

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

СОТВОРЕНИЕ «МИРА»: СОЗДАНИЕ РОССИЙСКОЙ НАЦИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ПЛАТЕЖНЫХ КАРТ

А. А. ГОЛУБЕВА, В. Л. ОКУЛОВ

Институт «Высшая школа менеджмента», Санкт-Петербургский государственный университет, Россия

Материалы кейса позволяют проанализировать историю и перспективы развития национальной системы платежных карт «Мир», рассмотреть решения, принимавшиеся на разных этапах реализации этого проекта национального масштаба, и их влияние на результаты проекта, достижение его целей и показателей. Создание национальной системы платежных карт и платежной системы «Мир» — не просто сложнейший инфраструктурный проект в области финансовых технологий, но и стратегическое решение, значительным образом повлиявшее на экономические и социальные процессы в России. Среди наиболее значимых целей проекта — обеспечение суверенитета и безопасности финансовой системы России, развитие новых возможностей для адресного использования бюджетных средств, продвижение современных цифровых технологий в повседневную жизнь людей. Кейс может быть использован при проведении учебных занятий по экономическим и финансовым дисциплинам, стратегическому менеджменту и государственному управлению.

Ключевые слова: национальная платежная система, платежная карта «Мир», Банк России, АО «НСПК».

JEL: G18, G28, L88, N20.

Мир сотворен не во времени,
а вместе с временем.

Аврелий Августин

Следуя санкциям, введенным США против России, 21 марта 2014 г. международные платежные системы VISA и MasterCard заблокировали платежи по картам для клиентов ряда банков. Это событие про-

демонстрировало реальную уязвимость российской финансовой системы от неправомерных действий иностранных финансовых организаций. Блокировка карточных платежей клиентов всех российских банков могла бы вызвать нарушение денежного обращения в стране, падение экономики и привести к политической и социальной нестабильности.

Адрес организации: Институт «Высшая школа менеджмента», Санкт-Петербургский государственный университет, Волховский пер., 3, Санкт-Петербург, 199004, Россия.

© А. А. Голубева, В. Л. Окулов, 2022

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2021.410>

Наличие рисков такого рода признавалось и раньше, но их вероятность оценивалась как очень низкая, а потому идея перевода обработки внутрироссийских карточных операций под российскую юрисдикцию не получала должной поддержки со стороны государства, общества и бизнеса. В марте 2014 г. стало понятно, что эти риски реальны и их последствия могут быть катастрофическими. Вопрос о создании национальной системы платежных карт (НСПК) перешел в разряд срочных и критически значимых для политического суверенитета России и ее экономической безопасности. По словам заместителя Председателя Банка России Ольги Скоробогатовой, «в 2014 г. отключили не только банки, но и целые регионы от операций по платежным системам с международными картами...»¹.

1. ПЛАТЕЖНЫЕ КАРТОЧНЫЕ СИСТЕМЫ В РОССИИ

Термин «платежная система» по сути является калькой с английского *“payment system”*. Существует устаревший, но наиболее близкий по смыслу русскоязычный термин — «система безналичных денежных расчетов». Эта система представляет собой совокупность правил, технологических процедур и технической инфраструктуры, позволяющих быстро и с минимальными издержками переводить денежные средства между экономическими субъектами.

Система платежных карт (*card payment system*) — вид платежной системы. Для проведения расчетов в ней используются особые платежные инструменты — привязанные к банковскому счету пластиковые карты или их электронные образы. Ядро системы образуют операционный клиринг

и расчетный центр(ы), взаимодействующие с банками-эмитентами карт и банками-эквайерами, услугами которых, в свою очередь, пользуются клиенты этих банков — держатели карт и торгово-сервисные предприятия с терминалами для оплаты товаров и услуг.

Платежная карточная система может считаться национальной (суверенной), если:

1) обработка всех карточных операций, совершаемых внутри страны, производится в соответствии с национальным законодательством и только организациями с национальной юрисдикцией;

2) в ней применяются платежные инструменты, использование которых внутри страны невозможно ограничить действиями организаций с иностранной юрисдикцией.

Первые платежные карты (Diners Club) появились в США в 1950 г., в середине 1960-х гг. были созданы первые прототипы карточных систем (JCB — в Японии; ICA и Master — в США), к концу 1970-х гг. уже сформировались глобальные платежные системы VISA и MasterCard. На рубеже 1990-х — 2000-х гг. VISA и MasterCard пришли и в Россию. Первые отечественные платежные системы и карты (СТБ Card, UnionCard, «Золотая Корона», «Сберкарт») были запущены в 1993 г. Карты как российских, так и международных платежных систем в то время преимущественно использовались в рамках зарплатных проектов и фактически служили для снятия зарплаты наличными в банкоматах.

О создании в России единой национальной карточной системы впервые задумались в 1995 г. Несколько банков и компаний («СТБ-Россия», «СБС-Агро», «ОНЭКСИМ» и др.) запустили совместный проект, целью которого было формирование единой платежной системы для стран СНГ. Одной из причин закрытия проекта стал кризис 1998 г. Тем не менее, в 2002 г. UnionCard и СТБ Card объединились и смогли создать единую сеть, в которой обслуживались около 3 500 банкоматов и 26 тыс. торговых и сервисных точек, но и этот проект не получил развития. Примерно тогда же идея

¹ Из выступления заместителя Председателя правления Банка России Ольги Скоробогатовой в Государственной Думе РФ 24 ноября 2021 г. URL: <https://video.duma.gov.ru/deputy/show/?id=1050&ysclid=1504h2mxv3806456314> (дата обращения: 20.01.2022).

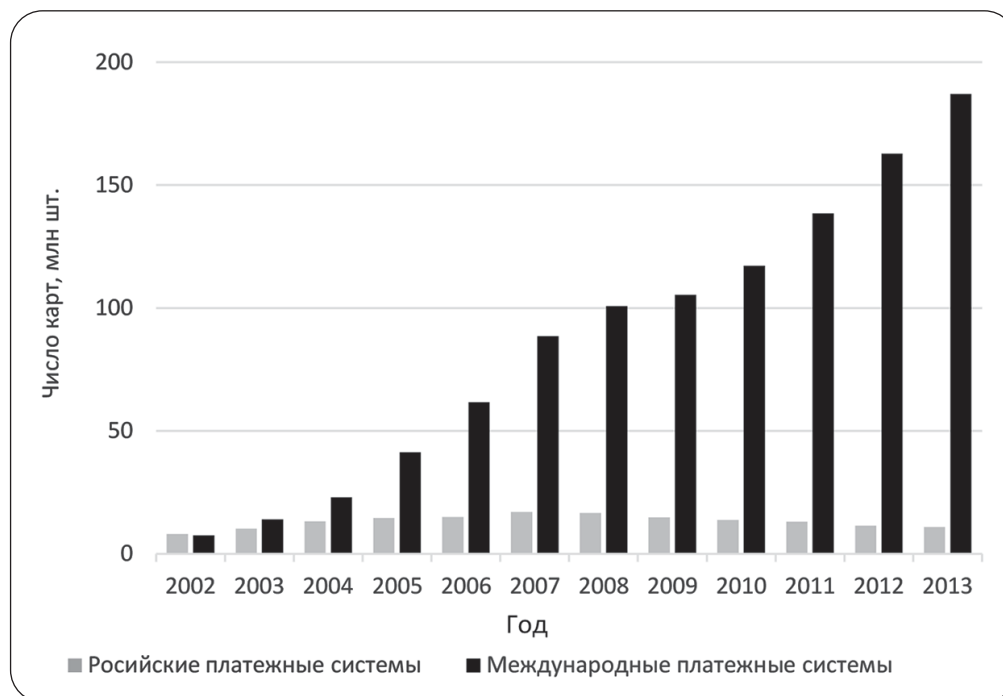


Рис. 1. Динамика выпуска банковских карт в России, 2002–2013 гг.

Составлено по: данные Банка России. URL: <https://www.cbr.ru> (дата обращения: 20.01.2022).

создания национальной системы платежных карт была поддержана на государственном уровне, — в 2000 г. правительство совместно со Сбербанком планировало выпустить единую национальную карту на основе проекта «Сберкарт», однако по ряду причин (проблемы финансирования, сопротивление банковского сообщества усилению влияния Сбербанка) и этот проект был свернут.

В эти же годы началась масштабная экспансия на российский рынок международных платежных систем VISA и MasterCard (рис. 1). Сотрудничество с ними оказалось для российских банков более выгодным, чем развитие национальных платежных инструментов, — правовой вакуум в этом сегменте российской финансовой системы подталкивал банки к использованию «проверенных» и доступных инструментов международных

платежных систем. К 2008 г. VISA и MasterCard практически полностью захватили рынок карточных платежей в России, и о новых проектах создания платежных систем российские банки не задумывались.

Чтобы не потерять контроль над этим важным сегментом финансового рынка, в 2010 г. Министерство финансов РФ и Банк России инициировали процесс разработки Федерального закона о национальной платежной системе и 27 июня 2011 г. ФЗ-161 «О национальной платежной системе» был принят Государственной Думой РФ². Этот закон определил институциональные основы национальной платежной

² Федеральный закон «О национальной платежной системе» от 27.06.2011 N 161-ФЗ URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_115625/?ysclid=17rsws6uv2733204789 (дата обращения: 20.01.2022).

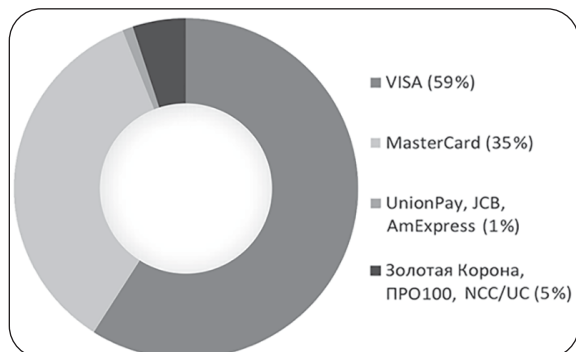


Рис. 2. Структура выпуска банковских карт в России к 2014 г.

Составлено по: данные АО «НСПК». URL: <https://www.nspk.com> (дата обращения: 20.01.2022).

инфраструктуры. Тем не менее, монополизм VISA и MasterCard на рынке карточных платежей России сохранился, попытки конкурировать с международными гигантами выглядели бесперспективно. По словам Андрея Шамраева, советника директора Департамента национальной платежной системы Банка России и основного разработчика 161-ФЗ, в 2011 г. все еще не было условий для быстрой реализации проекта создания национальной системы платежных карт³.

К этому моменту Сбербанк, опираясь на положения Федерального закона от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг», создал систему ПРО100 и начал продвигать на рынок свою карту УЭК (универсальную электронную карту). Она должна была стать не только платежным инструментом, но и универсальным средством доступа граждан к социальной инфраструктуре. Но проект оказался сложным и развивался слишком медленно.

Рынок карточных платежей в России продолжал стремительно расти. К 2014 г. количество выпущенных банковских карт увеличилось до 218 млн., число операций

³ Из интервью Андрея Шамраева авторам кейса

по картам достигло 7,3 млрд (из них 4,1 млрд — оплата товаров и услуг), объем операций — 26 трлн руб.⁴ На долю VISA приходилось 59 % выпущенных карт, MasterCard — 35 %; около 1 % приходилось на карты American Express, китайской Union Pay, японской JCB, остальные 5 % — на карты российских платежных систем «Золотая Корона», ПРО100, NCC/UC (рис. 2). По картам VISA и MasterCard совершалось более 95 % всех транзакций в стране⁵.

2. КАК ПРИНИМАЛОСЬ РЕШЕНИЕ О СОЗДАНИИ ПЛАТЕЖНОЙ СИСТЕМЫ «МИР»

После событий марта 2014 г. российские власти действовали слаженно, решительно и оперативно. Президент РФ В.В. Путин поручил Правительству РФ и Банку России рассмотреть предложения о построении российской платежной системы и в течение месяца принять необходимые решения. Комитет Государственной Думы по финансовому рынку внес в нижнюю палату Парламента законопроект, который предусматривал, что все карточные платежи внутри страны должны обрабатываться на российской территории. 5 мая 2014 г. были приняты поправки к 161-ФЗ. Согласно им, международные платежные системы, обеспечивающие процессинг внутрироссийских транзакций за границей, должны были либо перевести обработку, клиринг и расчеты по картам на российского оператора, либо перечислить на счета в Банке России обеспечительные депозиты на случай невозможности оказания услуг.

⁴ Статистика национальной платежной системы. Официальный сайт Банка России: URL: <https://cbr.ru>. <https://cbr.ru/Content/Document/File/105970/T15.xlsx>

⁵ Отчет АО «НСПК» за 2014 г., URL: https://nspk.com/upload/iblock/cc4/annual_reports_%202014.pdf (дата обращения: 20.01.2022)

Одновременно в апреле 2014 г. в Банке России была создана рабочая группа с участием представителей Государственной Думы, Совета Федерации, министерства финансов РФ и крупнейших финансовых организаций. Председатель Банка России Эльвира Набиуллина сформулировала перед рабочей группой две первоочередные задачи: 1) «на первом этапе добиться технологической совместимости между процессинговыми центрами банков и операционными центрами, чтобы в случае блокировки платежей они могли быстро переключиться», 2) «решить, создавать национальную систему с нуля или использовать имеющиеся у российских участников наработки, оценивая решения с точки зрения соответствия лучшим мировым стандартам»⁶.

Альтернативные варианты, которые рассматривались рабочей группой, заключались в следующем:

- создать национальную платежную систему на базе уже действующей системы;
- создать систему «с чистого листа» и продвигать национальные платежные инструменты.

Первая альтернатива активно критиковалась экспертами. «Представители крупнейших банков на заседаниях рабочей группы нам так и говорили: “вы предлагаете выбрать лучшее из плохих решений”», — вспоминает Олег Тишаков, член правления НСПК, директор организационно-правового департамента АО НСПК⁷. Создать систему «с чистого листа» оказывалось выгоднее как с финансовой точки зрения, так и с позиции времени, требуемого для ее создания и запуска. В результате Банк России принял решение — строить в стране абсолютно новую, равноудаленную платежную кар-

точную систему, способную развиваться в условиях конкуренции с глобальными игроками. Как сказала Ольга Скоробогатова, «при создании НСПК мы анализировали работающие на рынке российские системы, но ни одна из них не соответствовала требованиям по производительности и качеству. Нам нужно было создать как ОПКЦ (операционный и платежный клиринговый центр) для обработки всех внутренних транзакций, в том числе и по картам международных платежных систем, так и свою национальную карту. Для решения этих задач мы построили НСПК с нуля»⁸.

16 июня 2014 г. Совет директоров Банка России принял решение о создании оператора национальной платежной системы. 23 июля 2014 г. было зарегистрировано акционерное общество «НСПК», все 100 % акций которого принадлежали Банку России. Генеральным директором АО «НСПК» был назначен Владимир Комлев, имевший большой опыт работы в сфере обработки карточных платежей. Так началась реализация одного из самых масштабных и амбициозных российских проектов в сфере финансовых услуг.

Принимая решение создать под своей эгидой АО «НСПК», Банк России фактически заложил в проект идею создания на рынке платежных услуг системообразующего центра, который станет инициатором развития новых сервисов и позволит решать задачи государственного масштаба. Это прямо было отражено в Стратегии развития АО «НСПК» (далее — Стратегия) в качестве важнейших направлений деятельности⁹:

⁸ Из интервью Ольги Скоробогатовой газете «Коммерсантъ», 27.10.2021 г. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5051059?ysclid=17rupaqe1307024616> (дата обращения: 20.01.2022).

⁹ Стратегия развития национальной системы платежных карт. Утв. Решением Наблюдательного совета АО «НСПК» 06.02.2015 г. (протокол №7 от 09.02.2015 г.). URL: <https://www.nspk.ru/upload/docs/Утвержденная%20Стратегия%>

⁶ Из выступления Председателя Банка России Эльвиры Набиуллиной «Развитие российского финансового рынка и глобальные экономические вызовы». Материалы Биржевого Форума. Москва, 27.03.2014 г. URL: <https://forum2014.moex.com/s1238> (дата обращения: 20.01.2022).

⁷ Из интервью Олега Тишакова авторам кейса.

- обеспечение суверенитета российского платежного пространства;
- развитие финансового рынка России;
- разработка и вывод на рынок новых платежных продуктов и сервисов;
- продвижение национальной системы на международных рынках.

Таким образом, уже в самом начале проекта предполагалось, что он призван повлиять на разные сферы. В этом смысле это масштабный проект, имеющий самый широкий спектр целей — от воздействия на общественно-экономические процессы в стране, поддержки национальных институтов и продвижения современных технологий до получения прибыли.

Численные показатели планируемых результатов в начале реализации проекта были определены для АО «НСПК» в рамках реализации направлений развития. Среди них:

- внедрение современных способов аутентификации пользователей карт;
- внедрение инновационных носителей платежных приложений;
- структурное изменение российского рынка розничных платежных услуг;
- создание системы моментальных переводов денежных средств в режиме реального времени;
- запуск и развитие национальных программ лояльности; содействие программам импортозамещения;
- увеличение доли безналичных расчетов, стимулирование долгосрочных накоплений граждан на банковских счетах, повышение финансовой грамотности;
- сокращение теневого сектора экономики;
- формирование единого платежного пространства стран ЕврАзЭС.

К обстоятельствам, которые способствовали реализации проекта, можно отнести следующие.

Во-первых, к 2014 г. в России были заложены правовые основы для построения

собственной системы платежных карт: принят закон 161-ФЗ «О национальной платежной системе», Банком России разработан ряд нормативно-правовых актов (379-П, 380-П, 381-П, 382-П, 2831-У и др.): о функционировании платежной системы и анализе рисков; о наблюдении и надзоре за участниками платежной системы; о защите информации при переводе денежных средств; об отчетности участников платежной системы¹⁰. Совет директоров Банка России принял «Стратегию развития национальной платежной системы», где развитие в России платежной инфраструктуры и платежных инструментов признавалось одной из важнейших задач Банка России. Ключевым департаментом Банка России в реализации данной Стратегии стал Департамент национальной платежной системы.

Во-вторых, к этому времени установлен стандарт бесконтактных чиповых карт, и на рынке прекратил существовать имевший место разнобой карт и платежных терминалов. Международная организация по стандартизации (ISO) разработала стандарт финансовых сообщений при обслуживании карточных транзакций, который стали использовать все банки.

В-третьих, в России в 2014 г. имелись все технические условия и компетенции, необходимые для построения национальной платежной системы: были отработанные финансовые технологии взаимодействия между банками, функционировала современная телекоммуникационная инфраструктура, развивались методы обработки и хранения больших потоков данных, включая криптографию и защиту информации.

По словам Аллы Бакиной, возглавившей Департамент национальной платежной системы Банка России и имевшей многолетний опыт работы в сфере платежных услуг, «общей целью было создание инфраструктуры нового качества

20 развития % 20 НСПК _ 09 % 20 02 % 20 15 . pdf?ysclid=l503o6skd4219495901 (дата обращения: 20.01.2022).

¹⁰ URL: <https://cbr.ru/na/> (дата обращения: 20.01.2022).

для повышения независимости платежного пространства России и его дальнейшего развития»¹¹.

Но были и обстоятельства, препятствовавшие развитию проекта. Наиболее существенным являлось монопольное доминирование на рынке России карт таких гигантов, как VISA и MasterCard. Клиенты российских банков были в основном удовлетворены функционалом этих карт и обслуживанием платежей, а потому крайне скептически воспринимали любые попытки перехода на другие карты. Этот фактор был определяющим — инертность рынка невозможно преодолеть, не предложив ему чего-то более выгодного.

3. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

В целях реализации проекта необходимо было решить три ключевые задачи:

- 1) создать правила системы и реализовать их в виде технологий, позволяющих эффективно организовать операционное, процессинговое и клиринговое взаимодействие между участниками системы при осуществлении денежных переводов с использованием всех платежных карт;
- 2) разработать архитектуру платежной системы и построить инфраструктуру, элементы которой находились бы под полным контролем национального регулятора, тем самым создав независимую платформу для обработки всех карточных операций, осуществляемых на территории РФ;
- 3) создать национальную платежную карту, которая стала бы востребованной в России и обеспечить ее продвижение за рубежом.

Построение эффективной платежной системы подразумевает выбор решений, которые не просто совместимы друг с другом,

¹¹ Из интервью Аллы Бакиной журналу «ПЛАС» 10 сентября 2017 г. URL: https://plusworld.ru/journal/section_1817/plus-7-2017/alla-bakina-dalnejsee-razvitie-platezhnogo-prostranstva-rossii-trebuuet-infrastruktury-novogo-kachestva/ (дата обращения: 20.01.2022).

а приводят к синергетическому эффекту, создавая ценность для участников системы, их клиентов и общества. Облик и работу платежной системы определяют инфраструктурные, технологические (построение бизнес-процессов) и программные решения (реализация основных производственных бизнес-процессов).

Учитывая срочность и масштаб проекта, используемые решения должны были быть простыми, быстро реализуемыми и приемлемыми для регуляторов рынка, банковской системы и, главное, для конечных пользователей. По образному выражению Владимира Комлева, «заниматься инноваторством не было времени и необходимости. Когда надо очень быстро вместе с рынком решить какую-то задачу, сложно ее реализовывать меняя еще и все правила игры, которые на рынке к этому моменту устоялись. Нужно брать знакомые решения, — у рынка должна быть радость узнавания»¹².

С учетом быстрого развития платежных сервисов и инструментов решения должны быть гибкими — допускать управление изменениями, в том числе масштабирование системы и расширение ее функционала. Принимая во внимание специфику отрасли, решения должны быть исключительно надежными, обеспечивающими высокую защищенность и отказоустойчивость системы, непрерывность ее работы и безопасность всех пользователей.

Затраты на построение системы и ее финансовые операционные показатели тоже важны, но, учитывая государственную и общественную значимость проекта, Банк России был готов к серьезным инвестициям. Перед руководством АО «НСПК» была поставлена задача минимизировать издержки перехода на новую систему для участников и сделать этот процесс для них максимально безболезненным, сохранив отношения со всеми действовавшими пла-

¹² Из интервью Владимира Комлева авторам кейса.

тежными системами. По словам Эльвиры Набиуллиной, «самое главное в этой работе для нас, и для “НСПК”, и для банков, и для международных платежных систем, — сделать так, чтобы этот переход не причинил никакого беспокойства держателям карт, чтобы люди практически ничего не заметили»¹³.

Опыт работы международных систем и создания других национальных платежных систем (китайская UnionPay, японская JCB, французская Carte Bleue, канадская Interac) тщательно изучался и анализировался, хотя к использованным в них лицензированным решениям практически не обращались. Лицензиатами всех ключевых технологий создаваемой системы должны были быть компании с российской юрисдикцией. Этот ключевой момент проекта особо отметила Ольга Скоробогатова: «При создании платежного и клирингового центра НСПК применена российская разработка. Это уникальный продукт, созданный специально под проект. Вообще запуск НСПК дал, безусловно, дополнительный импульс развитию отечественных технологий»¹⁴.

По словам Андрея Борисенко, заместителя директора юридического департамента ЦБ РФ, именно «технологическая равноудаленность создаваемой с нуля системы позволила обеспечить стабильность, безопасность работы, а также контроль со стороны регулятора»¹⁵.

3.1. Правила системы

Важнейшим документом, «конституцией» платежной системы являются Правила, устанавливающие права, обязанности

¹³ Из выступления Эльвиры Набиуллиной на встрече Президента РФ В. Путина с членами правительства, 01.04.2015 г. URL: https://www.tvc.ru/news/show/id/65070/photo_id/157619?ysclid=l7гу3gper9105018312 (дата обращения: 20.01.2022).

¹⁴ Из интервью Ольги Скоробогатовой «Российской газете»: 22.05.2015 г. URL: <https://cbr.ru/press/event/?id=5109> (дата обращения: 20.01.2022).

¹⁵ Из интервью Андрея Борисенко авторам кейса.

и функции субъектов системы, условия участия в системе, порядок осуществления переводов денежных средств и оказания услуг платежной инфраструктуры, способы информационного и финансового взаимодействия между субъектами.

В соответствии с законом 161-ФЗ и Правилами, основными субъектами платежной системы «Мир» являются¹⁶:

- Оператор платежной системы — определяет правила системы и осуществляет контроль за их соблюдением Участниками;
- Операторы услуг платежной инфраструктуры:
 - Операционный центр — обеспечивает обмен электронными сообщениями между субъектами системы и бесперебойное функционирование системы;
 - Платежный клиринговый центр — обеспечивает исполнение реестров операций участников; определяет клиринговые позиции участников; формирует и направляет в расчетный центр реестры нетто-позиций участников;
 - Расчетный центр — определяет условия открытия счетов участников и размера их взносов в Гарантийный фонд; осуществляет переводы средств между счетами участников; осуществляет контроль рисков;
- Прямые участники системы (российские и иностранные банки, центральные банки других государств, иностранные финансовые организации, иностранные поставщики платежных услуг) — осуществляют эмиссию карт и/или обслуживание карточных операций клиентов (оплата товаров и услуг, перевод и получение денежных средств, снятие и вне-

¹⁶ «Правила платежной системы МИР. П.070 v.3.3». Утв. Решением Наблюдательного совета АО «НСПК» (протокол № 54 от 29.04.2021 г.). URL: <https://mironline.ru/upload/iblock/101/1018a5252e26d346c7d8fec7e07c92fe.pdf?ysclid=l7ryb4jmo6425053613> (дата обращения: 20.01.2022).

сение наличных, запросы баланса, смена ПИН-кода и др.);

- Косвенные участники системы — осуществляют расчеты в рамках Системы через банковские счета, открываемые у Прямого участника (спонсора);
- Системные участники — другие платежные системы, взаимодействующие с НСПК.

Функции Оператора платежной системы, Операционного центра и Платежного клирингового центра были возложены на АО «НСПК». Расчетным центром в соответствии с законом стал Банк России¹⁷. Такое решение обеспечивало равноудаленность всех участников от обработки платежей и проведения расчетно-клиринговых операций, а прямое участие Банка России страховало риски неисполнения обязательств банками.

Что не менее важно, Банк России полностью взял на себя громадные инвестиции в строительство инфраструктуры новой системы. Это объяснялось особой причиной, на которую указала Ольга Скоробогатова: *«Без инфраструктурных решений Банка России необходимый объем инвестиций для современных платежных сервисов могут себе позволить только крупнейшие банки, которые, конечно, будут использовать эту инфраструктуру для усиления своего монопольного положения»*¹⁸.

3.2. Инфраструктура системы

Для того чтобы субъекты системы могли взаимодействовать друг с другом, необходима инфраструктура для передачи и обработки данных и сообщений. Элементы этой инфраструктуры и связи между ними определяют архитектурный скелет системы. Первоначально в качестве основы операционного и платежного клирингового

центра национальной системы платежных карт рассматривалась возможность использования (с доработкой) имеющихся платформ для банковского процессинга. Но классическая архитектура дата-систем этих платформ вряд ли позволила бы выполнить жесткие условия Банка России по непрерывности работы и отказоустойчивости системы. Поэтому было принято решение создавать систему «с нуля», используя принципы новой современной архитектуры дата-систем.

Сразу было решено отказаться от использования монолитных приложений и специализированного оборудования в пользу модулей на основе стандартных серверных платформ и открытого программного обеспечения. Обработка данных в такой системе осуществляется распределенной сетью равноправных узлов (нодов), каждый из которых связан с остальными. При таком решении все узлы системы участвуют в обработке потока данных, поддерживая динамическую маршрутизацию трафика, и одновременно являются хранилищем данных.

Спроектированная система обработки данных дает возможность обеспечить в случае выхода из строя любого узла или сбоя в коммуникации автоматическое перераспределение потоков данных на другие ноды, и это происходит без разрыва соединения с участником системы. Кроме того, такая архитектура позволяет наращивать вычислительные ресурсы без приостановки бизнес-процессов, обеспечивая в будущем расширение географии и увеличение количества участников платежной системы¹⁹.

Важную роль в архитектуре дата-систем играют решения, направленные на защиту системы и ее участников от несанкционированного доступа и хакерских атак. Для национальной системы платежных карт используется специальный шлюз доступа

¹⁷ Расчетным центром для расчетов в иностранной валюте стал ПАО «Банк ВТБ».

¹⁸ Из интервью Ольги Скоробогатовой газете «Ведомости», 30.01.2019 г. URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2019/01/30/792884-tsb-kartam-mir> (дата обращения: 20.01.2022).

¹⁹ «Построение отказоустойчивой ИТ-инфраструктуры», компания «Инфосистемы Джет». URL: <https://jet.su/projects/postroenie-otkazoustoychivoy-it-infrastruktury/> (дата обращения: 20.01.2022)

к данным процессинга, который защищает периметр сети и исключает несанкционированный доступ к базе данных и процессингу. Решение соответствует требованиям российского законодательства и национальных регуляторов по защите информации (Банк России, Федеральная служба безопасности, Федеральная служба по экспортному и техническому контролю), при этом оно позволяет платежной системе взаимодействовать с внешними участниками через сеть Интернет.

На разработку, поставку, монтаж пусконаладку ИТ-инфраструктуры, а также создание и тестирование программного обеспечения потребовалось около полугода. В январе 2015 г. к системе были подключены первые участники. *«Мы действительно создали и собрали очень хорошую команду профессионалов в национальной системе платежных карт, и за семь месяцев мы не только построили платформу, но мы и перевели операции международных платежных систем на обработку внутри России»*²⁰, — так оценила Ольга Скоробогатова итоги первого этапа проекта.

Запланированная скорость обработки транзакций в системе — 1500 в сек., но тесты показали, что в пике система способна обрабатывать свыше 5 тыс. транзакций в секунду²¹. При этом надежность системы оказалась на очень высоком уровне: по словам ИТ-директора АО «НСПК» Владимира Трояновского, *«не может быть такой ситуации, чтобы НСПК не работала — ни падений, ни технологических «окон», мы должны работать 24/7. В отношении доступности наш KPI — «пять девяток», и его мы соблюдаем. У нас есть архитектурные решения для обеспечения*

*такой доступности. Например, многократное резервирование основных элементов. Кроме того, “НСПК” изначально строилась с трехкратным запасом роста: если вдруг завтра россияне внезапно начнут совершать гораздо больше транзакций по картам, мы выдержим такое резкое увеличение платежного потока»*²².

3.3. Технологические решения

Информационное и финансовое взаимодействие участников в системе происходит с использованием определенных технологий. Фактически НСПК осуществляет передачу и обработку огромного количества финансовых сообщений между участниками, причем сообщения должны быть всеми участниками однозначно поняты и безошибочно обработаны. Иными словами, все участники НСПК должны «разговаривать» между собой на одном языке. Синтаксис языка определяется стандартом финансовых сообщений. В основу технологических решений при обработке карточных операций были положены стандарты ISO 20022:2013 «Financial services — Universal financial industry message scheme» и ISO 8583:2003 «Financial transaction card originated messages — Interchange message specifications». Стандарт ISO 20022 по сути является методологией проектирования схем обмена информацией и форматов сообщений.

В рамках проекта вначале на *глобальном уровне* были определены: область финансовых услуг (бизнес-область), которую должна обслуживать НСПК; деятельность основных субъектов (бизнес-процессы и бизнес-роли), а также общий состав информации, необходимой субъектам для реализации бизнес-процессов. Далее на *концептуальном уровне* для каждого бизнес-процесса и каждой бизнес-роли были

²⁰ Из выступления Ольги Скоробогатовой в Государственной Думе, 24.11.2021 г. URL: <https://video.duma.gov.ru/deputy/show/?id=1050&ysclid=1504h2mxv3806456314> (дата обращения: 20.01.2022).

²¹ Из интервью Владимира Комлева РИА «Новости»: URL: <https://ria.ru/20150916/1255112356.html> (дата обращения: 20.01.2022).

²² Из интервью Владимира Трояновского JUG Ru Group, URL: <https://habr.com/ru/company/jugru/blog/519524/?ysclid=11h0dmo86r> (дата обращения: 20.01.2022).

определены потребности в информационном обмене, состав сообщений и их последовательность. На *логическом уровне* необходимо было точно описать все сообщения (структура каждого сообщения и подробные характеристики его элементов), и на *физическом уровне* — привязать эти сообщения к конкретным ИТ-технологиям и аппаратным средствам — создать специализированное программное обеспечение для обработки сообщений, исключающее вмешательство человека в процессы преобразования данных, их проверку и корректировку.

Все бизнес-услуги технологически реализовывались в виде набора базовых бизнес-операций, за каждую из которых отвечает соответствующая ИТ-подсистема. Для реализации такой технологической модели специалистами АО «НСПК» была выстроена сервис-ориентированная ИТ-архитектура с разделением функционала по разным бизнес-процессам. Это сочетание одновременно гибкости и функциональности позволяло платежной системе быстро «обрастать» новыми бизнес-сервисами.

3.4. Итоги первого этапа проекта

В целом созданная инфраструктура, архитектурные, технологические и программные решения полностью удовлетворяли требованиям Банка России, других государственных регуляторов и соответствовали ожиданиям банковского сообщества. АО «НСПК» прошло процедуру оценки соответствия требованиям международного Стандарта безопасности данных индустрии платежных карт (Payment Card Industry Data Security Standard) и получило сертификат соответствия.

В начале 2015 г. российские банки начали массово подключаться к платежной системе. Принятые поправки к 161-ФЗ и Указания Банка России обязали зарубежные платежные системы с 1 июля 2015 г. ежеквартально вносить обеспечительные взносы в размере 25 % от их среднего оборота в России. VISA и

MasterCard заявляли о чрезмерности этих требований, а VISA и вовсе грозила уйти из страны. Однако ни VISA, ни Master не могли позволить себе потерять российский рынок, и в январе 2015 г. был заключен договор между Банком России, АО «НСПК» и MasterCard о переводе внутрироссийских транзакций по картам MasterCard на процессинг в АО «НСПК». Аналогичное соглашение с VISA было подписано в феврале 2015 г.

Таким образом, первоочередная цель проекта — перевод процессинга по внутрироссийским карточным операциям под национальную юрисдикцию — была успешно достигнута в рекордные сроки: построение и запуск процессинга, а также подключение к нему всех 78 банков, работавших с картами международных платежных систем, было завершено всего за семь месяцев.

4. НАЦИОНАЛЬНАЯ ПЛАТЕЖНАЯ КАРТА «МИР»

После того, как в беспрецедентно короткие сроки был обеспечен перевод внутрироссийских операций по картам международных платежных систем на обработку в НСПК, Банк России и АО «НСПК» приступили к решению третьей ключевой задачи — созданию платежной системы «Мир», выпуску национального платежного инструмента и его продвижению на международный рынок. Как образно заметил Владимир Комлев, *«технология — ничто, пока она не реализована в конкретном продукте»*²³. Цель, поставленная АО «НСПК» — сделать национальную карту частью повседневной жизни россиян.

Принципиальным решением было создавать привычную и недорогую в эмиссии пластиковую карту,²⁴ исполненную по стан-

²³ Из интервью Владимира Комлева авторам кейса.

²⁴ По закону некоторым категориям клиентов банки обязаны предоставлять карту «Мир» бесплатно, что не позволяет банкам полностью переложить издержки выпуска карты на клиента.

дарту EMV — с микропроцессорным чипом и магнитной полосой. Привычность карты обеспечила бы спрос на нее со стороны граждан и готовность банков предлагать ее своим клиентам.

Доступность карты для пользователей во многом определяется издержками выпуска карты, главным образом, — стоимостью чипа. Первоначально планировалось, что чип должен изготавливаться только российскими компаниями. Но отсутствие конкуренции производителей непременно отразилось бы на себестоимости карты, поэтому данный критерий не стали использовать. В результате для банка себестоимость выпуска одной карты составляла бы 1–1,5 евро, это не выше, чем для карт VISA или Master. Для сравнения — себестоимость выпуска карты УЭК от Сбербанка составляла 5–6 евро. Ольга Скоробогатова подчеркнула: *«Позиция Банка России и НСПК в том, чтобы карта «Мир» была дешевле, чем аналог. Нам нужно не только обеспечить качество и набор сервисов, которые она должна давать, для наших граждан это должен быть дешевый и удобный инструмент»*²⁵.

Основное отличие карты «Мир» от карт VISA и MasterCard — в программном обеспечении чипа (полностью российская разработка) и способе защиты информации (использование российских и международных криптографических стандартов). АО «НСПК» разработало собственную инновационную технологию для интернет-платежей, которая позволяла проводить полноценную 3D Secure-аутентификацию.

В апреле 2015 г. был объявлен всероссийский творческий конкурс на лучшее название и товарный знак национальной платежной карты. Примерно из 40 тыс. первоначально предложенных вариантов были отобраны семь, которые были выставлены на итоговое голосование в мае

²⁵ Из выступления Ольги Скоробогатовой в Государственной Думе 24.11.2021 г. URL: <https://video.duma.gov.ru/deputy/show/?id=1050&ysclid=1504h2mxv3806456314> (дата обращения: 20.01.2022).

2015 г. Владимир Комлев в интервью так вспоминает тот период: *«Хорошая погода, май был, теплые дни. Несмотря на аврал, мы не забывали о маркетинге. С самого начала GR- и PR- составляющая были для нас очень важны»*²⁶.

По итогам народного голосования российская платежная система получила название «Мир» и товарный знак со стилизованным изображением крыла (рис. 3). Фирменными цветами карты «Мир» были выбраны зеленый и голубой. Первыми эмитентами новой карты стали Банк ГПБ (АО), ПАО «МДМ Банк», «МИнБанк», РНКБ Банк (ПАО), АО АБ «Россия», АКБ «Связьбанк», АО «СМП Банк». Первый платеж картой «Мир» был совершен 15 декабря 2015 г. Таким образом, платежная система «Мир» была создана всего за полгода, а еще через два месяца уже прошли первые операции по ее картам.

Сначала карта «Мир» была встречена



Рис. 3. Карта «МИР»

Источник: <https://www.mironline.ru> (дата обращения: 20.01.2022 г.)

в обществе с определенным недоверием, и чтобы придать импульс ее развитию, были предприняты государственные меры поддержки. В конце 2016 г. Комитет Государственной Думы РФ по финансовому рынку внес на обсуждение в нижнюю палату парламента поправки к 161-ФЗ, уста-

²⁶ Из интервью Владимира Комлева авторам кейса.

навливающие требования использования только национальных платежных инструментов при получении физическими лицами денежных средств из бюджетов РФ и государственных внебюджетных фондов. Закон о переводе бюджетных выплат на карты «Мир» был подписан, и карты «Мир» получили массовое распространение. Банки-эмитенты были вынуждены начать широкую эмиссию карт «Мир» и приспособить к ним свои банкоматы.

Спрос на карту «Мир» во многом был создан и положениями Федерального закона РФ от 7 февраля 1992 г. №2300-1 «О защите прав потребителей», который обязал практически всех продавцов товаров и услуг обеспечить возможность оплаты посредством инструментов национальной платежной системы. Продавцы и агрегаторы подключались к эквайрингу, банки-эквайеры вынуждены были начать перепрограммирование или замену торговых терминалов для приема новой карты, и картами «Мир» стало возможно расплатиться на всей территории страны. Ольга Скоробогатова подчеркнула: *«Наши усилия были направлены на подготовку инфраструктуры для приема карты «Мир», потому что до того, как начать массовую эмиссию, нужно быть уверенными в том, что в любой точке России карта будет приниматься. И тогда мы можем приступать к массовой эмиссии на уровне крупнейших и региональных банков»*²⁷.

Важный фактор заинтересованности участников платежной системы в том или ином инструменте — тарифы системы (это размер гарантийного взноса участников, плата за подключение к системе и сертификацию, плата за обслуживание транзакций и интерчейндж²⁸). Банк России и АО

«НСПК» при формировании тарифов национальной платежной системы решили не создавать искусственных преференций картам «Мир». Тарифы были установлены примерно такими же, как и на обслуживание карт международных платежных систем. Преференции скорее были сделаны для людей — низкие тарифы на обслуживание транзакций по простым дебетовым картам «Мир», сниженные тарифы по платежам за жилищно-коммунальные, медицинские услуги.

Государственные меры поддержки карт «Мир» критиковались отдельными экспертами, участниками рынка и даже некоторыми российскими ведомствами. Активное неприятие национальной карты демонстрировалось в социальных сетях, карту «Мир» пренебрежительно называли «сувениром для патриотов». Но введение новых инновационных сервисов, запуск уникальной программы лояльности «Привет, Мир!» и специальных предложений от партнеров, креативная реклама (слоган «Мир крутится вокруг тебя»), а главное — сама действительность, изменили отношение к картам «Мир» даже закоренелых скептиков.

По словам Натальи Пейсахович, директора по маркетингу и коммуникациям платежной системы «Мир», в рекламных кампаниях сделан акцент на том, что *«платежная система «Мир» помогает любому человеку быстро и удобно решать задачи с повседневными онлайн и офлайн платежами во всех сферах жизни, освобождая время для других важных дел. Мы подбираем простой и понятный креатив для людей разных возрастов и вкусов, образа жизни и привычек. Ведь «Мир» просто работает для людей. Везде»*²⁹.

²⁷ Из выступления Ольги Скоробогатовой в Государственной Думе 24.11.2021 г. URL: <https://video.duma.gov.ru/deputy/show/?id=1050&ysclid=l504h2mxv3806456314> (дата обращения: 20.01.2022).

²⁸ Интерчейндж (*interchange fee*) — комиссия, которую кредитные организации, участвующие

в обслуживании банковских карт, выплачивают друг другу в процессе совершения операций.

²⁹ Из комментария Натальи Пейсахович 4 апреля 2022 г. URL: <https://www.sostav.ru/publication/mir-i-instinct-53560.html?ysclid=l504z0u57i18991732> (дата обращения: 10.04.2022).

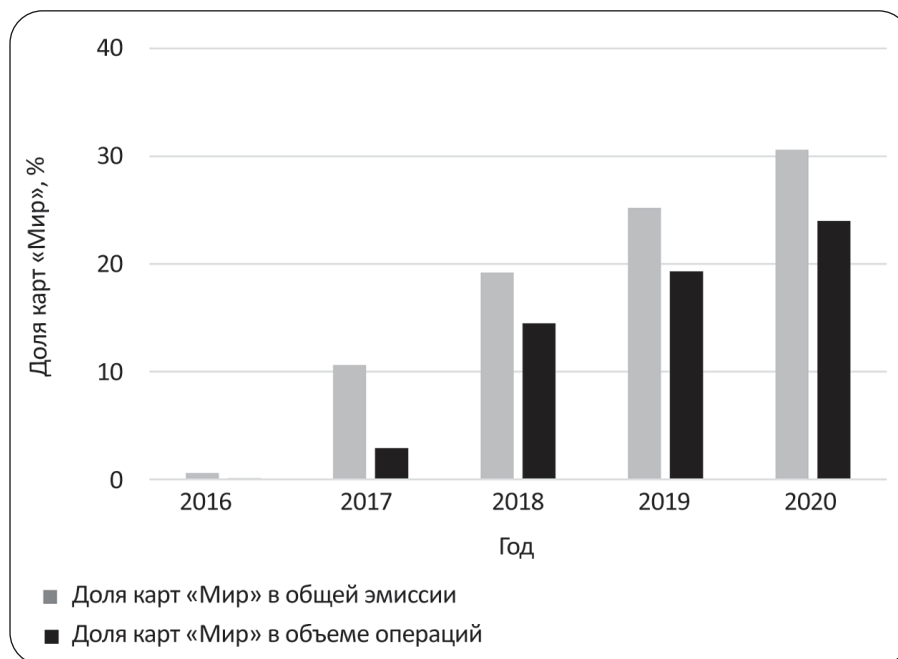


Рис. 4. Динамика роста доли карт МИР на рынке, 2016–2020 гг.

Составлено по: данные АО «НСПК», <https://www.nspk.ru> (дата обращения: 20.01.2022).

Независимость от санкций стала основным конкурентным преимуществом и главным фокусом продвижения карт «Мир». И люди приняли карту «Мир», — по опросам ВЦИОМ уже в феврале 2017 г. более половины россиян поддерживали переход на карту «Мир», карта быстро набирала популярность (рис. 4). По состоянию на конец 2020 г. было выпущено около 95 млн карт «Мир». Она была в кармане у каждого второго россиянина.

5. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

Проект по созданию национальной системы платежных карт был запущен в соответствии с проектной методологией, внедренной в Банке России. Важной задачей при реализации этого проекта являлось взаимодействие всех участвовав-

ших в проекте сторон друг с другом, с государственными органами и с участниками рынками — юридическое (заключение договоров, соглашений), техническое (согласование технологических форматов и интерфейсов), информационное (консультации, конференции и т. п.). Банк России исходил из того, что НСПК создается хотя и с чистого листа, но не на пустом месте, с ней будут в будущем работать разные организации, интересы которых должны быть учтены и согласованы.

Создание национальной системы платежных карт — это, с одной стороны, инженерный проект (строительство инфраструктуры), с другой — технологический проект в сфере финансов, с третьей стороны — ИТ-проект. В определенном смысле проект можно было бы рассматривать как портфель взаимосвязанных проектов. Но Банк России как акционер АО «НСПК» всегда рассматривал этот

проект как единый и неразделяемый по целям. Управление таким проектом потребовало нестандартных подходов и решений.

В организационной структуре управления проектом Банк России выполнял роль заказчика проекта; Департамент национальной платежной системы ЦБ РФ — куратора проекта; АО «НСПК» — исполнителя проекта. Руководство Банка России смогло создать слаженную команду проекта, работавшую на результат. Ольга Скоробогатова отметила, что *«у нас очень хорошие шансы внедрять проекты быстрее, чем в других странах: мы умеем собирать хорошие команды, ставить им нереальные задачи и нереальный срок, и они эти нереальные задачи делают реальностью»*³⁰.

Из классических ограничений проекта (объем работы, сроки, качество, бюджет, человеческие ресурсы) наиболее критическими для заказчика были качество и сроки. Ограничения, связанные с объемом работ, в определенной степени были снижены за счет структурирования проекта по этапам (запуск процессинга по картам международных систем; запуск карты «Мир»; сервис бесконтактных и мобильных платежей). Это во многом позволило снять и ограничения по финансам — запуск процессинга уже в 2015 г. создал для проекта положительный операционный денежный поток, который можно было направлять на дальнейшее развитие системы.

В масштабных инновационных проектах ключевым ограничением всегда являются человеческие ресурсы. Проект НСПК начинала команда из 40 человек; по выражению Владимира Комлева, *«это были профессионалы “top of the top”, поставившие на кон свою репутацию ради*

*амбициозной цели»*³¹. Но после успеха первого этапа к полноценному участию в проекте стали стремиться все, кто был в него вовлечен хотя бы частично, и команда быстро пополнялась новыми профессионалами. По словам Аллы Бакиной, директора Департамента национальной платежной системы Банка России, *«для всех нас этот проект стал детищем, в него была вложена душа, все силы и все эмоции»*³². В реалистичность проекта вокруг мало кто верил — по опыту других стран развертывание подобных систем занимает несколько лет. Однако команда единомышленников и слаженная работа ключевых руководителей были важными факторами успеха. *«Как добиться синхронности и коллинеарности действий? Нужен ужас и кризис — тогда все бегут вместе и достигают результата»*,³³ — вспоминает Владимир Комлев. По результатам исследований, проведенных в компании, уровень вовлеченности сотрудников АО «НСПК» составил 65,2 %, что на почти 6 п.п. выше среднего значения по отрасли.

Модели управления проектом варьировались от классической «каскадной» в части строительства инфраструктуры до гибкой методологии Agile в проектных группах — короткие циклы инкрементальной разработки (спринты) ИТ-продуктов. В целом руководство АО «НСПК» при управлении проектом придерживалось следующих принципов:

- люди и их взаимодействие в команде важнее процессов и инструментов;
- работающий продукт важнее исчерпывающей документации;
- сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта;
- готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

³⁰ Из интервью Ольги Скоробогатовой газете «Ведомости» 30.01.2019 г. URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2019/01/30/792884-tsb-kartam-mir> (дата обращения: 20.01.2022).

³¹ Из интервью Владимира Комлева авторам кейса.

³² Из интервью Аллы Бакиной авторам кейса.

³³ Из интервью Владимира Комлева авторам кейса.

АО «НСПК» постоянно дополняет свои сервисы новыми возможностями, улучшает методы и инструменты разработки ИТ-продуктов. При этих изменениях возникает риск попасть в ловушку *«legacy»*, характерную для проектов с большой ИТ-составляющей. Принцип, которого придерживалось руководство АО «НСПК» при управлении изменениями, образно был сформулирован так: *«Лучше итеративно что-то пересматривать, чем раз в пять лет нагонять толпу разработчиков переписывать все с нуля»*³⁴.

6. РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

Запуская проект создания национальной системы платежных карт, Банк России ориентировался не только на его финансовые результаты. Спустя пять лет после начала полноценной работы системы уже можно подвести итоги и проанализировать достижение целей проекта.

6.1. Финансовые результаты

АО «НСПК» показало прибыль уже по итогам первого года работы. Об успешности проекта можно судить по скорости развития компании — в 2015–2020 гг. активы ежегодно в среднем росли с темпом 40 %, темпы роста выручки и чистой прибыли составляли около 50 %, что позволяло наращивать активы и инвестировать в поддержку инфраструктуры и развитие новых сервисов (рис. 5 а, б). В целом финансовые показатели работы АО «НСПК» заметно выше, чем VISA и MasterCard (ROA = 28 % против 13,5 % и 19 %, соответственно)³⁵.

³⁴ Из интервью руководителя центра программных решений АО «НСПК» Натальи Петушковой JUG Ru Group, URL: <https://habr.com/ru/company/jugru/blog/519524/?ysclid=l1h0dmo86r>. (дата обращения: 20.01.2022).

³⁵ ROA (рентабельность активов компании) — это отношение чистой прибыли к активам.

6.2. Структурные изменения российского рынка розничных платежных услуг

Платежная система по сути является платформой многостороннего рынка, эффективность которой определяют прямые сетевые эффекты, — каждый новый пользователь системы увеличивает ценность для всех остальных пользователей, то есть создает положительный внешний эффект [Innovations in retail payments, 2012]. Создание и продвижение карты «Мир» придали дополнительный импульс развитию рынка безналичных платежей и распространению карточных инструментов в России (рис. 6). На российском рынке розничных платежных услуг сформировались три устойчивых тренда. Как указала Алла Бакина, к ним относятся: *«...рост активности населения в использовании банковских карт для оплаты товаров и услуг... растущая популярность бесконтактных карт ... быстрое проникновение в эту сферу электронных технологий — заметная доля платежей физических лиц совершается в России через интернет или мобильное устройство»*³⁶.

Эти изменения влияют и на экономические процессы в стране. Снижение доли наличных денег при оплате товаров и рост карточных платежей ведет к сокращению теневого сектора экономики и способствует повышению скорости обращения денег в экономике, что должно благотворно отражаться на росте валового продукта.

Прошло всего пять лет, и жители российских городов практически перестали носить в карманах наличные деньги, платежные карты используют даже люди преклонных лет, а сейчас уже и дети. В русский язык вошло слово «кэшбэк».

По мнению экспертов, Банк России является бесспорным лидером трансформаций и инноваций в банковском секторе. По словам Андрея Фомичева, заместителя

³⁶ Из интервью Аллы Бакиной журналу «Плас» 17.12.2018 г., URL: <https://cbr.ru/press/event/?id=5068> (дата обращения: 20.01.2022).

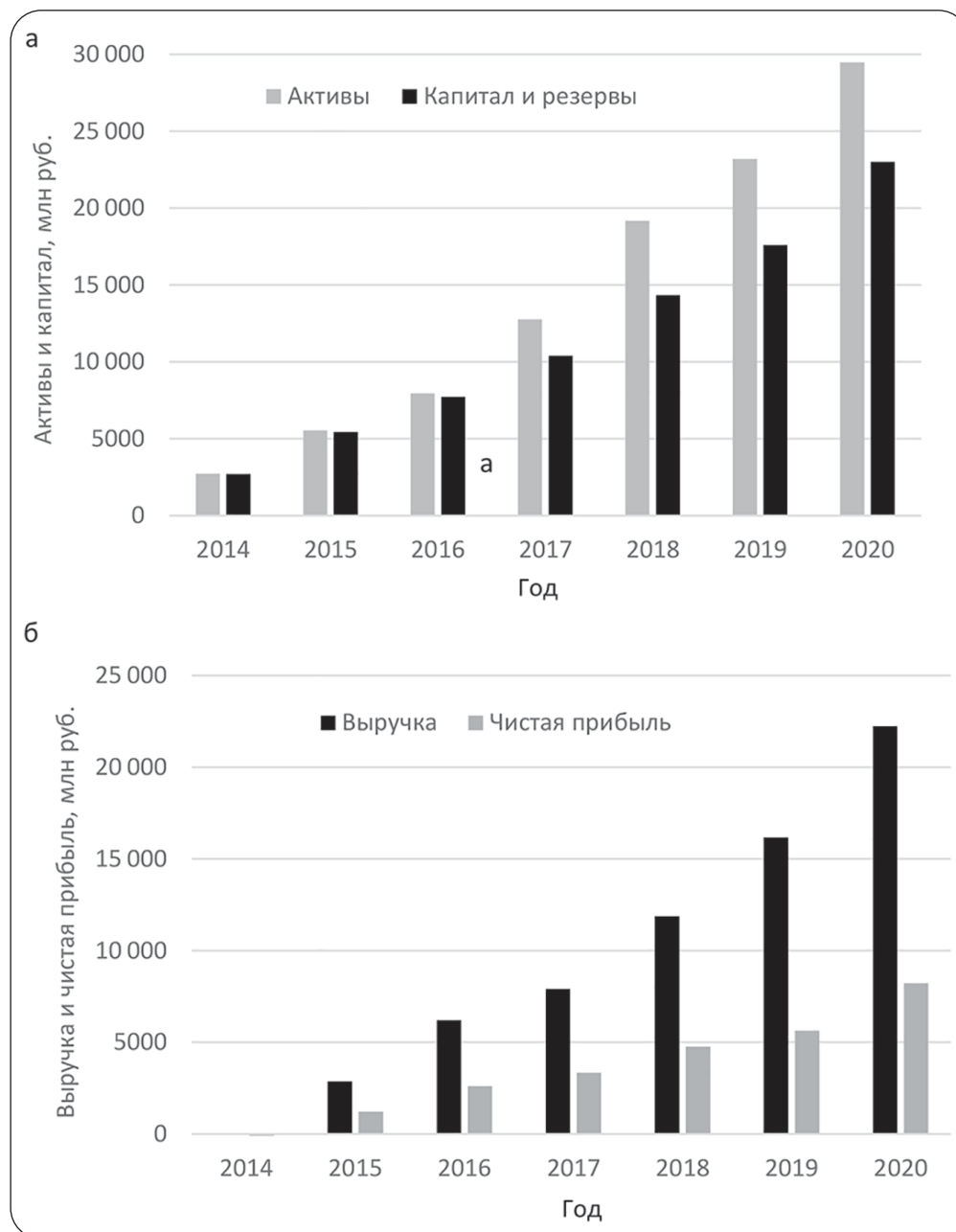


Рис. 5. Финансовые результаты АО «НСПК»:

а) Активы и капитал компании; б) Выручка и чистая прибыль компании

Составлено по: данные АО «НСПК», <http://www.nspk.ru> (дата обращения: 20.01.2022)



Рис. 6. Структура платежей за товары и услуги на российском рынке, 2014–2020 гг.

Источник: данные Банка России, https://cbr.ru/content/document/file/124727/results_2020.pdf (дата обращения: 20.01.2022).

председателя правления компании «Центр Финансовых Технологий», благодаря инициативам Банка России у российской банковской системы есть шанс оставаться одной из самых передовых в мире³⁷.

6.3. Распределение общественных благ

Создание национальной системы и национальных платежных инструментов позволило реализовать целый ряд проектов, направленных на повышение доступности, прозрачности и обеспечение адресности услуг, которые государство оказывает гражданам РФ:

- выплаты из Фонда социального страхования (оплата больничных листов, детские пособия и пр.) — только в 2020 г. было проведено 16,6 млн выплат на сумму 136 млрд руб.;

³⁷ Из интервью Андрея Фомичева С-News, 30 декабря 2021 г. URL: https://www.cnews.ru/reviews/cnews_trendy_2022/interviews/andrej_fomichev_3?ysclid=1505gasjyy757520284 (дата обращения: 20.01.2022).

- льготная оплата картами «Мир» проезда в общественном транспорте — только в 2020 г. в 77 регионах страны было оплачено 125 млн поездок.

Перевод бюджетной сферы на карту «Мир» не только повысил безопасность транзакций, но и в целом привел к сокращению издержек, связанных с обслуживанием карт. Так, по словам Аллы Бакиной, «в среднем тарифы платежной системы «Мир» на 20–70% ниже тех, которые предоставляют международные платежные системы. Это дает возможность банкам предоставлять продукты своим клиентам на более выгодных и интересных условиях».³⁸

6.4. Развитие социальных и нефинансовых сервисов

Создание национальной системы платежных карт позволило реализовать ряд со-

³⁸ Из интервью Аллы Бакиной министерству экономического развития Хабаровского края 29 марта 2017 г. URL: <https://minec.khabkrai.ru/events/Novosti/1394?ysclid=1505j0ed4a641434141> (дата обращения: 20.01.2022).

циальных сервисов. Прежде всего это инновационный сервис бесконтактных и мобильных платежей с использованием технологии NFC и приложения MirPay. Он оказался очень востребован среди продвинутых держателей карт «Мир» (8,6 млн платежей в 2020 г.), так как его использование во многих случаях выгодно с финансовой точки зрения (льготы по оплате, повышенный кэшбэк). С точки зрения социальной составляющей важнее то, что сервис бесконтактных платежей дал возможность пользоваться платежными инструментами людям с ограниченными возможностями. Специально для них разработаны карты «Мир» в виде браслетов и кулонов.

Другой пример — функционал карты «Мир» позволяет использовать ее как социальную карту (карта жителя, студенческая карта, транспортная карта). Эти функции реализованы уже в 15 регионах страны. Причем, по словам Аллы Бакиной, *«... речь не идет об универсальном сервисе, напротив — платформенное решение НСПК обеспечивает возможность максимально гибко подходить к потребностям каждого конкретного региона и даже каждой отдельно взятой организации, университета, школы»*.³⁹

Для многих экономически активных пользователей карт важна привязка фискальных чеков к банковским транзакциям по картам, этот сервис также реализован в НСПК, и в 2020 г. им воспользовались 8,5 млн пользователей карт «Мир».

6.5. Развитие экосистем на платежном рынке

Данный фактор связывается прежде всего с программами лояльности и запуском специальных предложений от компаний и организаций в рамках партнерских соглашений с НСПК.

Максим Лазырин, коммерческий директор платежной системы «Мир» в 2018 г.,

³⁹ Из интервью Аллы Бакиной журналу «Плас» 17.12.2018 г. URL: <https://cbr.ru/press/event/?id=5068> (дата обращения: 20.01.2022).

так описывал преимущества запущенной программы лояльности: *«Предложив рынку программу лояльности платежной системы «Мир», мы пошли дальше в отношениях с клиентами, партнерами и создали единую платформу, где встречаются банки, держатели карт и торгово-сервисные предприятия, и где каждый из них получает свою выгоду. При этом программа лояльности построена на абсолютно автоматизированном процессе»*⁴⁰.

Первая программа лояльности была запущена уже в декабре 2016 г. С одной стороны, этот фактор имеет явную финансовую составляющую — держатели карты «Мир» могут получать кэшбэк в размере до 10–15% от цены покупки. С другой стороны, такие программы способствуют целям (не обязательно финансовым) компаний-партнеров. Самый показательный пример — туристическая субсидия в виде кэшбэка на карту «Мир» в размере 20% от Ростуризма. Программа оказалась чрезвычайно востребованной — более 1 млрд руб. выплат с момента запуска этой государственной инициативы, которая сделала туристические поездки по России популярными и способствовала развитию многих российских регионов. В будущем АО «НСПК» планирует выстроить общенациональную платформу, где на едином портале любые торговые и сервисные предприятия страны смогут размещать свои предложения по акциям и преференциям для всех держателей карт «Мир».

В рамках развития дополнительных сервисов для прямых участников платежной системы создан авторизационно-клиринговый симулятор — сервис для тестирования эмиссии и эквайринга, и в 2020 г. этим сервисом воспользовались 64 банка и 8 платежных систем-партнеров.

⁴⁰ Из интервью Максима Лазырина информационно-аналитическому агентству УралБизнесКонсалтинг, 13 ноября 2018 г. URL: <https://mironline.ru/press-center/media-publications/13-11-2018-maksim-lazyrin-programma-loyalnosti-mir-sozdana-spetsialno-dlya-rossi/?ysclid=1505rpkbwn536586369> (дата обращения: 20.01.2022).

По словам Владимира Комлева, в 2021 г. в программе лояльности «Мир» было зарегистрировано уже 21,5 млн карт⁴¹.

6.6. Продвижение карт «Мир» на международные рынки

В начале реализации проекта Ольга Скоробогатова заявила: *«Мы хотим, чтобы наш продукт был конкурентоспособный. Это в том числе означает, что карта «Мир» должна приниматься не только внутри страны, но и за рубежом»*⁴². Усилия АО «НСПК» по продвижению карты «Мир» на международном рынке носили разноплановый характер. Прежде всего это подписание кобейджинговых соглашений с международными и другими национальными платежными системами. К 2021 г. карты «Мир» принимали уже в 11 странах мира.

Значимым вектором работы Банка России и АО «НСПК» является формирование единого платежного пространства стран Евразийского экономического сообщества. АО «НСПК» запустила трансграничные переводы на карты национальных платежных систем Узбекистана (Uzcard), Кыргызстана (Элкарт), Белоруссии (Белкарт).

Общая стратегия Банка России и АО «НСПК» в вопросе международной экспансии инструментов и сервисов платежной системы «Мир» заключается в постепенном освоении зарубежных стран с обеспечением проникновения сразу на уровне 50% и выше, чтобы карты «Мир» принимались прежде всего в тех странах, куда массово

ездят российские туристы. Как отметила Ольга Скоробогатова, — *«задача не охватить как можно больше территорий любыми способами, а подключать удобные для наших граждан страны, обеспечивая при этом надежность и безопасность работы карт «Мир»*⁴³.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ: УРОКИ ПРОЕКТА

Многие из вовлеченных в проект участников событий, специалистов финансового рынка отмечают главный урок проекта в том, что стратегический проект национального масштаба невозможен без сильной поддержки со стороны государства, законодательной власти и регулятора. Но руководство Банка России придерживается в этом вопросе несколько иной позиции — такая поддержка необходима лишь на начальном этапе. Протекционизм хорош только до определенного предела, когда проект начинает жить и развиваться сам по себе, потому что он необходим обществу и людям. Ольга Скоробогатова почеркнула: *«Роль государства и роль регулятора — отстаивать интересы рынка в целом и клиента в частности. Мы против навязывания или административного давления по каким-то продуктам или сервисам, которые гражданину неудобны и не нужны»*⁴⁴.

Амбициозность, масштабность и сложность проекта национальной системы платежных карт потребовали принятия множества решений (и организационных, и технических, и управленческих). Эти решения можно анализировать и оценивать каждое по отдельности, но вряд ли такой анализ даст уроки на будущее примени-

⁴¹ Из выступления Владимира Комлева на сессии «Туризм и индустрия гостепреимства: новые инвестиционные и технологические возможности для отрасли» в рамках ПМЭФ-2021, 5 июня 2021 г. URL: <https://mironline.ru/press-center/project-news/05-06-2021-vladimir-komlev-v-programme-loyalnosti-mira-zaregistrovano-21-5-mln/?ysclid=l505ufq4gi197590716> (дата обращения: 20.01.2022).

⁴² Из выступления Ольги Скоробогатовой в Государственной Думе 24.11.2021 г. URL: <https://video.duma.gov.ru/deputy/show/?id=1050&ysclid=l504h2mxv3806456314> (дата обращения: 20.01.2022).

⁴³ Из интервью Ольги Скоробогатовой газете «КоммерсантЪ», 27.10.2021 г. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5051059> (дата обращения: 20.01.2022).

⁴⁴ Из интервью Ольги Скоробогатовой газете «Ведомости», 30.01.2019 г. URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2019/01/30/792884-tsb-kartam-mir> (дата обращения: 20.01.2022).

тельно к другим большим национальным проектам. Настоящим уроком для подобных проектов будет анализ всего комплекса решений, примененных при построении платежной системы «Мир»: насколько каждое решение и все вместе они способствовали достижению целей проекта, насколько они были гибкими, в чем была их комплексность и где баланс между лучшим и минимально необходимым.

Говорят, любой большой проект начинается с шумихи, сопровождается неразберихой и заканчивается разочарованием. Российский проект национальной системы платежных карт «Мир» зарождался в тиши кабинетов, был реализован стремительно и продолжает свое триумфальное развитие. Почему этому проекту сопутствовал успех в отличие от других российских проектов карточных платежей?

«Мир» оказался успешным, потому что строился на прочном нормативно-законодательном фундаменте, заложенном государственной властью и Банком России. «Мир» живет активной жизнью и служит людям, бизнесу и государству. При этом в «Мире» заложено еще много возможностей, он построен так, что может расширяться и развиваться — не только вслед за временем, но и вместе с временем.

ПОСЛЕСЛОВИЕ

После начала специальной операции на Украине в феврале 2022 г. США, ЕС и ряд других стран ввели против России беспрецедентные санкции. Спустя месяц после их введения газета Wall Street Journal отметила: *«Западные санкции разрушили почти все звенья финансовой системы России, но есть одно большое исключение»* [Osipovich, Andriotis, 2022]. Этим исключением стал рынок розничных платежных услуг, который фактически не заметил введенных санкций. Председатель Банка России Эльвира Набиуллина 28 февраля 2022 г. констатировала: *«Национальная система платежных карт обрабатывает весь внутророссийский трафик по пла-*

*тежным картам. Карты международных платежных систем, выпущенные банками, попавшими под санкции, продолжают работать внутри страны, как обычно»*⁴⁵.

БЛАГОДАРНОСТИ

Авторы выражают особую благодарность за помощь в подготовке кейса Председателю Банка России Эльвире Набиуллиной; Первому заместителю Председателя Банка России Ольге Скоробогатовой; Заместителю председателя Банка России, члену Совета директоров Банка России Руслану Вестеровскому; Директору Департамента национальной платежной системы Банка России Алле Бакиной; Генеральному директору, председателю правления АО «НСПК» Владимиру Комлеву; Заместителю директора Департамента национальной платежной системы Банка России Денису Полякову; члену правления АО «НСПК», директору организационно-правового департамента Олегу Тишакову; Заместителю директора Юридического департамента Банка России Андрею Борисенко; Советнику Департамента регулирования расчетов Банка России Андрею Шамраеву; Директору Университета Банка России Андрею Афонину; Заместителю Директора Университета Банка России Ирине Драпуля.

Материалы кейса предназначены для обсуждения в ходе учебных занятий на программах управленческой подготовки различного уровня и не ставят своей задачей оценку управленческих решений и практик упомянутых в тексте компаний и организаций. При подготовке кейса использована внутренняя информация АО «НСПК», а также материалы открытых публикаций.

⁴⁵ Из выступления Эльвиры Набиуллиной на пресс-конференции 28.02.2022 г., URL: <https://ria.ru/20220228/ekonomika-1775603711.html> (дата обращения: 1.03.2022).

ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

Отчет АО «НСПК» за 2014 г. [Электронный ресурс]. <https://nspk.com/upload/iblock/>

сс4/annual_reports_%202014.pdf (дата обращения: 20.01.2022).

REFERENCES IN LATIN ALPHABET

Bank for International Settlements. Innovations in Retail Payments. Report of the Working Group. May 2012. 96p. [Electronic resource]. <http://www.bis.org/publ/cpss102.pdf> (accessed: 20.01.2022).

Osipovich A., Andriotis A. *Russia Built Parallel Payments System That Escaped Western Sanctions*. WSJ, 29.03.2022.

**TRANSLATION OF REFERENCES
IN RUSSIAN INTO ENGLISH**

Report of JSC “NSPK” for 2014. [Electronic resource]. <https://nspk.com/upload/iblock/>

сс4/annual_reports_%202014.pdf (accessed: 20.01.2022). (In Russian)

*Статья поступила в редакцию
30 мая 2022 г.*

*Принята к публикации
14 июня 2022 г.*

The creation of MIR: How the national payment card system originated in Russia

A.A.Golubeva, V.L.Okulov

Graduate School of Management, Saint Petersburg State University, Russia

The case presents and invites to analyze the history and development prospects of the Russia's Mir national payment card system, to consider the decisions made at different stages of the implementation of this national-scale project and their impact on the results of the project. The creation of the national payment card system Mir is not just the most complex infrastructure project in the field of financial technologies, but also a strategic project that has significantly influenced the economic and social processes in Russia. Among the most significant goals of the project there are: ensuring the sovereignty and security of the Russian financial system, developing new opportunities for the targeted use of budgetary funds, and promoting modern digital technologies in people's daily lives. The case can be used during training sessions in economic and financial disciplines, strategic management and public administration.

Keywords: national payment system, Mir payment card, Bank of Russia, NSPK JSC.

For citation: Golubeva A.A., Okulov V.L. 2021. The creation of MIR: How the national payment card system originated in Russia. *Russian Management Journal* 19 (4): 592–613. (In Russian)

*Initial Submission: May 30, 2022
Final Version Accepted: June 14, 2022*