

## Система менеджмента непрерывности бизнеса и ее механизм по обеспечению устойчивости экономического субъекта

Сафонова Маргарита Фридриховна\*<sup>1</sup>, доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой аудита

Сериков Владислав Вячеславович<sup>2</sup>, ассистент кафедры аудита

Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, Краснодар (Россия)

\*E-mail: audit@kubsau.ru,  
safsf@yandex.ru

<sup>1</sup>ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5825-4316>

<sup>2</sup>ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5872-3979>

Поступила в редакцию 23.12.2024

Пересмотрена 29.01.2025

Принята к публикации 03.02.2025

**Аннотация:** Трансформация экономики при санкционно-рестрикционных условиях требует пересмотра стратегии функционирования отечественного бизнеса, надлежащее внимание в которой должно уделяться вопросам мониторинга непрерывности деятельности организаций. Способность управленческого персонала обеспечить устойчивость экономического субъекта и его дальнейшее существование в обозримой перспективе оказывает прямое воздействие на благополучие государства. Преобразование внутренней инфраструктуры является основой контроля рисков и поддержания стабильности компании, которая обеспечивается системой внутреннего контроля. В этой связи управление системой непрерывности деятельности рассматривается в качестве катализатора, ускоряющего фундаментальные изменения в бизнес-процессах, технике и технологиях, их адаптивности к новым реалиям и определение потребности в реинжиниринге. Исследование международных регламентов в области управления рисками и непрерывностью деятельности позволили установить, что для возможности качественного, корректного и своевременного поддержания внутрифирменных процессов требуется проактивность системы внутреннего контроля. В результате исторического экскурса концепция менеджмента непрерывности бизнеса раскрывается не только с позиции оздоровления компании, но и как мера профилактики для предотвращения кризиса и его последствий. Предложен структурированный механизм управления непрерывностью бизнеса в соответствии со стандартами ISO, описывающий деятельность хозяйствующих субъектов как набор обязательств, которые приняла на себя организация, и как результат, обусловленный конкретным видом деятельности, с раскрытием элементов, включающих оперативное планирование и управление; анализ воздействия на бизнес и оценку рисков; стратегию и решения по обеспечению непрерывности бизнеса; планы и процедуры обеспечения непрерывности; программу учений; оценку документации и возможностей обеспечения непрерывности деятельности; внедрение менеджмента непрерывности бизнеса в традиции компании.

**Ключевые слова:** менеджмент непрерывности бизнеса; внутренний контроль; мониторинг непрерывности деятельности; устойчивость экономического субъекта; контроль рисков.

**Для цитирования:** Сафонова М.Ф., Сериков В.В. Система менеджмента непрерывности бизнеса и ее механизм по обеспечению устойчивости экономического субъекта // Цифровая экономика и инновации. 2025. № 1. С. 27–37. DOI: 10.18323/3034-2074-2025-1-60-3.

### ВВЕДЕНИЕ

Непрерывность деятельности хозяйствующих субъектов в условиях глобального изменения миропорядка, санкционного давления, наличия ESG-рисков является главным принципом, соблюдение которого свидетельствует о стабильности деятельности и возможности функционирования организаций в условиях все возрастающих макро- и микрорисков [1]. Волатильная внешняя среда отрицательно воздействует на условия хозяйствования компаний, в связи с чем в процессе внутреннего и внешнего контроля особая значимость отводится вопросам выявления рисков, последующего их мониторинга и обеспечения устойчивости предприятий. Вышеуказанные причины свидетельствуют о необходимости дальнейшего развития методики и методологии контрольных процедур соблюдения принципа «непрерывность деятельности» как основополагающего

для жизнедеятельности бизнеса. Для большинства заинтересованных сторон стабильность функционирования хозяйствующих субъектов является главной категорией, на которой сконцентрировано внимание в связи с дальнейшей вероятностью взаимодействия, что еще раз подчеркивает важность мониторинга эффективности предпринятых руководством действий по обеспечению непрерывности бизнеса.

Исследование нацелено на формирование методических подходов к встраиванию в систему внутреннего контроля процедур оценки непрерывности бизнеса, что с практической стороны обеспечит уверенность в стабильности и эффективности деятельности организации, достоверности отчетности. Говоря о методологии оценки перманентности функционирования, принято оперировать понятием «менеджмент непрерывности деятельности (бизнеса)» (далее – МНД/МНБ), которое популярно

во всем мире в результате различий тех внешних условий, в которых вынуждены работать фирмы и в которых они ищут свое место. Текущая мировая концепция в области МНД ориентирована по меньшей мере на управление тремя типами рисков: идентифицируемыми, частично опознаваемыми и непредвиденными, обладающими способностью внезапно поражать организацию. Но, несмотря на существующие модели управления рисками, для принятия экономических решений необходима оценка не только ретроспективных процессов, представленных в отчетности, но и способности организации продолжать свою деятельность в ближайшей перспективе.

Исторически система МНБ претерпевала существенные изменения, регулярно дополняясь и обновляясь. Такого рода тенденция наблюдается и сегодня, что транслируется в ряде научных работ, раскрывающих трансформацию понятия «непрерывность деятельности», процесс нормативного регулирования, процесс хронологического развития [2–4]. На текущий момент передовая модель МНД основывается на ряде стандартов ISO; одним из последних является ISO 22332:2021 «Безопасность и устойчивость. Системы менеджмента непрерывности бизнеса. Руководство по разработке планов и процедур обеспечения непрерывности бизнеса»<sup>1</sup>, аналоги которого в нашей стране отсутствуют.

По мнению авторов [5], МНБ – это не только система «оздоровления» компании после произошедших инцидентов, но и своего рода мера «профилактики» – предотвращения кризиса и его последствий, это накопленные с течением времени ценности и традиции фирмы, направленные на стремительную адаптацию, восстановление и обеспечение перманентности ее деятельности. При этом стратегическая структура работы обеспечивается МНД благодаря проактивным действиям, а также гибкости фирмы относительно потенциальных нарушений [6; 7].

Авторам [8] удалось достаточно полно раскрыть аспекты информационного обеспечения оценки непрерывности деятельности в рамках внешнего аудита путем сбора аудиторских доказательств с применением аналитических процедур. Процедурным аспектам посвящены работы, в которых авторы, применяя метод экспресс-диагностики, не только устанавливают вероятность банкротства, но и разрабатывают направления реализации финансовой стратегии путем снижения рисков неплатежей контрагентами [9–11].

В проведенных исследованиях наблюдается разрозненность, в частности, раскрываются отдельные элементы, но нет системности, поэтому на основе изучения международной практики авторы настоящего исследования сформулировали единую концепцию, объединяющую все элементы, свойственные законченной модели, способной работать эффективно.

Цель исследования – разработка механизма системы менеджмента непрерывности бизнеса в соответствии со стандартами ISO.

## МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование системы менеджмента непрерывности бизнеса и ее механизма по обеспечению устойчивости экономического субъекта проводилось в несколько этапов. На первом этапе рассматривались теоретические аспекты необходимости мониторинга непрерывности деятельности экономического субъекта. В качестве основных инструментов применялся монографический метод исследования, позволивший систематизировать зарубежную практику, нормативные источники и доказать необходимость применения интегрированного подхода при формировании программы менеджмента непрерывности бизнеса, а также выделить ее системообразующие элементы.

На втором этапе исследования, применяя элементы моделирования, разработали структуру механизма менеджмента непрерывности деятельности (СМНД) в соответствии со стандартами ISO. По мнению авторов, анализ может выстраиваться по двум направлениям: с точки зрения описания деятельности как набора обязательств, которые приняла на себя организация, и, наоборот, с позиции описания обязательств как результата, обусловленного конкретным видом деятельности.

В заключение на основе обработки результатов экспериментально-исследовательской деятельности представлено описание элементов механизма управления непрерывностью деятельности хозяйствующих субъектов, включающих оперативное планирование и управление; анализ воздействия на бизнес и оценку рисков; стратегию и решения по обеспечению непрерывности бизнеса; планы и процедуры обеспечения непрерывности; программу учений; оценку документации и возможностей обеспечения непрерывности деятельности; внедрение МНБ в традиции компании.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

### Внедрение менеджмента непрерывности бизнеса в традиции компании

Согласно МНБ устойчивость организации достигается не просто за счет принятия ответных мер при происходящем инциденте, но и благодаря прогнозной способности предупреждать о тех обстоятельствах, которые могут пойти не так, тем самым обеспечивая своевременную реализацию заранее проработанных действий для защиты компании. Именно применение интегрированного подхода, как было доказано ранее в [12], в процессе проработки программ МНД наилучшим образом способствует удовлетворению потребностей ключевых стейкхолдеров и достижению согласованности с их ожиданиями.

Передовая зарубежная практика менеджмента непрерывности деятельности концептуально выстраивается вокруг подхода PDCA (англ. Plan–Do–Check–Act – «планирование – действие – проверка – корректировка»), иначе называемого циклом Шухарта – Деминга. Инкорпорирование данной парадигмы в систему МНД предполагает проработку модели по нескольким направлениям: «планирование → осуществление → проверка → действие», что обуславливает выделение шести основополагающих компонентов рассматриваемой области управления фирмой (рис. 1).

<sup>1</sup> ISO/TS 22332:2021 *Security and resilience – Business continuity management systems – Guidelines for developing business continuity plans and procedures. 2021 // ISO.*  
URL: <https://www.iso.org/standard/50069.html>.

### Оперативное планирование и управление

Системообразующим элементом МНБ является эффективное оперативное планирование и управление. Данная мысль вытекает из положений ряда стандартов ISO (22301-2019, 22313-2020, 22332-2021). Принято считать, что результативность проработки данного компонента обеспечивается в первую очередь пониманием особенностей фирмы и условий ее работы. В данном контексте речь идет о необходимости четкого осознания положительных и отрицательных факторов и условий, имеющих определенную степень корреляции с миссией компании и ее целями. При этом среда окружения, воздействующая на бизнес-климат экономического субъекта, должна быть изучена по нескольким областям: внутренние условия и экзогенное окружение, включающее в себя микро- и макросреду. Каждая компания обладает своими традициями, уникальность которых обуславливается их формированием на протяжении длительного периода времени, по мере развития и укрепления ее устойчивости, а это, в свою очередь, определенным образом влияет на стиль поведения и действия вовлеченных лиц.

Адекватное восприятие потребностей и ожиданий стейкхолдеров, их дифференциация в зависимости от степени вовлеченности в СМНД предопределяют формирование единого информационного поля касательно предъявляемых со стороны данных лиц требований, как обязательных и заявленных, так и сопряженных с основными, иначе именуемых подразумеваемыми.

Важным моментом является демонстрация организацией имевшегося в ее распоряжении доступа к ныне действующим, а также предстоящим к исполнению положениям законодательного регулирования (в зависимости от юрисдикции) и прочим обязательным требованиям, связанным с деятельностью фирмы, включая раскрытие того, как такие требования исполняются ею.

### Анализ воздействия на бизнес и оценка рисков

В качестве еще одного сегмента СМНД принято выделять анализ воздействия на бизнес и оценку рисков. Поскольку устойчивость компании напрямую зависит от степени соблюдения взятых на себя обязательств, следовательно, воссоздание и проработка сценариев негативного воздействия на деятельность фирмы является средством для определения первостепенных направлений возобновления прерванного функционирования. В основу такой активности заложено понятие «приоритетный вид деятельности», объединяющее вокруг себя четыре ключевых параметра:

– МТПД (англ. Maximum Tolerable Period of Disruption – «максимально допустимый период прерывания деятельности») как период времени, по завершении которого воздействие принимает статус «неприемлемости»;

– МВСО (англ. Minimum Business Continuity Objective – «минимальная цель непрерывности бизнеса») как минимальный уровень мощностей, приемлемых для поддержания функционирования организации в штатном режиме;

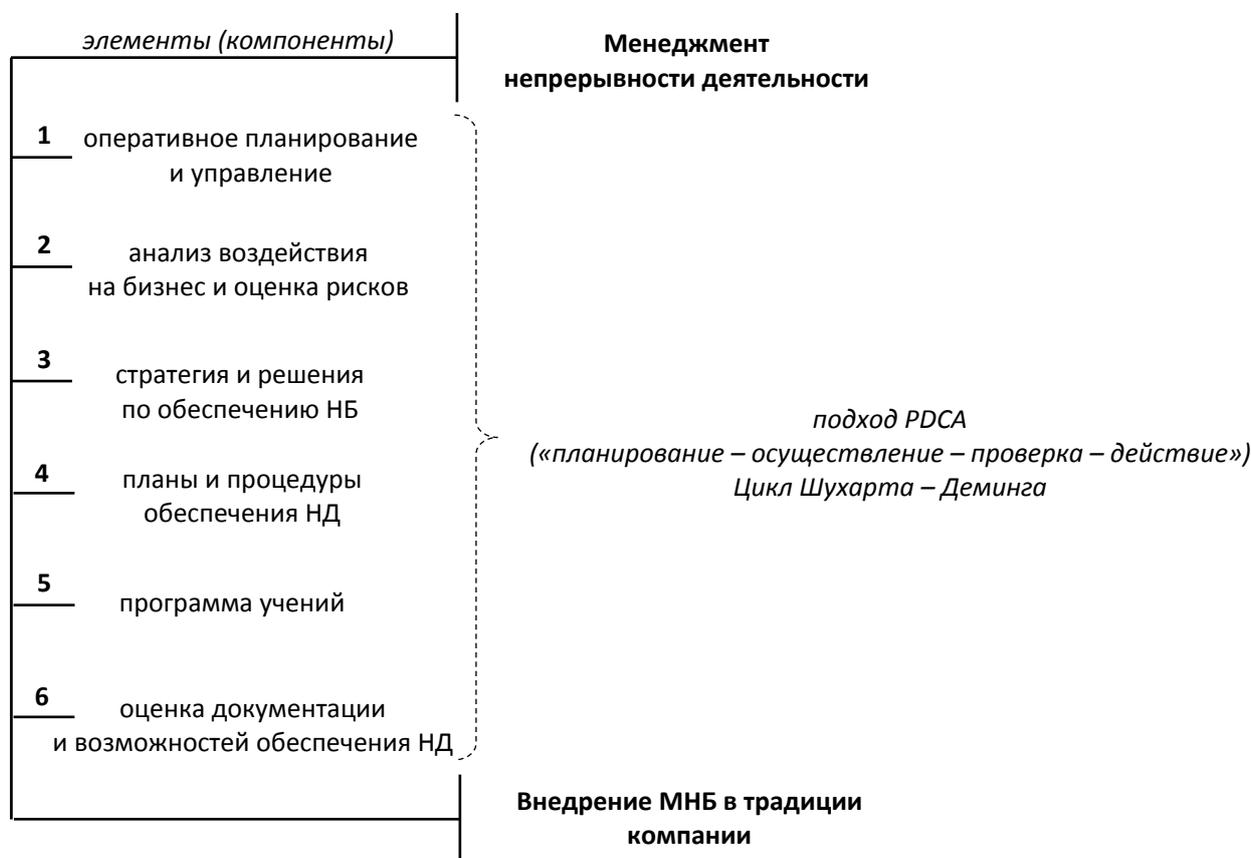


Рис. 1. Структура механизма СМНД в соответствии со стандартами ISO, лист 1  
Fig. 1. Structure of the mechanism of the system of business continuity management in accordance with ISO standards, page 1

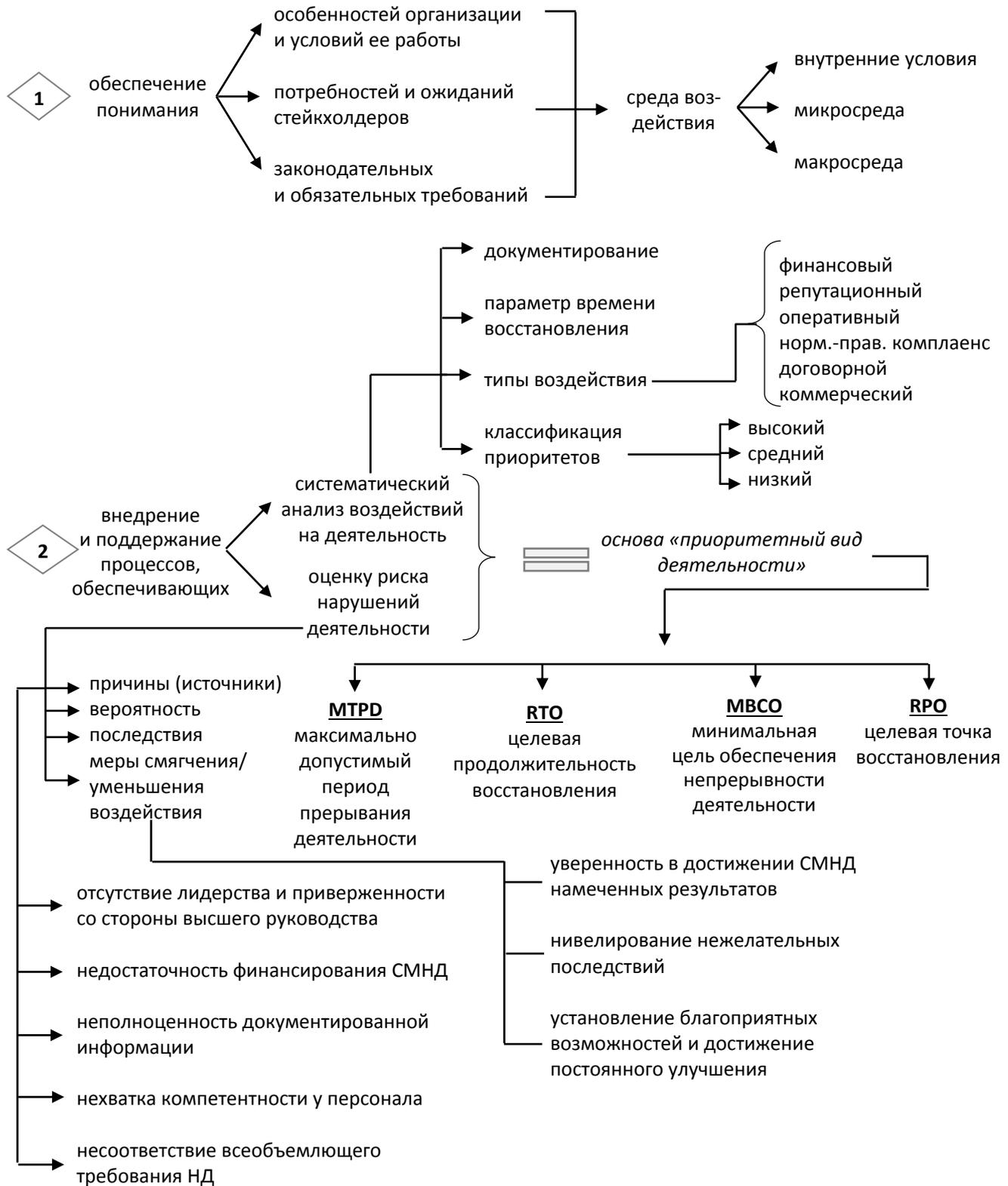


Рис. 1. Структура механизма СМНД в соответствии со стандартами ISO, лист 2

Fig. 1. Structure of the mechanism of the system of business continuity management in accordance with ISO standards, page 2

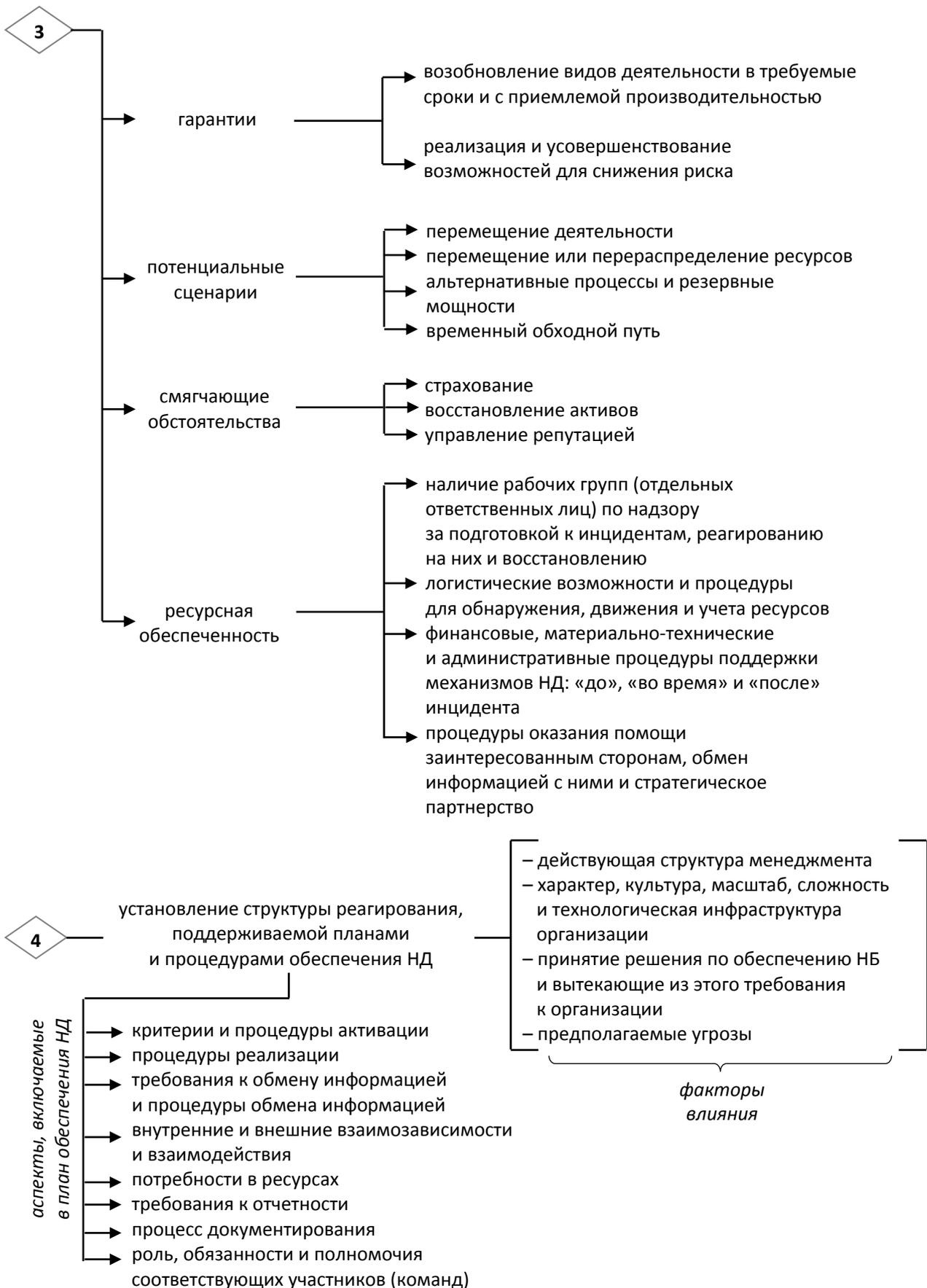


Рис. 1. Структура механизма СМНД в соответствии со стандартами ISO, лист 3

Fig. 1. Structure of the mechanism of the system of business continuity management in accordance with ISO standards, page 3

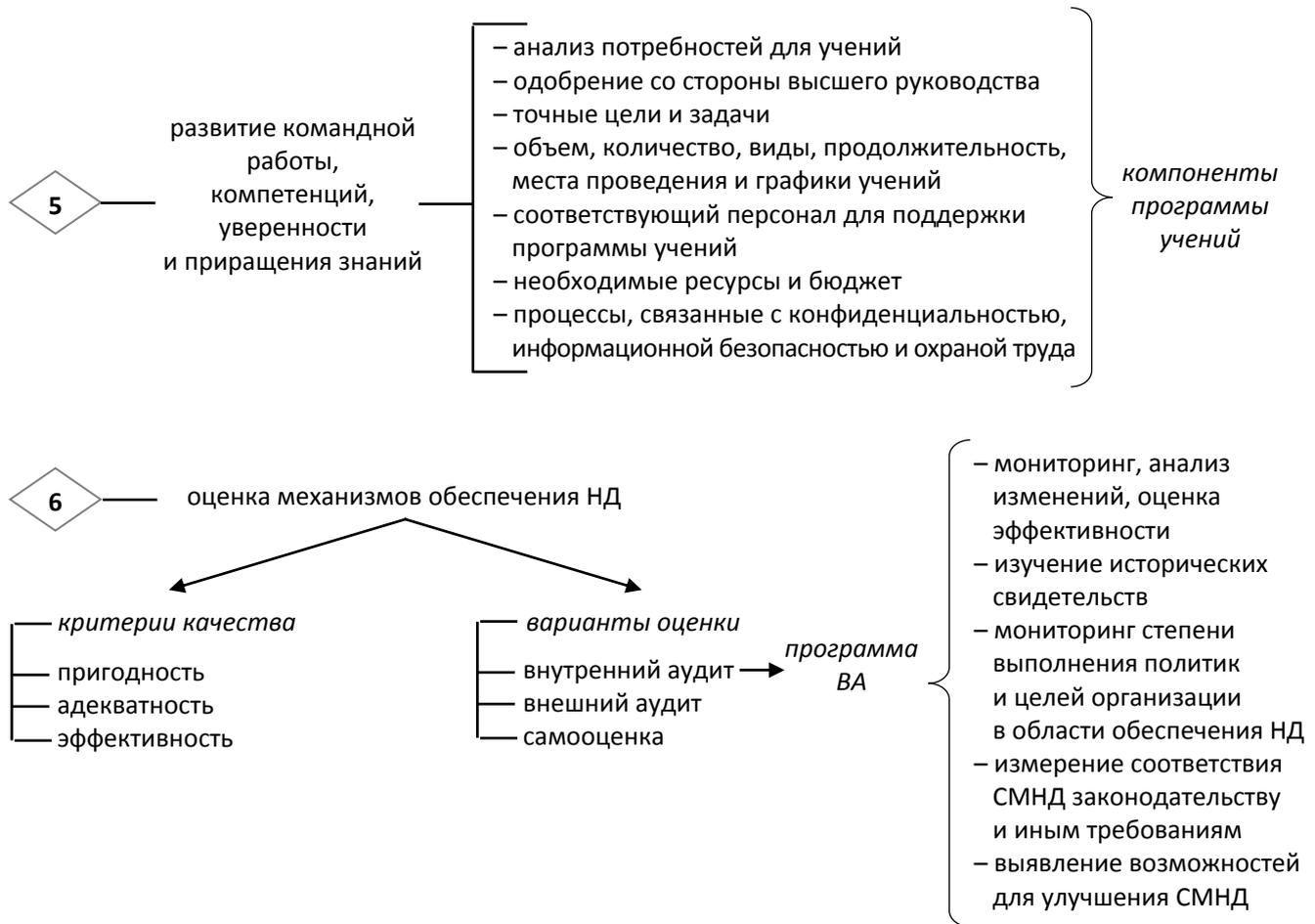


Рис. 1. Структура механизма СМНД в соответствии со стандартами ISO, лист 4

Fig. 1. Structure of the mechanism of the system of business continuity management in accordance with ISO standards, page 4

– RTO (англ. Recovery Time Objective – «целевое время восстановления») как временной период, необходимый для восстановления деятельности;

– RPO (англ. Recovery Point Objective – «целевая точка восстановления») как переменная, либо характеризующая объем восстановления данных, необходимого для продолжения работы в обычном режиме после восстановления от произошедшего инцидента, либо определяющая частоту инициирования резервного копирования информации.

Важно обеспечить соблюдение условия, сводимого к установлению вышерассмотренных пороговых величин именно руководством высшего звена. В рамках данного процесса необходимо обеспечить идентификацию критериев оценки такого рода анализа воздействия, в т. ч. определение их типов, параметров времени восстановления, сценария приоритизации. Временные рамки при этом будут напрямую зависеть от степени чувствительности как деятельности в целом, так и отдельных видов производимой продукции и оказываемых услуг. Пересмотр ранее принятых критериев оценки является осознанной необходимостью, что

предопределяется динамичностью целей и задач фирмы, особенностями осуществляемых ею видов деятельности (цикличность, сезонные колебания), а также потребностями и ожиданиями заинтересованных сторон.

Рационализация процесса оценки рисков нарушения деятельности достигается благодаря проработке ряда следующих аспектов: причины (источники) стресс-фактора, вероятность наступления, предварительные последствия, а также первостепенные меры смягчения и уменьшения воздействия. По своей природе это структурированный процесс предварительного анализа угрозы исходя из понятий вероятности и последствий, т. е. основа для принятия решения о последующей обработке риска. В целом механизм анализа воздействия на бизнес и оценки стресс-факторов должен следовать принципу «документирования» как показателя, свидетельствующего о выполнении процесса в соответствии с обозначенным планом. Ведь качество фиксации информации и протоколирования напрямую влияет на установление стратегии и решений по обеспечению непрерывности бизнеса как неотъемлемого компонента СМНД.

## Стратегия и решения по обеспечению непрерывности бизнеса

В основу данного элемента рассматриваемой системы главным образом заложены гарантии возобновления деятельности в требуемые сроки и с приемлемой производственной мощностью, а также реализация и усовершенствование имеющихся возможностей по нивелированию угроз. Говоря иначе, «стратегия обеспечения перманентности бизнеса» – это своего рода допустимые и реализуемые способы стабилизации «риск-аппетита» фирмы, а также следования своим канонам в этом отношении. В свою очередь, «решения по обеспечению непрерывности деятельности» следует расценивать как подходы и механизмы, методы и методики, а также процессы и действия, направленные на реализацию утвержденной стратегии, с опорой на результаты ранее проведенного и задокументированного анализа воздействия на деятельность и оценку рисков.

Определение потенциальных сценариев, изучение общих смягчающих обстоятельств и раскрытие ресурсной обеспеченности в рамках стратегии и решений по обеспечению восстановления деятельности являются основой для проработки конкретных планов и процедур по исследуемому направлению в ответ на вероятностные инциденты. В рамках данного блока СМНД происходит установление структуры реагирования на угрозы, поддерживаемой комплексом процедур обеспечения перманентности деятельности. Эффективность такой структуры заключается в действенном реагировании на инциденты вне зависимости от их природы. Считается, что отсутствие в организации массива ответных мер, четко структурированных, согласованных и документально оформленных, с высокой вероятностью будет свидетельствовать о неспособности фирмы продуктивно реагировать на сбои и проводить реинжиниринг бизнес-процессов для их восстановления в отведенные сроки деятельности.

В данном случае говорить о шаблонной структуре ответных мер будет некорректно, поскольку каждый экономический субъект имеет свои особенности и традиции. Для проработки индивидуального плана в этом направлении следует учитывать довольно разнообразный перечень факторов влияния, начиная от ныне действующей структуры менеджмента, характера и культуры организации, ее технологической инфраструктуры и заканчивая предполагаемо присущими ей угрозами. В конечном итоге проделанная работа позволяет определиться с характером и содержанием аспектов, включаемых в план по обеспечению непрерывности бизнеса, по сути, являющихся постулатами для регулирования деятельности такого центра ответственности, как «рабочая группа реагирования на инциденты».

## Развитие командной работы

Для возможности текущего поддержания и усиления эффективности процедур и механизмов защиты перманентности функционирования компании в перспективе требуются особые инструменты, ориентированные на развитие командной работы, приращения компетенций и знаний. Наличие такой потребности обусловило выделение специального компонента в СМНД, названного «программа учений». Эффект от данного элемента заключается в предоставлении широких возможностей

для выявления потенциальных областей повышения качественных параметров даже в хорошо продуманных, на первый взгляд, процедурах работы с угрозами. Именно скоординированный подход при проработке программы учений позволяет наращивать потенциал фирмы. Поддержание гибкости системы обучения, в т. ч. за счет индивидуальных планов развития, привлечения ведущих коуч-менеджеров, а также в целом обеспечение поддержки данного процесса со стороны высшего руководства позволяют достигать наилучшей согласованности программы учений со стратегическими целями фирмы.

## Документирование и оценка возможности обеспечения непрерывности деятельности

Заключительным компонентом СМНД является оценка документации и возможностей обеспечения непрерывности деятельности. В данном контексте речь идет о мониторинге и последующей оценке как самого процесса, так и его результатов в части ранее инициированного анализа воздействия на бизнес, управления рисками, стратегий и решений, а также планов и процедур по поддержанию перманентности функционирования компании с целью проверки на соответствие критериям качества в виде таких параметров, как пригодность, адекватность и эффективность. Детальная проработка каждого из компонентов СМНД, их согласованность между собой позволяет наилучшим образом создать прочную основу для устойчивости фирмы, повышения ее уровня зрелости по аспектам перманентности деятельности и, что немаловажно, внедрить МНБ в традиции компании.

## ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Адаптация бизнес-среды к рискам внешнего экономического контура при своевременной диагностике внутрихозяйственных рисков диктует необходимость постоянного совершенствования системы внутреннего контроля. Таким образом, потребность теоретико-методического обоснования и формирование практико-ориентированных рекомендаций по повышению уровня зрелости системы внутреннего контроля путем осуществления мониторинга непрерывности бизнеса являются главной целью любого хозяйствующего субъекта.

Исторический подход к институту банкротства ярко представлен в работе [13], где на основе компаративного анализа раскрывается ряд важных нерешенных проблем, в частности отсутствие поэтапного механизма, позволяющего своевременно выявлять риски перманентности бизнеса и управлять ими. Однако анализ накопленного опыта по оценке эффективности деятельности хозяйствующих субъектов будет способствовать развитию методологии непрерывности деятельности балансовых единиц.

Рассматривая механизм системы менеджмента непрерывности бизнеса, более детально остановимся на международных стандартах, позволяющих раскрыть сущность СМНД на основе комплексного подхода, опирающегося на три международных стандарта: ISO 22301-2019, ISO 22313-2020 и ISO 22332-2021. Первые два, по мнению авторов [14; 15], являются базовыми для построения СМНД в организации, поскольку

содержат множество контрольных действий, непосредственно входящих на практике в план по обеспечению перманентности бизнеса. В свою очередь, ISO 22332-2021 по своему содержанию предоставляет вспомогательную информацию как о внутреннем содержании, так и о самой структуре такого плана, тем самым являясь дополнительным контрольным документом, детализирующим план МНД.

В то же время, как отмечает автор [16], непосредственно процедуры управления непрерывностью бизнеса рассматривались в BS 25999 (управление непрерывностью бизнеса в целом) и BS 25777 (непрерывность функционирования подсистем ИКТ)<sup>2</sup>, где гораздо ранее, чем в действующих международных стандартах, раскрывались методика, процедуры, методология управления перманентностью функционирования балансовых единиц.

В свою очередь, П. Кирван, независимый консультант, ИТ-аудитор, в своем сообщении про ISO 22332-2021 выделяет ключевые аспекты, которые должны поспособствовать совершенству планов и процедур обеспечения непрерывности деятельности фирмы<sup>3</sup>. В частности, данный стандарт впервые четко, ясно и однозначно утверждает, что «процедуры документируются в планах». Все ранее принятые ISO поколения 223XX оставляли данный вопрос открытым, что зачастую приводило на практике к разобщенности подходов в этом отношении.

Кроме того, в ст. 9 «Руководства по документированию планов» максимально прозрачно раскрыта предпосылка создания планов непрерывности бизнеса, что не было сделано в уже действующих стандартах. В частности, ISO 22332-2021 раскрывает природу такого плана, как «документа, предназначенного для использования в напряженных и ограниченных по времени ситуациях». Исключительная позиция сформирована и в отношении того, что план не эквивалентен руководству или отчету, соответственно, он должен отражать только набор действий, выполняемых на каждом этапе оценки непрерывности бизнеса [17].

В целом, анализ представленных общественности обзоров ведущих мировых экономистов, аудиторов и консультантов относительно ISO 22332-2021 [16; 17] позволяет констатировать факт его принятия и признания полезности для ныне действующих и уже повсеместно используемых иных документов и руководств ISO. Напомним, в РФ на текущий момент аналога данному стандарту нет, соответственно, российская общественность сможет в полном объеме ощутить значимость и ценность данного стандарта только после принятия соответствующего ГОСТа, утверждение которого, вероятно, состоится в среднесрочной перспективе.

Если ориентироваться на практическую плоскость, современному бизнес-климату свойственен критерий «неопределенности», что проявляется прежде всего

в комплексности и гиперизменчивости рисков, с которыми сталкиваются экономические субъекты в ходе осуществления своей практической деятельности. По мнению авторов, подобные условия ставят под угрозу состояние устойчивости организации, а значит, имеют место сомнения в непрерывности бизнеса [18; 19]. Слабая прогнозируемость внешнего окружения требует повышенной готовности внутренней среды к потенциальной дестабилизации извне, что, по нашему мнению, достигается четко выстроенным механизмом управления перманентностью функционирования бизнеса, а также, по мнению авторов, наличием комитета по управлению рисками [20].

В связи с асимметричностью информации и ограниченностью ресурсов, не все экономические субъекты способны адекватно определить возможности и риски, связанные с их бизнесом [21], таким образом, приоритетным становится вопрос оценки непрерывности деятельности организации с последующей поэтапной системой управления, выстроенной в соответствии с международными и национальными регламентами.

Как отмечает ряд ученых, аспекты совершенствования теории и практики контроля приобретают особую значимость в условиях многочисленных прекращений деятельности хозяйствующих субъектов по различным причинам, в т. ч. по причине банкротства [22; 23]. Проблемные аспекты непрерывного во времени мониторинга финансового состояния компаний и различного рода микро- и макрорисков выдвигают перед научным сообществом задачи формирования прозрачных и оптимальных методик. Предложенный алгоритм механизма управления непрерывностью бизнеса в соответствии со стандартами ISO, включающий как принципы, процедуры, методы, так и информационную базу, этапы выполнения контрольных функций, позволяет решить все вышеперечисленные проблемы.

Отдельную важность для принятия решений имеет качество используемой руководством экономического субъекта внутренней информации, что напрямую указывает на необходимость совершенствования методов внутреннего контроля, усиления мониторинговой составляющей в нем и формирования на этой основе методических подходов по встраиванию в систему внутреннего контроля процедур оценки непрерывности бизнеса [24]. В совокупности это обеспечит уверенность в стабильности и эффективности деятельности организации, достоверности ее отчетности.

## ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ВЫВОДЫ

Предложен структурированный механизм управления непрерывностью бизнеса в соответствии со стандартами ISO, описывающий деятельность хозяйствующих субъектов как набора обязательств, которые приняла на себя организация, и как результата, обусловленного конкретным видом деятельности, с раскрытием элементов, включающих оперативное планирование и управление; анализ воздействия на бизнес и оценку рисков; стратегию и решения по обеспечению непрерывности бизнеса; планы и процедуры обеспечения непрерывности; программу учений; оценку документации и возможностей обеспечения непрерывности деятельности; внедрение МНБ в традиции компании.

<sup>2</sup> BS 25999, BS 25777. *British Standard. Information security management systems – Specification with guidance for use* British Standards Institution. 2006. P. 10–11.

<sup>3</sup> Use ISO 22332 to improve business continuity plans // *Tech Target and Informa Tech's Digital Businesses Combine*. URL: <https://www.techtarget.com/searchdisasterrecovery/tip/Use-ISO-22332-to-improve-business-continuity-plans>.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- De La Fuente G., Velasco P. Pretending to be sustainable: Is ESG disparity a symptom? // *Journal of Contemporary Accounting and Economics*. 2024. Vol. 20. № 2. Article number 100418. DOI: [10.1016/j.jcae.2024.100418](https://doi.org/10.1016/j.jcae.2024.100418).
- Жильцова Ю.В., Страхов В.А. Формирование обособленной парадигмы понятий «банкротство» и «несостоятельность» юридических лиц // *Международный бухгалтерский учет*. 2021. Т. 24. № 7. С. 826–844. DOI: [10.24891/ia.24.7.826](https://doi.org/10.24891/ia.24.7.826).
- Карзаева Н.Н., Соколова О.В. Оценка непрерывности деятельности хозяйствующего субъекта // *Бухучет в сельском хозяйстве*. 2017. № 4. С. 70–77. EDN: [ZIDLGV](https://www.edn.ru/ZIDLGV).
- Бабичева Н.Э., Любушин Н.П., Лылов А.И., Чернова М.В., Урывская С.А. Анализ непрерывности деятельности и устойчивого развития экономических субъектов в условиях цикличности. М.: Русайнс, 2023. 82 с. EDN: [EJOKDK](https://www.edn.ru/EJOKDK).
- Кучеренко С.А., Сериков В.В. Концепция “SAA” как неопход в обеспечении непрерывности деятельности фирмы // *Международный бухгалтерский учет*. 2023. Т. 26. № 10. С. 1157–1179. DOI: [10.24891/ia.26.10.1157](https://doi.org/10.24891/ia.26.10.1157).
- Сафонова М.Ф., Алексеенко А.Ю. Статистические методы исследования при планировании заданий во внутреннем аудите и подборе аналитических процедур // *Учет. Анализ. Аудит*. 2021. Т. 8. № 4. С. 51–68. DOI: [10.26794/2408-9303-2021-8-4-51-68](https://doi.org/10.26794/2408-9303-2021-8-4-51-68).
- Бобрышев А.Н., Агафонова Н.П. Управление рисками в системе проектного менеджмента // *На страже экономики*. 2021. № 4. С. 8–17. DOI: [10.36511/2588-0071-2021-4-8-17](https://doi.org/10.36511/2588-0071-2021-4-8-17).
- Азарская М.А., Поздеев В.Л. Оценка непрерывности деятельности организации с использованием метода динамического норматива // *Учет, анализ, аудит*. 2017. № 1. С. 24–32. EDN: [YMIAZF](https://www.edn.ru/YMIAZF).
- Бойко Н.Е., Калинина Е.А. Прогнозирование вероятности банкротства предприятия методами экспресс-диагностики // *Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева*. 2022. Т. 2. № 1. С. 179–190. DOI: [10.51965/20767919\\_2022\\_2\\_1\\_179](https://doi.org/10.51965/20767919_2022_2_1_179).
- Зубкова В.И. Предотвращение банкротства и финансовое оздоровление предприятия // *Научный вестник: финансы, банки, инвестиции*. 2015. № 2. С. 27–33. EDN: [VNZDZH](https://www.edn.ru/VNZDZH).
- Rahman Md Jahidur, Zhu Hongtao. Predicting financial distress using machine learning approaches: Evidence China // *Journal of Contemporary Accounting and Economics*. 2024. Vol. 20. № 1. Article number 100403. DOI: [10.1016/j.jcae.2024.100403](https://doi.org/10.1016/j.jcae.2024.100403).
- Сафонова М.Ф., Сериков В.В. Критическая оценка ведущей аудиторской практики применения принципа «непрерывность деятельности» // *Вектор науки Тольяттинского государственного университета*. Серия: Экономика и управление. 2022. № 1. С. 41–49. DOI: [10.18323/2221-5689-2022-1-41-49](https://doi.org/10.18323/2221-5689-2022-1-41-49).
- Багреева Е.Г., Рудая А.А. История развития и современность института банкротства // *Евразийская адвокатура*. 2020. № 5. С. 15–19. EDN: [SGIXFZ](https://www.edn.ru/SGIXFZ).
- Сериков В.В. Непрерывность деятельности фирмы как основополагающий аспект ее существования // *Естественно-гуманитарные исследования*. 2022. № 2. С. 444–450. EDN: [UPPMBI](https://www.edn.ru/UPPMBI).
- Митюгина М.М., Кравченко Т.В., Чайников В.Н. Система менеджмента непрерывности бизнеса как критерии обеспечения устойчивого развития организации // *Вестник Академии знаний*. 2021. № 5. С. 208–217. DOI: [10.24412/2304-6139-2021-5-208-217](https://doi.org/10.24412/2304-6139-2021-5-208-217).
- Данилочкина Н.Г. Непрерывность бизнеса как основа жизнедеятельности предприятия // *Актуальные проблемы социально-экономического развития России*. 2019. № 3. С. 54–58. EDN: [JHVOVS](https://www.edn.ru/JHVOVS).
- Дорофеев А.В., Марков А.С. Планирование обеспечения непрерывности бизнеса и восстановления // *Вопросы кибербезопасности*. 2015. № 3. С. 68–73. EDN: [UBRFGF](https://www.edn.ru/UBRFGF).
- Изотов А.В., Куприн А.А. Разработка прогнозирования и мониторинг контроля управлением в целях снижения риска несостоятельности (банкротства) предприятия // *Экономика и управление народным хозяйством (Санкт-Петербург)*. 2021. № 14. С. 23–27. EDN: [BDNADI](https://www.edn.ru/BDNADI).
- Бабичева Н.Э., Любушкин Н.П., Кондратьев Р.Ю. Концепция непрерывности деятельности в оценке кредитоспособности экономических субъектов // *Экономический анализ: теория и практика*. 2017. Т. 16. № 10. С. 1840–1858. DOI: [10.24891/ea.16.10.1840](https://doi.org/10.24891/ea.16.10.1840).
- Jia Jing, Li Zhongtian. Risk management committees and readability of risk management disclosure // *Journal of Contemporary Accounting and Economics*. 2022. Vol. 18. № 3. Article number 100336. DOI: [10.1016/j.jcae.2022.100336](https://doi.org/10.1016/j.jcae.2022.100336).
- Данилочкина Н.Г., Боброва М.Б. Проблемы управления непрерывной деятельностью предприятий промышленности России // *Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал*. 2016. № 3. С. 29–32. EDN: [WJTSXX](https://www.edn.ru/WJTSXX).
- Макаренко С.А., Овсиенко А.А. Методика выявления признаков преднамеренного банкротства как метод финансового контроля // *Естественно-гуманитарные исследования*. 2022. № 40. С. 410–419. EDN: [XNLQBR](https://www.edn.ru/XNLQBR).
- Мельникова А.Н. Подходы к установлению признаков риска прерывания деятельности на базе системы учета показателей организации // *Естественно-гуманитарные исследования*. 2020. № 29. С. 460–466. EDN: [YJFSAP](https://www.edn.ru/YJFSAP).
- Азарская М.А., Поздеев В.Л. Информационное обеспечение управления рисками экономической безопасности предприятия // *Вестник Тюменского государственного университета*. Социально-экономические и правовые исследования. 2019. Т. 5. № 3. С. 179–192. DOI: [10.21684/2411-7897-2019-5-3-179-192](https://doi.org/10.21684/2411-7897-2019-5-3-179-192).

## REFERENCES

- De La Fuente G., Velasco P. Pretending to be sustainable: Is ESG disparity a symptom? *Journal of Contemporary Accounting and Economics*, 2024, vol. 20, no. 2, article number 100418. DOI: [10.1016/j.jcae.2024.100418](https://doi.org/10.1016/j.jcae.2024.100418).
- Zhiltsova Yu.V., Strakhov V.A. Formulating a stand-alone paradigm of the concepts bankruptcy and insolvency of legal entities. *International Accounting*, 2021, vol. 24, no. 7, pp. 826–844. DOI: [10.24891/ia.24.7.826](https://doi.org/10.24891/ia.24.7.826).

3. Karzaeva N.N., Sokolova O.V. Assessment of the continuity of the business entity. *Bukhuchet v selskom khozyaystve*, 2017, no. 4, pp. 70–77. EDN: [ZIDLGV](#).
4. Babicheva N.E., Lyubushin N.P., Lylov A.I., Chernova M.V., Uryvskaya S.A. *Analiz nepreryvnosti deyatelnosti i ustoychivogo razvitiya ekonomicheskikh subektov v usloviyakh tsiklichnosti* [Analysis of business continuity and sustainable development of economic entities in cyclical conditions]. Moscow, Rusayns Publ., 2023. 82 p. EDN: [EJOKDK](#).
5. Kucherenko S.A., Serikov V.V. The concept of system-adaptive approach (SAA) as a new approach to ensuring business continuity. *International Accounting*, 2023, vol. 26, no. 10, pp. 1157–1179. DOI: [10.24891/ia.26.10.1157](#).
6. Safonova M.F., Alekseenko A.Yu. Statistical techniques for planning internal audit engagements and analytical procedures selection. *Uchet. Analiz. Audit*, 2021, vol. 8, no. 4, pp. 51–68. DOI: [10.26794/2408-9303-2021-8-4-51-68](#).
7. Bobryshev A.N., Agafonova N.P. Risk management in the project management system. *The Economy under Guard*, 2021, no. 4, pp. 8–17. DOI: [10.36511/2588-0071-2021-4-8-17](#).
8. Azarskaya M.A., Pozdeev V.L. Assessment of a going concern using dynamic normal method. *Uchet, analiz, audit*, 2017, no. 1, pp. 24–32. EDN: [YMIAZF](#).
9. Boyko N.E., Kalinina E.A. Forecasting the probability of bankruptcy of the enterprise rapid diagnostic methods. *Vestnik Volzhskogo universiteta im. V.N. Tatishcheva*, 2022, vol. 2, no. 1, pp. 179–190. DOI: [10.51965/20767919.2022.2.1.179](#).
10. Zubkova V.I. Bankruptcy prevention and the financial recovery of an enterprise. *Nauchnyy vestnik: finansy, banki, investitsii*, 2015, no. 2, pp. 27–33. EDN: [VNZDZH](#).
11. Rahman Md Jahidur, Zhu Hongtao. Predicting financial distress using machine learning approaches: Evidence China. *Journal of Contemporary Accounting and Economics*, 2024, vol. 20, no. 1, article number 100403. DOI: [10.1016/j.jcae.2024.100403](#).
12. Safonova M.F., Serikov V.V. Critical evaluation of leading audit practice of applying the going concern principle. *Vektor nauki Tolyattinskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie*, 2022, no. 1, pp. 41–49. DOI: [10.18323/2221-5689-2022-1-41-49](#).
13. Bagreeva E.G., Rudaya A.A. History and modernity of the bankruptcy institution. *Evraziyskaya advokatura*, 2020, no. 5, pp. 15–19. EDN: [SGIXFZ](#).
14. Serikov V.V. Continuity of the company's activity as a fundamental aspect of its existence. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya*, 2022, no. 2, pp. 444–450. EDN: [UPPMBI](#).
15. Mityugina M.M., Kravchenko T.V., Chaynikov V.N. Business continuity management system as a criterion for ensuring sustainable development of the organization. *Vestnik Akademii znaniy*, 2021, no. 5, pp. 208–217. DOI: [10.24412/2304-6139-2021-5-208-217](#).
16. Danilochkina N.G. Business continuity as the basis of enterprise activity. *Aktualnye problemy sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya Rossii*, 2019, no. 3, pp. 54–58. EDN: [JHVOVS](#).
17. Dorofeev A.V., Markov A.S. Business continuity planning and disaster recovery planning. *Voprosy kiberneticheskoy bezopasnosti*, 2015, no. 3, pp. 68–73. EDN: [UBRFGF](#).
18. Izotov A.V., Kuprin A.A. Development of forecasting and monitoring of management control in order to reduce the risk of insolvency (bankruptcy) of the enterprise. *Ekonomika i upravlenie narodnym khozyaystvom (Sankt Peterburg)*, 2021, no. 14, pp. 23–27. EDN: [BDNADI](#).
19. Babicheva N.E., Lyubushkin N.P., Kondratev R.Yu. The going concern concept in the assessment of credit-worthiness of economic entities. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 2017, vol. 16, no. 10, pp. 1840–1858. DOI: [10.24891/ea.16.10.1840](#).
20. Jia Jing, Li Zhongtian. Risk management committees and readability of risk management disclosure. *Journal of Contemporary Accounting and Economics*, 2022, vol. 18, no. 3, article number 100336. DOI: [10.1016/j.jcae.2022.100336](#).
21. Danilochkina N.G., Bobrova M.B. Problems of management of continuous activity of the enterprises of the industry of Russia. *Biznes v zakone. Ekonomiko-yuridicheskiy zhurnal*, 2016, no. 3, pp. 29–32. EDN: [WJTSXX](#).
22. Makarenko S.A., Ovsienko A.A. Methodology for detecting signs of intentional bankruptcy as a method of financial control. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya*, 2022, no. 40, pp. 410–419. EDN: [XNLQBR](#).
23. Melnikova A.N. Approaches to establishing the signs of business interruption risk based on the system of organization's accounting indicators. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya*, 2020, no. 29, pp. 460–466. EDN: [YJFSAP](#).
24. Azarskaya M.A., Pozdeev V.L. Information support of economic security risk management of an enterprise. *Vestnik Tyumenskogo gosudarstvennogo universiteta. Sotsialno-ekonomicheskie i pravovye issledovaniya*, 2019, vol. 5, no. 3, pp. 179–192. DOI: [10.21684/2411-7897-2019-5-3-179-192](#).

## The system of business continuity management and its mechanism for ensuring the sustainability of an economic entity

**Margarita F. Safonova**<sup>\*1</sup>, Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of Chair of Audit  
**Vladislav V. Serikov**<sup>2</sup>, assistant of Chair of Audit

*I.T. Trubilin Kuban State Agrarian University, Krasnodar (Russia)*

\*E-mail: [audit@kubsau.ru](mailto:audit@kubsau.ru),  
[safsf@yandex.ru](mailto:safsf@yandex.ru)

<sup>1</sup>ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5825-4316>

<sup>2</sup>ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5872-3979>

Received 23.12.2024

Revised 29.01.2025

Accepted 03.02.2025

**Abstract:** The economy transformation under sanction-restrictive conditions requires revising the strategy of functioning of domestic business, in which due attention should be paid to issues of monitoring of business continuity of organizations. The ability of management personnel to ensure the sustainability of an economic entity and its further existence in the near future has a direct impact on the well-being of the state. Transformation of the internal infrastructure is the basis for risk control and maintaining the stability of a company, which is ensured by the internal control system. In this regard, the management of the business continuity system is considered as a catalyst accelerating fundamental changes in business processes, engineering and technologies, their adaptability to new realities and identification of the need for reengineering. The study of international regulations in the field of risk management and business continuity management allowed identifying that the possibility of high-quality, correct and timely maintenance of internal company processes requires proactivity of the internal control system. As a result of historical insight, the concept of business continuity management is revealed both from the standpoint of company recovery and as a prophylactic measure to prevent a crisis and its consequences. The authors propose a structured mechanism for business continuity management in accordance with ISO standards, which describes the activities of economic entities as a set of obligations assumed by the organization and as a result conditioned by a specific type of activity, with the disclosure of elements including operational planning and management; business impact analysis and risk assessment; business continuity strategy and decisions; continuity plans and procedures; training program; assessment of documentation and capabilities for ensuring business continuity; implementation of business continuity management in the company's traditions.

**Keywords:** business continuity management; internal control; business continuity monitoring; economic entity sustainability; risk control.

**For citation:** Safonova M.F., Serikov V.V. The system of business continuity management and its mechanism for ensuring the sustainability of an economic entity. *Digital Economy & Innovations*, 2025, no. 1, pp. 27–37. DOI: 10.18323/3034-2074-2025-1-60-3.