

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-4-139-149  
УДК 351:004.738(045)  
JEL H11, L86, H83, O33

## Отраслевые экосистемы цифровых платформ в государственном управлении

А.С. Юхно

Президентская академия, Москва, Российская Федерация

## АННОТАЦИЯ

**Актуальность** исследования предопределена ключевой ролью цифровых платформ в государственном управлении в современных условиях. Трансформация архитектуры цифровой экономики на основе отраслевых экосистем цифровых платформ (ОЭЦП) опережает становление соответствующей теоретико-методологической базы, что обуславливает потребность в комплексном научном осмыслении данной проблематики. **Целью исследования** явилась разработка концептуальных основ формирования ОЭЦП как инструмента повышения эффективности государственного управления, что обеспечивается тремя взаимосвязанными процессами: установлением новых отраслевых стандартов на базе единых цифровых платформ; переходом к алгоритмическому регулированию и транзакционному налогообложению при интеграции ОЭЦП; формированием метасистемы для решения задач на макроуровне за счет синергии параметров порядка. **Методологическую основу** составили сравнительный и структурно-функциональный анализ. В настоящей статье обсуждаются концептуальные подходы к созданию архитектуры упомянутых экосистем, демонстрируется их эффективность в формате государственно-частного партнерства с сохранением баланса между государственным регулированием и автономией участников цифрового взаимодействия. Полученные **результаты** могут использоваться государственными органами при разработке регуляторной политики и проектировании ОЭЦП, что открывает перспективы для научной оценки эффективности типов цифровых платформ и их влияния на качество государственного управления.

**Ключевые слова:** государственное управление; государственная информационная система; государственно-частное партнерство; большие данные; отраслевые цифровые платформы; отраслевая экосистема цифровых платформ; производительность труда; технологический суверенитет; цифровая экономика

**Для цитирования:** А.С. Юхно. Отраслевые экосистемы цифровых платформ в государственном управлении. *Управленческие науки* = *Management Sciences*. 2025;15(4):139-149. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-4-139-149

## ORIGINAL PAPER

## Industry Ecosystems of Digital Platforms in Public Governance

A.S.Yukhno

Presidential Academy, Moscow, Russian Federation

## ABSTRACT

The **relevance** of this study stems from the key role of digital platforms in public governance in the modern world. Transformation of the digital economy's architecture based on industry ecosystems of digital platforms (IEDPs) is outpacing the development of a corresponding theoretical and methodological framework, which necessitates a comprehensive scientific understanding of this issue. **The research objective** was to develop a conceptual framework for the development of IEDPs as a tool for increasing labor productivity. Such increased efficiency is achieved through three interrelated processes: the establishment of new industry standards based on unified digital platforms; the transition to algorithmic regulation and transactional taxation during the integration of IEDPs; and the formation of a metasystem for solving macro-level problems through the synergy of order parameters. The **methodological basis** consists of a comparative and structural-functional analysis. The given article considers conceptual approaches to creating the architecture of the abovementioned ecosystems, demonstrates their effectiveness in a public-private partnership format that maintains a balance between government regulation and the autonomy of digital participants. The **results** obtained can be used by government agencies in developing regulatory policies and designing IEDPs, opening up prospects for scientifically assessing the effectiveness of digital platform types and their impact on the quality of public administration. **Keywords:** public governance; state information system; public-private partnership; big data; industry digital platforms; industry ecosystem of digital platforms; labor productivity; technological sovereignty; digital economy

**For citation:** Yukhno A.S. Industry ecosystems of digital platforms in public governance. *Upravlencheskie nauki* = *Management Sciences*. 2025;15(4):139-149. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-4-139-149

© Юхно А.С., 2025

## ВВЕДЕНИЕ

Активное использование цифровых технологий и развитие сетевой коммуникации стимулирует формирование платформенной экономики. Создается качественно новая парадигма экономических отношений, основанная на Интернет-коммуникациях как инфраструктурном базисе, распределенных вычислениях как технологическом ядре и больших данных как основном производственном ресурсе [1–2].

Цифровые платформы (ЦП) [3] позволяют в режиме реального времени подключать участников цифрового взаимодействия к единому информационному пространству, дают им возможность осуществлять взаимный обмен данными, снижать уровень издержек и изменять их структуру. Благодаря ЦП возникают новые форматы взаимодействия между пользователями, бизнесом и государством, однако их масштаб и влияние на общество требуют государственного регулирования для обеспечения безопасности, прозрачности и справедливости цифровой среды.

Современные вызовы цифровой трансформации обусловили необходимость системного научного исследования подобного регулирования, включающего: а) разработку концептуальных основ государственного участия в развитии платформенной экономики; б) оценку эффективности различных типов ЦП в) анализ системных барьеров для их внедрения.

В качестве методологической основы автор в ходе работы использовал комплекс общенаучных и специальных методов, направленных на всестороннее изучение феномена отраслевых экосистем цифровых платформ (ОЭЦП) в контексте государственного управления. Теоретическую базу составили научные труды в области цифровой трансформации государственного управления и платформенной экономики. Для систематизации существующих подходов и разработки фундаментальных принципов архитектуры ОЭЦП был применен сравнительный анализ, позволивший выявить их специфику в сравнении с другими типами информационных систем (таких как государственные информационные системы и частные цифровые платформы) и обосновать авторское определение данного понятия. Основным инструментом систематизации результатов исследования, обеспечивающим наглядность и структурированность выводов, стал структурно-функциональный анализ, результаты которого позволили выявить ключевые характеристики, преимущества, сложности и риски формирования ОЭЦП. Особое внимание уделено тем из них, которые создаются в формате государст-

венно-частного партнерства (ГЧП) — в частности, выявлены их конкурентные преимущества и системные ограничения.

Научная новизна работы заключается в выборе ОЭЦП в качестве объекта анализа на мезоуровне, что позволило преодолеть ограничения традиционных подходов на микроуровне. Предложенная архитектура взаимодействия обеспечивает баланс между автономией участников и общетраслевой координацией с методологическим обоснованием оптимального количества ОЭЦП на основе систематизации видов экономической деятельности. Теоретическая значимость исследования состоит в формировании нового научного направления — экономики отраслевых экосистем цифровых экосистем, а его прикладная ценность заключается в создании инструментария для государственных органов с целью проектирования ОЭЦП и оценки их экономической эффективности. Это открывает возможности для измерения вклада цифровых платформ в рост производительности труда.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ХАРАКТЕРИСТИКИ ОТРАСЛЕВОЙ ЭКОСИСТЕМЫ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ

Специфика нормативно-правового регулирования цифровой экономики способствовала стремительному развитию ЦП, но при этом выявила системные пробелы в этой области. Как отмечается в докладе ЮНКТАД (2019)<sup>1</sup>, доминирование ЦП на рынках обусловлено сетевыми эффектами, эксклюзивным доступом к пользовательским данным и высокой степенью зависимости экономических агентов от платформ [4]. Данная конфигурация порождает комплекс вызовов, включающих необходимость разработки специализированных механизмов управления, обеспечения баланса между инновационным потенциалом платформ и защитой публичных интересов, преодоления сопротивления ЦП регулируемому воздействию со стороны государств и противодействия нарушениям антимонопольного законодательства. Особую актуальность приобретает типологизация ЦП, позволяющая дифференцировать регуляторные подходы с учетом архитектурных особенностей платформ и моделей их монетизации.

Анализ современного этапа платформизации жизнедеятельности позволяет выделить четыре базовых типа информационных систем:

<sup>1</sup> Доклад о мировых инвестициях. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/wir2019\\_overview\\_ru.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir2019_overview_ru.pdf)

- государственная информационная система (ГИС);
- частная цифровая платформа (Яндекс Такси, Авито, ЦИАН);
- отраслевая экосистема цифровых платформ;
- государственная автоматизированная система стратегического управления развитием отраслей экономики и их регулирования (ГАССУ)<sup>2</sup>.

Преобладание в экономике информационных систем определенного типа позволяет оценивать эффективность реализации государственной стратегии в области платформенного управления, в том числе и на международном уровне.

Современные исследования ЦП демонстрируют значительную вариативность их определений [5–8], что обусловлено комплексом таких взаимосвязанных факторов, как архитектурное разнообразие [9], многофункциональность [10], отраслевая специфика применения [11], различия в механизмах создания ценностей [12], регулирование их деятельности [13–15], внедрение в государственное управление [16], исследование многосторонних рынков [17, 18]. В этом контексте особый интерес представляет изучение проблематики развития отраслевых экосистем цифровых платформ [19].

ОЭЦП представляет собой динамичную саморазвивающуюся комплексную интегрированную информационно-коммуникационную платформу, которая объединяет ЦП и государственные информационные системы. Ей присущи единые стандарты и протоколы взаимодействия, она обеспечивает сквозную цифровизацию и синхронизацию бизнес-процессов участников конкретной отрасли, формирование их цифровых профилей, автоматизированный сбор и анализ данных в режиме реального времени, поддержку принятия управленческих решений на основе анализа больших данных, автоматизацию нормативно-правового регулирования, контроля и отчетности в целях формирования единого цифрового пространства.

ОЭЦП обладают принципиальными отличиями от традиционных информационных систем. Так, по сравнению с частными цифровыми платформами, они интегрируют встроенные механизмы автоматического нормативно-правового регулирования, поддерживают баланс коммерческих и публичных интересов и реализуют функции государственного управления. В отличие от ГИС, ОЭЦП характеризуются разносторонним характером взаимодействия с участниками отрасли, обработкой данных в режиме

реального времени и возможностью межплатформенной интеграции с другими информационными системами. Ключевой особенностью ОЭЦП является гибридная модель, органично сочетающая механизмы рыночного саморегулирования и инструменты государственного управления. Данная конфигурация позволяет ОЭЦП эффективно совмещать преимущества платформенных технологий с функциями государственного регулирования в рамках единой экосистемы. Таким образом, ОЭЦП представляет собой цифровую инфраструктуру нового типа, обеспечивающую синергию технологических возможностей и институциональных механизмов для устойчивого отраслевого развития.

### ОСОБЕННОСТИ ОТРАСЛЕВЫХ ЭКОСИСТЕМ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ

Важность создания в Российской Федерации цифровых платформ отметил в Послании Федеральному Собранию РФ Президент Российской Федерации: «Нам надо формировать собственные цифровые платформы, естественно, совместимые с глобальным информационным пространством. Это позволит по-новому организовать производственные процессы, финансовые услуги и логистику, в том числе с использованием технологии «распределенного реестра», что очень важно для финансовых транзакций, для учета прав собственности...»<sup>3</sup>. Необходимость практического внедрения платформенных решений закреплена в Указе Президента РФ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». В частности, в целевой показатель достижения национальной цели «Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы» предполагает «автоматизацию большей части транзакций в рамках единых отраслевых цифровых платформ и модели управления на основе данных с учетом ускоренного внедрения технологий обработки больших объемов данных, машинного обучения и искусственного интеллекта»<sup>4</sup>. «В целях обеспечения эффективного взаимодействия федеральных органов государственной власти, Банка России, органов государственной власти субъектов Российской Федерации,

<sup>2</sup> Анализ ГИС, частных цифровых платформ и ГАССУ выходит за рамки данного исследования.

<sup>3</sup> Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 01.03.2018. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_291976/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_291976/)

<sup>4</sup> Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_475991/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/)

иных государственных органов и организаций при реализации государственной политики в области развития экосистем цифровой экономики и цифровых платформ» создана межведомственная рабочая группа по развитию экосистем цифровой экономики и цифровых платформ<sup>5</sup>.

Объединение нескольких ЦП и ГИС в отраслевую экосистему цифровых платформ (не единую «универсальную» платформу) позволяет сделать наблюдение за отраслями экономики и управление ими более системным и продуманным, а также минимизировать субъективные оценки их эффективности и вклада в достижение стратегических целей развития государства (табл. 1).

В условиях цифровизации экономики необходимость создания ОЭЦП значительно возрастает. В отличие от сводной информации, публикуемой в статистических отчетах и в ГИСах, платформенные данные

содержат сведения об истории своего возникновения. На их основе можно понять, как именно происходили сделки между участниками ЦП, где возникают сложности, какие варианты активности практически не используются или, наоборот, работают массово. Данный подход позволяет осуществить тонкую настройку (донастройку) отрасли и эффективно управлять ее развитием. ОЭЦП содержит информацию об отраслевых цепочках создания добавленной стоимости, в которых участвуют те или иные участники экономической деятельности. Управление такими цепочками (которое с помощью данных Росстата и ГИСов практически недостижимо) становится решаемой задачей при использовании цифровых платформ [20], и должностные лица получают возможность анализировать их в режиме реального времени, выявляя конкретные области, требующие особого внимания.

Кроме того, прозрачность платформенного взаимодействия участников облегчает задачи мониторинга и контроля за их деятельностью со стороны государственных органов. В качестве примера следует обратить внимание на использование ФНС России превентивного контроля вместо карательных мер

<sup>5</sup> Распоряжение Президента РФ от 14.10.2024 № 325-рп «О межведомственной рабочей группе по развитию экосистем цифровой экономики и цифровых платформ». URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=859527#vtjtyUCgOdDvnJO2>

Таблица 1 / Table 1

**Особенности отраслевых экосистем цифровых платформ /  
Specifics of Industry Ecosystems of Digital Platforms**

Критерий / Criteria	Описание / Description	Результат / Result
<b>Доступ к информации</b>	Мгновенный онлайн-доступ к актуальным данным позволяет руководителям принимать взвешенные решения в сжатые сроки	Существенное ускорение бизнес-процессов, повышение адаптивности экономических субъектов к изменениям рынка
<b>Функции ОЭЦП</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Создание единой цифровой среды для взаимодействия участников рынка;</li> <li>автоматизация процессов поиска партнеров и инвестиционных возможностей;</li> <li>реализация функций мониторинга и контроля в режиме реального времени;</li> <li>возможность сквозного управления цепочками добавленной стоимости;</li> <li>снижение транзакционных издержек межотраслевого взаимодействия;</li> <li>формирование прозрачной управленческой отчетности для государственных структур</li> </ul>	Повышение эффективности мониторинга бизнес-процессов, оперативное выявление возможностей в целях оптимизации взаимодействия экономических агентов
<b>Аналитика данных</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Формирование комплексных рейтингов участников экосистемы на основе многофакторного анализа;</li> <li>оценка профессионального потенциала кадров;</li> <li>определение потребностей экономики в квалифицированных кадрах</li> </ul>	Повышение качества кадрового управления, целенаправленное развитие человеческого капитала
<b>Метасистема ОЭЦП</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оптимизация и автоматизация бизнес-процессов;</li> <li>разработка современных налоговых механизмов;</li> <li>создание инновационных финансовых инструментов;</li> <li>функционирование саморазвивающейся интеллектуальной цифровой системы с адаптивными алгоритмами работы</li> </ul>	Стимулирование участников экосистемы к более эффективному взаимодействию с контрагентами

Источник/ Source: составлено автором / Compiled by the author.



(например, посредством автоматизации налогового администрирования), что положительно влияет на финансовые результаты ведомства<sup>6</sup>. Таким образом, ОЭЦП представляют собой принципиально новый этап цифровой трансформации экономики и оказывает значительное влияние на государственное управление.

Обоснование количества ОЭЦП целесообразно осуществлять на основе детализации Общероссийского классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД 2). В качестве структурной основы предлагается применять уровни подкласса (XX.X) и группы (XX.XX), насчитывающие 272 и 623 единицы соответственно<sup>7</sup>. С учетом возможности консолидации смежных группировок в рамках единой ОЭЦП, релевантная совокупность платформ может быть оценена минимум в 272 единицы. Столь значительный охват ключевых сегментов экономики создает предпосылки для интеграции ОЭЦП в единую метасистему. Формирование последней является необходимым условием для решения задач, нереализуемых в границах отдельных отраслей, в частности, для управления сквозными процессами (такими как логистика, фи-

нансирование), проведения межотраслевого анализа, разработки унифицированных стандартов данных и координации государственного регулирования. Реализация данного подхода в Российской Федерации сопряжена со значительными инвестициями и требует долгосрочного горизонта планирования, что соответствует общемировому тренду на построение интегрированных цифровых экосистем.

В этом контексте выделим преимущества и сложности внедрения ОЭЦП на практике (табл. 2).

Следствием использования указанной стратегии станет формирование целостной системы управления экономическими процессами с акцентом на реальные показатели деятельности. Ее внедрение позволит улучшить планирование и регулирование социально-экономического развития, увеличить объемы анализируемых данных и информации, а также повысить надежность самой системы.

### КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ АРХИТЕКТУРЫ ОТРАСЛЕВЫХ ЭКОСИСТЕМ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ

Как уже говорилось выше, разработка и внедрение ОЭЦП требуют комплексного подхода, который включает организационные, технологические, правовые и иные изменения в системе управления и предполагает глубокое понимание потребностей всех участников процесса. Ключевое преимущест-

<sup>6</sup> Владимир Путин провел рабочую встречу с руководителем Федеральной налоговой службы Даниилом Егоровым. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/75610/>

<sup>7</sup> ОК 029–2014 (КДЕС Ред. 2). Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14-ст) (ред. от 25.06.2025). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_163320/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163320/)

Таблица 2 / Table 2

#### Преимущества и сложности формирования отраслевых экосистем цифровых платформ / Advantages and Drawbacks of Forming Industry Ecosystems of Digital Platforms

Преимущества / Advantages	Сложности / Difficulties
Взаимодействие участников цифровых платформ осуществляется онлайн в режиме реального времени	Необходимость перевода деятельности участников платформы в цифровую форму
Сокращение времени принятия управленческих решений в режиме реального времени за счет наличия необходимых данных	Возрастание значимости качества данных и центров их хранения, передачи и обработки
Рост спроса на инновационные решения и их оперативное внедрение на практике, в том числе на стыке отраслей	Необходимость роста инвестиций в НИОКР и их ускоренной коммерциализации
Использование автоматизированных алгоритмов исполнения нормативно-правовых актов для регулирования отношений сторон	Потребность в алгоритмизации и автоматизации нормативно-правовой сферы государства
Освобождение участников системы от сдачи отчетности в государственные органы	Необходимость алгоритмизации контрольно-надзорной деятельности государства
Формирование динамических рейтингов участников системы на основе аналитики данных	Работа с большим объемом разрозненных данных
Формирование потребности в кадрах для отрасли(ей) и их подготовке на основе аналитики данных	Необходимость интеграции системы образования в цифровой контур государственного управления

Источник/ Source: составлено автором / Compiled by the author.

во таких платформ — возможность эффективного обмена опытом и технологиями между различными уровнями власти и отраслями экономики при условии равного доступа к цифровым решениям. Представляется, что при создании и развитии ОЭЦП необходимо:

- определить основные направления взаимодействия;
- обеспечить открытость инфраструктуры ОЭЦП для всех участников;
- создать условия для «удобного» входа в экосистему;
- проводить постоянный мониторинг и анализ поведения пользователей;
- адаптировать ОЭЦП под конкретные потребности различных сегментов экономики.

Такой подход создает предпосылки для получения значимых социально-экономических результатов, обеспечивая экономическую обоснованность инвестиций в цифровизацию государственного управления.

ОЭЦП может включать в себя маркетплейсы (для продажи услуг, оборудования, продукции, формирования отчетности), цифровые платформы, а также необходимые дополнительные модули, сервисы и базы данных, в том числе и адаптированные для мобильных устройств в зависимости от сегмента рынка. Интеграция через маркетплейсы позволяет участникам экономической деятельности снижать транзакционные издержки, повышать эффективность и завоевывать доверие путем автоматизации процессов, стандартизации контроля и прозрачности операций. Платформенные решения сокращают себестоимость продукции при одновременном росте ее качества, ускоряют внедрение инноваций и оборачиваемость капитала за счет оптимизации логистики и расчетов. Они способствуют автоматическому соблюдению нормативных требований через встроенные алгоритмы и смарт-контракты, что в совокупности создает условия для устойчивого развития отрасли на основе технологической, экономической и регуляторной синергии [21] и позволяет не только синхронизировать спрос и предложение, но и перейти к алгоритмическому координированию нормативного регулирования и сдачи отчетности, транзакционному налогообложению [22], а также управлять развитием взаимозависимых сегментов экономики. Внедрение таких ЦП и облачных сервисов предполагает автоматизацию бизнес-процессов, снижение издержек и повышение производительности труда.

К основным задачам ОЭЦП можно отнести следующие:

- создание личного кабинета хозяйствующего субъекта для дистанционного взаимодействия с государственными органами в электронном виде;
  - внедрение автоматизированной системы сдачи отчетности хозяйствующих субъектов органам государственной власти в электронном виде;
  - использование автоматизированной системы сбора и анализа отчетности хозяйствующих субъектов органами государственной власти в целях получения информации о состоянии отрасли и тенденциях ее развития;
  - обеспечение визуализации данных по отрасли(ям) экономики;
  - формирование актуального перечня (реестра) хозяйствующих субъектов в электронном виде;
  - обеспечение дистанционного взаимодействия участников рынка между собой в режиме реального времени;
  - предоставление информации о производстве и реализации продукции в электронном виде в режиме реального времени;
  - создание справочника по мерам государственной поддержки и механизмам подачи заявлений на государственную поддержку в электронном формате.
- Таким образом, функционирование ОЭЦП нацелено на снижение административной нагрузки на пользователей при сдаче отчетности, получении субсидий и иных видов государственной поддержки, а также автоматизацию жизненного цикла продукции и внутреннего контроля качества. Это должно привести к повышению уровня доступности услуг и снижению издержек.

### ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛЕВЫХ ЭКОСИСТЕМ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ

Из сказанного выше следует, что в настоящий момент времени возрастает необходимость увеличения параметров модели управления путем создания и интеграции ОЭЦП. В качестве ключевого инструмента решения указанной задачи целесообразно рассматривать модель государственно-частного партнерства (ГЧП), позволяющую эффективно интегрировать финансовые, административные и интеллектуальные ресурсы бизнеса, государственных органов и научного сообщества. Данный подход основан на четком распределении функций между участниками процесса. Частные операторы совместно с отраслевыми и научными объединениями разрабатывают и внедряют цифровую плат-

форму, используя собственные инвестиционные ресурсы при возможной поддержке институтов развития. Со стороны государства предоставляются необходимые условия для интеграции платформ, в частности, посредством их подключения к ГИС, адаптации нормативной базы и регулирования тарифов на социально значимые услуги (по аналогии с естественными монополиями). Такое разделение полномочий приведет к созданию устойчивой системы взаимодействия — бизнес получает возможность реализовать свои технологические и управленческие компетенции, государство гарантирует соблюдение общественных интересов и системную стабильность, отраслевые и научные организации обеспечивают инновационность решений. Результатом становится сбалансированная модель цифровой трансформации, сочетающая эффективность рыночных механизмов с социальной ориентированностью государственного регулирования. Подобный симбиоз позволяет минимизировать риски и максимизировать полезный эффект для всех участников процесса. Ниже приведены преимущества и сложности разработки и создания ОЭЦП в форме ГЧП (табл. 3).

### ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОЭЦП

Несмотря на все преимущества предлагаемых инструментов государственного управления, отдельное внимание следует уделить рискам внедрения ОЭЦП в социально-экономическую деятельность государств. К ним, в частности, можно отнести:

- нецелевое расходование бюджетных средств из-за несвязанности разрабатываемых цифровых платформ и ГИС с национальными целями развития и стратегическими приоритетами;
- риск дублирования функционала и перерасхода средств из-за отсутствия межведомственной интеграции;
- угроза некорректной интерпретации данных для принятия управленческих решений из-за отсутствия верификации и валидации информации;
- снижение качества проектов ЦТ из-за технологической и архитектурной разобщенности цифровых платформ и ГИС, препятствующей «бесшовной» интеграции систем;
- сложность планирования расходов на развитие ОЭЦП из-за высоких и непрозрачных затрат;
- риск нарушения недискриминационного доступа к информации в цифровых платформах и ГИС, особенно если операторами существенного их числа являются частные компании;

- опасность цифровой монополизации рынков.

Кроме того, рекомендуется на государственном уровне разрабатывать единые стандарты взаимодействия цифровых платформ с ГИС, внедрять автоматизированные инструменты мониторинга и анализа данных, а также обеспечивать баланс между регулированием и свободой развития цифровых технологий. Как следствие, использование механизмов контроля и анализа данных позволит создать безопасную и устойчивую цифровую среду, соответствующую интересам общества и экономики.

В этой связи интерес вызывает зарубежный опыт. Так, в научной литературе отмечается, что экономика КНР функционирует как комплекс ОЭЦП, что ускоряет операционные циклы и повышает качество управления. Онлайн-доступ к информации сокращает время на принятие управленческих решений и способствует взаимодействию экономических субъектов, повышая гибкость секторов экономики. ОЭЦП формируют цифровую среду как для поиска контрагентов, технологий и инвестиций, так и автоматизированного управленческого учета и отчетности для государственных органов. Это позволяет должностным лицам мониторить рынки в режиме реального времени, выявляя возможности для необходимой оптимизации и точки развития. Следующим этапом интеграции ОЭЦП становится организация метасистемы ОЭЦП, предоставляющей инструменты для создания эффективных налоговых и монетарных систем. Она функционирует как передовая цифровая инфраструктура с самонастраиваемыми механизмами, поощряющими наиболее эффективных участников. Многофакторные динамические рейтинги на основе аналитики данных в свою очередь помогают оценивать кадровый потенциал и формулировать запрос на подготовку квалифицированных специалистов для экономики [19]. Такой подход направлен на формирование открытых саморазвивающихся систем, гарантирующих более эффективное социально-экономическое и научно-техническое развитие.

В заключение отметим, что развитие ОЭЦП позволяет государству перейти на следующий этап обеспечения технологического суверенитета, предполагающий разработку и внедрение на практике единой государственной автоматизированной системы стратегического управления с постепенным подключением к ней функционирующих ОЭЦП и нацеленный на поэтапную автоматизацию процессов государственного управления на всех уровнях с целью постепенного и последовательного повышения его эффективности.

Таблица 3 / Table 3

**Преимущества и сложности разработки и создания отраслевых экосистем цифровых платформ  
в формате государственно-частного партнерства / Advantages and Drawbacks of Developing and  
Establishing Industry Ecosystems of Digital Platforms in the Public-Private Partnership Format**

Преимущества ОЭЦП в ГЧП-формате / Advantages of the OEDS in the PPP format	Сложности при разработке и создании ОЭЦП в ГЧП-формате / Difficulties in developing and creating the OEDS in the PPP format
Возможность цифрового регулирования отрасли(-ей) экономики	Слабая конкуренция со стороны других участников рынка (или ее отсутствие) как фактор снижения эффективности работы платформы
Алгоритмизация системы управления отраслью (-ями) экономики	Высокая стоимость разработки и создания платформы без использования механизма ГЧП
Нацеленность на рост общественной ценности	Продолжительные сроки создания платформы без разграничения зон ответственности государства и частного бизнеса
Отсутствие нацеленности на получение прибыли любой ценой	Бюрократические особенности согласования и принятия решений
Возможность получения дополнительных бюджетных поступлений за счет оказания не относящихся к основной деятельности видов услуг	Необходимость постоянного кадрового обеспечения деятельности платформы ведущими специалистами с учетом стремительного развития цифровых технологий
Участники отрасли (-ей) экономики автоматически становятся участниками платформы при соблюдении установленных государством критериев	Регулятивные (нормативно-правовые) ограничения инновационной и иной деятельности платформы
Отсутствие необходимости коммерческого продвижения платформы на рынке	Высокая стоимость ошибок при разработке и создании платформы
Снижение государственных расходов на регулирование отрасли (-ей) экономики в среднесрочной и долгосрочной перспективе	Невысокая скорость изменения функциональных характеристик платформы
Снижение транзакционных издержек	Необходимость высокой доли затрат на НИОКР
Цифровая оценка эффективности регулирования отрасли (-ей) экономики в режиме реального времени	Непредсказуемые последствия для экономики в случае отсутствия механизмов регулирования и правовых режимов деятельности платформы с учетом отраслевой специфики
Наличие максимально полной и структурированной информации по отрасли (ям) экономики	Высокая доля затрат на аппаратное и программное обеспечение
Повышение качества межведомственного и межотраслевого взаимодействия на государственном и муниципальном уровнях	–
Наличие и анализ обновляемых в режиме реального времени профилей участников цифровой экосистемы	–
Увеличение конкуренции между участниками платформы	–
Снижение государственных расходов на создание и поддержание государственных информационных систем на федеральном и региональном уровнях	–

Источник/ Source: составлено автором / Compiled by the author.

### ВЫВОДЫ

В условиях возрастания роли сетевого управления, ОЭЦП предлагают альтернативу традиционной конкуренции, заменяя ее сотрудничеством между участниками рынка. Подключение к таким платформам позволяет организациям наращивать потенциал производства, снижать затраты и улучшать качество продукции. Ускорение же операционных

циклов в платформенной экосистеме для адаптации к новым экономическим реалиям в свою очередь требует изменений в государственном регулировании. В этом контексте одним из векторов развития выступает внедрение сетецентрического управления в государственное в целях формирования открытых саморазвивающихся систем, функционирующих на основе ОЭЦП и использующих высокоточное



прогнозирование и алгоритмическое исполнение решений в реальном времени.

Проведенный в исследовании анализ позволяет сделать несколько выводов. Во-первых, современные вызовы требуют создания гибкого управленческого механизма, обладающего способностью к оперативному планированию, своевременному выявлению возникающих угроз и вызовов цифровой эпохи и эффективному реагированию на них. Таким образом, появляется необходимость комплексной адаптации институциональной среды к новым условиям, а также внедрения передовых цифровых технологий и выстраивания эффективной системы взаимодействия между государством, обществом и бизнесом.

Во-вторых, в настоящее время платформенные решения и цифровые экосистемы формируют новую парадигму социально-экономического развития и предлагают современные управленческие модели, расширяя возможности государства, граждан и бизнеса и одновременно создавая новые вызовы для системы государственного управления. Участники такой деятельности получают открытую цифровую инфраструктуру для сотрудничества и стимулы для развития. В этом контексте отметим, что совре-

менные цифровые платформы трансформируются из инструментов взаимодействия хозяйствующих субъектов в системные решения для стратегического управления государством, позволяя переходить от реактивного к предикативному регулированию экономики.

В-третьих, в Российской Федерации в целях повышения эффективности регулирования экономики необходимо стимулировать цифровую платформу отраслей, направленную на совместное развитие и поддержку всех участников экономической деятельности.

Данные факторы обуславливают смещение приоритетов государственного развития в сторону создания ОЭЦП и потребность в балансе между государственным управлением и автономией участников цифровых экосистем. Как следствие, в текущих условиях разработка и реализация национальной стратегии платформенного развития становится ключевой задачей для суверенных государств. При этом внедрение ОЭЦП формирует потребность в выработке взвешенного подхода к целеполаганию в области государственного управления и учета различных факторов при выборе инструментов достижения стратегических целей государственного развития.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Юхно А. С. Повышение уровня прозрачности в корпоративном управлении в эпоху цифровизации: опыт децентрализованных автономных организаций. *Страховое дело*. 2019;(11):42–46.
2. Kenney M., Zysman J. The rise of the platform economy. *Issues in Science and Technology*. 2016;32(3):61–69. DOI: 10.1093/cjres/rsaa001
3. Гелисханов И.З., Юдина Т.Н., Бабкин А.В. Цифровые платформы в экономике: сущность, модели, тенденции развития. *Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки*. 2018;11(6):22–36. DOI: 10.18721/JE.11602
4. Caillaud B., Jullien B. Chicken & Egg: Ompetition among intermediation service providers. *The RAND Journal of Economics*. 2003;34(2):309–328. DOI: 10.2307/1593720
5. Evans P., Gawer A. The rise of the platform enterprise: A global survey. The Emerging Platform Economy Series. 2016;(1). URL: [https://www.thecege.net/wp-content/uploads/2016/01/PDF-WEB-Platform-Survey\\_01\\_12.pdf](https://www.thecege.net/wp-content/uploads/2016/01/PDF-WEB-Platform-Survey_01_12.pdf)
6. West J.K. An introduction to online platforms and their role in digital transformation. Paris: OECD Publishing; 2019. 218 p. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/05/an-introduction-to-online-platforms-and-their-role-in-the-digital-transformation\\_970fc377/53e5f593-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/05/an-introduction-to-online-platforms-and-their-role-in-the-digital-transformation_970fc377/53e5f593-en.pdf)
7. Fenwick M., Kaal W.A., Vermeulen E.P.M. The “unmediated” and “tech-driven” corporate governance of today’s winning companies. *New York University Journal of Law & Business*. 2019;16(1):75–121. URL: [https://5e1dd987-5f71-42ac-ab22-142046bfae62.filesusr.com/ugd/716e9c\\_c36c8e712e70492286e3b4c8f0648693.pdf](https://5e1dd987-5f71-42ac-ab22-142046bfae62.filesusr.com/ugd/716e9c_c36c8e712e70492286e3b4c8f0648693.pdf)
8. Armstrong M. Competition in two-sided markets. *The RAND Journal of Economics*. 2006;37(3):668–691. DOI: j.1756-2171.2006.tb00037.x
9. Jovanovic M., Sjödin D., Parida V. Co-evolution of platform architecture, platform services, and platform governance: Expanding the platform value of industrial digital platforms. *Technovation*. 2022;118:102218. DOI: 10.1016/j.technovation.2020.102218
10. Антипина О.Н. Платформы как многосторонние рынки эпохи цифровизации. *Мировая экономика и международные отношения*. 2020;64(3):12–19. DOI: 10.20542/0131-2227-2020-64-3-12-19

11. Murthy R., Madhok A. Platform scope and value creation in digital platforms. IIMB Working Paper. 2021;(653):1–25. URL: <https://www.iimb.ac.in/sites/default/files/2021-12/WP%20No.%20653.pdf>
12. Стырин Е. М., Дмитриева Н. Е. Государственные цифровые платформы: ключевые особенности и основные сценарии развития. Мат. XXII Апрельской междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества (13–30 апреля 2021 г.). М.: Изд. дом Высшей школы экономики; 2021. 32 с. DOI: 10.17323/978-5-7598-2516-6
13. Шаститко А. Е., Маркова О. А. Эффекты становления и функционирования многосторонних рынков: подходы к исследованию. *Общественные науки и современность*. 2019;(3):52–65. DOI: 10.31857/S 086904990005085-5
14. Rysman M. The economics of two-sided markets. *Journal of Economic Perspectives*. 2009;23(3):125–143. DOI: 10.1257/jep.23.3.125
15. Rochet J.-C., Tirole J. Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*. 2003;1(4):990–1029. DOI: 10.1162/154247603322493212
16. Кудина М. В., Воронов А. С., Гаврилюк А. В. Внедрение цифровых платформ для принятия решений в государственном управлении. *Государственное управление. Электронный вестник*. 2023;(100):166–179. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-100-166-179
17. Яблонский С. А. Многосторонние платформы и рынки: основные подходы, концепции и практики. *Российский журнал менеджмента*. 2013;11(4):57–78.
18. Румянцев В. Ю., Шохов А. С. Эффективное управление научно-техническим прогрессом: оптимальное решение. Сайт С. П. Курдюмова. 2025. URL: <https://spkurdyumov.ru/economy/effektivnoe-upravlenie-nauchno-tekhnicheskim-progressom-optimalnoe-reshenie/> (дата обращения: 30.06.2025).
19. Щербаков А. В., Буданов В. Г., Колесова Л. А. Социально-экономический бюллетень. 2023. М.: Грифон; 2024. 152 с.
20. Румянцев В. Ю., Шохов А. С. Разработка отраслевых экосистем цифровых платформ и соединение их в метасистему — путь России к эффективной экономике. Сайт С. П. Курдюмова. 2025. URL: <https://spkurdyumov.ru/uploads/2025/05/razrabotka-otraslevykh-ekosistem-cifrovyykh-platform.pdf> (дата обращения: 30.06.2025).
21. Смотрицкая И. И., Черных С. И. Современные институты государственного управления: вызовы, адаптация, развитие. М.: ИЭ РАН; 2024. 373 с.
22. Щербаков А. В., Малков С. Ю. Мобилизационная экономика России. М.: Грифон; 2022. 87 с.

## REFERENCES

1. Yukhno A. S. Enhancing transparency in corporate governance in the digital age: The experience of decentralized autonomous organizations. *Strakhovoe delo = Insurance Business*. 2019;(11):42–46. (In Russ.).
2. Kenney M., Zysman J. The rise of the platform economy. *Issues in Science and Technology*. 2016;32(3):61–69. DOI: 10.1093/cjres/rsaa001
3. Geliskhanov I. Z., Yudina T. N., Babkin A. V. Digital platforms in economics: Essence, models, development trends. *Nauchno-tekhnicheskie vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politekhnicheskogo universiteta. Ekonomicheskie nauki = St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*. 2018;11(6):22–36. (In Russ.) DOI: 10.18721/JE.11602
4. Caillaud B., Jullien B. Chicken & egg: Competition among intermediation service providers. *The RAND Journal of Economics*. 2003;34(2):309–328. DOI: 10.2307/1593720
5. Evans P., Gawer A. The rise of the platform enterprise: A global survey. The Emerging Platform Economy Series. 2016;(1). URL: [https://www.thecge.net/wp-content/uploads/2016/01/PDF-WEB-Platform-Survey\\_01\\_12.pdf](https://www.thecge.net/wp-content/uploads/2016/01/PDF-WEB-Platform-Survey_01_12.pdf)
6. West J. K. An introduction to online platforms and their role in digital transformation. Paris: OECD Publishing; 2019. 218 p. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/05/an-introduction-to-online-platforms-and-their-role-in-the-digital-transformation\\_970fc377/53e5f593-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/05/an-introduction-to-online-platforms-and-their-role-in-the-digital-transformation_970fc377/53e5f593-en.pdf)
7. Fenwick M., Kaal W. A., Vermeulen E. P. M. The “unmediated” and “tech-driven” corporate governance of today’s winning companies. *New York University Journal of Law & Business*. 2019;16(1):75–121. URL: [https://5e1dd987-5f71-42ac-ab22-142046bfae62.filesusr.com/ugd/716e9c\\_c36c8e712e70492286e3b4c8f0648693.pdf](https://5e1dd987-5f71-42ac-ab22-142046bfae62.filesusr.com/ugd/716e9c_c36c8e712e70492286e3b4c8f0648693.pdf)
8. Armstrong M. Competition in two-sided markets. *The RAND Journal of Economics*. 2006;37(3):668–691. DOI: j.1756-2171.2006.tb00037.x

9. Jovanovic M., Sjödin D., Parida V. Co-evolution of platform architecture, platform services, and platform governance: Expanding the platform value of industrial digital platforms. *Technovation*. 2022;118:102218. DOI: 10.1016/j.technovation.2020.102218
10. Antipina O.N. Platforms as multi-sided markets of the digital age. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya = World Economy and International Relations*. 2020;64(3):12–19. (In Russ.). DOI: 10.20542/0131-2227-2020-64-3-12-19
11. Murthy R., Madhok A. Platform scope and value creation in digital platforms. IIMB Working Paper. 2021;(653):1–25. URL: <https://www.iimb.ac.in/sites/default/files/2021-12/WP%20No.%20653.pdf>
12. Styryn E.M., Dmitrieva N.E. State digital platforms: Key features and main development scenarios. In: Proc. 22<sup>nd</sup> April int. sci. conf. on problems of economic and social development (April 13–30, 2021). Moscow: Higher School of Economics Publ.; 2021. 32 p. (In Russ.). DOI: 10.17323/978-5-7598-2516-6
13. Shastitko A.E., Markova O.A. Approaches to the research of digital transformation effects. *Obshchestvennye nauki i sovremennost' = Social Sciences and Contemporary World*. 2019;(3):52–65. (In Russ.). DOI: 10.31857/S 086904990005085-5
14. Rysman M. The economics of two-sided markets. *Journal of Economic Perspectives*. 2009;23(3):125–143. DOI: 10.1257/jep.23.3.125
15. Kudina M.V., Voronov A.S., Gavriluk A.V. Implementation of digital platforms for decision-making in public administration. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik = Public Administration. E-Journal*. 2023;(100):166–179. (In Russ.). DOI: 10.24412/2070-1381-2023-100-166-179
16. Rochet J.-C., Tirole J. Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*. 2003;1(4):990–1029. DOI: 10.1162/15424760322493212
17. Yablonskii S.A. Multilateral platforms and markets: Basic approaches, concepts, and practices. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*. 2013;11(4):57–78. (In Russ.).
18. Rumyantsev V. Yu., Shokhov A.S. Effective management of scientific and technological progress: An optimal solution. S.P. Kurdyumov Site. 2025. URL: <https://spkurdyumov.ru/economy/effektivnoe-upravlenie-nauchno-texnicheskimi-progressom-optimalnoe-reshenie/> (accessed on 30.06.2025). (In Russ.).
19. Shcherbakov A.V., Budanov V.G., Kolesova L.A. Socio-economic bulletin. 2023. Moscow: Grifon; 2024. 152 p. (In Russ.).
20. Rumyantsev V. Yu., Shokhov A.S. Development of sectoral ecosystems of digital platforms and their connection into a metasystem — Russia's path to an efficient economy. S.P. Kurdyumov Site. 2025. URL: <https://spkurdyumov.ru/uploads/2025/05/razrabotka-otraslevykh-ekosistem-cifrovyykh-platform.pdf> (accessed on 30.06.2025). (In Russ.).
21. Smotritskaya I.I., Chernykh S.I. Modern institutions of public administration: Challenges, adaptation, development. Moscow: Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences; 2024. 373 p. (In Russ.).
22. Shcherbakov A.V., Malkov S. Yu. Mobilization economy of Russia. Moscow: Grifon; 2022. 87 p. (In Russ.).

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



**Александр Сергеевич Юхно** — кандидат юридических наук, доцент, заведующий кафедрой государственного управления, Президентская академия, Москва, Российская Федерация  
**Alexander S. Yukhno** — Cand. Sci (Law), Assoc. Prof., Head of the Department of Stateness, Presidential Academy, Moscow, Russian Federation  
<https://orcid.org/0000-0003-2999-2982>  
[yukhno-as@ranepa.ru](mailto:yukhno-as@ranepa.ru)

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.  
 Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 15.09.2025; после рецензирования 06.10.2025; принята к публикации 15.10.2025.  
 Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.  
 The article was submitted on 15.09.2025; revised on 06.10.2025 and accepted for publication on 15.10.2025.  
 The author read and approved the final version of the manuscript.