



ТР

ТРИМ
ЦЕНТР МЕЖОТРАСЛЕВОЙ
ЭКСПЕРТИЗЫ «ТРЕТИЙ РИМ»

ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ

КАК ДРАЙВЕРЫ РАЗВИТИЯ
НОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Москва / 2026

ПРЕЗИДЕНТСКАЯ
АКАДЕМИЯ

 ОТКРЫТЫЙ
ДИАЛОГ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР
«РОССИЯ»



Настоящая аналитическая записка обобщает комментарии, прозвучавшие в ходе экспертной сессии «Цифровые платформы как драйверы развития новой экономики», состоявшейся 11 ноября 2025 г. в г. Москве в рамках Дня платформенной экономики. Данная сессия – часть экспертной работы, проводимой в рамках Открытого диалога.

ЭКСПЕРТЫ – УЧАСТНИКИ СЕССИИ



Татьяна Ким
основатель Wildberries,
глава RWB



Тигран
Худавердян
ИТ-эксперт



Анастасия Ракова
заместитель мэра Москвы
в Правительстве Москвы
по вопросам соцразвития



Жан-Филберт
Нсенгимана
советник по цифровым
технологиям, Africa CDC (Руанда)



Фань Цзянь
главный специалист по
большим данным, China
Unicom (Китай)



Шанта Тутам
экс-директор по инновациям
штата Теленгана (Индия)

РЕДАКЦИОННАЯ ГРУППА

Наталья Стапран
Александр Дюкарев
Маргарита Рудник
Виктория Тимофеева

ОТКАЗ ОТ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Настоящая аналитическая записка (далее – Записка) подготовлена сотрудниками Центра межотраслевой экспертизы «Третий Рим» Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС).

Авторское мнение.

Записка представляет собой результат научно-исследовательской работы и отражает частную профессиональную позицию авторов исследования. Мнения, выводы и оценки, изложенные в Записке, являются исключительно мнением авторов и могут не совпадать с официальной позицией РАНХиГС, ее руководства или иных подразделений.

Цель и характер информации.

Записка подготовлена исключительно в информационно-аналитических и научно-просветительских целях. Она не является официальной позицией, инвестиционной, юридической или иной профессиональной рекомендацией, а также предложением к совершению каких-либо действий или сделок.

Точность данных.

Авторы приложили все разумные усилия для обеспечения достоверности информации, содержащейся в Записке, на момент ее публикации. При этом ни авторы, ни РАНХиГС не несут ответственности за возможные неточности, опечатки или изменения в данных, произошедшие после даты подготовки Записки.

Прогнозный характер.

Любые утверждения, касающиеся будущих событий, носят прогнозный характер и основаны на допущениях авторов. Реальные результаты могут существенно отличаться от прогнозируемых в силу различных внешних факторов.

Ответственность пользователя.

Пользователь, ознакомляющийся с Запиской, принимает на себя весь риск ее использования. Ни авторы, ни РАНХиГС не несут какой-либо ответственности за любые прямые или косвенные последствия, включая убытки, возникшие в результате использования информации, содержащейся в данной Записке.

Интеллектуальная собственность.

Все права на Записку защищены. При цитировании или использовании материалов обязательна ссылка на авторов и Центр межотраслевой экспертизы «Третий Рим» РАНХиГС.

СОДЕРЖАНИЕ

Ключевые идеи	5
Введение. Что такое цифровая платформа в новой экономике?.....	6
Глава 1. Платформизация меняет экономический ландшафт.....	8
Глава 2. Платформизация трансформирует ключевые отрасли	12
Глава 3. Данные, инфраструктура и госполитика – факторы роста цифровых платформ.....	23
Заключение	27
Список иллюстраций	28

КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ

- **Цифровая платформа** – это бизнес-модель, которая создает ценность, помогая взаимодействовать двум или более взаимозависимым группам пользователей. Вокруг платформ формируется экосистема с общей базовой структурой: владельцы платформы, производители и потребители.
- **Платформизация** – один из ключевых технологических трендов, меняющих экономику и социальную сферу. Массовое распространение цифровых платформ позволило автоматизировать институты рынка, то есть формальные и неформальные правила игры. Все чаще именно платформы определяют, как возникает спрос, как распределяются ресурсы, кто получает доступ к товарам и услугам и как оцениваются риски.
- **Переход от традиционной экономики к платформенной** сопровождается структурными изменениями – в моделях производства и потребления, в подходах к конкуренции и в организации рынка труда.
- **Платформенные решения внедряются повсеместно.** Платформы меняют саму архитектуру транзакций: то, как люди работают, учатся, лечатся, перемещаются, инвестируют и взаимодействуют с государством.
- **Платформенные бизнес-модели** уже широко представлены в торговле, финансах, транспорте, туризме и общественном питании. Они все активнее входят и в социальную сферу. Во многих странах Мирового большинства уже появились успешные платформы в этих областях.
- **Государства все чаще используют платформенную модель как инструмент повышения эффективности.** Это особенно заметно там, где государство играет активную роль в управлении социальной сферой. В таких условиях платформы в здравоохранении, образовании и социальной защите могут строиться на принципах, отличных от чисто рыночных.
- **Чтобы платформы возникали и развивались, необходим ряд условий:** доступ к данным и цифровой инфраструктуре, а также государственная политика, которая стимулирует появление и рост платформенных компаний.

ВВЕДЕНИЕ.

ЧТО ТАКОЕ ЦИФРОВАЯ ПЛАТФОРМА В НОВОЙ ЭКОНОМИКЕ?

Цифровая платформа – это бизнес-модель, которая создает ценность через содействие проведению транзакций между двумя или более взаимозависимыми группами пользователей.¹

Все платформы имеют экосистему с одинаковой базовой структурой, состоящей из следующих типов участников – владельцев платформ, производителей и потребителей. **Владельцы платформ** осуществляют управленческие функции и контролируют интеллектуальную собственность. **Производители** предлагают свои товары и услуги на платформе, а **потребители** предъявляют спрос на эти предложения (Рис.1).

Рисунок 1

Ключевые участники платформенной экосистемы



Источник: Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy, Harvard Business Review²

¹ Moazed A., Johnson N.L. Modern Monopolies: What It Takes to Dominate the 21st Century Economy. New York: St. Martin's Press, 2016. 272 p.
² Van Alstyne M.W., Parker G.G., Choudary S.P. Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy // Harvard Business Review. 2016. April. P. 54–60, 62.
 URL: <https://ide.mit.edu/wp-content/uploads/2017/05/Pipelines-Platforms-and-the-New-Rules-of-Strategy.pdf> (дата обращения: 30.03.2026).

В отличие от традиционных бизнес-моделей, которые имеют дело с линейной цепочкой создания стоимости, **основной актив** платформ – их сеть производителей и потребителей, а **основной драйвер роста** – сетевые эффекты, то есть увеличение ценности платформы с расширением сети (Рис. 2).

Рисунок 2

Особенности платформ по сравнению с традиционным бизнесом

ТРАДИЦИОННЫЙ БИЗНЕС	ПЛАТФОРМА
Контроль за ресурсами	Развитие сети производителей и потребителей
Эффект масштаба	Сетевые эффекты
Экономия на росте производства	Экономия на росте спроса
Оптимизация внутренних расходов	Эффективное управление экосистемой
Максимизация ценности продуктов	Увеличение ценности и масштаба экосистемы
Максимизация доходов и прибыли	Увеличение числа взаимодействий
Построение защитных барьеров	Устранение барьеров

Источник: Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy, Harvard Business Review³

³ Там же.

ГЛАВА 1.

ПЛАТФОРМИЗАЦИЯ МЕНЯЕТ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЛАНДШАФТ

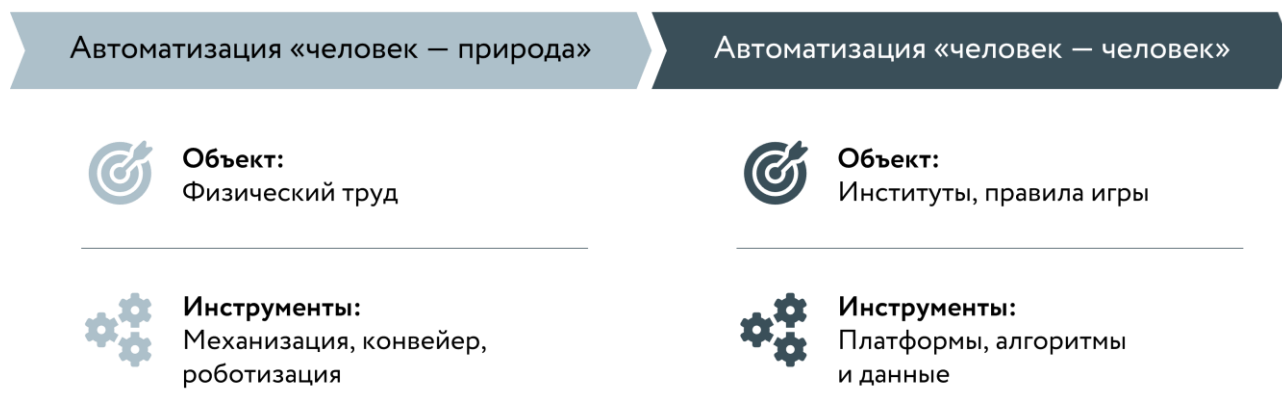
Активное внедрение технологий во все сферы жизни позволяет автоматизировать все больше взаимодействий человека с окружающим миром. Значительное ускорение технологического прогресса в XXI веке позволило **перейти от автоматизации взаимоотношений человека с природой к автоматизации взаимоотношений человека с человеком (Рис. 3).**⁴

С появлением промышленности на рубеже XVIII–XIX веков человеческий труд в производственном процессе стал постепенно заменяться машинным. При современном уровне автоматизации человек практически перестал напрямую участвовать в преобразовании природных ресурсов для производства промышленной продукции.

Широкое распространение цифровых платформ позволило пойти еще дальше – **автоматизировать институты рынка, то есть формальные и неформальные правила игры.** Платформы все чаще определяют, как формируется спрос, как распределяются ресурсы, кто получает доступ к товарам и услугам и как оцениваются риски.

Рисунок 3

Переход от автоматизации «человек — природа» к автоматизации «человек — человек»



Источник: составлено ТРИМ

⁴ Орешкин М. Как цифровые платформы меняют экономику // Эксперт.ру. URL: <https://expert.ru/mnenie/maksim-oreshkin-tsifrovye-platformy-eto-novaya-planovaya-ekonomika/> (дата обращения: 30.03.2026).

Одна из ключевых особенностей платформенной экономики, которая отличает ее от традиционной рыночной экономики, – радикальное сокращение транзакционных издержек, включая затраты на поиск информации, ведение переговоров и заключение контрактов. Это стало возможным благодаря сведению большого числа рыночных посредников к одному цифровому посреднику – платформам. По сути, платформы становятся новым классом организаторов экономической деятельности.⁵

Алгоритмы, постоянно подпитываемые данными о транзакциях между производителями и потребителями, **становятся ключевым инструментом принятия решений** на платформе. Цифровые платформы используют сотни алгоритмов, которые в совокупности формируют «цифровую нервную систему» бизнеса. Использование алгоритмов превращает платформу из онлайн-витрины в автоматизированную систему управления. Решения принимаются без участия человека, что позволяет платформе масштабироваться до миллионов транзакций в день, сохраняя при этом индивидуальный подход к каждому пользователю.

Парадокс платформенной экономики заключается в том, что внутри платформы рыночный механизм частично заменяется планированием. Пользователи платформ не участвуют в финальном выборе цены и контрагента – эти решения берет на себя платформа.

В традиционной индустриальной экономике XX века **рост компании всегда ограничен «потолком» управленческих издержек.** Согласно теории Р. Коуза⁶, чем больше становится организация, тем выше ее затраты на внутреннюю координацию. В какой-то момент бюрократия, ошибки менеджеров и искажение информации при передаче по вертикали власти становятся настолько дорогими, что фирма перестает расти. **Цифровые платформы решают эту проблему,** поскольку координация и контроль становятся алгоритмическими.

Платформы выстраивают положительный цикл улучшений. Большая пользовательская база генерирует непрерывный поток данных, на которых алгоритмы обучаются и становятся точнее. Более совершенные алгоритмы, с одной стороны, ведут к повышению операционной эффективности бизнеса и, как следствие, к снижению внутренних издержек и цены для потребителя и, с другой стороны, повышают качество продукта для пользователей, чем улучшают пользовательский опыт и способствуют росту лояльности. Благодаря этому платформы могут удерживать существующих участников своей экосистемы и привлекать в нее новых участников.

Переход от традиционной экономики к экономике платформ сопряжен с рядом **структурных изменений.**

⁵ Parker G.G., Van Alstyne M.W., Choudary S.P. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You. New York: W.W. Norton & Company, 2016. P. 352.

⁶ Coase R.H. The Nature of the Firm // *Economica* (New Series). 1937. Vol. 4, № 16. P. 386–405.

В традиционной модели **производство** было изолированным процессом. Платформы делают его открытым и адаптивным. Благодаря анализу данных в реальном времени платформы позволяют производить ровно столько, сколько нужно рынку. Глубокий сдвиг произошел и в психологии **потребления**: ценность владения вещью заменяется ценностью результата. Компании перестают продавать товары и начинают **продавать «подписку на результат»**.⁷

В платформенной экономике **размываются границы между отраслями**. Вместо разрозненных рынков формируется «экономика внимания», где компания стремится закрыть все базовые потребности человека – от заказа такси до управления банковским счетом – внутри одной цифровой среды. В итоге отраслевая принадлежность компании становится вторичной по сравнению с ее ролью **оркестратора клиентского опыта**, что радикально меняет правила конкуренции.

Стремительное масштабирование платформ неизбежно ведет к **монополизации рынков**, где несколько гигантов контролируют доступ к критической инфраструктуре и данным. Традиционные антимонопольные инструменты, ориентированные лишь на контроль цен, оказываются неэффективными, так как в платформенной экономике доминирование проявляется через владение алгоритмами и сетевые эффекты. Это вынуждает регуляторов искать новые подходы, такие как переносимость данных и обеспечение технической совместимости, чтобы сохранить пространство для конкуренции и инноваций.⁸

Еще одна особенность платформенной модели: **производители и потребители могут меняться ролями**, продолжая при этом создавать ценность для платформы. Пользователи могут сегодня воспользоваться услугами Uber, а завтра сесть за руль в качестве водителей, путешественники могут остановиться на одну ночь на Airbnb, а на следующую – стать арендодателями для других клиентов.⁹ Таким образом, платформы **меняют рынок труда**, способствуя развитию гибких форм занятости и создавая возможности для «дозаработка» в условиях повсеместного повышения стоимости жизни.¹⁰

Кейс «Яндекса»

Данные «Яндекса» подтверждают: платформенная занятость растет, но остается временной и частичной подработкой. С 2023 г. численность занятых на сервисах «Яндекса» (такси и курьеры) увеличилась на 300 тыс. чел.

В год на платформе «Яндекс» работают 2,5 млн исполнителей (водителей такси и курьеров). При этом 70% водителей работают меньше 20 часов в неделю, а курьеров – 90%.

⁷ Tzuo T. The Subscription Economy: A Business Transformation // Medium. 2018. 15 June. URL: <https://tientzuo.medium.com/the-subscription-economy-a-business-transformation-83d6fb24a2f9> (дата обращения: 30.03.2026).

⁸ Crémer J., de Montjoye Y.-A., Schweitzer H. Competition Policy for the Digital Era. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/21dc175c-7b76-11e9-9f05-01aa75ed71a1> (дата обращения: 30.03.2026).

⁹ Van Alstyne M.W., Parker G.G., Choudary S.P. Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy // Harvard Business Review. 2016. April. P. 54–60, 62. URL: <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy> (дата обращения: 30.03.2026).

¹⁰ Jacquard A. The future of the gig economy, and other jobs news this month // World Economic Forum. 2025. 4 июня. URL: <https://www.weforum.org/stories/2025/06/the-gig-economy-ilo-labour-platforms/> (дата обращения: 30.03.2026).

Эффективность платформенных компаний позволяет им добиваться значительных успехов. Платформенная экономика за последние пять лет удвоила рыночную стоимость и доходы. Топ-100 крупнейших компаний этой отрасли достигли капитализации в 20 трлн долл. США и выручки в 3,6 трлн долл. США, в два раза опередив по темпам роста остальной крупный бизнес и в четыре раза – рост мирового ВВП.¹¹

Мировая платформенная экономика продолжит расти: к 2029 г., по экспертным оценкам, стоимость транзакций на платформах может приблизиться к 13 трлн долл. США, а количество пользователей – к 4,4 млрд чел. (График 1).

График 1

Прогноз мировой динамики развития платформ



Источник: НИУ ВШЭ по данным Statista¹²

¹¹ Как устроена мировая платформенная экономика. Топ-100 крупнейших платформ // Эксперт. URL: https://expert.ru/rating/arkhiv_r/ekonomikar/renking-100-krupneyshikh-mirovykh-platform/peredoviki-proizvodstva-i-potrebleniya/ (дата обращения: 30.03.2026).

¹² Кузьминов Я.И., Кошель А.С., Кручинская Е.В. Регулирование цифровых платформ как bona fides: от экономической эффективности к норме // Вопросы экономики. 2025. № 2. С. 5–25.

ГЛАВА 2.

ПЛАТФОРМИЗАЦИЯ ТРАНСФОРМИРУЕТ КЛЮЧЕВЫЕ ОТРАСЛИ

Платформенные решения внедряются повсеместно. Платформы меняют саму архитектуру транзакций: как люди работают, учатся, лечатся, перемещаются, инвестируют и взаимодействуют с государством.

Платформизация становится возможной на любом рынке, где выполняются следующие условия.

- **Наличие массовых однотипных транзакций.** Алгоритмизация возможна там, где операции повторяются и имеют единый стандарт, как заказ такси или покупка товара. Это позволяет автоматизировать процессы, исключая необходимость ручного управления каждой отдельной транзакцией.
- **Опора решений на данные.** Платформы используют большие массивы данных для более точного сведения спроса и предложения. Аналитика позволяет персонализировать предложения и прогнозировать поведение пользователей, что делает систему эффективнее традиционных бизнес-моделей.
- **Высокая доля посредников и транзакционных издержек.** Платформы устраняют цепочки перекупщиков и агентов, напрямую соединяя производителя и потребителя. За счет снижения затрат на поиск цены и контрагента, переговоры и контроль исполнения сделки конечный продукт становится дешевле, а процесс – быстрее.
- **Возможность создать сильные сетевые эффекты.** Ценность платформы для каждого участника растет пропорционально увеличению общего количества пользователей. Это создает положительный цикл роста – чем больше продавцов, тем больше покупателей.
- **Отсутствие регуляторных барьеров.** Безбарьерная цифровая среда позволяет платформе быстрее внедрять инновации и масштабироваться. Если отрасль перегружена нормами и правилами (как, например, здравоохранение), процесс платформизации идет значительно медленнее.

Платформенные бизнес-модели уже имеют широкое проникновение в таких отраслях, как торговля (электронная коммерция), финансы (цифровые платежи, P2P-кредитование, краудфандинг), транспорт (такси, каршеринг), туризм (сервисы бронирования), общественное питание (сервисы доставки готовой еды и продуктов). Кроме того, платформы постепенно проникают в социальную сферу, прежде всего в здравоохранение и образование. **В странах Мирового большинства уже есть свои успешные платформы в этих отраслях** (Рис. 4).

Рисунок 4

Примеры отраслевых цифровых платформ стран Мирового большинства



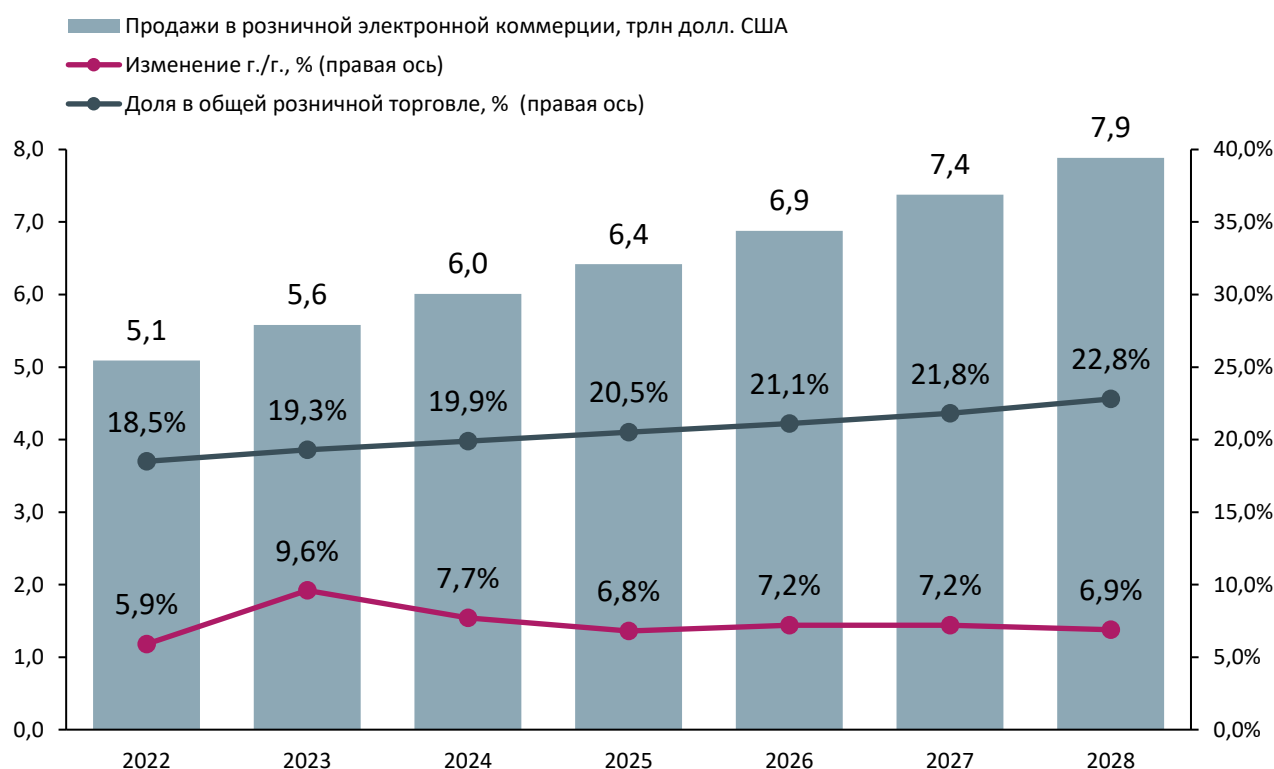
Источник: составлено ТРИМ

ТОРГОВЛЯ

Платформы розничной электронной коммерции – драйверы платформенной экономики сегодняшнего дня. Они представляют один из наиболее быстро растущих сегментов. По оценкам eMarketer¹³, по итогам 2025 г. мировой рынок розничной электронной коммерции составил 6,42 трлн долл. США, и его доля в общих розничных продажах превысила 20%.

График 2

Рост мировых продаж розничной электронной коммерции в 2022–2028 г./г.



Источник: eMarketer¹⁴

Современные платформы электронной коммерции – это сложные экосистемы, которые выходят далеко за рамки простых товарных онлайн-витрин. В роли **транзакционной платформы** они создают доверенную цифровую среду, где автоматизированы процессы заключения сделок и оплаты между миллионами независимых контрагентов. Как **агрегаторы** такие площадки концентрируют колоссальный ассортимент товаров, позволяя покупателю эффективно сравнивать предложения и экономить время на поиске в режиме «единого окна». Функционируя как **интеграторы бизнес-услуг**, они предоставляют продавцам готовую инфраструктуру – от складирования и последней мили доставки до продвинутых инструментов маркетинговой аналитики.

¹³ Worldwide Retail Ecommerce Forecast 2025 // eMarketer. 2025. URL: <https://www.emarketer.com/content/worldwide-retail-ecommerce-forecast-2025> (дата обращения: 30.03.2026).

¹⁴ Там же.

Такая комплексная модель превращает маркетплейс в полноценную **операционную систему для бизнеса**, которая радикально снижает барьеры входа на рынок для предпринимателей любого масштаба.

Во многих странах Мирового большинства уже есть собственные локальные платформы в этом сегменте (Wildberries и Ozon в России; Taobao, JD.com и Pinduoduo в Китае; Flipkart в Индии; Shopee и Lazada в Юго-Восточной Азии; MercadoLibre в Латинской Америке; Jumia в Африке; Noon на Ближнем Востоке).

В отличие от глобальных игроков, локальные платформы могут адаптировать свои бизнес-модели к культурным и поведенческим особенностям пользователей в своих странах. Яркий пример – развитие **«социальной коммерции»**¹⁵ в Китае, пионером которой является Pinduoduo.

ФИНАНСЫ

Финтех-платформы меняют финансовые услуги, делая транзакции быстрее и доступнее для всех, будь то бизнес, оптимизирующий платежи, или частные лица, управляющие своими повседневными расходами.

В отличие от узконаправленных сервисов, которые улучшают отдельные банковские функции, финтех-платформы стремятся заменить банк как точку входа для клиента, выстраивая собственную финансовую инфраструктуру поверх или даже вместо традиционной банковской.¹⁶

Существующие в мире финтех-платформы можно разделить на государственные и частные. Ярким примером частной платформы является китайский **WeChat Pay**, государственной – бразильский **PIX**.

Кейсы:

- **WeChat Pay**

WeChat Pay является неотъемлемой частью экосистемы супер-приложения WeChat, объединяя социальное взаимодействие с бесшовными финансовыми операциями для более чем 935 млн активных пользователей. Благодаря глубокой интеграции QR-кодов и мини-приложений сервис позволяет оплачивать практически любые услуги – от уличной еды до государственных налогов, обеспечивая Китаю статус одного из мировых лидеров безналичной экономики.

Высокая масштабируемость платформы подтверждается ее способностью обрабатывать более 1 млрд транзакций в день, сохраняя при этом низкие комиссии и доступность для малого бизнеса.¹⁷

¹⁵ Социальная коммерция – это процесс продажи товаров или услуг напрямую внутри социальных сетей, при котором весь путь потребителя – от поиска и оценки до оформления заказа и оплаты – происходит без перехода пользователя на внешние сайты или приложения.

¹⁶ Prasad, E.S. The Future of Money: How the Digital Revolution Is Transforming Currencies and Finance – New York: Press, 2021. – 368 p.

¹⁷ WeChat Revenue and Usage Statistics (2026) // Business of Apps. URL: <https://www.businessofapps.com/data/wechat-statistics/> (дата обращения: 30.03.2026).

- **PIX**

Бразильская система мгновенных платежей PIX, запущенная Центральным банком страны в 2020 г., совершила настоящую революцию, став основным способом оплаты для 93% взрослого населения страны к началу 2026 г. Платформа обеспечивает проведение транзакций в режиме 24/7 за считанные секунды с использованием простых идентификаторов, таких как номер телефона или QR-код, что делает ее доступной даже для граждан без традиционных банковских счетов.

Высокая масштабируемость системы позволила ей обрабатывать около 8 млрд транзакций в месяц, успешно внедряя новые функции, такие как автоматические платежи (Pix Automático) и рассрочка (Pix Parcelado).¹⁸

Финтех-сервисы бесшовно встраиваются в другие отраслевые платформы: внедрение финтех-сервисов (например, рассрочка для потребителей и B2B-кредитование для продавцов) повышает продажи на платформах электронной коммерции.

Кейс Mercado Libre

Экосистема Mercado Libre демонстрирует синергию через финтех-подразделение Mercado Pago, которое предоставляет мгновенные рассрочки покупателям без доступа к традиционному банковскому капиталу. Параллельно платформа предлагает B2B-кредитование продавцам на основе анализа их торговых данных, что позволяет им оперативно пополнять товарные запасы и масштабировать продажи.

Такая бесшовная интеграция финансовых инструментов внутри маркетплейса радикально снижает барьеры для совершения сделок, превращая финансовые сервисы в главный двигатель оборота всей электронной коммерции.¹⁹

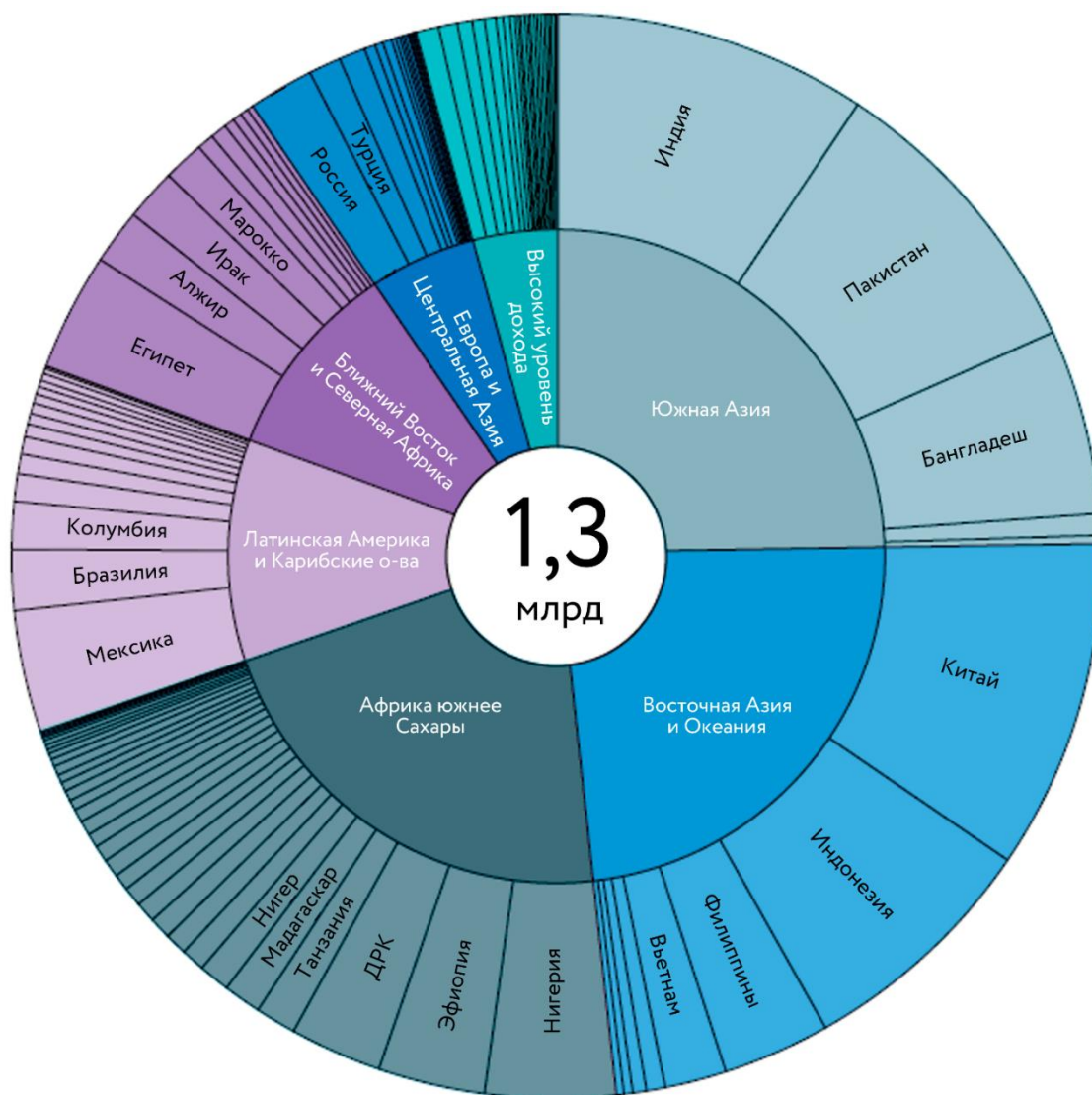
Финтех-платформы особенно актуальны для развивающихся экономик с населением, не имеющим доступа к банковским услугам. В 2024 г. в мире 1,3 млрд взрослых (15+ лет) оставались вне банковской системы. Из них более половины (около 650 млн чел.) сконцентрировано в восьми странах: Бангладеш, Китай, Египет, Индия, Индонезия, Мексика, Нигерия и Пакистан (Рис. 5).

¹⁸ Pix Statistics // Banco Central do Brasil. URL: <https://www.bcb.gov.br/en/financialstability/pixstatistics> (дата обращения: 30.03.2026).

¹⁹ Fintech in Latin America and the Caribbean: A Consolidated Ecosystem for Recovery // Inter-American Development Bank. URL: <https://publications.iadb.org/en/fintech-latin-america-and-caribbean-consolidated-ecosystem-recovery> (дата обращения: 30.03.2026).

Рисунок 5

Доля взрослого населения мира, не имеющего банковского счета в 2024 г., %



Источник: Global Findex Database²⁰

Благодаря платформенным решениям в финансовом секторе страны Мирового большинства получают возможность **«перепрыгнуть» стадию формирования традиционных финансовых институтов.**

Вместо создания дорогостоящей физической банковской инфраструктуры эти государства делают ставку на мобильный банкинг и цифровые кошельки, которые доступны любому владельцу смартфона. Это обеспечивает **финансовую инклюзивность** для миллионов людей, ранее исключенных из глобальной экономики из-за отсутствия кредитных историй или документов.

²⁰ The Global Findex Database 2025 // World Bank Group. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/globalindex> (дата обращения: 30.03.2026).

Платформенные решения, такие как кенийская **M-Pesa**, превращают мобильный телефон в полноценный банковский терминал, ускоряя оборот капитала в масштабах всей страны. Таким образом, страны Мирового большинства не просто догоняют развитые рынки, но и зачастую **опережают их в скорости внедрения финтех-инноваций**.

Кейс M-Pesa

В начале 2000-х гг. банковская система в Кении была слабо развита. У большинства граждан не было банковских счетов, кредитных историй и доступа к физическим отделениям банков, особенно в сельской местности. Строительство банковской системы требовало десятилетий и больших капитальных вложений.

В этих условиях в 2007 г. крупнейший оператор мобильной связи страны Safaricom запустил сервис мобильных платежей M-Pesa. Сервис позволил пользователям мгновенно переводить средства и оплачивать услуги с помощью простых SMS-сообщений, превратив сеть розничных агентов – от продуктовых лавок до заправочных станций – в децентрализованную систему «банковских отделений».

Благодаря низким барьерам входа M-Pesa всего за несколько лет обеспечила финансовыми услугами более 70% взрослого населения страны, фактически сформировав национальную платежную инфраструктуру на базе мобильной связи. В результате Кения совершила технологический рывок, перейдя от наличного расчета напрямую к цифровой экономике, минуя эпоху традиционного банкинга.²¹

ГОРОДСКИЕ СЕРВИСЫ

В городах стран Мирового большинства активно развиваются **платформы городских сервисов**, ориентированные на повседневные потребности жителей. Такие платформы охватывают следующие направления: мобильность (такси, райдшеринг, каршеринг и кикшеринг), грузовую логистику (грузоперевозки и доставка посылок) и доставку (экспресс-доставка продуктов, готовой еды и товаров повседневного спроса).

Модель работы городских сервисов отличается рядом **особенностей**:

- В их основе – интегрированные системы, которые связывают поставщиков услуг (водителей, курьеров, автопарки, рестораны), городскую инфраструктуру (дороги, светофоры, парковки, заправки) и пользователей.
- Они обрабатывают большие массивы данных в реальном времени: подбирают исполнителя, строят оптимальные маршруты, прогнозируют время ожидания и распределяют ресурсы между запросами пользователей.

²¹ Ndung'u, N. Expanding the Financial Services Frontier: Lessons from Mobile Phone Banking in Kenya // Brookings Institution. URL: <https://www.brookings.edu/articles/expanding-the-financial-services-frontier-lessons-from-mobile-phone-banking-in-kenya/> (дата обращения: 30.03.2026).

- Их архитектура отличается высокой адаптивностью к локальным условиям и изменениям рыночной конъюнктуры. Например, в пандемию COVID-19 сервисы мобильности оперативно перенаправили ресурсы на доставку.²²

Эти особенности позволяют платформам городских сервисов **влиять на функционирование городов**. Примеры такого влияния уже заметны в разных сферах.

Платформы повышают **производительность отраслей**. Пример – трансформация рынка такси в Москве. В «доплатформенный» период объем этого рынка составлял 4,7 млн поездок при средней стоимости 390 руб. К 2019 г., после появления агрегаторов (Uber, «Яндекс Go»), число поездок выросло до 324 млн. По расчетам НИУ ВШЭ, в отсутствие таких платформ объем рынка в 2019 г. не превысил бы 72 млн поездок, а цена была бы выше на 22% (136 руб.).²³ Таким образом, платформы сделали услугу более массовой и доступной по цене.

Платформы городских сервисов **меняют организацию дорожного движения и модель поведения граждан**. Пример – опыт Gojek в Джакарте.

Кейс Gojek

Платформа Gojek решает проблему транспортной доступности удаленных районов и перегруженности инфраструктуры Джакарты. Интеграция мототакси в городскую сеть позволила использовать их для оперативного подвоза пассажиров к транспортным хабам.

В результате жители пригородов сократили время в пути на 30–40% по сравнению с использованием личного автомобиля или традиционных сервисов такси. Для повышения эффективности взаимодействия с городской инфраструктурой Gojek внедрил зоны мгновенной посадки GoRide Instant в локациях с максимальным пассажиропотоком. Это позволило минимизировать заторы и упорядочить движение в узловых точках города.²⁴

Платформы **создают новые рабочие места**, которые становятся для горожан основным источником дохода. Согласно опросу НИУ ВШЭ, платформенная занятость в России все чаще выполняет роль основной работы в такси, грузоперевозках и курьерской доставке – об этом заявили 16,5% респондентов.²⁵

Наблюдая потенциал платформ городских сервисов в развитии городов, **местные власти начинают сотрудничать с частными компаниями**. Они интегрируют коммерческие сервисы с городскими информационными системами и инфраструктурой, а также разрабатывают необходимую нормативную базу.

²² How Ride-Hailing Services Have Evolved Since the Pandemic // Rodnav. URL: <https://www.rodnav.com/how-ride-hailing-services-have-evolved-since-the-pandemic> (дата обращения: 30.03.2026).

²³ Подход к оценке эффектов от внедрения ЦП на рынке такси // НИУ ВШЭ. URL: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/345234431.pdf> (дата обращения: 30.03.2026).

²⁴ Gojek & Public Transportation in Jakarta // Gojek.com. URL: <https://www.gojek.com/blog/gojek/integrasi-transportasi-umum> (дата обращения: 30.03.2026).

²⁵ Сиянская О.В. Платформенная занятость в России: динамика распространенности и ключевые характеристики занятых: эксперт. доклад // НИУ ВШЭ. URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/940903153.pdf> (дата обращения: 30.03.2026).

Кейс сотрудничества Правительства Москвы с «Яндексом»

«Яндекс» – ключевой партнер Правительства Москвы в развитии городских цифровых сервисов, особенно в сфере мобильности. Пример – проект «МультиТранспорт» в «Яндекс Go», реализованный при поддержке Московского метрополитена. Сервис позволяет приобрести единый 30-дневный абонемент для проезда на метро, МЦК, МЦД, наземном транспорте, велосипедах, самокатах и такси.²⁶ Кроме того, «Яндекс Go» совместно с Дептрансом Москвы запустил специальный тариф для маломобильных граждан.²⁷

Дальнейшее расширение такого сотрудничества способно превратить города в **единую цифровую экосистему**. В ней платформы городских сервисов становятся связующим звеном между жителями, бизнесом и органами власти, обеспечивая бесшовное предоставление услуг и более точное управление городскими процессами.

СОЦИАЛЬНЫЕ СЕРВИСЫ

На фоне развития коммерческих платформенных сервисов **государства все чаще используют платформенную модель для повышения своей эффективности**. Создавая собственные цифровые платформы, правительства стремятся ускорить и улучшить взаимодействие с гражданами и бизнесом, а также перейти к проактивному формату госуслуг.

Особенно ярко это проявляется в **странах с активной ролью государства в социальной сфере**. В таких странах платформы в здравоохранении, образовании и социальной защите могут строиться на подходах, отличных от чисто рыночных.

Таблица 1

Чем отличаются государственные платформы от рыночных платформ?		
КРИТЕРИЙ	РЫНОЧНЫЕ ПЛАТФОРМЫ	ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ПЛАТФОРМЫ
Цель	Получение прибыли	Инвестиции в качество жизни граждан
Драйвер изменений	Рыночная конкуренция	Политическая воля руководителей страны
Охват целевой аудитории	Пользователи на одном/нескольких фокусных рынках или рыночных нишах	Все граждане, все участники профессионального сообщества (например, врачи, преподаватели, соцработники), регулирующие органы
Ответственность	Ограничена регуляторными рамками конкретной отрасли	Высокая ответственность в связи с высокой чувствительностью социальной сферы и ее зарегулированностью вследствие этого

Источник: составлено ТРИМ

²⁶ Мультитранспорт. публичная оферта // ГУП «Московский метрополитен». 2026. URL: <https://mosmetro.ru/docs/legal-information/11.pdf> (дата обращения: 30.03.2026).

²⁷ «Яндекс.Такси» и Дептранс Москвы запустили такси для маломобильных пассажиров // Российская газета. URL: <https://rg.ru/2022/12/01/reg-cfo/iandekstaksi-i-deprans-moskvy-zapustili-taksi-dlia-malomobilnyh-passazhirov.html> (дата обращения: 30.03.2026).

В рыночных условиях драйвер роста любой платформы – **сетевые эффекты**. Масштабирование государственных платформ в социальной сфере работает по схожей логике: сетевой эффект проявляется через синергию интересов всех участников, а ценность системы растет по мере ее внедрения на всех уровнях.

Рассмотрим действие сетевых эффектов в здравоохранении. Для **граждан** главный стимул использовать платформу – прозрачная цифровая среда, которая упрощает путь пациента и гарантирует услугу вне зависимости от человеческого фактора. **Медицинские работники** вовлекаются, когда платформа становится не бюрократической нагрузкой, а «умным» помощником: автоматизирует рутину и помогает в принятии клинических решений. **Государство** получает доступ к верифицированным данным, видит объективную картину в реальном времени и может оперативно корректировать политику.

Таким образом, массовое использование платформы **превращает разрозненные медицинские учреждения в единый организм**. Каждое новое взаимодействие повышает точность диагностики и эффективность управления ресурсами.

Кроме того, государственные социальные платформы могут выступать **агрегаторами рыночного спроса**: собирать потребности граждан в социальных услугах и передавать их частным подрядчикам через прозрачные тендеры. В такой модели государство переходит от прямого распределения ресурсов к роли оператора, координируя через цифровой интерфейс работу бизнеса, НКО и социальных служб. Это позволяет рынку масштабировать эффективные решения (телемедицина, адресная доставка помощи и др.) за счет гарантированного госзаказа.

В итоге создается гибридная экосистема, где бюджетные средства направляются на закупку конкретных результатов у наиболее конкурентоспособных игроков. Отражение этого тренда – появление в ряде стран конкурентоспособных государственных цифровых платформ.

Кейс платформизации здравоохранения в Москве

В 2011 г. Правительство Москвы запустило Единую медицинскую информационно-аналитическую систему (ЕМИАС) – цифровую платформу, интегрирующую все этапы медицинского обслуживания в городе. К 2025 г. платформа охватила 120+ тыс. медработников и 24+ млн электронных медкарт пациентов. За время работы платформы на ней оформлено более 1 млрд записей к врачу, зафиксировано более 4,2 млрд цифровых записей в электронных медкартах.²⁸

Московский Единый радиологический информационный сервис (ЕРИС), работающий на базе Центра диагностики и телемедицины, функционирует как единое «цифровое облако», куда стекаются снимки КТ, МРТ и рентгена со всех медучреждений города. Благодаря глубокой интеграции с ЕМИАС врачи центра дистанционно расшифровывают исследования, сокращая время получения заключения до нескольких десятков минут. Такая платформа превращает разрозненные кабинеты диагностики в сеть, обеспечивающую единый стандарт качества медицинской помощи для каждого москвича.

²⁸ ЕМИАС. URL: <https://emias.info/> (дата обращения: 30.03.2026).

Цифровые платформы – это не просто эффективный инструмент организации, но и **фундамент для развития систем здравоохранения в странах Мирового большинства**. В условиях хронического дефицита врачей и удаленности клиник технологии позволяют совершить скачок, минуя этапы, которые развитые страны проходили десятилетиями.

Особенно ярко это проявляется в **Африке, где развитие мобильных платформ (таких как M-Pesa) сделало возможной глубокую трансформацию социальной сферы**. Сегодня каждая крупная платформа в сфере здравоохранения в регионе – от эпидемиологического надзора до электронных медицинских карт – опирается на мобильные сервисы.

Мобильные платформы здравоохранения (mHealth-платформы) **превращают обычный смартфон в полноценный «диагностический хаб»**, позволяя проводить базовые обследования и мониторинг хронических болезней в самых удаленных регионах. Интеграция с финтех-сервисами обеспечивает доступ к адресному микрострахованию и цифровым ваучерам на лекарства, что защищает беднейшие слои населения от катастрофических медицинских расходов. Благодаря системе SMS-оповещений и мобильным медкартам страны решают проблему низкой приверженности к лечению социально значимых инфекций, таких как ВИЧ и туберкулез.²⁹

²⁹ Digital-in-Health: Unlocking the Value for Everyone // World Bank. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/06ffb4d1-a7c0-4563-9feb-f14fa8395e32> (дата обращения: 30.03.2026).

ГЛАВА 3.

ДАННЫЕ, ИНФРАСТРУКТУРА И ГОСПОЛИТИКА – ФАКТОРЫ РОСТА ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ

Развитие цифровых платформ опирается на **анализ больших данных**, что позволяет персонализировать сервисы и создавать ценностные предложения. Надежная **цифровая инфраструктура** обеспечивает масштабируемость и бесперебойную работу систем. **Государство** выступает регулятором: через льготы, стандарты безопасности и правовые нормы оно формирует среду для честной конкуренции и цифровой трансформации экономики и социальной сферы.

ДАННЫЕ

Данные – «топливо» цифровой экономики: они позволяют платформам понимать и предсказывать поведение потребителей. Анализируя большие массивы данных, компании выявляют скрытые закономерности и формируют точные персональные рекомендации. Это позволяет автоматизировать принятие решений, снизить издержки и повысить эффективность бизнес-моделей.

Владение уникальными данными помогает платформам **создавать положительный цикл роста:** чем больше пользователей, тем качественнее алгоритмы и выше ценность сервиса для новых участников. Аналитика данных также помогает **обнаруживать рыночные ниши и запускать новые инновационные продукты** быстрее конкурентов. В итоге именно способность эффективно обрабатывать данные определяет жизнеспособность платформы и ее доминирование в мировой экономике.

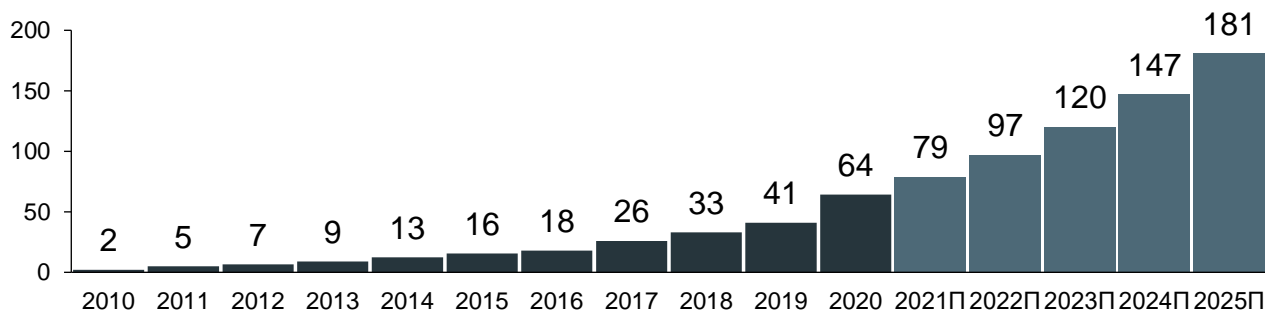
Каждый день в мире генерируется порядка 400 млн терабайт данных.³⁰ В 2025 г. объем данных, созданных, зафиксированных, скопированных и потребленных на глобальном уровне, мог достичь 181 зеттабайта, что почти в три раза превышает показатель 2020 г.³¹

³⁰ 402.74 Million Terabytes of Data is Created Every Day // Tech Business News. URL: <https://www.techbusinessnews.com.au/blog/402-74-million-terabytes-of-data-is-created-every-day/> (дата обращения: 30.03.2026).

³¹ Data Volume is Soaring. Here's How the ICT Sector Can Sustainably Handle the Surge // World Economic Forum. 2024. URL: <https://www.weforum.org/stories/2024/05/data-growth-drives-ict-energy-innovation/> (дата обращения: 30.03.2026).

График 3

Объем сгенерированных данных в мире, зеттабайты



Источник: расчеты Statista по данным IDC³²

ЦИФРОВАЯ ИНФРАСТРУКТУРА

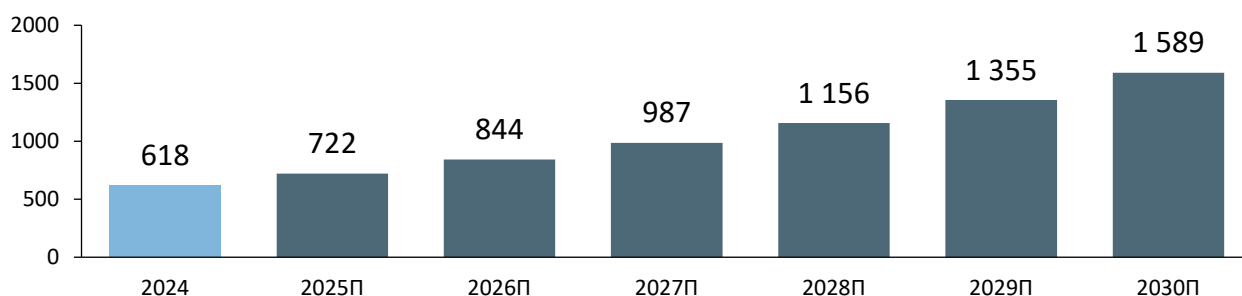
Цифровая инфраструктура – фундамент для цифровых платформ: она обеспечивает мощности по хранению и обработке данных и связность всех элементов системы. Вычислительные кластеры позволяют мгновенно обрабатывать большие массивы данных и обслуживать миллионы одновременных запросов. Высокоскоростной Интернет и мобильное покрытие дают пользователям доступ к платформенным сервисам из любой точки мира.

Масштабируемость является ключевой характеристикой цифровой инфраструктуры для платформ, так как она позволяет им мгновенно адаптироваться к взрывному росту числа пользователей без потери качества работы. Благодаря облачным технологиям система автоматически выделяет дополнительные мощности в периоды пиковых нагрузок. Это избавляет компании от содержания избыточных серверов, переводя капитальные затраты в гибкие операционные расходы.

В долгосрочной перспективе такая архитектура обеспечивает бесшовное расширение бизнеса на новые рынки, сохраняя стабильность сервиса для миллионов пользователей. Таким образом, **масштабируемость превращает технологическую базу из ограничителя в инструмент неограниченного рыночного роста.**

График 4

Объем мирового рынка облачных услуг, млрд долл. США



Источник: Precedence Research³³

³² Там же.

³³ Cloud Services Market Size, Share and Trends 2025 to 2034 // Precedence Research. URL: <https://www.precedenceresearch.com/cloud-services-market> (дата обращения: 30.03.2026).

Современная цифровая инфраструктура, включая сети 5G, создает основу для внедрения Интернета вещей и ИИ,кратно расширяя функциональность платформ. Без такой технической базы даже наиболее перспективные алгоритмы останутся лабораторными разработками, неспособными к масштабированию на национальном или глобальном уровне.

Кейс Китая

В 2025 г. в Китае в рамках развития общественной цифровой инфраструктуры было развернуто 4,55 млн базовых станций 5G. Число пользователей 5G превышает 1 млрд чел., пользователей фиксированного широкополосного доступа – 226 млн чел., а подключенных устройств IoT – 2 млрд шт.³⁴

ГОСПОЛИТИКА

Государство формирует цифровую среду через регулирование и стимулирование платформенной экономики. С помощью налоговых льгот, грантов и субсидий государство стимулирует инвестиции в отечественные разработки, снижая барьеры для роста стартапов. Дополнительные драйверы – госзакупки и государственно-частное партнерство (ГЧП). Участвуя в социально значимых проектах, платформы получают гарантированный спрос, а государство стимулирует масштабирование технологий и их внедрение в ключевых секторах.

Яркий пример – Индия, которая благодаря проактивной политике вырастила более 100 компаний-единорогов за последние 10 лет³⁵, включая маркетплейс Flipkart, классифайд Quikr, платформу цифровых платежей PayTM, платформу заказа такси и аренды автомобилей Ola Cabs.

Кейс India Stack и Startup India

Индия первой в мире создала набор открытых API – **India Stack**³⁶, который включает:

- систему цифровой идентификации Aadhaar (включая сервисы проверки личных данных eKYC и электронных подписей eSign);
- единый интерфейс мгновенных платежей UPI;
- механизм согласованного доступа к данным Account Aggregator.

Созданная цифровая экосистема позволяет государству и бизнесу быстро запускать и масштабировать платформы с низкими издержками. Например, компоненты India Stack используются в eSamudaay – проекте для запуска локальных маркетплейсов, управляемых сообществами предпринимателей.³⁷

³⁴ China's telecommunications sector performance 2025 // The State Council of the People's Republic of China URL: https://english.www.gov.cn/archive/statistics/202601/28/content_WS6979f123c6d00ca5f9a08ce7.html (дата обращения: 30.03.2026).

³⁵ National Startup Day: Has India's \$151 billion startup boom entered a tougher phase? URL: <https://english.mathrubhumi.com/news/money/india-startup-ecosystem-growth-unicorns-owsx0imh> (дата обращения: 30.03.2026).

³⁶ Сайт India Stack. URL: <https://indiastack.org/> (дата обращения: 30.03.2026).

³⁷ Business school teaching case study: Powering entrepreneurs in rural towns // The Financial Times. URL: <https://www.ft.com/content/be837598-ce43-4616-a12d-5fb0afa5fa14> (дата обращения: 30.03.2026).

В Индии также действует правительственная инициатива **Startup India**³⁸ – **агентство по комплексной поддержке стартапов**. Оно обеспечивает взаимодействие предпринимателей, доступ к финансам, инструментам и экспертизе. В рамках проекта реализован рейтинг стартапов, оценивающий усилия штатов по развитию региональной стартап-экосистемы.

Для устойчивого развития платформ государство также **формирует регуляторные рамки** – через законодательство о персональных данных и кибербезопасности. Это обеспечивает предсказуемость и задает ориентиры для бизнеса. Важный инструмент – **«регуляторные песочницы»**, позволяющие тестировать инновации в контролируемой среде без риска нарушить общие правила.

Когда платформы достигают зрелости, государство **вводит специальное регулирование**: защиту прав платформенных занятых и пользователей платформ, прозрачность алгоритмов и др. Такое регулирование уже принято в России, Китае, Турции, ЕС и ряде других стран. Оно способствует снижению рисков, укрепляет легитимность платформ и создает условия для их долгосрочного масштабирования.

Сетевые эффекты и накопление данных могут приводить к доминированию нескольких платформ в отдельных секторах. В таких условиях государство **дополняет политику антимонопольным регулированием**, чтобы предотвратить избыточную концентрацию и поддержать альтернативные сервисы. Ключевая роль отводится обеспечению **доступности данных** – стратегического ресурса, от которого зависит способность новых платформ расти и конкурировать.

В то же время **чрезмерное регулирование может снижать гибкость платформ, тормозить инновации и ограничивать масштабирование** в быстро меняющейся цифровой среде. Например, после принятия в Испании закона об обязательных трудовых договорах с курьерами Deliveroo ушла с рынка из-за ожидаемого роста издержек.³⁹

Таким образом, грамотная политика государства – это баланс технологического развития и защиты прав участников цифровой среды.

³⁸ Сайт Startup India. URL: <https://www.startupindia.gov.in/> (дата обращения: 30.03.2026).

³⁹ Carlos A. Scolari, Mar Guerrero-Pico and Martina Piña et al. Riders on the road: An interface-centred analysis of the delivery platform workforce in Spain. Work Organisation, Labour & Globalisation. 2025. Vol. 19(3). URL: <https://www.scienceopen.com/hosted-document?doi=10.13169/workorglaboqjob.19.3.0007> (дата обращения: 30.03.2026).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Платформизация – ключевой технологический тренд, кардинально трансформирующий экономику и социальную сферу. Ключевая ценность цифровых платформ заключается в **автоматизации институтов и радикальном снижении транзакционных издержек** за счет замены цепочек посредников единым алгоритмическим интерфейсом. Это позволяет платформенным бизнес-моделям масштабироваться до миллионов транзакций в день.

Особую роль платформы играют в странах Мирового большинства, позволяя им совершать технологический скачок и внедрять передовые сервисы и миновать стадию строительства дорогостоящей традиционной инфраструктуры. При этом наблюдается конвергенция интересов: если **для частного сектора** платформы являются инструментом захвата рынков и повышения операционной эффективности, то **для государства** они становятся мощным рычагом модернизации социальной сферы.

Будущее платформенной экономики напрямую зависит от способности находить баланс между стимулированием инноваций и управлением рисками. Грамотная госполитика, сочетающая инвестиции в цифровую инфраструктуру с созданием гибких правовых режимов, способна превратить цифровые платформы в устойчивый фундамент для качественного экономического роста и повышения доверия между всеми участниками рынка.

СПИСОК ИЛЛЮСТРАЦИЙ

Рисунок 1 Ключевые участники платформенной экосистемы.....	6
Рисунок 2 Особенности платформ по сравнению с традиционным бизнесом.....	7
Рисунок 3 Переход от автоматизации «человек – природа» к автоматизации «человек – человек».....	8
Рисунок 4 Примеры отраслевых цифровых платформ стран Мирового большинства.....	13
Рисунок 5 Доля взрослого населения мира, не имеющего банковского счета в 2024 г.....	17
График 1 Прогноз мировой динамики развития платформ.....	11
График 2 Рост мировых продаж розничной электронной коммерции в 2022–2028 г./г.....	14
График 3 Объем сгенерированных данных в мире	24
График 4 Объем мирового рынка облачных услуг	24
Таблица 1 Чем отличаются государственные платформы от рыночных платформ	20