

# Без лишних хлопот

**В НАУФОР состоялся круглый стол, участники которого обсудили, какие функции игроки рынка могли бы отдавать на аутсорсинг**

Расширение аутсорсинга произошло, во-первых, потому что на рынке поменялся тренд. Во-вторых, два-три года назад эти услуги особо никто еще не предлагал. А сейчас некоторая часть рынка уже имеет опыт оказания таких услуг и может предложить готовые сервисы. Тем более, что их себестоимость снизилась.

Участники: Роман Вишневецкий, управляющий партнер, инвестиционная компания «Юнайтед Трейдерс»; Андрей Салащенко, первый вице-президент НП РТС; Николай Швайковский, руководитель направления по взаимодействию с государственными органами «Альфа капитал»; Дмитрий Шлогин, директор по развитию бизнес специализированного депозитария «ИНФИНИТУМ».

**Дмитрий Шлогин.** Я как представитель специализированного депозитария непосредственно взаимодействую именно с управляющими компаниями. Мы достаточно глубоко понимаем их специфику и достаточно давно (уже года три) изучаем возможности оказания им услуг по аутсорсингу. Но в начальный момент на рынке была немного другая ситуация, другая рентабельность бизнеса. Работало большое количество управляющих компаний, они администрировали большое количество фондов. В настоящий момент количество фондов сокращает-

ся, новых проектов по сравнению с предыдущими годами стало на порядок меньше.

При таком сокращении объемов бизнеса стал критичным вопрос костов, в результате чего многие как раз и начали изучать вопрос передачи услуг на аутсорсинг. Потому что при передаче на аутсорсинг оказание тех же услуг и все сопутствующие расходы ниже, чем содержание собственных сотрудников.

Поэтому произошло расширение аутсорсинга. Во-первых, потому что на рынке поменялся тренд. Во-вторых, два-три года назад эти услуги особо никто еще не предлагал. А сейчас некоторая часть рынка уже имеет опыт оказания таких услуг и может предложить готовые сервисы.

А поскольку накоплен опыт, то и себестоимость этих услуг снизилась. Два-три года назад эти же услуги стоили дороже.

**Андрей Салащенко.** Я не знаю точное количество управляющих компаний, работающих сейчас на

российском рынке, но их около 390. Давайте оценим потенциальную емкость бизнеса аутсорсинга на рынке управления активами. Какой доле этих компаний в принципе может быть интересна тема аутсорсинга? Может ли быть, что таких игроков — подавляющее большинство? А насколько это интересно крупным компаниями — или им такое как раз не интересно?

**Николай Швайковский.** Я бы не сказал, что крупным компаниям это не интересно. Просто УК может передавать на аутсорсинг разные элементы бизнеса в зависимости от модели бизнеса. Наш пример — передача на аутсорсинг определенного функционала бэк-офиса ЗПИФов, поскольку сменилась команда сотрудников, которые этим занимались. Сотрудников с такой квалификацией на рынке в принципе не так уж много.

**Андрей Салащенко.** Возможно, всех таких сотрудников сконцентрировали у себя спецдепы, которые и стали предоставлять упомянутую услугу?

**Николай Швайковский.** Нет, просто в рамках закрытых фондов имеет место большой объем учетных операций, и при этом там низкая инвестиционная деятельность. Мы посчитали, что риски передачи этих услуг на аутсорсинг вполне приемлемы.

**Андрей Салащенко.** А как к этому относится курирующий департамент регулятора?

**Николай Швайковский.** Регулятор, скорее, заинтересовался нашим опытом. У нас даже состоялся разговор на предмет его распространения. Вопрос





о том, что в этой ситуации возникает лицензионный риск, что мы делаем какие-то вещи, которые, по мнению регулятора, делать недопустимо, не ставился. Мы рассказали, как мы себе эти действия представляем, какие функции при определенных изменениях нормативной базы могут быть переданы на аутсорсинг.

**Дмитрий Шлогин.** Почему именно аутсорсинг учета интересен управляющей компании? Потому что в рамках спецдепозитарного контроля управляющая компания и так обязана предоставлять в спецдеп всю первичную документацию по деятельности паевых инвестиционных фондов. И для того чтобы оказать управляющим услуги учета по аутсорсингу, спецдепу не надо дополнительно запрашивать какую-то еще вспомогательную информацию.

**Андрей Салащенко.** То есть фактически спецдеп и так мог бы вести эту услугу без всяких проблем?

**Дмитрий Шлогин.** Это отдельный процесс, но на стороне именно специализированного депозитария. Поэтому мы как компания, оказывающая эти услуги, за последние два года существенно сократили трудозатраты на них и можем предлагать их сейчас уже как готовый продукт. И в таком формате это оказалось интересным управляющим компаниям.

**Андрей Салащенко.** А какие функции еще вы можете взять на себя, кроме бэк-офиса ЗПИФов?

**Николай Швайковский.** Возможно, бухгалтерию.

**Андрей Салащенко.** Особенно в свете новых требований регулятора?

**Николай Швайковский.** Ну так ведь ответственность с нас никто не снимает. Вот если бы можно было на аутсорсинг ответственность передать...

*(Все дружно смеются).*

Можно подойти к вопросу глобально — передать на аутсорсинг все, что не затрагивает лицензию. Например,

в рамках деятельности по управлению фондами.

**Андрей Салащенко.** На самом деле вы очень хорошо сказали, что теоретически можно передать на аутсорсинг все, что не затрагивает лицензию. У меня позиция такая, что на аутсорсинг можно передать все, что не касается непосредственно бизнеса, то есть все, что касается сопутствующих административных расходов.

Роман Вишневский здесь представляет компанию, которая как раз думает о том, что сегодня достаточно интересно выйти на рынок, но при этом хорошо бы не слишком много думать о том, каким образом соблюсти лицензионные требования. Роман, как мыслит маленький брокер, который хочет сейчас выйти на рынок?

**Роман Вишневский.** Мысль у нас точно такая же, какую высказал Андрей Салащенко — передать на аутсорсинг все, что не касается бизнеса, — и дальше не задумываться о регулятивных аспектах. Естественно, надо выстраивать все процессы контроля, работы с клиентами, ведения бэк-офиса, бухучета и так далее. Но поддержание всего этого хочется отдать кому-то на сторону, чтобы не содержать штат людей, за работой которых ты еще будешь сам следить как руководитель компании. Хочется сосредоточиться на работе с клиентами, на том, что, собственно, генерирует доход. А то, что является расходом, хочется сократить как по времени, так и по затратам.

**Андрей Салащенко.** Позиция понятна: передать все, что только можно передать. И эта позиция имеет право на существование.

У нас тут звучало слово «ответственность». Давайте поговорим об этом. Когда небольшая инвестиционная компания передает на аутсорсинг бэк-офис, бухгалтерию (теоретически, я думаю, мы будем говорить с регулятором также и о контроле, о соблюдении требований ПОД/ФТ, о манипулировании), она

понимает, что лицо, которому передаются названные функции, в принципе обладает большей экспертизой. Если ты взял в штат одного человека, который ведет и бэк-офис, и бухгалтерию, и так далее, то приходится верить ему. Ответственность за все операционные ошибки лежит на этом человеке. А тут есть возможность нанять компанию со стороны. В таком формате также вероятны операционные ошибки, но риск, как мне кажется, меньше.

Дмитрий, правильно ли я понимаю, что когда управляющие компании приходят в спецдеп, то одна из мотиваций у них, в том числе, такая?

**Дмитрий Шлогин.** Одна из мотиваций — это отсутствие опыта. «ИНФИНИТУМ» — достаточно крупный специализированный депозитарий, мы поддерживаем работу более ста управляющих компаний и различных паевых инвестиционных фондов. Соответственно, у нас накоплен существенный опыт. Наши сотрудники вели всевозможные проекты, которые только есть на рынке. Соответственно, к нам обращаются, в том числе, и за экспертизой.

**Андрей Салащенко.** То есть это подтверждает позицию, что лучше взять по схеме аутсорсинга крупный спецдеп, чем брать специалиста в собственный штат по тому же бэк-офису ЗПИФов?

**Николай Швайковский.** С точки зрения регулятора, думаю, что ему бы это было приятно. Депозитарий в данном случае становится неким центром информации. И приятнее работать с каким-то одним информационным поставщиком, в том числе по вопросам внутреннего контроля, который здесь упоминался.

**Андрей Салащенко.** А должна ли компания, которая предоставляет услугу аутсорсинга, обязательно быть поднадзорной лицензированной организацией? Ведь почему еще регулятору приятна тема спецдепа? Мало того, что аутсорсят опытные люди, которые занимались

этим много раз, так они еще и поднадзорны, и регулятор может в любой момент к ним прийти. А если, например, это был бы не спецдеп, а какая-то независимая компания, которая оказывает такие же услуги, наверно, регулятору было бы менее приятно.

**Дмитрий Шлогин.** Мы, естественно, смотрим, какие компании работают на этом рынке. В настоящий момент это, в том числе, консалтинговые компании, которые предоставляют похожие услуги, при этом не обладают никакими лицензиями профучастников. Передать лицензионные риски управляющая компания не может. Даже на основании заключенного договора аутсорсинга, несмотря на то, что мы практически полностью сопровождаем весь этот функционал. Риск все равно остается на управляющей компании.

Таким образом, в настоящей конфигурации аутсорсинг названных функций может осуществлять кто угодно. Естественно, если регулятор примет решение, что конкретные функции можно передавать на аутсорсинг, но также возможно передавать и лицензионные риски. Это можно сделать, но это будет определенным переворотом в данной области.

**Андрей Салащенко.** В возможность передачи рисков я верю не до конца. Но верю в то, что лицензионные риски снизятся в случае передачи на аутсорсинг ряда операций. У меня вопрос к Николаю и Роману. Где вы видите более значительный лицензионный риск — в случае, если вы, Николай, взяли кого-то с рынка в штат для ведения бэк-офиса ЗПИФов, а вы, Роман, взяли контролера и бэк-офисера, бухгалтера — или же в случае, когда вы отдали эти функции на аутсорсинг? Одна из мотиваций для аутсорсинга, помимо экономии денег, — это то, что лицензионный риск становится на самом деле ниже. Потому что людям, которые оказывают услуги аутсорсинга, вы верите больше, чем сотруднику, которого взяли на эту работу.





**Роман Вишневский.** В нашем случае это, безусловно, так. Мы ни при каком раскладе не будем сотрудничать с какой-либо консалтинговой компанией, которая не имеет богатого опыта работы на фондовом рынке, не имеет лицензии Центробанка или лицензии регулятора. Маленькой компании лучше обращаться за специальными сервисами к большой специализированной фирме, у которой уже набиты все шишки, пройдены все этапы, где следят за всеми регулятивными изменениями и нормами. Это большая часть риска, которую ты не то чтобы перекладываешь, но значительно минимизируешь. Иначе вся ответственность ложится только на тебя, и тебе нужно быть головой за всех, чего на самом деле делать очень не хочется. А хочется сосредоточиться только на выстраивании грамотной работы с клиентами, создании новых продуктов для них в рамках существующей регуляции.

**Николай Швайковский.** Для нас в этой ситуации, скорее, важны только косты, потому что в действующей модели у нас и так есть спецдепозитарий как еще одно контрольное дублирующее звено. **Андрей Салашенко.** Получается, что инвестиционной компании опасно быть одинокой и маленькой.

Дмитрий, а каков международный опыт по этой части?

**Дмитрий Шлогин.** Международный опыт именно такой. Управляющая компания занимается исключительно управлением активами. Вокруг нее выстраивается разветвленная инфраструктура аудиторов, фанд-администраторов, трансфер-агентов, которые осуществляют практически все функции, не связанные с управлением. А на нашем рынке все было in-house. Сейчас мы движемся к западным аналогам и стараемся, чтобы управляющие компании специализировались именно на том, ради чего они создавались, — на управлении активами и привлечении инвесторов, потому что сейчас очень много

усилий требуется на отслеживание изменений в законодательстве, соответствие им всех внутренних положений. Это большая работа, которая отвлекает от основного бизнеса.

**Николай Швайковский.** Добавлю, что во многих инвестиционных фондах напрямую прописано, что передается на аутсорсинг.

**Роман Вишневский.** Я по совместительству являюсь директором одного успешного международного фонда, в котором передано на аутсорсинг абсолютно все, кроме выстраивания стратегий управления капиталом и взаимодействия с клиентами. Заключение контрактов, банковское обслуживание, аудит, работа юристов, работа администратора фонда по учету всех транзакций, торговых и банковских — все передано на аутсорсинг. С одной стороны, это очень удобно. С тебя раз в месяц требуют подтвердить отчет и проверить, что все правильно и хорошо. Самому руководителю надо следить только за риском соблюдения правил биржевой торговли. На этом его нагрузка заканчивается. Но обратная сторона этой медали — все названные услуги очень дороги. Вот эту часть западной модели не хотелось бы перенимать.

**Андрей Салашенко.** То есть, проще говоря, если компания обязана передать на аутсорсинг все услуги, помимо базовых, то все участники процесса понимают это именно как обязанность. Тогда стоимость этой передачи функций становится уже достаточно значимой. А если есть альтернатива — либо передать, либо сделать самостоятельно, то возникает конкуренция между двумя вариантами осуществления этих функций, тогда можно управлять этим и снижать косты.

**Николай Швайковский.** Совершенно верно. На наш взгляд, если сделать аутсорсинг обязательным, это, возможно, приведет к росту издержек. Поэтому должна быть альтернатива, и тогда каждый участник будет считать сам, что и в каком объеме ему выгодно передать.

**Роман Вишневский.** Для малого бизнеса стоимость таких действий — очень важный фактор. Если рассматривать создание международного фонда, ориентированного на международный круг инвесторов в какой-то конкретной стране, то возникает очень серьезный порог входа, потому что косты на создание инфраструктуры понятны, а дальше в бизнес-план обязательно нужно закладывать косты на обслуживание. И получается так, что в бизнес-плане временной горизонт возврата затрат менее трех лет рассматривать в принципе бессмысленно. Если ты не готов на эти три года взять на себя расходы по созданию и обслуживанию фонда, то в инвестиционный бизнес ты просто не войдешь. Либо войдешь, но потеряешь.

Если же рассматривать возможности, которые недавно появились благодаря действиям регулятора по снижению порога капитала для получения лицензии, то здесь очень важно, чтобы расходы на обслуживание лицензии тоже были приемлемыми. Чтобы больше участников могли позволить себе войти в эту индустрию.

**Андрей Салашенко.** Мы более-менее поняли цели аутсорсинга и почему его появление имеет плюсы для участников. А что мы можем хотеть от регулятора? В каких направлениях бизнеса по управлению активами можно было бы что-то поменять?

Мне абсолютно понятно направление, на котором можно что-то поменять для инвестиционных компаний. Например, у них есть лицензионное требование иметь у себя на баланс софт для ведения бэк-офиса до момента подачи документов на лицензию. Даже если бэк-офис будет переведен на аутсорсинг, если вся информация будет находиться в облаке, а сервера будут находиться, как всем нравится, в Российской Федерации в надежных ЦОДах, все равно компания должна купить софт. Люди фактически вынужденно покупают этот софт, но при этом стараются передать на аутсорсинг

сам бэк-офис. Мне кажется, можно было бы предусмотреть изменение, что софт может отсутствовать, если ты отдаешь услугу на аутсорсинг, но при этом ты должен показать наличие софта у той компании, которая тебе предоставляет такую услугу.

То же самое в отношении обязательного требования к наличию бэк-оффисера. Как поступают люди сейчас? Если они кому-то передают бэк-оффис на аутсорсинг, все равно в компании по совместительству работает бэк-оффисер, который получает хотя бы минимальную в регионе зарплату. И это — тоже дополнительный расход.

Вот примеры того, что можно было бы изменить в законодательстве в случае передачи на аутсорсинг.

У управляющих примеров такого рода, кажется, нет?

**Николай Швайковский.** Кажется, нет. Для нас ситуация выглядит по-другому. Если взять открытые фонды, то УК в любом случае должна обеспечивать прием заявок от пайщиков. Надо смотреть закон об инвестфондах и всю подзаконную базу — каким образом осуществляется передача функций от одного аутсорсера другому; или как осуществляется возврат в управляющую компанию в случае наступления негативных событий и рисков на стороне аутсорсера.

**Роман Вишневский.** Мне кажется, Андрей высказал ценную мысль. Есть практика, которая существует при создании компании. Например, у вас нет помещения, но есть договор о намерениях с бизнес-центром, в котором говорится, что как только на компанию будут получены правоустанавливающие документы, сразу же появится договор аренды, счет в банке — и новая компания начнет свою деятельность. Логично было бы сделать точно такую же процедуру относительно софта — если есть договор о намерениях с компанией, софт которой ты собираешься использовать, то как только получена лицензия, она вам этот софт предоставляет.

**Андрей Салашенко.** Роман, если бы процедура выхода на фондовый рынок была более простой, ваши коллеги выходили бы на него, получали лицензии?

**Роман Вишневский.** Наверно, появилось бы больше мелких компаний, которые сфокусировались бы на каком-то одном финансовом продукте в рамках биржевой брокерской деятельности или в рамках управления активами. Они могли бы получить лицензию и работать под субброкером. Они и сейчас занимают эту нишу, но вынуждены как-то [официально] обходить эту деятельность, чтобы не попадать под регулирование. Именно из-за того что входной порог по собственным средствам был очень высокий, компании, которые начинали свой бизнес в инвестиционной среде, даже не пытались задумываться о получении лицензии. Также никто не предполагал, что возможен аутсорсинг всего того, что связано с получением лицензии. Имею в виду требование иметь обязательный штат аттестованных сотрудников, которые имеют опыт работы не менее трех лет и так далее. Соответственно, если в понятной форме доносить до таких компаний информацию о возможностях, которые у них есть, они будут стремиться стать регулируемыми, чтобы цивилизованно вести свой бизнес.

**Андрей Салашенко.** Я хотел бы вернуться к теме внутреннего контроля. У меня есть три вопроса на эту тему. Это, во-первых, внутренний контроль в целом. Второй большой блок — это противодействие легализации. И третье — это всевозможные недобросовестные практики типа манипулирования, инсайда, использования конфликта интересов.

У меня вопрос не по аутсорсингу, а по поводу средств автоматизации. Я точно знаю, что есть набор разных решений по вопросам идентификации, по вопросам манипулирования. У меня вопрос

к Дмитрию и Николаю. Какие средства автоматизации используют ваши компании?

**Николай Швайковский.** Конечно, эти решения используются, правда, я не готов ответить, какие именно.

Вы спрашиваете о том, готовы ли мы в принципе передавать какие-то функции внутреннего контроля.

**Андрей Салашенко.** Да. Самый простой пример — отдать часть внутреннего контроля спецдепу управляющей компании.

**Дмитрий Шлогин.** У компании «ИНФИНИТУМ», помимо аутсорсинга учета паевых инвестиционных фондов есть еще два пакета услуг. Это аутсорсинг внутреннего контроля для управляющих компаний и аутсорсинг ПОД/ФТ. Это продукт, который больше ориентирован на маленькие и средние компании, и интересен им, поскольку многие из таких компаний не могут позволить себе высококвалифицированного внутреннего контролера, который может постоянно мониторить законодательство и соответствующим образом своевременно реагировать.

А у нас этот процесс поставлен на поток. Мы ежедневно мониторим законодательную базу, благодаря чему обладаем всей информацией об изменениях. Поэтому нам легко предоставлять эту услугу.

Для крупных компаний это, наверно, вопрос, потому что у них работа подразделений выстроена более сложно, и передавать услуги на аутсорсинг им, наверно, более проблематично.

**Андрей Салашенко.** Значит ли это, что все-таки стоит выйти с предложением к регулятору внести определенные изменения в нормативную базу, например, в части требования к наличию сотрудников с опытом ПОД/ФТ, если эти люди привлекли спецдеп для выполнения соответствующих функций? Ведь, насколько я понимаю, любая управляющая компания должна выполнять требование 3470-У.

**Николай Швайковский.** Совершенно верно.

**Дмитрий Шлогин.** Сейчас есть еще одно ограничение. Специальный депозитарий не имеет права совмещать виды деятельности по осуществлению спецдепозитарных функций с оказанием аутсорсинговых услуг по направлению «внутренний контроль». Поэтому часть этих услуг мы оказываем от имени своей консалтинговой компании.

Соответственно, возможна поправка, которая разрешит спецдепам совмещать спецдепозитарные услуги с аутсорсингом внутреннего контроля.

**Андрей Салащенко.** А в чем мотивация?

**Дмитрий Шлогин.** На наш взгляд, это для того, чтобы спецдеп специализировался именно на оказании спецдепозитарных услуг.

**Андрей Салащенко.** Но он же может иметь как минимум пять лицензий.

**Дмитрий Шлогин.** Он может совмещать сервисы спецдепа только с депозитарными видами деятельности. У «ИНФИНИТУМ» на данный момент всего две лицензии — спецдепозитарная и на осуществление депозитарного контроля. С другими видами деятельности мы не можем это совмещать.

**Андрей Салащенко.** Будет красиво, если коллеги из НАУФОР или кто-либо еще из профсообщества выйдут с предложением разрешить организациям, которые занимаются контролем, аутсорсинг контроля.

**Николай Швайковский.** Я задумался, насколько регулятор и Росфинмониторинг будут готовы разрешать организациям финансового рынка передавать функции ПОД/ФТ.

**Андрей Салащенко.** Мне кажется, что требование о наличии двух сотрудников на ПОД/ФТ сегодня выглядит чрезмерным и тормозит многие вещи. А если показать регулятору, что в случае, когда компания отдает это направление на аутсорсинг (еще и снижает кост при том), то из этого автоматически следует — она является белой и пушистой.

Если не отдает, то, возможно, не хочет чего-то показывать. Может быть, такая логика должна быть в разговоре с регулятором?

**Роман Вишневский.** Мне кажется, что логика «если ты не аутсорсишь, то ты подозрительный», это неправильно.

**Андрей Салащенко.** Ну мы же обсуждаем, как регулятор может на это посмотреть.

**Дмитрий Шлогин.** Есть похожая международная практика. В некоторых странах внутренним контролем занимаются сотрудники, которые, по сути, не находятся в подчинении директора инвесткомпании, а являются сотрудниками регулятора. И директор компании может, в случае чего, всего лишь заменить этого человека на другого сотрудника регулятора.

Может возникнуть еще нежелание передать на аутсорсинг некие ноу-хау, которые есть внутри компании. Например, у тех, кто занимается алгоритмической торговлей, есть ноу-хау, которые им не хотелось бы раскрывать. Привлечение кого-то со стороны — риск утечки информации.

**Роман Вишневский.** Могу сделать небольшой ликбез на тему алготрейдинга. Если у вас хорошая грамотная стратегия, то вы можете отдавать смотреть свои сделки кому угодно, все равно никто ничего не поймет.

Сейчас мы работаем через разных брокеров, они видят все наши операции, и при этом у них даже не возникает мысли попытаться разгадать код нашего алгоритма, чтобы попробовать его скопировать. Мне кажется, это мифические страхи.

**Николай Швайковский.** Любая компания не склонна отдавать информацию о своих клиентах куда бы то ни было.

**Андрей Салащенко.** А в теме защиты информации есть какие-то проблемы, связанные с тем, что информация становится более уязвимой, что ли?

**Николай Швайковский.** При любом аутсорсинге есть риск.

**Андрей Салащенко.** Повышается ли этот риск при использовании аутсорсинга — по сравнению с ситуацией наличия собственного сотрудника того же направления в компании? Сотрудник на аутсорсинге же тоже может сливать информацию.

**Роман Вишневский.** Мне кажется, это не так. Разбираться с компанией гораздо легче, чем с физлицом.

**Андрей Салащенко.** То есть вы бы выбрали вариант разбираться с компанией, а не с физлицом.

**Роман Вишневский.** Конечно. В рамках соглашения об аутсорсинге подписываются все договоры о конфиденциальной информации, соответствии законодательству по персональным данным и так далее. Соответственно, если компания, которая обязалась соблюдать эти нормативы, их нарушает, то взыскать ущерб с компании гораздо проще и легче, чем с сотрудника, который «слил» базу клиентов и исчез. Я знаю примеры обычной халатности сотрудника, например, когда некто пришел настраивать ему компьютер и незаметно скачал информацию, а сотрудник даже не знал, что у него эту информацию украли. Тут вообще ничего невозможно сделать.

**Андрей Салащенко.** Тогда давайте поговорим на тему «где хранить информацию».

**Дмитрий Шлогин.** В компании «ИНФИНИТУМ» для этого используется исключительно собственный ЦОД. Мало того, что есть собственный основной, есть еще и свой резервный. У нас очень высокие требования к безопасности, потому что мы располагаем не только собственной информацией, но и большими объемами конфиденциальной информации о наших клиентах — об активах паевых инвестиционных фондов, о пайщиках — и именно поэтому наши требования к ее сохранности очень высокие. Естественно, никакие внешние варианты ее размещения недопустимы.

У нас есть отдельный сертификат по информационной безопасности, который мы внедрили и поддерживаем.

**Андрей Салащенко.** Но это только вам легко делать как спецдепу. А управляющие компании наверняка должны аутсорсить какие-то ЦОДы.

**Николай Швайковский.** Думаю, можно делать и так, и так. Информация дублируется и на внешнее хранение, и внутри компании.

**Андрей Салащенко.** Роман, а маленькие компании как поступают?

**Роман Вишневский.** У нас ничего нет в офисе.

**Андрей Салащенко.** И это как раз то, о чем вы говорили, — договор с условиями конфиденциальности, защиты информации?

**Роман Вишневский.** Конечно. Есть бэкап всех данных, автоматический и перманентный. Риск того, что один ЦОД затопило и все наши данные потерялись, исключен.

**Андрей Салащенко.** А должен ли регулятор как-то регулировать процесс хранения информации?

**Николай Швайковский.** Мне кажется, регулятору важен конечный результат — чтобы не потерялось.

**Дмитрий Шлогин.** Это требование в основном исходит от клиентов, потому что они приходят и сразу говорят: «У нас конфиденциальная информация, и мы бы не хотели, чтобы она была кем-то раскрыта».

**Андрей Салащенко.** Понятно.

Требования регулятора будут излишни, потому что рынку и так это надо.

**Дмитрий Шлогин.** Против злого умысла ничто не защитит. Была довольно публичная история, когда в Центробанке просто скопировали информацию на физический носитель с сервера и вынесли. Это может сделать не только сотрудник, но также компания, которая настраивает компьютеры.

**Андрей Салащенко.** Мне кажется, читатели уже поняли позицию всех участников круглого стола по поводу





хранения данных. И роль аутсорсинга здесь может быть значимой. Если спецдепам хватает собственных возможностей, то у небольшой инвесткомпании обратная ситуация, ей как раз нужно где-то брать ресурсы хранения информации, потому что только тогда можно обеспечить достаточный уровень защиты.

**Николай Швайковский.** Либо можно делать самому, но это очень дорого.

**Андрей Салащенко.** У меня вопрос об ответственности, которую будет нести аутсорсер в случае, если что-то произошло. Например, аутсорсер вел бэк-офис для УК, и на управляющую компанию наложили штраф. Этот штраф перевыставляется аутсорсеру или работают какие-то другие условия?

**Дмитрий Шлогин.** Это вопрос, который чуть ли не первым обсуждают клиенты со спецдепозитарием. Как быть, если будет выставлено предписание по поводу некачественного аутсорсинга. Несмотря на то, что никаких требований к нам нет, мы сами предлагаем нести коллегиальную ответственность, если нарушение привело к наложению взыскания по нашей вине.

**Андрей Салащенко.** Коллегиально — это значит, что штраф полностью перевыставляется на вас?

**Дмитрий Шлогин.** Могут быть различные ситуации, которые повлекли за собой предписания и штрафы. Если есть наша вина, то она нами оплачивается либо полностью, либо совместно, если есть коллегиальное участие.

Это и вопрос имиджа. Если мы оказали некачественную услугу, при этом говорим, что не будем оплачивать штраф, — это совсем неэтично по отношению к клиентам. Поэтому мы предусматриваем это отдельным пунктом в договоре.

У нас есть разные пакеты услуг, где мы предоставляем нашим клиентам информацию для осуществления ими функций внутреннего контролера, но дальше они полностью сами составля-

ют все необходимые отчеты контролера, сами их подписывают. То есть аутсорсинг мы выполняем не полностью. В таких ситуациях ответственность практически полностью лежит на клиенте, он сам выбирает частичное оказание этой услуги. В случаях, когда клиент выбирает полный аутсорсинг, мы прописываем свое полное участие в штрафах, которые могут возникнуть по нашей вине.

**Андрей Салашенко.** В том или ином виде мы затронули основные направления аутсорсинга — это (в разных аспектах) бэк-офис, бухгалтерия, контроль. А есть еще затраты труда персонала, который отвечает на всевозможные запросы регулятора. Я точно знаю, что брокерам приходит очень много запросов по разным вопросам, связанным с потенциальными недобросовестными действиями клиентов и так далее. Когда мы обсуждали тему аутсорсинга, в том числе для небольших компаний, то понимали, что в идеале компания, которая аутсорсит услуги по тому же бэк-офису, должна была бы сама получать это предписание и сама на него отвечать. Должна ли быть возможность, когда компания уведомила регулятора, что она отдала на аутсорсинг, например, бэк-офис, — и тогда регулятор мог бы, минуя саму компанию, запрашивать информацию по бэк-офису у аутсорсера? У спедера? У вышестоящего брокера?

**Роман Вишневецкий.** А зачем?

**Андрей Салашенко.** Чтобы не начинать никаких дискуссий с компанией и не тратить на это время. Или компании не тяжело получить это предписание и разобраться?

**Дмитрий Шлогин.** В рамках оказания услуги «внутренний контроль» мы осуществляем подготовку ответов на предписания регулятора для управляющих компаний. Если мы осуществляем функции внутреннего контроля, то помогаем готовить и ответы на все запросы.

**Андрей Салашенко.** То есть вы фактически это делаете, просто подпись ставит управляющая компания.

**Дмитрий Шлогин.** Мы готовим шаблоны документов по внутреннему контролю, чтобы компании могли их подготовить и отправить. То же касается запросов регуляторов, налоговых органов, аудиторов. То есть в рамках осуществления аутсорсинговых услуг мы готовим все ответы совместно с нашими клиентами.

**Андрей Салашенко.** То есть полного аутсорсинга здесь быть не может?

**Николай Швайковский.** Прежде всего, регулятор имеет право знать, что услуга передана компанией на аутсорсинг. То есть следует уведомить регулятора об этом.

**Дмитрий Шлогин.** Естественно, в настоящий момент мы сами никому ничего не отправляем.

Но если мы ведем полный аутсорсинг, то сопровождаем представителя компании при их беседах у регулятора. В этом и заключается «полный аутсорсинг» — сама управляющая компания может и не знать всех деталей. Она берет аутсорсера, чтобы он отвечал на вопросы.

**Роман Вишневецкий.** С другой стороны, это нелогично. Если ты подаешь документы на получение лицензии управляющей компании, то должен знать все нормативно-правовые акты, регулятивные нормы и так далее, чтобы их соблюдать и уметь отвечать на такие вопросы.

**Дмитрий Шлогин.** Если ты все отдал на аутсорсинг, то концентрируешься на управлении активами, а всех деталей, связанных с внутренним контролем и ПОД/ФТ, можешь и не знать.

Например, ты — гендиректор, а бухгалтер отдал на аутсорсинг. И если возникают вопросы по бухгалтеру, ты будешь брать с собой бухгалтера, чтобы он внес ясность.

**Андрей Салашенко.** Аутсорсинг сам по себе дает возможность отдать какие-то вопросы более опытным

людям, повысить качество работы. А если говорить с точки зрения сотрудников, занятости, социальной ответственности и так далее. Не придет ли ситуация к тому, что вот на рынке серьезно развились услуги аутсорсинга, уважаемый Дмитрий как представитель спецдепа взял себе ведение всех операций ЗПИФов, и на улице оказалось 150 сотрудников, которые этим занимались прежде.

**Роман Вишневецкий.** Могу ответить на этот вопрос. В структуре управления персоналом у нас есть ИТ-разработчики, задача которых — максимально автоматизировать все процессы, за которые сейчас отвечает физически какой-то конкретный сотрудник. Соответственно, когда процесс полностью автоматизирован, ты можешь исключить из цепочки двух сотрудников. И довольно разумно потратить полугодовую или даже годовую зарплату этих сотрудников на ИТ-разработку.

Основная задача предпринимателя — получать доход от своей деятельности. И этого, мне кажется, достаточно.

**Андрей Салашенко.** Я много с кем обсуждал тему аутсорсинга. И я слышал, что если мы даем возможность аутсорситься, то тем самым даем возможность создать больше компаний, и в результате появляются другие рабочие места.

**Роман Вишневецкий.** Как вы думаете, сколько нужно человек, чтобы обслуживать ферму из ста коров? В Финляндии это два человека. В России — целый колхоз.

**Николай Швайковский.** Любая вменяемая компания делает все, чтобы снизить свои косты. Расходы на персонал — это существенная их часть.

**Андрей Салашенко.** Есть инерционность мышления, люди не хотят, чтобы появилось что-то более быстрое.

**Николай Швайковский.** Тем не менее за последние 20 лет проделан большой путь от табличек в Excel до сложных интегрированных систем.

**Андрей Салашенко.** В общем вывод этого круглого стола явно такой — аутсорсинг не остановить, будет ли этому способствовать регулятор или не будет.

У аутсорсинга есть объективные предпосылки. Этот сервис нужен для бэк-офиса ЗПИФов, он нужен для выхода на рынок небольшой компании, которой не хочется тратиться на поддержку всего этого. Так что аутсорсинг неизбежно будет развиваться — быстрее или медленнее в зависимости от того, как это движение будет поддерживать регулятор.

**Николай Швайковский.** Для меня самый важный вопрос звучит так: как появление аутсорсинга отразится на качестве бизнеса. Для умеренно консервативной компании «Альфа капитал» качество — это то, чем мы руководствуемся и будем руководствоваться при передаче на аутсорсинг. Наш бизнес — это управление активами. Собственно, в зависимости от того, как аутсорсинг будет отражаться на качестве управления активами, мы будем рассматривать аутсорсинг. В данный момент мы не все готовы передать на аутсорсинг в части инвестиционного контроля, потому что в определенном смысле деятельность депозитария — это постконтроль, а для нас важен предконтроль.

**Андрей Салашенко.** Такая же история с риск-менеджментом у инвестиционных компаний. Вряд ли они будут готовы отдать аутсорсеру свой собственный риск-менеджмент. Они готовы использовать разные варианты автоматизации...

**Николай Швайковский.** Это тоже в каком-то смысле аутсорсинг.

**Андрей Салашенко.** ...но при этом они не готовы к тому, что на аутсорсинге будет сидеть человек, условно говоря, решающий, как закрывать позиции.

**Николай Швайковский.** Какие-то вещи, где нет риска для основной деятельности, передать можно. Тем более какие-то дублирующие вещи (это для нас самое большое место), то, что делает и УК, и

спецдепозитарий. Это, конечно, одно-значно стоило бы делать кому-то одному.

**Андрей Салашенко.** Тема дублирующих функций очень сложна. Я имел с регулятором разговор на тему «зачем делать дважды одно и то же». На это мне отвечали, что одному участнику регулятор не всегда верит.

**Николай Швайковский.** Хотя и УК лицензируемая компания, и спецдепозитарий лицензируемая компания.

**Андрей Салашенко.** Коллеги, если есть еще вопросы, которые вас волнуют, поделитесь этим, пожалуйста.

**Роман Вишневецкий.** Есть одна вещь, которая меня волнует. Это вопрос заведения клиента, скорость оформления и необходимость физического присутствия.

**Андрей Салашенко.** Мне кажется, сегодня у всех есть однозначная позиция, что должна быть возможна удаленная идентификация.

**Роман Вишневецкий.** Я имел опыт открытия счета у брокера. И несмотря на то, что у меня было непреодолимое желание это сделать, мне было катастрофически неудобно приезжать. А у человека, который сомневается, стоит ли это делать в принципе, сразу отпадает желание связываться.

**Николай Швайковский.** Тут два вопроса. Вопрос упрощения идентификации как таковой и вопрос делегирования идентификации какой-либо иной организации. В большинстве стран существуют интеграторы — компании по проведению идентификации. Они передают идентификационные данные компаниям, которые запрашивают у них эту услугу. Должен быть определенный круг доверия. У нас до сих пор один профучастник не может передать данные другому профучастнику. Определенная рискованная составляющая всегда присутствует, без нее мы дальше просто не двинемся.

**Андрей Салашенко.** Двухфакторная авторизация пока еще далека.

**Николай Швайковский.** Вы еще учтите территорию нашей страны, количество

региональных отделений профучастников и охват аудитории.

**Роман Вишневецкий.** У Сбербанка охват просто колоссальный.

**Николай Швайковский.** Некоторые компании прямо сказали, что не передадут инвестиционным компаниям данные о своих клиентах. Ну это вопрос конкуренции, конечно.

**Роман Вишневецкий.** А в чем проблема? Клиент пополнил инвестиционный счет с карточки Сбербанка, и брокер автоматически считает его идентифицированным, потому что во время передачи данных о платеже передаются данные о владельце карты.

**Николай Швайковский.** Это если бы Сбербанк передавал данные брокеру или управляющему.

**Андрей Салашенко.** Это еще и нежелание людей предоставлять свои данные.

**Роман Вишневецкий.** Да не надо мне данные предоставлять.

**Андрей Салашенко.** Да, но если брокер идентифицирует этого человека благодаря Сберу, то сегодня, к сожалению, механизм таков, что брокер должен заключить договор со Сбербанком.

**Николай Швайковский.** И главное требование к идентификации состоит в том, что набор сведений по клиенту должен быть актуализированным.

Будем надеяться на решение этого вопроса в ближайшее время.

**Андрей Салашенко.** Коллеги, огромное спасибо за участие в круглом столе. Надеюсь, наша дискуссия будет (хотя бы опосредованно) способствовать развитию рынка в России через увеличение количества участников финансового рынка. ■