УДК 336.1

Методика оценки уровня зрелости системы управления рисками в платежной системе

В представленном исследовании сформирован подход к определению уровня зрелости систем управления рисками (далее – СУР) в платежных системах. Уровень зрелости СУР выступает комплексным индикатором развития механизмов обеспечения бесперебойности функционирования платежных систем. Указанный индикатор может быть использован Банком России при осуществлении функций по надзору и наблюдению в национальной платежной системе. Для оператора платежной системы определение уровня зрелости СУР важно с позиции оценки готовности субъектов платежной системы к противодействию возможным потерям, связанным с приостановлением оказания услуг по переводу денежных средств. Предлагаемый подход к определению уровня зрелости СУР учитывает баланс затрат и получаемого результата от применяемой СУР в платежной системе. Разработанный подход позволяет оператору платежной системы определять компоненты СУР, нуждающиеся в развитии. Исследование является продолжением цикла статей, раскрывающих особенности построения и развития СУР в платежных системах.

М. Н. МАСИНО,
кандидат экономических наук, доцент, банковский эксперт

А. В. ЛАРИОНОВ,
кандидат наук о государственном и муниципальном управлении, ведущий научный сотрудник Центра стратегического прогнозирования и планирования Института экономической политики и проблем экономической безопасности Финансового университета при Правительстве РФ

Представленное исследование раскрывает механизм оценки уровня зрелости СУР в платежных системах (далее – ПС), позволяющий операторам значимых ПС, в том числе Банку России как оператору платежной системы Банка России, устанавливать критерии оценки СУР. Указанное требование к деятельности операторов значимых ПС определено ст. 28 Федерального закона от 27.06.2011 № 161-ФЗ «О национальной платежной системе» (далее – Федеральный закон № 161-ФЗ). В то же время требование организации СУР предъявляется ко всем ПС, в связи с чем все операторы ПС сталкиваются с необходимостью оценки уровня зрелости СУР. В частности, операторы ПС оценивают баланс затрат на создание СУР и получаемого эффекта от ее функционирования. Оценка уровня зрелости СУР позволяет стимулировать развитие СУР, что особенно актуально в связи с вступлением в силу положения 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» (далее – Положение Банка России № 607-П) [2].

Помимо соответствия требованиям законодательства СУР в ПС должна базироваться на лучших международных и отечественных практиках организации риск-менеджмента, например, изложенных в национальном стандарте ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство». СУР должна быть нацелена на обеспечение эффективности и результативности деятельности по управлению рисками. Таким образом, к СУР в ПС предъявляются значительные требования, степень соответствия которым определяется с помощью оценки уровня зрелости СУР в ПС.

Оценка уровня зрелости СУР в ПС предполагает оценку по пяти ключевым направлениям[1]:

- *соответствие требованиям законодательства Российской Федерации в области национальной платежной системы.* Выполнение нормативно-правовых требований в части организации СУР в ПС является обязательным для всех ПС. В рамках данного направления должна быть оценена степень соответствия федеральным законам, подзаконным актам, нормативным актам Банка России;
- *соответствие национальным стандартам риск-менеджмента.* В отечественной практике при организации СУР в ПС чаще всего применяются положения ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство». В этой связи в оценку уровня зрелости СУР в ПС целесообразно включать оценку степени ее соответствия положениям указанного национального стандарта;
- *соответствие международным стандартам в области организации функционирования ПС.* Указанное направление предполагает оценку степени реализации положений специализированного международного стандарта Комитета по платежным и расчетным системам при Банке международных расчетов и Международной организации комиссий по ценным бумагам «Принципы для инфраструктур финансового рынка»[2];
- *уровень развития бизнес-процессов в части управления рисками.* СУР в ПС предполагает организацию ряда процессов, совокупное выполнение которых позволяет снижать достигнутый уровень риска в ПС. Эффективное выполнение бизнес-процессов, связанных с управлением рисками, является важным направлением применения СУР. Оценку указанных бизнес-процессов целесообразно проводить во всех субъектах ПС. Оценка должна содержать анализ эффективности выполнения бизнес-процесса каждым из субъектов ПС;
- *достижение баланса эффективности и результативности функционирования ПС.* Названное направление указывает на оценку оптимальности действующей СУР с позиции выполнения принципа риск-менеджмента «сохранение ценности». Он означает, что положительный результат от применения СУР должен превышать издержки, связанные с ее деятельностью.

Каждое из описанных направлений включает набор показателей, оценка которых позволяет определить уровень зрелости СУР в ПС. Каждое из направлений оценивается по шкале от 0 до 100 баллов, после чего значения, полученные в рамках оценки уровня зрелости СУР, суммируются для выяснения уровня зрелости СУР.

Оценка уровня зрелости СУР в ПС должна осуществляться посредством проведения процедуры самостоятельной оценки

[1] Необходимо отметить, что число направлений может быть расширено в зависимости от потребностей конкретного оператора ПС для отражения специфических особенностей ПС и созданной СУР. Источником для расширения направлений оценки могут быть положения принципов для СУР, изложенные в стандарте ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство».

[2] Полное название: документ Комитета по платежным и расчетным системам Банка международных расчетов и Международной организации комиссий по ценным бумагам «Принципы для инфраструктур финансового рынка».

Abstract. The presented research forms an approach to determining the level of maturity of risk- management systems in payment systems. The maturity level is a comprehensive indicator of the development of mechanisms for ensuring the smooth functioning of the payment system. The Bank of Russia could use this indicator to oversight in the national payment system. For the payment system operator, the maturity level will help assess the readiness of the risk-management system to counteract possible losses associated with the suspension of the money transfer service. The proposed approach takes into account the balance of costs and the result obtained from the applied risk-management system in the payment system. The developed approach allows the operator of the payment system to determine the components of the risk-management system that need to be developed to ensure the smooth functioning. The study is a continuation of the research that reveal the features of constructing risk-management systems in payment systems.

Key words. Payment system, risk-management system, risk-management architecture, maturity level, risks, uncertainty, behaviour.

Ключевые слова. Платежная система, система управления рисками, архитектура риск-менеджмента, уровень зрелости СУР, риски, неопределенность, поведение.

Рис. 1. Анализ требований к определению критериев оценки СУР

Источник: построен авторами работы на основе Федерального закона № 161-ФЗ.

СУР в ПС самим оператором ПС и привлеченными операторами услуг платежной инфраструктуры (далее – ОУПИ) в зависимости от выбранной в ПС организационной модели управления рисками. При этом в значимых платежных системах оценка СУР в ПС должна осуществляться специально созданным коллегиальным органом по управлению рисками в ПС.

Цель установления уровней зрелости СУР

Требования по проведению оценки СУР в ПС определены в Федеральном законе № 161-ФЗ (*рис. 1*). Статья 28 Федерального закона № 161-ФЗ обязывает ПС осуществлять управление рисками. Требования к управлению рисками в значимых платежных системах определяют обязанность по созданию коллегиального органа управления рисками (ч. 8 ст. 28 Федеральный закон № 161-ФЗ). Часть 7 ст. 28 Федерального закона № 161-ФЗ предусматривает обязанности коллегиального органа управления рисками по установлению критериев оценки и проведению оценки СУР, а также формированию предложений об улучшении СУР по итогам оценки. Иные ПС имеют право, но не обязаны создавать коллегиальный орган управления рисками. Однако если указанный орган создан, он должен выполнять функциональные обязанности, установленные ч. 7 ст. 28 Федерального закона № 161-ФЗ.

В настоящее время в значимых ПС еще не сформировалась лучшая практика определения критериев оценки, а также порядка организации и проведения оценки СУР в ПС. В качестве возможного варианта устранения указанной неопределенности в представленном исследовании разработаны критерии и порядок оценки СУР, позволяющие оператору ПС трансформировать формальное выполнение требований Федерального закона № 161-ФЗ в деятельность, дающую возможность на основе измеримых показателей определить зрелость СУР, выявив слабые и сильные стороны существующей организационной структуры и процесса управления рисками в ПС.

С позиции оператора ПС определение зрелости СУР в ПС направлено на совершенствование ПС в части развития организационной структуры, используемой для обеспечения бесперебойности функционирования ПС. *С позиции Центрального банка Российской Федерации* информация о зрелости СУР в ПС необходима для выполнения функций по обеспечению стабильности и развитию национальной платежной системы Российской Федерации (функция установлена ст. 3 Федерального закона от 10.07.2002 № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)»). Банк России может создать рейтинг ПС, отражающий классификацию ПС в зависимости от уровня зрелости СУР. Публикация рейтинга в открытом доступе позволит повысить доверие пользователей к некоторым ПС *(детальнее о роли Банка России будет сказано ниже, в соответствующем разделе).*

Методические рекомендации по оценке уровня зрелости СУР в ПС

Оценка уровня зрелости СУР в ПС проводится с помощью анализа пяти основных направлений. Полученные оценки по каждому из направлений позволяют вывести оценку уровня зрелости СУР в ПС.

Направление 1. Соответствие требованиям законодательства Российской Федерации в сфере национальной платежной системы.

Это направление позволяет оценить степень соответствия СУР в ПС требованиям законодательства Российской Федерации в сфере национальной платежной системы. Несмотря на то что все ПС должны соответствовать требованиям законодательства, не все его нарушения приводят к исключению из Реестра операторов ПС, что означает невозможность осуществления функций ПС. Поэтому операторы ПС не всегда проводят оценку СУР (или проводят ее формально), поскольку факт ее проведения напрямую не влияет на бесперебойность функционирования ПС. Вместе с тем положения о проведении оценки СУР имеют большое значение и должны быть обязательными, поскольку позволяют повысить степень соответствия деятельности ПС требованиям законодательства и тем самым предотвратить его нарушения.

Уровень соответствия законодательству возможно оценить посредством ответа на представленные ниже вопросы. Каждый из вариантов ответа имеет заранее определенный вес. В случае отрицательного ответа ставится оценка 0 баллов. Уровень значимости вопросов при положительном ответе определяется следующим образом:

- 3 балла – требования, на соответствие которым оценивается ПС, установлены нормами законодательства Российской Федерации и нормативных актов Банка России и непосредственно влияют на бесперебойность функционирования платежной системы, т. е. осуществление переводов денежных средств;
- 2 балла – требования, на соответствие которым оценивается ПС, установлены нормами законодательства Российской Федерации и нормативных актов Банка России и непосредственно не влияют на бесперебойность функционирования платежной системы, т. е. осуществление переводов денежных средств;
- 1 балл – правила, на соответствие которым оценивается ПС, предусмотрены рекомендациями Банка России, применение которых обеспечивает соответствие лучшим отечественным и международным практикам.

Вопрос должен предполагать определенный ответ да или нет, с тем чтобы снизить вероятность некорректной трактовки ответа (*табл. 1*). Помимо прочего, Банк России сможет самостоятельно оценить степень соответствия ответов на вопросы предъявляемым требованиям, свидетельствующим о соблюдении законодательства.

По результатам оценки ПС может получить максимум 100 баллов, что означает соответствие СУР в ПС требованиям законодательства Российской Федерации и нормативным актам Банка России.

Выбор оценки осуществляется посредством следующей шкалы:

- более 33 баллов – деятельность ПС признается соответствующей требованиям законодательства Российской Федерации и нормативных актов Банка России, что означает получение 100 баллов по данному направлению;
- свыше 29 до 33 баллов включительно – деятельность ПС признается частично соответствующей требованиям законодательства Российской Федерации и нормативных актов Банка России и получает 80 баллов;
- свыше 25 до 29 баллов включительно – деятельность ПС признается соответствующей требованиям законодательства Российской Федерации и нормативных актов Банка России в незначительной степени и получает 60 баллов;
- 25 баллов и меньше – деятельность ПС признается не соответствующей требованиям законодательства Российской Федерации и нормативных актов Банка России, и направление получает 0 баллов.

Необходимо отметить, что перечень вопросов, предлагаемая шкала их оценки, а также их значимость могут быть изменены в зависимости от требований Банка России и оператора ПС (это замечание касается и остальных направлений).

Направление 2. Соответствие национальным стандартам риск-менеджмента

Направление отражает степень реализации положений национального стандарта ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» в СУР в ПС. Указанный стандарт предполагает, что СУР может быть реализована при условии создания архитектуры риск-менеджмента [3]. Оценку степени соответствия также целесообразно производить с помощью специальных вопросов. Критерии оценки включают три возможных варианта (*табл. 2*):

- 2 – полностью соответствует требованиям стандарта;
- 1 – частично соответствует требованиям стандарта;
- 0 – слабо соответствует или отсутствует.

В структуре риск-менеджмента необходимо реализовать следующие основные элементы: права, полномочия и обязательства; определение контекста функционирования ПС; интеграцию деятельности по управлению риском с деятельностью по управлению ПС; ресурсы; механизмы обмена информацией; мониторинг и пересмотр структуры и процес-

Таблица 1

Примеры формулировки вопросов для оценки соответствия СУР в ПС требованиям законодательства

Формулировка вопроса	Значимость вопроса
Требования Федерального закона № 161-ФЗ	
Определена ли в правилах ПС организационная модель управления рисками?	3 балла
Определены ли мероприятия СУР в ПС в соответствии с требованиями части 3 статьи 28 Федерального закона № 161-ФЗ?	3 балла
Предусмотрены ли СУР в ПС способы управления рисками, в том числе из перечисленных в части 5 статьи 28 Федерального закона № 161-ФЗ?	3 балла
Организованы и осуществляются ли мониторинг и анализ рисков в ПС?	3 балла
Установлен и обеспечивается ли гарантированный уровень бесперебойности оказания операционных услуг в ПС?	3 балла
Положение Банка России № 607-П	
Определены ли методики анализа рисков в ПС в соответствии с требованиями Положения Банка России № 607-П?	2 балла
Определены ли показатели бесперебойности функционирования ПС, включая дополнительные по отношению к показателям БФПС, определенным Положением Банка России № 607-П?	2 балла
Осуществляется ли пересмотр пороговых значений показателей БФПС с учетом результатов проведенной оценки рисков?	2 балла
Осуществляется ли при оценке СУР в ПС пересмотр методов оценки рисков в ПС, результатов применения способов управления рисками в ПС?	2 балла
Осуществляется ли внесение изменений в СУР в ПС, если произошли события, приведшие к приостановлению оказания УПИ и не удалось восстановить оказание УПИ в течение времени, установленного оператором ПС в правилах ПС?	2 балла
Осуществлялась ли оценка рисков с применением методики анализа рисков с составлением профиля риска нарушения БФПС?	2 балла
Положение Банка России № 382-П	
Определен ли порядок обеспечения защиты информации в ПС?	2 балла
Предусмотрены ли способы управления рисками при обеспечении защиты информации (при управлении риском информационной безопасности)?	2 балла
Определены ли инциденты защиты информации с соблюдением требований нормативных актов Банка России?	2 балла
Методические рекомендации Банка России от 05.10.2016 № 36-МР [5]	
Внедрены ли оператором ПС и операторами услуг платежной инфраструктуры рекомендации по совершенствованию деятельности?	1 балл

Источник: составлено авторами.

са риск-менеджмента. Процесс риск-менеджмента предполагает реализацию следующих основных элементов: идентификации, анализа, сравнительной оценки, воздействия.

Вопросы направлены на оценку степени соответствия элементов СУР в ПС требованиям к структуре и процессу риск-менеджмента. Оценка структуры, процессов риск-менеджмента позволяет в совокупности оценить эффективность применения архитектуры риск-менеджмента. Необходимо отметить, что оценку уровня развития СУР в ПС целесообразно проводить с позиции методологии построения структуры и процесса риск-менеджмента без учета принципов. Данный факт связан с тем, что принципы являются характеристиками, учитываемыми оператором ПС при реализации структуры и процесса риск-менеджмента. В этой связи несоответствие элементов процесса и структуры требованиям будет одновременно являться отражением несоответствия принципам.

Все элементы стандарта возможно считать одинаково значимыми. Для упрощения методики поправочные критерии вводиться не будут, однако на практике оператор ПС или Банк России может изменить значимость вопросов, присвоив дополнительные веса каждому вопросу. Совокупная максимальная оценка, которую возможно получить за ответы на все вопросы, составляет 100 баллов.

Определение числа баллов осуществляется посредством следующей шкалы:

- при 33 и более баллах деятельность ПС признается соответствующей требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» и получает оценку 100 баллов;
- свыше 29 до 33 баллов включительно – деятельность ПС признается частично соответствующей требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» и получает оценку 80 баллов;
- свыше 25 до 29 баллов включительно – деятельность ПС признается слабо соответствующей требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» и получает 60 баллов;
- 25 баллов и менее – деятельность ПС признается не соответствующей требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство», и такое направление получает 0 баллов.

Направление 3. Соответствие международным стандартам в области организации функционирования ПС

При организации функционирования ПС операторами ПС активно применяются стандарты Комитета по платежам и расчетным системам при Банке международных расчетов (далее – КПРС БМР), в частности, «Принципы для инфраструктур финансового рынка». Банк России осуществляет перевод и публикацию части стандартов КПРС БМР в рамках деятельности по наблюдению в национальной платежной системе, проводит оценку ПС на предмет внедрения операторами ПС и ОУПИ требований стандарта. В соответствии с опубликованной Банком России методикой оценки соответствия стандарту КПРС БМР «Принципы для инфраструктур финансового рынков» [6] предусматриваются следующие категории оценки соответствия принципам:

- соблюдается в полной мере – 3 балла;
- в основном соблюдается – 2 балла;
- частично соблюдается – 1 балл;
- не соблюдается – минус 1 балл;
- не применим – 0 баллов.

Банк России также определяет 5 возможных категорий, которые могут быть реализованы в ПС. Соответственно, совокупная оценка ПС должна осуществляться с учетом степени реализации принципов (*табл. 3*).

В дальнейшем оператор ПС или Банк России устанавливают пороговые значения оценки степени соответствия деятельности оператора ПС и ОУПИ принципам стандарта КПРС БМР «Принципы для инфраструктур финансового рынков»:

- 25 и более баллов – деятельность оператора ПС и ОУПИ признается полностью соответствующей стандарту и получает оценку 100 баллов;
- свыше 20 до 25 баллов включительно – деятельность оператора ПС и ОУПИ признается частично соответствующей стандарту и получает оценку 80 баллов;
- свыше 15 до 20 баллов включительно – деятельность оператора ПС и ОУПИ признается слабо соответствующей стандарту и получает 60 баллов;
- 15 баллов и менее – деятельность оператора ПС и ОУПИ признается не соответствующей стандарту, и такое направление получает 0 баллов.

Необходимо отметить, что пороговые значения при проведении оценки могут корректироваться оператором ПС или Банком России в зависимости от меняющейся практики. Максимальное количество баллов, которое может получить ПС по результатам оценки, составляет 100 баллов.

Таблица 2

Примеры вопросов для оценки степени соответствия СУР национальным стандартам риск-менеджмента

Элемент СУР	Примеры результатов оценки
Структура риск-менеджмента	
В организационной структуре ПС создано специализированное подразделение для управления рисками	2 балла
Из числа членов совета директоров оператора ПС назначено лицо, ответственное за результаты деятельности структурного подразделения по управлению рисками	2 балла
ПС использует интернет в качестве среды обмена информацией с заинтересованными сторонами	0 баллов
В ПС разработана политика риск-менеджмента	1 балл
Процесс риск-менеджмента	
В СУР ПС проводится оценка риска ликвидности	1 балл
В СУР ПС подготовлен реестр источников риска	2 балла
В СУР ПС ежеквартально проводится оценка достигнутого уровня риска	2 балла

Источник: построена авторами на основе ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство».

Направление 4. Уровень развития бизнес-процессов в части управления рисками

Под бизнес-процессом понимается набор взаимосвязанных операций, позволяющих достичь цели деятельности организации. Бизнес-процессы в организации состоят из определенных шагов, выполнение которых позволяет достичь результата бизнес-процесса. Чрезмерное количество шагов, нарушение порядка их исполнения приводит к значительному росту издержек и снижению результативности риск-менеджмента в ПС. В этой связи одним из компонентов уровней зрелости СУР в ПС является оценка развития бизнес-процессов. С учетом международной практики было выявлено 5 уровней развития бизнес-процессов (*табл. 4*). СУР в ПС также представлена реализацией бизнес-процессов, в основе которых лежит архитектура риск-менеджмента.

Уровень развития бизнес-процессов в ПС возможно оценить с помощью системы индикаторов. Индикаторы должны отражать степень реализации целей риск-менеджмента, а также показатели процессов, характеризующие издержки, возникшие в связи с осуществлением бизнес-процесса.

К примеру, уровень развития бизнес-процессов СУР в ПС можно оценить с помощью применения индикаторов:

- степень формализации бизнес-процесса (1 – низкая, 5 – высокая)[3];
- наличие фактического результата от реализации бизнес-процесса (1 – отсутствует, 5 – есть);
- отсутствие дублирующих шагов (1 – много, 5 – нет);
- регулярность бизнес-процесса (1 – низкая, 5 – высокая);
- сбор отчетности о результатах бизнес-процесса (1 – не собирается, 5 – собирается);
- применение показателей эффективности (1 – не применяются, 5 – применяются).

Каждый индикатор отражает направление, которому соответствует идеальное функционирование бизнес-процесса, в полном согласии с регламентом организации. Экспертная оценка по каждому из выбранных направлений позволяет определить общее количество баллов, отражающих уровень развития бизнес-процесса в рамках СУР в ПС. При применении индикаторов допускается использовать корректирующие показатели, оценивающие значимость каждого из направлений для бесперебойности функционирования ПС.

Переход на остальные уровни зрелости осуществляется путем повышения степени автоматизации, качества документирования и применения СУР в ПС, направленных на снижение издержек и повышение эффективности. В результате процесс способен адаптироваться к изменениям внешней среды и внутренним колебаниям.

Таблица 3

Пример оценки степени реализации принципов на примере ПС «Золотая корона»

Номер принципа	Оценка Банка России	Количественная оценка
Принцип 2	Соблюдается в полной мере	3
Принцип 13	Соблюдается в полной мере	3
Принцип 18	Соблюдается в полной мере	3
Принцип 21	Соблюдается в полной мере	3
Принцип 1	В основном соблюдается	2
Принцип 3	В основном соблюдается	2
Принцип 9	В основном соблюдается	2
Принцип 15	В основном соблюдается	2
Принцип 17	В основном соблюдается	2
Принцип 22	В основном соблюдается	2
Принцип 23	В основном соблюдается	2
Принцип 8	Частично соблюдается	2
Принцип 19	Не применим	0
Оценка степени соблюдения ПИФР	Банк России сделал вывод о высоком уровне соответствия	28 баллов

Источник: составлено авторами на основе [7].

Направление 5. Достижение баланса эффективности и результативности функционирования ПС

Анализ баланса эффективности и результативности предполагает определение соотношения затрат на реализацию СУР в ПС и размера предполагаемых выгод от ее применения. В ПС необходимо на регулярной основе осуществлять мониторинг баланса эффективности и результативности. Для этого следует оценивать информацию о сумме средств, сэкономленных благодаря применению СУР в ПС, чтобы прогнозировать дальнейшие затраты от реализации СУР. Однако для того чтобы проводить указанные оценки, необходимо собирать статистические данные.

Положение Банка России № 607-П устанавливает необходимость сбора информации о сумме денежных средств, уплаченных оператором ПС и оператором услуг платежной инфраструктуры вследствие реализации риск-событий участникам ПС. Помимо прочего, оператор ПС может собирать информацию о потенциальных потерях из-за риск-событий, которые не наступят в результате применения мер воздействия. Информация о стоимости обслуживания СУР в ПС доступна на основе анализа внутренних финансовых потоков. Данные статистики о реализации риск-событий и их последствиях, включающих в том числе денежные средства, уплаченные оператором ПС (операторами УПИ) и (или) взысканные с них, используются для оценки потенциальных потерь. При определении новой меры реагирования соотносятся затраты на реализацию этой меры и потенциальные потери, которые могут произойти. При оценке потенциальных потерь оптимальным обоснованием ее правильности служит собранная ранее статистика. Например, при принятии решений о создании резервного вычислительного центра будут учтены стоимость его создания и потенциальные поте-

[3] Каждый индикатор из приведенных ниже оценивается по шкале от 1 до 5 баллов. 1 – худшая оценка, а 5 – лучшая оценка.

Таблица 4

Уровни развития бизнес-процессов

Уровень зрелости	Название	Число баллов, необходимое для перехода на следующий уровень бизнес-процессов	Описание
0 баллов	Нулевой – неполный процесс	Менее 8	Не утвержден риск-аппетит и риск-толеранс, в связи с чем оценить результаты применения СУР в ПС не представляется возможным. Действия в рамках СУР не направлены на достижение конкретных целей, а носят формальный характер
20 баллов	Первый – выполняемый процесс	От 8 до 15	При реализации СУР в ПС отсутствует систематическая фиксация действий и результатов, в связи с чем возникают трудности при мониторинге результатов применения СУР. Однако процесс осуществляется. Проводится оценка достигнутого уровня риска, а также его сравнение с риск-толеранс и риск-аппетитом
40 баллов	Второй – управляемый процесс	От 15 до 20	Разработаны все требуемые документы и регламенты СУР в ПС. Применение СУР осуществляется согласно разработанным регламентам, однако есть несоответствия. Проводится мониторинг реализации процесса СУР в ПС
60 баллов	Третий – устоявшийся процесс	От 20 до 23	Процесс применения СУР в ПС полностью документируется и выполняется в соответствии с разработанными регламентами
80 баллов	Четвертый – предсказуемый процесс	От 23 до 26	При применении СУР в ПС собираются количественные данные, позволяющие прогнозировать результаты реализации процесса, а также делать иные количественные оценки
100 баллов	Пятый – оптимизируемый процесс	Более 26	СУР в ПС используется одновременно с показателями эффективности и результативности. Благодаря этому оператор ПС имеет возможность регулярно измерять результаты реализации бизнес-процесса, а также издержки для его реализации с целью дальнейшей оптимизации

Источник: составлено авторами на основе [1].

ри, которые возникнут, если указанный центр не будет создан.

Путем сравнения потенциальных потерь и реальных издержек на реализацию СУР можно судить о балансе эффективности и результативности функционирования ПС:

- если соотношение затраченных на реализацию мер реагирования ресурсов и потенциальных потерь от реализации риска равняется 0,3 или менее, то система признается эффективной и получает оценку 100 баллов;
- если соотношение затраченных на реализацию мер реагирования ресурсов и потенциальных потерь от реализации риска свыше 0,3 до 0,5 включительно, то система признается относительно эффективной и получает оценку 80 баллов;
- если соотношение затраченных на реализацию мер реагирования ресурсов и потенциальных потерь от реализации риска свыше 0,5 до 0,9 включительно, то система признается слабоэффективной и получает оценку 50 баллов;
- если соотношение затраченных на реализацию мер реагирования ресурсов и потенциальных потерь от реализации риска более 0,9, то система признается неэффективной и получает оценку 0 баллов.

Структура показателя «уровень зрелости СУР в ПС»

Зрелость СУР в ПС является агрегированным показателем с размерностью от 0 до 100, имеющим несколько выделенных уровней зрелости (*табл. 5*). Высокий уровень зрелости СУР предполагает значительную автоматизацию СУР в ПС.

Численное значение зрелости СУР в ПС рассчитывается по следующей формуле:

$$M=LB+MS+SS+BP+EE \qquad (1)$$

где LB – коэффициент соответствия законодательству Российской Федерации в сфере национальной платежной системы; MS – коэффициент соответствия национальным стандартам риск-менеджмента; SS – коэффициент соответствия международным стандартам в области организации функционирования ПС; BP – коэффициент уровня развития бизнес-процессов в части управления рисками у субъектов ПС; EE – коэффициент эффективности и результативности (последнее направление оценивает, насколько оптимальна существующая СУР).

Роль Банка России в оценке СУР в ПС

После успешной апробации подходов к оценке уровня зрелости СУР существует возможность создания единой для всех ПС методики оценки СУР, позволяющей обеспечить сопоставимость оценок. В соответствии с положениями Федерального закона № 161-ФЗ использование данной методики, а следовательно, и проведение оценки СУР, будет обязательным для значимых платежных систем. Однако ПС, не являющиеся значимыми, по собственному усмотрению могут осуществлять оценку СУР с помощью общей методики. Единственным условием использования методики будет представление в Банк России результатов оценки для верификации. Необходимо отметить, что операторы ПС, вероятно, продемонстрируют адаптивный тип поведения, присылая в Банк России результаты оценки, отражающие высокий уровень развития СУР в ПС [4]. Это станет основанием для введения единой обязательной системы оценки уровня зрелости СУР для всех ПС.

Помимо установления единой методики оценки СУР считаем целесообразным создание Банком России рейтинговой шкалы оценок СУР всех ПС, проведших данную процедуру. При этом рейтинговая шкала может быть публичной, хотя и с оговоркой, что публикации подлежит только итоговая оценка, без уточнения рейтинга по каждому из направлений. Для обеспечения корректности оценки рейтинг целесообразно составлять отдельно для значимых ПС и для ПС, не являющихся значимыми.

Таблица 5

Уровни зрелости СУР в ПС и их значения

Оценка, баллов	Уровни зрелости СУР в ПС	Характеристика уровня зрелости СУР в ПС
20 и менее баллов	Минимальный	СУР в ПС находится на стадии становления
Свыше 20 баллов до 40 баллов включительно	Ниже среднего	СУР в ПС реализована, однако ее применение не носит системного характера
Свыше 40 баллов до 60 баллов включительно	Средний	СУР в ПС применяется регулярно, однако не собрана значимая статистическая база для количественных оценок
Свыше 60 баллов до 80 баллов включительно	Выше среднего	Некоторые элементы СУР в ПС автоматизированы. Разработана методология регулярной оценки и пересмотра СУР в ПС
Свыше 80 баллов	Высокий	СУР в ПС полностью автоматизирована, соответствует законодательству, учитывает международные стандарты и т. д.

Источник: составлено авторами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представленное исследование раскрывает методологический подход к определению уровня зрелости СУР. Внедрение обязательности оценки уровня зрелости в механизм наблюдения Банка России за национальной платежной системой может стать новым этапом развития процессов управления рисками в ПС, повышающим качество предоставляемых ими услуг. Дальнейшие исследования в области развития СУР в ПС должны быть направлены на разработку алгоритмов сбора данных и проведение количественных оценок эффективности применения СУР в ПС. Отдельное исследование необходимо посвятить подходам к раскрытию информации о применении принципов риск-менеджмента в СУР в ПС.

Список литературы

1. *Коптелов А. К.* Зрелость процесса, или как «вырастить» бизнес-процесс [Электронный ресурс] – URL: http://koptelov.info/publikatsii/zrelost-biznes-protsess/.
2. *Ларионов А. В., Салина Е. С.* Регулирование и оценка рисков деятельности платежных систем // Управленческие науки. 2019. № 3. С. 40–55.
3. *Масино М. Н., Ларионов А. В.* Методика построения архитектуры риск-менеджмента в платежных системах // Финансы и кредит. 2017. Т. 23. № 31. С. 1832–1849.
4. *Масленников В. В.* Национальная банковская система : монография // М. : ТД «Элит-2000», 2003.
5. Методические рекомендации по совершенствованию деятельности операторов платежных систем и расчетных центров платежных систем при осуществлении переводов денежных средств без открытия банковского счета. 05.10.2016 № 36-МР // Вестник Банка России, 07.10.2016, № 88.
6. Информационное письмо Банка России от 03.12.2019 № ИН-04-45/89 «О Методике оценки Банком России системно и социально значимых платежных систем и системно значимых инфраструктурных организаций финансового рынка» // Вестник Банка России, 05.12.2019, № 76.
7. Пресс-релиз Банка России «Об оценке платежной системы "Золотая Корона"». 25.12.2017[Электронный ресурс] – URL: https://cbr.ru/press/PR/?file=25122017_172442if2017-12-25T17_22_54.htm.