



**ПЕТР ЛАНСКОВ**  
председатель совета директоров ПАРТАД,  
докт. экон. наук



**Олег Гусов**  
заместитель руководителя управления контроля  
ПАРТАД

## ПЕРСПЕКТИВЫ АУТСОРСИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ НОВЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В УЧЕТНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЕ

### АУТСОРСИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ С ПОМОЩЬЮ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Применение новых информационных технологий в финансовой сфере (далее – финтех) постепенно становится одним из основных трендов развития и российского рынка ценных бумаг. Так или иначе, но все идет к тому, что и здесь в среднесрочной перспективе продаваться будет главным образом то, что оцифровывается и в конечном счете становится предметом реализации посредством приложения на смартфоне.

Вошедший в повестку дня всех некредитных финансовых организаций (далее – НФО), в том числе учетных институтов, вопрос о дигитализации их основных и вспомогательных функций, в свою очередь, затронул тему возможности передачи отдельных функций или бизнес-процессов, которые не являются для компании основными или бизнес-образующими (например, кадровый, финансовый (бухгалтерский), юридический, разработка ПО, архивное хранение, реклама и др.), на обслуживание сторонней компании, т. е. в аутсорсинг. При этом аутсорсинг бизнес-процессов финансовых услуг для НФО-заказчика является одним из

условий оптимизации его деятельности (экономии затрат, повышения качества услуг, использования передовых технологий и др.), а для НФО-аутсорсера – дополнительным источником поступления доходов и диверсификации бизнеса.

Очевидно, что «натуральное хозяйство» в каждой НФО в целом проигрывает в эффективности специализированному исполнению бизнес-процессов. Таким образом, аутсорсинг является одним из естественных для применения средств повышения эффективности работы НФО.

На наш взгляд, одной из основных проблем, стоящих на пути развития аутсорсинга бизнес-процессов в учетной

инфраструктуре, является необходимостью соблюдения профессиональными участниками рынка ценных бумаг архаичных требований по идентификации клиентов, установленных п. 1 ст. 7 Федерального закона от 7 августа 2001 г. № 115-ФЗ (ред. от 28 декабря 2016 г.) «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» (далее – Федеральный закон № 115-ФЗ). В частности, требования Федерального закона № 115-ФЗ предусматривают личное присутствие при проведении процедур идентификации клиентов, при этом идентификация клиентов проводится профессиональными участниками рынка ценных бумаг самостоятельно либо с привлечением кредитной организации.

По нашему мнению, установленное на уровне законодательства ограничение на аутсорсинг функции идентификации клиентов НФО (физических и юридических лиц), разрешающее участвовать только кредитным организациям, устарело и не учитывает высокий уровень технологичности профессиональных участников рынка ценных бумаг, в частности регистраторов и депозитариев, значительное их региональное присутствие в субъектах РФ (благодаря разветвленной филиальной и трансфер-агентской сети), создание ими совместных сервисов для клиентов (таких, как система СТАР<sup>1</sup>), а также соблюдение учетными институтами требований законодательства, касающихся формирования эффективной системы мер управления рисками и внутреннего контроля.

В связи с этим мы предлагаем нормативно закрепить возможность передачи функции (бизнес-процесса) идентификации клиентов НФО в аутсорсинг организациям, имеющим лицензию на осуществление вида деятельности, соответствующей деятельности НФО-заказчика (либо иную лицензию, близкую по сфере применения или связанную с содержанием бизнес-процесса), а также возможность проведения коллективной (совместной) идентификации клиентов группой профучастников по установленным ею правилам с использованием современных ИТ-платформ коллективного пользования (включая электронную систему оказания госуслуг).

По оценке экспертов IOSCO<sup>2</sup>, технологии распределенных баз данных (далее – РБД) – *Distributed ledger technology (DLT)* могут стать эффективным средством повышения надежности учета данных,

в том числе о правах собственности. Однако их применение может рассматриваться и как формирование системы взаимного аутсорсинга некоторых функций или бизнес-процессов, например процесса идентификации клиентов учетных институтов, в рамках которых реализуются наиболее тревожащие их риски.

На заседании экспертов Комитета ПАРТАД по финансовым технологиям в июне текущего года была сформулирована задача создания электронного профиля зарегистрированного лица/клиента учетного института, позволяющего дигитализировать процесс его идентификации для обслуживания любыми инфраструктурными организациями, клиентом которых он является. Возможные пути развития аутсорсинга бизнес-процесса идентификации представлены на на схеме (см. рисунок).

монопольного положения в аутсорсинге процесса идентификации, аналогичные тем, которые профессиональное сообщество уже ряд лет отмечает в деятельности отечественного центрального депозитария. Кроме того, потребуются затраты на резервное копирование этих данных, поддержание непрерывности работы централизованной структуры, покрываемые за счет пользователей ее услуг и т. п.

С другой стороны, считается, что для широкого использования технологий РБД в сфере учета прав собственности соответствующие активы должны быть «токенизированы», т. е. представлены в цифровой форме. В качестве таких активов (*tokens*) обычно предстают деньги, товары, ценные бумаги и т. д. В то же время если рассматривать идентификационные данные клиентов как нематериальный актив, существующий в виде информаци-

#### РАЗВИТИЕ АУТСОРСИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА ИДЕНТИФИКАЦИИ



Если развивать информационную инфраструктуру рассматриваемого на рисунке бизнес-процесса по традиционному сценарию, с выстраиванием иерархических уровней, то казалось бы логично осуществлять поддержку электронных профилей на единой ИТ-платформе, к сервисам которой учетные институты обращаются по мере необходимости проведения процедуры удаленной идентификации клиента. Однако если эта платформа будет поддерживаться не принадлежащей сообществу инфраструктурных организаций структурой, то в дальнейшем неизбежны проблемы со стоимостью и качеством ее услуг, вытекающие из ее

онного ресурса, которым обладают все учетные институты, то в отношении него допустима токенизация.

В этом случае вместо централизованного ведения электронных профилей клиентов учетных институтов (зарегистрированных лиц) можно организовать распределенное хранение этих же данных в РБД в качестве токенов.

Так как все блоки данных в блокчейне взаимосвязаны, хранятся в зашифрованном виде у всех участников РБД и автоматически обновляются при каждом внесенном изменении, то ноды (узлы) РБД (в нашем случае сообщество учетных институтов) могут выступать в качестве

<sup>1</sup> <http://star.partad.ru>

<sup>2</sup> IOSCO Research Report on Financial Technologies (Fintech), February 2017.

коллективного аутсорсера бизнес-процесса идентификации, который подтверждает достоверность содержащейся в электронных профилях РБД информации о идентификационных данных клиентов и учетных институтов и обеспечивает ее защиту от манипуляций и искажений.

Кроме того, блокчейн-платформа РБД позволяет ее участникам прийти к соглашению о состоянии токенов без привлечения услуг избыточных посредников, что обеспечивает основу для децентрализованных форм управления и «умных контрактов», основанных на консенсусе (т. е. о саморегулировании процесса функционирования РБД) и удешевляющих операции. Вдобавок блокчейн нивелирует влияние факторов, которые стимулируют мошеннические действия по использованию чужих или недостоверных идентификационных данных в корыстных целях третьими лицами. При этом считается, что алгоритм работы блокчейна обеспечивает безошибочную и устойчивую работу узлов РБД, формируя новый уровень защиты прав инвесторов.

### **АУТСОРСИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ОСНОВЕ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В НФО**

Аутсорсинг финансовых услуг целесообразно развивать не только на уровне процедур взаимной идентификации клиентов НФО, но и в иных аспектах работы участников финансового рынка. В конечном счете отдельные блоки любых бизнес-процессов могут быть переданы на аутсорсинг с учетом политики конкретной организации-профучастника по управлению ее рисками. При этом НФО, которые передают свои бизнес-процессы на аутсорсинг, т. е. сторонней организации, не вправе сами выступать аутсорсерами по данным видам услуг (за исключением взаимного аутсорсинга, когда речь идет о создании IT-платформ совместного пользования, в том числе по технологии РБД/DLT).

Поэтому ответственность за реализацию функции или бизнес-процесса НФО, переданных на аутсорсинг, должна лежать на самой НФО (заказчике), которая должна осуществлять контроль функций (бизнес-процессов), переданных на аутсорсинг, в рамках своей системы внутреннего контроля. НФО-заказчику необходимо также оценивать воздействие аутсорсинга на общий профиль рисков, вести мониторинг данных рисков и управлять ими. НФО-заказчик должна убедиться в компетентности организации-аутсорсера для выполнения обязательств по

договору (до его заключения) и установить контроль за соблюдением исполнителем требований, предъявляемых к виду деятельности, передаваемой на аутсорсинг, посредством включения в договор соответствующих условий и проведения периодических проверок. При этом взаимоотношения НФО-аутсорсера и НФО-заказчика должны регулироваться соответствующим договором, который предусматривает ответственность НФО-аутсорсера, а также содержит положение о праве регрессного требования НФО-заказчика к НФО-аутсорсеру (о возмещении убытков, являющихся следствием деятельности по договору аутсорсинга).

Требования к аутсорсингу функций и бизнес-процессов НФО должны быть определены самим участником рынка в рамках функционирования его систем управления рисками, а не установлены нормативными документами. Кроме того, надо исходить из необходимости наличия соответствующей лицензии у организации-аутсорсера в тех случаях, когда это предусмотрено законодательством (функция или бизнес-процесс — элементы, составляющие содержание лицензируемой деятельности).

Однако, по нашему мнению, последнее не касается финтеха, в рамках которого НФО фактически могут использовать взаимный аутсорсинг, являясь нодами (узлами) распределенных баз данных (РБД/DLT, блокчейн).

Кроме того, одним из направлений развития аутсорсинга в финансовой сфере должен стать аутсорсинг функции (бизнес-процессов) внутреннего аудита.

В этой сфере нами предлагается нормативно закрепить возможность передачи НФО данной функции как организациям, имеющим лицензию на осуществление вида деятельности, соответствующего виду деятельности НФО-заказчика, так и иным организациям, сотрудники которых обладают квалификацией и профессиональным опытом, необходимым для выполнения функции внутреннего аудита в НФО.

Результаты внутреннего аудита НФО, в свою очередь, могут быть использованы СРО при планировании контрольной деятельности. Так, например, внедрение в практику контрольной деятельности ПАРТАД системы критериев и показателей, влияющих на интенсивность контроля в отношении каждой конкретной НФО, позволит также принимать во внимание качество и эффективность (адекватность) внутреннего контроля, проводимого в рамках внутреннего аудита НФО.

При передаче функции внутреннего аудита на аутсорсинг следует учитывать,

что в соответствии с рекомендациями Базельского комитета по банковскому надзору (Письмо Банка России от 13 мая 2002 г. № 59-Т) независимо от использования аутсорсинга во внутреннем аудите совет директоров и высший менеджмент организации несут конечную ответственность за обеспечение адекватного и эффективного функционирования внутреннего аудита. Таким образом, решение о передаче данной функции (бизнес-процесса) на аутсорсинг должно приниматься советом директоров НФО или собранием собственников.

\*\*\*

По мнению экспертов ПАРТАД, дальнейшее развитие аутсорсинга финансовых услуг, должно сопровождаться минимальным госрегулированием данного аспекта предпринимательской деятельности. В частности, целесообразно не выделять на нормативном уровне закрытый перечень бизнес-процессов в отношении различных видов деятельности профессиональных участников рынка ценных бумаг, которые могут передаваться на аутсорсинг, а допустить для них аутсорсинг любых бизнес-процессов с обязательным уведомлением Банка России о перечне как тех из них, которые передаются на аутсорсинг, так и тех, в отношении которых НФО сама выступает аутсорсером.

Надо учитывать, что в целях реализации механизмов пруденциального надзора Банк России имеет возможность организовать контроль деятельности НФО, связанной с аутсорсингом отдельных бизнес-процессов финансовых услуг, на уровне оценки качества системы мер управления рисками конкретной организации либо стать нодом соответствующей РБД/DLT и осуществлять контроль с использованием финтеха.

В то же время для системно значимых организаций Банк России вправе установить и ограничения на передачу некоторых ключевых бизнес-процессов на аутсорсинг. ■