

**РИСКИ АУТСОРСИНГА В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ
БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ БАНКОВ**

Малыхина Светлана Игоревна, к.э.н.,

Академия управления при Президенте Республики Беларусь

Malykhina Svetlana, PhD, Academy of Public Administration under the aegis of
the President of the Republic of Belarus, s.malykhina@mail.ru

Аннотация. В статье рассмотрены понятие и формы аутсорсинга, международные и национальные требования в этой области и практика их реализации, инструменты снижения связанных с аутсорсингом рисков, оценены перспективы развития управления этими рисками в белорусских банках.

Ключевые слова: риски, аутсорсинг, защита персональных данных, банк, бизнес-модель.

Развитие экономики Республики Беларусь на современном этапе сопровождается цифровыми и структурными трансформациями, формированием новых организационных бизнес-моделей, объединением субъектов хозяйствования, относящихся к разным секторам экономики, в сложные организационные структуры с целью повышения эффективности бизнеса. Обострение конкуренции на рынке банковских услуг стимулирует формирование тенденций к созданию банковских холдингов и схожих с ними, пока еще не формализованных сложных структур (например, экосистем), в рамках которых в дополнение к финансовым услугам развиваются новые профессиональные, деловые и иные услуги (сервисы). Сегодняшний клиент банка ориентирован на получение более широкого спектра услуг, лучшего качества, более персонализированных, с большей скоростью и с меньшими рисками. Очевидно, что в современных условиях банкам необходимо подстраиваться под растущие потребности клиентов и их новые поведенческие установки, что и приводит к изменению бизнес-моделей банков и их структур.

Для оптимизации своей деятельности, сокращения затрат и снижения рисков банки передают отдельные неосновные функции, бизнес-процессы, виды деятельности на аутсорсинг для выполнения другими участниками рынка, банковского холдинга или экосистемы, используя их профилизацию. Однако аутсорсинг служит не только инструментом ограничения рисков, в первую очередь операционного, но и сам является их источником. Очевидно, что интеграция с сервисами сторонних компаний (даже дочерних) приводит к значительному росту рисков банка. В разработанных Базельским комитетом по банковскому надзору принципах, касающихся аутсорсинга в сфере финансовых услуг, к основным рискам отнесены стратегический, репутационный, комплаенс и операционный, а также риски отсутствия стратегии выхода из договора, контрагента, страновой, договорной, доступа, системный и концентрации [1].

Учитывая двойственную природу аутсорсинга с позиций риск-менеджмента, международные и национальные регуляторы уделяют ему особое внимание, разрабатывая специальные стандарты эффективного управления этой деятельностью. Так, уже в 2005 г. в упомянутых принципах Базельского комитета подчеркивается необходимость формирования в банке политики и критериев принятия решений по аутсорсингу, проявлять должную осмотрительность при выборе поставщиков услуг, формализовать соглашения с ними в виде контрактов, содержащих ряд ре-

комендуемых регулятором ключевых условий, требовать от поставщика услуг защиты информации банка и его клиентов.

Вопросы защиты персональных данных в контексте передачи информации третьим лицам в странах ЕС с 2016 г. регулируются Общим регламентом по защите персональных данных (ЕС Regulation (EU) 2016/679). Основные аспекты политики управления аутсорсингом, связанные с ним конфликты интересов, планы непрерывности деятельности, требования к внутреннему аудиту и документации определены в Руководстве по аутсорсингу Европейской службы банковского надзора (ЕВА), обязательном для соблюдения в странах ЕС с 2019 г. Исходя из лучшей международной практики, функция аутсорсинга представлена как процесс, в рамках которого банку сначала следует провести предварительный анализ надзорных условий аутсорсинга, оценить риски, провести юридическую экспертизу. Далее, на этапе подготовке контракта, следует определить условия, обеспечивающие соответствие стандартам безопасности данных и систем, права доступа, получения информации, аудита, возможность расторжения контракта, контроля за аутсорсингом, стратегии выхода из него, в том числе в связи с возникновением существенных рисков, препятствующих должному выполнению этой функции [2].

Аутсорсинг может принимать различные формы, что обусловлено особенностями функции или бизнес-процесса, которые планируется передать сторонней организации. По данным обзора Института аутсорсинга, наиболее часто используется ИТ-аутсорсинг (информационные технологии – 55% респондентов), развиваются и иные направления, среди которых администрирование, логистика, финансы, HR [1]. Для ограничения этих рисков в белорусских банках в 2008 г. Национальным банком разработаны рекомендации о совершенствовании управления рисками, связанными с аутсорсингом в сфере финансовых услуг, основанные на документе Базельского комитета, в которых особое внимание уделяется ИТ-аутсорсингу.

Ввиду диспозитивного характера рекомендаций, не предусматривающих обязательного раскрытия данных о функциях банков, переданных на аутсорсинг, такая информация до последнего времени не раскрывалась, что не позволяло провести анализ состояния этого сегмента рынка услуг в стране и оценить связанные с ним риски [3]. Ситуация изменилась с установлением в 2020 г. обязательных требований к организации банками и небанковскими кредитно-финансовыми организациями (НКФО) управления рисками при аутсорсинге, включая раскрытие данных о нем на интернет-сайтах [4]. В рамках мероприятий по снижению рисков, вызванных санкционными ограничениями со стороны «коллективного запада», требования к раскрытию информации смягчены. В настоящее время белорусские банки могут не размещать на интернет-сайтах данные о бенефициарных владельцах аутсорсинговых организаций, с которыми заключены договоры аутсорсинга.

Несмотря на это, банки, за редким исключением, размещают данные о функциях, передаваемых на аутсорсинг, а ряд банков – также данные об аутсорсинговых организациях и их конечных бенефициарах. Результаты анализа интернет-сайтов 21 банка и четырех НКФО, действующих на 15.10.2022 в Республике Беларусь, свидетельствуют о соответствии тенденций развития аутсорсинга в финансовых институтах страны общему международному тренду в целом. В белорусской банковской практике также преобладает ИТ-аутсорсинг, который связан с развитием платежного и расчетного пространства, современных платежных инструментов,

дистанционных форм обслуживания, удаленной идентификации, искусственного интеллекта, работы с большими данными (таблица). Понимание важности регулирования в этой области и необходимости ее совершенствования высказано представителями финансовой и ИТ-отрасли в ходе дискуссии «Аутсорсинг и экосистемы банков: ключевые вопросы регулирования» на прошедшем в октябре 2021 г. в Минске XVII Международном Форуме по банковским информационным технологиям «БАНКИТ-2021».

Таблица – Функции белорусских банков и НКФО, переданные на аутсорсинг

Функции	Кол-во банков	Доля в общем кол-ве, %
Разработка, доработка, сопровождение программного обеспечения	17	68
Эмиссия, эквайринг, процессинг банковских платежных карточек	17	68
Кассовое обслуживание, инкассация и перевозка ценностей	15	60
Программно-техническое обслуживание аппаратных средств, банковского оборудования, каналов и средств связи	14	56
Передача данных, информационных сообщений, обработка и доставка корреспонденции, курьерская доставка банковских карточек	14	56
Идентификация клиентов банка, обработка персональных данных	13	52
Хранение документов, архивных дел	4	16
Работа с должниками, урегулирование просроченной и взыскание проблемной задолженности	3	12
Услуги по договорам продажи розничных банковских продуктов, юридические услуги	2	8
Услуги контакт-центра	1	4
Организация и поддержка интернет-сайта	1	4
Сопровождение наследственных дел клиентов	1	4

Источник: собственная разработка по данным интернет-сайтов

Вместе с тем, особенностью белорусского банковского сектора является широкое распространение такой формы аутсорсинга, как кассовое обслуживание, инкассация и перевозка ценностей, которая в рамках цифровой трансформации превращается в сугубо техническую деятельность, требующую при этом существенной ИТ-поддержки. Также необходимо отметить новую функцию – первичная идентификация личности заявителя, приём от него документов и их передача в банк для принятия решения о возможности предоставления кредита, идентификации клиентов от лица банка. Передача этой функции третьей стороне обусловлена изменениями в законодательстве, регламентирующем деятельность по предотвращению легализации доходов, полученных преступным путем, финансирования террористической деятельности и финансирования распространения оружия массового поражения (ПОД/ФТ).

Большинство функций, передаваемых на аутсорсинг, характеризуется высокой подверженностью риску раскрытия персональных данных клиентов банка третьим лицам. Инструментами снижения этого риска служат законодательные нормы в отношении защиты персональных данных, регуляторное ограничение перечня функций, переданных на аутсорсинг, и установление специальных требований в отношении аутсорсинга.

В Республике Беларусь существовавшие ранее разрозненные нормы о защите персональных данных консолидированы в законе «О защите персональных данных». В нем значительно расширены требования к обработке и хранению персональных данных, к числу которых относится ответственность организации, которая хранит и обрабатывает персональные данные, за их использование, хранение и защиту [5]. Во исполнение этих требований банки размещают на интернет-сайтах правила обработки персональных данных, обязательные для исполнения всеми работниками Банка, получившими в установленном порядке доступ к таким данным.

Что касается регуляторного ограничения перечня функций, переданных на аутсорсинг, в Республике Беларусь с 2020 г. в составе требований Национального банка определен перечень критически важных функций, которые банки должны выполнять только самостоятельно. К ним относятся корпоративное управление, включая риск-менеджмент, внутренний контроль и внутренний аудит, вопросы компенсаций и вознаграждений (за исключением аутсорсинга внутреннего аудита); деятельность в сфере ПОД/ФТ; принятие решений о проведении операций (сделок), результаты которых могут оказать существенное влияние на уровень рисков; бухгалтерский учет и бухгалтерская (финансовая) отчетность; банковская деятельность, включая операции по счетам клиентов банка.

При передаче функций на исполнение третьей стороне банку необходимо обеспечить соблюдение ряда основных условий (принципов), в первую очередь – конфиденциальность информации, безопасность ее передачи, защита персональных данных и сведений, составляющих банковскую тайну. При этом передача функций на аутсорсинг резидентам иностранных государств, входящих в перечень оффшорных зон, запрещена. Банку следует регулярно проводить оценку финансовой устойчивости аутсорсинговой организации, а также оценивать связанные с аутсорсингом риски (в составе операционного риска) и интегрировать их в общую систему управления рисками банка. Также банки обязаны вести специальный реестр договоров аутсорсинга и раскрывать на интернет-сайте информацию об их реквизитах, периоде действия, наименовании аутсорсинговой компании, ее резидентстве, описании переданной функции [3].

Еще одним важным инструментом ограничения риска аутсорсинга является формализация процесса управления им в локальных актах банка. Примером может служить политика управления этим риском, в которой целесообразно отразить основные термины и определения в этой сфере, условия и порядок организации процесса передачи функций на аутсорсинг, участников процесса управления рисками аутсорсинга и описание этого процесса, перечень таких рисков, раскрытие информации.

Исходя из особенностей развития аутсорсинга в современных условиях цифровой трансформации страны и изменения бизнес-моделей банка, сопряженных с созданием и развитием сложных организационных структур (банковских холдингов, экосистем), представляется, что дальнейшее совершенствование регуляторных норм и практики управления рисками аутсорсинга связано с разработкой инструментов их оценки и ограничения на консолидированной основе в рамках интегрированной системы управления рисками.

Список использованных источников

1. Outsourcing in Financial Services [Electronic Resource] // The Joint Forum of Basel Committee on Banking Supervision, International Organization of Securities Commissions, International Association of Insurance Supervisors. – Basel, 15 February 2005. – Режим доступа: <https://www.bis.org/publ/joint12.pdf> (дата обращения: 15.10.2022).

2. EBA Guidelines on outsourcing arrangements [Electronic Resource] // European Banking Authority. – Paris, 25 February 2019. – Режим доступа: <https://www.eba.europa.eu/regulation-and-policy/internal-governance/guidelines-on-outsourcing-arrangements> (дата обращения: 15.10.2022).

3. Об управлении рисками при аутсорсинге [Электронный ресурс]: постановление Правления Национального банка Респ. Беларусь, 8 января 2020 г., №1 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2020.

4. Стефанович, Л. И. Рынок банковского аутсорсинга: проблемы и информационная закрытость / Л. И. Стефанович // Банковский вестник. – 2016. – № 8 (637). – С. 10 – 15.

5. О защите персональных данных [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь 7 мая 2021 г., № 99-3 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021.