

204. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА И УГРОЗЫ ТРАНСГРАНИЧНОЙ ЭКСПАНСИИ ПЛАТФОРМЕННО- ИНТЕГРИРОВАННЫЙ БАНКОВ МАРКЕТПЛЕЙСОВ ДЛЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Глебов А. Е.; Давидюк М. В.

*Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники
г. Минск, Республика Беларусь*

Лазаревич И. М. – канд. экон. наук, доцент

Введение. Быстрый прогресс цифровых платформ и платформенной экономики привел к формированию новых организационно-экономических моделей в финансовом секторе, на стыке банковской деятельности и электронной коммерции. В центре этих трансформаций – платформенно-интегрированные банки маркетплейсов, в которых платежные, расчетные и кредитные функции технологически встраиваются в ядро торговых платформ, обеспечивая бесшовность финансового контекста сделки.

Такая «финансовая прошивка» платформ снижает классические транзакционные издержки, но одновременно порождает специфические экономические и институционально-правовые риски, особенно значимые в условиях трансграничной экспансии.

Основная часть. Платформенно-интегрированный банк маркетплейса – это лицензированная финансовая организация, чьи платежные, расчетные и кредитные функции технологически и процессно встроены в ядро торговой платформы. Все ключевые операции – от идентификации клиента и инициирования платежа до хранения средств на условном депонировании, распределения выручки между участниками сделки, предоставления рассрочки покупателю и финансирования продавца на основе его торговых потоков – происходят в рамках единого пользовательского пути, без перенаправления во внешние сервисы. Определяющим фактором здесь выступает не форма собственности банка, а глубина интеграции финансовых процессов в бизнес-логику платформы, что стимулирует маркетплейсы к вертикальной интеграции и получению банковской лицензии.

К экономическим выгодам создания платформенно-интегрированного банка маркетплейса можно отнести:

1 Снижение транзакционных издержек. Маркетплейсы обрабатывают огромные объемы безналичных платежей и платят комиссии банкам-эквайерам и платежным системам до ~5% с транзакции. Имея собственный банк, платформа внутренне проводит платежи, экономя миллиарды. Например, Ozon в 2021 г. потратил 7,7 млрд росс. руб. на прием платежей, а в 2023 г. уже 6,9 млрд – несмотря на резкий рост оборота с 455 млрд до 1,8 трлн росс. руб. Это указывает, что часть транзакций переведена на «Ozon Банк», снизив издержки.

2 Повышение лояльности покупателей через скидки и кешбэк [1]. Сэкономленные на эквайринге средства маркетплейсы возвращают клиентам. Платформа предлагает скидки 3–4% на товары при оплате через собственный банковский сервис – будь то «Ozon Карта» или кошелек Wildberries. В результате покупки на маркетплейсе с внутренним банком обходятся дешевле, чем оплата картами сторонних банков, что стимулирует спрос и привязывает клиентов к экосистеме [1,2];

3 Монетизация обслуживания продавцов. Собственный банк превращает маркетплейс в финансового провайдера для селлеров и дает устойчивые денежные потоки помимо торговой комиссии. Во-первых, это процентная маржа по займам на оборотный капитал и под товарные запасы: площадка кредитует «своих» продавцов на основе транзакционных данных, снижая риск и стоимость риска; такие программы работают у Wildberries (ставка от 1,5–2,1% в месяц по продуктам для продавцов, при этом у партнерского продукта предусмотрена единовременная комиссия 6% за выдачу) и масштабно применяются в международной практике (Amazon Lending, Mercado Crédito). Во-вторых, банк монетизирует «ранние/мгновенные выплаты» выручки (по сути, краткосрочный факторинг): у Ozon действуют тарифы за досрочные и еженедельные выплаты; при получении средств на счет в Ozon Банке комиссия ниже (механика одновременно приносит выручку и стимулирует

онбординг продавца в «свой» расчетный счет). Дополнительно формируются платежные и расчетные комиссии (РКО, кроссбордер-выплаты, возможные FX-спрэды), а также разовые сборы по кредитам (origination fee, платные пролонгации, штрафы) – все это стандартные B2B-потоки. Наконец, за счет data-driven скоринга (кассовые потоки, история продаж и возвратов, логистика) платформа точнее отбирает риск: исследования показывают, что кэш-флоу-данные и алгоритмы улучшают андеррайтинг МСП и расширяют доступ к кредиту, что повышает чистую процентную маржу при контролируемых просрочках. В совокупности это дает рост доходности B2B-сегмента и косвенно увеличивает GMV (финансирование → больше запасов/ассортимента → больше продаж и базовая take-rate), то есть усиливает экономику платформы сразу по нескольким каналам.

4 Увеличение доходов за счет оказания финансовых услуг покупателям. Внедрение собственных дебетовых и кредитных карт позволяет увеличивать доходность маркетплейсов на комиссиях и процентах соответственно. Ozon Банк и Яндекс Банк уже выпустили дебетовые карты, пригодные для оплаты покупок в офлайн режиме. Маркетплейсы запустили и сервисы рассрочки/BNPL («купить сейчас – заплатить потом»): Ozon и Яндекс Маркет предлагают оплату частями, что повышает средний чек и продажи, а при длительной рассрочке взимается комиссия, приносящая доход банку. Wildberries также тестирует собственный BNPL-сервис (пока в пилотном режиме).

5 Усиление финансовой безопасности через усиление контроля над данными и экосистемой. Банковские операции дают доступ к данным о платежах, кредитной истории клиентов, которые можно использовать для таргетирования предложений. Кроме того, интеграция финансовых услуг делает платформу «супераппом», удерживая пользователя внутри одной экосистемы для всех нужд – покупок, платежей, займов, инвестиций и т.д. Это повышает сетевой эффект: ценность платформы для участников растет с расширением спектра услуг.

Таким образом, экономика маркетплейса с собственным платформенно-интегрированным банком проявляет преимущества масштаба и охвата (economies of scope). Компания внутренне обеспечивает финансовое посредничество, превращая транзакционные издержки во внутреннюю прибыль, и использует сбереженные ресурсы для ценовых стимулов, захватывая долю рынка. Это классический пример того, как снижение транзакционных издержек (по Р. Коузу) побуждает фирму расширить границы деятельности (взять функцию банковского обслуживания внутрь компании).

Практика создания банковских подразделений маркетплейсами получила развитие во многих странах, но конкретные пути и регуляторные условия отличаются. На основании изучения опыта маркетплейсов зарубежных стран нами предложены модели формирования платформенно-интегрированных банков и дана им характеристика:

Модель агрессивной интеграции: опыт России и Японии. Российские маркетплейсы стали одними из первых в мире, кто масштабно интегрировал банковские функции. В 2021 году Wildberries, Ozon и Яндекс приобрели действующие банки – «Стандарт-кредит» (ныне «Вайлдберриз Банк»), «Оней» («Ozon Банк») и «Акрополь» («Яндекс Банк») – предпочтя покупку готового учреждения из-за высоких барьеров входа: уставный капитал в 300 млн руб. и до одного года на лицензирование. Уже в первые годы платформы внедрили внутренний эквайринг и финансовые инструменты: WB Wallet (скидка ~4%), Ozon Карту (кешбэк ~3%), Яндекс Банк (аналогичные льготы). Платежи внутри экосистемы минуют сторонние банки, экономя до 5% комиссии [3]. Одновременно банки стали инструментом поддержки продавцов: Ozon с 2018 г. развивал Ozon.Кредиты, в 2021 г. зарегистрировал МФО «Озон Кредит», а после покупки банка начал зачислять выручку селлеров напрямую на их расчетные счета. Wildberries в 2023 г. учредил МФО «WB Финанс». Кредитование основано на данных о продажах, что снижает риски и ускоряет оборачиваемость капитала.

Ozon Банк уже на второй год работы увеличил размер прибыли более чем в 3 раза, Вайлдберриз Банк имел менее значимые результаты, чем Ozon Банк, однако имел положительную прибыльность, Яндекс Банк убыточен, тем не менее все игроки наращивают обороты: совокупная прибыль (доход минус расходы) трех банков выросла в несколько раз с 2022г. по 2023 г. (рис.). Несмотря на обращения Ассоциации банков с просьбой «уравнять условия», регулятор признает скидки легитимными – они финансируются за счет сэкономленных комиссий.

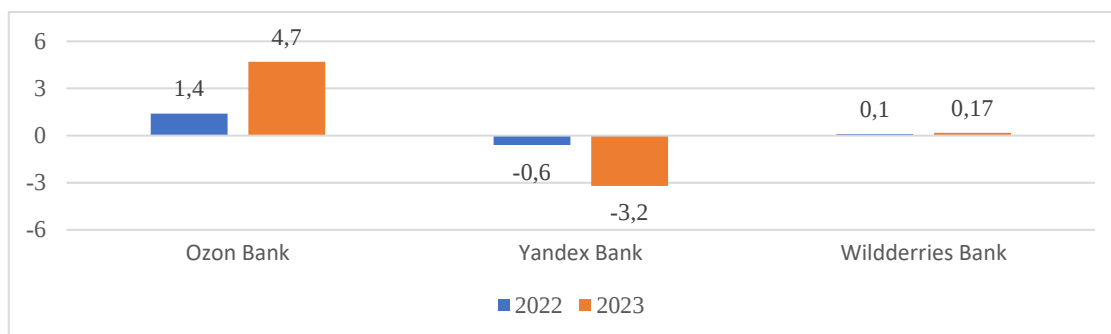


Рисунок – Прибыль банков маркетплейсов Российской Федерации в 2022–2023 гг., млрд росс. руб.

В Японии Rakuten последовательно построил финтех-экосистему: в 2005 г. запустил Rakuten Card, в 2008–2009 гг. приобрел eBANK (ныне Rakuten Bank). К 2025 г. банк обслуживает более 17 млн счетов. Единый Rakuten ID объединяет торговлю, банкинг, инвестиции и телеком. Бонусы Rakuten Points начисляются за любую активность и тратятся в любой части экосистемы. Депозиты с повышенной ставкой доступны при наличии счета в Rakuten Securities (Money Bridge). Модель демонстрирует перекрестную субсидизацию: прибыль от финансовых услуг компенсирует низкие торговые комиссии, а ритейл обеспечивает банк клиентами. Японское законодательство не ограничивает промышленные компании во владении банками, но требует соблюдения пруденциальных норм [4, 5].

Модель создания цифровых банков: опыт Китая и Юго-Восточной Азии. В Китае в 2014–2015 гг. Alibaba и Tencent получили лицензии на частные интернет-банки. Tencent запустил WeBank – первый цифровой банк КНР, интегрированный в WeChat/QQ. Издержки на счет – ¥3,6/год; к 2018 г. прибыль – ¥2,5 млрд, охват – свыше 16 млн МСП. Alibaba через Ant Group создала MYBank, кредитующий микропредприятия на основе данных Taobao/Tmall. К 2019 г. выдано кредитов более чем 16 млн субъектам малого бизнеса [6, 7]. В 2020 г. власти заблокировали IPO Ant Group и потребовали реструктуризации в финансовый холдинг под надзор ЦБ. Alipay был отделен от кредитных сервисов Huabei/Jiebei, усилены требования к капиталу и защите данных. Это подтвердило: при достижении системной значимости платформа регулируется как банк [8].

Модель распространилась на Юго-Восточную Азию: Sea Limited (Shopee) получил лицензию на SeaBank в Сингапуре и Индонезии, Grab – совместно с Singtel. В Индии и Латинской Америке маркетплейсы пока ограничиваются партнерствами, но тренд глобален. Китайский опыт показал потенциал финансовой инклюзии (Alipay – 730 млн пользователей), но и необходимость регуляторного баланса [9].

Партнерская модель: опыт США и Европейского Союза. В США действует Bank Holding Company Act, запрещающий смешение коммерческого и банковского капитала. Amazon, Apple и Google используют партнерские схемы: Amazon Pay и кредитные карты – с Chase, Apple Card – с Goldman Sachs, Google Pay – с банками. Amazon отказался от собственного расчетного счета из-за рисков регулирования. Исключения редки: Square получил чартер Industrial Loan Company (ILC) в 2020 г. Попытки Walmart в 2000-х провалились под давлением регуляторов и банковского лобби [10].

В ЕС нет прямого запрета, центробанками введены высокие требования и «облегченные» лицензии. Компании идут на получение «облегченных» лицензий: Zalando Payments GmbH получил лицензию эмитента электронных денег от BaFin, Amazon EU – аналогичную в Люксембурге еще в 2007 г. Это позволяет контролировать платежный интерфейс и данные, но не привлекать депозиты или выдавать кредиты. В офлайн-ритейле прецеденты есть (Tesco Bank, Sainsbury's Bank), но в онлайн-сегменте – редки из-за фрагментации рынка [11]. Европейский подход – стратегический компромисс: контроль над платежами без полной банковской нагрузки. Это сохраняет баланс между инновациями и стабильностью.

Различия в регуляторных режимах привели к формированию трех устойчивых подходов, которые можно сопоставить по ключевым параметрам, отраженных в таблице:

Таблица – Сравнительная характеристика моделей формирования платформенно-интегрированных банков

Критерий сравнения	Модель		
	Агрессивной интеграции	Создания цифровых банков	Партнерская
Допуск к осуществлению банковской деятельности	Разрешен	Разрешен (специальные лицензии)	Запрещен или сильно ограничен
Основной путь входа	Покупка существующего банка	Создание нового цифрового банка	Партнерство или облегченные лицензии
Требования к капиталу и срокам	Высокий требования по уровню капитал, но покупка банка ускоряет вход	Адаптированные требования для digital banks	Полноценная лицензия – высокие барьеры; Облегченная – пониженные барьеры
Уровень регуляторного надзора	Полный банковский надзор; возможны ограничения	Изначально лояльный, но усиливается при росте	Банковский надзор – только при полноценной лицензии
Ограничения на деятельность	Могут быть (например, базовая лицензия без вкладов)	Жесткие после вмешательства (разделение платежных и кредитных сервисов)	Нет банковских функций: нельзя принимать депозиты или выдавать кредиты от своего имени

Выбор модели интеграции определяется не стратегией маркетплейса, а регуляторной допустимостью прямого владения банком. Там, где это разрешено, платформы стремятся к максимальной интеграции; где запрещено – ограничиваются контролем над платежным интерфейсом и данными. Однако по мере роста системной значимости экосистем регуляторы повсеместно усиливают надзор, что формирует новый глобальный консенсус: интеграция допустима, но должна сопровождаться пруденциальными нормами, ограничением связанных рисков и защитой конкуренции.

На современном этапе трансграничная экспансия иностранных платформенно-интегрированных банков маркетплейсов, в первую очередь российских – Ozon Банка и Wildberries Банка, может стать важным стимулом модернизации белорусской экономики. Учитывая географическую и экономическую близость рынков, а также уже активное присутствие этих маркетплейсов в Беларуси, расширение их финансовых сервисов выглядит логичным и своевременным шагом. Это открывает для местных потребителей и предпринимателей доступ к современным инструментам – снижению платежных издержек, упрощенному кредитованию малого бизнеса и более удобным цифровым сервисам и др. При грамотном регулировании со стороны Национального банка и адаптации местных игроков такая экспансия не угрожает стабильности национальной торговой и банковской сфер, а, напротив, укрепляет их за счет роста конкуренции, цифровизации и вовлечения новых участников в экономическую активность, выступая катализатором инновационного развития белорусской финансово-торговой экосистемы.

Однако для реализации этого потенциала необходимо соблюдение ряда условий, определяющих формат присутствия на рынке.

Во-первых, банковская лицензия действует территориально. Лицензия Банка России, выданная Ozon Банку или WB Банку, не дает автоматически права оперировать как банк в Беларуси, так как Беларусь имеет собственного регулятора и собственные требования. Чтобы полноценно предоставлять банковские услуги на территории республики необходимо получение национальных банковских лицензий. Существует два пути: открытие дочернего банка или создание филиала иностранного банка. Формирование банковской структуры потребует выполнения всех норм Нацбанка, включая минимальный уставный фонд (~45 млн BYN для вновь созданного банка) и нормативный капитал (60 млн BYN для действующего). Порог входа достаточно высок. Кроме того, иностранное владение банками подлежит

одобрению: регулятор оценивает репутацию, происхождение средств и бизнес-план. В то же время участие иностранного капитала в банковском секторе Беларуси не запрещено – в стране уже работают дочерние банки Сбербанка, ВТБ, Райффайзен, хотя контрольный пакет требует разрешения правительства и Нацбанка [12].

Во-вторых, допускается реализация стратегии партнерства без получения полноценной лицензии. Маркетплейс может кооперироваться с местными банками, предлагая совместные продукты – например, кобрендинговую карту, выпущенную белорусским банком под брендом Ozon или WB. Альтернатива – использование инфраструктуры существующих финучреждений. Так, Wildberries Банк в 2025 году запустил трансграничные денежные переводы из России в Беларусь в партнерстве с системой Kwikpay: клиенты отправляют рубли через приложение, а выдача наличных в Беларуси осуществляется через банки-партнеры Kwikpay с комиссией 0–1,5%. Таким образом, Wildberries реализовал сервис без открытия собственного банка в Республике Беларусь [13].

В-третьих, необходимо учитывать особенности платежной инфраструктуры и валютного режима. В Беларуси действует национальная платежная система БЕЛКАРТ, интегрированная с российской «МИР». После 2022 года карты «Мир» Ozon Банка принимаются в белорусских магазинах без дополнительных комиссий. Однако белорусские резиденты не могут открыть полноценный счет в Ozon Банке: для повышения статуса счета требуется личная встреча с представителем банка и предъявление российского паспорта и вида на жительство. Без российского ВНЖ доступ ограничен (электронный счет малого уровня с лимитами). Эта ситуация обусловлена требованиями российского законодательства по идентификации клиентов и, возможно, нежеланием банка брать на себя ответственность за нерезидентов. Для решения проблемы Ozon может зарегистрировать дочернюю финансовую структуру в Беларуси, которая будет идентифицировать клиентов по белорусским документам [14].

В-четвертых, действуют различия в валютном законодательстве. Беларусь применяет валютный контроль: расчеты между резидентами должны осуществляться в белорусских рублях, использование иностранной валюты ограничено. Если Ozon Банк захочет привлекать средства белорусов, ему, вероятно, потребуется открывать счета в BYN и выполнять нормативы по резервированию. При этом российские требования (обмен данными с налоговыми органами, санкционное соответствие) не всегда совместимы с национальным законодательством.

Тем не менее, российским маркетплейсам в Беларуси проще, чем западным: существует политическая воля к углублению сотрудничества, а регулятор может проявить лояльность к проверенным игрокам.

Проникновение на белорусский рынок открывает для маркетплейс-банков значительные возможности: расширение клиентской базы, предоставление финансовых услуг белорусским продавцам и развитие транзитной логистики. В перспективе Ozon и Wildberries могут предложить адаптированные продукты – рассрочки на покупки в BYN, экспресс-кредитование под товарные запасы. Это повысит удобство цифровой торговли и стимулирует развитие локального онлайн-ритейла, усиливая финансовую включенность и цифровую зрелость экономики.

Одновременно необходимо учитывать и регуляторные требования к онлайн-торговле. В Беларуси введено обязательное регулирование маркетплейсов: постановление на учет иностранных интернет-магазинов, сбор НДС. Если маркетплейс будет принимать платежи через свой банк, ему, вероятно, придется локализовать часть инфраструктуры – в частности, обеспечить хранение и обработку персональных данных граждан на территории страны в соответствии с Законом № 98-З «О защите персональных данных». Наличие банковского подразделения в РБ позволило бы решать эти вопросы в полном соответствии с национальным законодательством.

Таким образом, маркетплейс-банк при экспансии в Беларусь сталкивается с двойным барьером: финансово-регуляторным и инфраструктурным. Учитывая успех модели в России, компании стремятся ее воспроизвести на территории Беларуси – либо через филиалы, либо приобретая небольшие местные банки (например, «Идея Банк» или «БСБ Банк», уже имеющие опыт смены иностранного владельца). Альтернатива – финтех-сервисы без полноценной лицензии: электронные кошельки, платежные приложения, требующие лишь регистрации в реестре Нацбанка.

Вместе с тем экспансия несет системные риски для финансовой стабильности и конкурентной среды в Беларуси:

1 Структурное вытеснение национальных банков из платежного бизнеса. Маркетплейсы стремятся замкнуть расчеты внутри своей экосистемы, используя собственные кошельки, эквайринг и кобрендовые карты. При этом скидки и «кэшбэк» становятся доступны только при оплате «родными» инструментами, что фактически привязывает цену товара к способу расчета. В результате белорусские банки теряют не только комиссионные доходы, но и доступ к транзакционным данным, без которых невозможно оценивать кредитоспособность малого бизнеса. Это ослабляет национальную платежную инфраструктуру и снижает устойчивость банковского сектора в целом. Для нивелирования этого риска необходимо закрепить обязательную локализацию финальной стадии расчетов через лицензированных белорусских участников и запретить эксклюзивность платежных инструментов.

2 Возникновение «теневой» банковской деятельности. Платформы могут накапливать значительные остатки на электронных кошельках, управлять расчетами и выдавать рассрочки, оставаясь вне периметра полноценного банковского надзора. Такая деятельность не подпадает под требования по капиталу, ликвидности и защите средств клиентов, что формирует регуляторный арбитраж и повышает риски для вкладчиков, лишенных гарантий, предоставляемых лицензированными банками. Решение – применение ограничения: любая операция по приему, хранению средств или кредитованию (включая BNPL) должна требовать соответствующей лицензии и сегрегации клиентских активов.

3 Ценовые войны и неустойчивость бизнес-моделей. Платформы способны покрывать убытки от финансовых сервисов за счет прибыли от торговли или рекламы, искусственно занижая комиссии и ставки по рассрочкам. Это вытесняет традиционные банки, вынужденные работать в рамках рыночной стоимости капитала. Однако после захвата рынка возможен резкий «разворот» цен, что подорвет как конкуренцию, так и доверие потребителей. Ключевая мера – введение прозрачности ценообразования и запрет антиконкурентных действий, ограничивающих продавцов в выборе платежных инструментов.

4 Кибер- и операционные риски, приобретающие системный характер. Централизованная цифровая инфраструктура маркетплейсов – привлекательная цель для кибератак. Фишинг, захват аккаунтов или сбой в антифрод-системе могут мгновенно затронуть десятки тысяч пользователей и парализовать не только платформу, но и связанные с ней банки-партнеры. Для белорусской экономики это означает прямые финансовые потери, рост операционных издержек и репутационный ущерб. Минимизация угрозы требует установления стандартов операционной устойчивости, обязательного уведомления об инцидентах и регулярных независимых проверок информационной безопасности.

Успех трансграничной экспансии для белорусской экономики будет зависеть не от скорости входа маркетплейс-банков, а от способности регулятора выстроить сбалансированные правила, при которых выгоды от цифровизации – снижение издержек, рост финансовой включенности, стимулирование малого бизнеса – не оборачиваются угрозами для финансовой стабильности, суверенитета платежной системы и конкурентоспособности национальных банков. Только при таком подходе Беларусь сможет превратить вызовы платформенной экономики в стратегическое преимущество, укрепив, а не подорвав, основы своей финансово-торговой экосистемы.

Заключение. Создание платформенно-интегрированных банков маркетплейсами представляет собой устойчивый тренд цифровой экономики, приобретающий особую значимость для Республики Беларусь. Наблюдается активное проникновение российских маркетплейс-банков, которые создают предпосылки возникновения системных рисков. При этом Беларусь обладает определенными преимуществами для более гибкого регулирования: геоэкономическая и институциональная близость с Российской Федерацией, наличие политической воли к углублению интеграционных процессов и потенциальная готовность регулятора к сотрудничеству с проверенными участниками рынка.

Однако экспансия не гарантирует положительного экономического эффекта без выработки четкой регуляторной стратегии. Национальному банку целесообразно заранее определить рамки деятельности таких участников, включая обязательную локализацию критически важных расчетных операций, запрет дискриминационных практик в отношении платежных инструментов, применение принципа «по сути деятельности» к операциям с

денежными средствами клиентов и усиление требований к операционной устойчивости. Только при выполнении данных условий Беларусь сможет использовать потенциал платформенной экономики для укрепления национальной финансово-торговой суверенности и технологического развития, избежав при этом системных рисков, связанных с концентрацией рыночной власти и дестабилизацией банковского сектора.

Список использованных источников:

1. Центральный банк Российской Федерации. Информация о банковских лицензиях Ozon Банк, Вайлдберриз Банк, Яндекс Банк // Официальный сайт ЦБ РФ. – Режим доступа: <https://cbr.ru/> – Дата обращения: 10.02.2024.
2. РБК. Маркетплейсы Ozon, Wildberries и Яндекс купили банки и начали предоставлять финансовые услуги // РБК. – 2021. – №7. – С. 15–18.
3. TASS. Wildberries создал МФО «WB Финанс» для кредитования продавцов // TASS. – 2023. – №12. – С. 9–11.
4. Rakuten Group. Rakuten Bank: Business Overview // Rakuten.com. – 2023. – Режим доступа: <https://global.rakuten.com/> – Дата обращения: 15.02.2024.
5. Ермакова Е.П. Правовое регулирование финансовой системы Японии // CyberLeninka. – 2018. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovoe-regulirovanie-finansovoy-sistemy-yaponii>. – Дата обращения: 19.10.2025
6. Ant Group. MYBank: цифровой банк для малого бизнеса // Antgroup.com. – 2019. – Режим доступа: <https://www.antgroup.com/> – Дата обращения: 12.02.2024.
7. Tencent. WeBank Annual Report // WeBank.com. – 2018. – Режим доступа: <https://www.webank.com/> – Дата обращения: 12.02.2024.
8. Reuters. China's Ant Group forced to restructure as financial holding company // Reuters. – 2021. – №4. – С. 5–8.
9. Grab. Grab Expands Grocery, Essentials Delivery Across Southeast Asia // Grab.com (пресс-релиз). – 2020. – Режим доступа: <https://www.grab.com/sg/press/tech-product/grab-expands-grocery-essentials-delivery-across-southeast-asia/>. – Дата обращения: 19.10.2025.
10. BankingDive. Amazon отказался от запуска собственного банковского счета из-за регулирования в США // Bankingdive.com. – 2020. – Режим доступа: <https://www.bankingdive.com/> – Дата обращения: 14.02.2024.
11. European Commission. Directive (EU) 2015/2366 on payment services (PSD2) // Official Journal of the European Union. – 2015. – №337. – С. 35–56.
12. Национальный банк Республики Беларусь. Минимальный размер нормативного капитала банка // Официальный сайт НБ РБ. – Режим доступа: <https://www.nbrb.by/> – Дата обращения: 13.02.2024.
13. Dev.by. Wildberries запустил переводы из России в Беларусь через Kwikpay // Dev.by. – 2025. – №2. – С. 4–6.
14. Euromoney. WeBank: The World's First Digital Bank // Euromoney.com. – 2019. – №10. – С. 22–28.