

УДК 336.7

DOI: 10.34670/AR.2026.79.95.050

Эффективность сделок М&А в финтех-отрасли в России

Лысенко Анастасия Андреевна

Магистрант,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
125167, Российская Федерация, Москва, пр-кт Ленинградский, 49/2;
e-mail: 232438@edu.fa.ru

Туманова Мария Михайловна

Кандидат экономических наук,
доцент Департамента корпоративных финансов
и корпоративного управления факультета экономики и бизнеса,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
125167, Российская Федерация, Москва, пр-кт Ленинградский, 49/2;
e-mail: mmtumanova@fa.ru

Аннотация

В данной статье рассматриваются особенности и эффективность сделок слияния и поглощения (М&А) в финтех-отрасли России. Показано, что активизация сделок в сегментах платежных сервисов, онлайн-банкинга, эквайринга и цифровой инфраструктуры совпала с этапом цифровой трансформации банковского сектора и развитием экосистем крупных финансовых групп. Проанализированы теоретические аспекты оценки эффективности и синергетического эффекта, особенности финтех-сектора как объекта М&А, а также современная практика российских сделок в данной сфере. Приведены примеры крупных сделок и тенденции рынка. На основе обобщения результатов эмпирических исследований и практических кейсов выделены ключевые факторы, влияющие на результативность сделок: стратегическая комплементарность, регуляторная среда, качество интеграции и управление технологическими и киберрисками.

Для цитирования в научных исследованиях

Лысенко А.А., Туманова М.М. Эффективность сделок М&А в финтех-отрасли в России // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 1А. С. 492-500. DOI: 10.34670/AR.2026.79.95.050

Ключевые слова

Финтех, слияния и поглощения, эффективность, российский рынок, синергетический эффект, цифровая трансформация, экосистемы.

Введение

Явление слияний и поглощений (Mergers and Acquisitions, M&A) является неотъемлемой частью современной рыночной экономики [Грязнова, Федотова, 2020]. Активное внедрение дистанционных каналов обслуживания, быстрых платежей, биометрической идентификации и аналитики больших данных создало спрос на новые технологии со стороны традиционных банков и некредитных финансовых организаций.

В экономической литературе существуют различные подходы к определению M&A: в узком (юридическом) смысле слияние трактуется как форма реорганизации юридических лиц, тогда как в широком (экономическом) смысле под слияниями и поглощениями понимают любые сделки, связанные с переходом контроля над деятельностью компаний [Обзор «IT-отрасль России...», 2023]. Сделки M&A рассматриваются компаниями как важный инструмент роста, реструктуризации и выхода на новые рынки, особенно в условиях повышенной конкуренции или кризиса. В современных условиях экономики России M&A выступают также эффективным инструментом антикризисного управления, позволяя компаниям адаптироваться к изменениям внешней среды [Боталова, 2013].

Однако ключевым вопросом остается достижение запланированной эффективности подобных сделок, которая обычно ассоциируется с получением синергетического эффекта. Вместе с тем высокий уровень неопределенности, жесткие требования финансового регулятора, а также быстрое устаревание технологий делают результаты таких сделок неоднозначными. В мировой и российской литературе практические кейсы показывают как примеры успешной реализации синергии, так и сделки, которые привели к разрушению стоимости. Это делает анализ эффективности финтех-сделок в России актуальным как с научной, так и с прикладной точки зрения.

Далее в статье рассматриваются понятие эффективности M&A и синергии, специфика финтех-отрасли с точки зрения M&A, и анализируется российская практика сделок в сфере финтех для выявления факторов, влияющих на их успешность.

Синергия и эффективность M&A

Синергетический эффект (синергия) традиционно рассматривается как одна из основных целей и как обоснование совершения сделок M&A: объединенная компания должна обладать большей совокупной ценностью, чем две отдельные фирмы, за счет появления новых преимуществ от объединения. Синергия может проявляться в виде снижения издержек, увеличения выручки, расширения технологических возможностей или других выигрышей от объединения активов и компетенций компаний. Исследования подчеркивают, что синергия является доминирующей идеей, лежащей в основе стратегии слияний и поглощений [Степанова, 2022]. В то же время эффективность M&A-сделки часто отождествляется с достигнутой синергетической ценностью, и механизм ее полноценного достижения до конца не изучен [Степанова, 2022].

На практике значительная часть сделок M&A не приносит ожидаемого эффекта в полной мере: заявленные цели могут не быть достигнуты из-за сложностей интеграции, культурных различий, и других факторов.

Данный тезис находит яркое подтверждение в новейшей истории российского бизнеса.

Так, осенью 2020 года Сбербанк и маркетплейс Ozon обсуждали сделку, в рамках которой

Ozon должен был войти в экосистему банка с интеграцией сервисов и поддержкой развития. Однако Ozon расторг предварительные соглашения и пошел на IPO, одновременно выплатив Сберу компенсацию около 1 млрд руб. за нарушение договоренностей. Причина отказа – разногласия по интеграции и брендам, а также изменение приоритетов у Ozon в сторону самостоятельного развития и выхода на биржу [Батыров, 2020].

Тем самым кейс Сбербанка и Ozon подтверждает, что достижение синергии в сделках M&A зависит не только от финансовых параметров, но и от стратегической совместимости сторон, включая согласие по вопросам интеграции, управления и развития бренда.

Оценка эффективности M&A требует комплексного подхода, учитывающего как финансовые показатели (рост прибыли, рентабельности, капитализации компании), так и стратегические результаты (укрепление рыночных позиций, получение новых технологий, расширение клиентской базы). Успешной можно считать такую M&A-сделку, которая реализовала запланированный синергетический эффект и улучшила конкурентные позиции объединенной компании.

Особенности M&A в финтех-отрасли

Финтех (финансовые технологии) представляет собой отрасль, объединяющую финансовые услуги и современные цифровые технологии. Компании финтех-сектора, как правило, являются инновационными стартапами или ИТ-проектами, предлагающими новые решения в области платежей, кредитования, инвестиций и других финансовых сервисов. Данный сектор характеризуется высокими темпами роста и конкуренцией, но многие

финтех-компании на начальных этапах испытывают дефицит капитала и клиентской базы.

Финтех включает широкий спектр направлений: платежные сервисы и электронные кошельки, онлайн- и мобильный банкинг, маркетплейсы финансовых продуктов, P2P-кредитование, краудфандинг, цифровые брокерские платформы, RegTech и InsurTech-решения, сервисы open banking и API-платформы, а также криптовалюты и технологии распределенных реестров (DLT), охватывающие операции с цифровыми активами, блокчейн-платежи, смарт-контракты, децентрализованные финансовые сервисы (DeFi) и инфраструктуру для токенизации активов.

Таким образом, банковские организации получают доступ к инновационным технологиям и новым клиентским решениям посредством приобретения финтех-стартапов. При этом в отдельные периоды рыночной коррекции наблюдается замедление темпов роста оценок финтех-компаний и пересмотр ожиданий инвесторов, что потенциально снижает стоимость сделок по сравнению с пиковыми значениями предыдущих лет и может создавать более благоприятные условия для стратегических поглощений со стороны традиционных банков [Петров, 2022].

С помощью M&A банки могут значительно ускорить разработку цифровых услуг, вместо того чтобы создавать их с нуля, и тем самым повысить свою эффективность на рынке.

Кроме того, слияния происходят и в обратном направлении: крупные ИТ- и телекоммуникационные компании выходят на финансовый рынок, приобретая банковские и финтех-активы для развития собственных экосистем. Например, компания Ozon приобрела банк «Оней» (Oney Bank) для запуска и роста финансовых сервисов на своей платформе, аналогичную стратегию реализовал «Яндекс», который приобрел 100% коммерческого банка «Акрополь» (330-е место по активам в Российской Федерации) за сумму порядка 1,1 млрд руб., получив полный набор банковских лицензий, включая универсальную, в сентябре 2021 года

банк был переименован в «Яндекс Банк». В свою очередь, маркетплейс Wildberries также вышел на банковский рынок через приобретение кредитной организации «Стандарт-кредит» с последующей интеграцией банковской инфраструктуры в собственную цифровую платформу (затем переименован в «Вайлдберриз Банк») [ТАСС, 2021]. Подробные данные о точной стоимости сделки публично не раскрывались. Однако СМИ сообщали, что собственный капитал «Банка Стандарт-кредит» на момент покупки составлял около 302,09 млн руб., что косвенно отражает масштаб актива, на котором основывалась инвестиция Wildberries. Эксперты отмечают значительный потенциал синергии на стыке технологий и финансов: развитие финтех-услуг и интеграция банковского, ИТ- и телеком-секторов открывают новые возможности для расширения экосистем, повышения лояльности пользователей и диверсификации источников доходов компаний [Bauer, Friesl, 2022].

Таким образом, сделки M&A в финтех-отрасли направлены на объединение сильных сторон разных сфер – финансовой и технологической – что при успешной интеграции дает компаниям конкурентные преимущества и новые источники доходов.

Российский рынок M&A в финтехе

В последнее время российский рынок слияний и поглощений демонстрирует адаптацию к изменчивым условиям, в том числе в финансовом секторе. В первой половине 2022 года объем российского рынка M&A составил \$18,1 млрд, что на 5,6% больше, чем в аналогичном периоде предыдущего года [Внутренний рынок M&A..., 2024]. Рост числа и объема сделок был во многом обусловлен необходимостью масштабной реструктуризации активов в условиях массового ухода иностранных компаний и санкционного давления [Бюллетень «Рынок слияний и поглощений»..., 2023].

В 2022 году холдинг «Интеррос» Владимира Потанина приобрёл 35% долю в TCS Group, материнской компании Т-Банка (ранее «Тинькофф Банк»), у его основателя О. Тинькова по значительно сниженной по сравнению с докризисными оценками стоимости. Одновременно компании В.О. Потанина договорились о покупке Росбанка у французской Societe Generale, однако детали сделки не были публично раскрыты на момент публикации. Данные сделки отражают влияние масштабных внешних шоков и санкционных ограничений на оценки банковских активов и демонстрируют тенденцию существенного дисконта в российских M&A в банковском секторе после 2022 года. Подобная динамика цен в сделках M&A стала характерной для российского финансового сектора в посткризисный период и иллюстрирует структурную перестройку рынка, при которой стратегические активы переходили к отечественным инвесторам на условиях, существенно отличающихся от докризисных рыночных ориентиров [Батыров, 2022].

Многие из подобных сделок носили нетипичный характер, обуславливаясь не стремлением к коммерческой выгоде, а необходимостью сохранить бизнес в новых условиях или снизить риски. Для иностранных компаний такие продажи позволяли минимизировать репутационные и санкционные риски, тогда как отечественные покупатели стремились сохранить активы, клиентов и персонал в стране.

Одновременно на рынке продолжают стратегические M&A-сделки в финтехе, мотивированные поиском синергии и развитием новых услуг. Крупные компании расширяют свои экосистемы за счет финансовых активов: Ozon после покупки банка «Оней» активно развивает платежные сервисы, «Яндекс» запустил собственный банк, приобретя необходимую

лицензию, а Сбербанк интегрировал сервис «ЮMoney» (бывший «Яндекс.Деньги») в свою платформу. Эти примеры демонстрируют стремление технологических и банковских организаций взаимно использовать преимущества друг друга: банки получают передовые финтех-решения, а IT-гиганты – доступ к банковской инфраструктуре и лицензиям.

После фазы интенсивного перераспределения активов в 2022–2023 гг. в текущем периоде (2024 г.) фиксируется нисходящий тренд в количестве транзакций на рынке M&A. При этом надежды на стабилизацию вектора развития данного рынка остаются в области гипотетических прогнозов, опирающихся на ожидаемую подстройку механизмов инвестирования к актуальным вызовам экономики. По данным отчета компании Aspring Capital, одной из крупнейших сделок стало приобретение российской части Яндекса консорциумом инвесторов на сумму 475 млрд руб. Согласно данным АК&М, общий объем сделок M&A в 2024 году составил 5,11 трлн руб., что стало рекордным показателем за всю историю наблюдений. Лидерами по объему выступили сделки в IV квартале 2024 года, включая упомянутую продажу Яндекса и покупку Moscow Towers РЖД [Aspring Capital, 2025].

Показательным примером стратегически ориентированных сделок M&A в финтех-секторе является приобретение оператором МТС совместно с инвестиционным фондом Digital Horizon контрольного пакета (около 51%) финтех-платформы Factorin, представляющей собой блокчейн-решение в сфере торгового финансирования, за сумму порядка 867 млн руб. Сделка была структурирована с сохранением значимой доли у основателей стартапа (25%), что отражает стремление к удержанию ключевой экспертизы и технологических компетенций, тогда как 24% капитала осталось у фонда Digital Horizon, одновременно МТС получила опцион на последующий выкуп оставшейся доли.

Схожая логика прослеживается и в действиях крупнейших бигтех-игроков, стремящихся к вертикальной интеграции финансовых сервисов. Так, покупка в 2024 году «Яндексом» платформы «E-credit» позволила компании бесшовно интегрировать автокредитование в свой сервис Авто.ру, создавая технологическую синергию между банковской лицензией и профильными сервисами [Масина, 2024]. В этом же векторе действует «Сбер», который, приобретая активы в сфере EdTech (Netology, Foxford) и B2B-разработок, масштабирует свою экосистему и продолжает укреплять доминирующее положение своей цифровой экосистемы [СберБанк, 2024].

Реализация данной сделки в условиях повышенной макроэкономической неопределенности подчеркивает, что приобретения в финтехе осуществляются не только исходя из конъюнктурных соображений, но прежде всего в логике долгосрочных стратегических целей – расширения экосистемы, развития цифровых финансовых сервисов и формирования устойчивых источников синергии на стыке телекоммуникаций, технологий и финансов.

Финтех-отрасль остается одним из ключевых направлений для M&A в России, и при успешной реализации синергии такие сделки становятся эффективным инструментом роста бизнеса.

Ключевыми особенностями российской финтех-отрасли являются высокая роль государства и финансового регулятора, доминирующее положение нескольких крупных банковских групп, а также достаточно развитая платежная инфраструктура. Важную роль сыграли запуск Системы быстрых платежей, развитие национальных платежных карт, требования по удаленной идентификации клиентов и по защите персональных данных. Эти факторы одновременно способствуют цифровизации и повышают регуляторную нагрузку на участников рынка.

Факторы, определяющие эффективность сделок M&A в российском финтехе

Стратегическая логика сделки является одним из ключевых факторов ее эффективности. Финтех-активы приобретаются для решения разных задач: расширения клиентской базы, выхода в новые продуктовые ниши, усиления экосистемной модели, оптимизации операционных процессов или снижения зависимости от внешних поставщиков технологий. Чем более прозрачно и согласованно сформулированы стратегические цели, тем выше вероятность того, что синергетический эффект будет реализован.

Особую сложность представляет интеграция технологической инфраструктуры и продуктовых команд. Финтех-компании, как правило, используют современные гибкие методологии разработки, микросервисную архитектуру и культуры DevOps, тогда как крупные банки и финансово-промышленные группы нередко опираются на более консервативные ИТ-системы и процессную организацию. Неудачная интеграция может привести к росту издержек, снижению гибкости и потере ключевых сотрудников, что сводит на нет ожидаемый синергетический эффект.

В прикладных исследованиях эффективности финтех-сделок в России целесообразно сочетать несколько методологических подходов.

На этапе объявления сделки возможно использование ивент-исследований, позволяющих оценить реакцию фондового рынка на новость о сделке и ожидания инвесторов относительно создания стоимости. Для этого формируется окно наблюдения вокруг даты объявления, рассчитываются доходности акций и соответствующие аномальные доходности относительно выбранной модели рынка.

На средне- и долгосрочном горизонте важным инструментом становится анализ динамики финансовых и операционных показателей объединенной компании. Сравняются темпы роста выручки в целевых сегментах, изменение доли комиссионных доходов, показатели монетизации клиентской базы, уровень транзакционных издержек, показатели цифровой активности клиентов, уровень отказов и времени обработки операций.

Сопоставление фактических показателей с плановыми позволяет судить о том, в какой мере реализована запланированная синергия.

Для российских условий особую актуальность также приобретает учет влияния регуляторных изменений.

Отдельного внимания заслуживает влияние правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации. В 2023–2024 гг. данная комиссия неоднократно пересматривала условия крупных сделок M&A с участием иностранных инвесторов, включая сделки в финансовом и потребительском секторах. В ряде случаев первоначально заявленные суммы сделок, оценивавшиеся в миллиардах рублей, по итогам решений комиссии были снижены до уровней в десятки и сотни миллионов рублей. Такая практика была обусловлена необходимостью учета санкционных рисков, защиты национальных интересов и недопущения вывода капитала за рубеж. Для участников рынка это означает рост регуляторной неопределенности и необходимость закладывать существенный дисконт в оценку приобретаемых активов, что напрямую влияет на структуру и эффективность M&A-сделок в российском финтехе.

В ряде случаев успешность сделки определяется не столько внутренними факторами, сколько способностью компании адаптировать бизнес-модель к новым требованиям

финансового регулятора, обеспечить локализацию критически важных технологий и данных, а также использовать государственные меры поддержки цифровых проектов.

Заключение

Финтех-сектор сегодня является одним из ведущих направлений для сделок слияний и поглощений, предоставляя компаниям возможности для существенного усиления позиций за счет синергии технологий и финансов. Эффективность M&A-сделок в финтехе во многом определяется достижением заявленного синергетического эффекта: повышением операционной эффективности, расширением продуктовой линейки, ростом клиентской базы и другими позитивными изменениями. Российский рынок M&A в сфере финтех развивается на фоне структурных изменений в экономике и цифровой трансформации финансового сектора. Опыт последних лет показывает, что успешные сделки возможны как по стратегическим мотивам (инновационное развитие, цифровизация), так и по вынужденным (санкции, уход иностранных игроков) – однако в любом случае необходима тщательная интеграция приобретенных активов для реализации потенциальной синергии. Ключевым фактором успешности таких проектов становится качественное планирование и управление процессом постслияния, направленное на достижение запланированных эффектов. В целом, сделки M&A в финтех-отрасли могут стать высокоэффективным инструментом роста и повышения конкурентоспособности, если компаниям удастся объединить ресурсы и технологии максимально результативно, обеспечивая долгосрочное увеличение стоимости объединенного бизнеса.

Сочетание количественных и качественных подходов к оценке эффективности, развитие практики комплексного due diligence (комплексной оценки бизнеса перед заключением сделки) и интеграционного управления, а также последовательная политика регуляторов способны существенно повысить результативность M&A в российском финтех-секторе. Для инвесторов это означает необходимость перехода от оппортунистических сделок к системному формированию портфеля финтех-активов, ориентированному на долгосрочное создание стоимости и устойчивое развитие финансовой системы.

Библиография

1. Aspring Capital. Обзор российского рынка слияний и поглощений 2024. Февраль 2025.
2. Батыров Т. Ozon выплатил «Сберу» 1 млрд рублей компенсации за срыв сделки // Forbes.ru. 18.11.2020. URL: <https://www.forbes.ru/newsroom/tehnologii/414053-ozon-vyplatil-sberu-1-mlrd-rublej-kompensacii-za-sryv-sdelki>.
3. Батыров Т. Потанин становится крупным банкиром: зачем миллиардеру Тинькофф Банк // Forbes.ru. 28.04.2022. URL: <https://www.forbes.ru/finansy/464349-potantin-stanovitsa-kрупnym-bankirom-zacem-milliarderu-tin-koff-bank>.
4. Боталова В.В. Теоретические основы слияния и поглощения в России и за рубежом // Российское предпринимательство. 2013. № 10 (232).
5. Бюллетень «Рынок слияний и поглощений». M&A итоги за I квартал 2023 г. Выпуск №301. URL: <http://mergers.akm.ru/>.
6. Внутренний рынок M&A. Самые активные компании и популярные области за 2 года в России / Аналитический обзор RB.ru. 20.08.2024. URL: <https://rb.ru/longread/mergers-acquisitions-22-24/> (дата обращения: 01.12.2025).
7. Грязнова А.Г., Федотова М.А. Оценка бизнеса. М.: Финансы и статистика, 2020. 736 с.
8. Масина А. Покупательная сделка: «Яндекс» приобрел сервис для автокредитования e-Credit // Forbes.ru. 3 июля 2024. URL: <https://www.forbes.ru/tehnologii/513909-masinal-naa-pokupka-andeks-priobrel-servis-dla-avtokreditovania-ekredit>.
9. Обзор «IT-отрасль России: инвестиции и M&A». Ассоциация РУССОФТ. 2023. 45 с.
10. Петров К.В. Слияния и поглощения в цифровой экономике // Финансы и кредит. 2022. № 15. С. 34-48.
11. Сбербанк. Сбер закрыл сделку по приобретению образовательных платформ «Нетология» и «Фоксфорд» :

- официальный сайт. 25 июня 2024. URL: <https://www.sberbank.ru/ru/sberpress/all/article?newsID=80badff9-964f-4500-9193-bbec340ae2e4> .
12. Степанова А.К. Слияния и поглощения как эффективный инструмент антикризисного управления в современных условиях развития экономики России // Стратегии бизнеса. 2022. № 10. С. 94-97.
13. ТАСС. Глава Wildberries купила банк «Стандарт-кредит» // tass.ru. 12.02.2021. URL: <https://tass.ru/ekonomika/10685519> .
14. Bauer F., Friesl M. Synergy Evaluation in Mergers and Acquisitions: An Attention-Based View // Journal of Management Studies. 2022.

Effectiveness of M&A Deals in the Fintech Industry in Russia

Anastasiya A. Lysenko

Master's Student,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
125167, 49/2, Leningradsky ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: 232438@edu.fa.ru

Mariya M. Tumanova

PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Corporate Finance and Corporate Governance,
Faculty of Economics and Business,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
125167, 49/2, Leningradsky ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: mmtumanova@fa.ru

Abstract

This article examines the features and effectiveness of mergers and acquisitions (M&A) in the fintech industry in Russia. It is shown that the intensification of deals in the segments of payment services, online banking, acquiring, and digital infrastructure coincided with the stage of digital transformation of the banking sector and the development of ecosystems of large financial groups. Theoretical aspects of assessing effectiveness and synergistic effect, features of the fintech sector as an object of M&A, as well as the current practice of Russian deals in this area are analyzed. Examples of major deals and market trends are provided. Based on the synthesis of results from empirical research and practical cases, key factors influencing the performance of deals are identified: strategic complementarity, regulatory environment, quality of integration, and management of technological and cyber risks.

For citation

Lysenko A.A., Tumanova M.M. (2026) Effektivnost' sdelok M&A v fintekh-otrasli v Rossii [Effectiveness of M&A Deals in the Fintech Industry in Russia]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (1A), pp. 492-500. DOI: 10.34670/AR.2026.79.95.050

Keywords

Fintech, mergers and acquisitions, efficiency, Russian market, synergistic effect, digital transformation, ecosystems.

References

1. Aspring Capital. (2025, February). *Obzor rossiyskogo rynka sliyaniy i pogloshcheniy 2024* [Review of the Russian mergers and acquisitions market 2024].
2. Batyrov, T. (2020, November 18). Ozon vyplatil "Sberu" 1 mlrd rubley kompensatsii za sryv sdelki [Ozon paid Sber 1 billion rubles in compensation for the termination of the deal]. *Forbes.ru*. <https://www.forbes.ru/newsroom/tehnologii/414053-ozon-vyplatil-sberu-1-mlrd-rubley-kompensacii-za-sryv-sdelki>
3. Batyrov, T. (2022, April 28). Potanin stanovitsya krupnym bankirom: zachem milliarderu Tin'koff Bank [Potanin becomes a major banker: why the billionaire needs Tinkoff Bank]. *Forbes.ru*. <https://www.forbes.ru/finansy/464349-potanin-stanovitsya-krupnym-bankirom-zacem-milliarderu-tin-koff-bank>
4. Bauer, F., & Friesl, M. (2022). Synergy evaluation in mergers and acquisitions: An attention-based view. *Journal of Management Studies*.
5. Botalova, V. V. (2013). Teoreticheskiye osnovy sliyaniya i pogloshcheniya v Rossii i za rubezhom [Theoretical foundations of mergers and acquisitions in Russia and abroad]. *Rossiyskoye predprinimatel'stvo*, 10(232).
6. *Byulleten' "Rynok sliyaniy i pogloshcheniy". M&A itogi za 1 kvartal 2023 g.* [M&A Market Bulletin. M&A results for Q1 2023]. (2023). Issue No. 301. AKM Information Agency. <http://mergers.akm.ru/>
7. Gryaznova, A. G., & Fedotova, M. A. (2020). *Otsenka biznesa* [Business Valuation]. *Finansy i statistika*.
8. Masina, A. (2024, July 3). Pokupatel'naya sdelka: "Yandeks" priobrel servis dlya avtokreditovaniya e-Credit [Buying deal: Yandex acquired e-Credit, a service for car loans]. *Forbes.ru* <https://www.forbes.ru/tehnologii/513909-masina-naa-pokupka-andeks-priobrel-servis-dla-avtokreditovaniya-ekredit>
9. Petrov, K. V. (2022). Sliyaniya i pogloshcheniya v tsifrovoy ekonomike [Mergers and acquisitions in the digital economy]. *Finansy i kredit*, 15, 34–48.
10. RB.ru. (2024, August 20). *Vnutrenniy rynek M&A. Samyye aktivnyye kompanii i populyarnyye oblasti za 2 goda v Rossii* [Domestic M&A market. The most active companies and popular areas for 2 years in Russia] [Analytical review]. <https://rb.ru/longread/mergers-acquisitions-22-24/>
11. RUSSOFT Association. (2023). *Obzor "IT-otrasl' Rossii: investitsii i M&A"* [Review "Russian IT Industry: Investment and M&A"].
12. SberBank. (2024, June 25). *Sber zakryl sdelku po priobreteniyu obrazovatel'nykh platform "Netologiya" i "Foksford"* [Sber closed the deal to acquire educational platforms Netology and Foxford] [Press release]. from <https://www.sberbank.ru/ru/sberpress/all/article?newsID=80badff9-964f-4500-9193-bbec340ae2e4>
13. Stepanova, A. K. (2022). Sliyaniya i pogloshcheniya kak effektivnyy instrument antikrizisnogo upravleniya v sovremennykh usloviyakh razvitiya ekonomiki Rossii [Mergers and acquisitions as an effective tool for crisis management in modern conditions of the Russian economy development]. *Strategii biznesa*, 10, 94–97.
14. TASS. (2021, February 12). Glava Wildberries kupila bank "Standart-kredit" [Head of Wildberries bought Standart-Credit bank]. *tass.ru*. <https://tass.ru/ekonomika/10685519>