирования кредитной организации)¹.

Продолжительность расчетного периода для целей внутреннего измерения операционного риска может быть выбрана кредитной организацией произвольно, но обычно устанавливается равной одному году (такой она выбрана и в Базель II). При измерении величины риска размер совокупных годовых потерь (убытков) рассматривается как случайная величина, форма и параметры статистического распределения которой, как правило, неизвестны.

Как показывает практика, упрощенный подход, при котором данное распределение аппроксимируется нормальным распределением (распределением Гаусса), плохо работает в случае операционного риска.

Информация о потерях от событий операционного риска, в том числе, собранная крупными международными кредитными организациями за последнее десятилетие, свидетельствует о том, что плотность распределения совокупных годовых операционных убытков имеет выраженную асимметричную форму и характеризуется так называемым «тяжелым» (или «толстым») хвостом («heavy tail» or «fat tail»), отходящим в сторону увеличения размера убытков. Для убытков, превышающих среднестатистические, вероятность их реализации с увеличением размера стремится к нулю гораздо медленнее по сравнению со скоростью приближения к нулю соответствующего «хвоста» функции плотности нормального распределения.

В этом случае необходимо определить значения, по крайней мере, двух показателей, характеризующих рассматриваемое распределение: первый – это средняя величина или ожидаемый размер совокупных годовых операционных убытков

(expected loss, EL), второй – это процентиль (квантиль) заданного порядка (в соответствии с Базелем II, используется 99,9-й процентиль, он же квантиль порядка 0,999) указанного распределения, соответствующий величине так называемых «неожидаемых» (возможных) убытков («unexpected loss» or UL). Вероятность того, что в предстоящем периоде (году), сумма совокупных операционных убытков превысит уровень «неожидаемых» убытков (UL), отвечающий доверительному интервалу, предусмотренному Базелем II, составляет 0,1%, то есть средняя частота реализации такого события равна 1 разу в тысячу лет.

В теории и практике банковского дела ожидаемые убытки (EL) рассматриваются, как стоимостной компонент банковского бизнеса, учитываемый кредитными организациями при ценообразовании. При этом фактически понесенные (реальные) совокупные финансовые потери кредитной организации по итогам отдельных расчетных периодов могут отклоняться от уровня ожидаемых убытков (EL), в том числе значительно превышать его. Такие «неожидаемые убытки» (UL) должны покрываться за счет собственных средств (капитала) кредитной организации.

Значения ожидаемых (EL) и неожиданных (UL) убытков определяют расчетную величину операционного риска, которая устанавливается в размере неожиданных (UL) убытков или в размере суммы ожидаемых (EL) и неожиданных (UL) убытков.

Система обеспечения непрерывности и восстановления деятельности, внедряемая в кредитной организации, способствует снижению величины неожиданных убытков за счет внедрения мер и регламентов эффективного оперативного реагирования на события операционного риска, позволяющих ограничить величину финансовых потерь.

организации можно ставить перед собой различные цели. Можно решать ограниченную задачу соот-

ветствия требованиям регулятора, и тогда основным критерием будет минимизация затрат. А можно взгля-

нуть на проблему шире, и, выстраивая комплексную и эффективную систему, постараться извлечь из дан-

¹ «Международная конвергенция измерения капитала и стандартов капитала: новые подходы» (Базель II) («International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards (A Revised Framework)»), БКБН, июнь 2006.

ного процесса максимум преимуществ.

Во-первых, как ни банально это прозвучит, но чрезвычайные ситуации случаются, и, не подготовившись к ним, банк имеет все шансы прекратить свое существование в кратчайшие сроки. И здесь инвестиции в систему обеспечения непрерывности и восстановление деятельности сродни процессу страхования от наступления каких-либо рисков, в данном случае операционных.

Во-вторых, если посмотреть на проблему с экономической точки зрения, то работа в сфере обеспечения непрерывности и восстановления деятельности позволяет снизить уровень операционного риска, прежде всего, риска, связанного с возможностью негативных последствий внешних воздействий.

Поскольку, в соответствии с Указанием №2194-У, речь идет о крупномасштабных событиях операционного риска, их вклад в распределение совокупных операционных убытков за расчетный период (обычно берется один год),

в силу низкой частоты реализации и существенной суммы возможных убытков, во многом определяет формулу «хвоста» данного распределения, то есть, по сути, величину «неожидаемых убытков» (unexpected losses), а следовательно, в значительной степени и размер риска (см. врез «Операционный риск»).

Кредитная организация, как правило, не в силах повлиять на вероятность реализации внешних катастрофического характера, зато может принять меры к снижению тяжести их возможных последствий.

Инвестиции в развитие программы обеспечения непрерывности и восстановления деятельности позволяют снизить уровень «неожидаемых убытков», то есть фактически высвободить часть собственных средств (капитала) кредитной организации, отвлечённых ранее на покрытие операционного риска, и принять под них дополнительные финансовые риски, связанные с извлечением

прибыли. Экономически целесообразными затраты на обеспечение непрерывности и восстановление деятельности окажутся в том случае, если их размер будет меньше размера дополнительной прибыли, которая может быть получена за счет соответствующего изменения профиля рисков кредитной организации.

В-третьих, правильно спроектированная система поможет банку справиться не только с крупномасштабным событием операционного риска, связанным с возникновением чрезвычайных ситуаций, которые все-таки случаются, но не так уж часто, но и с событиями меньшего масштаба – от эвакуации офиса после звонка о заложенном взрывном устройстве до сбоя инфраструктуры, вызванного отключением электричества (об этом, кстати, явно сказано и в рекомендациях Приложения 5 к Положению №242-П). Клиенты банков весьма чувствительны даже к кратковременным перебоям в предоставлении услуг, и

ПРИМЕНЕНИЕ UCP 600 В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ: ИСПЫТАНИЕ КРИЗИСОМ

- 1 июля 2007 года вступила в силу новая редакция «Унифицированных правил и обычаев для документарных аккредитивов» - UCP 600. За два истекших года накоплен бесценный опыт применения новой редакции.
- В непростое время экономической нестабильности особую важность приобретают вопросы финансовой безопасности сделок и механизмы обеспечения исполнения обязательств.
- Целью мастер-класса «Применение UCP 600 в современных экономических условиях: испытание кризисом» является обсуждение вопросов, связанных с точным и правильным структурированием аккредитива и профессиональным использованием UCP 600, что обеспечивает лучшее управление процессом расчетов и помогает найти решение многих проблем, с которыми сталкиваются компании и обслуживающие их банки.
- По многочисленным запросам ICC Russia пригласила в Москву известного международного эксперта – технического советника Комиссии ICC по банковской технике и практике **Гари Коллиера (Gary Collyer)**, который стоял у истоков создания UCP 600. Гари Коллиер является признанным экспертом в области документарных операций, членом Рабочей группы по пересмотру правил UCP600, автором «Комментариев к UCP 600» автором официального учебного пособия CDCS и других многочисленных публикаций. Кроме того, в ходе мастер-класса будут представлены выступления российских экспертов, которые поделятся с аудиторией практическим опытом.

При регистрации до 1 августа скидка на участие 20%

Контактное лицо: Юрий Попов, тел.: +7 (495) 720 5080, эл. почта: yuri_popov@iccwbo.ru

Информационные партнеры:

Ежегодная конференция
 компании MasterTel и газеты
 The Moscow Times

КОММЕРЧЕСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ: УРОКИ КРИЗИСА

29 сентября, 2009

Марриотт Аврора (ул. Петровка, 11/20)

Сессия 1. Рынок коммерческой недвижимости сегодня. Перспективы развития 2010

- Перспективы развития рынка офисной и торговой недвижимости. Пройдено ли дно?
- Последние изменения в законодательстве, влияющие на рынок недвижимости. Инициативы правительства
- Финансовый кризис – угрозы или возможности? Мировой опыт и российская практика

Сессия 2. Управление объектами коммерческой недвижимости в современных условиях

- Типичные спорные вопросы арендаторов и арендодателей
- Альтернативные формы привлечения финансирования под девелоперский проект
- Основные сложности ведения уже начатого объекта. Можно ли повысить его рентабельность?

Докладчики:



Евгений Сандомирский
 Мастертел



Ольга Ясько
 Colliers International



Владлен Волошин
 Велес Капитал
 Девелопмент



Андрей Панфилов
 RRG



Дэвид Годшоу
 NAI Becar



Александр Крапин
 RWAY



Сергей Лобанов
 Miel – Commercial Real Estate



Владимир Пантушин
 Jones Lang LaSalle

лучше подстраховаться заранее, чтобы у клиента не было даже повода задуматься о том, все ли в порядке с его банком, и не пора ли «выводить» из него деньги.

И, наконец, в-четвертых, комплексный подход к обеспечению непрерывности и восстановления деятельности может способствовать оптимизации процессов и повышению качества работы кредитной организации в целом, что позволит частично покрыть затраты на создание системы.

Приведем два примера. Так, анализируя возможности обеспечения бесперебойной работы call-центра банка, можно отказаться от большого call-центра в Москве, заменив его на два меньших в других городах, где стоимость и аренды помещений, и персонала будет заметно ниже. В результате стартовые затраты на модификацию технологий могут быть компенсированы уже за несколько месяцев. Другой пример – виртуализация офиса. Перейдя к технологии виртуальных рабочих мест, можно обеспечить сотрудникам работу как из основного офиса, так и с альтернативных площадок (в том числе, и из дома), в случае недоступности офиса, а при наличии таковой, можно уже серьезно подумать, все ли сотрудники должны работать на своих офисных местах, содержание которых обходится банку в заметную сумму (по нашим оценкам, от \$4000 до \$10000 в год на сотрудника).

Очень важно в самом начале четко определить цели, к которым стремится банк в процессе построения системы обеспечения непрерывности деятельности, и уже исходя из них разрабатывать стратегию, определять бюджет расходов и осуществлять ее развитие.

Выбор стратегии

Еще ни одной компании не удавалось построить систему обеспечения непрерывности и восстановления деятельности целиком и сразу. Необходимо понимать, что это – циклический процесс, и важно правильно расставить приоритеты и определить этапы его реализации. Обратим внимание на несколько ключевых моментов, важных при разработке стратегии.

Соответствие масштабов предлагаемых мер размеру и специфике кредитной организации

Первым этапом построения системы обеспечения непрерывности и восстановления деятельности всегда является оценка рисков и анализ их воздействия на бизнес. Во время этого этапа кредитная организация определяет основные продукты и услуги, которые она предлагает клиентам, и бизнес-процессы, которые их обеспечивают. На этом этапе необходимо обращать внимание не только на процессы, которые напрямую приносят прибыль организации, но и на «затратные» бизнес-процессы, без которых, тем не менее, существование организации будет невозможным. Ярким примером такого

бизнес-процесса является предоставление отчетности регулирующим и фискальным органам. После выявления критически важных для деятельности кредитной организации процессов определяются возможные потери в случае их прерывания (желательно получить количественные оценки вероятных потерь), и целевые параметры восстановления данных процессов. На этом этапе можно получить представление о размере риска и параметрах возможных потерь в результате внешних воздействий. Соответственно, это и должно являться точкой отсчета при оценке возможных инвестиций в систему.

Если для банка, покрывающего филиальную сеть несколько регионов и имеющего сотни тысяч частных вкладчиков, адекватным решением будет полное резервирование ИТ-инфраструктуры на нескольких территориально распределенных площад-

ках, то для небольшого банка с одним-двумя дополнительными офисами достаточным решением может оказаться ежедневное резервное копирование информации с хранением копий за пределами офиса. Да, во втором случае восстановление может занять неделю, а не час, но банк сможет продолжить свою деятельность, а цена, которую он за это заплатит, будет для него подъемной.

Разрабатывая стратегию, необходимо искать оптимальные пути достижения поставленных целей, и не ограничиваться рассмотрением только известных и готовых решений, пытаясь подогнать стратегию под них.

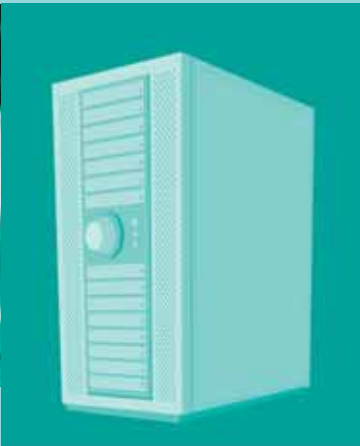
Поэтапное снижение риска

После того, как был проведен анализ воздействия на бизнес и выделены критически важные бизнес-процессы, необходимо определить целевые показатели восстановления. В зависимости от значений этих параметров, стои-

мость решения может измениться в разы, если не на порядки. При отсутствии необходимого опыта и ресурсов, можно действовать поступательно, достичь сначала некоторого, пусть не очень высокого, уровня защиты для всех критически важных бизнес-процессов, а потом поэтапно повышать планку. С этих же позиций следует выбирать и бизнес-процессы и подразделения, которые в первую очередь необходимо охватить системой. Широко распространенной является практика старта с информационных технологий, расширяя впоследствии рамки системы на восстановление рабочих мест для сотрудников, работу с клиентами в помещениях банка и т.д. При таком развитии событий ИТ-директор, отвечавший раньше за обеспечение непрерывности ИТ-сервисов, вполне может взять на себя ответственность за руководство процессом обеспечения непрерывности и восстановления деятельности в целом.



www.storage-expo.ru



Единственная в России выставка-конференция по системам хранения данных

Разделы выставки:

- Непрерывность бизнеса
- Системы управления жизненным циклом информации (ILM)
- Архивное хранение данных
- Резервное хранение данных
- ПО для управления системами хранения
- Системы управления контентом, ресурсами хранения
- Распределенные системы хранения
- Сетевые системы хранения, NAS, SAN, CAS
- Безопасность хранения
- Системы хранения - дисковые, ленточные, оптические
- Виртуализация

www.storage-expo.ru

Одновременно на одной площадке с Storage Expo:



DOCUMENTATION

29 сентября - 1 октября 2009
 Москва, ЦВК «ЭКСПОЦЕНТР»,
 Павильон №7

Организаторы:



Варианты стратегий развития системы

Разрабатывая стратегию развития системы обеспечения непрерывности деятельности, целесообразно разделить задачу на две части. Первая имеет инфраструктурный характер: какая резервная инфраструктура будет необходима кредитной организации, какие технологические решения надо будет реализовать. Вторая часть касается вопросов управления: как будет построена система управления и отчетности по программе создания системы обеспечения непрерывности и восстановления деятельности, как будут разрабатываться планы, как будет решаться задача поддержания их в актуальном состоянии, и т.п.

Оценивая варианты построения резервной инфраструктуры, необходимо просчитывать экономическую эффективность каждого варианта в средне- и долгосрочной перспективе. Как правило, для крупных организаций оказывается целесообразнее создание собственной резервной инфраструктуры (и центров обработки данных, и резервных офисов). Небольшим банкам, напротив, имеет смысл воспользоваться услугами сторонних провайдеров услуг – это сделает решение более доступным.

Необходимо принять решение о том, какие задачи целесообразно выполнять своими силами, а какие отдать на аутсорсинг. Опять же ситуация зависит от объема и возможностей организации. Крупные банки обычно имеют в своем штате выделенных сотрудников, отвечающих за обеспечение непрерывности деятельности, а внешних консультантов привлекают в основном на этапе первоначального создания системы. В дальнейшем, как правило, внешние организации привлекаются только для проведения независимого аудита и выработки рекомендаций по корректирующим мероприятиям.

Для небольших организаций, которые не могут себе позволить

иметь выделенный персонал для решения задач обеспечения непрерывности деятельности, интересным может показаться опыт небольших кредитных союзов в США – кредитных организаций, обслуживающих клиентов в одном или нескольких небольших городах. Для таких банков было разработано специальное решение, которое дает возможность сотруднику шаг за шагом пройти все этапы создания системы – оценку рисков, анализ воздействия на бизнес, наполнение типовых планов содержимым. Ценность такого решения в том, что оно содержит в себе, во-первых, методологию выполнения работ, во-вторых, описание типовых бизнес-процессов банка, типовые планы и т.п. В результате, банк получает если и не полнофункциональную систему управления непрерывностью деятельности, тонко настроенную под его конкретные нужды, то уж как минимум, решение, позволяющее гарантированно пройти весь цикл её создания. Возникнут ли такого рода решения на российском рынке – зависит во многом от потребителя: будет спрос – возникнет и предложение, тем более, что портировать решение на специфику российского рынка гораздо проще, чем создавать все с нуля.

Вовлеченность и осведомленность персонала

Никакая стратегия обеспечения непрерывности деятельности не сможет быть эффективной, если не удастся добиться тесной интеграции процессов обеспечения непрерывности и восстановления деятельности с остальными бизнес-процессами банка. Важно, чтобы в процессе создания новых продуктов, открытия новых филиалов, и т.п., вопросы обеспечения непрерывности деятельности учитывались точно так же, как, например, вопросы обеспечения безопасности. Эффективным способом добиться этого является вовлеченность сотрудников всех уровней в процессы планирования

непрерывности деятельности и послеаварийного восстановления, актуализации своих частей планов и проведение регулярных учений. В большинстве случаев, целесообразно назначить в подразделениях сотрудников, ответственных за планы по обеспечению непрерывности и восстановления деятельности в своей части.

Реализация стратегии

Насколько важно выбрать правильную стратегию в предметной области, настолько же важно серьезно подойти к её реализации. Руководство кредитной организации должно с самого начала понимать, что процесс создания системы будет требовать ресурсов (как материальных, так и людских) от всех подразделений, и эту работу невозможно локализовать в одном из подразделений.

К сожалению, нередкими являются ситуации, когда план обеспечения непрерывности и восстановления деятельности разрабатывается, но дополнительная (резервная) инфраструктура, необходимая для реализации стратегии и плана, так и не создается. Крайним случаем является ситуация, когда в плане написано «в случае объявления чрезвычайного режима организация переходит на работу в резервный офис», а резервного офиса так и не создается, или договор на его аренду не возобновляется по истечении срока. В результате кредитная организация зря тратит деньги и время на разработку системы, а проверка показывает неработоспособность плана, и, главное, в случае реальной чрезвычайной ситуации такая «бумажная» система ничем не сможет помочь.

Уважаемые банкиры! Мы еще раз призываем Вас отнестись к данной проблеме не формально, а подойти к ней творчески, как к возможности получить конкурентное преимущество и реально защитить свой бизнес от чрезвычайных ситуаций, которые, к сожалению, случаются, и чаще, чем нам хотелось бы. 