

УДК 336.71:311.17

**Сіняговський Юрій Володимирович**

*кафедра міжнародних економічних відносин*

*Сумський державний університет*

**Siniahovskyi Yurii**

*Department of International Economic Relations*

*Sumy State University*

**ЗАХОДИ ВІДНОВЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ УКРАЇНИ В  
УМОВАХ ВІЙНИ  
MEASURES TO RESTORE THE OPERATIONS OF UKRAINIAN  
BANKS IN THE CONTEXT OF WAR**

***Анотація.** В умовах високого рівня невизначеності операційного середовища банків України через наслідки війни з росією регулятори та менеджмент банків знаходяться в постійному пошуку інструментів реалізації антикризової стратегії та тактики як превентивного, так і реактивного характеру. У зв'язку з цим дедалі більше уваги приділяється інструментарію, спрямованому на забезпечення безперервності діяльності банку на основі оцінки ступеня стресостійкості окремих банків до зовнішніх ризиків загроз, здатних знизити їх стійкість та призвести до кризових явищ, та оперативне відновлення банківських операцій.*

*У статті висвітлено актуальні теоретико-методичні питання планування безперервності діяльності банку, спрямовані на виявлення та аналіз головних цілей та завдань, що досягаються за його результатами, а також визначення основних умов та заходів, що забезпечать підвищення його ефективності.*

*Базуючись на результатах дослідження вітчизняних та закордонних науковців у статті запропоновано модель розроблення плану забезпечення безперервності діяльності як взаємопов'язаної сукупності організаційно-структурної (об'єкту та суб'єкту) та функціональної (принципи, процеси та інструменти планування) підсистем.*

*Визначено ключові компоненти, наявність яких забезпечить досягнення цілей планування, а саме: ідентифікація загроз діяльності банку; визначення основних напрямів діяльності, критичних функцій, критично важливих контрагентів банку; аналіз впливу загроз та ризиків на банк та клієнтів; розроблення планів відновлення діяльності; періодичне тестування та оцінка ефективності планів та процедур дій у разі кризових ситуацій, внесення змін та оновлення планів за потреби.*

*Доведено, що за умови ефективності процедур планування безперервності діяльності банку в умовах війни, це дозволить: забезпечити фінансову стійкість та зберегти довіру клієнтів, швидко відновити операції після кібератак та кібершахрайств; зменшити масштаби втрат, пов'язаних з реалізацією фінансових ризиків.*

**Ключові слова:** *банківська система, банк, стійкість банку, стрес-тестування, управління безперебійністю бізнесу для банківської галузі, план забезпечення безперервності діяльності.*

**Summary.** *Given the high level of uncertainty in the operating environment of Ukrainian banks due to the consequences of the war with Russia, regulators, and bank management are constantly looking for tools to implement anti-crisis strategies and tactics of both preventive and reactive nature. In this regard, more attention is being paid to the tools aimed at ensuring the continuity of the bank's operations based on the assessment of the degree of stress resistance of individual banks to external risks and threats that may reduce their stability and lead to crisis phenomena, and the prompt resumption of banking operations.*

*The article highlights topical theoretical and methodological issues of bank business continuity planning aimed at identifying and analyzing the main goals and objectives achieved by its results and determining the main conditions and measures that will ensure its efficiency.*

*Based on the study of domestic and foreign scholars, the article proposes a model for developing a business continuity plan as an interconnected set of organizational and structural (object and subject) and functional (principles, processes, and planning tools) subsystems.*

*The author identifies the key components that will ensure the achievement of the planning objectives, namely: identification of threats to the bank's activities; identification of the main areas of activity, critical functions, and critical counterparties of the bank; analysis of the impact of threats and risks on the bank and customers; development of business recovery plans; periodic testing and evaluation of the effectiveness of methods and procedures for dealing with crises, making changes and updating plans as necessary.*

*It is proved that, provided that the procedures for planning the continuity of a bank's operations in war are effective, this will allow for ensuring financial stability and maintaining customer confidence, quickly resuming operations after cyberattacks and cyber fraud, and reducing the scale of losses associated with the realization of financial risks.*

**Key words:** *banking system, bank, bank stability, stress testing, business continuity management for the banking industry, business continuity plan.*

**Постановка проблеми.** Актуальність розвитку методології та інструментарію розроблення планів безперервності діяльності банків в Україні є безперечною. З одного боку, банки в Україні мають значний вплив на економіку країни, тому будь-які перебої в їх діяльності матимуть серйозні наслідки для економічної системи. З іншого, поточний стан операційного середовища діяльності банків генерує значну кількість ризиків та загроз, які

стали наслідком повномасштабної військової агресії росії. У таких умовах можна стверджувати про критично важливу роль планування безперервності діяльності в забезпеченні стійкості банківської галузі України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У закордонному науковому просторі отримані значні наукові результати у сфері забезпечення безперебійної діяльності фінансових установ.

Ардуїні Ф. та Морабіто В. (2010) [1] підкреслюють важливість планування безперервності бізнесу для банківської галузі, що особливо вразлива до перебоїв через її критичну роль в економіці та взаємозв'язок фінансових установ. Науковці визначили ключові компоненти плану забезпечення безперервної діяльності (Business Continuity Plan, BCP), включаючи оцінку ризиків, планування на випадок надзвичайних ситуацій, антикризове управління та комунікацію. Автори наголошують на необхідності регулярного перегляду та оновлення BCP у відповідь на зміни в операційному середовищі та нові загрози. Також науковці наголошують на необхідності співпраці та координації між ключовими стейкхолдерами, включаючи регулятора, державні установи та галузеві асоціації.

Рандері К., Махал А. та Нарвані А. (2012) [4] розробили модель зрілості управління безперебійністю бізнесу для банківської галузі (BCM) Об'єднаних Арабських Еміратів, що дозволяє банкам оцінювати та покращувати процеси BCM, забезпечуючи ефективну підготовку до надзвичайних ситуацій та знижуючи критичні ризики.

За підходом науковців модель зрілості BCM має чотири рівні: початковий, удосконалений, досвідчений та лідерський, кожен з яких включає різні аспекти BCM, які банки можуть розвивати та вдосконалювати для підвищення ефективності антикризового менеджменту. Використання цієї моделі може допомогти банкам зменшити ризики та забезпечити

безперебійну роботу в умовах надзвичайних ситуацій, що може позитивно вплинути на їх репутацію та стійкість.

Ароніс С. та Стратопулос Г. (2016) [2] досліджують систему забезпечення безперебійності діяльності в Європейському банку та формують практичний інструментарій підвищення її ефективності. Вони зазначають, що реалізація ефективної ВСМ вимагає впровадження системи управління, що повинна включати планування, оцінку ризиків, розробку стратегій відновлення та впровадження тестування. Важливим є висновок науковців про те, що оцінка ефективності системи управління ВСМ має включати аналіз результатів тестувань та регулярну переоцінку ризиків.

Юнг Ю., Рю С. та Ченг К. (2021) [3] досліджують фактори, що впливають на впровадження системи ВСМ в банках. Вони наголошують на важливості організаційного та інформаційного забезпечення цих процесів, зокрема внутрішньому узгодженні та співпраці між різними департаментами та рівнями управління, наявності підтримки керівництва та залучення всіх співробітників до впровадження ВСМ. Також вони визначили важливість регулярного тестування та оновлення ВСМ для її ефективності та відповідності умовам операційного середовища.

Вівека С. (2023) [5] аналізує досвід управління безперебійністю бізнесу в банківській галузі, набутий під час пандемії COVID-19, що стала викликом для оновлення підходів до ВСМ, зокрема, забезпечення гнучкості та адаптивності в умовах надзвичайних ситуацій. Ключовими факторами ефективності ВСМ, визначеними науковцем, які доцільно врахувати в поточній діяльності банків України, є мобільність та віддалена робота, та формування плану безперебійності роботи з постачальниками послуг та партнерами, оскільки на них також можуть вплинути надзвичайні ситуації.

Отже, узагальнивши зазначене, можна зробити висновок, що закордонні науковці концентрують увагу на визначенні вимог до процесів та

процедур ВСМ, щоб забезпечити ефективне досягнення поставлених перед цією системою цілей.

Узагальнюючи напрацювання вітчизняних науковців, можна зробити висновок, що вони вивчають методологію та інструментарій ВСМ з урахуванням специфіки банківської фінансової системи, визначають, як кращі світові практики можуть бути перенесені в практику діяльності українських банків та регулятора.

Так, Безродна О. С. [6] визначила, що розробка ВСР дозволяє банку забезпечити безперервну роботу в умовах негативних зовнішніх факторів та зменшити можливі витрати на відновлення діяльності після їх виникнення. Досягнення цих цілей можливе, якщо ВСР розроблений з урахуванням особливостей банку, його інфраструктури та процесів, а також найбільш ймовірних ризиків та можливих наслідків їх реалізації. Як і закордонні науковці, авторка виділяє ключові етапи ВСР, а саме: оцінку ризиків, визначення критичних процесів, встановлення потреб у відновленні роботи, розробку планів відновлення та тестування.

Бодрецький М В. (2020) [7] визначив, доцільним для банків є об'єднання плану діяльності банку та плану фінансування банку в кризових в єдиний документ. При цьому план фінансування в кризових умовах потребує тестування на регулярній основі.

У поточний момент дослідження в цьому напрямі були активізовані через руйнівний вплив війни на стійкість банків України.

Так, Заруцька О. П., Новікова Л. Ф. [8] наголошують на тому, що «... значної уваги заслуговує прийнята НБУ у 2019 році Постанова «Про затвердження Положення про плани відновлення діяльності банків України та банківських груп», завдяки якій вітчизняні банки мали можливість здійснити апробацію заходів з відновлення діяльності задовго до реальних зовнішніх шоків». Вони наголошують на важливості регулярної перевірки та оновлення планів відновлення діяльності, оскільки це допоможе

забезпечити ефективність діяльності банків та відповідність сучасним тенденціям розвитку банківської системи країни, які відбуваються в складних умовах реалізації зовнішніх шоків, що пов'язані із військовою агресією Російської Федерації на території України, та як наслідок падінням ВВП, впливом робочої сили та капіталів за кордон, а також розривом економічних зв'язків [8].

Формування систем BCM та BCP має враховувати міжнародні рекомендації та кращі світові практики, зокрема: стандарти ISO 22313:2020 «Безпека та стійкість. Системи управління безперервністю бізнесу. Настанови щодо використання» та ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків – Принципи та загальні вимоги»; Директиву 2014/59/EU про відновлення та санацію банків (BRRD); рекомендації Базельського комітету з банківського нагляду щодо принципів управління ризиками, які зокрема охоплюють ризики, пов'язані з неперервною діяльністю банків. Ці документи надають розширений набір вимог та рекомендацій, що допомагають банкам розробляти та виконувати ефективні плани забезпечення безперервної діяльності в кризових ситуаціях, включаючи воєнні конфлікти.

НБУ на основі кращих світових практик також розробляє рекомендації та встановлює власні вимоги щодо запровадження планів відновлення діяльності банків України та банківських груп (постанова правління НБУ від 18.07.2019 № 95) та надає Методичні рекомендації щодо планування в банках України заходів на випадок виникнення непередбачених обставин (постанова правління НБУ від 08.09.2008 № 271).

Попри наукові здобутки, отримані вітчизняними та закордонними науковцями, а також напрацювання органів банківського регулювання та нагляду, планування безперервної діяльності має постійно вдосконалюватись та враховувати нові ризики та загрози для безперервного функціонування банків в умовах війни.

Зазначене актуалізує потребу в розвитку методології розроблення планів забезпечення безперервної діяльності, а також в удосконаленні окремих методів, інструментів та процедур, зокрема впровадження нових методик оцінки ризиків та стратегії забезпечення безперервної діяльності, що враховують наслідки війни, визначення відповідності наявних стратегій ВСР поточним умовам функціонування банків; розроблення механізмів для оперативного реагування тощо.

**Метою статті** є виявлення та аналіз головних цілей та завдань, що стоять перед системою забезпечення безперебійності діяльності банку, визначення технології, основних умов та заходів, що забезпечать підвищення її ефективності.

**Виклад основного матеріалу.** Повномасштабна військова агресія негативно впливає на банківську систему України, оскільки її економічні та соціальні наслідки збільшують мінливість прибутку, ймовірність реалізації ризиків, ймовірність дефолту, і як результат посилюють крихкість банківської системи.

У цих умовах для банків одним із ключових інструментів антикризового менеджменту є якісний план забезпечення безперервної діяльності банку, що має на меті забезпечення його повноцінного функціонування за основними напрямками та виконання критичних функцій попри вплив негативних факторів.

Основними цілями ВСР є забезпечення:

- захисту життя, безпеки та фінансових інтересів працівників банку та його клієнтів;
- стійкості та безперервності бізнес-процесів банку, щоб уникнути значних перерв у наданні послуг та зменшити негативний вплив на фінансові показники банку;
- дотримання регуляторних вимог;



- підвищення довіри клієнтів до банку та його послуг через ефективний захист від потенційних ризиків та загроз;
- дотримання стандартів безпеки даних та захисту інформації;
- забезпечення своєчасного та ефективного відновлення нормальної діяльності банку після кризової ситуації.

ВСР банку в умовах війни має свої особливості, оскільки вона генерує абсолютно нові загрози безперервності діяльності, пов'язані з масштабними руйнуваннями інфраструктури, необхідної для функціонування банків та їх зв'язку з клієнтами, іншими фінансовими установами, регулятором, а також втратами активів, особливо в регіонах активних бойових дій та на прифронтових територіях.

Зважаючи на це, вони мають враховувати можливі сценарії, які можуть статися під час війни, такі як: необхідність евакуації з небезпечних зон та зон бойових дій, щоб забезпечити безпеку та здоров'я всіх осіб, які евакуюються; потреба в обладнанні резервних місць для діяльності банку в разі евакуації або знищення головного офісу; забезпечення безпеки та захисту інформації банку, включаючи захист від кібератак та інших форм кіберзлочинності; процедури для забезпечення належного запасу ресурсів та матеріалів для діяльності банку тощо.

Узагальнюючи напрацювання науковців, ми запропонували наступну конфігурацію розроблення ВСР, схематично зображені на рисунку 1.

Отже запропонована нами модель розроблення ВСР – це сукупність організаційно-структурної (об'єкту та суб'єкту) та функціональної (принципи, процеси та інструменти планування) підсистем, в результаті взаємодії яких забезпечується:

1) ідентифікація всіх наявних та потенційних загроз діяльності банку, які можуть виникнути під час війни. При ідентифікації загроз слід враховувати специфіку діяльності банку, його географічне розташування, ринкові умови та інші фактори;



**Рис. 1. Модель розроблення ВСР**

Джерело: розроблено автором

2) визначення основних напрямів діяльності, критичних функцій, критично важливих контрагентів та установ, які мають найбільший вплив на банківський бізнес. Саме на цих сферах діяльності банку, що найбільшою мірою вразливі до впливу загроз та ризиків, має бути сконцентрований комплекс антикризових заходів (заходів раннього реагування та стратегій відновлення);

3) оцінка ризиків, аналіз можливого впливу загроз та ризиків на діяльність банку та його клієнтів, в тому числі стрес-тестування;

4) розроблення варіативних планів відновлення діяльності відповідно до результатів стрес-тестування. Вони мають містити в собі стратегії та реальні плани дій у разі кризових ситуацій для відновлення критичних процесів банку. В умовах війни вони додатково мають передбачати:

- резервування критичних ресурсів, таких як електроенергія, вода, інтернет-зв'язок, щоб забезпечити безперервну роботу систем. Резервні копії даних мають зберігатись у безпечному місці, щоб уникнути їх втрати;

- належну організацію комунікацій, включаючи зв'язок з клієнтами, регуляторами та іншими суб'єктами, які можуть бути задіяні в умовах війни. Комунікаційні канали повинні бути надійними та забезпечувати конфіденційність інформації;

- визначення ролей та відповідальності працівників банку, створення кризового штабу та надання йому повноважень;

5) тестування плану;

6) періодична оцінка ефективності планів та процедур дій у разі кризових ситуацій, внесення змін та оновлення планів за потреби.

**Висновки.** Управління банком в умовах війни передбачає визначення антикризових стратегій та тактик з урахуванням впливу її потенційних наслідків на фінансову стійкість та спроможність банку виконувати свої зобов'язання. У цих умовах виникає необхідність у розробленні плану

забезпечення безперервної діяльності, який є необхідним інструментом для підтримки стійкої роботи банку в умовах кризових ситуацій.

Зважаючи на критично важливу роль цього інструмента, автором запропонована модель розроблення ВСР як взаємопов'язаної сукупності організаційно-структурної (об'єкту та суб'єкту) та функціональної (принципи, процеси та інструменти планування) підсистем.

Їх взаємодія має забезпечити: ідентифікацію наявних та потенційних загроз діяльності банку; визначення основних напрямів діяльності, критичних функцій, критично важливих контрагентів банку; аналіз можливого впливу загроз та ризиків на банк та клієнтів; розроблення планів відновлення діяльності відповідно до результатів стрес-тестування; періодичне тестування та оцінку ефективності планів та процедур дій у разі кризових ситуацій, внесення змін та оновлення планів за потреби.

Якщо ВСР був розроблений та впроваджений належним чином, то можна очікувати наступні результати: забезпечення безперервності діяльності банку в умовах війни, що дозволить зберегти фінансову стійкість та довіру клієнтів; зменшення інформаційного ризику та забезпечення швидкого відновлення операцій після кібератак та кібершахрайств; зниження масштабів втрат, пов'язаних з реалізацією фінансових ризиків.

### **Література**

1. Arduini F., Morabito V. Business continuity and the banking industry. *Communications of the ACM*. 2010. № 53(3). P. 121-125.
2. Aronis S., Stratopoulos G. Implementing business continuity management systems and sharing best practices at a European bank. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*. 2016. № 9(3). P. 203-217.
3. Jung Y., Ryoo S., Cheung C. A. Study on the Operational Factors of Case Study for internalization in the Business Continuity Management System in

- Commercial Bank. *International Journal of Crisis & Safety*. 2021. № 6(2). P. 56-67.
4. Randeree K., Mahal A., Narwani A. A business continuity management maturity model for the UAE banking sector. *Business Process Management Journal*. 2012. № 18(3). P. 472-492.
  5. Viveka S. Lessons learnt from COVID-19 for business continuity management in banking sector. In *Building Resilient Organizations*. Routledge. 2023. P. 241-251.
  6. Безродна О. С. Планування відновлення діяльності банків як напрям мінімізації ризику зміни їх фінансової стійкості. *Фінансово-економічна інтеграція України: вплив на соціально-економічний розвиток держави та регіонів* : матеріали наукового круглого столу, 28 квіт. 2020 р. Х., 2020. С. 5-7.
  7. Бодрецький М. В. Принципи планування відновлення діяльності банку та фінансування в кризових ситуаціях. *Економічні студії*. 2020. № 4(30). С. 7-12.
  8. Заруцька О. П., Новікова Л. Ф. Управління банківськими ризиками та заходи відновлення діяльності в умовах потужних зовнішніх викликів. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 2(78). С. 110-119.

### References

1. Arduini F., Morabito V. Business continuity and the banking industry. *Communications of the ACM*. 2010. № 53(3). P. 121-125.
2. Aronis S., Stratopoulos G. Implementing business continuity management systems and sharing best practices at a European bank. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*. 2016. № 9(3). P. 203-217.
3. Jung Y., Ryoo S., Cheung C. A. Study on the Operational Factors of Case Study for intenalization in the Business Continuity Management System in

- Commercial Bank. *International Journal of Crisis & Safety*. 2021. № 6(2). P. 56-67.
4. Randeree K., Mahal A., Narwani A. A business continuity management maturity model for the UAE banking sector. *Business Process Management Journal*. 2012. № 18(3). P. 472-492.
  5. Viveka S. Lessons learnt from COVID-19 for business continuity management in banking sector. In *Building Resilient Organizations*. Routledge. 2023. P. 241-251.
  6. Bezrodna O. S. Planuvannia vidnovlennia diialnosti bankiv yak napriam minimizatsii ryzyku zminy yikh finansovoi stiikosti. *Finansovo-ekonomichna intehratsiia Ukrainy: vplyv na sotsialno-ekonomichnyi rozvytok derzhavy ta rehioniv : materialy naukovooho kruhloho stolu, 28 kvit. 2020 r. Kh., 2020. S. 5-7.*
  7. Bodretskyi M. V. Pryntsypy planuvannia vidnovlennia diialnosti banku ta finansuvannia v kryzovykh sytuatsiakh. *Ekonomichni studii*. 2020. № 4(30). S. 7-12.
  8. Zarutskya O. P., Novikova L. F. Upravlinnia bankivskymy ryzykamy ta zakhody vidnovlennia diialnosti v umovakh potuzhnykh zovnishnikh vyklykiv. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*. 2022. № 2(78). S. 110-119.