

УДК 336.71:339.137.2

ТРАНСФОРМАЦИЯ РЫНКА ФИНАНСОВЫХ И ТОРГОВЫХ УСЛУГ: КОНКУРЕНЦИЯ И КОНВЕРГЕНЦИЯ БАНКОВ И МАРКЕТПЛЕЙСОВ**И.А. Букреев, Е.А. Сергеева, А.В. Столяренко**

ФГБОУ ВО «Херсонский государственный педагогический университет», Херсон, e-mail: bukreev.igor@bk.ru, s-elene@ya.ru, alyonastolyarenko@gmail.com

Аннотация. В статье рассматриваются текущее состояние и тенденции трансформации российского рынка финансовых и торговых услуг под влиянием цифровизации и изменения потребительского поведения. Раскрыта суть противостояния банков и маркетплейсов как определяющего тренда отрасли. Внимание уделено постепенной конвергенции банков и маркетплейсов – ключевому тренду, меняющему архитектуру отрасли. Дается оценка формирования новой архитектуры рынка, где границы между финансовыми и торговыми услугами стираются, что в дальнейшем оставит место только для гибридных моделей банк-маркетплейс и росту удобства для конечного потребителя. Анализируется, как банки расширяют экосистемы за счёт маркетплейсных функций, а маркетплейсы интегрируют финансовые сервисы. В работе дана классификация для ряда ключевых игроков по бизнес-моделям, проведён SWOT-анализ и представлены их конкурентные преимущества. Проводится сравнительный анализ бизнес-моделей, выявляются конкурентные преимущества игроков и оцениваются стратегии развития. На основе анализа сформулированы прогнозы развития гибридных моделей банк-маркетплейс и их влияние на удобство для конечного потребителя.

Ключевые слова: трансформация рынка, финансовые услуги, банки, маркетплейсы, конкуренция, конвергенция.

TRANSFORMATION OF THE FINANCIAL AND TRADE SERVICES MARKET: COMPETITION AND CONVERGENCE OF BANKS AND MARKETPLACES**I.A. Bukreev, E.A. Sergeeva, A.V. Stolyarenko**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Kherson State Pedagogical University", Kherson, e-mail: bukreev.igor@bk.ru, s-elene@ya.ru, alyonastolyarenko@gmail.com

Abstract. The article examines the current state and trends of the Russian financial and trade services market transformation under the influence of digitalization and changes in consumer behavior. The essence of the confrontation between banks and marketplaces as a defining trend of the industry is revealed. Attention is paid to the gradual convergence of banks and marketplaces, a key trend that is changing the industry's architecture. The article assesses the formation of a new market architecture where the boundaries between financial and trade services are blurring, which will leave room only for hybrid bank-marketplace models and increased convenience for end consumers. The paper analyzes how banks are expanding their ecosystems through marketplace functions, and how marketplaces are integrating financial services. The paper provides a classification of key players based on their business models, conducts a SWOT analysis, and presents their competitive advantages. A comparative analysis of business models is conducted, competitive advantages of players are identified, and development strategies are evaluated. Based on the analysis, forecasts for the development of hybrid bank-marketplace models and their impact on end-user convenience are formulated.

Keywords: market transformation, financial services, banks, marketplaces, competition, and convergence.

Дата поступления статьи в редакцию: 11.03.2026

Дата принятия статьи в печать: 27.04.2026

Введение

Банковская отрасль переживает эпоху социально-экономических перемен. Сегодня благодаря развитию финансовой инфраструктуры большинство банковских услуг доступно в смартфоне. С одной стороны, это создает большие возможности для банков, а с другой – способствует развитию электронных торговых площадок и создает непосредственных конкурентов из непрофильных организаций.

Оборот товаров и услуг через цифровые платформы в России достиг 5,5% ВВП. Экосистемы представляют собой новую форму организации капитала, поэтому их доля в ВВП будет

продолжать расти дальше. То, что происходит в экосистемах уже привычно вошло в сознание потребителя, который предпочитает удобство нахождения в пространстве, где происходит формирование взаимодополняющих продуктов, услуг и данных в единой среде для решения его комплексных потребностей. Исследования указывает, что с 2021 по 2024 год оборот российских цифровых платформ вырос с 2,5 трлн до 10,9 трлн рублей. В процентах в ВВП это увеличение составило с 1,9% до 5,5%, а к 2027 году их вклад может составить около 14,8 трлн рублей [1-3]. В привычной форме торговая инфраструктура не исчезнет, но ее доля в будущем будет уменьшаться так как магазины, в частности экосистем могут служить для выставки товаров, которые можно заказать на маркетплейсах, что еще в дальнейшем приведет и к полной прозрачности бизнеса.

В сегодняшних экономических условиях как нельзя лучше полезной становится концепция развития предпринимательства и понятия конкуренции с точки зрения Й. Шумпетера «Созидательное разрушение» [4, 5]. Экосистемы формируют экономические реалии, в которых создают, разрушая новыми продуктами и услугами удовлетворяя старую потребность и по-новому производят старые продукты и услуги. Так непрофильные организации на своей основе создают банковские услуги и выстраивают целую банковскую систему, что приводит к их непосредственному противостоянию с банковским сектором, который дополняет свою экосистему непрофильными видами деятельности.

Накопившаяся информация о современных экономических трансформациях требует и дает возможность глубокой теоретизации, без которой понять дальнейшее развитие и разработать правильность управленческих решений на уровне отечественной экономики невозможно.

Разработанность в литературе. Положительные и отрицательные эффекты масштаба предпринимательства, а также критерии оценки построены на основе исследования материала трудов [6]. Работы, например, Самиева П. А., Закировой В. Р. и Швандар Д. В. анализируют, как цифровизация меняет ландшафт финансового рынка, приводя к сокращению региональных представительств банков и переходу услуг в онлайн-пространство. В этих исследованиях подчеркивается роль финансовых экосистем и цифровых маркетплейсов в интеграции финансовых и нефинансовых услуг. В работе Белоусова А.Л. исследуются проекты, направленные на агрегацию финансовых продуктов (вклады, кредиты, страховые полисы) в единой платформе. В различных публикациях [1-3; 7; 11-16] обсуждается конфликт интересов между банками и маркетплейсами, а также подчеркивается необходимость комплексного подхода к нормативно-правовому регулированию финансово-цифровых экосистем и маркетплейсов. В работах также исследуется тенденция к созданию гибридных моделей, где банки развивают собственные маркетплейсы.

Результаты исследования

Сегодня банковской системе, а точнее классическим банкам или развивающимся на их основе экосистемам, брошен серьезный социально-экономический вызов. Так банковская система может продолжить развитие на основе банка как ядра развития экосистемы или станет неотъемлемой частью непрофильных организаций, где первоначальное развитие было основано на маркетплейсах, телекомах и поисковых системах. Современные олигополии и монополии, системообразующие нашу отечественную экономику, вступают в жесткую конкуренцию за будущее.

Современные торговые площадки, которые способны быстро и легко масштабироваться по мере развития, испытывают потребность в расчётных операциях, что приводит к организации собственной банковской системы. Так мы видим появление на их основе Ozon Банк и Яндекс Банк, которые сразу же имеют большую клиентскую базу и экономию на маркетинге.

В условиях рынка несовершенного типа (монополии или олигополии), к которым относятся банки существуют труднопреодолимые барьеры в виде размеров капитала, эффекта масштаба и большой клиентской базы, но экосистемы будучи такими же типами рынка вступают в жесткую конкуренцию с банками легко преодолевая эти барьеры. Мало того они имеют конкурентное преимущество в динамичном развитии на этом эффекте масштаба в виде сетевого эффекта.

Предприятия разных масштабов деятельности обладают как рядом преимуществ, так и недостатков. Малое предпринимательство обладает повышенной мобильностью и инновационной активностью, легче приспосабливается, но имеет ограниченное финансирование тех же инноваций, низкую кадровую емкость, неспособность достичь минимальных затрат производства

как при среднем и крупном бизнесе. Так общеизвестным является тот факт, что более крупные предпринимательские структуры более конкурентоспособны за счет эффекта масштаба и результаты их деятельности характеризуются более высоким показателем рентабельности.

Каждая форма предпринимательства обладает как рядом преимуществ, так и недостатков, но ситуация, складывающаяся в развитии экосистем, позволяет реализовать положительные стороны и избежать недостатки (табл. 1).

Таблица 1

Эффект масштаба и его проявление в бизнесе экосистем [6]

Положительные стороны функционирования крупного бизнеса	Недостатки функционирования крупного бизнеса	Особенности функционирования экосистем как крупного бизнеса
Занятость ресурсов		
Имеют возможность постоянно развиваться, чтобы адаптироваться и оставаться конкурентоспособными в инновационных условиях.	В условиях отсутствия конкуренции препятствуют занятости ресурсов в этом направлении.	Экосистемы представляют собой новую форму организации капитала, поэтому их доля в ВВП и занятость ресурсов будут продолжать расти дальше. Также может расти занятость ресурсов за счет быстрого нахождения производителем потребителя товара или услуги и его доступом на любой рынок.
Эффективность производства и распределения ресурсов		
Эффект масштаба позволяет обеспечить производство с наименьшими издержками (эффективность производства).	Отсутствует мотивация реализации конкурентных преимуществ в масштабе деятельности при отсутствии конкуренции. Может сопровождаться более высокой ценой как реакцией на рост спроса.	Дает возможность быстрее развиваться производителям с низкими издержками и иметь возможность доступа к любому рынку без географических ограничений. Могут быть риски зависимости от иностранных производителей или экономической политики стран их базирования. Также можно столкнуться с рисками недобросовестного поведения иностранных экосистем и иностранных производителей.
Качество производимого продукта		
Может использовать современное оборудование, которое повышает точность производства и стабильность качества, а также чаще проходят международную сертификацию.	Массовое производство ориентировано на усреднённый спрос, а также труднее быстро перестроить производственные линии под новые требования рынка.	Поскольку экосистема зачастую может не производит данные товары, а может предоставить весь ассортимент для потребителя в любой точке стирая географические границы рынков и делая конкуренцию по качеству среди производителей более высокой. Для потребителя такое положение дел дает возможность получить лучший по качеству товар.
Роль в инновационном и инвестиционном процессах		
Способность финансировать множество производственных программ и поглощать малый перспективный и средний бизнес в целях реализации их преимуществ.	В процессе поглощения малого перспективного и среднего бизнеса, могут быть другие мотивы, связанные с абсолютной монопольной властью.	Экосистемы имеют отличные возможности и стимулы в развитии инновационных процессов. В будущем при снижении конкуренции среди экосистем могут выводить собственные бренды поддерживая их экосистемой и препятствовать развитию других, которые могут иметь явные преимущества по основному назначению в качестве и издержках производства.

В свою очередь банки заходят на территорию маркетплейсов и среди них есть такие примеры как: экосистема «Сбер» и «Мегамаркет; «Альфа-Банк» и «Т-Банк» с маркетплейс-функционалом «Альфа-Маркет» и «Город». Более того между экосистемами банков и непрофильных организаций растет конкуренция на их основных направлениях, как например в сфере развлечений между VK и МТС; в сегменте образования видим уже конкуренцию между «Сбером», VK и «Яндексом» [8]. Такое положение дел еще более ярко демонстрирует нам как необходимо понимать конкуренцию по Й. Шумпетеру и его «Созидательное разрушение» уже на новом уровне развития [4, 5].

В экономической истории можно отметить этапы развития и типы отраслевой структуры экономики, начиная от аграрной структуры и до современного состояния цифровой структуры. Так в истории на смену аграрной структуры в качестве движущей силы социально-экономического развития пришла индустриальная структура, для интенсивного развития которой очень важным фактором был вопрос ресурсного обеспечения. Наличие необходимого сырья и по благоприятным ценам давало возможность развиваться по разным направлениям и с высокой выгодой на капитал. Такому положению дел способствовало высокое развитие старой аграрной структуры и ее конкурентность, благодаря которой обеспечивались лучшие цены на сырье. Современное интенсивное развитие экосистем, а в частности торговых площадок также требует развитую индустриальную структуру и ее конкурентное состояние, что позволяет по лучшим ценам представлять товары для потребителей и обеспечивать широкий ассортимент. Исходя из этого, стоит отметить важность отечественной индустриальной структуры и риски зависимости от иностранных производителей или экономической политики стран их базирования. Также можно столкнуться с рисками недобросовестного поведения иностранных экосистем и иностранных производителей.

На маркетплейсах цены и скидки могут обеспечиваться за счет продавцов в этой системе или за счет самой экосистемы, какой источник будет использоваться и будет зависеть от конкуренции среди экосистем и продавцов на них работающих. Исходя из вышеизложенного, можно отметить важность развитости индустриальной структуры экономики для выгоды экосистем. Непрофильные организации очень хорошо готовы к необходимым изменениям, так как мы уже можем наблюдать обеспокоенность и инициативы экосистем на основе банковского ядра. Одна из таких инициатив – это отправка письма спикеру Госдумы В. Володину и премьер-министру М. Мишустину на предмет предоставления скидок на маркетплейсах, условно «привязанных» к оплате посредством карт определенных банков (банков непрофильных организаций) [9].

Банки в классическом виде или только как финансовые технологии в будущем не смогут быть конкурентоспособными. На их основе должна формироваться экосистема с комплексом всех необходимых благ. Так, например СберБанк на своей первоначальной основе развивает другие направления и в названиях уже встречается как Сбер. Что касается ВТБ, то он включает сервисы для финансовых услуг, бизнеса и лайфстайл-услуг. Что касается непрофильных организаций, то, как ранее отмечалось, были успешно созданы Ozon Банк и Яндекс Банк. Выживание в экономическом будущем банков и непрофильных организаций будет зависеть от их способности превращаться во всеобъемлющую экосистему и уметь лучшим образом создавать и адаптировать новые услуги. Экосистемы как Т-Банк» онлайн-экосистема, основанная на финансовых и нефинансовых услугах в дальнейшем, самостоятельно должна развивать и другие сервисы или объединиться с непрофильной организацией. Раньше звучала идея объединения с поисковой системой Яндекс, но теперь у последней есть собственный банк и конкурентные преимущества в наличии собственного поискового и картографического сервиса, который позволил данной отечественной экосистеме в прошлом успешно противостоять иностранному конкуренту Uber.

Новое поколение лучше всего понимает, как функционируют экосистемы, они очень хорошо проинформированы о их продуктах, умеют делать сравнительные характеристики для большей выгоды потребителя, могут отметить их сильные и слабые стороны. Потребительский опыт нового поколения в экосистемах значительно превосходит опыт предыдущего поколения, которое опытнее в старой рыночной инфраструктуре [10]. Отмечая «созидательное разрушение» стоит отметить, что экосистемы выстраивают инфраструктуру, которая замещает старую, что делает опыт нового поколения более важным в понимании будущего социально-экономического развития.

Проведение SWOT-анализа основных экосистем (МТС, Яндекс, VK, СБЕР, Т-Банк, Ozon, Wildberries) позволяет выделить основные конкурентные преимущества, слабые стороны, а также возможности и угрозы их развития.

Первая группа экосистем представляет фокус на финансовые услуги и банкинг и имеет отношение к тому, что до этого называлось выше, как профильные организации. Основной доход этой группы экосистем связан с банковскими операциями, комиссией за платежи и переводы, и процентными доходами (таблица 2).

Таблица 2

SWOT- анализ профильных экосистем [11-25]

Экосистема	Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
СБЕР	Самая крупная банковская сеть в России с обширной филиальной и банкоматной сетью, системная значимость для экономики, обеспечивающая государственную поддержку, развитая экосистема финансовых и нефинансовых сервисов, высокая кредитоспособность и достаточность капитала	Консервативность в некоторых бизнес-процессах, зависимость от макроэкономической ситуации, высокая конкуренция с цифровыми банками и финтех-стартапами	Развитие цифровых сервисов и онлайн-банкинга, расширение присутствия в сегменте малого и среднего бизнеса, интеграция с государственными сервисами (например, «Госуслуги»)	Санкции и ограничения доступа к международным финансовым инструментам, рост конкуренции со стороны небанков, риски, связанные с качеством кредитного портфеля
Т-Банк	Инновационный подход и ориентация на цифровые технологии. Диверсифицированная структура доходов. Лояльность клиентов и высокий уровень удовлетворённости. Брокерские услуги, страхование, сим-карты и другие сервисы.	Относительно высокая стоимость риска в кредитном портфеле. Опережающий рост операционных расходов над доходами. Зависимость от ключевой ставки ЦБ.	Дальнейшее развитие не кредитных направлений. Расширение присутствия в сегменте малого бизнеса. Интеграция с другими цифровыми сервисами.	Рост конкуренции со стороны традиционных банков и новых технологических стартапов в финансах. Риски, связанные с качеством кредитного портфеля. Изменения в регуляторной среде.
ВТБ	Государственная поддержка и доступ к бюджетным ресурсам (в т.ч. кризисных ситуациях). Позиционирует себя как лидера в корпоративно-инвестиционном бизнесе.	Концентрация кредитного портфеля на отдельных заёмщиках и низкая диверсификация. Высокие инфраструктурные издержки.	Инвестиции в собственные ИТ разработки информационной безопасности. Увеличение в кредитном портфеле доли малого и среднего бизнеса.	Борьба за клиентов с другими системно значимыми банками.

Ключевые черты следующей группы экосистем по основному доходу от рекламы, подписки на контент и облачные сервисы. Платформа объединяет множество сервисов вокруг единого аккаунта, создавая комплексный продукт с потенциалом развития. Данные экосистемы делают акцент на технологиях в области ИИ, облачных вычислениях и медиаконтенте (таблица 3).

Таблица 3

SWOT- анализ непрофильных экосистем ядро, которых цифровые платформы и контент [11-25]

Экосистема	Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
МТС	Лидерство на рынке телекоммуникаций и широкая абонентская база, диверсификация бизнеса, программы лояльности партнёрства с государственными структурами	Высокая стоимость услуг для некоторых сегментов, сложная организационная структура, замедляющая принятие решений, насыщение рынка мобильной связи	Дальнейшее развитие 5G и сопутствующих сервисов, расширение экосистемы за счёт интеграции с другими цифровыми сервисами, рост спроса на комплексные B2B-решения	Усиление конкуренции с другими операторами и виртуальными провайдерами, ужесточение госрегулирования, рост ценовой чувствительности потребителей

продолжение табл. 3

окончание табл. 3				
Экосистема	Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
Яндекс	Доминирование на российском поисковом рынке, лидерство в области ИИ и голосовых помощников, законодательная поддержка (обязательная предустановка ПО)	Зависимость от рекламы как основного источника дохода, высокие инвестиции в новые проекты, которые не всегда быстро окупаются, конкуренция с государственными инициативами в некоторых сегментах	Расширение экосистемы, развитие B2B-направлений (Yandex Cloud), выход на новые рынки	Изменение регуляторной среды, конкуренция с международными компаниями при их возвращении на рынок, риски, связанные с зависимостью от рекламы
VK	Лидерство в сегменте социальных сетей. Широкий набор инструментов для таргетированной рекламы и монетизации. Развитие образовательных проектов и других направлений.	Зависимость от рекламы как основного источника дохода. Риски, связанные с конкуренцией со стороны мессенджеров и других платформ. Сложности с монетизацией некоторых новых проектов.	Развитие новых проектов, использование значительных финансовых и операционных ресурсов для продвижения	Возвращение иностранных соцсетей на рынок. Снижение активности аудитории в соцсетях. Конкуренция с мессенджерами и другими платформами

Следующая группа экосистем представлена по основному доходу от комиссии с продавцов, плате за логистику, рекламу и продвижение внутри платформы. На платформе развивается электронная коммерция и делается ориентация на массовый розничный спрос. Данные экосистемы делают акцент на широте ассортимента, удобстве покупки для конечного потребителя и технологиях аналитики и продвижения для продавцов (таблица 4).

Таблица 4

SWOT- анализ непрофильных экосистем ядро, которых электронная коммерция [11-25]

Экосистема	Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
Ozon	Развитая логистика (склады и ПВЗ), инструменты для продвижения и расширения инфраструктуры, поддержка продавцов.	Высокая комиссия в некоторых категориях, обязательное подключение ЭДО, более медленная модерация карточек (до 3 часов) по сравнению с некоторыми конкурентами	Расширение географии продаж, развитие новых категорий товаров, привлечение новых продавцов за счёт более благоприятных условий для стартапов по сравнению с некоторыми конкурентами	Высокая конкуренция, изменения в правилах и тарифах, требования к качеству товаров и обслуживания
Wildberries	Разветвлённая сеть пунктов выдачи заказов (ПВЗ) и собственная логистическая инфраструктура. Развитая IT-инфраструктура.	Наличие платных возвратов, что может отпугивать некоторых покупателей. Строгие требования к качеству карточек товаров и упаковке, что усложняет работу продавцов.	Расширение географии присутствия, включая соседние страны. Увеличение доли в сегментах электроники и бытовой техники.	Компания сталкивается с вызовами, такими как высокая конкуренция, риски в области доставки и зависимость от экономической ситуации. Постоянные инвестиции в инфраструктуру, технологии и расширение географии присутствия.

Каждая экосистема имеет уникальные сильные стороны, которые определяют её позицию на рынке. При этом все компании сталкиваются с вызовами, связанными с насыщением рынков, конкуренцией и изменениями в регуляторной среде (таблица 5).

Сравнение конкурентных преимуществ экосистем [11-25]

Экосистема	Конкурентные преимущества
МТС	Технологическое лидерство в сфере связи и диверсификация услуг
Яндекс	Экосистемный подход и лидерство в ИИ/поисковых технологиях
VK	Широкий охват аудитории и качественный таргетинг, позволяющие эффективно монетизировать сервисы
Сбербанк	Масштаб, системная значимость и широкая клиентская база
Т-Банк	Технологическое лидерство и диверсификация бизнеса
ВТБ	Выступает как транзакционный банк (обработка платежей), кредитор и помощник в международных операциях. Собственные разработки позволяют эффективно противостоять кибератакам.
Ozon	Благоприятная экосистема для входа на рынок для новых брендов и нишевых продавцов, более прозрачная схема ранжирования с меньшей зависимостью от исторических данных по сравнению с некоторыми конкурентами.
Wildberries	Платформа привлекает массовую аудиторию, особенно в сегментах одежды, обуви и аксессуаров. Собственные склады, сортировочные центры и ПВЗ. Интеграция рекламных, финансовых технологий и логистических сервисов. Ключевые конкурентные преимущества связаны с его масштабом, логистикой, экосистемой сервисов и ориентацией на массовую аудиторию.

Основываясь на проведенном анализе конкурентных преимуществ, стоит отметить необходимость наличия в ближайшем будущем этих составляющих у каждой экосистемы через их развитие или приобретение за счет слияния и поглощения. На текущий момент экосистемами ведется работа постоянной интеграции сервисов и партнёров в экосистемы, что позволяет искать и развивать конкурентные преимущества, а именно расширить функциональность, улучшить пользовательский опыт и укрепить позиции на рынке, а также позволяет масштабировать бизнес.

В направлении своего развития экосистемы стремятся к созданию бесшовного пользовательского опыта через интеграцию сервисов и партнёрств, что повышает их конкурентоспособность и лояльность клиентов. Ключевыми факторами успеха являются технологическая совместимость, взаимная выгода для партнёров и фокус на решении конкретных бизнес-задач.

Заключение

Банки и маркетплейсы будут активнее интегрировать сервисы друг друга: банки добавят больше торговых функций, а маркетплейсы – расширят финансовые услуги (банкинг, страхование, инвестиции). Появятся больше экосистем, сочетающих банковские, торговые и другие сервисы (например, «банк-маркетплейс-логистика»). Это повысит удобство для пользователей, но усилит требования к регулированию. В дальнейшем экономические события, связанные с развитием экосистем будут насыщены высокой инновационностью и, следовательно, будут трудно прогнозируемыми, что создает необходимость в приоритетном государственном регулировании этой сферы. В качестве примера особого внимания заслуживают авторские права, лицензии и патенты, так как в этой сфере придуманное новое может быть легко усовершенствованно конкурентом и, следовательно, переходом конкурентных преимуществ от разработчика. Государственное регулирование в этой ситуации должно быть сосредоточено на развитии и поддержке этих инвестиций в инновации, в их распространении на взаимовыгодных условиях среди отечественных компаний и их разработчиком. В то же время поддержка конкуренции в приоритете должна быть не между отечественными компаниями, а с иностранными экосистемами. В условиях международной конкуренции могут быть допущены концентрация и

централизация капитала отечественных экосистем для роста их конкурентоспособности и экономической безопасности страны. В целом, рынок будет развиваться в направлении большей интеграции и цифровизации, но с усиленным вниманием к рискам и регулированию. Ключевыми факторами успеха станут способность компаний адаптироваться к изменениям и эффективность государственной политики в этой сфере.

Литература

1. В России оборот товаров и услуг через цифровые платформы достиг 5,5% ВВП. [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/25593869> (дата обращения: 15.02.2026).
2. В НИУ ВШЭ оценили влияние регулирования цифровых платформ на экономику России. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/finansy/541656-v-niu-vse-ocenili-vlianie-regulirovaniya-cifrovyyh-platform-na-ekonomiku-rossii> (дата обращения: 15.02.2026).
3. Как цифровые платформы меняют экономику. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/68407d3c9a7947268f72e7fb> (дата обращения: 15.02.2026).
4. Шумпетер Й. История экономического анализа. В 3 т. Т. 2. СПб.: Экономическая школа, 2004.
5. Тарануха Ю.В. Шумпетерианская конкуренция как генератор перемен // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2017. № 5. С. 3-20. DOI: 10.38050/01300105201751 EDN: ZRDONH.
6. Нехайчук Д.В., Павленко И.Г., Букреев И.А. Малое и среднее предпринимательство как фактор социально-экономического развития муниципального образования города Севастополя // Исследование проблем экономики и финансов. 2023. № 2. DOI: 10.31279/2782-6414-2023-2-6 EDN: FKFFKF.
7. Позиция Совета ТПП. [Электронный ресурс]. URL: https://os.fas.gov.ru/sites/default/files/Вопрос%20_Васильев_Позиция%20Совета%20ТПП.pdf (дата обращения: 05.03.2026).
8. Экосистемы: подходы к регулированию. [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf (дата обращения: 05.13.2026).
9. Крупные банки высказались против скидок за счет маркетплейсов. [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/20251120/skidki-2056420869.html> (дата обращения: 05.03.2026).
10. Как тратят и зарабатывают миллениалы и зумеры. [Электронный ресурс]. URL: https://finuslugi.ru/navigator/kak-ehto-rabotaet/stat_kak_tratyat_i_zarabatyvayut_millennialy_i_zumery (дата обращения: 05.03.2026).
11. Банк России. Нормативные акты Банка России. [Электронный ресурс]. URL: <https://cbr.ru/registers/> (дата обращения: 05.03.2026).
12. ВТБ (ПАО). [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vtb.ru/> (дата обращения: 10.03.2026).
13. Московская биржа. Информация об эмитентах. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.moex.com/> (дата обращения: 10.03.2026).
14. РБК. Информационное агентство. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/> (дата обращения: 10.03.2026).
15. АКРА. Кредитный рейтинг ПАО ВТБ // Аналитическое кредитное рейтинговое агентство. Москва, 2024.
16. Банк России. Обзор банковского сектора Российской Федерации // Центральный банк Российской Федерации. Москва, 2024. № 268 (декабрь).
17. Панова Е.А. Возможности маркетплейсов в развитии и повышении конкурентоспособности малых и средних предприятий // Государственное управление. Электронный вестник. 2021. № 89. С. 52-61. DOI: 10.24412/2070-1381-2021-89-52-61 EDN: ВНОГУР.
18. OZON. [Электронный ресурс]. URL: <https://ir.ozon.com> (дата обращения: 05.03.2026).
19. Варламова Д.В., Барабанщикова И.И., Хакбердиева Ш.Б. Оценка качества интернет-магазинов на примере Wildberries и Ozon // Практический маркетинг. 2021. № 5. С. 30-35. DOI: 10.24412/2071-3762-2021-5291-30-35 EDN: YBDXRJ.
20. Ермаков С.В. Электронные торговые площадки как основной канал продаж // Инновационные аспекты развития науки и техники. 2021. № 6. С. 119126. EDN: КОЕАРР.
21. Рейтинг лучших операторов сотовой связи России по итогам 2022 года. [Электронный ресурс]. URL: <https://geekville.ru/operatory/luchshie-operatory-sotovoj-svyazi-v-rossii> (дата обращения: 05.03.2026).
22. Мамедов М.А. Трансформация деятельности крупнейших российских коммерческих банков в цифровые экосистемы // Теоретическая и прикладная экономика. 2022. № 3. DOI: 10.25136/2409-8647.2022.3.38598 EDN: DAXCDS.

23. Самиев П.А., Закирова В.Р., Швандар Д.В. Экосистемы и маркетплейсы: обзор рынка финансовых услуг // Финансовый журнал. 2020. Т. 12. № 5. С. 86-98. DOI: 10.31107/2075-1990-2020-5-86-98 EDN: OSVTNU.

24. Воробьева Е.С., Юсубова З.А., Гасанов М.А. Развитие маркетплейсов в условиях цифровой трансформации как результат структурных сдвигов в экономике // Вестник университета. 2021. № 2. С. 95-100. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-2-95-100 EDN: EUUENL.

25. Белоусов А.Л. Теоретические и практические аспекты формирования финансового маркетплейса в Российской Федерации // Russian Journal of Economics and Law. 2021. № 15 (3). С. 413-424. DOI: 10.21202/2782-2923.2021.3.413-424 EDN: ODUHAE.