

УДК 336.717

А. Кудиевская

Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации, Москва,
e-mail: alenakudievskaya@gmail.com

МАРКЕТПЛЕЙСЫ И БАНКИ: КОНКУРЕНЦИЯ В ТРАНЗАКЦИОННОЙ ЭКОНОМИКЕ

Ключевые слова: маркетплейсы, транзакционная экономика, эквайринг, цифровые платформы, электронная коммерция.

В статье анализируется развитие маркетплейсов в банковской сфере и их влияние на традиционные финансовые институты. На примере Группы Ozon демонстрируется динамика роста активов, а также стратегия интеграции эквайринговых услуг в экосистему. Показано, что создание собственных платёжных решений позволяет маркетплейсам снижать издержки и формировать устойчивое конкурентное преимущество. Проведён сравнительный анализ ставок эквайринга крупнейших российских банков, выявлены особенности бизнес-моделей маркетплейс-банков. Отмечено, что маркетплейсы способны отбирать у интернет-магазинов значительную долю рынка и формировать замкнутые экосистемы. Вместе с тем сохраняются ограничения, связанные с отсутствием массового зарплатного сегмента, и более низкая доходность на одного клиента по сравнению с традиционными банками. Сделан вывод, что в среднесрочной перспективе маркетплейсы станут значимой силой, трансформирующей транзакционную экономику. В дальнейшем исследование будет включать анализ влияния моделей BNPL, а также рассмотрение процентного дохода как ключевого источника прибыли – на примере финтех сегмента Ozon. Масштабирование экосистем будет выражаться в развитии терминалов, расширении числа офлайн-покупок и установке банкоматов, что создаёт основу для дальнейшей конкуренции с традиционными банками.

A. Kudievskaya

Financial University under the Government of Russian Federation, Moscow,
e-mail: alenakudievskaya@gmail.com

MARKETPLACES AND BANKS: COMPETING IN THE TRANSACTIONAL ECONOMY

Keywords: marketplaces, transactional economy, acquiring, digital platforms, e-commerce.

The article explores the development of marketplaces in the banking sector and their impact on traditional financial institutions. Using Ozon Group as a case study, it highlights the dynamics of asset growth and the strategy of integrating acquiring services into the wider ecosystem. The research shows that building in-house payment solutions allows marketplaces to cut costs and secure a sustainable competitive edge. A comparative analysis of acquiring fees charged by leading Russian banks is provided, alongside insights into the distinct business models of marketplace-driven banks. The study notes that marketplaces are capable of capturing a significant share of the e-commerce market while creating closed-loop ecosystems. At the same time, they continue to face limitations, such as the absence of large-scale payroll projects and lower profitability per customer compared to traditional banks. The conclusion drawn is that, in the medium term, marketplaces will emerge as a powerful force reshaping the transaction economy. Future research will expand to examine the impact of BNPL models and the role of interest income as a key profit driver, with Ozon's fintech segment serving as an example. The scaling of ecosystems is expected to manifest through the development of payment terminals, the expansion of offline purchases, and the installation of ATMs – laying the groundwork for deeper competition with traditional banks.

Введение

Маркетплейсы стремительно развиваются в банковской сфере, демонстрируя высокие темпы роста по сравнению с традиционными банками, а в абсолютных показателях опережая некоторых крупных игроков. Несмотря на то, что доля активов трех маркетплейс-банков в совокупных активах банковской системы пока невелика, их мож-

но рассматривать как серьёзных игроков, способных конкурировать с традиционными банками в среднесрочной перспективе. В исследовании внимание сосредоточено на транзакционной составляющей работы маркетплейсов: обработке платежей, эквайринге и без учета доходов от кредитных, депозитных, страховых или инвестиционных продуктов. На примере Ozon будет показана

но, как интеграция финансовых сервисов позволяет сохранять всю маржу эквайринга и получать дополнительный доход в виде межбанковской комиссии. Использование собственных карт и электронных кошельков позволяет маркетплейсам удерживать покупателей, стимулируя их скидками и бонусами. Клиенты переводят средства из традиционных банков через СБП, что лишает банки доходов от межбанковских комиссий, а стратегическая выгода переходит к маркетплейсам.

Цель исследования – изучить, как транзакционная деятельность маркетплейсов и интеграция финансовых сервисов в экосистему на примере Ozon влияет на маржу, удержание клиентов и доходы традиционных банков.

Материалы и методы исследования

В исследовании использованы открытые финансовые и операционные данные маркетплейс-банков и традиционных банков, а также сведения о рынке интернет-ритейла и тарифах эквайринга ведущих банков. Для анализа была выбрана интеграция ООО «ОЗОН Банка» в экосистему маркетплейса Ozon через призму транзакционной активности. Сравнительная оценка проводилась на основе доступной финансовой отчетности за 2023 г. и первое полугодие 2025 г., что позволило определить экономический эффект интеграции финансовых сервисов.

Результаты исследования и их обсуждение

Маркетплейсы активно развиваются в сфере банков. За счет эффекта низкой базы они показывают самые быстрые темпы роста в сравнении с традиционными банками,

при этом в абсолютных значениях прирост финансовых показателей опережает и некоторых крупных игроков (табл. 1).

Сейчас доля активов трех маркетплейс-банков в совокупных активах банковской системы невелика – всего 0,3%, но уже сегодня они претендуют на роль заметной силы, способной изменить расстановку на рынке в среднесрочной перспективе [9].

В качестве примера рассмотрим эволюцию ООО «ОЗОН Банка». После покупки в 2021 г. ООО «Оней Банка» у ПАО «Совкомбанка» и создания в 2022 г. ООО «Еком Банка» компания объединила активы, запустила кредитование с баланса, факторинг и РКО. Переломным этапом стали 2023–2024 гг., когда был создан холдинг «Озон Капитал» (дочерняя структура в составе Группы Ozon), расширена линейка розничных и корпоративных кредитов и запущены новые продукты для физлиц [9].

Первоначально финтех-направление работало внутри маркетплейса, но постепенно вышло на внешний рынок. В структуре выручки финтех сегмента Группы Ozon около 60% приходится на процентные доходы и порядка 40% – на комиссионные (рис. 1).

Количество активных клиентов финтех сегмента Группы Ozon увеличилось на 43% г/г до 34,4 млн на 30 июня 2025 г., а пользователей экосистемы – до 61 млн (18,3%), количество заказов увеличилось до 539 млн (на 18%) (рис.2). Сейчас в приоритете у компании развитие банкоматной сети и рост внеэкосистемных операций: уже во 2 кв. 2025 г. их доля по Ozon карте достигла 55% (в 1 кв. – 50%, 4 кв. 2024 г. – 40%), при этом Озон карта – главное средство платежа среди клиентов [15].

Таблица 1

Динамика активов банков за 2023-2024 гг., в % и млрд руб.

Банк	Активы на 31.12.2023, млрд руб.	Активы на 31.12.2024, млрд руб.	Изменение, раз	Изменение, млрд руб.
ООО «ОЗОН Банк» [10]	75,9	265,5	3,50	189,6
АО «Райффайзенбанк» [11]	2 041,4	1 954,3	0,96	(87,1)
АО «Почта Банк» [12]	620,0	540,1	0,87	(79,9)
ПАО «МТС-Банк» [13]	476,6	600,9	1,26	124,3
ПАО «БАНК УРАЛСИБ» [14]	686,0	869,7	1,27	183,7

Источник: рассчитано автором на основе [10-14].

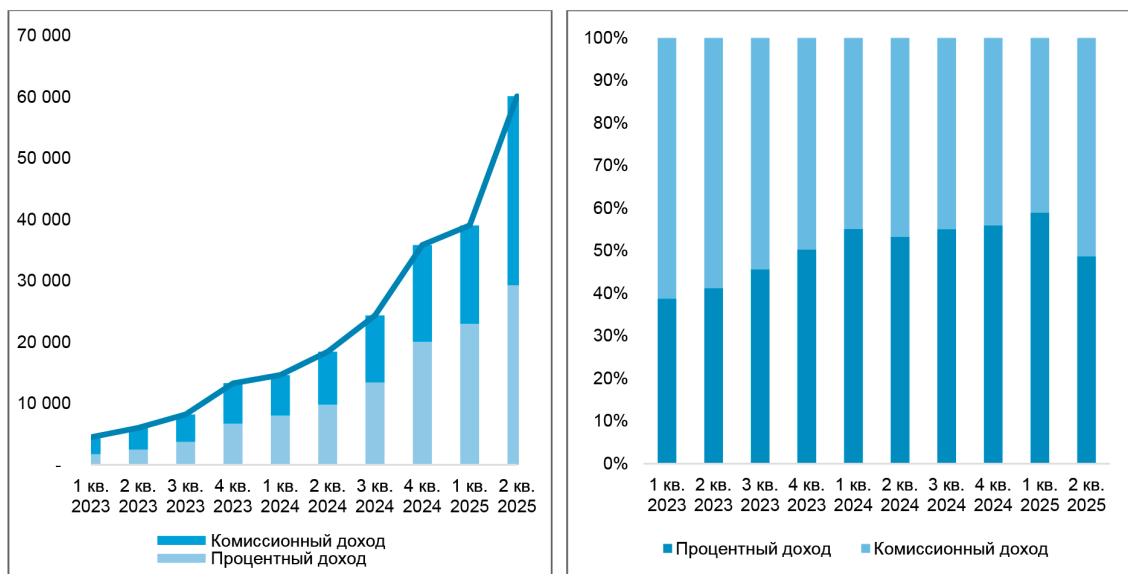


Рис. 1. Выручка финтех сегмента Группы Ozon, млн руб. и % за 2023-2 пол. 2025 гг.
Источник: составлено автором на основе [15-16]

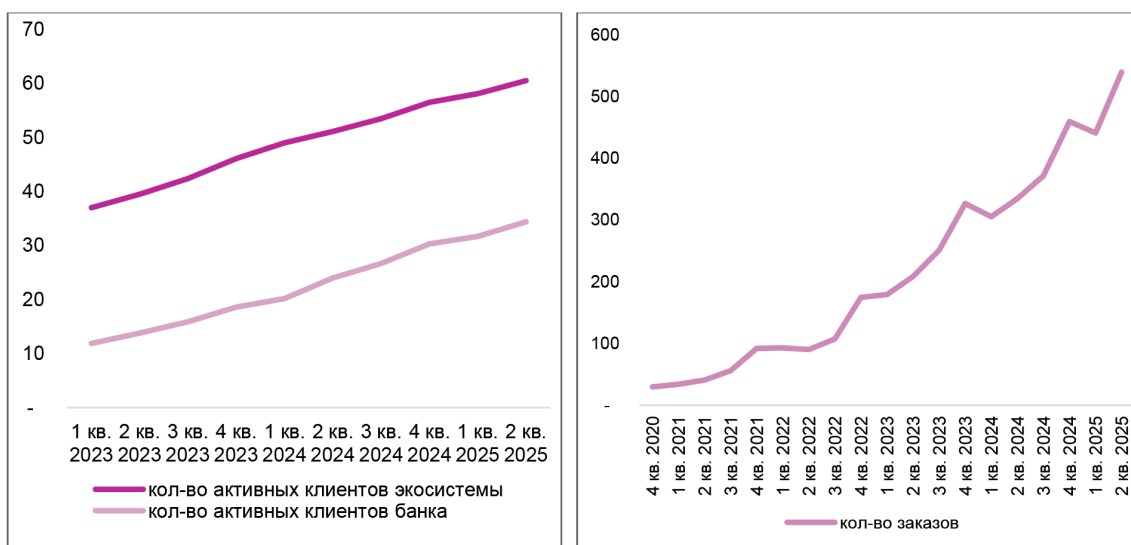


Рис. 2. Количество клиентов и заказов Ozon за 2023-2 пол. 2025 гг., млн
Источник: составлено автором на основе [15,16]

Появление собственного эквайринга стало для Ozon значительным источником экономии и дополнительной маржи. Ранее комиссия за транзакции на маркетплейсе уходила внешним банкам-эквайерам. Сейчас, если оплата проходит через Ozon карту, эта комиссия остаётся внутри экосистемы Ozon [2]. При этом важно, что продавец по-прежнему оплачивает эквайринг, но эта плата уже включена в вознаграждение за продажу, то есть Ozon фактически компенсиру-

ет свои расходы за организацию процесса и оставляет себе прибыль. Теоретически платеж может быть проведён через сторонний банк, если покупатель использует приложение другого банка, но при оплате Ozon картой весь эквайринг остаётся в рамках группы [9].

Ставка эквайринга по Ozon картам составляет 2,2% и формируется из нескольких компонентов [18]. Межбанковская комиссия, закреплённая в тарифах НСПК для МСС

5300, достигает 0,5/0,8/1,1% в зависимости от уровня ТСП (торгово-сервисного предприятия), который определяется не только размером оборота, но и участием в активностях, направленных на продвижение карты «МИР», при этом в открытом доступе отсутствует информация с более подробными условиями [3,25]. В случае on-us операций (когда эмитент и эквайер – одно и то же юридическое лицо) транзакция осуществляется внутри одного банка, что исключает необходимость в межбанковском клиринге и процессинге платёжной системы НСПК [2,26]. В тарифах НСПК отсутствуют отдельные ставки для on-us операций, при этом ставки определены только для операций между различными участниками, что подтверждает отсутствие необходимости участия процессинга НСПК в таких транзакциях [3]. Таким образом, остальная часть – маржа эквайера, которую компания оставляет себе, составляет порядка 0,5% [23].

С учетом выручки только от продажи товаров (без учета выручки по оказанию услуг и процентной выручки) Группы Ozon в 2024 г. – 195,7 млрд руб. и ставки эквайринга 2,2%, что соответствует рыночным предложениям от ведущих банков (табл. 2) – при том, что около половины транзакций проходит внутри маркетплейса – экономия компании составила примерно 2,15 млрд руб. [16, с. 70,18]. Если учесть, что оставшиеся 50% операций по Ozon карте проходят вне платформы, а ставка межбанковской комиссии составляет 0,5/0,8/1,1% (определить уровень ТСП для Ozon нет возможности) доходы Ozon от этих транзакций достигают соответ-

ственно 0,49/0,78/1,08 млрд руб. В перспективе развитие эквайринговых услуг Ozon для внешних продавцов может увеличить доходы, однако на текущий момент доля банка в качестве эквайера на внешнем рынке невелика и её влияние можно пренебречь.

С другой стороны – маркетплейсы отъедают долю интернет-магазинов – их доля в интернет ритейле выросла почти в 3 раза с 2020 г. – с 27% до 63% (рис.3). В результате крупные онлайн-магазины недополучили около 1,4 трлн руб. из-за сокращения своей доли на растущем рынке [24]. Потребительская активность смещается в сторону повседневного спроса: онлайн-шопинг становится привычной практикой, средний чек снижается, а частота заказов увеличивается. Структура онлайн-спроса смещается в сторону повторяющихся и регулярных покупок, что усиливает роль маркетплейсов как платформ для повседневного потребления [24].

Широкая клиентская база маркетплейсов позволяет их финтех-направлениям быстро наращивать количество пользователей собственных банковских услуг. Такая концентрация может приводить к «замыканию» клиентов внутри одной экосистемы, что характерно для крупных участников финансового и нефинансового рынков [6].

Действующее законодательство о платформенной экономике запрещает дискриминацию участников и обязывает раскрывать условия работы платформы. Любой финансовый игрок, включая традиционные банки, имеет право предлагать свои услуги на платформе, а потребитель самостоятельно выбирает способ оплаты [1].

Таблица 2

Сравнение ставок эквайринга от ведущих банков РФ

Банк	Тарифы по интернет эквайрингу*
ПАО «Сбербанк России» [19]	2,2%-2,5%
АО «Альфа-Банк» [17]	2,7%
ООО «Банк Точка» [21]	1,9%-2,3%
ПАО «Совкомбанк» [22]	2,4%
АО «Райффайзенбанк» [20]	2,7%
ООО «ОЗОН Банк» (Ozon Pay) [18]	2,2%

* – ставка по интернет эквайрингу зависит от оборота компании и вида деятельности компании. В таблице представлены общие условия по интернет эквайрингу без учета акционных первых месяцев подключения услуги и с оборотом более 1 млн руб. по виду деятельности «маркетплейсы» или «другое» Источник: составлено автором на основе [17-22].

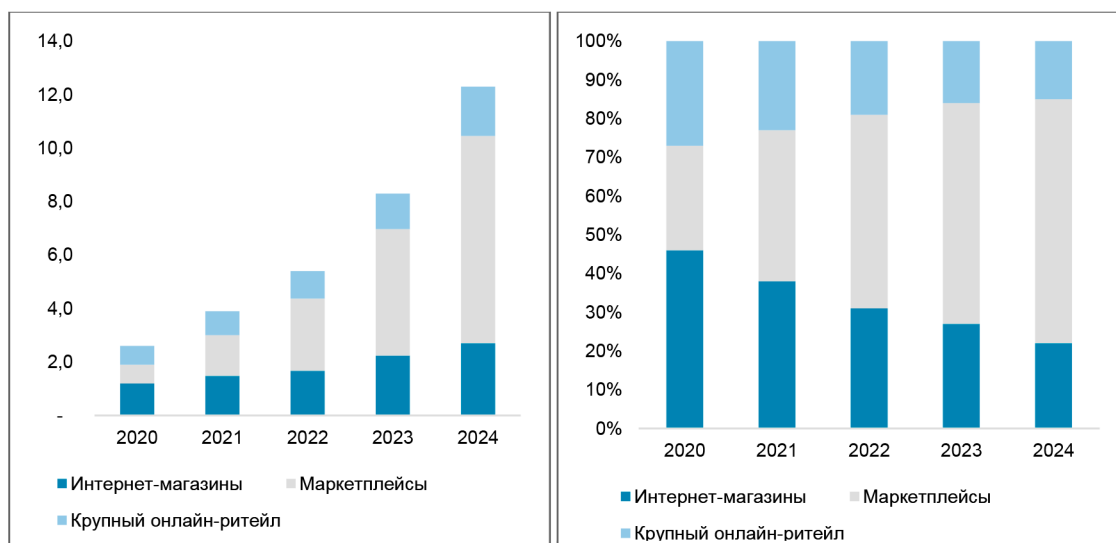


Рис. 3. Динамика роста рынка интернет-ритейла и доля маркетплейсов, трлн руб. и %
Источник: составлено автором на основе [24]

Маркетплейсы активно используют собственные карты и электронные кошельки как инструмент удержания покупателей. Скидки, бонусы и кешбэки стимулируют клиентов переводить средства в экосистему напрямую, зачастую через СБП. Для традиционных банков это означает потерю доходов от межбанковских комиссий: средства проходят как переводы, а не как транзакции по их картам.

Такой механизм вызывает вопросы о ценовой дискриминации: маркетплейсы фактически выводят обороты из эквайринга других банков, закрепляя клиента внутри своей инфраструктуры. При этом они формально используют те же инструменты лояльности, что и ведущие банки (кешбэки, бонусные программы) [7].

Следует учитывать специфику клиентской базы экосистемных банков: у них нет массового зарплатного или корпоративного сегмента, обеспечивающего дешёвые пассивы и высокую рентабельность. Доход на одного клиента заметно ниже, чем у традиционных игроков. Переводы с карт крупных банков на карты маркетплейсов чаще всего носят транзакционный характер – это средства под покупки, а не полноценная миграция зарплатных проектов [5].

Скидки, бонусы и кешбэк остаются стандартными инструментами маркетинговой политики и напрямую влияют на поведение потребителей [4]. Для e-commerce игроков развитие собственных платежных

решений является логичным шагом. Контроль над транзакциями позволяет маркетплейсам удерживать часть операционных доходов внутри экосистемы, снижать расходы на эквайринг и получать дополнительную маржу. По оценке экспертов, если бы клиенты оплачивали товары исключительно через карты и кошельки маркетплейсов, потери чистого операционного дохода классических банков могли бы составить 20–50 млрд руб. в 2023–2024 гг. [8].

Таким образом, маркетплейсы постепенно становятся самостоятельными финансовыми игроками: контроль над транзакциями позволяет им удерживать часть операционных доходов, снижать расходы на эквайринг и получать дополнительную маржу. В сочетании с процентными доходами и планами по масштабированию финансовой инфраструктуры это делает их серьёзным конкурентом для традиционных банков.

Ключевой фактор успеха маркетплейсов – это не только технологическая интеграция, но и грамотное управление поведением клиентов: кешбэки, бонусы, BNPL и собственные карты создают замкнутый цикл потребления.

Заключение

Маркетплейсы демонстрируют высокие темпы роста активов и транзакционной активности по сравнению с традиционными банками. Несмотря на пока небольшую

долю в совокупных активах банковской системы, они уже способны оказывать влияние на рынок и создавать конкурентные преимущества за счёт интеграции финансовых сервисов – экономия на внешнем эквайринге, доходы от межбанковских комиссий повышают финансовую эффективность и снижает зависимость от традиционных банков. Скидки, бонусы, кешбэки и интеграция платежей стимулируют клиентов оставаться внутри экосистемы, но при этом

доход с одного клиента ниже, чем у крупных банков, из-за отсутствия зарплатных и корпоративных сегментов. Переводы через СБП и использование карт маркетплейсов сокращают доходы традиционных банков от межбанковских комиссий. В перспективе эта тенденция может привести к перераспределению значительной части операционных доходов, что требует адаптации со стороны классических финансовых институтов.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 31.07.2025 № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики» // Собрание законодательства РФ. 2025.
2. Правила платежной системы «Мир». Приложение 4. Тарифы. Версия 4.12. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nspk.ru/file/ac224ffa/413.pdf> (дата обращения: 20.09.2025).
3. Стандарт платежной системы «Мир». Межбанковские вознаграждения в платежной системе «Мир» Версия 2.8. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nspk.ru/file/55537e22/28.pdf> (дата обращения: 20.09.2025).
4. Извекова А.Д. Перспективы развития транзакционного бизнеса в российских банках // Креативная экономика. 2019. Т. 13, № 10. С. 2067-2076. DOI: 10.18334/ce.13.10.41260.
5. Кордина И.В., Хлебович Д.И. Маркетплейс как бизнес-модель электронного посредничества // Известия Байкальского государственного университета. 2021. Т. 31. № 4. С. 467–477. DOI: 10.17150/2500-2759.2021.31(4).467-477.
6. Куликова О.М., Суворова С.Д. Маркетплейс: бизнес-модель современной торговли // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2020. № 6(48). С. 50–55. DOI: 10.47581/2020/10.23.PS85/IE/5.48.008.
7. Мусаев А.К. Маркетплейсы как бизнес-модель: эволюция и тенденции развития в цифровой экономике // Вестник экономики, права и социологии. 2025. № 2. С. 76-79. DOI: 10.24412/1998-5533-2025-2-76-79.
8. Тетерин А.С. Подходы к повышению финансовой эффективности e-commerce предприятий на примере маркетплейсов // Прогрессивная экономика. 2025. № 6. С. 220–230. DOI: 10.54861/27131211_2025_6_220.
9. Аналитический обзор. Финтех в маркетплейсах: опыт российских и зарубежных компаний // T-Investment [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tbank.ru/invest/social/profile/T-Investments> (дата обращения: 20.09.2025).
10. Банк России. Бухгалтерский баланс (публикуемая форма) на 01.01.2025 и 01.01.2024 гг. ООО «ОЗОН Банк»: форма 806. [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/banking_sector/credit/coinfo/f806/1904/?regnum=3542&dt=202501 (дата обращения: 09.09.2025).
11. Банк России. Бухгалтерский баланс (публикуемая форма) на 01.01.2025 и 01.01.2024 гг. АО «Райффайзенбанк»: форма 806. [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/banking_sector/credit/coinfo/f806/1904/?regnum=3292&dt=202501 (дата обращения: 09.09.2025).
12. Банк России. Бухгалтерский баланс (публикуемая форма) на 01.01.2025 и 01.01.2024 гг. АО «Почта Банк»: форма 806. [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/banking_sector/credit/coinfo/f806/1904/?regnum=650&dt=202501 (дата обращения: 09.09.2025).
13. Банк России. Бухгалтерский баланс (публикуемая форма) на 01.01.2025 и 01.01.2024 гг. ПАО «МТС-Банк»: форма 806. [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/banking_sector/credit/coinfo/f806/1904/?regnum=2268&dt=202501 (дата обращения: 09.09.2025).
14. Банк России. Бухгалтерский баланс (публикуемая форма) на 01.01.2025 и 01.01.2024 гг. ПАО «БАНК УРАЛСИБ»: форма 806. [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/banking_sector/credit/coinfo/f806/1904/?regnum=2275&dt=202501 (дата обращения: 09.09.2025).
15. Годовой отчет Группы Ozon за 2 кв. 2025 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://ir.ozone.ru/s3/sigma-static-e93b3ad2-6f0b-4ad0-a53e-192ad6466704/Финансовые%20результаты%20за%203кв.%202025%20года.pdf?ts=1759926201949> (дата обращения: 09.09.2025).

16. Годовой отчет Группы Ozon за 2024 г. [Электронный ресурс]. URL: https://ir.ozon.ru/s3/sigma-static-e93b3ad2-6f0b-4ad0-a53e-192ad6466704/Ozon_Годовой_отчет_2024.pdf?ts=1748789364863 (дата обращения: 20.09.2025).
17. Интернет-эквайринг АО «Альфа-Банк». [Электронный ресурс]. URL: <https://alfabank.ru/sme/payservice/internet-acquiring> (дата обращения: 12.09.2025).
18. Интернет-эквайринг ООО «ОЗОН Банк». [Электронный ресурс]. URL: <https://finance.ozon.ru/business/acquiring/internet?perehod> (дата обращения: 12.09.2025).
19. Интернет-эквайринг ПАО «Сбербанк России». [Электронный ресурс]. URL: https://www.sberbank.com/ru/s_m_business/bankingservice/acquiring_total (дата обращения: 12.09.2025).
20. Интернет-эквайринг АО «Райффайзенбанк». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.raiffeisen.ru/business/product/acquiring/internet/> (дата обращения: 12.09.2025).
21. Интернет-эквайринг ООО «Банк Точка». [Электронный ресурс]. URL: <https://tochka.com/acquiring/internet/> (дата обращения: 12.09.2025).
22. Интернет-эквайринг ПАО «Совкомбанк». [Электронный ресурс]. URL: <https://sovcombank.ru/business/ekvairing/msb-internet-ekvairing> (дата обращения: 12.09.2025).
23. Маркетплейсы уничтожают традиционные банки // Актуальные комментарии [Электронный ресурс]. URL: <https://actualcomment.ru/marketpleysy-unichtozhayut-traditsionnye-banki-2506191319.html> (дата обращения: 12.09.2025).
24. Онлайн-ритейл против маркетплейсов: сценарии развития и конкурентные стратегии // Specter Group. [Электронный ресурс]. URL: <https://specter-group.ru/online-retail-vs-marketplaces> (дата обращения: 12.09.2025).
25. РБК: «Мир» снизил для экосистем комиссии за прием карт [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/finances/27/10/2022/63591aa49a79472b805f61c6> (дата обращения: 12.09.2025).
26. ТАСС. НСПК определила правила и тарифы для карт «Мир» [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/2309752> (дата обращения: 10.09.2025).