Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

На правах рукописи

Иванов Александр Андреевич

МОДЕРНИЗАЦИЯ ПЛАТЕЖНЫХ СИСТЕМ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

5.2.4. Финансы

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель — Рудакова Ольга Степановна,
доктор экономических наук, профессор

Москва – 2026

Диссертация представлена к публичному рассмотрению и защите в порядке, установленном ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в соответствии с предоставленным правом самостоятельно присуждать ученые степени кандидата наук, ученые степени доктора наук согласно положениям пункта 3.1 статьи 4 Федерального закона от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

Публичное рассмотрение и защита диссертации состоятся 25 декабря 2026 г. в 10:00 часов на заседании диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.107 по адресу: Москва, Ленинградский проспект, д. 51, корп. 1, аудитория 1001.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125167, Москва, Ленинградский проспект, д. 49/2, комн. 100 и на официальном сайте Финансового университета в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: www.fa.ru.

Персональный состав диссертационного совета:

председатель – Лаврушин О.И., д.э.н., профессор;
заместитель председателя – Абрамова М.А., д.э.н., профессор;
ученый секретарь – Амосова Н.А., д.э.н., профессор;

члены диссертационного совета:
Вахрушев Д.С., д.э.н., профессор;
Господарчук Г.Г., д.э.н., доцент;
Дубова С.Е., д.э.н., профессор;
Евлахова Ю.С., д.э.н., профессор;
Кропин Ю.А., д.э.н., профессор;
Ларионова И.В., д.э.н., профессор;
Масленников В.В., д.э.н., профессор;
Рудакова О.С., д.э.н., профессор;
Халилова М.Х., д.э.н., профессор.

Автореферат диссертации разослан 28 октября 2026 г.

Ученый секретарь диссертационного совета
Финансового университета Д 505.001.107 Н.А. Амосова

I Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Основными направлениями развития национальной платежной системы (далее – НПС) Российской Федерации на период 2025-2027 гг.[1)], закрепленными в документах Банка России, являются развитие нормативной базы, платежной инфраструктуры и сервисов, платежного рынка и инфраструктуры трансграничных расчетов при безусловном обеспечении справедливой конкуренции и защите интересов потребителей платежных услуг. Регулятор особо подчеркивает, что повсеместное внедрение цифровых технологий в платежной сфере направлено на поддержку конкурентной среды, учет интересов потребителей платежных услуг и содействие участникам платежного рынка в создании новых продуктов.

Одним из элементов национальной платежной инфраструктуры являются платежные системы коммерческих банков, представляющие собой совокупность организаций, взаимодействующих по единым правилам коммерческого банка-оператора системы в целях осуществления переводов денежных средств. Они обеспечивают межбанковские расчеты, внутригосударственные и трансграничные переводы.

Современный этап развития платежного рынка характеризуется изменением технологий расчетов, состава предоставляемых услуг и требований к их качеству. Цифровизация и интеграция информационных систем сопровождаются ростом операционных рисков и усложнением характера киберугроз. Санкционные ограничения и необходимость импортозамещения требуют адаптации технологической базы и механизмов трансграничных расчетов. Одновременно возрастают требования к скорости и бесперебойности переводов, гибкости тарифов и доступности дополнительных сервисов. Совокупность этих изменений обусловливает необходимость согласованного совершенствования инфраструктуры. Данная потребность дополнительно обостряется высокой

[1)] Основные направления развития национальной платежной системы на период 2025-2027 годов / Банк России: официальный сайт. – 2024. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/170680/onrnps_2025-27.pdf (дата обращения: 04.08.2025).

концентрацией транзакционного трафика в инфраструктуре регулятора. Согласно данным Банка России, его платежная система занимает доминирующее положение в сегменте оптовых платежей, обеспечивая около 90% их совокупного объема. Дальнейший рост централизованной инфраструктуры ведет к повышению операционной нагрузки на платежную систему Банка России, увеличивает потенциал возникновения системных сбоев и снижает общую устойчивость функционирования платежного рынка. В этих условиях развитие альтернативных каналов в виде платежных систем коммерческих банков становится фактором обеспечения технологического суверенитета, поддержания конкуренции и непрерывности финансовых потоков.

Практическая востребованность решения обозначенных вопросов подтверждается результатами проведенного в рамках диссертации опроса экспертов профильных подразделений коммерческих банков. Респонденты, представляющие банки-операторы платежных систем, отметили критическую необходимость совершенствования методологии идентификации и анализа рисков в платежных системах, а также повышения уровня доверия участников финансового рынка. Эксперты особо выделили роль платежных систем коммерческих банков как резервных каналов для межбанковских и трансграничных расчетов и отметили высокий потенциал развития специализированных сервисов. Результаты опроса свидетельствуют о наличии реального запроса на совершенствование функционирования платежных систем коммерческих банков, разработку направлений их модернизации.

Однако в настоящий момент отсутствует комплексный методический инструментарий, который бы обеспечивал взаимосвязь процессов идентификации рисков с оценкой бесперебойности функционирования и уровнем зрелости платежных систем коммерческих банков, несмотря на сохраняющуюся востребованность и актуальность их развития. Разработка такого инструментария необходима для выявления структурных ограничений действующих платежных систем коммерческих банков, выбора направлений совершенствования их

бизнес-моделей и согласования технологических, организационных и институциональных изменений.

Указанные обстоятельства определяют актуальность темы исследования, направленного на разработку научно обоснованных рекомендаций по модернизации платежных систем коммерческих банков в современных условиях. Это позволит повысить их конкурентоспособность, операционную надежность и информационную безопасность в соответствии с изменяющимися рыночными условиями и национальными интересами Российской Федерации.

Степень разработанности темы исследования. Теоретические и прикладные аспекты функционирования платежных систем представлены в трудах широкого круга российских исследователей.

Исследованию экономической сущности, структурных элементов и классификационных признаков платежных систем, а также особенностей их функционирования посвящены труды С.С. Акулинкина, С.В. Ануреева, А.А. Арыстанова, Т.В. Белянчиковой, В.Ю. Далбаевой, С.Е. Дубовой, Е.И. Дюдиковой, Н.Н. Куницыной, Д.А. Кочергина, В.Ю. Копытина, П.А. Тамарова, Е.Г. Хоменко. Теоретико-методические и прикладные аспекты модернизации платежных систем, включая вопросы их институционального, инфраструктурного и функционального развития, получили отражение в исследованиях С.В. Криворучко и О.М. Коробейниковой.

Значительный вклад в исследование теоретических и методических основ идентификации, оценки и управления рисками в коммерческих банках и платежных системах внесли Ю.М. Грузина, В.В. Кузнецов, Н.В. Капустина, И.В. Ларионова, А.В. Ларионов, О.И. Ларина, М.Н. Масино, В.Я. Пищик, И.А. Ризванова, О.С. Рудакова, А.Е. Федорец.

Отдельные аспекты анализа проблем цифровизации финансового рынка и влияния цифровых технологий нашли отражение в работах Е.И. Дюдиковой, Д.А. Кочергина, Н.Н. Куницыной, С.В. Криворучко, К.В. Криничанского, О.С. Рудаковой.

Концептуальные основы формирования и развития бизнес-моделей, подходы к их анализу в коммерческой деятельности исследованы в трудах К.К. Маркидеса, С.В. Ореховой, Р.Р. Чугумбаева, а также зарубежных ученых В. Рейма [W. Reim], В. Париды [V. Parida], Д. Эрткивиста [D. Örtqvist], К.П. Санфеличе [C.P. Sanfelice], Дж.М. Кнайпа [J.M. Kneipp], Г.Э. Понтели [G.E. Pontelli], К. Хайнерта [C. Hienerth], П. Кейнца [P. Keinz], К. Лэтла [C. Lettl], А. Такера [A. Tukker], Т.С. Бейнса [T.S. Baines], Г. Лайтфута [H. Lightfoot].

Вместе с тем, несмотря на значительный научный вклад отечественных и зарубежных исследователей в разработку отдельных аспектов функционирования и развития платежных систем, вопросы модернизации платежных систем коммерческих банков остаются недостаточно исследованными. В частности, требуют дальнейшего теоретического и методического развития подходы к определению направлений и инструментов их модернизации с учетом изменения конкурентной среды, цифровизации финансового рынка, трансформации рисков, развития платежной инфраструктуры и эволюции бизнес-моделей на рынке платежных услуг. Недостаточная разработанность указанных вопросов и необходимость их дальнейшего теоретического обоснования и прикладного исследования предопределили выбор темы, постановку цели и формирование задач диссертационной работы.

Целью исследования является развитие теоретических положений, разработка методических подходов и практических рекомендаций по модернизации платежных систем коммерческих банков в современных условиях.

Для достижения поставленной цели требуется решить ряд **задач**:

– раскрыть сущность, элементы и принципы функционирования платежных систем коммерческих банков, выявить их ключевые особенности в современных условиях;

– оценить влияние ключевых рисков на функционирование платежных систем коммерческих банков, разработать рекомендации по совершенствованию

подходов к идентификации рисков с учетом трансформации их свойств и характера взаимосвязей при формировании комплексного профиля рисков;

– раскрыть содержание модернизации платежных систем коммерческих банков и обосновать предложения по ее осуществлению в условиях развития цифровой инфраструктуры;

– исследовать отечественный и зарубежный опыт использования платежных систем коммерческих банков и на основе полученных результатов разработать рекомендации по модернизации бизнес-моделей платежных систем коммерческих банков;

– в рамках направлений модернизации платежных систем коммерческих банков разработать комплексный методический инструментарий для модернизации;

– сформулировать предложения по внедрению разработанного методического инструментария в практику функционирования платежных систем коммерческих банков.

Объектом исследования являются платежные системы коммерческих банков.

Предметом исследования выступают теоретические и практические аспекты процессов функционирования платежных систем коммерческих банков, требующих модернизации в современных условиях.

Область исследования диссертации соответствует п. 4. «Банки и банковская деятельность. Банковская система», п. 28. «Платежные системы и платежные операторы» Паспорта научной специальности 5.2.4. Финансы (экономические науки).

Научная новизна исследования заключается в развитии теоретико-методического аппарата и разработке практических рекомендаций по модернизации платежных систем коммерческих банков с учетом современного российского и зарубежного опыта использования платежных систем, тенденций развития цифровых технологий и цифровой инфраструктуры, особенностей системы управления рисками в платежных системах.

Теоретическая значимость работы состоит в дополнении теоретико-методических подходов к идентификации и анализу рисков в платежных системах коммерческих банков с учетом особенностей природы их возникновения, трансформации и реализации. Также актуализированы теоретические положения о месте и роли платежных систем коммерческих банков в оптовом и розничном сегментах платежей, систематизированы специфические особенности функционирования платежных систем коммерческих банков, дополнена действующая классификация платежных систем коммерческих банков по типу бизнес-модели.

Практическая значимость работы заключается в том, что ее результаты позволяют российским кредитным организациям совершенствовать бизнес-модель собственных платежных систем с учетом современных отечественных и зарубежных практик использования платежных систем для расширения их конкурентных преимуществ. Разработанные рекомендации могут быть использованы коммерческими банками для совершенствования бизнес-моделей платежных систем и укрепления их конкурентных позиций в оптовом и розничном сегментах платежного рынка. Непосредственное практическое значение имеет предложенный комплекс мероприятий по модернизации действующей методики оценки бесперебойного функционирования платежных систем (далее – БФПС), направленный на повышение уровня информационной безопасности и операционной надежности платежных систем коммерческих банков. Разработанная методика оценки зрелости платежных систем коммерческих банков позволяет кредитным организациям регулярно проводить комплексную самооценку собственных платежных систем по ключевым параметрам, выявлять проблемные элементы и обосновывать адресные меры по их модернизации.

Методология и методы исследования. В диссертационной работе используется комбинация общенаучных, экономических и эмпирических методов исследования: индукция и дедукция, сравнительный, экономический, функциональный, графический и факторный анализы, визуализация данных, коэффициентный и балльный анализы. При изложении материала использовались

системный, институциональный и функциональный подходы для рассмотрения ключевых вопросов сущности и принципов функционирования платежных систем в современных условиях.

Положения, выносимые на защиту:

1) Дополнены теоретико-методические положения по идентификации и анализу рисков платежных систем коммерческих банков за счет концептуального расширения периметра риск-анализа. В отличие от традиционных подходов, сфокусированных на внутренних организационных границах, предложенный подход интегрирует во внутреннюю среду анализа взаимосвязи платежной системы с внутрибанковскими процессами и внешними информационно-технологическими компонентами. Это обеспечивает выявление механизмов трансформации и каскадного распространения угроз, что повышает полноту оценки рисков и обосновывает комплекс мер по обеспечению операционной надежности и информационной безопасности платежных систем коммерческих банков (С. 78-85).

2) Уточнено содержание понятия «модернизация платежных систем коммерческих банков», которое в отличие от существующих трактовок (ограничивающихся техникой и технологической сферой) предложено рассматривать как структурированный процесс качественных преобразований технологической архитектуры, методического обеспечения, управленческих механизмов, организационных процессов и институциональной среды. На этой основе разработан теоретико-методический подход к модернизации, базирующийся на авторской методике диагностики отклонений фактических параметров функционирования платежных систем от целевых значений. Подход формализует выбор траектории изменений в рамках четырех сопряженных контуров: институционального, организационно-управленческого, процессно-технологического и сервисно-продуктового. Доказано, что реализация данного подхода обеспечивает повышение операционной и экономической эффективности платежных систем коммерческих банков, а также обоснован экономический эффект от внедрения предложенного инструментария (С. 56-61; 135-144).

3) Разработаны и обоснованы практические рекомендации по переходу платежных систем коммерческих банков к новой бизнес-модели. Научно обоснованы направления рыночного позиционирования платежных систем коммерческих банков, включающие развитие мультивалютных и трансграничных расчетов, инструментов управления ликвидностью и дополнительных расчетно-информационных сервисов. В отличие от традиционного инфраструктурного подхода, предложенная бизнес-модель предполагает переход от функции чистого расчетного агента к сервисной платформе для комплексного обслуживания участников. Обосновано, что реализация данной бизнес-модели обеспечивает формирование новых источников комиссионного дохода кредитных организаций через внедрение дифференцированных тарифов, сплит-платежей, механизмов страхования рисков, предоставления дополнительной ликвидности и формирования аналитической отчетности (С. 168-177).

4) Уточнена и дополнена классификация платежных систем российских коммерческих банков по типу бизнес-модели на основе разработанной системы критериев разграничения: масштаба деятельности, состава участников, характера предоставляемых услуг и рыночного положения. Применение предложенной системы критериев позволило идентифицировать три бизнес-модели (нишевую, системообразующую и универсальную), а также обосновать их использование в качестве аналитического инструментария при оценке текущего состояния и при выборе направлений модернизации платежных систем коммерческих банков (С. 177-183).

5) Усовершенствована методика оценки бесперебойного функционирования платежных систем коммерческих банков путем ее адаптации к современным киберугрозам. В структуру методики интегрированы дополнительные показатели операционной надежности и информационной безопасности, формализованы алгоритмы их расчета и обоснованы пороговые значения. Предложенный инструментарий расширяет периметр мониторинга за счет включения факторов внешней ИТ-зависимости, что позволяет перейти от реактивного реагирования на инциденты информационной безопасности к

проактивному управлению рисками. Экономическая целесообразность модернизации подтверждена расчетом срока окупаемости инвестиций с горизонтом прогнозирования до 2030 года (С. 188-197).

6) В целях разработки комплексного инструментария модернизации платежных систем коммерческих банков предложена авторская методика самооценки зрелости платежных систем коммерческих банков, адаптированная к особенностям их функционирования и предусматривающая оценку совокупности операционных, технологических, организационных и функциональных параметров. Применение данной методики позволяет сопоставлять фактические характеристики платежной системы с установленными целевыми значениями, определять уровень ее зрелости, выявлять параметры, требующие совершенствования, и обосновывать приоритетные направления дальнейшей модернизации (С. 203-213).

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования. Полученные результаты исследования имеют высокую степень достоверности, поскольку в основе теоретического и практического анализов работы лежат научные труды российских ученых и экономистов в области финансов, управления рисками и банковской конкуренции, а также положения федеральных законов Российской Федерации, положения и инструкции Банка России, локальные нормативные акты коммерческих банков, а также иные нормативно-правовые акты международных финансовых организаций в сфере регулирования рынка платежных услуг.

Результаты исследования были представлены и обсуждены на международных и всероссийских научных мероприятиях, в том числе: на Международной научно-практической конференции «Трансформация финансовых рынков и банков: финансирование приоритетных направлений экономического развития» (Москва, Финансовый университет, 1 марта 2024 г.); на Межвузовской научно-практической конференции «Бигтехи против Бигбанков: конкуренция, риски и регулирование» (Москва, Финансовый университет, 9 апреля 2025 г.); на IV Международной научно-практической конференции «НЭП2.0: национальный

вектор» (Севастополь, Севастопольский государственный университет, 11 ноября 2025 г.); на Круглом столе «Прикладное решение фундаментальных проблем науки о банках, деньгах и финансовых рынках в исследованиях студентов и аспирантов» (Москва, Финансовый университет, 12 марта 2026 г.); на XIV Международном научном конгрессе «Предпринимательство будущего: новые формы, инновационные подходы, прогрессивные технологии» (Москва, Финансовый университет, 15-16 мая 2026 г.).

Результаты исследования используются в практической деятельности Управления глобальной корреспондентской сети Департамента расчетов и международного финансирования ПАО Сбербанк. В частности, применяются дополнительные показатели бесперебойного функционирования платежной системы в целях повышения эффективности мониторинга рисков в платежной системе. Отдельные положения диссертации, посвященные оценке зрелости платежных систем коммерческих банков, представляют практический интерес в качестве аналитического инструмента выявления конкурентных преимуществ и недостатков платежной системы. Материалы исследования используются при разработке направлений дальнейшего развития платежной системы, повышении эффективности ее функционирования, минимизации рисков и совершенствования инструментов мониторинга ключевых параметров платежной системы.

Результаты исследования нашли применение в практической деятельности Департамента операционных рисков «Газпромбанк» (Акционерное общество), в частности разработки в области совершенствования платежных систем коммерческих банков, полученных в ходе исследования. В системе управления рисками платежной системы используются отдельные положения авторского подхода к идентификации и анализу рисков, позволяющего совершенствовать механизмы митигации рисков с учетом выявления новых угроз, влияющих на функционирование платежной системы «Газпромбанк».

Материалы диссертации используются Кафедрой банковского дела и монетарного регулирования Финансового факультета Финансового университета в преподавании учебной дисциплины «Диджитализация, финтех и инновации в

финансовых институтах» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», профиль «Финансы и банковское дело».

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

Публикации. Основные положения и выводы научной работы отражены в 7 научных статьях общим объемом 6,4 п.л. (весь объем авторский), в том числе 6 работ авторским объемом 5,7 п.л. опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

Структура и объем диссертации обусловлены целью, задачами и логикой исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 319 наименований и 12 приложений. Текст диссертации изложен на 304 страницах, содержит 50 таблиц, 32 рисунка и 8 формул.

II Основное содержание работы

В соответствии с поставленной целью и задачами исследования сформулированы следующие положения, составляющие научную новизну.

Дополнены теоретико-методические положения по идентификации и анализу рисков платежных систем коммерческих банков за счет концептуального расширения периметра риск-анализа.

Проведенный анализ научных исследований и систематизация сложившихся подходов к идентификации и анализу рисков в платежных системах коммерческих банков позволили выявить ряд методологических ограничений существующего инструментария. В частности, традиционные подходы в недостаточной степени учитывают влияние формирующихся взаимосвязей между информационными системами и участниками финансового рынка на процессы осуществления платежей и переводов в платежных системах коммерческих банков. Недостаточная эффективность применяемых подходов подтверждается сохраняющейся тенденцией роста числа инцидентов информационной безопасности, способных приводить к приостановлению осуществления платежей и переводов в платежных

системах коммерческих банков. Представленные в научной литературе подходы преимущественно ориентированы на идентификацию, оценку и управление традиционными видами рисков и недостаточно учитывают трансформацию природы их возникновения, обусловленную нелинейностью развития риск-событий, эмерджентностью возникающих угроз и их адаптивностью к применяемым механизмам противодействия.

Коммерческие банки осуществляют свою деятельность в условиях высокой неопределенности, периодической нестабильности внешней среды и ограниченной предсказуемости ее дальнейшего развития, что наглядно подтверждается последствиями событий 2019 и 2022 гг., обусловленных распространением пандемии COVID-19 и обострением геополитической ситуации. Изменения макроэкономической среды неизбежно оказывают влияние на условия микросреды, в рамках которой коммерческие банки предоставляют клиентам платежные услуги посредством платежных систем. В связи с этим применяемые подходы к идентификации и анализу рисков должны учитывать сложный характер взаимосвязей между факторами макро- и микросреды, формирующимися в процессе осуществления переводов денежных средств. Указанные обстоятельства обусловливают необходимость дальнейшего совершенствования подходов к идентификации и анализу рисков платежных систем на основе комплексного учета новых свойств рисков:

– динамичность и нелинейность. Динамичность отражает способность источников риска изменяться во времени под воздействием внутренних и внешних факторов. Нелинейность характеризует отсутствие пропорциональной зависимости между величиной исходного риска и масштабом последствий его реализации;

– самоорганизация и эмерджентность. Самоорганизация проявляется в эндогенном формировании и изменении структуры рисков в результате децентрализованного взаимодействия и взаимозависимого поведения участников платежной системы. Эмерджентность выражается в возникновении качественно новых свойств риска на уровне системы, не сводимых к совокупности рисков ее

отдельных элементов и не выявляемых в полной мере при их изолированной оценке;

– адаптивность. Адаптивность характеризует способность рисков трансформироваться под воздействием реакции участников и оператора платежной системы на внешние и внутренние факторы, реализованные риск-события и изменение условий функционирования, что может приводить к трансформации существующих и возникновению новых рисков.

Кроме того, анализ влияния традиционных рисков на развитие платежных систем коммерческих банков позволил выделить новый класс угроз – гибридные риски. Они формируются в результате нелинейного взаимодействия и синергетического сочетания традиционных видов риска: кредитного, рыночного, операционного, риска ликвидности и системного. Ключевой характеристикой данного класса выступает эмерджентность – возникновение новых свойств, не присущих отдельным видам рисков в их изолированном состоянии. Реализация гибридных рисков также сопровождается каскадным эффектом, при котором одно риск-событие инициирует последовательную реализацию других, что затрудняет идентификацию первопричины и ответственности за причиненный ущерб.

Таким образом, предлагается модернизировать методику идентификации и анализа рисков в платежных системах коммерческих банков посредством внедрения экосистемного подхода. Под данным подходом понимается совокупность теоретических принципов и методического инструментария, обеспечивающих комплексное многоуровневое исследование источников возникновения, динамики и последствий реализации рисков. Исследование проводится с учетом взаимозависимости риск-факторов, а также влияния экзогенных и эндогенных условий функционирования платежной инфраструктуры. Ключевое отличие предлагаемой методики заключается в переходе к комплексному рассмотрению платежной системы коммерческого банка во взаимосвязи с внутренними и внешними компонентами среды. Это позволяет: выявлять гибридные риски, значимость которых возрастает по мере цифровизации платежного рынка; фиксировать эмерджентные свойства рисковых событий;

расширять периметр риск-анализа; повышать полноту, своевременность выявления угроз и обоснованность принимаемых управленческих решений. Практическая реализация подхода направлена на снижение потенциальных финансовых, операционных и репутационных потерь, что способствует повышению устойчивости и обеспечению бесперебойности функционирования платежных систем коммерческих банков.

Уточнено содержание понятия «модернизация платежных систем коммерческих банков». На этой основе разработан теоретико-методический подход к модернизации, базирующийся на авторской методике диагностики отклонений фактических параметров функционирования платежных систем от целевых значений.

Под модернизацией платежных систем коммерческих банков понимается комплекс организационно-технологических, управленческих и институциональных изменений, направленных на совершенствование механизмов обеспечения информационной безопасности и устойчивости платежных систем коммерческих банков, повышение качества и доступности платежных услуг, оказываемых через платежные системы, а также повышение уровня доверия к ним. Модернизация является многоступенчатым процессом, соответственно включает рассмотрение экономических, организационных, управленческих, технологических и правовых вопросов. Модернизация платежных систем коммерческих банков не ограничивается решением отдельных локальных задач, а предполагает комплексное устранение взаимосвязанных проблем, затрагивающих обеспечение операционной устойчивости, управление рисками и поддержание конкурентоспособности платежной системы.

Услуги, предоставляемые коммерческими банками посредством платежных систем, сохраняют актуальность и востребованность, что подтверждается результатами опроса экспертов профильных подразделений кредитных организаций. Вместе с тем статистические и аналитические материалы Банка России свидетельствуют о низкой доле платежей, осуществляемых через платежные системы коммерческих банков. К числу основных факторов,

ограничивающих её рост, относятся широкое распространение альтернативных платежных сервисов Банка России и развитие новых технологий расчетов, включая цифровой рубль. В результате перспективы развития платежных систем коммерческих банков сужаются, что создает риски их технологического отставания и снижения уровня конкуренции, а также усиливает угрозу монополизации платежного рынка.

В целях сохранения конкурентных преимуществ платежных систем коммерческих банков и создания условий для дальнейшего развития в современных условиях разработаны и обоснованы предложения по модернизации их действующей бизнес-модели, предусматривающие согласованные преобразования на операционном, технологическом, организационном и институциональном уровнях. Основные направления модернизации бизнес-модели платежных систем систематизированы в таблице 1.

Таблица 1 – Модернизация элементов бизнес-модели платежных систем коммерческих банков

Элемент бизнес-модели	Текущее значение	Предложение по модернизации
Валюта платежных услуг	рубли, доллары, евро	расширить выбор валют: добавить китайские юани, индийские рупии, турецкие лиры, казахстанский тенге
Тарифы платежной системы	стандартные тарифные условия	применить дифференцированный подход к установлению тарифов в зависимости от количества, объема, частоты, валюты и иных показателей транзакционной активности участников
Управление ликвидностью по счету	ручное формирование запроса на перевод остатка денежных средств	внедрить функцию автоматического вывода денежных средств со счета на корреспондентский счет в платежной системе Банка России
Режим функционирования платежной системы	рабочие дни	расширить операционное время работы платежной системы
Управление ожиданиями потребителей платежных услуг	инструмент не применяется	внедрить функцию анализа транзакционной активности участников системы для формирования оценки качества платежных услуг и индивидуальных тарифных условий

Источник: составлено автором.

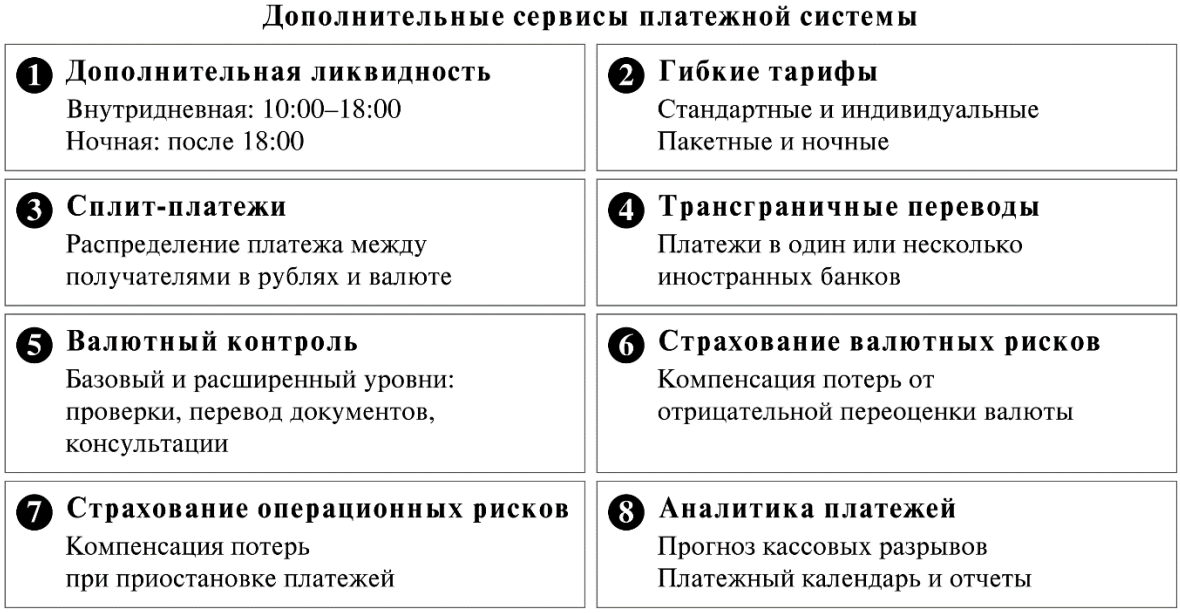
Модернизация действующей бизнес-модели платежных систем коммерческих банков заключается в поэтапном расширении функциональных возможностей платежных систем и обновлении текущих регламентов по установлению гибких тарифных условий, расширению операционного времени работы системы, пересмотру валютной структуры платежных услуг. Экономическая целесообразность модернизации бизнес-модели платежных систем подтверждена соответствующими расчетами и экспертной оценкой представителя профильного подразделения коммерческого банка.

Разработаны и обоснованы практические рекомендации по переходу платежных систем коммерческих банков к новой бизнес-модели. **Научно обоснованы направления рыночного позиционирования платежных систем коммерческих банков, включающие развитие мультивалютных и трансграничных расчетов, инструментов управления ликвидностью и дополнительных расчетно-информационных сервисов.**

Анализ зарубежного опыта трансформации бизнес-моделей платежных систем коммерческих банков показал, что их современное развитие выходит за рамки оказания исключительно услуг по переводу денежных средств и приобретает комплексную продуктово-сервисную направленность, о чем свидетельствуют актуальные статистические и аналитические данные. Иностранные коммерческие банки систематически модернизируют собственные платежные системы посредством внедрения новых сервисов и функциональных возможностей, способствующих повышению качества платежных услуг и укреплению конкурентных позиций на платежном рынке.

Полученные результаты исследования послужили основой для разработки и обоснования практических рекомендаций по переходу платежных систем российских коммерческих банков к продуктово-сервисной бизнес-модели, предусматривающей внедрение дополнительных сервисов, направленных на повышение качества и удобства платежных услуг. Расширение спектра альтернативных платежных сервисов и развитие новых расчетных технологий привели к снижению уникальности услуги по переводу денежных средств, что

обусловливает необходимость дополнения базовой платежной функции сервисами, более полно учитывающими потребности участников финансового рынка при исполнении расчетных обязательств. Предложения по внедрению таких сервисов в рамках перехода к продуктово-сервисной бизнес-модели систематизированы на рисунке 1.



Источник: составлено автором.

Рисунок 1 – Предложения по внедрению дополнительных сервисов в рамках перехода к продуктово-сервисной бизнес-модели платежных систем коммерческих банков

Обобщение результатов проведенного анализа позволило сформулировать основные принципы формирования продуктово-сервисной бизнес-модели платежных систем коммерческих банков:

– клиентоцентричность и ориентация на результат: основой проектирования бизнес-модели выступают потребности клиента и ожидаемый им результат, а не характеристики отдельного продукта или услуги;

– интеграция продуктового и сервисного компонентов: базовый продукт и сопутствующие сервисы должны быть технологически, организационно и коммерчески взаимосвязаны, формируя единое ценностное предложение;

– поэтапное наращивание сервисной составляющей: развитие бизнес-модели предполагает последовательный переход от отдельных вспомогательных сервисов к комплексному обслуживанию;

– модульность: базовый продукт или услуга формирует ядро модели, а дополнительные сервисы и цифровые решения объединяются во взаимосвязанные модули, состав которых определяется потребностями конкретного клиента.

Уточнена и дополнена классификация платежных систем российских коммерческих банков по типу бизнес-модели на основе разработанной системы критериев разграничения: масштаба деятельности, состава участников, характера предоставляемых услуг и рыночного положения.

Анализ отечественной и зарубежной практики функционирования платежных систем коммерческих банков выявил значительное разнообразие их бизнес-моделей, обусловленное масштабом деятельности, составом участников, специализацией платежных услуг и позиционированием на рынке. Вместе с тем в научной и практической литературе отсутствует единая система критериев типологизации бизнес-моделей платежных систем коммерческих банков, что затрудняет оценку их текущего состояния и определение направлений дальнейшей модернизации. В рамках исследования существующие подходы к классификации бизнес-моделей были адаптированы к специфике платежных систем российских коммерческих банков и дополнены системой критериев их разграничения. Применение предложенных критериев позволило выделить следующие типы бизнес-моделей платежных систем российских коммерческих банков:

– нишевая бизнес-модель;

– системообразующая бизнес-модель;

– универсальная бизнес-модель.

Усовершенствована методика оценки бесперебойного функционирования платежных систем коммерческих банков путем ее адаптации к современным киберугрозам. В структуру методики интегрированы дополнительные показатели операционной надежности и информационной безопасности, формализованы алгоритмы их расчета и обоснованы пороговые значения.

В целях минимизации рисков нарушения бесперебойного функционирования платежных систем, операционной надежности и информационной безопасности

разработаны практические рекомендации по совершенствованию методики оценки БФПС как одного из ключевых направлений модернизации платежных систем коммерческих банков. Действующие требования, установленные в Положении Банка России от 03.10.2017 № 607-П «О требованиях к порядку обеспечения бесперебойности функционирования платежной системы, показателям бесперебойности функционирования платежной системы и методикам анализа рисков в платежной системе, включая профили рисков», в недостаточной степени учитывают современную специфику влияния инцидентов информационной безопасности на обеспечение бесперебойного функционирования платежных систем. Существенный рост числа информационных угроз и инцидентов операционной надежности в кредитных организациях также свидетельствует о необходимости дальнейшего развития соответствующего методического инструментария. На основе анализа передовых практик в области информационной безопасности и киберустойчивости разработаны рекомендации, предусматривающие введение дополнительных показателей БФПС, алгоритмов их оценки и пороговых значений мониторинга. Результаты проведенного анализа систематизированы и представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Дополнительные показатели бесперебойного функционирования платежной системы коммерческого банка

Показатель	Содержание	Пороговый уровень
1	2	3
П6 – время до начала реагирования на инцидент информационной безопасности (далее – ИБ)	Продолжительность интервала от первичной регистрации события, впоследствии квалифицированного как инцидент информационной безопасности, до выполнения первого документально подтвержденного действия по реагированию на данный инцидент	В зависимости от степени критичности инцидентов
П7 – время устранения инцидента ИБ	Время устранения инцидента информационной безопасности	В зависимости от степени критичности инцидентов
П8 – коэффициент доступности платежных услуг в резервном режиме	Доля времени доступности платежных услуг в общей продолжительности времени, в течение которого данные услуги должны предоставляться с использованием резервной инфраструктуры	≥ 98%

Продолжение таблицы 2

1	2	3
П9 – доля применимых принципов инфраструктур финансового рынка (далее – ИФР) с подтвержденным соблюдением	Доля применимых к платежной системе принципов ИФР, соблюдение которых подтверждено по результатам документированной оценки. Рассчитывается в процентах. Для внутренней интерпретации дополнительно используется авторская шкала от 0 до 3 баллов	а) 0 ≤ П9 < 50% (0 баллов); б) 50% ≤ П9 < 70% (1 балл); в) 70% ≤ П9 < 100% (2 балла); г) П9 = 100% (3 балла)
П10 – доля успешно отраженных кибератак	Доля подтвержденных кибератак, успешно отраженных средствами защиты платежной системы	≥ 98%

Источник: составлено автором.

Кроме того, целесообразно дифференцировать показатели П1, П6 и П7 в зависимости от уровня критичности инцидента информационной безопасности, предусматривая установление пороговых значений с учетом значимости платежной системы коммерческого банка. Реализация данного подхода позволит повысить результативность мониторинга рисков за счет более гибкой и дифференцированной оценки показателей БФПС. Систематизация практических рекомендаций по дифференциации показателей БФПС представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Требования к определению пороговых значений показателей в зависимости от степени критичности инцидента ИБ

В часах

Показатель	Уровень критичности инцидента ИБ	Платежная система, являющаяся значимой	Платежная система, не являющаяся значимой
П1 – продолжительность восстановления оказания услуг платежной инфраструктуры	Высокий	< 2	< 6
	Средний	< 3	< 8
	Низкий	< 5	< 10
П6 – время до начала реагирования на инцидент ИБ	Высокий	< 1	< 3
	Средний	< 2	< 5
	Низкий	< 4	< 8
П7 – время устранения инцидента ИБ	Высокий	< 2	< 6
	Средний	< 3	< 8
	Низкий	< 5	< 10

Источник: составлено автором.

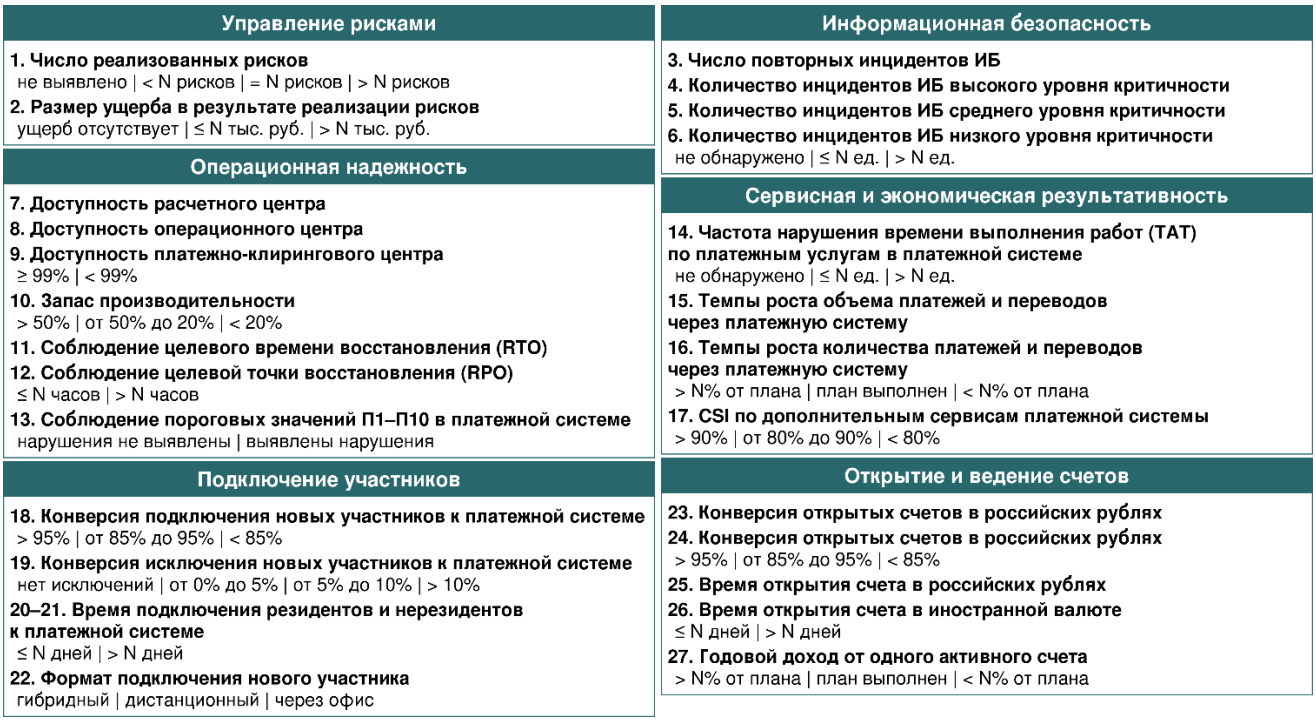
В целях разработки комплексного инструментария модернизации платежных систем коммерческих банков предложена авторская методика самооценки зрелости платежных систем коммерческих банков, адаптированная к особенностям их функционирования и предусматривающая оценку совокупности операционных, технологических, организационных и функциональных параметров.

В условиях доминирования платежной системы регулятора на оптовом платежном рынке и развития новых технологий расчетов конкурентные преимущества платежных систем коммерческих банков постепенно снижаются, а риск их технологического отставания возрастает. В этой связи сохранение рыночных позиций и повышение конкурентоспособности требуют регулярной оценки технологической и функциональной зрелости платежных систем с целью определения приоритетных направлений их модернизации. Вместе с тем существующий методический инструментарий не предусматривает специализированных подходов к формированию подобной оценки применительно к платежным системам коммерческих банков, что ограничивает возможности их дальнейшего развития.

С учетом вышеизложенного разработана авторская методика оценки зрелости, адаптированная к специфике платежных систем коммерческих банков. Ее применение позволяет определить текущее состояние платежной системы, выявить отклонения фактических параметров от целевых значений и установить элементы бизнес-модели, требующие модернизации, что определяет практическую значимость предложенного инструментария для российских кредитных организаций.

Предлагаемая методика структурирована по шести разделам: «Управление рисками», «Информационная безопасность», «Операционная надежность», «Сервисная и экономическая результативность», «Подключение новых участников», «Открытие и ведение счетов» и включает 27 параметров. Каждый параметр предусматривает несколько уровней соответствия, оцениваемых по шкале от 1 до 4 баллов. Установление унифицированных целевых значений

ограничено непубличностью стратегических и иных внутренних документов кредитных организаций, определяющих параметры развития их платежных систем. В связи с этим в методике используется условное обозначение «N», отражающее индивидуальное целевое значение, устанавливаемое банком-оператором с учетом стратегии, бизнес-плана и специфики соответствующей бизнес-модели платежной системы. Структура параметров и шкала оценки представлены на рисунке 2.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2 – Структура параметров и их значений методики оценки зрелости платежных систем коммерческих банков

По результатам итоговой оценки предлагается выделять пять уровней зрелости платежной системы коммерческого банка: начальный – 0-39 баллов, формирующийся – 40-59, управляемый – 60-74, зрелый – 75-89 и оптимизируемый – 90-100 баллов. Для каждого уровня зрелости формируется соответствующий перечень рекомендаций, направленных на совершенствование отдельных параметров бизнес-модели платежной системы. Регулярное сопоставление результатов оценки позволяет отслеживать динамику зрелости и оценивать результативность мероприятий по модернизации платежной системы коммерческого банка.

III Заключение

По результатам исследования поставленная цель достигнута: развиты теоретико-методические положения и разработаны практические рекомендации по модернизации платежных систем коммерческих банков. Полученные результаты способствуют:

– совершенствованию подходов к идентификации и анализу рисков в платежных системах коммерческих банков с учетом изменения природы рисков в условиях цифровизации и экосистемного взаимодействия;

– совершенствованию действующих бизнес-моделей платежных систем коммерческих банков и расширению их функциональных возможностей в результате перехода к новой бизнес-модели;

– уточнению текущей классификации платежных систем коммерческих банков по типу бизнес-модели;

– совершенствованию методики оценки бесперебойного функционирования платежной системы в целях снижения рисков нарушения БФПС и угроз информационной безопасности, а также повышения операционной надежности;

– развитию методического инструментария по организации процессов в платежных системах коммерческих банков путем проведения самооценки зрелости платежной системы по ключевым параметрам её функционирования.

Результаты исследования соответствуют национальным интересам Российской Федерации в сфере экономической безопасности. Предложенный инструментарий модернизации платежных систем коммерческих банков направлен на повышение надежности и безопасности расчетов, расширение платежных сервисов и развитие трансграничных расчетов в национальных валютах, создавая предпосылки для укрепления финансового суверенитета и устойчивости национальной платежной инфраструктуры к внешним ограничениям.

IV Список работ, опубликованных по теме диссертации

Публикации в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России:

1. Иванов, А.А. Безналичные расчеты клиентов коммерческих банков в современных условиях: классификационный аспект / А.А. Иванов // Финансовые рынки и банки. – 2024. – № 11. – С. 114-121. – ISSN 2658-3917.

2. Иванов, А.А. Новая модель организации платежей и расчетов клиентов коммерческих банков в условиях санкционного давления / А.А. Иванов // Финансовые рынки и банки. – 2024. – № 12. – С. 254-263. – ISSN 2658-3917.

3. Иванов, А.А. О совершенствовании управления рисками платежных систем коммерческих банков в условиях цифровизации / А.А. Иванов // Финансовые рынки и банки. – 2025. – № 5. – С. 234-238. – ISSN 2658-3917.

4. Иванов, А. А. Изменение подхода к рассмотрению рисков в платежных системах коммерческих банков / А.А. Иванов // Банковское дело. – 2026. – № 1. – С. 44-49. – ISSN 2071-4904.

5. Иванов, А.А. Модернизация бизнес-модели платежных систем коммерческих банков в современных условиях / А.А. Иванов // Научно-практический, теоретический журнал «Экономика и управление: проблемы, решения». – 2026. – № 4. Том 4. – С. 129-140. – ISSN 2227-3891.

6. Иванов, А.А. Переход на продуктово-сервисную бизнес-модель платежных систем коммерческих банков / А.А. Иванов // Вестник Академии знаний. – 2026. – № 4. – С. 532-549. – ISSN 2304-6139.

Публикации в других научных изданиях:

7. Иванов, А.А. Повышение конкурентоспособности платежных систем коммерческих банков в современных условиях / А.А. Иванов // Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики : сборник научных трудов ; под редакцией Саченок Л.И. [и др.]. – Севастополь : СевГУ, 2025. – № 7. – С. 345-356. – 889 с. – ISSN 2686-9705.