

Введение. Бизнес, который кажется технологическим

Покупатель нажал «Оплатить», магазин увидел успешную операцию, а деньги на его счёт ещё не пришли. В этом промежутке и находится платёжный бизнес. Кто подтвердил операцию? Кто должен перечислить средства? Что произойдёт, если покупатель оспорит платёж, банк задержит расчёт или магазин исчезнет до доставки товара? Пользователь видит один результат. За ним стоят несколько договоров, систем учёта и участников, каждый со своей ответственностью.

Платёжный провайдер, Payment Service Provider (PSP), помогает клиенту принимать и отправлять платежи. Под этим названием работают разные компании: технические шлюзы, оркестраторы, агрегаторы, эквайеры, институты электронных денег и сервисы переводов. Одни передают данные, другие участвуют в движении средств и принимают финансовые обязательства. Технология может быть их главным конкурентным преимуществом, но сама по себе не даёт права распоряжаться клиентскими деньгами и не обеспечивает доступ к банковской инфраструктуре.

Устойчивость провайдера зависит от согласованности трёх областей. Правовая модель определяет разрешённые услуги и ответственность. Банковские и сетевые отношения дают возможность проводить расчёты. Операционные процессы позволяют учитывать обязательства, контролировать риски и исполнять договоры. Объём обязанностей в каждой области зависит от роли компании. Для технического шлюза и для организации, которая хранит клиентские средства, он принципиально различается.

Есть у платёжного бизнеса и особенность, знакомая читателю «Белого финтех»: доход, деньги и риск меняются по разным календарям. Услуга может быть оказана сегодня, комиссия получена позже, а спор по операции возникнуть спустя недели. При этом перевод всей суммы покупки через счёт провайдера не делает эту сумму его выручкой. Финансовая модель должна отдельно показать заработанную комиссию, собственные расходы, обязательства перед клиентами и деньги, которыми компания вправе распоряжаться.

Поэтому создание платёжной компании начинается с описания её роли. Кто заключает договор с мерчантом, кто принимает деньги, на чьём счёте

они находятся и кто отвечает за возврат? Ответы определяют лицензионный периметр, требования к капиталу, состав команды и устройство платформы. Для некоторых технических моделей платёжная лицензия не нужна; для других собственная авторизация либо допустимая партнёрская конструкция составляет условие работы. Эту границу нельзя установить по названию продукта.

Центральный вопрос книги — как соединить эти решения в работающий бизнес. Его нельзя оценить по качеству одного API или по величине обработанного оборота. Нужно проследить весь путь операции: от обещания клиенту и решения банка до записи в учёте, расчёта, возможного возврата и окончательного финансового результата. На этом пути становятся видны как источники прибыли, так и обязательства, способные её уничтожить.

Книга адресована основателям и руководителям платёжных компаний, инвесторам, продуктовым и техническим командам, финансовым специалистам и сотрудникам управления рисками. Она продолжает разговор об устройстве финансового бизнеса, начатый в «Белом финтехе», но читается самостоятельно. Здесь платёжная компания становится главным предметом исследования: её продукт, экономика, инфраструктура и способность выполнить обещание клиенту.

Как читать эту книгу

Главы 1–4 объясняют модель, запуск, риски и экономику. Главы 5–10 посвящены рынкам, 11–16 — отраслевым продуктам. Последние главы дают инструменты проверки проекта. Каждый блок можно читать отдельно, возвращаясь к общим определениям и финансовому примеру.

В тексте PSP — деловое обозначение платёжного провайдера, а не универсальный юридический статус. Когда речь идёт об обязанности по закону, существенны страна, вид услуги и категория организации. Публичные кейсы показывают отдельные механизмы успеха или сбоя; один кейс не доказывает, что тот же результат неизбежен для всей отрасли.

Факты и регуляторные положения проверялись к 14 октября 2026 года. Исторические данные привязаны к периоду, заявления компаний обозначены, расчётные примеры условны. Первичные документы доступны по сноскам и в перечне источников.

Часть первая. Устройство платёжного бизнеса

Глава 1. PSP как бизнес-модель

1.1. Место PSP в платёжной цепочке

Прежде чем проектировать платёжную компанию, нужно определить её место в транзакционной цепочке рынка. От этой роли зависит большинство последующих решений: потребуется ли лицензия, какие банки-партнёры нужны, как будет устроена технологическая платформа, как распределяются риски и, в конечном счёте, откуда возьмётся доход.

В упрощённой схеме карточной покупки участвуют держатель карты, мерчант, провайдер, эквайер, карточная система и эмитент. Несколько ролей может выполнять одна группа компаний. Это важно: число брендов на схеме не всегда совпадает с числом договоров и ответственных юридических лиц.

Мерчант (merchant) — продавец товаров или услуг, принимающий оплату от покупателей.

Payment Service Provider (PSP), платёжный провайдер — компания, которая даёт мерчанту единый интерфейс к платёжной инфраструктуре. Вместо интеграции с каждым банком и платёжной системой по отдельности мерчант получает одну точку подключения через API, SDK или готовый платёжный интерфейс.

Эквайер (acquirer) — участник карточной системы, который обслуживает приём платежей мерчантом и отвечает перед системой за свою эквайринговую деятельность. Выплату мерчанту он может направлять на счёт в другом банке: открытие расчётного счёта именно у эквайера не составляет универсального условия. Договор определяет сроки перечисления, удержания и ответственность за споры.

Карточная платёжная система (card scheme) — Visa, Mastercard, UnionPay, «Мир» и другие международные или национальные сети. Они маршрутизируют транзакции между банками, устанавливают правила проведения операций, задают размер interchange, требования к

безопасности и комплаенсу, а также применяют санкции за нарушение этих правил.

Эмитент (issuer) — банк, выпустивший карту покупателя. Он принимает решение об авторизации операции и несёт кредитный риск по своему клиенту.

Исторически PSP появились как способ избавить мерчантов от прямой интеграции с многочисленными банками и платёжными системами в разных странах. Однако сегодня платёжный провайдер редко ограничивается ролью технологического шлюза. По мере роста многие компании стремятся получить контроль над всё большей частью платёжной цепочки. Одни становятся лицензированными эквайерами или получают статус Electronic Money Institution (EMI), другие развивают собственные системы маршрутизации платежей, управления рисками и оркестрации поверх инфраструктуры банков-партнёров. Причина проста: контроль над расчётным циклом, рисками и движением денег во многом задаёт долгосрочную конкурентоспособность и прибыльность PSP.

1.2. Основные архетипы PSP-бизнеса

Прежде чем переходить к лицензированию и финансовой модели, нужно чётко разделить основные архитектурные модели платёжного бизнеса. Подобно тому как при моделировании микрофинансовой организации принципиально различать PDL, Installment и POS-кредитование, при проектировании PSP необходимо определить, какой продуктовый архетип лежит в основе компании. Попытка объединить несколько моделей в единую регуляторную или операционную конструкцию на раннем этапе нередко кажется способом сократить расходы, однако, может привести к необходимости почти полного перепроектирования бизнеса.

Payment Gateway. Самая простая с регуляторной точки зрения модель. Компания не хранит денежные средства клиентов и не участвует в расчётах, а обеспечивает передачу и обработку информации между мерчантом и партнёрским эквайером. В большинстве юрисдикций такой технический шлюз может не требовать лицензии платёжного института. Однако участие в расчётном процессе или временное удержание денежных средств, даже на непродолжительный период, обычно существенно меняет регуляторный статус компании.

Payment Facilitator (PayFac). Агрегатор заключает мастер-договор с эквайером и подключает множество субмерчантов в рамках собственной инфраструктуры. Он принимает на себя онбординг, KYB, мониторинг рисков и часть претензионной работы, включая chargeback. Такая модель значительно сокращает время подключения новых клиентов, однако требует отлаженной системы управления рисками и комплаенса, поскольку эквайер фактически делегирует агрегатору часть своих контрольных функций.

Эквайер (Principal Acquirer). Компания получает прямое членство в международных или национальных карточных системах, самостоятельно обслуживает мерчантов и несёт прямую ответственность перед платёжными сетями за расчёты и управление рисками. Модель требует значительного капитала; её прибыльность зависит от масштаба, тарифов и риска, а не следует из самого статуса. В большинстве стран для неё требуется банковская либо специализированная платёжная лицензия.

Electronic Money Institution (EMI). Компания выпускает электронные денежные средства, предоставляет клиентам платёжные счета или электронные кошельки и обеспечивает хранение, переводы и расчёты внутри собственной платёжной инфраструктуры. Эту модель широко используют небанки, цифровые кошельки и сервисы международных денежных переводов. В большинстве развитых юрисдикций она требует лицензии Electronic Money Institution.

Payment Orchestration. Оркестратор не участвует в движении денежных средств, а управляет маршрутизацией платежей между несколькими эквайерами и PSP. За счёт интеллектуального выбора маршрута, повторных попыток проведения операций и резервирования платёжных каналов такие компании помогают мерчантам повышать долю успешных авторизаций и снижать операционные потери. Конкурентное преимущество этой модели строится прежде всего на технологиях, аналитике и данных, а не на лицензии.

Cross-border Remittance/FX PSP. Этот архетип специализируется на международных денежных переводах и мультивалютных расчётах. Его основная компетенция — не эквайринг и не процессинг банковских карт, а управление валютной ликвидностью, корреспондентскими отношениями, локальными платёжными рельсами и механизмами международных расчётов. Классические представители сегмента — Wise и Western Union.

Эти архетипы различаются по роли в движении денег, характеру обязательств, регулированию и источникам дохода. Крупная группа может сочетать несколько моделей, но каждая функция должна иметь определённого исполнителя. Переход от шлюза к PayFac или собственной регулируемой инфраструктуре — возможная траектория, а не обязательная лестница развития. Для команды важнее выбрать управляемый первый продукт и заранее понять, какие новые обязанности появятся при расширении.

1.3. Источники дохода

У PSP может быть несколько источников дохода. Их следует моделировать отдельно, если у них различаются база начисления, расходы, риск и момент получения денег. Единая усреднённая ставка допустима для обзорного показателя, но не должна скрывать условия, от которых зависит результат.

Основной источник дохода карточного провайдера — плата мерчанта за обработку операций. Merchant Discount Rate (MDR) обозначает тариф, часто сочетающий процент и фиксированную сумму. Для управленческого анализа в книге используется net revenue: комиссия после вычета interchange, комиссии сети и непосредственно относимой стоимости эквайринговой инфраструктуры. Это показатель экономики услуги. Представление выручки в бухгалтерской отчётности — на валовой или чистой основе — определяется применимыми стандартами и ролью принципала либо агента; нельзя автоматически объявлять полный MDR ошибочной бухгалтерской выручкой.¹

С развитием бизнеса всё большую роль начинают играть дополнительные сервисы. Многие PSP монетизируют антифрод, инструменты аналитики для мерчантов, подписки на расширенные API, повышенный уровень SLA, мгновенные выплаты (instant payout), white-label платформы и другие инфраструктурные продукты. Эти направления зачастую заметно маржинальнее классического эквайринга, поскольку их стоимость задаётся не тарифами карточных систем, а собственной продуктовой стратегией компании.

В международных продуктах отдельным источником дохода бывает конвертация валют. Её экономику считают после стоимости исполнения,

¹ [IFRS Foundation. Post-implementation Review of IFRS 15: principal versus agent considerations](#). См. источник 1 в перечне документов.

хеджирования и валютной ликвидности. FX-маржа может быть существенной, но сама по себе разница между курсом клиенту и выбранным рыночным ориентиром ещё не равна прибыли компании.

В ряде юрисдикций дополнительным источником дохода может быть процентный доход от временного размещения клиентских средств (float income). Если законодательство допускает такую практику и она не противоречит требованиям safeguarding, средства, находящиеся между моментом поступления платежа и окончательным расчётом с мерчантом, могут размещаться в высоколиквидных инструментах. Возможность получения такого дохода целиком зависит от требований конкретного регулятора и не универсальна для всех стран.

Наконец, компании, развивающие направление card issuing, получают дополнительную выручку за счёт выпуска и обслуживания платёжных карт, BIN-спонсорства и сопутствующих сервисов. Такую модель широко используют необанки, корпоративные карточные программы и финтех-платформы, и она постепенно превращается из вспомогательного направления в самостоятельный источник дохода.

Диверсификация доходов полезна, когда новые услуги востребованы и их вклад измерим. Компания может оставаться устойчивой и с узким продуктом. Число тарифных строк не является признаком зрелости, если поддержка каждой новой услуги создаёт больше затрат и риска, чем дохода.

1.4. Основные метрики бизнеса

Для оценки платёжного провайдера — будь то внутренняя управленческая аналитика, подготовка инвестиционного меморандума, due diligence или построение финансовой модели — нужен единый набор показателей, отражающих реальную экономику бизнеса. Смотреть на PSP только через объём обработанных платежей или размер выручки недостаточно: компании с сопоставимым TPV могут принципиально отличаться по прибыльности, структуре риска и качеству клиентского портфеля.

Базовая метрика — общий объём платежей (Total Payment Volume, TPV), совокупный объём операций, прошедших через платформу за период. TPV характеризует масштаб бизнеса, но почти ничего не говорит о его эффективности и уж тем более о прибыли. Компания может показывать стремительный рост оборотов и одновременно снижать собственную

прибыльность, если использует демпинговые тарифы или активно субсидирует привлечение новых мерчантов. Две PSP с одинаковым TPV могут иметь совершенно разную экономику: одна работает с низкорисковыми enterprise-клиентами на тонкой марже, другая — с малым бизнесом при высоком take rate, высоком churn и дорогом онбординге. Их TPV совпадает, а прибыль, риск и стоимость бизнеса — нет.

В книге net take rate означает отношение net revenue к TPV. В публичной отчётности термин take rate может определяться иначе, поэтому сравнение начинают с формулы и периметра. Нужно проверить, включены ли дополнительные услуги, FX и процентные доходы и какой именно оборот стоит в знаменателе.

Дополнительно можно рассчитать долю net revenue в общей комиссии мерчанта. Здесь этот показатель обозначается как net revenue margin. Это управленческая метрика данного анализа, а не универсальный стандарт отчётности. Она показывает, какая часть комиссии остаётся после включённых в определение инфраструктурных затрат; бухгалтерское представление выручки обсуждается отдельно в главе 4.

Merchant churn описывает прекращение активности или ухода клиентов по принятому определению. Для PSP полезно одновременно считать отток по числу мерчантов и по доходу: потеря одного крупного клиента может быть незаметна в первом показателе. Net revenue retention оценивает изменение дохода одной и той же когорты с учётом роста, сокращения и оттока, исключая новых клиентов. Формулу и сравниваемый период фиксируют заранее.

Индикаторы качества риск-менеджмента — chargeback ratio и fraud rate, доля оспоренных и мошеннических транзакций соответственно. Превышение пороговых значений, установленных карточными системами, не только приводит к финансовым потерям, но и может стать причиной включения компании в программы мониторинга Visa, Mastercard и других платёжных систем. Если ситуация не исправляется, за этим следуют существенные штрафы, ограничение деятельности или прекращение сотрудничества со стороны инфраструктурных партнёров.

Эффективность коммерческой модели оценивается через стоимость привлечения мерчанта (Merchant CAC) и совокупную приведённую стоимость ожидаемой прибыли за весь период сотрудничества (Merchant

LTV). Их соотношение — один из основных индикаторов устойчивости юнит-экономики; подробно оно разбирается в главе 4.

Approval rate показывает долю одобренных авторизаций среди определённых попыток авторизации. Он отличается от конверсии заказа в оплату: покупатель мог уйти ещё до запроса к эмитенту. Повторы также меняют знаменатель. Поэтому для оценки продукта полезно отдельно считать успешную первую попытку, конечный успех по заказу и потери от риска. Повышение одобрения полезно лишь с учётом его цены и дополнительных потерь.

Набор метрик должен быть согласован между финансами, продуктом и риском. Для каждого показателя нужны определение, источник, период и ответственный. Так один и тот же рост оборота не будет одновременно объявляться ростом дохода, улучшением конверсии и снижением риска без отдельного расчёта каждого эффекта.

1.5. Сводное сравнение архетипов

Архетипы ниже сопоставлены по характеру нагрузки на капитал и источнику экономического результата. Это качественное сравнение. Универсального срока выхода на прибыль для шлюза, PayFac или EMI нет: его определяют договоры, расходы, темп подключения клиентов и структура риска. Срок окупаемости рассчитывается в модели конкретной компании, как показано в главе 4.

Таблица 1. Архетипы платёжного бизнеса и условия их экономики

Модель	Что продаёт	Главная зависимость	Что проверять в экономике
Gateway	Передачу и обработку платёжных данных	Эквайер, доступность интеграции	Плата за запрос, активность клиентов, поддержка
PayFac	Подключение и обслуживание субмерчантов	Эквайер, качество портфеля	Чистая комиссия, потери, резервы, сопровождение
Эквайер	Приём карт и расчётные обязательства	Карточная система и расчётная инфраструктура	Масштаб, капитал, стоимость расчёта и риска
EMI	Электронные деньги и связанные услуги	Защита средств и доступ к платёжным каналам	Доход от услуг, стоимость контроля и обслуживания

Модель	Что продаёт	Главная зависимость	Что проверять в экономике
Оркестратор	Маршрутизацию и управление интеграциями	Данные и работоспособность подключённых каналов	Цена маршрутизации, эффект для клиента, разработка
Переводы / FX	Доставку средств и конвертацию	Локальные партнёры и валютная ликвидность	Чистая комиссия, FX-результат, фондирование

Таблица не указывает на единственно правильную модель, а задаёт систему координат для решения, которое подробно разбирается в разделе 2.1. Чем выше регуляторная нагрузка и капиталоемкость выбранного архетипа, тем точнее команда должна оценить собственный финансовый и временной ресурс. Вопрос не только в том, способна ли компания получить лицензии и построить инфраструктуру, но и в том, хватит ли ей капитала дойти до положительной юнит-экономики раньше, чем потребуется новый раунд финансирования. Несовпадение длительного регуляторного цикла с более коротким горизонтом доступного фондирования — то, что основатели чаще всего недооценивают при стратегическом планировании.

1.6. Один платёж: от намерения до расчёта

Рассмотрим условную покупку на 100 денежных единиц. Покупатель видит её как одно действие. Для платёжной платформы это последовательность событий, каждое из которых меняет разные права и обязательства. Важно не только провести успешный сценарий, но и сохранить смысл каждого состояния, когда ответ потерялся или операция остановилась посередине.

Сначала мерчант создаёт заказ и платёжное намерение. Заказ относится к товару или услуге, а намерение — к попытке заплатить. У одного заказа может быть несколько попыток: покупатель меняет карту или повторяет действие после ошибки. Платформа должна связывать попытки с заказом, не превращая каждую новую попытку в новую покупку.

Авторизация означает, что эмитент одобрил операцию в рамках данного сценария. Она ещё не тождественна окончательному зачислению денег мерчанту. В двухстадийном процессе за авторизацией следует подтверждение списания — capture; возможна и отмена авторизации. В одностадийной интеграции эти шаги скрыты за одним действием, но ограничения расчётной системы от этого не исчезают. Названия и детали состояний зависят от метода оплаты.

Далее сведения об операции проходят предусмотренный системой обмен, а денежные обязательства исполняются в расчётах между участниками.

Выплата мерчанту может иметь отдельный календарь. Если договорный тариф составляет 2,5 единицы, а удержание резерва — 5 единиц, мерчант может получить 92,5. Из оставшихся сумм 5 продолжают быть обязательством по резерву; 2,5 требуют распределения между доходом провайдера и стоимостью инфраструктуры. Все 7,5 единицы нельзя признать заработком PSP.

Предположим, мерчант затем оформляет полный возврат. Нужно установить, кто фондирует его сейчас, возвращается ли первоначальная комиссия и как меняется резерв. Эти условия определяются договорами и правилами метода оплаты. Возврат должен ссылаться на исходную операцию и иметь собственные состояния: создан, принят, исполнен либо отклонён. Нельзя считать его завершённым только потому, что запрос ушёл из системы.

Оспаривание — другой процесс. Покупатель может обратиться к эмитенту, после чего возникает спор по правилам карточной системы. Он не заменяет возврат и не обязательно означает доказанное мошенничество. Платформа должна связать спор с платежом, проверить ранее выполненные возвраты и не допустить двойного возмещения. Итоговая потеря зависит от результата спора, возмещения мерчантом и доступного обеспечения.

Из этой последовательности следуют три требования к продукту. У каждого события должен быть устойчивый идентификатор. У каждого денежного изменения — основание в учёте. У каждого неопределённого состояния — способ получить окончательный результат. Кнопка «Повторить» без этих условий может увеличить оборот дважды, а реальную покупку оставить одной.

Та же логика переносится на банковский перевод, электронный кошелёк или мгновенный платёж, но состояния и возможности отмены будут другими. Универсальная модель PSP должна унифицировать наблюдение за операциями, сохраняя существенные различия методов. Именно здесь заканчивается простая интеграция API и начинается платёжная архитектура.

Глава 2. От идеи до работающей платёжной компании

Создание платёжной компании редко идёт по заранее составленному плану, в котором каждый следующий этап начинается только после завершения предыдущего. Большинство основных решений принимается параллельно. Пока команда проектирует юридическую структуру, одновременно обсуждаются требования будущей лицензии, ведутся переговоры с банками-партнёрами, разрабатывается технологическая платформа, формируется система комплаенса и решаются вопросы финансирования. Каждое из этих направлений влияет на остальные, поэтому ошибка, допущенная на раннем этапе, нередко требует пересмотра уже принятых решений в совершенно другой части проекта.

В этой главе полный цикл создания PSP рассмотрен в той последовательности, в которой такие решения обычно принимаются. Многие процессы при этом идут одновременно, а отдельные этапы неоднократно возвращаются на доработку по мере изменения требований регулятора, банков-партнёров или выбранной бизнес-модели.

2.1. Стратегическое позиционирование и выбор ниши

Первое стратегическое решение при создании PSP — определить, какой бизнес предстоит построить. Формулировка «мы хотим создать платёжную компанию» — не стратегия: за ней могут скрываться десятки принципиально разных моделей с разными требованиями к капиталу, лицензированию, технологии и управлению рисками. Ошибка, допущенная на этом этапе, редко проявляется сразу, однако впоследствии она становится причиной большинства дорогостоящих изменений в архитектуре бизнеса. Регуляторная архитектура — какие лицензии, в какой последовательности, в каких юридических лицах и через каких партнёров — проектируется до начала разработки продукта, а не подгоняется под уже написанный код.

Прежде всего нужно определить, с каким типом мерчантов будет работать компания. Потребности микробизнеса, малого и среднего бизнеса, крупных корпоративных клиентов, маркетплейсов или high-risk отраслей — iGaming, форекс, криптоиндустрия, цифровой контент, adult-сервисы, туристический сектор — существенно различаются. Вместе с целевой

аудиторией меняются стоимость привлечения клиентов, требования к скорости подключения, уровень технической поддержки, допустимый риск и структура будущих доходов.

Следующий вопрос — география бизнеса. Работа только на внутреннем рынке требует совершенно иной архитектуры, чем обслуживание трансграничной электронной коммерции или мультюрисдикционная платформа. От выбранной стратегии зависит не только набор лицензий, но и последовательность их получения, структура юридических лиц, требования к банковским партнёрам и будущая операционная модель.

Заранее следует решить и то, какой архитектурный тип PSP станет отправной точкой, а какой рассматривается как долгосрочная цель. Попытка сразу выйти на рынок в роли полноценного эквайера выглядит привлекательной лишь теоретически. Многие успешные игроки начинали с модели payment gateway или PayFac, используя инфраструктуру лицензированных партнёров, и лишь после достижения нужного масштаба переходили к собственному лицензированию и более глубокому контролю над платёжной цепочкой.

Отдельного внимания заслуживает модель монетизации. Одни компании делают ставку на комиссионный доход от обработки платежей, другие развивают подписочную SaaS-модель, третьи постепенно смещают акцент в сторону сервисов с более высокой добавленной стоимостью — аналитики, антифрода, кредитования мерчантов, embedded finance или других финансовых продуктов. От выбранного подхода зависят и структура доходов, и дальнейшие продуктовые приоритеты.

Наконец, ещё до начала проекта нужно объективно оценить готовность учредителей и инвесторов принять регуляторный риск. Если команда располагает капиталом, достаточным для прохождения полного лицензионного цикла, можно сразу строить инфраструктуру под собственную лицензию. Если же принципиален быстрый выход на рынок, разумнее нередко оказывается запуск через лицензированного партнёра — например, в модели agent of EMI или субагрегатора — с последующим переходом к собственной регуляторной инфраструктуре.

Ответы на эти вопросы формируют основу инвестиционного меморандума и бизнес-плана. В дальнейшем эти документы становятся отправной точкой для взаимодействия с потенциальными инвесторами, банками-партнёрами и регуляторами. В большинстве юрисдикций

детализированный бизнес-план с финансовыми прогнозами на три года входит в обязательный состав лицензионного досье и рассматривается как один из основных документов при принятии решения о выдаче лицензии.

2.2. Юридическая архитектура

Корпоративная структура следует из функций и географии. Для небольшого проекта может быть достаточно одного юридического лица; международная группа может включать холдинг, регулируемые организации и технологическую компанию. Отдельное юридическое лицо создают ради понятной задачи — управления, инвестиций, разрешённой деятельности или договорных отношений. Само по себе усложнение схемы не повышает надёжность.

Разделение юридических лиц позволяет яснее распределить активы, обязательства и функции, но не изолирует риски автоматически. Регулятор может учитывать группу, общих владельцев, связанные операции и зависимость от единой технологии. Косвенная смена контроля через холдинг также может требовать согласования. Вынос разработки в отдельную компанию не выводит её критические услуги из требований к аутсорсингу регулируемой организации.

Структуру полезно оценить до лицензирования: кто будет инвестировать, владеть интеллектуальной собственностью, заключать клиентские договоры и финансировать убытки. Будущую реструктуризацию нельзя считать чисто корпоративной формальностью. Её влияние на разрешения, налоги, договоры и доступ к клиентским данным проверяют до сделки, а необходимые сроки включают в план.

2.3. Лицензирование: своя лицензия или партнёрская модель

Компания может получать собственную авторизацию или участвовать в допустимой партнёрской модели. Важно различать агента платёжного института, технического подрядчика, дистрибьютора электронных денег и коммерческое white-label решение. Эти названия не взаимозаменяемы. Например, термин appointed representative из других регулируемых сфер нельзя без проверки использовать как общее основание оказания платёжных услуг.

Партнёрская модель может сократить объём собственной инфраструктуры и ускорить запуск, если партнёр уже допускает нужный продукт и

клиентов. Но она не отменяет проверку компании, договоры, обязательные регистрации, обучение и исполнение переданных контрольных функций. До первой операции нужно установить, что делает партнёр, что делает команда и где заканчивается допустимый периметр.

Однако у скорости есть цена. Часть комиссионного дохода остаётся у владельца лицензии и инфраструктуры, что снижает потенциальную маржинальность бизнеса. Продукт развивается в рамках ограничений, установленных партнёром: новые сценарии использования, отдельные категории клиентов или выход в дополнительные юрисдикции могут потребовать его согласования либо оказаться невозможными. Есть и стратегический риск. Владелец лицензий регулярно пересматривают коммерческие условия, меняют риск-аппетит или вовсе прекращают сотрудничество с отдельными категориями клиентов. Такие ситуации неоднократно возникали на рынке *embedded finance*; один из самых показательных примеров разбирается на кейсе *Railsr* в главе 7.

Собственная авторизация даёт больше самостоятельности в пределах разрешённых услуг, но сохраняет зависимость от банков, сетей и поставщиков. Её экономический эффект оценивают после расходов на управление, капитал и контроль. Она не гарантирует максимальной маржи или конкурентного преимущества: эти результаты зависят от продукта и масштаба.

Поэтапный переход возможен, когда партнёрская модель позволяет проверить спрос, а будущая собственная инфраструктура имеет обоснованную экономику. Универсального порога TPV для такого перехода нет. Сравнивают дополнительные доходы и экономию с постоянными расходами, капиталом, стоимостью миграции и новыми рисками. Важен также срок возврата вложений при задержке разрешения или роста.

2.4. Банковские и *card scheme* партнёрства

Даже собственная платёжная авторизация не даёт автоматического доступа ко всем расчётным системам. Возможность прямого участия и открытия расчётного счёта в центральном банке зависит от страны и требований конкретной системы; в ряде рынков доступ небанковских провайдеров развивается. Поэтому нельзя строить модель на общем утверждении, что

PSP всегда может либо никогда не может рассчитываться напрямую. Доступ проверяют отдельно от лицензии.²

Расчётный банк обеспечивает согласованные банковские функции в платёжной цепочке. Конкретная роль различается: расчёт по карточной системе, приём поступлений, выплаты или хранение защищённых средств могут находиться у разных банков. В карте инфраструктуры эти функции нужно разделить. Потеря одного банка способна остановить соответствующий процесс, даже если остальные счета и API продолжают работать.

Доступ к Visa или Mastercard организуют по правилам участия соответствующей системы. Прямое членство требует оценки организации, финансовой и операционной готовности и согласования разрешённой деятельности. Его срок и условия нельзя вывести только из наличия банковской или платёжной лицензии. В плане проекта следует отдельно показать сетевой допуск, техническую сертификацию и готовность к расчётам.

Спонсорская модель предполагает участие через уже допущенного участника системы. BIN-спонсорство особенно характерно для карточных программ; его не следует автоматически отождествлять с любой договорённостью по эквайрингу. В каждом случае нужно знать, какая сторона отвечает перед сетью, кто проводит расчёт и кто возмещает потери. Более быстрый старт оплачивается комиссией, ограничениями и зависимостью от политики партнёра.

Концентрацию инфраструктуры оценивают по последствиям отказа. Второй партнёр полезен, если он действительно способен принять нужных клиентов и объём, обеспечен ликвидностью и прошёл тестирование. Для небольшого проекта немедленное дублирование всего может быть непосильным; тогда руководство должно понимать предел зависимости и иметь исполнимый план восстановления или прекращения услуг. Резервный договор без готового процесса не обеспечивает непрерывности.

2.5. Технологическая инфраструктура

Технологическая платформа PSP — совокупность взаимосвязанных компонентов, каждый из которых отвечает за определённый этап

² [Bank of England. Response on reviewing access to RTGS accounts for settlement, 8 April 2025](#). См. источник 2 в перечне документов.

обработки платежа. При её проектировании приоритетом становятся не только производительность и скорость разработки, но и соответствие требованиям регуляторов, возможность последующего аудита, отказоустойчивость, масштабируемость и защита данных. Ошибки на уровне базовой архитектуры, как правило, обходятся значительно дороже, чем доработка отдельных функций после запуска.

Платёжный шлюз принимает и передаёт запросы, поддерживает интеграцию и может использовать токенизацию карточных данных. Сокращение PCI DSS-периметра зависит от конкретной реализации: замена номера карты токеном не делает любую систему автоматически безопасной или исключённой из проверки. В API также нужны идентификаторы, идемпотентность, защита от повторов, ограничение нагрузки и журнал событий. Совместимость версий должна позволять обновлять платформу без внезапной поломки клиентских интеграций.

Следующий уровень — payment orchestration, отвечающий за маршрутизацию транзакций между несколькими эквайерами и платёжными методами. Интеллектуальный роутинг повышает approval rate, снижает стоимость обработки и подбирает оптимальный маршрут для каждой операции. Одновременно orchestration управляет политиками повторной отправки транзакций (retry logic). Не каждый отказ означает окончательное отклонение платежа: часть ошибок связана с временной недоступностью эквайера, перегрузкой инфраструктуры или сетевыми сбоями. В таких случаях система может автоматически повторить попытку через тот же или альтернативный канал. Однако механизм повторной обработки требует строгого контроля: некорректная реализация ведёт к двойным списаниям, нарушению правил карточных систем и финансовым потерям. Решения о повторной отправке обычно принимаются на основе кодов ответов эквайеров, временных интервалов, бизнес-правил и механизмов идемпотентности.

Неотъемлемая часть платформы — risk engine, оценивающий транзакции в режиме реального времени. Он объединяет правила принятия решений, модели машинного обучения, интеграции с 3-D Secure и другими механизмами строгой аутентификации клиента (Strong Customer Authentication, SCA), а также инструменты противодействия мошенничеству. Антифрод-системы анализируют не только параметры самой операции, но и поведение пользователя, характеристики устройства, геолокацию, IP-адрес, историю предыдущих транзакций и десятки других

факторов. Решение должно приниматься за доли секунды, почти не увеличивая время обработки платежа.

Финансовое ядро платформы — ledger, учётная система с двойной записью и воспроизводимой историей операций. Равенство дебета и кредита проверяет целостность записей, но не подтверждает их соответствие реальным деньгам: ошибочная операция тоже может быть сбалансирована. Поэтому ledger становится согласованным источником внутренних остатков только вместе с контролями полноты, прав доступа и внешней сверкой. Расхождение с банковской выпиской или отчётом партнёра расследуют, а не разрешают заранее в пользу одной системы. Историю сохраняют; исправления оформляют отдельными корректирующими записями с основанием и связью с исходной операцией.

Reconciliation — сопоставление независимых записей о тех же обязательствах и движениях средств. Сверяют ledger, отчёты эквайеров и сетей, банковские выписки и реестры выплат. Не каждое расхождение означает убыток: возможны разные даты отсечения, комиссии, валютная переоценка и ещё не завершившийся расчёт. Для каждого расхождения нужны сумма, валюта, причина, ответственный и срок устранения. Отдельно контролируют возраст невыясненных сумм. Сходящийся общий остаток не исключает ошибок в распределении между клиентами.³

Онбординг соединяет сбор данных, KYB, оценку риска и решение о подключении. Автоматизация помогает проверять реестры и выявлять несоответствия, но ручная работа может понадобиться любому клиенту, если данных недостаточно или структура сложна. Важен не процент автоматизации сам по себе, а качество решения и возможность восстановить его основания.

Выбор между собственной разработкой и готовыми решениями зависит от стадии развития компании. На раннем этапе большинство PSP комбинируют несколько внешних продуктов — например, white-label gateway, сторонний антифрод или сервисы KYB. По мере роста объёма операций наиболее критичные для экономики бизнеса компоненты постепенно переносятся во внутреннюю разработку. В первую очередь это касается orchestration, risk engine и ledger: они сильнее всего влияют на качество сервиса, конверсию платежей, стоимость обработки операций и долгосрочную конкурентоспособность платформы.

³ [FDIC. Proposed Recordkeeping for Custodial Accounts, 17 September 2024](#). См. источник 3 в перечне документов.

Независимо от выбранной архитектуры все перечисленные компоненты должны проектироваться как единая система, а не как набор отдельных сервисов. На ранних этапах стартапы часто объединяют несколько функций в одном приложении, чтобы быстрее вывести продукт на рынок, и для стартового объёма это разумное решение: монолит с чистыми границами между модулями проще поддерживать и аудировать, чем преждевременно распределённую систему. С ростом нагрузки такая архитектура может стать ограничением, и тогда отдельные компоненты — чаще всего *orchestration*, *risk engine* и *ledger* — выделяются в самостоятельные сервисы, которые масштабируются и обновляются независимо, сохраняя целостность данных и непрерывность платёжного процесса. Критерий здесь не мода на микросервисы, а соответствие архитектуры реальному масштабу, нагрузке и требованиям аудита.

2.6. Комплаенс-функция

Комплаенс в платёжной компании — часть продукта и самостоятельная статья расходов и один из несущих элементов операционной модели. От его качества зависит не только получение лицензии, но и сохранение отношений с банками, карточными системами и другими инфраструктурными партнёрами. Для регулятора эффективная система комплаенса — обязательное условие допуска на рынок, а для партнёров — подтверждение того, что операционные, санкционные и репутационные риски находятся под контролем.

Состав обязательных проверок зависит от роли провайдера и применимого права. У лицензированной организации он включает предусмотренные режимом процедуры AML/CFT, идентификацию, санкционный контроль и мониторинг. Технический поставщик может не быть самостоятельным субъектом всех этих обязанностей, но должен выполнять свои договорные функции и обеспечивать данные для ответственного участника. В договоре с банком следует явно распределить сбор сведений, принятие решения, хранение доказательств и направление обязательных сообщений.

Конкретная организационная форма зависит от регуляторного режима. В лицензированных режимах ЕС и Великобритании, а также в ряде других юрисдикций назначается MLRO (Money Laundering Reporting Officer) — ответственное лицо с достаточной независимостью и прямым доступом к совету директоров или иному органу корпоративного управления; в его обязанности входит подготовка и направление сообщений о

подозрительных операциях (SAR/STR) в уполномоченный орган. Там же ожидается независимая функция внутреннего аудита, регулярно оценивающая эффективность действующих процедур, и модель трёх линий защиты (см. раздел 2.8). В других юрисдикциях аналогичные роли и обязанности могут называться иначе и распределяться по-другому, однако принцип независимости комплаенс-функции от коммерческого блока встречается почти везде.

По мере роста компании комплаенс перестаёт быть только регуляторной обязанностью и становится фактором устойчивости бизнеса. Качество этой функции во многом решает, готовы ли банки открывать расчётные счета, карточные системы — предоставлять доступ к инфраструктуре, а инвесторы — финансировать дальнейшее развитие. Подробно организация комплаенс-функции, карта рисков и подходы к их управлению рассматриваются в главе 3.

2.7. Капитал и фондирование

Запуск PSP требует не одного, а нескольких видов капитала, каждый из которых выполняет собственную функцию. Одна из частых ошибок — объединить их в единую статью бюджета. Такой подход создаёт ложное представление о реальной потребности в финансировании и нередко приводит к дефициту ликвидности уже на ранних этапах развития.

Первая категория — регуляторный капитал, минимальный объём собственных средств, без которого лицензия не будет выдана. Его размер задаётся требованиями конкретной юрисдикции и выбранным типом лицензии и может варьироваться от нескольких десятков тысяч до нескольких миллионов долларов. Детальные требования рассматриваются в региональных главах.

Собственное фондирование должно покрывать подготовку, запуск и отрицательный денежный поток до устойчивой работы. Горизонт рассчитывают по календарю проекта, а не выбирают автоматически как 12 или 24 месяца. Отдельно проверяют задержку лицензирования, более медленное подключение и необходимость дополнительного обеспечения. Обещанный будущий раунд не считают доступными деньгами до исполнения условий финансирования.

Отдельное место занимают средства клиентов. Эти деньги принадлежат мерчантам или пользователям платформы и должны храниться отдельно

от собственных средств компании. Они не часть оборотного капитала PSP и не могут использоваться для финансирования операционной деятельности независимо от финансового положения организации. В ЕС и Великобритании для PI и EMI этот принцип оформлен как режим *safeguarding* — обособленное хранение клиентских средств на отдельных счетах или их покрытие страховкой либо гарантией; во многих других юрисдикциях действуют аналогичные требования под другими названиями, а там, где формального режима нет, разделение клиентских и собственных денег всё равно остаётся условием доверия банков и *card schemes*. Нарушение принципа обособленного хранения регуляторы рассматривают как одно из самых серьезных нарушений, и во многих юрисдикциях оно может стать основанием для приостановления или отзыва лицензии.

Ещё один обязательный элемент финансовой модели — резервный капитал, предназначенный для покрытия рисков *chargeback*, мошенничества и иных убытков, не компенсируемых резервами конкретных мерчантов (*rolling reserve*). Размер такого буфера зависит от структуры клиентского портфеля, уровня принимаемого риска и требований банковских или карточных партнёров. Недостаточный объём резервов способен привести к кассовым разрывам даже при высокой выручке и растущем объёме транзакций, поэтому его формирование — неотъемлемая часть финансовой устойчивости PSP, а не второстепенная статья расходов.

2.8. Команда и governance

При рассмотрении лицензионной заявки регулятор оценивает не только бизнес-модель и финансовые прогнозы, но и людей, которым предстоит управлять компанией. В большинстве юрисдикций применяется принцип *fit and proper* — проверка профессиональной квалификации, деловой репутации и независимости руководителей. В сферу такой оценки обычно входят генеральный директор, MLRO, финансовый директор, руководитель функции управления рисками и другие лица, оказывающие существенное влияние на деятельность организации.

По мере развития компании система корпоративного управления должна соответствовать масштабу принимаемых рисков. Для лицензированного PSP в ЕС, Великобритании и ряде других режимов стандартом считается совет директоров с независимыми членами и модель трёх линий защиты

(three lines of defence). Первая линия — операционные подразделения, непосредственно управляющие бизнес-процессами. Вторая объединяет функции управления рисками и комплаенса, осуществляющие независимый контроль за деятельностью компании. Третья — внутренний аудит, оценивающий эффективность всей системы внутреннего контроля и корпоративного управления. С ростом бизнеса дополнительно формируются специализированные комитеты, прежде всего комитет по рискам (Risk Committee) и аудиторский комитет (Audit Committee).

Недооценка требований к корпоративному управлению регулярно становится причиной задержек при лицензировании. Регуляторы нередко возвращают документы на доработку не из-за недостатков бизнес-плана, а потому, что управленческая команда не обладает подтверждённым опытом, структура подчинённости не обеспечивает независимости контрольных функций или распределение полномочий не соответствует ожидаемым стандартам. Для регулятора качество корпоративного управления — один из главных индикаторов способности компании безопасно работать с деньгами клиентов и выполнять требования финансового законодательства.

2.9. Go-to-market

Стратегия выхода на рынок влияет не только на скорость привлечения первых клиентов, но и на экономику бизнеса в последующие годы. Для PSP выбор канала продаж напрямую отражается на стоимости привлечения мерчантов, структуре операционных расходов, темпах масштабирования и требованиях к внутренним процессам.

Используются три основных подхода. Первый — прямые продажи (direct sales), ориентированные на крупных корпоративных клиентов и сегмент mid-market. Такой канал даёт возможность выстраивать долгосрочные отношения, учитывать индивидуальные требования мерчантов и заключать сделки с высокой потенциальной выручкой. Вместе с тем он требует сильной коммерческой команды, отличается длительным циклом продаж и высокой стоимостью привлечения каждого клиента.

Второй подход — партнёрские интеграции (partnerships). PSP становится встроенным способом приёма платежей внутри маркетплейсов, платформ электронной коммерции, ERP-систем и других цифровых продуктов. Доступ к широкой базе мерчантов обеспечивается через уже

существующую экосистему партнёра, что заметно ускоряет масштабирование без пропорционального роста коммерческой команды.

Третий канал — полностью самостоятельное подключение через сайт и API (self-service, API-first). Такой формат наиболее эффективен для малого и среднего бизнеса (SMB), а также компаний с собственной командой разработки. Однако он работает только при наличии автоматизированной системы онбординга с KYB-проверками, risk scoring и сопровождением клиента на всех этапах регистрации, способной без участия сотрудников принимать решение о подключении.

Не менее значима ценовая стратегия. Универсальная ставка MDR для всех категорий мерчантов редко оказывается экономически оправданной. Стоимость обслуживания клиента зависит от его отрасли, оборота, уровня риска, вероятности мошенничества, количества chargeback и ожидаемой нагрузки на инфраструктуру. Поэтому опытные PSP используют дифференцированное ценообразование — разные тарифные конструкции для SMB, mid-market и enterprise, — которое сохраняет конкурентоспособность для крупных низкорисковых клиентов и одновременно компенсирует повышенные издержки при работе с более рискованными сегментами рынка. Сочетание правильно выбранных каналов привлечения и гибкой тарифной политики во многом задаёт эффективность масштабирования платёжного бизнеса.

2.10. Масштабирование и мультиюрисдикционная экспансия

Выход на международный рынок редко сводится к простому тиражированию уже работающей бизнес-модели. Каждая страна предъявляет собственные требования к лицензированию, банковской инфраструктуре, комплаенсу и платёжной экосистеме, поэтому международная экспансия фактически означает повторное прохождение всего цикла создания PSP, описанного в предыдущих разделах.

Для каждой юрисдикции нужно определить модель присутствия: получать собственную лицензию, работать через лицензированного партнёра или приобретать действующий бизнес. Одновременно выстраиваются отношения с местными банками, адаптируются политики комплаенса и внутреннего контроля, а технологическая платформа дорабатывается с учётом национальной платёжной инфраструктуры. В Европе это означает интеграцию с SEPA и локальными карточными схемами, в странах Азии — поддержку QR-платежей и электронных кошельков (e-wallets), а в

Латинской Америке — подключение таких инструментов, как Pix, OXXO, boleto и другие популярные локальные способы оплаты.

Частая ошибка — перенести успешную модель из одной страны в другую без глубокой локализации продукта. Даже при наличии лицензии и банковских партнёров отсутствие привычных для пользователей способов оплаты, локальных особенностей процесса авторизации или местных механизмов расчётов ведёт к снижению конверсии и ухудшению конкурентных позиций. Во многих случаях разрыв с местными игроками оказывается настолько значительным, что ценовые преимущества перестают играть решающую роль. Локализация — не перевод интерфейса, а изменение продукта, рискованных политик, расчётной схемы и партнёрской сети под конкретный рынок.

Международные PSP чаще всего придерживаются одной из двух стратегий. Первая — последовательное органическое развитие с глубокой локализацией каждого рынка, как это сделала Adyen. Вторая — приобретение уже работающих лицензированных компаний с готовой инфраструктурой, банковскими отношениями и знанием местной специфики; такой подход неоднократно использовали крупные международные PSP при выходе в новые регионы. Выбор между этими моделями зависит от доступного капитала, скорости, с которой нужно занять рынок, и готовности компании самостоятельно проходить полный регуляторный цикл в каждой новой юрисдикции.

2.11. Операционный день: как доказать, что деньги сошлись

Готовность системы к работе проверяется не только первой успешной оплатой. Более строгая проверка — закрыть день, в котором были успешные операции, отказы, возвраты, комиссии и одна потерянная квитанция. Команда должна показать, сколько денег пришло, кому они причитаются и какие суммы пока нельзя считать окончательными.

Время отсечения задают заранее. Банк может формировать выписку по своему часовому поясу, процессор — по другому, а внутренний отчёт — по календарю головного офиса. Если сравнить три периода как один, появится ложное расхождение. Поэтому реестр хранит время события, время получения данных и дату бухгалтерского отражения. Для отчёта фиксируют, какую именно дату он использует.

Первый контроль — полнота. Система сравнивает количество и суммы операций по валюте и типу, проверяет пропуски файлов и повторные загрузки. Второй — соответствие отдельных операций: идентификатор, сумма, комиссия, статус. Третий — остатки: начальный остаток плюс движения должен объяснять конечный. Совпадение итогов по всем клиентам не заменяет проверку баланса каждого из них.

Неопределённость отражают явно. Если банк ещё не подтвердил перевод, он остаётся в предусмотренном промежуточном состоянии. Если не удаётся установить владельца поступления, сумма попадает в реестр невыясненных платежей. Её нельзя распределить приблизительно только для того, чтобы закрыть день без предупреждений. Возраст и размер таких сумм включают в ежедневный контроль.

Закрытие дня утверждает назначенный ответственный. В пакете доказательств сохраняются версия реестра, использованные внешние файлы, выполненные проверки, открытые расхождения и разрешённые корректировки. После утверждения исправление не должно незаметно менять вчерашнюю историю: нужна новая запись с причиной и связью с исходной. Это позволяет воспроизвести состояние на дату жалобы или проверки.

У финансовой и операционной команд должны быть одинаковые определения завершённой операции, доступного остатка и просроченного обязательства. Иначе одна команда видит нормальный платёж в обработке, а другая уже отражает просрочку или прибыль. Согласование определений — часть запуска, а не последующее наведение порядка.

2.12. Сбой, резервный маршрут и восстановление

Отказ внешнего канала создаёт два разных случая: операция точно не состоялась либо её исход неизвестен. Во втором случае немедленная отправка по другому маршруту может привести к двойному списанию. Поэтому переключение начинается с определения состояния, а не с выбора другого банка. Для неизвестного исхода нужны запрос статуса, ожидание подтверждения и правило, когда повтор допустим.

Идемпотентность означает, что повтор одного и того же запроса не создаёт новое экономическое действие. Но ключ идемпотентности работает только в своём согласованном периметре. Если каждый повтор получает новый ключ или другой партнёр не знает об исходной попытке, защита перестает

действовать. Это необходимо проверять тестом, в котором ответ теряется после фактического исполнения операции.

Резервный партнёр должен быть готов к реальному объёму: согласованы клиенты, валюты, лимиты, фондирование и доступы. Подписанный договор без проверенной операции не подтверждает готовности. При переносе потока также меняются тарифы, сроки расчёта и требования к обеспечению. Поэтому сценарий отказа канала принадлежит одновременно технической команде, казначейству и риск-менеджменту.

Для критического сервиса задают целевое время восстановления и допустимую потерю данных. Эти значения должны следовать из обязательств бизнеса. Обещание восстановиться за час бессмысленно, если восстановленная база не позволяет узнать владельцев остатков. Резервные копии проверяют восстановлением в отдельной среде и сверкой результата с контрольным набором операций.

Во время инцидента нужен один руководитель координации, журнал решений и согласованный канал связи с партнёрами и клиентами. Техническая причина может быть ещё неизвестна, но команда уже должна понимать затронутые услуги, суммы и сроки. Публичное сообщение отделяет установленные факты от оценки; обещания времени восстановления обновляют по мере появления доказательств.

Завершение инцидента — не только возвращение зелёного индикатора. Необходимо найти застрявшие операции, проверить дубли, исполнить отложенные обязательства и сверить деньги. Затем разбирают причины и назначают конкретные исправления с владельцами. Без этой последней части технически восстановленная платформа может ещё несколько дней производить финансовые ошибки.

Глава 3. Риски и комплаенс

Управление рисками — одна из основных компетенций платёжного провайдера. Качество риск-менеджмента и комплаенс-функции во многом решает, готовы ли банки, карточные системы и регуляторы сотрудничать с компанией и на каких условиях. В этой главе рассматриваются основные категории рисков PSP, методы их оценки и контроля, а также подходы к построению системы управления рисками и комплаенса, которая выдерживает рост портфеля и проверку со стороны инфраструктурных партнёров.

3.1. Карта рисков PSP

У платёжного провайдера несколько видов риска с разными механизмами возникновения. Они связаны между собой: сбой учёта может привести к ошибочной выплате, нехватке ликвидности и претензии регулятора. Поэтому нужны и отдельные показатели, и общая картина зависимостей. Один интегральный рейтинг не должен скрывать конкретную сумму, срок и источник возможной потери.

Кредитный и расчётный риск возникает, когда другой участник не исполняет обязательство перед PSP. Например, спор приходит после выплаты мерчанту, а мерчант уже не способен возместить сумму. Предварительная выплата до получения расчёта создаёт дополнительный риск фондирования, но не каждый chargeback означает, что PSP изначально авансировал покупку. Важно разделить обязательство перед сетью, требование к мерчанту и доступное обеспечение. Потеря возникает в той части, которую компания не смогла возместить.

Операционный контур охватывает отказ технологической инфраструктуры, ошибки в ledger, проблемы при проведении reconciliation, влияние человеческого фактора при принятии KYB-решений, а также чрезмерную зависимость от единственного банка-партнёра, процессингового центра или BIN-спонсора (подробнее о партнёрском риске — в разделе 2.4).

Комплаенс-риск связан с нарушением требований AML/CFT, санкционного законодательства, правил карточных систем и норм о защите персональных данных. Последствия подобных нарушений выходят далеко за рамки финансовых штрафов: возможны ограничение деятельности,

отзыв лицензии или прекращение сотрудничества со стороны банков и международных платёжных систем.

Отдельное место занимает риск мошенничества, включающий как действия держателей карт (friendly fraud), так и злоупотребления со стороны самих мерчантов. К типичным схемам относятся использование фиктивных компаний (fake merchant), скрытая обработка операций нелегального бизнеса через легального мерчанта (transaction laundering), а также различные формы организованного мошеннического сговора.

Риск ликвидности — вероятность того, что компания не сможет исполнить денежное обязательство в нужный срок и в нужной валюте. Общий положительный остаток на счетах не решает проблему, если средства заблокированы, принадлежат клиентам, находятся в другом юридическом лице или доступны после времени отсечения выплаты.

Последний элемент карты — репутационный риск. Работа с мерчантами, вовлечёнными в мошенничество, громкие публичные скандалы или деятельность, противоречащая требованиям банков и карточных систем, влияет не только на отношения с отдельным клиентом, но и на отношение инфраструктурных партнёров ко всему портфелю PSP. Отрасль неоднократно проходила через кризисы, заканчивавшиеся массовым расторжением банковских соглашений с платёжными компаниями, которые недостаточно контролировали high-risk сегменты.

Таблица ниже связывает основные риски с событиями и мерами контроля. Она не заменяет реестр рисков конкретной компании: в нём дополнительно нужны владельцы, лимиты, источники данных и порядок эскалации.

Таблица 2. Карта рисков PSP — категории, типовые триггеры и инструменты контроля

Риск	Пример события	Основные меры
Кредитный / расчётный	Спор после выплаты; мерчант не возмещает сумму	Проверка клиента, лимиты, договорное обеспечение, оценка потерь
Операционный	Потеря ответа, повторная выплата, ошибка учёта	Идемпотентность, сверка, разделение полномочий, восстановление
Комплаенс	Нарушение разрешённой деятельности, AML или санкционных правил	Карта обязанностей, ответственные, мониторинг и независимая проверка

Риск	Пример события	Основные меры
Мошенничество	Подложный мерчант или распоряжение	КУВ, антифрод, проверка реквизитов, эскалация
Ликвидность	Выплата раньше поступления соответствующих денег	Прогноз по валютам и дням, собственный буфер, согласованные линии
Репутационный	Нарушение со стороны клиента или партнёра	Риск-аппетит, контроль изменений, готовность к прекращению отношений

3.2. AML/CFT-программа и КУВ мерчантов

Основа системы AML/CFT в платёжной компании — не только мониторинг транзакций, но и качественная оценка мерчанта ещё до начала сотрудничества. На этапе merchant underwriting и КУВ принимается решение, с каким уровнем риска компания готова работать в течение последующих лет. Ошибки, допущенные при онбординге, редко удаётся полностью компенсировать последующим мониторингом, поэтому качество первоначальной проверки во многом задаёт устойчивость всего платёжного портфеля. В то же время КУВ — не разовая процедура на входе, а постоянный процесс: риск-профиль мерчанта, его бизнес-модель, структура собственности и характер операций меняются со временем, и ongoing monitoring должен фиксировать эти изменения.

Полноценная процедура КУВ начинается с подтверждения юридического статуса компании, структуры собственности и конечных бенефициарных владельцев (Ultimate Beneficial Owners, UBO). Далее проводится проверка по санкционным перечням и спискам политически значимых лиц (PEP), после чего анализируется сама бизнес-модель мерчанта (business model assessment). На этом этапе оцениваются веб-сайт, мобильное приложение, пользовательский путь, предлагаемые товары или услуги, а также соответствие фактической деятельности информации, представленной при подключении. Расхождения между заявленной и реальной моделью бизнеса регулярно становятся одним из самых частых замечаний со стороны регуляторов, банков и карточных систем — и одним из типичных признаков transaction laundering.

Следующий этап — финансовая оценка клиента. Для крупных компаний обычно анализируются бухгалтерская отчётность, финансовые показатели и корпоративная структура. Для малого и среднего бизнеса основное

внимание уделяется истории платёжных операций, публичной информации, репутации и данным из открытых источников. По итогам проверки мерчанту присваивается внутренний риск-рейтинг (risk scoring), который задаёт лимиты на обработку операций, размер rolling reserve, глубину последующего мониторинга и периодичность повторных проверок. Категория MCC при этом служит одним из входов в скоринг, а не заменяет его.

Особого подхода требуют high-risk отрасли. К ним традиционно относятся форекс и CFD-трейдинг, онлайн-гейминг и гэмблинг, криптовалютные сервисы, adult-индустрия, фармацевтика и биологически активные добавки, туристические агрегаторы, а также подписочные сервисы с высоким уровнем возвратов платежей. Для таких категорий мерчантов обычно применяется EDD, предполагающая более глубокий анализ структуры бизнеса, происхождения денежных средств, деловой репутации и характера операций. Как правило, для подобных клиентов устанавливаются повышенные размеры rolling reserve, более жёсткие лимиты и отдельные правила риск-аппетита. Во многих случаях банки-партнёры и международные карточные системы допускают работу с такими MCC-категориями только после предварительного согласования либо полностью исключают отдельные виды деятельности из числа обслуживаемых.

3.3. Управление chargeback и мошенничеством

Мониторинговые программы карточных систем нельзя описать единым порогом chargeback. Visa VAMP объединяет показатели мошенничества и споров по дистанционным операциям; у Mastercard собственная программа и формула. Значимы числитель, знаменатель, период, регион, минимальное количество событий и статус эквайера. В опубликованном Visa описании для AP, Канады, ЕС и США с 1 апреля 2026 года merchant-порог снижен до 150 базисных пунктов при минимуме 1 500 событий в месяц; действуют условия применения и исключения. Это не «допустимый уровень потерь» и не универсальный предел для каждого PSP. Операционный реестр лимитов должен воспроизводить актуальные правила сети и более строгие договорные требования банка.^{4,5}

⁴ [Visa. Visa Acquirer Monitoring Program: fact sheet, 2025](#). См. источник 4 в перечне документов.

⁵ [Adyen. Dispute and fraud monitoring programs](#). См. источник 5 в перечне документов.