



**С. В. КРИВОРУЧКО**  
 Доктор экон. наук, профессор, департамент финансовых рынков и банков ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации». Область научных интересов: денежно-кредитная политика, платежные системы и технологии, электронные деньги и криптовалюты.

E-mail:  
 gleb@33.east.ru

**Р**ассмотрены особенности бизнес-моделей участников рынка розничных платежных услуг. Использован подход, основанный на выделении девяти элементов бизнес-модели: потребительские сегменты, ценностные предложения, каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами, потоки поступления доходов, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнеры, структура издержек.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:**

рынок розничных платежных услуг, бизнес-модель, потребительский сегмент, ценностное предложение, канал сбыта, взаимоотношения с клиентами, потоки поступления доходов, ключевой ресурс, ключевой вид деятельности, ключевой партнер, структура издержек.



**В. А. ЛОПАТИН**  
 Кандидат экон. наук, доцент, департамент менеджмента ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации». Область научных интересов: платежные системы и технологии, электронные деньги и криптовалюты, цифровые процессы и блокчейн.

E-mail:  
 valopatin@mail.ru

# Особенности бизнес-моделей на рынке платежных услуг<sup>1</sup>

## Введение

В рамках исследования конкуренции и сотрудничества на рынке розничных платежных услуг часто нужно определить доли рынка на основе сопоставления объемов оказанных услуг, доходов и прибыли, в том числе в различных сегментах рынка. Такое сопоставление, как правило, затруднено вследствие многовариантного распределения ролей и функций субъектов рынка в цепочках создания стоимости [Портер М., 2005], функционирующих в рамках одного или нескольких сегментов рынка, а также связанного с ним распределения доходов и затрат. Фактически такое распределение будет зависеть от бизнес-моделей, которые использует конкрет-

ный участник рынка при организации взаимодействия с другими субъектами рынка, в том числе при принятии решений об участии в цепочке создания стоимости и /или в том или ином сегменте рынка. В частности, в зависимости от выбранной бизнес-модели провайдеры платежных услуг могут реализовывать различные стратегии в разных сегментах рынка, например осуществлять перекрестное финансирование затрат, тем самым обеспечивая различные доли рынка по объему операций, по объему дохода и по объему прибыли. Все это определяет актуальность исследования бизнес-моделей, используемых субъектами рынка розничных платежных услуг. В частности, это касается вопросов выделения и изучения основ-

<sup>1</sup> Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Фининиверситета 2017 года.

ных элементов в структуре бизнес-моделей и взаимосвязей между отдельными элементами, а также влияния, которое оказывает выбранная бизнес-модель на участие субъекта в оказании розничных платежных услуг.

Мы рассматриваем особенности бизнес-моделей субъектов рынка розничных платежных услуг, анализ которых основан на выделении блоков в рамках бизнес-модели (см. рисунок) [Остервальдер А., Пинье И., 2012]. При обсуждении каждой составляющей бизнес-модели представлена структура возможных вариантов модели и обсуждаются особенности поведения субъектов рынка розничных платежных услуг.

### Потребительские сегменты

Блок «Потребительские сегменты» определяет группы людей и организаций, которые привлекает и обслуживает компания – субъект рынка розничных платежных услуг. Как правило, компания разбивает всех клиентов на несколько групп с учетом потребностей, особенностей поведения и /или по иным признакам. Для этого удобен профиль потребителя – некоторая совокупность характеристик потребителя, включая стиль поведения, круг осуществляемых операций, круг требований потребителя к другим субъектам рынка, рыночным продуктам, каналам их продвижения и т.д.

В общем случае, по признаку потребительских сегментов бизнес-модели рынка розничных платежных услуг могут характеризоваться шириной охвата потребителей, глубиной дифференциации и степенью взаимозависимости между сегментами.

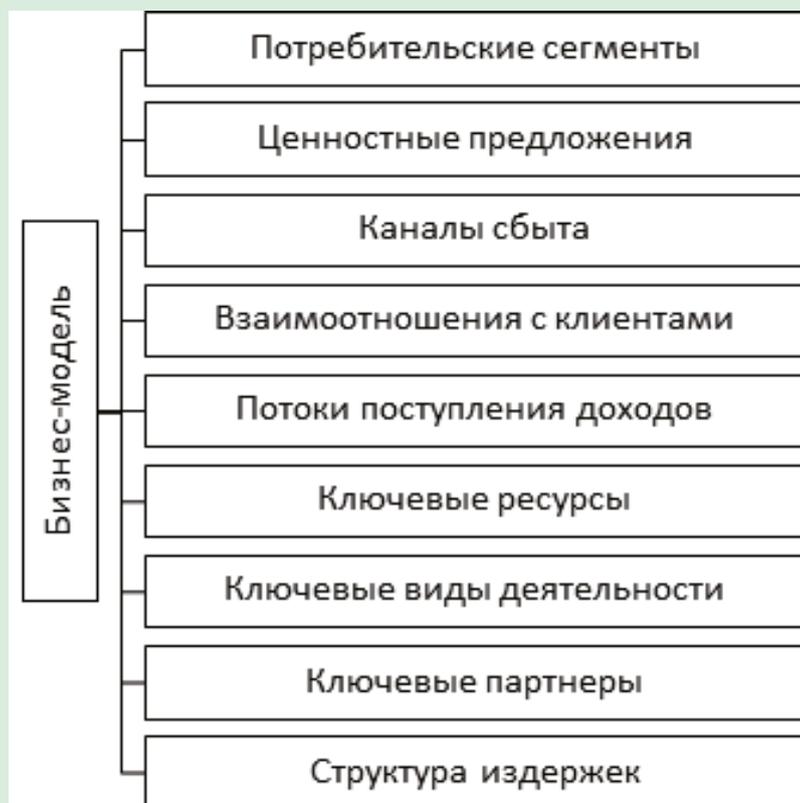
**Широта охвата потребителей.** *Широкое сегментирование.* Выделяется один достаточно крупный потребительский сегмент, внутри которого различия между потребителями могут учитываться в минимальной степени или не учитываться вообще. Например, предлагая услугу по переводу денежных средств с использование дебетовой карты поставщики розничных платежных услуг могут ориентироваться на широкий круг потребителей – физических лиц, не делая различия между ними по профилю клиента. *Узкое сегментирование.* Определяется несколько групп потребителей с достаточно узкими, специфическими профилями. Например, оно используется, когда различные платежные продукты на основе дебетовых карт предлагаются в зависимости от возраста потребителя, его географического положения, статуса занятости и т.д.

**Глубина дифференциация сегментов.** *Слабая дифференциация.* У сегментов близкие характеристики профилей потребителей.

*Сильная дифференциация.* Профили потребителей разных потребительских сегментов заметно различаются. Например, к слабому сегментированию может относиться сегментация потребителей по типу дебетовой карты, а к сильному – разделение сегментов по признаку использования дебетовой или кредитной карты. Субъективная оценка отличий как сильных и слабых существенно варьирует в зависимости от методики оценки различий. Кроме того, сегменты могут иметь слабую дифференциацию по одному параметру профиля потребителя и сильную по другому параметру, что также необходимо учитывать при идентификации бизнес-модели.

**Степень взаимозависимости между сегментами.** *Сильная взаимозависимость.* Характеристики потребительских сегментов будут достаточно сильно зависеть друг от друга. Примером служит процессирование платежей в рамках двухсторонних и многосторонних платформ, когда количество потребителей пла-

Структура бизнес-модели субъекта рынка розничных платежных услуг



тежных услуг существенно зависит от количества провайдеров услуг.

*Слабая взаимозависимость.* Характеристики потребительских сегментов минимально зависят друг от друга. Такая ситуация наблюдается в сегментах платежных услуг для физических и юридических лиц.

Компании фактически заявляют о наличии потребительских сегментов, когда продвигают разные продукты для разных групп потребителей (например, физических и юридических лиц). Выделение других потребительских сегментов может потребовать тщательного изучения политики компании. Например, большой объем информации о потребительских сегментах можно получить путем анализа тарифов и тарифной политики оператора перевода денежных средств. При этом истинная структура сегментов потребителей – юридических лиц может быть скрыта в силу индивидуальных соглашений.

## Ценностные предложения

Ценностное предложение основано на тех характеристиках продуктов компании, которые ценны для разных сегментов потребителей на рынке розничных платежных услуг. Как правило, оно формулируется как совокупность отличительных особенностей платежных продуктов компании (по сравнению с имеющимися на рынке), которые дают значимые преимущества потребителям из конкретного сегмента (в той мере, в которой эти преимущества понимает компания). Бизнес-модели отличаются в зависимости от содержания ценностного предложения:

- *Инновация.* Ценностное предложение направлено на удовлетворение новых потребностей, которые отсутствуют на рынке, и ориентировано на существенное изменение профиля потребителя. Одновременно предлагаются платежные продукты, новые качества которых часто в значительной степени обязаны достижениям в технологической сфере. Средством различения ценностных предложений инновационного направления, характерных для рынка розничных платежных услуг, являются: способы организации цепочек создания стоимости, способы и средства осуществления платежей (пластиковые и виртуальные платежные карты, интернет-банкинг, мобильный банкинг, ближняя бесконтактная связь и т.д.).
- *Повышение эффективности и результативности.* Ценностное предложение, как правило, направлено на совершенствование

характеристик продуктов, уже имеющихся на рынке. В частности, на рынке розничных платежных услуг целями являются увеличение скорости осуществления платежей, снижение себестоимости операций, повышение безопасности операций и бесперебойности функционирования используемых систем, увеличение продолжительности операционного дня, расширение территориальных границ и т.д.

- *Взаимоотношения с клиентом.* Ценностное предложение направлено на индивидуальные запросы потребителей, с их учетом компания формирует ассортимент продуктов, каналы сбыта, структуру издержек и т.д. В рамках рынка розничных платежных услуг примером являются взаимоотношения между провайдерами платежных услуг и магазинами онлайн-торговли, когда оказание услуг регулируется индивидуальным договором, включая условия о способе подключения к услуге, стоимости и объеме услуг и т.д.

## Каналы сбыта

Блок «Каналы сбыта» определяет способ взаимодействия компании с потребителями внутри потребительского сегмента, включая способ доведения до сведения потребителей соответствующего ценностного предложения. В общем случае каналы распределяются по следующим основаниям.

**Тип владения каналом.** *Собственные каналы* сбыта компания создает и поддерживает самостоятельно. *Партнерские каналы*, соответственно, создаются и управляются партнерами. Например, на рынке розничных платежных услуг оператор по переводу денежных средств может предложить держателям своих платежных карт пользоваться его собственной сетью банкоматов и POS-терминалов или партнерской сетью, заключив соответствующее соглашение. Доступ к платежным услугам с помощью системы класса «интернет-банкинг» провайдер услуг может предоставлять самостоятельно на своей территории или привлечь стороннего поставщика в рамках использования «облачных» технологий.

**Способ взаимодействия с потребителем.** *Прямой канал.* Компания (партнер компании) предоставляет весь комплекс платежных услуг потребителям напрямую, минуя посредников.

*Непрямой канал.* Все или некоторые услуги предоставляются через сеть агентов и субагентов. Непрямые каналы сбыта широко используются на рынке розничных платежных услуг. Например, оператор по приему платежей может

оказывать услуги по приему платежей напрямую и/или через посредников – платежных субагентов. В свою очередь, оператор по переводу денежных средств может оказывать весь комплекс услуг, связанный с переводом денежных средств, напрямую потребителям, а может делегировать часть своих функций (объем которых строго определен [Федеральный закон 2011]), банковским платежным агентам и субагентам;

#### **Функциональное назначение канала.**

*Информационные каналы* позволяют донести до потребителей информацию обо всех аспектах продажи платежных услуг (тарифы, способы заключения договоров, порядок оказания услуг, регламент разрешения споров и т.д.). *Каналы продвижения платежных услуг* призваны убедить потребителей в преимуществах услуг и стимулировать их покупку. *Каналы продажи* предоставляют потребителям возможность приобрести услуги. *Каналы оказания услуг*, соответственно, помогают получить последние. *Каналы урегулирования споров* обеспечивают потребителю разрешение споров и обработку жалоб. На рынке розничных платежных услуг большинство перечисленных каналов используют телекоммуникационные каналы связи, особенно в случае электронных средств платежа. По телекоммуникационным каналам потребители получают информацию о платежных услугах, особенностях платежных продуктов и преимуществах предлагаемых платежных услуг, заключают сделки об осуществлении платежей (как правило, нажимая кнопку «согласен» для акцепта оферты в рамках договора присоединения), получают интерактивный доступ к счету/платежному инструменту, при необходимости ведут переписку с провайдером платежных услуг.

По мере развития телекоммуникационных каналов связи и подключаемых к ним абонентских устройств быстро растет качество и функциональность каналов сбыта у провайдеров платежных услуг, уменьшается себестоимость услуг. В частности, сегодня электронные средства платежа на основе смартфонов и планшетов позволяют потребителям получать рекомендации по совершению платежей, электронные счета для оплаты, распоряжения получателей средств для акцепта, защитные коды двухфакторной авторизации, подтверждения о платежах и т.д.

#### **Взаимоотношения с клиентами**

В рамках бизнес-модели взаимоотношения с клиентами в различных потребительских сегментах отличаются по следующим признакам:

**Уровень формальности.** Он влияет на себестоимость и качество поддержания взаимоотношений.

*Строго формальные отношения* (на основе заданных регламентов) позволяют избежать расходов на анализ, оценку, различных ситуаций в процессе взаимодействия, на принятие решений в связи с разрешением спорных ситуаций. Такие взаимоотношения, как правило, хорошо поддаются автоматизации и затраты на их поддержание невелики.

*Строго неформальные взаимоотношения* позволяют удовлетворить разнообразные запросы потребителей и требуют больших расходов на содержание штата персональных менеджеров.

*Промежуточные по степени формальности отношения.* Такие отношения преобладают на рынке розничных платежных услуг. В целом они скорее формализованы и определяются регламентами, в меньшей степени – неформальные и зависят от личностных характеристик операционных работников, которые контактируют с потребителями при приеме распоряжений к исполнению (если распоряжение о переводе денежных средств представляется на бумажном носителе), и менеджеров, которые разрешают инциденты и нестандартные ситуации. При этом взаимоотношения провайдеров платежных услуг с крупными плательщиками и получателями денежных средств, как правило, крайне неформальны и подразумевают не только высокую квалификацию индивидуальных менеджеров, но и неформальные личные связи менеджеров провайдера с менеджерами компаний.

**Вовлеченность компании в деятельность потребителя.** *Низкий уровень.* Взаимоотношения касаются только стандартного набора платежных продуктов, поставляемых компанией.

*Высокий уровень.* Взаимоотношения охватывают самые разные вопросы, прямо и/или косвенно связанные с осуществлением платежей. На рынке розничных платежных услуг уровень вовлеченности провайдера услуг в деятельность потребителя сильно зависит от количества смежных услуг, которые, в принципе, может предоставить провайдер. Например, оператор по переводу денежных средств может организовать такие взаимоотношения с потребителем, которые позволят ему более оперативно:

- реагировать на запросы потребителя (например, в ускоренном режиме рассматривать и выполнять заявки потребителя в отношении перечня услуг, тарифов, графика оказания услуг и т.д.);

- представлять потребителю больше информации по остаткам на счетах и операциям по счетам, архивные данные, отчеты по операциям за разные периоды времени и т.д.;
- предлагать потребителю более широкий перечень услуг (включая смежные услуги: депозитные вклады, потребительские кредиты, металлические счета, инвестиционные сделки, услуги финансового менеджмента, услуги риск-менеджмента и т.п.) и т.д.

**Формат взаимодействия.** Взаимоотношения могут быть организованы в рамках личного и коллективного взаимодействия, взаимодействия в рамках офиса и с использованием каналов телекоммуникаций и т.д. В последнее время особую популярность приобрело коллективное общение посредством телекоммуникационных каналов – интернет-форумов и социальных сетей. На рынке розничных платежных услуг взаимоотношения в рамках социальных сетей расширяются и приобретают большее значение, позволяют провайдерам платежных услуг повысить уровень реагирования на инциденты и нестандартные ситуации, увеличить объем платежных операций, повысить лояльность потребителей и т.д. Компьютерные боты – программы, наделенные искусственным интеллектом, позволяют организовать интерактивное взаимодействие с потребителями без присутствия человека. Такие системы позволяют организовать качественное взаимодействие с потребителями платежных услуг, одновременно сократив расходы по многим вопросам, по которым обмен информацией и принятие решений сложно описать с помощью формальных правил.

## **Потоки поступления доходов**

Потоки поступления доходов в рамках бизнес-модели определяют, каким образом компания получает доход от продажи своих продуктов. *Нерегулярный поток доходов* характерен для разовых сделок по продаже платежных продуктов и услуг. *Регулярный поток доходов* формируется за счет периодических платежей в моделях с повременной оплатой платежных услуг, подписки на периодическое получение информации и консалтинговых услуг, связанных с платежами, оплатой арендных и лицензионных платежей за использование электронных средств платежа и т.д.

На рынке розничных платежных услуг значительную роль играют оба вида потоков дохода. Как правило, часть дохода провайдеры платежных услуг получают от нерегулярного потока за счет комиссионного вознаграждения

за платежные операции. Другая часть дохода поступает в виде регулярной оплаты за пользование электронными средствами платежа, СМС-информирование, подписку на аналитическую информацию и др. Соотношение между регулярными и нерегулярными доходами зависит от структуры клиентской базы, перечня операций, тарифов и других параметров предоставляемых услуг.

*Смешанный поток доходов* провайдеров имеет регулярную и нерегулярную составляющие. Часто регулярную составляющую обеспечивает регулярная сумма остатков денежных средств на счетах потребителей, нерегулярную, соответственно, нерегулярная составляющая суммы остатков. Особое значение такие потоки доходов имеют для провайдеров платежных услуг, которые обслуживают нетто-получателей денежных средств (например, для банков, которые обслуживают счета крупных компаний, на которые поступают платежи за электричество, воду и др.). Наличие данного потока доходов существенно усложняет рассмотрение вопроса о долях рынка провайдеров платежных услуг, если оценка долей рынка осуществляется на основании данных о доходах провайдеров.

## **Ключевые ресурсы**

Ключевые ресурсы бизнес-модели – это наиболее важные активы компании, необходимые для функционирования бизнес-модели компании на рынке розничных платежных услуг. Как правило, в состав ключевых ресурсов бизнес-модели входят следующие материальные и нематериальные ресурсы:

- денежные средства и иные финансовые активы, источники их формирования, необходимые для финансирования текущей деятельности компании и реализации перспективных инвестиционных проектов;
- материальные активы – физические объекты (здания, оборудование, транспортные средства и т.д.), нематериальные активы – интеллектуальная собственность (лицензии на программное обеспечение, ноу-хау, патенты и т.д.), необходимые для обеспечения технологических процессов компании;
- персонал компании, который непосредственно обеспечивает функционирование технологических процессов с использованием материальных и нематериальных активов компании.

В зависимости от бизнес-модели поставщику розничных платежных услуг нужны помещения и оборудование для обслуживания потребителей при личном присутствии и /или посредством

инфраструктуры дистанционных платежных услуг. В связи с этим значительное место занимают материальные и нематериальные активы, необходимые для обеспечения функционирования инфраструктуры оказания платежных услуг.

Особое значение приобретает доверие потребителей, которое провайдер зарабатывает при условии квалификации, опыта и технической оснащенности, компетентности риск-менеджмента и обеспечения бесперебойного оказания платежных услуг (управление кредитным риском, риском ликвидности, операционным риском, риском отмывания доходов, полученных преступным путем, финансирования терроризма и т.д.).

### Ключевые виды деятельности

Ключевые виды деятельности определяют совокупность ключевых бизнес-процессов компании, необходимых для успешной реализации бизнес-модели: создание и реализацию ценностных предложений, поддержание устойчивой работы каналов сбыта, организацию эффективных взаимоотношений с клиентами и т.д. Во многих случаях выделение ключевых видов деятельности может представлять серьезную проблему, так как различные бизнес-процессы компании взаимосвязаны и сбой в функционировании одного бизнес-процесса может существенно повлиять на функционирование остальных. Ключевые виды деятельности могут быть выделены посредством оценки принципиальной возможности передачи той или иной функции на аутсорсинг в специализированную компанию: передача на аутсорсинг ключевого вида деятельности повлечет за собой резкое изменение направления деятельности компании.

У большинства поставщиков розничных платежных услуг ключевым видом деятельности является оказание одной из трех платежных услуг:

- прием платежей;
- перевод денежных средств;
- осуществление почтовых переводов.

Ключевые виды деятельности субъектов национальной платежной системы подробно прописаны в законе. В частности, перевод денежных средств является ключевой деятельностью оператора по переводу денежных средств, организация работы платежной системы (включая разработку правил) – оператора платежной системы, операционное, платежное клиринговое и расчетное обслуживание участников платежной системы – операционного, платежного

клирингового и расчетного центров соответственно, прием платежей – оператора по приему платежей и платежного субагента и т.д.

Несколько сложнее выделить ключевые виды деятельности, если субъект рынка розничных платежных услуг занимается несколькими видами деятельности. В этом случае, как говорилось выше, определенные выводы можно сделать из оценки того, как изменится деятельность компании в случае передачи тех или иных бизнес-процессов на аутсорсинг. Например, если оператор по переводу денежных средств одновременно выполняет функции расчетного центра платежной системы, то оказание расчетных услуг можно будет рассматривать как ключевой вид деятельности, которая дает существенный вклад в доход оператора.

### Ключевые партнеры

Ключевые партнеры – это партнеры, которые оказывают значительное влияние на деятельность компании. Фактически благодаря им функционируют бизнес-модель и бизнес-процессы компании.

**Стратегические и тактические партнерские отношения.** *Стратегические отношения* определяются общими стратегическими целями и/или задачами и предполагают долгосрочное сотрудничество. На рынке розничных платежных услуг такие отношения обычно связывают субъектов рынка, вместе создающих новые субъекты рынка (платежные системы, некоммерческие партнерства, ассоциации и т.д.) и/или участвующих в решении актуальных долгосрочных задач (совершенствование правового регулирования, развитие рыночной инфраструктуры, создание инновационных платежных инструментов и т.д.).

*Тактические отношения* ориентированы на совместное решение тактических задач и достижение тактических целей в краткосрочном или среднесрочном периоде, например могут касаться отдельных законопроектов, инфраструктурных проектов и т.д.

**Конкурентные и неконкурентные партнерские отношения.** *Конкурентные отношения* преимущественно предполагают партнерство конкурирующих компаний, а *неконкурентные*, соответственно, неконкурирующих компаний. На рынке розничных платежных услуг конкурентные партнерские отношения характерны, например, для операторов услуг по переводу денежных средств – участников (фактически партнеров) одной платежной системы, заинтересованных в ее бесперебойном

функционировании. Неконкурентные партнерские отношения свойственны для субъектов одной платежной инфраструктуры, в рамках которой они выполняют разные функции (например, операционный, платежный клиринговый и расчетный центры платежной системы).

**Вертикальные и горизонтальные партнерские отношения.** *Вертикальные отношения*, как правило, определяют отношения между компаниями, действующими в рамках одной цепочки создания ценности, когда продукты одной компании являются ресурсами для производства продуктов другой компании. Как правило, такие отношения устанавливаются между компаниями разных сегментов рынка и являются преимущественно неконкурентными. На рынке розничных платежных услуг это отношения между телекоммуникационными компаниями, обеспечивающими передачу финансовых сообщений, и операторами по переводу денежных средств.

*Горизонтальные отношения*, как правило, относятся к отношениям между компаниями одного или близких сегментов и могут быть как конкурентными, так и неконкурентными. Это отношения между операторами по переводу денежных средств и расчетными центрами: первые оказывают платежные услуги конечным потребителям рынка розничных платежных услуг, вторые – участникам платежных систем в связи с осуществлением перевода.

## Структура издержек

Структура издержек бизнес-модели определяет наиболее существенные расходы, необходимые для ее функционирования, включая разработку и продвижение ценностных предложений, организацию и управление каналами сбыта, поддержание взаимоотношений с потребителями и т.д. Бизнес-модели могут достаточно сильно отличаться по соотношению постоянных и переменных издержек, по отно-

## Список литературы:

1. **Криворучко С. В., Лопатин В. А.** (2013) Национальная платежная система: структура, технологии, регулирование. Международный опыт, российская практика. М.: Кнорус; ЦИПСИР. 456 с.
2. **Остервальдер А., Пинье И.** (2012) Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора/Пер. с англ. 3-е изд. М.: Альпина Паблишер. 288 с.
3. **Погосян А. М.** (2016) Факторы, влияющие на распространение и принятие инноваций в сфере платежных технологий // Эффективное Антикризисное Управление. № 3 (96). С. 86–93.
4. **Портер М.** (2005) Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость/Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс. 715 с.
5. **Трачук А. В.** (2014) Бизнес-модели для гиперсвязанного мира // Управленческие науки в современной России: В 2 т. СПб. Т. 1, кн. 1. С. 20–26.
6. **Трачук А. В., Линдер Н. В.** (2015) Трансформация бизнес-моделей электронного бизнеса в условиях нестабильной внешней среды // Эффективное Антикризисное Управление. № 2. С. 58–71.
7. **Трачук А. В., Линдер Н. В.** (2016) Адаптация российских фирм к изменениям внешней среды: роль инструментов электронного бизнеса // Управленческие науки. № 1. С. 61–73.
8. Федеральный закон от 27.06.2011 № 161-ФЗ (ред. от 18.07.2017) «О национальной платежной системе» // Консультант Плюс. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_115625/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_115625/).
9. **Bendoly E., Schoenherr T.** (2005) ERP System and Implementation-process Benefits: Implications for B2B e-Procurement // International Journal of Operations & Production Management. Vol. 25, Iss. 4. P. 304–319.

шению издержек к заработной плате персонала и ресурсам для функционирования технических систем, по соотношению регулярных и нерегулярных расходов и т.д.

На рынке розничных платежных услуг расходы субъекта во многом зависят от его месторасположения, численности персонала, уровня автоматизации операций и т.д. Существуют закономерности: при высоких фиксированных расходах на создание систем автоматизации операций, как правило, доля переменных затрат на заработную плату персонала сравнительно низка, а доля таких же затрат на ресурсы, необходимые для работы технических систем (электричество, регулярные платежи за лицензии и услуги сторонних организаций и т.д.), – сравнительно высока. Более высокие постоянные затраты на создание и переменные затраты на поддержание системы риск-менеджмента обычно сопровождаются более низкими затратами на возмещение потерь, возникающих в ре-

зультате реализации операционного, кредитного и других видов риска.

### Заключение

Рассмотрены особенности бизнес-моделей участников рынка розничных платежных услуг: потребительские сегменты, ценностные предложения, каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами, потоки поступления доходов, ключевые партнеры, ресурсы и виды деятельности, структура издержек. Предложенный подход позволяет учитывать распределение ролей и функций субъектов рынка в различных цепочках создания стоимости и в разных сегментах рынка, а также связанное с ним распределение доходов и затрат. Последнее, в свою очередь, позволяет определять объем и доли участников на рынке розничных платежных услуг (в том числе в пределах того или иного сегмента рынка), оценивать уровень конкуренции и/или сотрудничества участников рынка.

10. **Dufresne T., Martin J.** (2003) Process Modeling for e-Business, INFS 770 – Methods for Information Systems Engineering // Knowledge Management and E-Business. P. 1–28.
11. **Hedman J., Kalling T.** (2003) The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations // European Journal of Information Systems. Vol. 12, № 1. P. 49–59/
12. **Linder J. C., Cantrell S.** (2000) Changing Business Models: Surveying the Landscape, Institute for Strategic Change // Working Paper/Accenture Institute for Strategic Change. P. 72–88.
13. **Morris M., Schindehutte M., Allen J.** (2005) The entrepreneur’s business model: toward a unified perspective // Journal of Business Research. Vol. 58, № 6. P. 726–735.
14. **Sang Un Chae J., Hedman J.** (2015) Business Models for NFC based mobile payments // Journal of Business Models. Vol. 3, № 1. P. 29–48.
15. **Teece D. J.** (2010) Business Models, Business Strategy and Innovation // Long Range Planning. Vol. 43. P. 172–194.
16. **Trachuk A., Linder N.** (2017). The adoption of mobile payment services by consumers: An empirical analysis results // Business and Economic Horizons. Vol. 13, № 3. P. 383–408.
17. **Zott C., Amit R.** (2007) Business model design and the performance of entrepreneurial firms // Organization Science. Vol. 18, № 2. P. 181–199.
18. **Zott Ch., Amit R., Massa L.** (2011) The Business Model: Recent Developments and Future Research // Journal of Management. Vol. 37, № 4. P. 1019–1042.