



Владислав Тюрин

Управление
цифровой
трансформацией

Регулирование Закон о платформенной экономике

№289-ФЗ от 31.07.2025

- 8 новаций правового регулирования
- 17 потенциальных экосистемных точек интеграции
- 18 аналитических оценок нового закона
- 26 возможностей алгоритмического регулирования
- 143 определения ключевых понятий

Владислав Владимирович
Тюрин

**Управление цифровой
трансформацией.
Регулирование.**

Закон о платформенной экономике

№289-ФЗ от 31.07.2025

аналитический обзор

октябрь 2026

Оглавление

Введение	6
Обзор	25
Цели, принципы и сфера применения	30
Основные понятия.....	38
Реестр посреднических цифровых платформ	46
Договор с оператором.....	50
Проверка сведений о партнере	56
Карточка товара, работы, услуги	64
Проверка карточки товара, работы, услуги.....	69
Предоставление скидок.....	83
Меры ответственности и рассмотрение жалоб	86
Исполнители – физические лица.....	91
Логистическая инфраструктура.....	104
Контроль и ответственность.....	107
Анализ.....	116
Цифровая или платформенная.....	122
Цифровая платформа	128
Платформенное решение	145
Понятийный аппарат.....	155
Ограниченная применимость.....	164

Новації правового регулювання	182
Открытость деятельности оператора	194
Устаревший подход.....	206
Потенциал развития цифровых экосистем	235
Адаптация и комплаенс	272
Итоги анализа.....	285
Синтез	304
Аспекты цифровой экономики	306
1. Архитектура платформ и экосистем.....	306
2. Многослойная инфраструктура.....	316
3. Концепт и понятийный аппарат	328
4. Экономическое взаимодействие и рынки	340
5. Цифровое развитие – цели, стратегии.....	357
6. Потребности и адаптация.....	371
7. Цифровые экосистемы и интеграция	384
8. Цифровая среда доверия	399
9. Алгоритмическое регулирование.....	418
Концепция	420
Предметная специализация	425
Технологическая специализация	427
Инфраструктурная модель.....	434

Возможности	442
Описание аспекта	457
Предпосылки масштабных изменений	466
Потребность регулирования	467
Стратегия трансформации	473
Задачи платформизации	489
Итоги синтеза	505
Заключение.....	514
Приложения	531
Приложение 1. Словарь терминов.....	531
Дополнение к словарю терминов	577
Приложение 2. Список НПА	580
Приложение 3. Новое в 289-ФЗ.....	583
Приложение 4. Пять задач оператора	599
Приложение 5. Изменения в КоАП	619
Приложение 6. Реестр.....	625
Приложение 7. Проект изменений	626
Приложение 8. Меморандум	634

Введение

Регулирование цифровой экономики составляет комплексный и исключительно важный предмет реальной практической и научно-исследовательской работы. Задачи и методология регулирования, как на стратегическом, так и на операционном уровнях, в сравнении с подходами традиционной экономики, на порядок более трудные в понимании, в подготовке и реализации. Они требуют взвешенной, продуманной позиции многих участников. При этом дополнительные характерные факторы цифровой трансформации только запутывают ситуацию, в их числе, например:

- ускоренное развитие информационных и потребительских технологий;
- взаимозависимость участников и сроки появления новаций на рынках;
- растущая перекрестная связанность экономических субъектов, совершаемых сделок, исполняемых бизнес-процессов в предельно автоматизированном или в полностью автоматическом режиме;
- распределенность экономических отношений, потребителей и получаемых ими ценностей;
- многофакторность, дробление и гибкость транзакционного взаимодействия, трансформационных проектов, торговых и сервисных сделок;

- вовлеченность широкого круга участников во множественные тренды цифрового развития;
- рост количества и усиление опасений срабатывания различного рода рисков и неблагоприятных событий;
- усиление конкуренции за счет знаний, информации, компетенций, обучения, управленческих технологий;
- потребность в синхронизации усилий множества субъектов на основе построения соответствующей технологической и экономической инфраструктуры.

При совокупном учете нарастающих трендов цифровой экономики, особенно таких, как децентрализация, управленческая гибкость и технологическое неравенство¹ и одновременно при обращении к теме эффективного внешнего корректирующего воздействия на участников отношений, приходится рассматривать три заинтересованные позиции в регулировании деятельности цифровых бизнесов: *государственную, отраслевую и гражданскую.*

¹ Цифровая монополия – объективное экономико-технологическое неравенство, возникающее на рынке. Оно складывается в целом на рынке или в отдельном его сегменте при преимуществе одного или нескольких (как правило, не более пяти) участников по доле, количеству сделок, темпам развития или иным аналогичным параметрам. Неравенство обусловлено опережающей цифровой трансформацией лидеров рынка, которые обладают и квалифицировано используют ценные высококонкурентные специализированные знания и компетенции по инновационным технологиям: информационным, потребительским, управленческим.

Во-первых, государственное регулирование.

Государственные органы крайне заинтересованы в правильной и быстрой, но контролируемой и устойчивой цифровой трансформации.

В этой связи продуманное эффективное регулирование динамично меняющихся рынков и взаимодействия всех участников экономических и социальных отношений не просто полезно, но актуально и востребовано.

Во-вторых, отраслевое регулирование.

Различного рода отраслевые, профессиональные, целевые объединения бизнеса по задачам и потребностям развития (в том числе саморегулируемые, по инициативе или под кураторством заинтересованных государственных структур), вынуждены постепенно вводить стандарты, правила, договоренности, инструменты в части содействия технологическому прогрессу участников или контроля за ним.

Подобное регулирование в контуре отдельной индустрии осуществляется для сохранения и эволюции добросовестной конкуренции, для оптимизации внутриотраслевых транзакционных издержек, для минимизации рисков, для быстрого арбитража с меньшими издержками и сроками.

В-третьих, гражданское регулирование.

Особого внимания заслуживает необходимость построения механизмов общественного контроля и регулирования множества аспектов деятельности бизнеса и государственных структур в связи с развитием цифровой экономики.

Мониторинг, стандартизация, обсуждение, ценностные предпочтения, социальный арбитраж, выбор лучших практик, принципы уважительной обратной связи, внедрение элементов открытого выбора – эти и многие другие задачи могут быть адекватно и качественно реализованы только при участии заинтересованных и/или делегированных представителей гражданского общества.

Очевидно, что добиться работающего и практически полезного ***тройного мультиагентного регулирования развития цифровой экономики***¹ возможно исключительно при построении сбалансированной, синхронизированной и взаимодополняющей системы с соответствующим методическим и технологическим обеспечением на базе специализированных цифровых платформ.

¹ Тройное мультиагентное регулирование цифровой экономики (Rx3) – это стратегия, ориентированная на осуществление управляющего воздействия на объект управления, при котором за право и обязанность управлять конкурируют субъекты, относящиеся к трем разным заинтересованным группам: государство, бизнес, гражданское общество.

В настоящее время регулирование цифровой экономики и цифровой трансформации отдельных её отраслей рассматривается преимущественно как обязанность государства в первую очередь установить нормы и правила для взаимоотношений экономических субъектов – юридических и физических лиц. В ряде случаев государство реализует инвестиционные, налоговые и инфраструктурные программы для ускорения цифрового развития. Однако подавляющая часть инициатив выглядит так, что основной приоритет в регулировании сводится к разработке и введению новых законов, подзаконных и распорядительных актов, государственных стандартов, ведомственных и методических указаний.

Важно отметить, что впервые в России особое внимание к регулированию цифровой экономики на федеральном уровне было обращено в начале 2017 года. Заметная широкая дискуссия по вопросам развития цифровой экономики с участием государства, общества, крупного и среднего бизнеса, зарубежных экспертов состоялась в рамках XXI-го Петербургского международного экономического форума. Он проводился с 1 по 3 июня 2017 года. И уже в июле того же года была утверждена правительственная программа «Цифровая экономика Российской Федерации»¹.

¹ Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017г. №1632-р.

июль 2017	май 2018	май 2024
Правительственная программа «Цифровая экономика РФ»	Национальная программа «Цифровая экономика РФ»	Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства»
цели	цели	цели
<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание экосистемы цифровой экономики 2. Создание необходимых и достаточных условий, устранение ограничений для развития высокотехнологических бизнесов 3. Повышение конкурентоспособности на глобальном рынке 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение внутренних затрат на развитие цифровой экономики за счет разных источников 2. Создание устойчивой и безопасной ИТ-инфраструктуры высокоскоростной передачи, обработки и хранения больших объемов данных 3. Использование преимущественно отечественного программного обеспечения государственными органами и организациями 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Достижение «цифровой зрелости» госуправления, ключевых отраслей экономики и социальной сферы [1] ✓ Формирование рынка данных [2] ✓ Обеспечение темпа роста инвестиций в отечественные ИТ-решения и переход на российское ПО (в т.ч. в государственных органах и организациях) [4, 5, 6, 7] ✓ Формирование системы подбора, развития и ротации кадров для органов государственной власти [8] ✓ Повышение уровня удовлетворенности граждан качеством работы госорганов [9] ✓ Противодействие преступлениям, совершаемым с использованием ИТ [10] ✓ Расширение доступа к сети «Интернет» и сетевой суверенитет [3, 11]
Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017г. №1632-р	Указ Президента РФ от 07.05.2018 г. № 204	Указ Президента РФ от 07.05.2024 г. № 309

Рисунок 1. Стратегические цели цифровой экономики.

К концу 2017 года проработаны, согласованы и приняты развернутые планы мероприятий по направлениям этой программы¹. Три ключевыми целями развития были названы:

- 1) Создание экосистемы цифровой экономики;
- 2) Создание необходимых и достаточных условий, устранение ограничений для развития высокотехнологических бизнесов;
- 3) Повышение конкурентоспособности на глобальном рынке.

¹ Протокол заседания Правительственной комиссии по использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности от 18 декабря 2017 года №2.

В мае 2018 года указом Президента России¹ была окончательно определена и закреплена в качестве приоритетной национальной цели ***цифровая трансформация государственного управления и иные отраслевые направления создания и развития цифровых технологий и платформенных решений***.

Получив национальный статус, программа развития цифровой экономики административно и юридически утверждается в формате *паспорта национальной программы* на специальном заседании президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам² в декабре 2018 года.

К целям и целевым показателям данной программы были отнесены³:

- 1) Увеличение внутренних затрат на развитие цифровой экономики за счет всех источников;
- 2) Создание устойчивой и безопасной ИТ-инфраструктуры высокоскоростной передачи, обработки и хранения больших объемов данных, доступной для всех организаций и домохозяйств;
- 3) Использование преимущественно отечественного программного обеспечения государственными

¹ Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития России».

² Протокол от 24.12.2018г. №16 заседания президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам.

³ См. пункт 11-а указа Президента РФ от 07.05.2018г. №204.

органами, органами местного самоуправления и организациями.

При этом в рамках реализации программы предусматривалось решение следующих задач¹:

- a. создание системы гибкого правового регулирования;***
- b. развитие глобальной конкурентоспособной отечественной инфраструктуры передачи, обработки и хранения данных;
- c. обеспечение подготовки высококвалифицированных кадров для цифровой экономики;
- d. обеспечение информационной безопасности на основе отечественных разработок;
- e. развитие сквозных цифровых технологий;
- f. внедрение цифровых технологий и платформ в сферах государственного управления и оказания государственных услуг;
- g. преобразование приоритетных отраслей экономики и социальной сферы посредством внедрения цифровых технологий и платформенных решений;
- h. создание комплексной системы финансирования проектов по разработке и (или) внедрению цифровых технологий и платформенных решений,

¹ См. пункт 11-6 указа Президента РФ от 07.05.2018г. №204.

включающей в себя венчурное финансирование и иные институты развития;

- i. реализация национального механизма осуществления согласованной политики Евразийского экономического союза (ЕАЭС) по развитию цифровой экономики.

Важно отметить, что первая национальная программа «Цифровая экономика РФ» была поделена на шесть федеральных проектов:

- I. Нормативное регулирование цифровой среды*
- II. Информационная инфраструктура*
- III. Кадры для цифровой экономики*
- IV. Информационная безопасность*
- V. Цифровые технологии*
- VI. Цифровое государственное управление*

Кардинальное обновление программы развития цифровой экономики проведено в рамках подписания указа Президента России в мае 2024 года о национальных целях развития. И в числе таких национальных целей на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года были выбраны: **технологическое лидерство** (п. 1 «е») и **цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной**

сферы (п. 1 «ж»)¹. Актуальными задачами и целевыми показателями признаны следующие:

по технологическому лидерству:

- а) обеспечение технологической независимости и формирование новых рынков по таким направлениям, как биоэкономика, беспилотные авиационные системы, средства производства и автоматизации, транспортная мобильность (включая автономные транспортные средства), экономика данных и цифровая трансформация, искусственный интеллект и др.;
- б) увеличение уровня валовой добавленной стоимости и индекса производства в обрабатывающей промышленности;
- в) обеспечение вхождения России в число 10 ведущих стран мира по объему научных исследований и разработок;
- г) увеличение внутренних затрат на исследования и разработки;
- д) увеличение доли отечественных высокотехнологичных товаров и услуг, созданных на основе собственных линий разработки;
- е) увеличение выручки малых технологических компаний.

¹ Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

по цифровой трансформации:

- a) достижение «цифровой зрелости» государственного и муниципального управления, ключевых отраслей экономики и социальной сферы, предполагающей 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;
- b) формирование рынка данных, их активное вовлечение в хозяйственный оборот, хранение, обмен и защита;
- c) увеличение доли домохозяйств, которым обеспечена возможность качественного высокоскоростного широкополосного доступа к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»;
- d) обеспечение темпа роста инвестиций в отечественные решения в сфере информационных технологий;
- e) переход российских организаций ключевых отраслей экономики на использование базового и прикладного российского программного обеспечения;
- f) увеличение доли использования российского программного обеспечения в государственных органах, государственных корпорациях,

государственных компаниях и хозяйственных обществах;

- g) увеличение доли предоставления массовых социально значимых государственных и муниципальных услуг в электронной форме, в том числе внедрение системы поддержки принятия решений в рамках их оказания в проактивном режиме или при непосредственном обращении заявителя, за счет применения в деятельность органов государственной власти единой цифровой платформы;
- h) формирование системы подбора, развития и ротации кадров для органов государственной власти и органов местного самоуправления на основе принципов равных возможностей, приоритета профессиональных знаний и квалификаций, включая механизмы регулярной оценки и обратной связи в рамках единой цифровой платформы;
- i) обеспечение повышения уровня удовлетворенности граждан качеством работы государственных и муниципальных служащих и работников организаций социальной сферы;
- j) создание системы эффективного противодействия преступлениям, совершаемым с использованием ИТ, и снижения ущерба от их совершения;

- к) обеспечение сетевого суверенитета и информационной безопасности в глобальной сети «Интернет».

Указом от 07.05.2024 г. № 309 была определена новая национальная программа «Экономика данных и цифровая трансформация государства» на период до 2030 года. Она фактически явилась переработанным продолжением предыдущей национальной программы «Цифровая экономика».

Паспорт национальной программы утвержден¹ президиумом Совета по стратегическому развитию и национальным проектам в конце декабря 2024 года и включил на этот раз девять федеральных проектов:

- I. Инфраструктура доступа к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»*
- II. Цифровые платформы в отраслях социальной сферы*
- III. Искусственный интеллект*
- IV. Цифровое государственное управление*
- V. Отечественные решения*

¹ Протокол от 20.12.2024 №12-пр заочного голосования членов президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам.

- VI. Прикладные исследования и перспективные разработки
- VII. Инфраструктура кибербезопасности
- VIII. Кадры для цифровой трансформации
- IX. Государственная статистика



Рисунок 2. Стратегические проекты цифровой экономики.

Показательно, что уже с 2017 года **цифровая экономика** и **цифровая трансформация отраслей** обозначены в числе приоритетов на самом высоком – федеральном уровне. Кроме того, с первых же инициатив нормативно-правовое регулирование было объявлено ключевой и существенной частью проектной и регулярной работы различных государственных структур в интересах цифрового развития. Однако законодательно только в 2025 году Министерство экономического развития России

предложило закрепить краеугольные понятия и рамочные концепции цифровой экономики в новом Федеральном законе *о платформенной экономике*¹.

Проект законодательного акта был внесен на рассмотрение Государственной Думы РФ в начале июля 2025 года и уже 22 июля был принят в окончательном третьем чтении. Президентом России новый Федеральный закон «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации» подписан 31 июля 2025 года под №289-ФЗ^{2 и 3}. Срок вступления в силу – 1 октября 2026 года⁴. При этом предусматривалась необходимость разработки и утверждения на правительственном уровне порядка 12 подзаконных актов, без которых новый закон неприменим в полной мере.

Федеральный закон №289-ФЗ от 31.07.2025 обозначил не только принципиальное направление предлагаемого регулирования цифровой экономики по целому ряду задач и предметных вопросов, но и раскрыл

¹ Соотношение понятий «цифровая экономика» и «платформенная экономика» рассматриваются во второй части аналитического обзора.

² Федеральный закон от 31.07.2025 №289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации».

³ Федеральный закон от 31.07.2025 №290-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

⁴ При этом формально установлен срок 2 ноября 2026 года для формирования и публикации реестра посреднических цифровых платформ в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 30.04.2026 №504.

серьезные проблемы и риски, которые ранее обходились или игнорировались на уровне федерального законодательства.



Рисунок 3. Принятие Федерального закона №289-ФЗ от 31.07.2025.

В определенном смысле рассматриваемый нормативный акт является обобщающим, подводящим некоторый итог, концептуальным документом. Он во многом наследует модели и подходы, обнаруживаемые в национальных программах развития цифровой экономики, отражает текущее представление и выражает накопленный правовой и административный опыт в части цифровой трансформации государственного управления, отраслей экономики и социальной сферы. Кроме того, его допустимо и полезно использовать как удобный и наглядный методический и отчасти учебный материал,

позволяющий проработать положительные и отрицательные стороны, ошибки и неточности, преимущественные решения в регулировании цифрового развития бизнеса, государства и общества.

В настоящем аналитическом обзоре исследуется Федеральный закон №289 от 31.07.2025 «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики» и связанные нормативно-правовые акты (утвержденные или разрабатываемые). *Анализ производится исходя из авторской точки зрения на рациональное и эффективное управление цифровой трансформацией и с учетом приоритетной гипотезы о цифровых платформах.*

В первой части обзора дается общее представление о тексте закона, о его структуре, о ключевых моментах и о важных правовых нормах. Далее приводятся комментарии и рассуждения относительно предлагаемых в 289-ФЗ принципов и подходов к регулированию цифровых платформ. В завершающей части исследуются системные, экономические и инфраструктурные компоненты развития цифровой экономики, которые прямо или косвенно затрагиваются Федеральным законом и сопутствующими нормативными актами.

Представленный материал основан на понятийном аппарате и ключевых концепциях, изложенных в издании [«Управление цифровой трансформацией. Основные](#)

тезисы и понятия» [Управление цифровой трансформацией. Основные тезисы и понятия / Владислав Владимирович Тюрин. – Издательские решения, 2023].

Точка зрения автора, поясняющая ряд дискуссионных моментов, приводится в публикации «Управление цифровой трансформацией. Точка зрения» [Управление цифровой трансформацией. Точка зрения / Владислав Владимирович Тюрин. – Издательские решения, 2023].

Настоящий аналитический материал предназначен предпринимателям, менеджерам и специалистам, стремящимся системно и детально изучить характерные особенности, ценность, принципы построения, вероятные последствия вступления в силу Федерального закона №289-ФЗ от 31.07.2025 «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации». Автор предлагает предметный и целостный разбор не столько юридических тонкостей принятого нового закона, сколько фактической его ценности для активного развития цифровой экономики, а также возможностей и рисков, которые подобный подход к регулированию обуславливает.

Первая версия аналитического обзора сформирована по состоянию на октябрь 2026 года. По мере утверждения и публикации изменений в исследуемый закон и в связанные нормативные акты, а также с учетом доступности

соответствующих дополнительных сведений относительно вопросов регулирования платформенной экономики, в обзор будут вноситься необходимые коррективы и пояснения.

Актуальная версия аналитического обзора и соответствующие рабочие материалы, а также рисунки в высоком качестве в формате pdf-презентации, доступны по ссылке: <https://vladtyurin.ru/pubs/fz289/>.

Пожелания и предложения, в том числе для улучшения представленного материала, просьба направлять автору по адресу электронной почты: dtm@vladtyurin.ru.

Обзор

Федеральный закон о регулировании платформенной экономики №289-ФЗ от 31.07.2025 [далее – 289-ФЗ] разделен на пять глав. Первая его глава вводная и содержит общие положения, а последняя – пятая – с заключительными положениями. Из других трех глав наиболее объемной можно считать вторую: *о взаимодействии оператора с партнерами и владельцами пунктов выдачи заказов*. Она составляет почти 41% объема всего текста рассматриваемого закона¹. Третья глава – на втором месте по объему – порядка 25% содержания и устанавливает *особенности взаимодействия операторов, пользователей-заказчиков и партнеров-исполнителей, являющихся физическими лицами*².

Общая структура 289-ФЗ может быть представлена в следующем адаптированном виде с кратким наименованием глав и статей:

Глава 1. Общие положения

- Статья 1. Предмет регулирования, цели и сфера применения
- Статья 2. Основные понятия (гlossарий)
- Статья 3. Принципы правового регулирования
- Статья 4. Цифровая платформа и реестр посреднических цифровых платформ

¹ Нормы регулирования главы 2 регулируют деятельность цифровой платформы как товарного маркетплейса.

² Нормы регулирования главы 3 регулируют деятельность цифровой платформы как крауд-эмплоймент платформы.

Глава 2. Взаимодействие оператора и партнеров [41%]

Статья 5. Договор оператора и партнера, проверка сведений

Статья 6. Доступ партнера к цифровой платформе

Статья 7. Карточка товара, работы, услуги

Статья 8. Особенности продажи товаров

Статья 9. Скидки на товары, работы, услуги

Статья 10. Поисковая выдача

Статья 11. Предоставление сведений оператором

Статья 12. Изменение договора оператора и партнера

Статья 13. Ограничение доступа к личному кабинету

Статья 14. Рассмотрение жалоб оператором

Глава 3. Особенности взаимодействия с исполнителями, являющимися физическими лицами [25%]

Статья 15. Заключение гражданско-правовых договоров с партнерами-исполнителями, являющимися физическими лицами

Статья 16. Права и обязанности партнера-исполнителя при взаимодействии с оператором

Статья 17. Права и обязанности оператора при взаимодействии с партнером-исполнителем

Глава 4. Логистическая инфраструктура

Статья 18. Общие положения о логистической инфраструктуре

Статья 19. Пункты выдачи заказов

Глава 5. Заключительные положения

Статья 20. Информационное взаимодействие с налоговыми органами

Статья 21. Государственный контроль (надзор)

Статья 22. Порядок применения мер понуждения к иностранным лицам

Статья 23. Порядок вступления закона в силу

Глава 1 Общие положения	Статья 1 2.4 Предмет регулирования, цели и сфера	Статья 2 6.0 Основные понятия	Статья 3 1.9 Принципы правового регулирования	Статья 4 2.9 +2 Цифровая платформа и реестр посреднических цифровых платформ
<div><div><div>Глава 2 Взаимодействие оператора и партнеров</div><div><div>Статья 5 4.3 +1 Договор оператора и партнера, проверка сведений о партнере</div><div>Статья 6 0.8 Доступ партнера к цифровой платформе</div><div>Статья 7 7.4 +2 Карточка товара, работы, услуги</div><div>Статья 8 1.0 Продажа отдельных видов товаров</div><div>Статья 9 2.1 Скидки на товары</div></div><div><div>Статья 10 0.4 +1 Поисковая выдача</div><div>Статья 11 0.7 Предоставление сведений оператором</div><div>Статья 12 1.8 Изменение договора между оператором и партнером</div><div>Статья 13 2.9 Ограничение доступа к личному кабинету</div><div>Статья 14 1.7 +1 Рассмотрение жалоб (разрешение споров)</div></div></div><div><div>Глава 3 Особенности взаимодействия</div><div><div>Статья 15 2.4 Заключение гражданско-правовых договоров с партнерами-исполнителями, являющимися физическими лицами</div><div>Статья 16 2.2 Права и обязанности партнера-исполнителя при взаимодействии с оператором</div><div>Статья 17 0.3 +3 Права и обязанности оператора при взаимодействии с партнером-исполнителем</div></div></div><div><div>Глава 4 Логистическая инфраструктура</div><div><div>Статья 18 1.2 Общие положения о логистической инфраструктуре</div><div>Статья 19 1.3 Пункты выдачи заказов</div></div></div></div>				
Глава 5 Заключительные положения	Статья 20 0.2 +1 Информационное взаимодействие с налоговыми органами	Статья 21 1.6 +1 Государственный контроль (надзор)	Статья 22 1.9 Порядок применения мер поощрения к иностранным лицам	Статья 23 0.3 Порядок вступления закона в силу

Рисунок 4. Структура закона о платформенной экономике.

Нормами 289-ФЗ¹ предусматривается целый ряд обязательных подзаконных актов, которые должны утверждаться Правительством Российской Федерации.

Исходя из текста закона, можно составить предварительный перечень направлений и вопросов, которые не регулируются непосредственно им самим, а должны или могут быть отрегулированы обособленными регуляторными решениями Правительства РФ (в квадратных скобках указывается статья и её часть,

¹ Настоящий аналитический обзор рассматривает только те подзаконные акты, что уже приняты или их проекты доступны для изучения. Список исследованных действующих подзаконных актов или находящихся на стадии разработки приведен в приложении 2 к аналитическому обзору.

предусматривающая введение соответствующего подзаконного акта или отсылающая к нему):

- 1) Правила формирования и ведения реестра посреднических цифровых платформ [ст.4, ч.3] – *определяют в том числе состав сведений, включаемых в реестр, условия и порядок включения в реестр и исключения из него сведений*
Постановление Правительства РФ №504 от 30.04.2026
- 2) Дополнительные критерии отнесения цифровой платформы к посредническим цифровым платформам [ст.4, ч.4] – *определяют категорию цифровой платформы, в том числе в зависимости от количества пользователей, осуществляющих доступ к ней*
Постановление Правительства РФ №54 от 28.01.2026
- 3) Перечень сведений, подлежащих проверке оператором при заключении договора с партнером и порядок их проверки [ст.5, ч.3] – *может устанавливать способы проверки сведений о лице, имеющем намерение стать партнером, а также обязанность оператора запрашивать дополнительную информацию перед заключением договора*
Постановление Правительства РФ №768 от 20.06.2026
- 4) Порядок проверки размещенной информации в карточке товара, работы или услуги [ст.7, ч.4] – *осуществление оператором проверки размещенной партнером информации, в том числе перечень используемых при такой проверке государственных информационных систем (реестров), и порядок взаимодействия с такими системами (реестрами)*
Постановление Правительства РФ №821 от 02.07.2026
- 5) Требования к размещению карточки товара, работы или услуги [ст.7, ч.5] – *отображение информации о цене товара, размещение карточки товара, а также требования, без соблюдения которых*

размещение карточки товара не допускается

- 6) *Изменение результатов поисковой выдачи [ст.10, ч.2] – могут устанавливаться правила и порядок изменения результатов поисковой выдачи при её формировании с несоблюдением критериев сортировки, примененных пользователем*
- 7) *Дополнительные требования к системе досудебного рассмотрения жалоб [ст.14, ч.3] – вправе установить дополнительные требования к системе досудебного рассмотрения жалоб (разрешения споров) посреднической цифровой платформы*
- 8) *Критерии систематичности и продолжительности выполнения заказов в отдельных сферах деятельности [ст.17, ч.1, п.5] – определяются критерии систематичности и продолжительности выполнения работ для одного пользователя-заказчика, оказания услуг одному пользователю-заказчику и (или) предельно допустимое количество заказов в отдельных сферах деятельности*
Постановление Правительства РФ №760 от 19.06.2026
- 9) *Минимальный объем преференций, предоставляемых исполнителям, добровольно заключившим договоры обязательного или добровольного страхования [ст.17, ч.1, п.9] – преференции, предоставляемые оператором партнерам-исполнителям, являющимся физическими лицами, добровольно вступившим в правоотношения по обязательному или добровольному страхованию*
Постановление Правительства РФ №563 от 16.05.2026
- 10) *Требования к технологиям автоматизированного принятия решений по распределению заказов [ст.17, ч.2, п.12] – устанавливаются требования к технологиям распределения*

заказов между определенными партнерами-исполнителями, которые являются физическими лицами

- 11) Требования к взаимодействию оператора посреднической цифровой платформы и налоговых органов [ст.20] – *порядок и требования информационного взаимодействия операторов с налоговыми органами*
Постановление Правительства РФ №766 от 20.06.2026
- 12) Нормативные акты в части федерального государственного контроля (надзора) исполнения законодательства в сфере платформенной экономики [ст.21] – *принимаемые для определения правил и порядка осуществления государственного контроля (надзора) за соблюдением установленных требований*
Постановление Правительства РФ №820 от 02.07.2026

Каждый документ, дополняющий 289-ФЗ, существенно уточняет, фокусирует или даже ограничивает действие норм рассматриваемого закона. Поэтому подобные подзаконные акты критически важно рассматривать вместе с текстом основного Федерального закона.

Цели, принципы и сфера применения

В тексте 289-ФЗ статьи 1 части 1 прямо устанавливается, что закон призван:

1. определить **правовые основы** платформенной экономики

2. регулировать отношения, возникающие между операторами посреднических цифровых платформ, их партнерами, пользователями и иными лицами в связи с осуществляемой ими экономической деятельностью, а именно:
- *продажа товаров,*
 - *выполнение работ,*
 - *оказание услуг.*

В качестве приоритетных **целей разработки и принятия 289-ФЗ** [ст. 1, ч.2] указываются:

1. **создание безопасной цифровой среды,** способствующей:
 - a. повышению уровня доступности товаров, работ, услуг;*
 - b. развитию предпринимательства и конкуренции;*
2. **создание условий развития и работы цифровых платформ:**
 - a. правовых,*
 - b. экономических,*
 - c. организационных;*
3. **обеспечение единства экономического пространства** путем установления требований к организации и осуществлению деятельности цифровых платформ;
4. **обеспечение:**
 - a. баланса экономических интересов субъектов в рамках платформенной экономики;*

b. гарантий соблюдения прав и законных интересов физических и юридических лиц;

5. повышение **доступности осуществления предпринимательской деятельности** для хозяйствующих субъектов (в т. ч. для МСП).

Принципы правового регулирования платформенной экономики, которые определены в 289-ФЗ [ст.3], согласуются с целями и формулируются следующим образом:

1. Автономия воли участников (включая свободу в заключении гражданско-правовых договоров посредством использования цифровых платформ);
2. Добросовестность участников;
3. Имущественная самостоятельность;
4. Обеспечение безопасных условий сделок на цифровых платформах;
5. Обеспечение защиты прав потребителей;
6. Обеспечение гарантий соблюдения прав и законных интересов участников;
7. Прозрачный (открытый) доступ к цифровой платформе;
8. Недопустимость дискриминации и ограничения свободного доступа к цифровой платформе¹;

¹ За исключением случаев предусмотренных законодательством РФ.

9. Приоритет права ЕАЭС и международных договоров России в отношении иностранных юридических лиц¹.



Рисунок 5. Принципы правового регулирования платформенной экономики.

При этом необходимо учитывать, что в 289-ФЗ предусмотрено значительное ограничение его области действия. *Т. е. нормы закона применимы в отношении не*

¹ А также иностранных организаций, не являющихся юридическими лицами, иностранных граждан и лиц без гражданства, которые осуществляют деятельность с использованием посреднической цифровой платформы на законном основании.

любой цифровой платформы, а только той, что отвечает определенным условиям.

Во-первых, из-под действия закона выведены некоторые виды экономической деятельности (определенные виды товаров, работ, услуг) – *отраслевое ограничение сферы применения закона* – таким образом нормы 289-ФЗ не распространяются на:

1. Аудиовизуальные сервисы;
2. Услуги кредитных организаций;
3. Услуги некредитных финансовых организаций;
4. Профессиональные услуги лиц, оказываемые на финансовом рынке;
5. Предоставление лицензий на использование программного обеспечения посредством соответствующих специализированных цифровых платформ (онлайн-продажа ПО);
6. Инвестиционные платформы.

Во-вторых, из-под действия закона выведены определенные типы и группы цифровых платформ – *функциональное ограничение сферы применения закона* – таким образом нормы 289-ФЗ не распространяются на:

1. Цифровые платформы, посредством которых исключительно распространяются товары и услуги, принадлежащие владельцу такой цифровой платформы;

2. Электронные площадки, обеспечивающие закупку товаров, работ, услуг для государственных и муниципальных нужд;
3. Электронные площадки, обеспечивающие закупку товаров, работ, услуг для отдельных видов юридических лиц;
4. Электронные площадки, функционирующие в соответствии с законодательством о несостоятельности (банкротстве);
5. Электронные площадки, функционирующие в соответствии с законодательством о приватизации.

В-третьих, из-под действия закона выведены отдельные категории операторов цифровых платформ – субъектное ограничение сферы применения закона – таким образом нормы 289-ФЗ не распространяются на:

1. Государственные информационные системы;
2. Муниципальные информационные системы;
3. Информационные системы (ресурсы, цифровые платформы), создаваемые в соответствии с федеральными законами.

В-четвертых, из-под действия закона выведены цифровые платформы, не отвечающие основным и дополнительным критериям отнесения их к посредническим (и включения в соответствующий реестр)

– критериальное ограничение сферы применения закона – таким образом нормы 289-ФЗ не распространяются на:

1. Цифровые платформы, которые **НЕ обеспечивают всё нижеперечисленное:**
 - a. взаимодействие оператора, партнеров и пользователей в целях заключения гражданско-правовых договоров;
 - b. технические возможности размещения заказов и (или) карточек товаров, работ, услуг;
 - c. совершение сделок;
 - d. осуществление оплаты товара, работы, услуги пользователем в пользу партнера;
2. Цифровые платформы, которые **в среднем за сутки посещает менее 100 тыс. человек;**
3. Цифровые платформы, **посредством которых одновременно:**
 - a. менее 10 тыс. поставщиков совершило хотя бы одну сделку за год

и

 - b. не больше 50 млрд руб. составил общий объем совершенных сделок за год

В-пятых, из-под действия закона выведены цифровые платформы, относимые к посредническим, но не включенные в установленном порядке в реестр посреднических цифровых платформ – реестровое ограничение сферы применения закона – таким образом нормы 289-ФЗ не распространяются на те цифровые платформы, которые подпадают под все условия для их

отнесения к посредническим цифровым платформам, но по тем или иным причинам они не включены в специальный реестр (пока не включены или уже исключены из реестра).



Рисунок 6. Проверка цифровой платформы на соответствие 289-ФЗ.

Критериальное и реестровое ограничения сферы применения 289-ФЗ не распространяются на действие первой главы (статьи 1, 2, 3 и 4), но для последующих глав закона они определяющие – со 2-й по 5-ю (т. е. начиная со статьи 5).

При этом общие положения, изложенные в первой главе, носят скорее рамочный декларативный характер и в настоящее время не предусматривают и не предполагают каких-либо прямых последствий в связи с

их игнорированием или нарушением. Поэтому они не имеют существенного регуляторного значения для субъектов права. На этом основании допустимо сделать вывод, что все перечисленные пять видов ограничений сферы применения 289-ФЗ – *отраслевой, функциональный, субъектный, критериальный и реестровый* – следует совокупно учитывать при определении сферы применения Федерального закона об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики, а значит, при определении субъектов права и правоотношений.

Основные понятия

Предметная и правовая особенность 289-ФЗ предопределила необходимость ввести целый ряд понятий общего характера, в том числе для того, чтобы сделать однозначной и непротиворечивой трактовку вводимых норм регулирования (см. статью 2).

Всего в Федеральном законе прямо выделено 17 терминов и даны их определения¹ – *список в алфавитном*

¹ В тексте 289-ФЗ встречаются другие значимые понятия, определения которым либо даны непосредственно при их упоминании (вне ст. 2), либо прямо не даются, а должны трактоваться из приводимых норм закона.

порядке с сокращениями, используемыми в рамках настоящего аналитического обзора¹:

- владелец пункта приема и выдачи заказов (владелец ПВЗ);
- владелец цифровой платформы;
- заказ;
- карточка товара, работы, услуги (карточка);
- личный кабинет (ЛК);
- логистическая инфраструктура оператора;
- оператор посреднической цифровой платформы;
- партнер посреднической цифровой платформы;
- партнер-исполнитель (исполнитель);
- партнер-продавец (продавец);
- платформенная экономика;
- поисковая выдача;
- пользователь цифровой платформы (пользователь);
- посредническая цифровая платформа (ПЦП);
- пункт приема и выдачи заказов (ПВЗ);
- рейтинг товара, работы, услуги, партнера, пункта выдачи заказов (рейтинг);
- цифровая платформа (ЦП).

¹ В тексте 289-ФЗ сокращения могут быть отличными от используемых в настоящем аналитическом обзоре.

Исходным признается понятие «цифровая платформа» [ст.2, п.2]:

«Цифровая платформа – информационная система и (или) сайт в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", и (или) программы для электронных вычислительных машин, обеспечивающие технические, организационные, информационные и иные возможности для взаимодействия неограниченного круга лиц, в том числе в целях обмена информацией и ее распространения, продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг».



Рисунок 7. Тезаурус закона о платформенной экономике.

Рассматриваемый Федеральный закон делает различие между «цифровой платформой» и «посреднической цифровой платформой» [ст.2, п.9]:

«Посредническая цифровая платформа – цифровая платформа, обеспечивающая взаимодействие оператора, партнеров и пользователей в целях заключения гражданско-правовых договоров, предоставляющая технические возможности размещения заказов и (или) карточек товаров, работ, услуг, совершения сделок, осуществления оплаты товара, работы, услуги пользователем в пользу партнера, соответствующая дополнительным критериям, установленным на основании части 4 статьи 4 настоящего Федерального закона, и включенная в реестр посреднических цифровых платформ в соответствии с частью 2 статьи 4 настоящего Федерального закона».

Как видно из определения, посреднической может быть признана только такая цифровая платформа, которая отвечает установленным критериям (в том числе дополнительно утверждаемым Правительством РФ) и которая **включена** в специальный *реестр посреднических цифровых платформ*¹.

¹ Допускается ситуация, когда посредническая цифровая платформа прекращает соответствовать установленным критериям, но всё ещё не исключена из реестра посреднических цифровых платформ. Согласно нормам 289-ФЗ такая цифровая платформа будет считаться посреднической до тех пор, пока в установленном порядке не исключена из такого реестра.

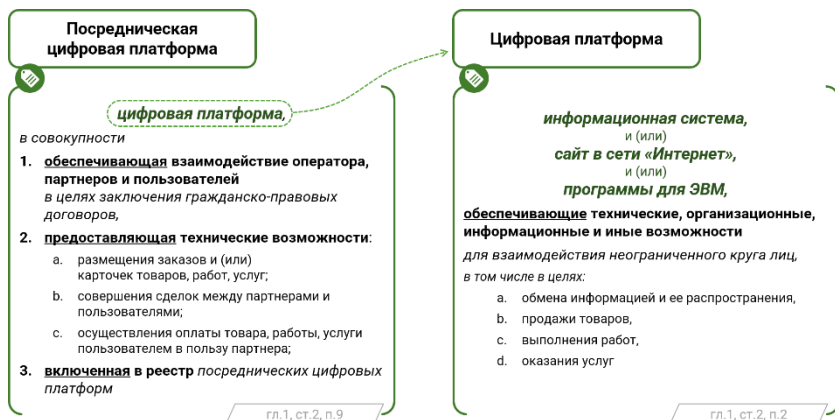


Рисунок 8. Понятие посреднической цифровой платформы.

Термин «платформенная экономика» в 289-ФЗ [ст.2, п.1] опирается на понятие «цифровая платформа»:

«Платформенная экономика – совокупность организационных и имущественных отношений, складывающихся в результате взаимодействия неограниченного круга лиц **посредством цифровых платформ** для осуществления предпринимательской деятельности или в иных целях, в том числе не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности».

Следует учитывать, что 289-ФЗ вводит различие между **владельцем** и **оператором** цифровой платформы. Это связано прежде всего с тем, что лицо, которое организует

работу цифровой платформы и управляет ею, и лицо, которое владеет цифровой платформой на законных правах и распоряжается ею как неким активом, на практике довольно часто являются разными юридическими лицами.

Здесь проявляется характерная особенность цифровой экономики и последствия цифровой трансформации бизнеса, когда можно сущностно выделить сам цифровой бизнес (бизнес-модель) *владельца* и технологическое решение, которое реализует на практике такой бизнес и которое управляется *оператором*. В подтверждение этого в 289-ФЗ при определении понятия «оператор посреднической цифровой платформы» упоминается *договор об эксплуатации посреднической цифровой платформы*, который регулирует отношения между владельцем и оператором.

В обязанности владельца цифровой платформы вменяется [ст.4, ч.1]:

1. обеспечение равного и беспрепятственного доступа неограниченного круга лиц к цифровой платформе;
2. обеспечение доступа и возможности ознакомления с правилами пользования цифровой платформой;
3. недопущение создания на цифровой платформе дискриминационных условий;
4. размещение на цифровой платформе адреса электронной почты и контактных данных для направления юридически значимых сообщений;

5. соблюдение требований законодательства:

- недопущение использования цифровой платформы в целях:
 - *совершения уголовно наказуемых деяний,*
 - *разглашения сведений, составляющих государственную или иную охраняемую законом тайну,*
 - *распространения материалов, содержащих публичные призывы к осуществлению террористической деятельности или публично оправдывающих терроризм,*
 - *распространения других экстремистских материалов и материалов, пропагандирующих порнографию, насилие и жестокость,*
 - *размещения информации, содержащей нецензурную брань;*
- недопущение распространения информации с целью опорочить гражданина или отдельные категории граждан;
- соблюдение прав и законных интересов граждан и организаций, в том числе защита чести, достоинства и деловой репутации граждан, деловой репутации организаций;
- защита сведений, содержащихся на цифровой платформе и обрабатываемых с ее использованием, в соответствии с требованиями законодательства об информации, информационных технологиях, о защите информации и о персональных данных;
- предоставление доступа к возмездным услугам, влияющим на поисковую выдачу всем партнерам и владельцам ПВЗ на равных условиях [ст.10, ч.1];

- недопущение несоблюдения критериев сортировки, примененных пользователем к поисковой выдаче, если иное не установлено законодательством [ст.10, ч.2].

Оператор в интересах и по указанию владельца цифровой платформы должен принимать на себя соответствующие обязанности (что может быть оговорено в рамках заключаемого договора об эксплуатации посреднической цифровой платформы). При этом особая или дополнительная ответственность владельца цифровой платформы за несоблюдение перечисленных обязанностей в настоящее время не предполагается – за исключением той ответственности, что уже предусмотрена действующими нормативно-правовыми актами для физических и юридических лиц в отношении нарушения требований соответствующего законодательства.

Другой немаловажный момент, который встречается во вводимых 289-ФЗ понятиях – это выбор термина ***партнеры*** в отношении тех продавцов, подрядчиков и исполнителей, которые реализуют соответственно свои товары, работы и услуги посредством цифровой платформы. Согласно определениям, *такие партнеры* заключают с оператором гражданско-правовые договоры и продают товары, выполняют работы, оказывают услуги пользователям-заказчикам цифровой платформы. При этом владелец ПВЗ не считается партнером оператора цифровой платформы, а считается участником логистической инфраструктуры.

Реестр посреднических цифровых платформ

В соответствии с регуляторными нормами 289-ФЗ, цифровая платформа считается посреднической, если она отвечает определенным критериям. Критерии, установленные непосредственно в тексте Федерального закона, можно считать основными – они указаны в статье 2, пункт 9 (см. критериальное ограничение сферы применения закона). Критерии, которые Правительство РФ вправе определить отдельным постановлением названы *дополнительными*.

Тип платформы	Критерий	Описание	№
Цифровая платформа	Технологический	для взаимодействия участников экономических отношений разработана и применяется: --> информационная система и/или --> сайт, доступный в сети Интернет и/или --> компьютерная программа (приложение)	1
	Экономический	предназначена неограниченному кругу лиц для: --> обмена (распространения) экономической информацией и/или --> продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг	2
Посредническая цифровая платформа	Транзакционный	обеспечивает взаимодействие оператора, партнеров и пользователей (заказчиков) в целях заключения торговых и(или) сервисных сделок	3
	Информационный	предоставляет технические возможности размещения информации о товарах, работах и услугах и(или) о заказах	4
	Контрактный	предоставляет технические возможности совершения сделок (дистанционного заключения контрактов)	5
	Финансовый	предоставляет технические возможности оплаты товара, работы, услуги пользователем (заказчиком) в пользу партнера	6
	Посещаемости	в среднем за сутки посещает не менее 100 тысяч человек	7
	Значимости	верно одно из условий: --> не менее 10 тысяч поставщиков совершило хотя бы одну сделку за год или --> общий объем сделок за год превысил 50 млрд руб.	8

Рисунок 9. Критерии посреднической цифровой платформы.

Однако для целей 289-ФЗ цифровая платформа – что существенно – признается посреднической только после

включения её в специальный реестр посреднических цифровых платформ (далее – Реестр).

Ведение Реестра регулируется отдельным постановлением Правительства РФ №504 от 30.04.2026 и осуществляется уполномоченным федеральным органом исполнительной власти. В соответствии с текстом данного постановления Правительства РФ «Об утверждении Правил формирования и ведения реестра посреднических цифровых платформ»:

- Минэкономразвития России ведет Реестр;
- **до 2 ноября 2026 г.** Реестр формируется и размещается на официальном сайте¹ Минэкономразвития РФ;
- **с 2027 г.** производится **ежегодная актуализация до 1 июля** сведений, содержащихся в Реестре.

Формально установленный срок первой публикации Реестра означает, что фактическое применение норм закона 289-ФЗ в отношении владельцев и операторов посреднических цифровых платформ могло быть отсрочено до 2 ноября 2026, при сроке вступления в силу Федерального закона №289-ФЗ от 31.07.2025 с 1 октября 2026 года. Ведь до публикации Реестра ни одна цифровая

¹ Реестр посреднических цифровых платформ: <https://platform.economy.gov.ru> (см. приложение 6 к настоящему аналитическому обзору).

Федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный на ведение реестра посреднических цифровых платформ



Минэкономразвития РФ

Формирование и размещение реестра на официальном сайте в сети «Интернет»



до 02 ноября 2026 года

Выявление цифровых платформ для включения их в реестр посреднических и актуализация сведений, содержащихся в таком реестре



с 2027 года

далее – ежегодно до 1 июля

В реестр включается следующая информация о посреднической цифровой платформе:

Код	Сведения	Публикуется
а	Порядковый номер записи	ДА
б	Дата включения цифровой платформы в реестр	ДА
в	Основание включения цифровой платформы в реестр	ДА
г	Наименование цифровой платформы	ДА
д	Доменное имя и (или) сетевой адрес	ДА
е	Сведения об операторе цифровой платформы	ДА
ж	Информация о соответствии критериям 289-ФЗ	НЕТ
з	Информация о соответствии дополнительным критериям	НЕТ
и	Дата внесения изменений или аннулирования записи	ДА

Рисунок 11. Ведение Реестра посреднических цифровых платформ.

Правила формирования и ведения реестра посреднических цифровых платформ, которые утверждены вышеуказанным постановлением, в том числе предусматривают:

1. Включение цифровой платформы в Реестр может осуществляться как **по решению уполномоченного органа** на основании собранной информации, так и **на основании заявления** о включении цифровой платформы в Реестр, которое направляет владелец или оператор цифровой платформы;
2. **В Реестр включаются следующие сведения:**
 - *Порядковый номер записи;*
 - *Дата включения;*
 - *Основание включения;*
 - *Наименование цифровой платформы;*
 - *Доменное имя и сетевой адрес;*
 - *Сведения об операторе цифровой платформы;*

- *Информация о соответствии критериям 289-ФЗ;*
 - *Информация о соответствии дополнительным критериям;*
 - *Дата внесения изменений или дата аннулирования записи.*
3. **Выявление цифровых платформ с целью включения сведений в Реестр** осуществляется уполномоченным органом не реже 1 раза в год.
4. Порядок включения цифровой платформы в Реестр предполагает **получение сведений уполномоченным органом от:**
- *Федеральной антимонопольной службы;*
 - *Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций;*
 - *Федеральной налоговой службы;*
 - *иных государственных органов в целях уточнения сведений, включаемых в Реестр.*
5. **Оператор обязан уведомить уполномоченный орган об изменении сведений**, содержащихся в Реестре, **в течение 5 рабочих дней** со дня таких изменений одним из установленных способов.

Договор с оператором

Согласно нормам 289-ФЗ взаимодействие оператора с партнером или владельцем ПВЗ может осуществляться только на основании договора между сторонами.

Особенности заключения договора между оператором и партнером или владельцем ПВЗ следующие:

- договор между оператором и партнером или владельцем ПВЗ является обязательным;
- предоставление партнеру или владельцу ПВЗ технических возможностей для осуществления прав и исполнения обязанностей (в т. ч. доступа к ЛК при наличии) осуществляется на основании договора;
- оператор обеспечивает заключение договора в электронном виде на посреднической цифровой платформе;
- перед заключением договора оператор обязан проверить сведения о потенциальном контрагенте (в т. ч. с помощью единого государственного реестра юридических лиц, единого государственного реестра индивидуальных предпринимателей, единой системы идентификации и аутентификации или иными установленными способами)¹;
- оператор обязан разместить договор с указанием периода его действия в сети Интернет или в личном кабинете и предоставить доступ контрагенту к действующему или утратившему силу договору².

Нормами 289-ФЗ разрешается одностороннее изменение оператором договора с партнером или

¹ Перечень сведений подлежащих обязательной проверки и способы проверки регулирует Правительство РФ.

² Доступ предоставляется в течение сроков хранения таких документов, устанавливаемых в соответствии с законодательством об архивном деле, но не менее 3-х лет.

владельцем ПВЗ. Однако есть ряд условий относительно уведомления об этом контрагента.

Устанавливается перечень значимых односторонних изменений, которые требуют *направления обязательного уведомления партнеру или владельцу ПВЗ не менее чем за 45 дней до дня вступления такого изменения в силу:*

1. Изменение мер ответственности, предусмотренных договором;
2. Увеличение и (или) изменение порядка определения размера вознаграждения оператора за услуги, оказываемые партнеру или владельцу ПВЗ;
3. Снижение и (или) изменение порядка определения размера вознаграждения владельца ПВЗ;
4. Изменение условий приемки, хранения, доставки, выдачи, отправления и (или) возврата товара.

В остальных случаях одностороннего изменения оператором договора с партнером или владельцем ПВЗ *требуется направление обязательного уведомления не менее чем за 15 дней до дня вступления такого изменения в силу.*

Однако у оператора есть право не соблюдать сроки направления уведомления, если:

1. Изменение направлено на улучшение положения партнера, владельца ПВЗ;
2. Изменение осуществляется в силу необходимости приведения существенных условий договора в соответствие с законодательством;

3. Изменение, влекущее за собой последствия, предусматривающие уведомление в 45-дневный срок, осуществляется с учетом требований, установленных антимонопольными законами и актами;
4. Изменение осуществляется на основании вступившего в законную силу решения суда.



Рисунок 12. Изменение договора между оператором и партнером.

Договор между оператором и партнером или владельцем ПВЗ должен включать:

- требования к партнеру или владельцу ПВЗ;

- порядок обмена юридически значимыми сообщениями *(в т. ч. путем их размещения в ЛК или иным способом, позволяющим получить обратную связь)*;
- исчерпывающий перечень применяемых к контрагентам мер ответственности, основания и порядок их применения;
- порядок обжалования решений и действий (бездействия) оператора в рамках системы досудебного рассмотрения жалоб (разрешения споров) с указанием срока и процедуры их рассмотрения;
- порядок разрешения споров в случае недостижения согласия между оператором и партнером или владельцем ПВЗ *(в т. ч. порядок направления партнером сведений, необходимых для принятия решения по жалобе)*;
- порядок продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг *(в т. ч. порядок и условия приостановления или прекращения принятия заказов исполнителем, порядок определения продолжительности выполнения работ, оказания услуг с использованием посреднической цифровой платформы)*;
- основания ограничения или прекращения размещения информации о товаре, работе, услуге *(кроме установленных статьей 1, частью 1, пунктами 1 и 2)*;
- основания ограничения доступа к техническим возможностям (к личному кабинету) для осуществления прав и исполнения обязанностей партнера (продавца, подрядчика, исполнителя) или владельца ПВЗ;
- порядок осуществления взаиморасчетов, включая порядок определения срока платежей;
- порядок предоставления партнеру или владельцу ПВЗ доступа к информации о формировании и об изменениях

- рейтингов, а также о последствиях при определенных значениях рейтингов;
- порядок доступа к информации о ранжировании результатов поисковой выдачи и об основаниях изменения положения карточки товара, работы, услуги в ней;
 - порядок установления и изменения партнерами цены товара, работы, услуги, включая срок вступления такого изменения в силу;
 - порядок определения размера вознаграждения оператора за оказание услуг партнеру или владельцу ПВЗ;
 - порядок и условия установления скидок на предлагаемые товары, работы и услуги, в т. ч. за счет партнера (*а также форма получения согласия на снижение цены товара оператором за счет партнера*);
 - порядок и условия направления оператором уведомлений партнеру о намерении снизить цену на товары, в отношении которых данным партнером уже установлен запрет на продажу со скидкой за его счет;
 - состав, порядок и способ предоставления партнеру или владельцу ПВЗ актов сверки взаиморасчетов и иных документов, связанных с формированием таких актов – *в срок до 7 рабочих дней по требованию*;
 - состав и порядок актуализации, способ предоставления актов сверки взаиморасчетов и иных документов, связанных с их формированием – *не реже 1 раза в месяц*.

Следует отметить, что, кроме договора между оператором и партнером или владельцем ПВЗ,

Федеральный закон 289-ФЗ предусматривает другой документ, который регулирует соответствующие отношения – *правила пользования цифровой платформой* (см. ст.4, ч.1, п.1 и ст.2, п.17). При этом прямых указаний об обязательности подобных правил закон не содержит – исключения составляют специальные правила взаимодействия оператора с владельцем ПВЗ при обороте товаров (см. ст.19, ч.2). Однако учитывая существенность для сторон и возможные правовые последствия, ***правила пользования цифровой платформой необходимо связать с договором***: оговорить их наличие, состав и применение, либо сделать неотъемлемой его частью (обязательным приложением).

Проверка сведений о партнере

Оператор не вправе заключать договор с партнером или владельцем ПВЗ без проверки сведений по перечню и в порядке, установленным Правительством РФ.

Без заключения соответствующего договора оператор не вправе предоставлять доступ партнеру или владельцу ПВЗ к техническим возможностям посреднической цифровой платформы для соответствующей реализации прав и исполнения обязанностей продавца, подрядчика, исполнителя, владельца ПВЗ.

Примечание. В случае включения цифровой платформы в Реестр посреднических цифровых платформ оператор обязан провести проверку сведений обо всех партнерах¹.



Рисунок 13. Проверка потенциального партнера, владельца ПВЗ.

Постановление Правительства РФ №768 от 20.06.2026 об утверждении перечня и порядка проверки оператором сведений о лице, имеющем намерение стать партнером или владельцем ПВЗ, при заключении договора с таким лицом, определяет следующие особенности:

- заявитель предоставляет сведения в порядке, определяемом оператором;

¹ Согласно предлагаемым изменениям в 289-ФЗ (см. приложение 7), оператор должен будет обеспечить проведение проверки сведений о партнерах в течение 3 месяцев со дня включения посреднической цифровой платформы в соответствующий реестр.

- оператор обязан обеспечить возможность предоставления заявителем сведений в электронной форме на посреднической цифровой платформе;
- оператор обязан довести до заявителя порядок предоставления сведений посредством размещения на посреднической цифровой платформе или иным путем, позволяющим получить подтверждение о получении такого порядка;
- проверка предоставленных заявителем сведений осуществляется в два этапа:
 1. *проверка факта предоставления сведений от имени заявителя;*
 2. *проверка соответствия сведений, предоставленных заявителем;*
- проверка осуществляется одним из предусмотренных способов (см. далее способы проверки сведений заявителя);
- по результатам проверки сведений о заявителе оператор принимает одно из следующих решений:
 - * **о прохождении проверки** – *сведения полные и достоверные;*
 - * **о непрохождении проверки** – *сведения неполные и/или достоверность сведений не подтверждена;*
- оператор в течение 1 раб. дня, следующего за днем завершения проверки, направляет заявителю решение с результатами – электронный документ, подписанный с использованием усиленной квалифицированной электронной подписи (далее – УКЭП), размещаемый на посреднической цифровой платформе или направляемый заявителю иным способом;

- оператор не вправе ограничить право заявителя на прохождение повторной проверки сведений о нем.

Перечень сведений, подлежащих проверке¹ оператором в отношении партнера или владельца ПВЗ:

юридическое лицо:

1. полное и сокращенное (при наличии) наименование;
2. адрес в пределах места нахождения;
3. идентификационный номер налогоплательщика;
4. основной государственный регистрационный номер;
5. код причины постановки на учет.

индивидуальный предприниматель:

1. фамилия, имя, отчество (при наличии);
2. основной государственный регистрационный номер индивидуального предпринимателя;
3. идентификационный номер налогоплательщика.

самозанятый (№422-ФЗ от 27.11.2018):

1. фамилия, имя, отчество (при наличии);
2. идентификационный номер налогоплательщика;
3. информация о применении специального налогового режима.

¹ За исключением иностранных юридических лиц и иностранных организаций, не являющихся юридическими лицами.

(а)	(б)	(в)	(г), (д)
сведения предоставлены в форме электронного документа с использованием УКЭП	сведения предоставлены в форме электронного документа с простой ЭП путем перевода денежных средств на указанный оператором банковский счет	сведения предоставлены непосредственно через посредническую цифровую платформу пользователем, прошедшим допустимую авторизацию	прохождение заявителем идентификации и аутентификации заявитель является субъектом МСП
5 рабочих дней	5 рабочих дней	5 рабочих дней	1 календарный день
проверка факта предоставления сведений пройдена, если верно следующее:			
<ul style="list-style-type: none">✓ оператор электронной подписи подтверждает её действительность и принадлежность подписавшему лицу;✓ подтверждены полномочия лица, подписавшего электронный документ (если подписание было осуществлено лицом, уполномоченным заявителем).	<ul style="list-style-type: none">✓ подтверждается факт формирования электронной подписи заявителем (т.е. установлено соответствие ИНН заявителя и ИНН лица, осуществившего платеж).	<ul style="list-style-type: none">✓ в отношении ЮЛ при соответствии ИНН лица, прошедшего авторизацию, и ИНН лица, действующего без доверенности от ЮЛ, которое указано в ЕГРЮЛ;✓ в отношении ИП или самозанятого при условии соответствия ИНН заявителя и ИНН лица, прошедшего авторизацию.	<ul style="list-style-type: none">✓ сведения о заявителе предоставляются оператору при прохождении идентификации и аутентификации в допустимой информационной системе:<ul style="list-style-type: none">• ЕСИА;• отвечающей требованиям законодательства;• цифровая платформа МСП;
проверка соответствия сведений пройдена, если сведения соответствуют размещенным:			
для юридического лица для индивидуального предпринимателя для самозанятого	в ЕГРЮЛ в ЕГРИП на публичном сервисе проверки статуса налогоплательщика налога на профессиональный доход		<ul style="list-style-type: none">✓ проверка факта предоставления сведений и проверка соответствия сведений пройдены, если оператору предоставлены все требуемые сведения.

Рисунок 14. Допустимые способы проверки сведений заявителя.

Допустимые способы проверки оператором сведений в отношении партнера или владельца ПВЗ – в зависимости от того, как заявитель предоставляет сведения:

а) сведения предоставлены в форме электронного документа, подписанного с использованием УКЭП (ЮЛ, ИП, самозанятым или законным представителем):

- срок проверки 5 рабочих дней;
- проверка факта предоставления сведений пройдена, если:
 1. оператор электронной подписи подтверждает её действительность и принадлежность подписавшему лицу;
 2. подтверждены полномочия лица, подписавшего электронный документ (если подписание было осуществлено лицом, уполномоченным заявителем);

- проверка соответствия сведений пройдена, если предоставленные сведения соответствуют:
 1. **в отношении ЮЛ** – размещенным в ЕГРЮЛ;
 2. **в отношении ИП** – размещенным в ЕГРИП;
 3. **в отношении самозанятого** – размещенным на публичном сервисе для проверки статуса налогоплательщика налога на проф. доход.

б) сведения предоставлены в форме электронного документа, подписанного с использованием простой ЭП, путем перевода денежных средств на указанный банковский счет¹, что позволяет оператору определить ИНН заявителя, а в отношении ИП или самозанятого – фамилию, имя и отчество:

- срок проверки 5 рабочих дней;
- проверка факта предоставления сведений пройдена, если:
 1. *подтверждается факт формирования электронной подписи заявителем: установлено, что ИНН лица, осуществившего платеж, идентичен ИНН заявителя;*
- проверка соответствия сведений пройдена, если предоставленные сведения соответствуют:
 1. **в отношении ЮЛ** – размещенным в ЕГРЮЛ;
 2. **в отношении ИП** – размещенным в ЕГРИП;

¹ Денежные средства заявителя подлежат возврату заявителю в течение 6 рабочих дней или могут быть использованы им в последующем при осуществлении предпринимательской деятельности с использованием соответствующей посреднической цифровой платформы.

3. ***в отношении самозанятого** – размещенным на публичном сервисе для проверки статуса налогоплательщика налога на проф. доход.*

в) сведения предоставлены непосредственно с использованием посреднической цифровой платформы, пользователем (лицом, действующим без доверенности от имени ЮЛ, ИП, или самозанятым), который прошел авторизацию на цифровой платформе с использованием информационной системы¹, обеспечивающей допустимую авторизацию:

- срок проверки 5 рабочих дней;
- проверка факта предоставления сведений пройдена, если:
 1. ***в отношении ЮЛ** если ИНН лица, прошедшего авторизацию, идентичен ИНН лица, действующего без доверенности от ЮЛ, и оно указано в ЕГРЮЛ;*
 2. ***в отношении ИП или самозанятого** если ИНН лица, прошедшего авторизацию, идентичен ИНН заявителя;*
- проверка соответствия сведений пройдена, если предоставленные сведения соответствуют:
 1. ***в отношении ЮЛ** – размещенным в ЕГРЮЛ;*
 2. ***в отношении ИП** – размещенным в ЕГРИП;*

¹ Информационная система должна соответствовать требованиям ст.8, ч.10, п.4 №149-ФЗ от 27.07.2006 «Об информации, информационных технологиях и о защите информации».

3. *в отношении самозанятого – размещенным на публичном сервисе для проверки статуса налогоплательщика налога на проф. доход.*

г) получение и проверка сведений заявителя с использованием систем идентификации и аутентификации:

- срок проверки 1 календарный день;
- допустимые системы:
 1. ЕСИА;
 2. система, отвечающая требованиям законодательства РФ об информации, информационных технологиях и о защите информации¹;
- сведения о заявителе предоставляются оператору при прохождении идентификации и аутентификации в соответствующей информационной системе;
- проверка факта предоставления сведений и проверка соответствия сведений пройдены, если оператору предоставлены все требуемые сведения.

д) сведения предоставлены заявителем, который является субъектом малого и среднего предпринимательства:

- срок проверки 1 календарный день;

¹ См. ст. 16 №149-ФЗ от 27.07.2006 «Об информации, информационных технологиях и о защите информации».

- сведения о заявителе проверяются путем получения необходимой информации с использованием *цифровой платформы субъектов МСП*¹;
- требуется наличие согласия заявителя и прохождение его идентификации и аутентификации посредством ЕСИА на соответствующей *цифровой платформе субъектов МСП*;
- проверка факта предоставления и соответствия сведений пройдена, если оператору предоставлены все требуемые сведения.

Карточка товара, работы, услуги

Карточка товара, работы, услуги – это способ и формат предоставления пользователям обязательных и дополнительных сведений о предмете сделки, включая информацию об особенностях её заключения.

В тексте 289-ФЗ преимущественно используется сокращение: *карточка товара* – указание на работу или услугу отсутствует, что соответствует вводимому понятию «карточка товара, работы, услуги» в пункте 15 статьи 2. При этом нормы Федерального закона (ст.7, ст.13) изложены таким образом, что складывается впечатление об исключительной их применимости к размещению только

¹ Информационная система, созданная в рамках федерального проекта «Создание Цифровой платформы с механизмом адресного подбора и возможностью дистанционного получения мер поддержки и специальных сервисов субъектами МСП и самозанятыми гражданами» (паспорт федерального проекта утвержден в марте 2021 г. Министерством экономического развития РФ).

информации о товаре, а не о работе или об услуге. Однако учитывая совокупно положения 289-ФЗ, такой вывод будет некорректен.

Правила и порядок подготовки, проверки и публикации сведений (обязательных и дополнительных) о работе или об услуге аналогичны тем правилам и порядку, что применяются к сведениям о товаре¹. На практике важно различать размещение информации о товаре:

обособленное (на отдельной странице, включаемой в каталог товаров, работ, услуг посреднической цифровой платформы) и

в поисковой выдаче (информационный блок, включаемый в страницу с результатами запроса пользователя).

Этот момент полезно отразить, по крайней мере, в правилах пользования цифровой платформой, предупреждая регулятора, партнера и потребителя о том, что обязательные условия 289-ФЗ в отношении карточки товара, работы, услуги относятся к отдельной странице с описанием соответствующего предмета сделки, но не к кратким сведениям, которые отображаются списком или таблицей в ответ на поиск по запросу и параметрам.

¹ В связи с этим, в настоящем аналитическом обзоре преимущественно применяется полное наименование: *карточка товара, работы, услуги*.

Правила и порядок размещения карточки товара, работы, услуги определяются в 289-ФЗ:

- оператор обеспечивает партнеру техническую возможность размещения в карточке товара, работы, услуги всей требуемой информации;
- оператор осуществляет проверку¹ размещаемой информации в карточке товара, работы, услуги;
- оператор не допускает к размещению или блокирует размещение карточки товара, работы, услуги, если:
 1. *предлагаются товары, изъятые из оборота;*
 2. *предлагаются пестициды и агрохимикаты, не прошедшие госрегистрацию, но подлежащие такой регистрации;*
 3. *предлагаются биологически активные добавки, не прошедшие госрегистрацию специализированной пищевой продукции, но подлежащие такой регистрации;*
 4. *предлагаются лекарственные препараты и медицинские изделия, не прошедшие регистрацию, но подлежащие такой регистрации;*
 5. *предлагается товар, подлежащий обязательному подтверждению соответствия требованиям о техническом регулировании (№184-ФЗ от 27.12.2002), без указания такого подтверждения;*
 6. *предлагается товар, подлежащий госрегистрации в соответствии с требованиями о санитарно-*

¹ Перечень сведений подлежащих обязательной проверки и способы проверки регулирует Правительство РФ.

- эпидемиологическом благополучии (№52-ФЗ от 30.03.1999), без указания такого подтверждения;*
7. *предлагается товар, подлежащий маркировке (№381-ФЗ от 28.12.2009, а также законами об обращении лекарственных средств, о драгоценных металлах и драгоценных камнях), без указания информации об исполнении соответствующих требований;*
8. *предлагается товар, подлежащий обязательной маркировке средствами идентификации (№381-ФЗ от 28.12.2009), партнером, который не зарегистрирован в соответствующей ГИС;*
- партнер вправе самостоятельно прекратить размещение своей карточки товара, работы, услуги или ограничить доступ к ней;
 - правообладатель исключительного права на результат интеллектуальной деятельности или на средство индивидуализации при обнаружении нарушения его прав и законных интересов может обратиться к оператору с заявлением о прекращении размещения соответствующей информации¹.

Карточка товара, работы, услуги должна включать следующую информацию:

- о разрешениях, лицензиях, сертификатах или иных документах, имеющихся у партнера и необходимых для

¹ Утвержденное постановление Правительства РФ №821 от 02.07.2026 предусматривает (см. раздел IX постановления) процедуру подтверждения права на использование товарного знака.

- выполнения предлагаемых работ, оказания предлагаемых услуг;
- об обязательном или о добровольном подтверждении соответствия предлагаемых товаров требованиям ЕАЭС (№184-ФЗ от 27.12.2002 о техническом регулировании) путем размещения ссылки на запись о сертификате соответствия и (или) декларации о соответствии в реестре;
 - о том, что предлагаемый товар подлежит маркировке средствами идентификации и об исполнении таких требований по маркировке, в случае если они установлены (№381-ФЗ от 28.12.2009, а также законами об обращении лекарственных средств, о драгоценных металлах и драгоценных камнях);
 - о госрегистрации предлагаемых товаров в соответствии с актами ЕАЭС (№52-ФЗ от 30.03.1999 о санитарно-эпидемиологическом благополучии) путем размещения ссылки на запись о свидетельстве госрегистрации продукции в едином реестре;
 - о возможности приобретения товаров, работ, услуг с использованием электронного сертификата (№491-ФЗ от 30.12.2020);
 - о том, что оператор не является продавцом предлагаемого товара, исполнителем предлагаемых работ, услуг и не заключает с пользователем соответствующий договор – исключая случаи продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг от своего имени;
 - о том, что товары, работы, услуги предлагаются иностранным партнером, и об особенностях

- взаимодействия с ним (если товар, работу, услугу предлагает иностранный партнер);
- о том, что партнер зарегистрирован в государственной системе мониторинга за оборотом товаров, подлежащих обязательной маркировке средствами идентификации (если для товара установлено такое требование);

Правительство РФ вправе установить иные требования к содержанию и порядку публикации карточки товара, работы, услуги, в т. ч. требования, без соблюдения которых оператор не вправе допускать размещение такой карточки на посреднической цифровой платформе.

Проверка карточки товара, работы, услуги

Оператор не вправе допускать размещение карточки товара, работы, услуги на посреднической цифровой платформе без проверки требований и правил публикации сведений о товаре, работе, услуге, которые установлены 289-ФЗ и иными нормативными актами, в том числе постановлениями Правительства РФ¹.

При первичном размещении карточки или при внесении в неё изменений оператор определяет необходимость проведения одной или нескольких специальных проверок соответствующих сведений.

¹ Постановление Правительства РФ №821 от 02.07.2026.

Проверка информации осуществляется оператором **в течение 3 рабочих дней** со дня предоставления партнером информации, необходимой для осуществления специальной проверки. В случае внесения изменений в информацию, содержащуюся в размещаемой на посреднической цифровой платформе карточке, оператор прекращает размещение такой карточки товара и не вправе допускать ее к дальнейшему размещению без проведения ее проверки.



Рисунок 15. Проверка карточки товара, работы, услуги.

Необходимость осуществления проверки карточки товара, работы, услуги определяется оператором на основании сведений о товаре, предоставляемых партнером по коду единой ТН ВЭД и/или по коду ОКПД 2.

В случае отсутствия требований, применимых к соответствующей карточке товара, работы, услуги, оператор вправе допустить сведения к размещению на посреднической цифровой платформе без ее специальной проверки.

Результат проверки считается положительным, и оператор вправе допустить карточку товара, работы, услуги к публикации, если содержащиеся в ней сведения соответствуют одновременно всем применимым требованиям, предусмотренным ч.2 ст.7 289-ФЗ.

1	ФГИС в области аккредитации	Операторы ГИС обеспечивают техническую возможность подключения операторов ПЦП посредством API
2	ГИС мониторинга за оборотом товаров, подлежащих обязательной маркировке	
3	Система мониторинга движения лекарственных препаратов для медицинского применения	
4	ГИС в сфере контроля за оборотом драгоценных металлов, драгоценных камней и изделий из них	
5	Госреестр медицинских изделий и организаций, осуществляющих их производство	
6	Госреестр лекарственных средств для медицинского применения	
7	Реестр пестицидов и агрохимикатов	При отсутствии технической возможности автоматизированной проверки требуемых сведений, операторы ГИС размещают такие сведения в формате открытых данных с ежедневной актуализацией
8	Государственный реестр товарных знаков и знаков обслуживания	
9	Единый реестр ЕАЭС свидетельств о государственной регистрации продукции	
10	Единый реестр ЕАЭС выданных сертификатов соответствия и деклараций о соответствии	
11	Единый реестр ЕАЭС зарегистрированных лекарственных средств	
12	Единый реестр ЕАЭС зарегистрированных медицинских изделий	

Рисунок 16. Используемые ГИС для проверки сведений о товарах.

При непрохождении проверки карточки товара, работы, услуги оператор принимает решение о невозможности

публикации такой информации или о прекращении ее публикации на посреднической цифровой платформе. Оператор уведомляет об этом партнера в течение 1 рабочего дня (с указанием причин). Партнер вправе обновить содержащуюся в карточке товара, работы, услуги информацию и повторно направить ее для проверки. Оператор не вправе ограничить право партнера на прохождение повторной проверки публикуемой информации о товаре, работе, услуге.

В целях проверки информации о товаре, работе, услуге, размещенной на посреднической цифровой платформе, **оператор осуществляет мониторинг актуальности на предмет исполнения применимых требований не реже 1 раза в 10 рабочих дней** со дня допуска к размещению на цифровой платформе. При выявлении сведений о выводе товара из оборота по итогам такого мониторинга **оператор прекращает размещение соответствующей карточки товара**. Кроме того, при получении уведомления от одной из информационных систем (которые используются для проверки сведений) о приостановлении, прекращении (отмене) или возобновлении статуса регистрации товара либо о выводе из оборота или вводе в оборот товара, **оператор соответственно прекращает или возобновляет размещение карточки**.

Порядок проверки информации о товаре, работе, услуге предполагает использование разных ГИС (реестров) и

процедур в зависимости от установленных 289-ФЗ требований – всего предусмотрено 7 основных проверок и одна дополнительная в отношении:

- 1) *пестицидов и агрохимикатов;*
- 2) *лекарственных препаратов;*
- 3) *медицинских изделий;*
- 4) *товаров, подлежащих регистрации в соответствии с законами ЕАЭС и РФ о санитарно-эпидемиологическом благополучии;*
- 5) *биологически активных добавок;*
- 6) *товаров, подлежащих регистрации в соответствии с законами ЕАЭС и РФ о техническом регулировании;*
- 7) *товаров, подлежащих маркировке;*
- 8) *прав на использование товарного знака (дополнительная проверка).*

1) Проверка информации о продаже пестицидов и агрохимикатов, подлежащих государственной регистрации – *реестр пестицидов и агрохимикатов:*

- в карточке товара указываются:
 - ✓ *наименование пестицида, агрохимиката;*
 - ✓ ***номер государственной регистрации;***
 - ✓ ***дата государственной регистрации;***
 - ✓ *дата окончания срока действия государственной регистрации (при наличии);*
- оператор проверяет:

- ✓ *указанная в карточке информация о товаре соответствует сведениям, содержащимся в реестре;*
- ✓ *статус действия регистрации пестицида, агрохимиката допускает его оборот.*

2) Проверка информации о продаже лекарственных препаратов для медицинского применения, подлежащих регистрации – государственный реестр лекарственных средств и единый реестр лекарственных средств ЕАЭС:

- в карточке товара указываются:
 - ✓ *торговое наименование лекарственного препарата;*
 - ✓ *номер регистрационного удостоверения;*
 - ✓ *дата государственной регистрации;*
 - ✓ *срок действия регистрационного удостоверения лекарственного препарата (при наличии);*
- оператор проверяет:
 - ✓ *указанная в карточке информация о товаре соответствует сведениям, содержащимся в одном из реестров;*
 - ✓ *статус действия регистрации лекарственного препарата допускает его оборот.*

3) Проверка информации о продаже медицинских изделий, подлежащих регистрации – государственный реестр медицинских изделий и единый реестр медицинских изделий ЕАЭС:

- в карточке товара указываются:
 - ✓ *наименование медицинского изделия;*

- ✓ **регистрационный номер;**
- ✓ **дата государственной регистрации;**
- ✓ **срок действия регистрации (при наличии);**
- оператор проверяет:
 - ✓ *указанная в карточке информация о товаре соответствует сведениям, содержащимся в одном из реестров;*
 - ✓ *статус действия регистрации медицинского изделия допускает его оборот.*

4) Проверка информации о продаже товаров, подлежащих регистрации в соответствии с законами ЕАЭС и РФ о санитарно-эпидемиологическом благополучии – единый реестр свидетельств о государственной регистрации продукции ЕАЭС:

- в карточке товара указываются:
 - ✓ *наименование продукции;*
 - ✓ **регистрационный номер свидетельства о государственной регистрации продукции;**
 - ✓ **дата выдачи свидетельства;**
 - ✓ **ссылка на страницу сайта в сети, которая содержит запись о свидетельстве в реестре;**
- оператор проверяет:
 - ✓ *указанная в карточке информация о товаре соответствует сведениям о продукции, содержащимся в реестре;*
 - ✓ *ссылка на свидетельство о государственной регистрации продукции является активной и достоверной;*

- ✓ *статус действия регистрации продукции допускает её оборот.*

5) Проверка информации о продаже биологически активных добавок, подлежащих регистрации – единый реестр свидетельств о государственной регистрации продукции ЕАЭС:

- в карточке товара указываются:
 - ✓ *наименование продукции;*
 - ✓ *регистрационный номер свидетельства о государственной регистрации продукции;*
 - ✓ *дата выдачи свидетельства;*
 - ✓ *ссылка на страницу сайта в сети, которая содержит запись о свидетельстве в реестре;*
- оператор проверяет:
 - ✓ *указанная в карточке информация о товаре соответствует сведениям о продукции, содержащимся в реестре;*
 - ✓ *ссылка на свидетельство о государственной регистрации продукции является активной и достоверной;*
 - ✓ *статус действия регистрации продукции допускает её оборот.*

6) Проверка информации о продаже товаров, подлежащих регистрации в соответствии с законами ЕАЭС и РФ о техническом регулировании – реестр сертификатов соответствия и деклараций о соответствии, единый реестр сертификатов соответствия и деклараций о соответствии ЕАЭС:

- в карточке товара указываются:
 - ✓ *наименование продукции;*
 - ✓ ***регистрационный номер сертификата соответствия или декларации о соответствии;***
 - ✓ ***дата начала срока действия сертификата или декларации;***
 - ✓ *дата окончания срока действия сертификата или декларации (при наличии);*
 - ✓ *ссылка на страницу сайта в сети, которая содержит запись о сертификате или декларации в одном из реестров;*
 - ✓ *сведения об изготовителе товара: наименование, место нахождения, места осуществления деятельности по изготовлению продукции (из реестра):*
 - ✓ *группа продукции, к которой относится предлагаемый к продаже товар (из реестра при наличии):*
 - ✓ *информация об объекте сертификации (декларирования), позволяющая его идентифицировать (из реестра при наличии):*
- оператор проверяет:
 - ✓ *наименование товара в карточке соответствует наименованию продукции в одном из реестров;*
 - ✓ *коды ОКПД 2 и ТН ВЭД соответствуют сведениям о продукции, содержащимся в одном из реестров;*
 - ✓ *указанная в карточке информация о товаре соответствует сведениям о продукции, содержащимся в одном из реестров;*
 - ✓ *статус действия регистрации продукции допускает её оборот.*

7) Проверка информации о продаже товаров, подлежащих маркировке – ГИС мониторинга за оборотом товаров, подлежащих обязательной маркировке средствами идентификации (ГИС МТ), включая подсистему национального каталога маркированных товаров:

- **в карточке товара указываются:**
 - ✓ информация об исполнении требований к маркировке товара средствами идентификации (сведения о его вводе в гражданский оборот);
- дополнительно для ювелирных и других изделий из драгоценных металлов и (или) драгоценных камней указываются:
 - ✓ информация о нанесении на предлагаемые к продаже ювелирные и другие изделия из драгоценных металлов и (или) драгоценных камней двухмерного штрихового кода;
- дополнительно для лекарственного средства указываются:
 - ✓ номер и дата лицензии субъекта обращения лекарственных средств;
 - ✓ информация на упаковке лекарственных препаратов, соответствующая сведениям, содержащимся в системе мониторинга движения лекарственных препаратов для медицинского применения;
- **оператор проверяет:**
 - ✓ партнер с проверенным ИНН зарегистрирован как участник оборота товаров в ГИС МТ;
 - ✓ указанная в карточке информация о товаре соответствует сведениям из ГИС МТ;

- ✓ *подтверждается исполнение требований к маркировке предлагаемого товара средствами идентификации;*
- оператор проверяет в отношении лекарственного средства – система мониторинга движения лекарственных препаратов для медицинского применения (МДЛП) и единый реестр лицензий Росздравнадзора:
 - ✓ *партнер с проверенным ИНН зарегистрирован как субъект обращения лекарственных средств в МДЛП;*
 - ✓ *подтверждается наличие у партнера действующей лицензии на осуществление розничной торговли лекарственными препаратами;*
 - ✓ *подтверждается исполнение требований к маркировке предлагаемого лекарственного препарата средствами идентификации;*
- оператор проверяет дополнительно в отношении драгоценных металлов, драгоценных камней и изделий из них – государственная интегрированная информационная система в сфере контроля за оборотом драгоценных металлов, драгоценных камней и изделий из них (ГИИС ДМДК):
 - ✓ *партнер с проверенным ИНН зарегистрирован как участник оборота драгоценных металлов, драгоценных камней и изделий из них.*

8) Подтверждение права на использование товарного знака – государственный реестр товарных знаков (ГРТЗ):

- **особенность процедуры проверки – с момента, когда в карточке добавляется, изменяется или исключается информация о товарном знаке, оператор обязан:**

- ✓ в течение 3 часов прекратить размещение изображения (воспроизведения) товарного знака в карточке товара;
- ✓ в течение 3 рабочих дней провести проверку и подтвердить права на использование товарного знака;
- **в карточке товара указываются (при необходимости):**
 - ✓ информация о статусе партнера в качестве правообладателя товарного знака или лица, которому предоставлено право использования товарного знака;
 - ✓ номер государственной регистрации товарного знака, дата внесения записи о государственной регистрации товарного знака (для правообладателя);
 - ✓ номер государственной регистрации предоставления права использования товарного знака по договору, дата внесения записи о государственной регистрации предоставления права использования товарного знака по договору (для лица, которому предоставлено право использования товарного знака);
 - ✓ изображение (воспроизведение) соответствующего товарного знака, полученное из ГРТЗ (после проверки);
- **оператор проверяет – в отношении правообладателя:**
 - ✓ номер государственной регистрации товарного знака, дата внесения записи о государственной регистрации товарного знака в ГРТЗ;
 - ✓ сведения о правообладателе товарного знака, в том числе сведения о наименовании, месте нахождения и

адресе юридического лица с указанием названия страны или фамилии, имени, отчества (при наличии) гражданина, в соответствующей записи в ГРТЗ;

- **оператор проверяет – в отношении лица, которому предоставлено право использования товарного знака:**
 - ✓ *номер государственной регистрации предоставления права использования товарного знака по договору, дата внесения записи о предоставлении права использования товарного знака в ГРТЗ;*
 - ✓ *сведения о лице, которому предоставлено право использования товарного знака, в соответствующей записи в ГРТЗ.*

Взаимодействие с операторами государственных информационных систем (реестров), используемых оператором посреднической цифровой платформы при проверке карточек, определяется отдельным порядком, который предусматривает в том числе следующее:

- Минздрав, Минсельхоз, Росздравнадзор, Росаккредитация, Минфин обеспечивают размещение в открытом доступе правила взаимодействия с соответствующими ГИС (операторами которых они являются) до 01.09.2026 г.;
- оператор ГИС обеспечивает техническую возможность подключения оператора посреднической цифровой платформы к системе (реестру) для направления и получения содержащейся в ней информации;

- оператор ГИС, с которой отсутствует возможность информационного взаимодействия, информирует об этом оператора посреднической цифровой платформы, запросившего сведения, и уведомляет о способе получения им доступа к сведениям в целях осуществления обязательной проверки информации;
- оператор ГИС, на основании запроса на информационное взаимодействие, полученного от оператора посреднической цифровой платформы, не позднее одного рабочего дня, следующего за днем получения такого запроса:
 - *обеспечивает информационное взаимодействие для получения сведений;*
 - *предоставляет технические требования к получению сведений;*
- оператор посреднической цифровой платформы обеспечивает:
 - *сбор информации для проведения проверки;*
 - *взаимодействие посреднической цифровой платформы с ГИС (реестрами) посредством API либо получением размещаемой информации в форме открытых данных;*
 - *защиту полученной информации;*
 - *учет операций за последний год, осуществляемых при взаимодействии с ГИС (реестрами), с фиксацией размещения и изменения информации, точного времени совершения таких операций, содержания изменений и сведений о поставщиках информации;*
- **при размещении общедоступных сведений в формате открытых данных** операторы ГИС (реестров) **обеспечивают их ежедневную актуализацию (а при**

наличии технической возможности направляют оператору цифровой платформы уведомление об изменении указанных сведений).

Оператор должен учитывать, что проверка информации о товарах, работах и услугах, которая была размещена и опубликована партнерами до вступления в силу постановления Правительства РФ №821 от 02.07.2026, осуществляется в течение 180 дней¹ – т. е. ***регулятор отводит на проверку уже размещенных на посреднической цифровой платформе карточек товаров, работ, услуг 6 месяцев – ориентировочно с 01.10.2026² по 01.04.2027.***

Предоставление скидок

Вопрос регулирования скидок при продаже товаров на посреднической цифровой платформе в 289-ФЗ выделен в отдельную статью 9³. Но все её пункты посвящены только снижению оператором цены предлагаемого партнером товара *за счет самого партнера* – иные аспекты

¹ По аналогии следует ожидать, что оператор цифровой платформы, который в последующем будет включен в реестр посреднических цифровых платформ по собственному заявлению или в результате мониторинга Минэкономразвития, получит отсрочку в 6 месяцев для проведения проверки всех карточек товаров, работ, услуг.

² Постановление Правительства РФ №821 от 02.07.2026 вступает в силу через 90 дней после опубликования – 30.09.2026. Срок, отводимый на проверку ранее размещенных карточек, истекает через 180 дней – 29.03.2027.

³ Применяя аналогию закона, условия предоставления скидок, изложенные в статье 9 Федерального закона № 289-ФЗ, можно распространить также на цены работ и услуг, публикуемые на посреднической цифровой платформе.

предоставления скидок и манипулирования ценой товара в настоящее время не рассматриваются¹ – например, отсутствуют какие-либо правовые нормы, определяющие скидки в зависимости от условий сделок, средств платежа или особенностей логистики.



Рисунок 17. Скидки на товары.

Предоставление скидок на товары оператором за счет продавца должно отвечать следующим требованиям:

- снижение цены допускается в порядке и на условиях договора между оператором и партнером;

¹ Проект изменений в 289-ФЗ (см. приложение 7) предусматривает введение регулирования предоставления скидок за счет оператора.

- оператор направляет уведомление о намерении снизить цену товара не менее чем за 5 рабочих дней до даты предполагаемого снижения;
- оператор обязан получить предварительное согласие партнера по форме, установленной договором между оператором и партнером;
- партнер вправе установить (в личном кабинете или иначе) минимальную цену предлагаемого товара с указанием срока её действия и (или) количества товаров, на которые такая цена распространяется:
 - *это признается согласием на предоставление скидок оператором за счет продавца не ниже установленной минимальной цены,*
 - *не требуется уведомление партнера о снижении оператором цены товара за его счет в пределах установленной минимальной цены;*
- партнер вправе в любое время отказаться от выраженного согласия на снижение цены товара за его счет, договор купли-продажи которого не заключен;
- оператор обязан обеспечить партнеру возможность установить запрет на продажу товаров со снижением их цены за его счет;
- оператор не вправе направлять партнеру уведомления о намерении снизить цену на товары, в отношении которых данным партнером установлен запрет на продажу со снижением цены (если иное не предусмотрено договором или не установлено партнером);
- отсутствие согласия партнера на снижение цены товаров за его счет не может являться основанием для применения к нему мер ответственности или иного ущемления его интересов.

Меры ответственности и рассмотрение жалоб

Принципиальный аспект отношений оператора и партнеров, владельцев ПВЗ связан с определением и применением мер ответственности к одной из сторон по договору. Нормы 289-ФЗ предусматривают соответствующую реализацию прав, обязанностей и защиты интересов участников взаимодействия на посреднической цифровой платформе. При этом статьями 13 и 14 существенно ограничивается применение мер ответственности оператором посредством функционала цифровой платформы¹.

Допускается со стороны оператора:

в отношении партнера – ограничение или прекращение размещения карточки товара, работы или услуги;

в отношении партнера или владельца ПВЗ – ограничение доступа к соответствующему пользовательскому функционалу на цифровой платформе (функциональные возможности продавца, подрядчика, исполнителя и функциональные возможности владельца ПВЗ).

¹ Оператор, равно как и другие участники рассматриваемых отношений, вправе определять и применять иные общие меры ответственности или воздействия в рамках гражданско-правовых отношений и условий заключаемых договоров, если они не противоречат законодательству РФ.

Ограничить или прекратить размещать карточку товара, работы, услуги оператор может:

- 1) в целях обеспечения соблюдения установленных требований к размещению предложений о продаже товаров, о выполнении работ, об оказании услуг;
- 2) в целях обеспечения исполнения вступившего в законную силу решения суда, решения органа государственной власти;
- 3) по основаниям, предусмотренным договором между оператором и партнером.

Ограничить доступ партнера, владельца ПВЗ к техническим возможностям для реализации соответствующих прав и обязанностей продавца, подрядчика, исполнителя, владельца ПВЗ оператор может:

- 1) в целях обеспечения соблюдения законов РФ;
- 2) по основаниям, предусмотренным договором;
- 3) при самостоятельном обнаружении признаков и (или) факта неправомерного доступа третьих лиц к соответствующим техническим возможностям;
- 4) при получении запроса от партнера или владельца ПВЗ об обнаружении признаков и (или) факта неправомерного доступа третьих лиц к соответствующим техническим возможностям.



Рисунок 18. Ограничение доступа к личному кабинету.

В случае применения мер гражданско-правовой ответственности оператор должен направить партнеру или владельцу ПВЗ мотивированное уведомление в электронной форме и иным способом, если он предусмотрен договором. В уведомлении указываются нарушенные положения договора и (или) законодательства, а также иные основания применения мер ответственности. Срок направления уведомления:

- не позднее чем за 3 дня до применения мер;
- в день применения мер, если они связаны:
 1. с обеспечением соблюдения законодательства,
 2. с исполнением решения суда или решения органа госвласти,
 3. с устранением неправомерного доступа третьих лиц.

Если оператор ограничивает доступ партнеру, владельцу ПВЗ к техническим возможностям цифровой платформы, то он обязан сохранить им доступ:

- к действующему договору, а также к ранее действовавшим договорам;
- к актам сверки взаиморасчетов и документам, которые связаны с составлением таких актов;
- к системе досудебного рассмотрения жалоб (разрешения споров), в том числе для реализации права на направление оператору претензии в связи с ограничением доступа.

В случае устранения обстоятельств, послуживших основанием для применения оператором мер ответственности к партнеру, владельцу ПВЗ, они отменяются оператором в течение 48 часов с момента, когда последнему стало известно об устранении таких обстоятельств.

Оператор вправе окончательно прекратить доступ партнера, владельца ПВЗ к техническим возможностям по реализации прав, интересов и обязанностей продавца, подрядчика, исполнителя, владельца ПВЗ на посреднической цифровой платформе (удалить личный кабинет и всю информацию контрагента), если обстоятельства, послужившие основанием для ограничения доступа, не устранены в течение 90 дней со

дня уведомления (с момента, когда партнеру, владельцу ПВЗ стало известно об ограничении доступа).

При этом партнер, владелец ПВЗ может оспорить применение мер ответственности, а также возразить относительно иных действий или бездействия оператора. Для этих целей 289-ФЗ [ст. 14] предусматривает введение **системы досудебного рассмотрения жалоб (разрешения споров)** [далее – *система рассмотрения жалоб*]:

- система рассмотрения жалоб размещается оператором на посреднической цифровой платформе;
- **в обязательном порядке до обращения в суд** в рамках системы рассмотрения жалоб партнер или владелец ПВЗ предъявляет жалобу в электронной форме с приложением документов (сведений), указывающих на необоснованность действий (бездействия) оператора;
- оператор обязан обеспечить партнеру, владельцу ПВЗ возможность беспрепятственно использовать систему рассмотрения жалоб;
- ответ на жалобу направляется не позднее 15 дней со дня ее подачи через систему рассмотрения жалоб – ***оператор обязан отменить примененные им в отношении партнера или владельца ПВЗ меры в течение 48 часов с момента признания жалобы обоснованной.***

Порядок досудебного разрешения споров не используется в случае, если оператор применил меры ответственности в целях исполнения вступившего в

законную силу решения суда или решения органа государственной власти.



Рисунок 19. Рассмотрение жалоб оператором.

Правительство РФ вправе установить дополнительные требования к системе рассмотрения жалоб.

Исполнители – физические лица

Специальная третья глава 289-ФЗ посвящена вопросам регулирования взаимодействия операторов с партнерами-исполнителями, которые являются физическими лицами.

Вводимые в этой связи нормы права полезно разделить на три блока:

первый – определение партнера-исполнителя, который признается в целях рассматриваемого Федерального закона исполнителем, являющимся физическим лицом;

второй – права и обязанности исполнителя, являющегося физическим лицом;

третий – права и обязанности оператора в отношении исполнителя, являющегося физическим лицом.

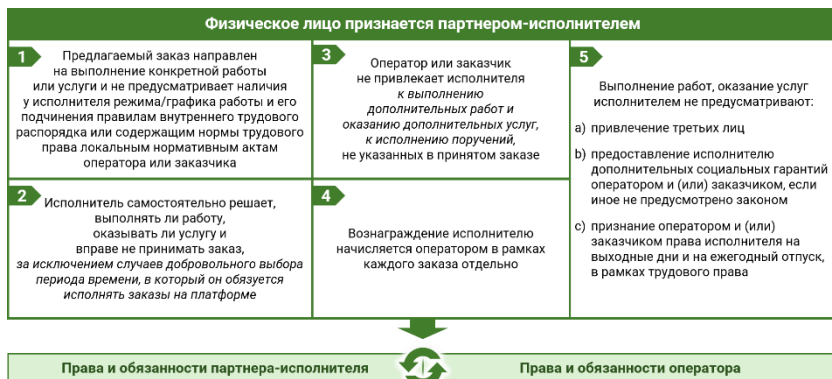


Рисунок 20. Признание физического лица партнером-исполнителем.

Исполнителем, являющимся физическим лицом (далее – исполнитель), для целей регулирования 289-ФЗ

признается индивидуальный предприниматель или физическое лицо, применяющее специальный налоговый режим в соответствии с №422-ФЗ от 27.11.2018 (самозанятый), если верно следующее:

- 1) Исполнитель **лично выполняет работы, оказывает услуги** в рамках гражданско-правовых отношений с использованием посреднической цифровой платформы;
- 2) Предлагаемый исполнителю заказ **направлен на выполнение конкретной работы, оказание конкретной услуги и не предусматривает наличия у него режима (графика) работы и соблюдения правил внутреннего трудового распорядка** и содержащих нормы трудового права локальных нормативных актов оператора и (или) заказчика;
- 3) Исполнитель **самостоятельно принимает решение о выполнении работ, об оказании услуг и вправе не принимать заказ** без применения к нему мер ответственности (за исключением случаев, предусмотренных 289-ФЗ);
- 4) Исполнитель **не допускает выполнения дополнительных работ, оказания дополнительных услуг, не указанных в заказе**, размещенном на посреднической цифровой платформе и принятых к исполнению;
- 5) Оператор **начисляет исполнителю вознаграждение в рамках каждого заказа отдельно** за выполненную

работу или оказанную услугу с использованием посреднической цифровой платформы;

6) **Заказ не предусматривает:**

- привлечение третьих лиц для его исполнения;
- предоставление исполнителю дополнительных соц. гарантий за счет оператора и (или) заказчика (если иное не предусмотрено 289-ФЗ);
- предоставление исполнителю оператором и (или) заказчиком еженедельных выходных дней и отпуска.

В случае, если партнер-исполнитель признается исполнителем, являющимся физическим лицом, он в рамках Федерального закона наделяется следующими правами и обязанностями [ст.16]:

обязанности:

- осуществлять самостоятельное исполнение заказов в рамках гражданско-правовых отношений с учетом законодательства, стандартов качества и безопасности;
- соблюдать требования, устанавливаемые оператором и (или) заказчиком;
- соблюдать установленные законами требования к выполнению отдельных работ;

права:

- получать от оператора информацию об условиях осуществления деятельности на посреднической

цифровой платформе (в т. ч. об условиях договора с оператором, о стандартах качества и безопасности, установленных оператором, о применении технологий автоматизированного принятия решений, о способах защиты своих прав);

- самостоятельно определять место и время принятия и исполнения заказов, а также самостоятельно определять период времени, в течение которого обязуется исполнять заказ (в т. ч. знакомиться с условиями заказа и принимать заказ или отказываться от его принятия; принимать решение о выборе вариантов места исполнения заказа; выбирать период времени, в течение которого он обязуется исполнять заказы; отказываться от всех вариантов заказов);
- получать в установленный срок вознаграждение за каждый исполненный заказ;
- принимать и исполнять заказы на разных посреднических цифровых платформах в любое время;
- приостанавливать или прекращать принятие заказов в любое время;
- обжаловать принятые в отношении него решения оператора;
- принимать участие в общественных объединениях на добровольной основе.

*Оператор в отношении **исполнителей, являющихся физическими лицами**, обеспечивает работу посреднической цифровой платформы с учетом следующих*

предоставленных ему прав и возложенных обязанностей
[ст.16]:

обязанности:

- *устанавливать и публиковать на посреднической цифровой платформе стандарты качества и безопасности для заказов (в т.ч. требования к подтверждению квалификации, необходимой для исполнения заказов, связанных с опасностью для жизни и здоровья);*
- *предоставлять заказчикам и исполнителям равные технические возможности использования посреднической цифровой платформы с учетом особенностей для определенных видов заказов (в т.ч. с учетом оценки деятельности исполнителя);*
- *предоставлять заказчикам и исполнителям равные условия доступа к посреднической цифровой платформе, за исключением случаев ограничения доступа к принятию заказа в связи с нарушением условий договора;*
- *обеспечивать ознакомление исполнителя с основными условиями заказа (в т.ч. вид работ, услуг; место и время принятия и исполнения заказа; период времени исполнения заказов; продолжительность исполнения заказа, если исполнитель выполняет работу, оказывает услугу по заказу заказчика или оператора в установленный период времени; минимальный размер вознаграждения за заказ);*
- *информировать исполнителя о соблюдении требований и ограничений, предъявляемых к исполнителям;*

- установить ограничения на систематическое и продолжительное выполнение работ, оказание услуг в интересах одного пользователя-заказчика с использованием посреднической цифровой платформы оператора¹;
- осуществлять контроль за соблюдением:
 - *максимального времени систематического и продолжительного исполнения заказов с использованием источника повышенной опасности или риском причинения вреда жизни, здоровью и имуществу третьих лиц;*
 - *максимального времени ежедневной деятельности по исполнению отдельных видов заказов для отдельных категорий исполнителей;*
 - *перечня видов работ, услуг, которые не допускают привлечения несовершеннолетних исполнителей;*
- обеспечивать исполнителю техническую возможность знакомиться с предложениями страховых организаций и негосударственных пенсионных фондов и подавать заявку на заключение договоров добровольного страхования;
- по запросу страховых организаций, негосударственных пенсионных фондов обеспечивать равную возможность размещения на посреднической цифровой платформе информации о предлагаемых ими страховых продуктах добровольного страхования (в т.ч. медицинского, пенсионного, от несчастных случаев и болезней);

¹ Критерии систематичности и продолжительности исполнения заказов одного заказчика и (или) предельно допустимое количество исполняемых заказов одного заказчика, в отдельных сферах деятельности устанавливаются Правительством РФ (постановление №760 от 19.06.2026).

- обеспечивать техническую возможность заключения договоров добровольного страхования при условии наличия такой возможности у страховых организаций и фондов;
- предоставлять преференции исполнителям, добровольно вступившим в правоотношения по обязательному пенсионному страхованию, обязательному социальному страхованию на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством;
- предоставлять преференции исполнителям, заключившим договоры добровольного медицинского страхования, негосударственного пенсионного обеспечения, добровольного страхования от несчастных случаев и болезней;
- обеспечивать соблюдение требований законов о правовом положении иностранных граждан при заключении с ними договоров о выполнении работ или оказании услуг на территории РФ;
- информировать исполнителя о предельно допустимых нормах физических и иных нагрузок по отдельным видам работ, услуг при наличии требований, установленных законодательством или договором с оператором;

права:

- выбирать с помощью технологий автоматизированного принятия решений исполнителя для направления ему предложения об исполнении заказа;
- определять размер вознаграждения за исполнение заказа с использованием посреднической цифровой платформы;

- определять порядок и срок выплаты вознаграждения за исполнение заказа, *в т. ч. с использованием технологий автоматизированного принятия решений*;
- оценивать деятельность исполнителя на основе данных о соблюдении им условий договоров с заказчиками и оператором;
- размещать на цифровой платформе рейтинг исполнителя, рассчитываемый оператором;
- вести учет количества и качества исполненных заказов исполнителем на посреднической цифровой платформе;
- применять к исполнителю меры ответственности, в т. ч. осуществлять ограничение доступа за неисполнение и (или) ненадлежащее исполнение принятого заказа либо за отказ от принятия заказов в выбранный исполнителем период времени;
- полностью или частично возмещать расходы исполнителей, добровольно вступивших в правоотношения по обязательному пенсионному страхованию, обязательному социальному страхованию на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством *(в части страховых взносов)*;
- полностью или частично возмещать расходы исполнителей по договорам добровольного медицинского страхования, негосударственного пенсионного обеспечения, добровольного страхования от несчастных случаев и болезней с учетом объема преференций, предоставляемых оператором;
- предоставлять возможность для получения исполнителями дополнительного профессионального образования *(включая организацию обучения в целях соблюдения стандартов качества и безопасности*

выполнения работ, оказания услуг и повышения качества исполнения заказов);

- предоставлять исполнителю инструменты и материалы для исполнения заказа *(в т. ч. одежду, в соответствии со стандартами качества и безопасности в порядке и на условиях, которые установлены оператором);*
- предлагать исполнителю выбирать варианты места исполнения заказов и период времени, в течение которого он обязуется исполнять заказы;
- предлагать исполнителю выбирать и подтверждать варианты места исполнения заказов и периода времени, в течение которого он обязуется выполнять работы, оказывать услуги;
- проверять наличие у исполнителя опыта исполнения заказов, определенной специальности или квалификации *(если соответствующие опыт, специальность или квалификация необходимы для исполнения заказа);*
- отказывать заказчику в размещении заказов, если выполнение работ, оказание услуг связаны с опасностью для жизни и здоровья;
- устанавливать ограничения на распределение заказов между определенными исполнителями только посредством технологий автоматизированного принятия решений¹;
- производить оценку рисков безопасного исполнения заказов.

¹ Требования к технологиям автоматизированного принятия решений могут быть установлены Правительством РФ или уполномоченным федеральным органом исполнительной власти.

В качестве критерия систематичности и продолжительности выполнения работ и оказания услуг одним исполнителем в интересах одного заказчика Правительство РФ установило общее соответствующее количество часов исполнения заказов с использованием технической возможности посреднической цифровой платформы.



Рисунок 21. Критерий систематичности и продолжительности работ/услуг.

Данный критерий призван контролировать занятость физических лиц в пользу одного заказчика, исключая длительный или постоянный наем работника через цифровую платформу. При этом один исполнитель в интересах одного заказчика может выполнять работы и оказывать услуги не более чем 60 часов в месяц в течение

6 месяцев подряд. Критерий систематичности и продолжительности работ/услуг действует в следующих отраслях (коды по ОКВЭД):

- строительство зданий (код 41);
- строительство инженерных сооружений (код 42);
- строительные специализированные работы (код 43);
- складское хозяйство и вспомогательная транспортная деятельность (код 52);
- торговля оптовая¹ (код 46);
- торговля розничная (код 47);
- обслуживание зданий и территорий (код 81);
- производство пищевых продуктов (код 10);
- предоставление продуктов питания и напитков (код 56);
- операции с недвижимым имуществом (код 68);
- образование (код 85);
- разработка компьютерного программного обеспечения, консультационные услуги в данной области и другие сопутствующие услуги (код 62);
- подбор персонала и трудоустройство (код 78);
- деятельность в ИТ-сфере (код 63);
- реклама и исследование конъюнктуры рынка (код 73);
- сухопутный и трубопроводный транспорт (код 49);
- спорт, отдых и развлечения (код 93).

В интересах оператора реализовать функционал посреднической цифровой платформы для отслеживания соблюдения этого критерия и недопущения превышения

¹ За исключением оптовой и розничной торговли автотранспортными средствами и мотоциклами.

установленных лимитов по времени для каждого исполнителя, являющегося физическим лицом.

В отношении обязанности оператора цифровой платформы предоставлять преференции исполнителям, добровольно вступившим в правоотношения по обязательному пенсионному страхованию, обязательному социальному страхованию на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством, а также заключившим договоры добровольного медицинского страхования, негосударственного пенсионного обеспечения, добровольного страхования от несчастных случаев и болезней Правительством РФ устанавливается следующее¹:

- под преференциями понимаются меры, которые ежемесячно на неограниченный срок и на безвозмездной основе предоставляются оператором исполнителю, который добровольно вступил в отношения по обязательному или необязательному страхованию;
- преференции предоставляются:
 1. *в виде пониженного размера вознаграждения оператора за оказание услуг исполнителю;*
 2. *в виде скидки на стоимость услуг, которые возмездно предоставляются оператором исполнителю;*

¹ В соответствии с постановлением Правительства РФ №563 от 16.05.2026.

- **минимальный объем преференций**, предоставляемый оператором исполнителю, добровольно участвующему в страховании, **составляет 2,9% от дохода исполнителя** за предшествующий месяц, начиная с месяца, следующего за месяцем, в котором такой исполнитель вступил в отношения по страхованию.

Логистическая инфраструктура

Построение и использование логистики оператором посреднической цифровой платформы предусмотрено в тексте 289-ФЗ только в виде общего её обозначения и отсылки к возможности причислять к ней пункты выдачи и возврата заказов.



Рисунок 22. Логистика оператора.

Существенно, что 289-ФЗ закрепляет за оператором обязанность принимать возвратный товар в адрес продавца через ПВЗ с использованием объектов логистической инфраструктуры оператора, но только если такой товар был изначально доставлен через неё.



Рисунок 23. Логистическая инфраструктура товарного маркетплейса.

Нормы Федерального закона предусматривают право оператора развивать логистическую инфраструктуру, которая может включать как собственные, так и арендованные или используемые объекты в рамках соглашений с их владельцами (третьими лицами). Устанавливается, что объекты логистической инфраструктуры оператора должны соответствовать предусмотренным законодательством требованиям

пожарной безопасности, санитарно-эпидемиологическим и иным нормам, применяемым в зависимости от вида объекта, а также правилам, предъявляемым к обращению товаров, в том числе продовольственных.

Оператор обязан обеспечить соблюдение требований законодательства к обращению товаров в случае осуществления продажи товаров с использованием объектов логистической инфраструктуры и несет ответственность за их неисполнение.

Совокупность норм права в отношении объектов логистической инфраструктуры посреднической цифровой платформы означает необходимость достаточно серьезного и внимательного отношения оператора к управлению такими объектами, особенно теми, которые принадлежат другим юридическим лицам (используются, например, на основании договоров аренды или в рамках сервисных контрактов).

Специальным образом и избирательно регулируется работа пунктов выдачи заказов – ПВЗ как отдельного вида объектов логистической инфраструктуры оператора [ст.19]:

- приобретаемый на посреднической цифровой платформе товар может предоставляться в ПВЗ покупателю для:
 - ознакомления,
 - распаковки,
 - проверки,

- *примерки (с использованием примерочных);*
- оператор обязан утвердить правила взаимодействия с владельцем ПВЗ при обороте товаров, которые должны содержать в том числе:
 - *нормы о распределении рисков повреждения или случайной гибели товаров;*
 - *нормы об ответственности, связанной с оборотом товаров;*
 - *порядок осуществления владельцем ПВЗ деятельности по приемке, хранению, доставке, выдаче, отправлению и возврату товаров;*
- если в ПВЗ осуществляются выкладка, демонстрация товаров и (или) торговля ими, не заказанными на посреднической цифровой платформе, то к ПВЗ применяются требования, установленные №381-ФЗ от 28.12.2009 о торговой деятельности.

Дополнительно в отношении ПВЗ оговаривается, что он *не признается торговым объектом* только на том основании, что в нём производятся денежные расчеты с покупателем в интересах продавца за товары, заказанные на посреднической цифровой платформе.

Контроль и ответственность

Федеральный закон об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики 289-ФЗ избирательно определяет обязанности и ответственность участников регулируемых отношений. Непосредственно

он вводит ряд запретов и ограничений для операторов цифровых платформ и, в меньшей мере, для продавцов, исполнителей, владельцев ПВЗ. Часть из них дублирует и закрепляет для данной сферы правовых взаимоотношений положения законодательства о правах и обязанностях общеэкономического характера, которые детально изложены в других федеральных нормативных актах. Например, можно встретить частую отсылку к вопросам, которые регулируются Федеральным законом №149-ФЗ от 27.07.2006 «Об информации, информационных технологиях и о защите информации».

Механизм соблюдения требований 289-ФЗ в целом выстроен вокруг ответственности, которую несет оператор цифровой платформы, в случае несоблюдения установленных обязанностей. Он, в свою очередь, вынужден влиять на партнеров и владельцев ПВЗ, для чего наделяется правом применять к ним ряд мер воздействия и ответственности: ограничивать допуск партнеров и владельцев ПВЗ к функционалу цифровой платформы, а также проверять и контролировать сведения о контрагенте и публикуемую информацию о товарах, работах, услугах.

Партнеры и владельцы ПВЗ получают в рамках 289-ФЗ возможность обжаловать действия оператора посредством системы досудебного разрешения споров. Но они и не лишены права обращаться в

общеевропейском порядке за защитой своих интересов в соответствующие надзорные и контролирурующие органы.

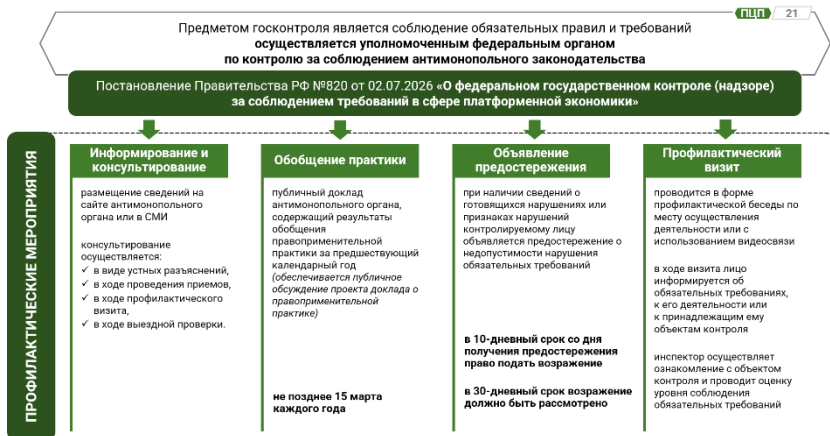


Рисунок 24. Государственный контроль и надзор: профилактические мероприятия.

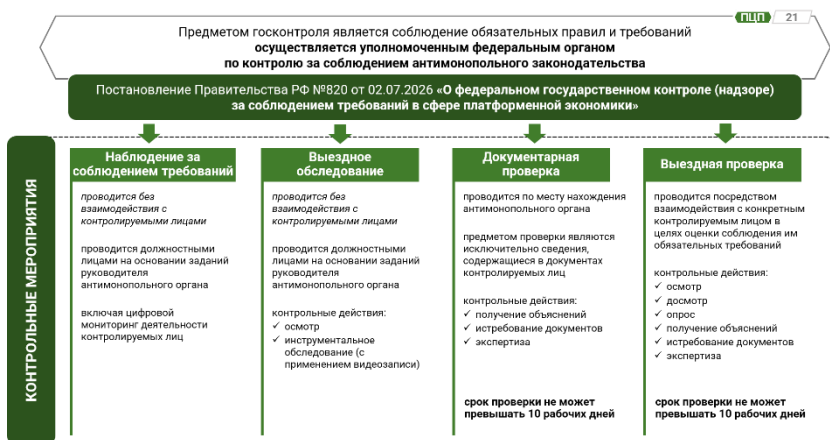


Рисунок 25. Государственный контроль и надзор: контрольные мероприятия.

Надзор и контроль за работой посреднических цифровых платформ, в соответствии с 289-ФЗ, должны осуществлять налоговые органы (Федеральная налоговая служба, ФНС) и федеральный орган исполнительной власти, исполняющий функции по контролю за соблюдением антимонопольного законодательства (Федеральная антимонопольная служба, ФАС). При этом с ФНС оператор цифровой платформы осуществляет информационное взаимодействие в порядке, установленном Правительством РФ, а ФАС должен полностью проводить государственный контроль (надзор) за соблюдением законодательства в сфере платформенной экономики со стороны всех участников.



Рисунок 26. Государственный контроль и надзор: три категории риска.

Предлагаемые в этой связи постановления Правительства РФ об информационном взаимодействии с ФНС и о государственном контроле со стороны ФАС определяют общие нормы, порядок и некоторые процедуры, но во многом без учета ряда характерных особенностей платформенной экономики.

Одновременно для того, чтобы упорядочить, выстроить и адаптировать контроль за работой посреднических цифровых платформ, на их операторов специальным образом распространяется¹ действие Федерального закона №2300-І от 07.02.1992 «О защите прав потребителей», а именно:

- **ответственность** изготовителя (исполнителя, продавца, уполномоченной организации или уполномоченного индивидуального предпринимателя, импортера, владельца агрегатора) за нарушение прав потребителей;
- **обязанность выплаты компенсации** изготовителем (исполнителем, продавцом, уполномоченной организацией или уполномоченным индивидуальным предпринимателем, импортером, владельцем агрегатора) морального вреда потребителю в установленных случаях;

¹ В соответствии с Федеральным законом №290-ФЗ от 31.07.2025 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

- **право потребителя, в случае обнаружения недостатков выполненной работы (оказанной услуги),** заказанной с использованием посреднической цифровой платформы, предъявить требования к исполнителю на такой посреднической цифровой платформе (техническая возможность предъявления данных требований на посреднической цифровой платформе должна быть обеспечена оператором);
- **право потребителя, в случае обнаружения недостатков в товаре,** приобретенном с использованием посреднической цифровой платформы, предъявить требования к продавцу на такой посреднической цифровой платформе (техническая возможность предъявления данных требований на посреднической цифровой платформе должна быть обеспечена оператором);
- **требование потребителя о возврате уплаченных за товар денежных средств** подлежит удовлетворению в порядке и с учетом требований, которые установлены статьями 22, 23 и 24 закона о защите прав потребителей.

Федеральный закон №381-ФЗ от 28.12.2009 «Об основах государственного регулирования торговой деятельности» (дублируя 289-ФЗ) дополнен статьей 11.1, предусматривающей, что хозяйствующий субъект, осуществляющий торговую деятельность, **включая партнера-продавца, осуществляющего такую деятельность на посреднической цифровой платформе,** не

вправе размещать в публичном доступе, в том числе на такой посреднической цифровой платформе, предложения о продаже:

1. *товаров, изъятых из оборота;*
2. *пестицидов и агрохимикатов, не прошедших государственную регистрацию...;*
3. *биологически активных добавок, не прошедших государственную регистрацию...;*
4. *лекарственных препаратов и медицинских изделий, не прошедших государственную регистрацию...;*
5. *товаров без маркировки, подлежащих обязательной маркировке...;*
6. *товаров без действующих сертификатов соответствия, деклараций о соответствии и (или) свидетельств о государственной регистрации...*

Такое дополнение Закона о регулировании торговой деятельности позволяет оператору посреднической цифровой платформы осуществлять полный контроль размещаемой информации о предлагаемых товарах и при необходимости отказывать продавцу в размещении карточки товара, нарушающей требования статьи 11.1 Федерального закона №381-ФЗ от 28.12.2009.

В случае выявления существенных нарушений со стороны оператора посреднической цифровой платформы

предусматривается административная ответственность – штрафы^{1 2}:

- за неисполнение обязанности по обеспечению партнеру технической возможности размещения информации, предусмотренной 289-ФЗ;
- за неисполнение обязанностей по обеспечению возможности направления и получения юридически значимых сообщений в их адрес в электронной форме;
- за неисполнение обязанностей по предоставлению и (или) актуализации акта сверки взаиморасчетов;
- за неисполнение требований к размещению предложений партнеров о продаже товаров, выполнении работ, оказании услуг;
- за нарушение требований к уведомлению партнера и получению его согласия на снижение цены предлагаемых им товаров (на предоставление скидок за счет партнера);
- за неисполнение обязанностей, предусмотренных статьями 16 и 17, при взаимодействии с исполнителем, который является физическим лицом;
- за неисполнение требований о заключении и изменении договора между оператором и партнером или владельцем ПВЗ;
- за нарушение требований к поисковой выдаче;
- за ограничение доступа партнера к личному кабинету с нарушением установленных требований, за исключением

¹ Федеральный закон №295-ФЗ от 04.08.2026 о внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях.

² Полный перечень административных нарушений и размеры штрафов приведены в приложении 5.

иных условий такого ограничения, предусмотренных договором между партнером и оператором.

Кроме того, определена административная ответственность в виде штрафов ***для операторов посреднических цифровых платформ и для партнеров-продавцов***, если они **нарушают требования к размещению информации о продаже товаров.**

Анализ

Федеральный закон об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики №289-ФЗ от 31.07.2025 требует серьезного и системного изучения. Это первый нормативно-правовой документ федерального уровня, который предлагает подход к концептуальному определению, регламентированию, координированию, контролю и учету цифровых платформ с точки зрения государственного управления и в интересах устойчивого развития цифровой экономики.

Безусловно, он содержит полезные новации и варианты решения актуальных проблем в сфере взаимодействия владельцев и операторов цифровых платформ, продавцов, подрядчиков, исполнителей, владельцев ПВЗ и иных участников. Однако в 289-ФЗ встречается ряд неоднозначных моментов и узких мест, пробелов и устаревших трактовок. Даже само название закона указывает на его избирательность и ограниченность применения – «об отдельных вопросах регулирования». Что подтверждается аналитически – значительные аспекты экономических отношений, базирующихся на цифровых платформах и цифровых экосистемах или опосредованных ими, не упоминаются и не рассматриваются в качестве объектов регулирования. И тем не менее это объемный Федеральный закон, который применяется в отношении установленного подмножества

цифровых платформ, начиная с октября 2026 года. Поэтому глубокое его понимание будет весьма полезным и позволит, в том числе, профессионально:

- разбираться с тем, что 289-ФЗ предлагает в части определения и регулирования цифровой экономики;
- соотносить предложенные и проектируемые в его развитие нормы с практикой работы цифровых платформ, с трендами целевых рынков, со складывающимися фактическими экономическими отношениями между участниками, с характерными особенностями цифровой экономики;
- выстраивать гипотезы относительно возможных вариантов дальнейшего развития системы государственного и отраслевого регулирования цифровых платформ;
- планировать (определять и декомпозировать цели, задачи, проекты, мероприятия) участниками соответствующих рынков свою деятельность как на стратегическом, так и на операционном уровне;
- искать, формулировать и использовать возможности, перспективы, ключевые факторы успеха, благоприятные условия для развития конкурентных преимуществ;
- выявлять критические проблемы, ошибки, угрозы, уязвимости, риски и защищаться от них.



Рисунок 27. Последовательность анализа.

Анализ строится последовательно – от **концептуальных** понятий и моделей, через **ценность** предложенных правовых норм, к элементам, практически значимым для **управления** развитием цифровых платформ.

Схема анализа:

1. Концептуальное

1. **Цифровая или платформенная** – *подробно разбирается структура определения термина «платформенная экономика», а также рассматривается соотношение и возможная синонимичность с понятием «цифровая экономика»; затрагиваются проблемы терминологической неопределенности в 289-ФЗ и приводятся аргументы в пользу применения понятия «цифровая экономика», как*

более релевантного и объемного.

2. Цифровая платформа –

детально анализируются понятия «цифровая платформа» и «посредническая цифровая платформа», в том числе сравниваются законодательные дефиниции и альтернативные подходы к их определению; дополнительно описываются восемь критериев отнесения информационных систем к посредническим цифровым платформам.

3. Платформенное решение –

дается отсылка к двухфакторной классификации цифровых платформ и демонстрируется необходимость введения такого понятия, как «платформенное решение», для устранения неоднозначностей в определении и трактовке некоторых сложных правовых норм.

4. Понятийный аппарат –

исследуется терминология, вводимая Федеральным законом о платформенной экономике, включая разбор понятия «партнер посреднической цифровой платформы» и его семантической, правовой неоднозначности в отношении продавцов и исполнителей; отдельно оцениваются терминологические дефициты и приводится перечень значимых понятий, которые пока не закреплены юридически, но необходимы для устранения неточностей и пробелов регулирования.

II. Ценностное

5. Ограниченная применимость –

описывается избирательный характер 289-ФЗ, сфера действия которого из-за множества критериев сузилась до регулирования небольшого числа крупнейших товарных маркетплейсов и крауд-эмплоймент платформ; приводятся экономические, функциональные и технологические положения закона, которые ограничили его правоприменение.

6. Новации правового регулирования –

объясняются восемь ключевых законодательных нововведений регулирования платформенной экономики – от ведения реестра посреднических цифровых платформ и проведения обязательных проверок операторами до специфики логистической инфраструктуры и правил досудебного рассмотрения споров.

7. Открытость деятельности оператора –

изучается проблема открытости деятельности операторов цифровых платформ перед регулятором, рынком, клиентами, партнерами, технологическими поставщиками – рассматриваются общие принципы прозрачности и недискриминации цифровой платформы, а также некоторые частные нормы, регулирующие права пользователей на доступ к договорам, личным кабинетам и актам взаиморасчетов; показывается важность концепции

«открытого выбора» как фундамента для формирования целостной цифровой среды доверия.

III. Управленческое

8. Устаревший подход –

проводится критический анализ устаревших регуляторных подходов и консервативных правовых конструкций, зафиксированных 289-ФЗ – разбираются 13 несоответствий закона реалиям цифровой среды – от упрощенной трактовки личных кабинетов и карточек товаров до архаичных форматов ведения договоров, реестров, процедур страхования и государственного контроля; формулируются причины дефицита прогностического потенциала новой нормативной базы, которая консервирует текущий статус-кво вместо формирования опережающей регуляторной среды.

9. Потенциал развития цифровых экосистем –

демонстрируется экосистемный потенциал цифровых платформ за счет возможности интеграции с внешними информационными системами; предлагаются 19 точек интеграции цифровых платформ со сторонними решениями – от логистической инфраструктуры и систем цифрового доверия до независимого арбитража, смарт-контрактов и страховых маркетплейсов.

10. Адаптация и комплаенс –

раскрывается потребность и примерный состав задач

по адаптации цифрового бизнеса и по развитию системы комплаенса в интересах цифровых платформ; одновременно обозначается возможность внесения серьезных изменений в стратегии развития цифровых платформ, используя 289-ФЗ как повод и как ресурс для идей цифровой трансформации.

Цифровая или платформенная

Являясь фактически первым законом в сфере регулирования цифровых платформ, 289-ФЗ включает отдельную статью 2, которая дает определения семнадцати основным ключевым понятиям. Проблема комплексного, связанного и эффективного понятийного аппарата для цифровой экономики не решается подобным количеством терминов и в таком формате. Однако сам их состав и то, как дается трактовка, демонстрируют определенный экспертный подход к пониманию сути и ценности экономических отношений, возникающих при использовании цифровых платформ и платформенных решений. И прежде всего стоит обратить внимание на центральное понятие – **платформенная экономика**.

«Платформенная экономика – совокупность организационных и имущественных отношений, складывающихся в результате взаимодействия неограниченного круга лиц **посредством цифровых платформ** для осуществления предпринимательской

деятельности или в иных целях, в том числе не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности».

Разберем это определение по элементам:

Элемент	Комментарий
<i>...совокупность организационных и имущественных отношений...</i>	указывает на экономическую природу тех отношений, которые регулируются 289-ФЗ и возникают в платформенной экономике; по сути, признается, что цифровые платформы не просто особый класс информационных систем, но это такие системы, которые становятся частью экономики и существенно, кардинально влияют на неё;
<i>...взаимодействие неограниченного¹ круга лиц...</i>	обозначает массовость использования цифровых платформ, а также преимущественное превосходство такого виртуального участника экономических отношений по сравнению с традиционным бизнесом (для последнего существуют физические ограничения по контакту и сделкам с контрагентами);

¹ Следует учитывать субъективность и некоторую условность использования в определении термина «платформенная экономика» оборота «неограниченный круг лиц». Это не совсем верная характеристика, поскольку даже сами цифровые платформы имеют как технологические ограничения по проводимым сделкам (операциям, транзакциям), так и функциональные ограничения в отношении пользователей – т. е. круг лиц использующих цифровую платформу очерчен и ограничен предлагаемым пользователям функционалом и ролями, которые пользователями реализуются.

Элемент

Комментарий

*...взаимодействие
посредством цифровых
платформ...*

показывает посредническую роль цифровых платформ при взаимодействии экономических субъектов и совершении между ними сделок, что предопределяет функциональность, правовые последствия и влияние на экономику;

*...для осуществления
предпринимательской
деятельности или в
иных целях...*

подтверждает особую характерную черту цифровых платформ как виртуальных участников экономических отношений и подчеркивает важность понимания того, что такие информационные системы не просто автоматизируют процессы, но существенно ускоряют и трансформируют бизнесы, отрасли, экономику.

Платформенная экономика, в трактовке Федерального закона 289-ФЗ – это *экономика на цифровых платформах*. И если принять в качестве верной и приоритетной **гипотезу цифровой трансформации о цифровых платформах**, то понятие «платформенная экономика» идентично понятию «цифровая экономика».

«Цифровая экономика – экономика, в которой деятельность общества и совокупность отношений, складывающихся в системе производства, распределения,

обмена и потребления, **осуществляется с применением цифровых платформ»¹**.



Рисунок 28. Цифровая или платформенная.

При этом важно учитывать, что сама гипотеза цифровой трансформации о цифровых платформах не единственная. Если заинтересованное лицо меняет приоритеты и саму гипотезу о сути цифровой трансформации, скажем, на цифровые технологии, искусственный интеллект или на клиентоориентированность, то трактовка понятия «*цифровая экономика*» может быть отличной и не

¹ «Управление цифровой трансформацией. Основные тезисы и понятия» / Владислав Владимирович Тюрин. — Издательские решения, 2023

совпадающей с понятием «платформенная экономика», которое вводит 289-ФЗ¹.

В связи с этим важно подчеркнуть, что, согласно **гипотезе цифровой трансформации о цифровых платформах**: *цифровая экономика характеризуется появлением и развитием цифровых платформ в разных индустриях и на разных рынках. Они оказывают преобразующее воздействие на экономические отношения и кардинально меняют виды деятельности и даже меняют баланс сил на рынке, поставляя потребителям наилучшие ценностные предложения по оптимальной цене. А практическим результатом принятия такой гипотезы для бизнеса и индустрий становится целевой переход к созданию и развитию цифровых платформ и платформенных решений в рамках сети цифровых проектов.*

Как подтверждает обзор и анализ Федерального закона 289-ФЗ, понятийное равенство *платформенной и цифровой* экономик позволяет равнозначно применять соответствующую терминологию, концептуальные модели, проектные технологии и инструменты, методологию управления цифровой трансформацией. Что способствует достаточно широкому и комплексному исследованию

¹ Поскольку автор придерживается указанной гипотезы цифровой трансформации о цифровых платформах, то равенство понятий «цифровая экономика» и «платформенная экономика» является прямым и безусловным, тем более в рамках настоящего аналитического обзора.

различных вопросов и проблем, затрагиваемых в текстах анализируемого закона и подзаконных актов.

С другой стороны, два синонимичных термина для обозначения фактически одного понятия запутывают ситуацию. Любой автор или эксперт теперь вынужден в рамках публикации, аналитики, доклада или конференции всегда уточнять, что он имеет в виду, выбирая и употребляя соответствующий термин – *какое различие он делает или не делает между платформенной и цифровой экономикой*, и почему, по каким критериям однозначно разграничивает их или отождествляет.

Показательно, что 289-ФЗ вводит и использует новый термин «*платформенная экономика*» вместо уточнения и правового фиксирования подходящей трактовки ранее появившегося термина «*цифровая экономика*». Это косвенный признак недопонимания и слабости проработки понятийного аппарата в сфере цифровой экономики в целом и отдельных понятий в частности. Складывается впечатление, что на предыдущем этапе не получилось четко определиться с терминологией. Поэтому решили отказаться от какого-либо упоминания цифровой экономики, цифровой трансформации, платформенных решений и даже цифровых технологий. Таким образом, замещая «*цифровую*» экономику «*платформенной*», Федеральный закон 289-ФЗ маскирует проблему правовой определенности и оценки целого ряда зависимых ключевых понятий.

Использование термина «*цифровая экономика*» всё-таки представляется более предпочтительным. Он объемный и отсылает не только к определенному классу информационных систем – к цифровым платформам, но и показывает, в том числе важность инфраструктуры производства и обмена данными, применение высокоуровневых информационных (цифровых) технологий, особый характер и опосредованность коммуникаций и сделок, функциональную связанность и стремление к предельной автоматизации бизнес-моделей.

Цифровая платформа

Термин «*платформенная экономика*» вынесен в название Федерального закона. Но базовым и центральным для регулирования в рамках 289-ФЗ является понятие самой цифровой платформы и производное понятие посреднической цифровой платформы.

*«**Цифровая платформа** – информационная система, и (или) сайт в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", и (или) программы для электронных вычислительных машин, обеспечивающие технические, организационные, информационные и иные возможности для взаимодействия неограниченного круга лиц, в том числе в целях обмена информацией и ее распространения, продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг» [П1].*

Федеральный закон об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики ожидаемо связывает цифровую платформу с продажей товаров, выполнением работ, оказанием услуг – то есть с конкретной экономической деятельностью. При этом четко указывается, что это **информационная система**¹, обеспечивающая определенные технические и функциональные возможности.

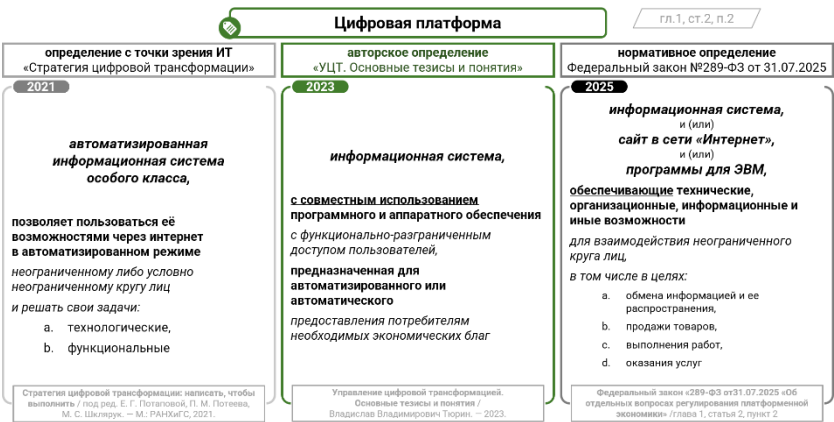


Рисунок 29. Разные подходы – разные определения.

¹ Сайт в информационно-телекоммуникационной сети и программы для электронных вычислительных машин, равно как и приложения, облачные решения – это тоже виды информационных систем. Их включение в определение цифровой платформы подчеркивает допустимое разнообразие и способы предоставления доступа, но не должно означать противопоставление их друг другу или сопоставление между собой через вводимое понятие цифровой платформы.

Близкое определение цифровой платформы как информационной системы определенного класса дается в докладе «Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить» (под ред. Е. Г. Потаповой, П. М. Потеева, М. С. Шклярук. – М.: РАНХиГС, 2021):

«Цифровая платформа – автоматизированная информационная система особого класса, которая позволяет неограниченному (либо условно неограниченному) кругу лиц пользоваться её возможностями посредством сети Интернет и решать свои технологические или функциональные задачи в автоматизированном режиме» [П2].

Другой схожий вариант определения предложен в публикации «Управление цифровой трансформацией. Основные тезисы и понятия» (Владислав Владимирович Тюрин. – Издательские решения, 2023):

«Цифровая платформа – информационная система с функционально-разграниченным сетевым доступом пользователей к совместно используемому программному и аппаратному обеспечению, предназначенная для автоматизированного или автоматического предоставления потребителям необходимых экономических благ» [П3].

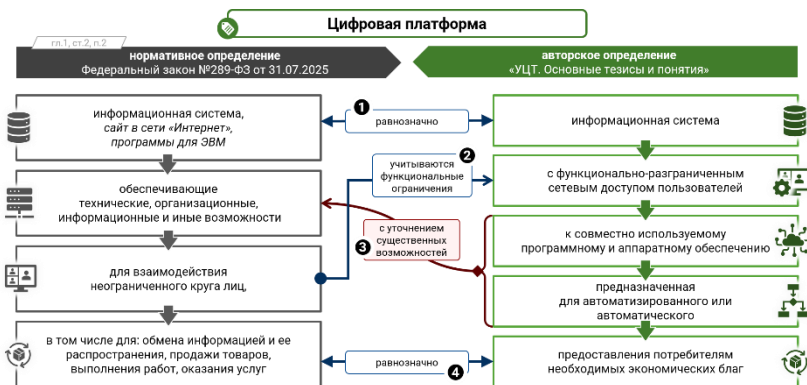


Рисунок 30. Сравнение двух определений термина «цифровая платформа».

Если сравнивать поэлементно эти три определения, то их корреляция четко прослеживается:

Стратегия цифровой трансформации ^[П2] (в 2021 г.)	Управление цифровой трансформацией ^[П3] (в 2023 г.)	289-ФЗ ^[П1] (в 2025 г.)
информационная система особого класса	информационная система	информационная система, сайт или программа
пользоваться ее возможностями посредством сети Интернет	к совместно используемому программному и аппаратному обеспечению	обеспечивающие технические, организационные, информационные и иные возможности
позволяет неограниченному (либо условно неограниченному) кругу лиц	с функционально-разграниченным сетевым доступом пользователей	для взаимодействия неограниченного круга лиц

Стратегия цифровой трансформации ^[П2] (в 2021 г.)	Управление цифровой трансформацией ^[П3] (в 2023 г.)	289-ФЗ ^[П1] (в 2025 г.)
автоматизированная	для автоматизированного или автоматического	в целях обмена информацией и ее распространения
решать пользователям технологические или функциональные задачи	для предоставления потребителям необходимых экономических благ	в целях продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг

Такое сравнение полезно для детального анализа дефиниции термина «цифровая платформа» [П1], который приводится в пункте 2 статьи 2 в 289-ФЗ:

Элемент	Комментарий
<i>информационная система, и (или) сайт в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", и (или) программы для электронных вычислительных машин</i>	определяет, что цифровая платформа является понятием производным от понятия «информационная система», но при этом обладает некоторыми отличительными признаками (характерными чертами);

Элемент	Комментарий
<i>обеспечивающие технические, организационные, информационные и иные возможности</i>	подчеркивает, что цифровая платформа предоставляет пользователям определенные востребованные возможности, включающие не только информационные технологии, но и иные (в т. ч. управленческие, потребительские);
<i>для взаимодействия неограниченного круга лиц¹</i>	указывает на обеспечение цифровой платформой взаимодействия её пользователей с ней и между собой, одновременно определяя требование о недискриминационном доступе к ней;
<i>в том числе в целях обмена информацией и ее распространения, продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг</i>	обозначает экономическую роль цифровой платформы как виртуального участника соответствующих рынков, обеспечивающего заключение и осуществление торговых и сервисных сделок.

Ряд моментов целесообразно отметить в качестве уточнения подхода, предложенного разработчиками 289-ФЗ, в отношении трактовки понятия цифровой платформы.

Во-первых, признание цифровой платформы в качестве информационной системы особого класса. Это позволяет достаточно четко выставить критерии для объекта

¹ Необходимо учитывать субъективность и условность использования оборота «неограниченный круг лиц» в отношении цифровой платформы.

регулирования. И если, например, рассматривать цифровую платформу с иной точки зрения – с экономической, с рыночной или с коммуникационной, то пришлось бы существенно усложнить понятийный аппарат и дополнительно ввести отличительные признаки для однозначного отнесения той или иной экономической, технологической или организационной системы (или определенной формы бизнеса) к числу регулируемых цифровых платформ.

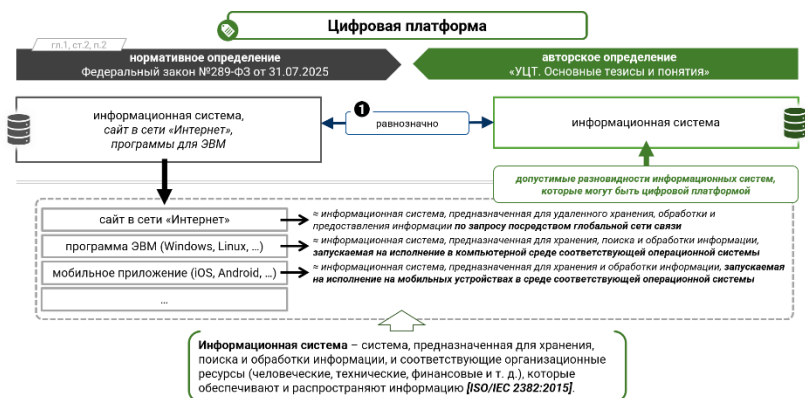


Рисунок 31. Цифровая платформа как информационная система.

Во-вторых, отнесение цифровой платформы к информационным системам без введения дополнительных понятий экономической категории

предопределяет целый ряд пробелов и проблемных мест регулирования.

Бизнес в реальной работе выстраивает свою экономическую деятельность, ориентируясь на потребителей и исходя из наличия и доступности тех или иных факторов производства для организации процессов поставки ценностей на целевые рынки. И это независимо от того, создает ли он собственную цифровую платформу, использует ли стороннюю, успешно ли комбинирует несколько сторонних цифровых платформ или даже арендует готовые облачные решения, интегрируя их под конкретные проекты. Но в 289-ФЗ в дополнение к понятию цифровой платформы нет терминов и концептов, связывающих технологический и информационный аспекты цифровой экономики непосредственно с экономическим и потребительским аспектами – отсутствуют, например, такие понятия, как «платформенное решение», «платформенная сделка», «цифровой контракт», «ценностное предложение», «цифровой продукт», «цифровой сервис», «экосистема цифровых платформ». Что не позволяет в полной мере соотнести регулирование платформенной экономики с разнообразными формами полностью или частично цифрового бизнеса, отличными от той, которая предполагается в 289-ФЗ и рассматривается как создание и развитие цифровой платформы под определенный вид экономической активности.



Рисунок 32. Доступ к цифровой платформе.

В-третьих, отсутствие отсылки и объяснения принципов и механизмов совместного использования программного и/или аппаратного обеспечения в рамках предоставляемых возможностей цифровой платформы в дальнейшем не очень позитивно отражается на подходе к правовому регулированию. В определении понятия цифровой платформы указано, что она предоставляет технические, организационные, информационные и иные возможности для пользователей. Однако не оговорено, что совместный режим использования влечет ряд характерных особенностей как в части доступа к функционалу, так и в части использования информации (наборов данных), разделения ответственности и рисков, конкурирования за внимание целевой аудитории, допустимости персонализации и кастомизации условий сделок и способов их заключения и исполнения.



Рисунок 33. Возможности цифровой платформы.

В-четвертых, **акцент на доступности цифровой платформы для неограниченного круга лиц фактически скрывает другие важные аспекты открытого доступа к её функциональным возможностям.** В том числе, например, не рассматривается возможность разделения пользователей цифровой платформы по ролям и разграничения доступа к функционалу в соответствии с ними. Также несколько обходится вниманием проблема объективного предметного управления доступом и правами пользователей цифровой платформы исходя из задач, которые они решают с её помощью. Ведь цифровая платформа на самом деле не просто должна иметь право ограничивать доступ пользователя к определенному функционалу, но и обязана это делать в определенных случаях в контексте целей, задач, ресурсов и исполняемых процессов. Т. е. доступ пользователей цифровой

платформы обязательно должен быть разграничен оператором логически и технологически. Но 289-ФЗ предписывает цифровым платформам не ограничивать и не дискриминировать доступ к своему функционалу, при этом реальные критерии и механизмы нормирования, мониторинга и контроля не объясняются и не обозначаются.

В-пятых, ограничиваясь общим определением для цифровых платформ и не вводя хотя бы простую их классификацию, 289-ФЗ вынужден обобщать цель их использования. Прямо говорится о том, что цифровая платформа обеспечивает взаимодействие лиц в том числе в целях обмена информацией и ее распространения, в целях продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг. И если обратиться к двухфакторной классификации цифровых платформ (и платформенных решений), то понятно, что, например, обмен информацией и продажа товаров – это разные типы цифровых платформ, которые требуют введения отличающихся норм правового и экономического регулирования. Ведь даже, казалось бы, простой, но эффективный обмен информацией в контуре цифровой платформы (возмездный или безвозмездный) может существенно повлиять на целевые рынки, фактически выступая лишь информационным посредником для экономических субъектов. Частично 289-ФЗ решает проблему классификации цифровых платформ для дифференцированного регулирования введением основных и дополнительных критериев – т. е.

отказывая в регулировании практически всем классам и видам цифровых платформ, которые не относятся к товарным маркетплейсам или к крауд-эмплойдмент платформам¹.

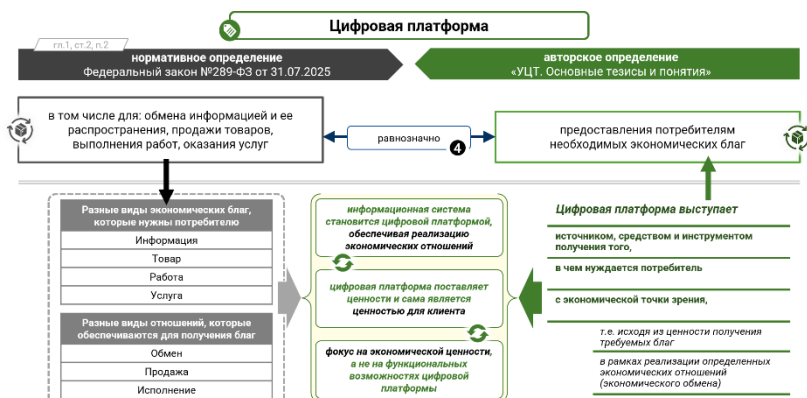


Рисунок 34. Экономическая природа цифровой платформы.

В-шестых, **автоматизация сделок и экономического взаимодействия обходится вниманием** как в рамках самого закона², так и в определении цифровых платформ. Но без обращения к вопросам и проблемам автоматизации невозможно адекватно учесть

¹ Крауд-эмплойдмент платформа – это цифровая платформа позволяющая нанимать физических лиц для исполнения определенного типа заказов.

² Федеральный закон 289-ФЗ упоминает автоматизацию только в связи технологиями автоматизированного принятия решений.

особенности функционирования, нормирования и регулирования:

- дистанционное и массовое обслуживание;
- снятие физических ограничений на доступность локальных (местных) рынков;
- высокая производительность и технологичность применяемых информационных систем;
- усиленная специализация и немедленная поставка обновлений;
- тотальный ежедневный круглосуточный доступ для совершения сделок;
- экосистемный эффект и гибкая подлинная клиентоориентированность.

Более того, без исследования и отражения в регулировании вопросов полной или частичной автоматизации экономического взаимодействия посредством цифровых платформ образуется ряд узких мест и регуляторных решений, которые практически сводят на нет преимущества массового доступа клиентов к функционалу целевой информационной системы. В этом случае крайне высок риск включения таких требований к процессам экономических субъектов, которые необоснованно увеличат долю участия человека в процедурах совершения сделок и контрактации, повысив издержки на ручной труд и ручную проверку.

В-седьмых, предложенное определение цифровой платформы фокусируется на её функциональных возможностях, а не на экономической ценности. Это в дальнейшем смещает акцент с общего экономического институционального регулирования на функциональное описание прав и обязанностей – что должна делать цифровая платформа и что она не должна делать. Тем самым предлагается более узкий подход к нормативно-правовому регулированию достаточно сложной и обширной цифровой экономики. Что, безусловно, в дальнейшем потребует существенной доработки 289-ФЗ и принятия новых законов для других специализированных видов полностью или частично цифровых бизнесов.

Цифровая платформа выступает прежде всего источником, средством и инструментом получения того, в чем нуждается потребитель с экономической точки зрения – т. е. исходя из ценности получения требуемых благ в рамках реализации определенных экономических отношений (обмена). И это было бы крайне полезно учитывать, вводя регулирование цифровой экономики.

Все перечисленные выше моменты, отмеченные в качестве уточнения выбранного подхода к определению цифровой платформы и платформенной экономики в Федеральном законе, не могли не повлиять на появление уточняющего понятия. В 289-ФЗ после существенной

преамбулы вводится фактический объект управления и регулирования со стороны государства – *посредническая цифровая платформа*. Получается, что не любая цифровая платформа регулируется анализируемым законом, а только та, что относится к посредническим. Более того, цифровая платформа считается посреднической только после того, как она одобрена и включена в ручной режим в соответствующий реестр. Это переориентирует заявленную логику. И было бы корректней сменить название 289-ФЗ на следующее «Об отдельных вопросах регулирования ~~платформенной экономики~~ посреднических цифровых платформ» или даже на такое «Об отдельных вопросах регулирования товарных маркетплейсов и цифровых платформ, привлекающих физических лиц в качестве исполнителей заказов».

«Посредническая цифровая платформа – цифровая платформа, обеспечивающая взаимодействие оператора, партнеров и пользователей в целях заключения гражданско-правовых договоров, предоставляющая технические возможности размещения заказов и (или) карточек товаров, работ, услуг, совершения сделок, осуществления оплаты товара, работы, услуги пользователем в пользу партнера, соответствующая дополнительным критериям, установленным на основании части 4 статьи 4 настоящего Федерального закона, и включенная в реестр посреднических цифровых платформ в соответствии с частью 2 статьи 4 настоящего Федерального закона».

Согласно предложенному определению в 289-ФЗ и постановления Правительства РФ о дополнительных критериях посредническая цифровая платформа – это такая информационная система, которая соответствует восьми следующим критериям:

1. **Технологический критерий** – информационная система (сайт, компьютерная программа, приложение) разработана и применяется для взаимодействия участников экономических отношений.
2. **Экономический критерий** – информационная система предназначена неограниченному кругу лиц для обмена (распространения) экономической информацией и/или для продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг.
3. **Транзакционный критерий** – информационная система обеспечивает транзакционное взаимодействие оператора, партнеров и пользователей (заказчиков) в целях заключения и исполнения торговых или сервисных сделок.
4. **Информационный критерий** – информационная система предоставляет технические возможности размещения информации о товарах, работах и услугах и(или) о заказах.
5. **Контрактный критерий** – информационная система предоставляет технические возможности совершения сделок (дистанционного заключения контрактов).

6. **Финансовый критерий** – цифровая платформа предоставляет технические возможности оплаты товара, работы, услуги пользователем (заказчиком) в пользу продавца, подрядчика, исполнителя.
7. **Критерий посещаемости** – информационную систему в среднем за сутки посещает не менее 100 тыс. человек.
8. **Критерий значимости** – верно одно из условий:
 - а. не менее 10 тыс. поставщиков совершило хотя бы одну сделку за год с использованием информационной системы;
 - б. общий объем сделок с использованием информационной системы за год превысил 50 млрд руб.

Для того чтобы считаться посреднической и претендовать на включение в реестр, цифровая платформа должна отвечать всем восьми обозначенным критериям. Однако цифровая платформа, согласно нормам Федерального закона 289-ФЗ, не является посреднической до тех пор, пока не включена в Реестр посреднических цифровых платформ.

Платформенное решение

Согласно двухфакторной (матричной) классификации цифровых платформ¹, посредническая цифровая платформа в общем виде может быть отнесена к операционным цифровым платформам (двусторонние цифровые платформы – тип 3, класс 8).

Цифровая платформа относится к восьмому классу «операционные цифровые платформы», если обеспечивает, в отношении поставляемых продуктов и сервисов, совершение на конкурентной основе торговых и сервисных сделок между поставщиками (продавцами) – представляющих одну сторону рынка, и потребителями (покупателями) – представляющих другую сторону рынка, в том числе обеспечивает исполнение основных и дополнительных процессов при совершении и после совершения сделок (гарантии, консультации, повторная покупка, техническая и клиентская поддержка).

Товарные маркетплейсы полностью соответствуют данному определению операционной цифровой платформы. Однако важно учитывать особый случай с *односторонними крауд-эмплоймент платформами*, которые наряду с двусторонними также фактически подразумеваются в главе третьей 289-ФЗ «Особенности

¹ Двухфакторная классификация цифровых платформ представлена в разделе 3 публикации «Управление цифровой трансформацией. Основные тезисы и понятия» / Владислав Владимирович Тюрин. – Издательские решения, 2023.

взаимодействия операторов, пользователей-заказчиков и партнеров-исполнителей, являющихся физическими лицами».

Цифровая платформа, которая позволяет осуществлять массовый наем физических лиц для исполнения заказов, может в ряде случаев относиться к *производственным цифровым платформам* (односторонние корпоративные цифровые платформы – тип 2, класс 6), а не только к вышеупомянутым *операционным цифровым платформам*.

Цифровая платформа относится к шестому классу «производственные цифровые платформы», если обеспечивает совершение торговых и сервисных сделок между экономическим субъектом и его поставщиками (партнерами, контрагентами), а также обеспечивает исполнение условий по таким сделкам, включая поставку и интегрирование поставляемых продуктов и сервисов (цифровые или фактические) в цепочку ценностей, реализуемую заказчиком в последующем.

Отнесение цифровой платформы к шестому классу обосновано при наличии двух условий:

- 1) прямой заинтересованности оператора в исполнении массовых заказов привлекаемыми физическими лицами
и

- 2) отсутствия у заказчика потребности и/или возможности прямого выбора исполнителя¹.

Однако, строго руководствуясь нормами 289-ФЗ (см. статью 17, часть 3) и обозначенным подходом к классифицированию цифровых платформ, приходится признать: из-под действия главы 3 следовало бы исключить правоотношения, возникающие в тех случаях, когда физические лица выполняют работы и оказывают услуги в интересах самого оператора такой односторонней крауд-эмплоймент платформы. К подобным моделям относятся, например, сервисы доставки и таксомоторные перевозки², где оператор в собственных коммерческих интересах осуществляет массовое привлечение исполнителей для выполнения заказов. Именно он выбирает конкретного исполнителя для заказа и принимает на себя обязательство выполнить его с привлечением любого подходящего физического лица. Потребителю же в таком случае безразлично, кто фактически задействован в исполнении условий сделки – будь то доставка товара курьером или выполнение рейса конкретным водителем.

¹ Косвенное влияние на предпочтительный выбор заказчиком исполнителя посредством односторонней корпоративной цифровой платформы оказывают параметры и условия сделки, а также пожелания относительно способа выполнения заказа.

² В первый опубликованный Реестр посреднических цифровых платформ включены: Яндекс Такси, Яндекс Еда, Купер, Delivery Club, Яндекс Доставка.

В то же время анализ положений Федерального закона № 289-ФЗ от 31.07.2025, подзаконных актов и уже опубликованного реестра показывает, что, скорее всего, регулятор вкладывает в часть 3 статьи 17 совершенно иной смысл. Речь идет не о массовом привлечении исполнителей для реализации ключевых бизнес-процессов односторонней крауд-эмплоймент платформы, а о стандартном обеспечении её внутренней хозяйственной деятельности. Иными словами, норма выводит из-под специального регулирования случаи, когда оператор нанимает физических лиц вне рамок функционирования самой платформы – для выполнения общехозяйственных и вспомогательных задач (например, для разработки дизайна интерфейса, создания отдельного программного модуля, уборки и ремонта офисных помещений или доставки корпоративной корреспонденции). Таким образом, регулятор разграничивает участие физических лиц в создании основного коммерческого продукта платформы и их привлечение к вспомогательным процессам, обеспечивающим функционирование оператора как обычного экономического субъекта.

Тем не менее представляется, что текущая редакция части 3 статьи 17 Федерального закона № 289-ФЗ содержит существенную юридико-техническую неоднозначность. Используемая формулировка не конкретизирует правовую природу и направленность *«интереса оператора»*, что создает риски двоякого

толкования на практике. Подобная размытость критериев не проводит четкую границу между содержанием профильной платформенной деятельности и обеспечением собственных нужд юридического лица. Для устранения правового вакуума в данном случае целесообразно нормативно зафиксировать дефиницию *односторонней крауд-эмплоймент платформы* и прямо распространить на неё действие положений главы 3 указанного Федерального закона. При этом из-под регулирования этой главы должны быть корректно выведены исключительно прямые гражданско-правовые сделки оператора с физическими лицами, направленные на обеспечение его внутривозвратных нужд, либо сделки, совершаемые им в качестве заказчика через сторонние (не принадлежащие самому оператору) цифровые платформы. Такой подход позволит гармонизировать текст закона с классификацией цифровых платформ и реальными экономическими моделями для обеспечения прозрачности правоприменения.

Одновременно с этим возникает закономерный вопрос относительно квалификации сервисов экспресс-доставки товаров из ритейл-сетей по заказам потребителей. В подобных схемах отчетливо обнаруживается ***двойственность цифровой платформы***: в контуре взаимодействия с покупателями и торговыми сетями она функционирует как товарный маркетплейс, тогда как в контуре организации логистики — как крауд-эмплоймент

платформа. Представляется справедливым утверждение, что на такие гибридные сервисы нормы 289-ФЗ распространяются в полном объеме. С одной стороны, в части формирования поисковой выдачи (витрины), проверки карточек товаров, применения скидок и регулирования торговых сделок платформа подпадает под требования к товарным маркетплейсам. С другой стороны, в части управления пулом курьеров (физических лиц) – под требования к односторонним производственным крауд-платформам. Причем именно в связи с такой смешанной функциональностью логистический модуль платформы приобретает выраженные черты односторонней корпоративной – производственной цифровой платформы.

Чтобы разобраться с такой двойственностью, необходимо сместить фокус анализа с самой информационной системы на субъектную направленность её процессов. Ведь когда речь идет о товарном маркетплейсе с возможностью курьерской доставки, система функционирует в контуре *удовлетворения запроса конечного покупателя.* Когда та же цифровая платформа обеспечивает привлечение физического лица для транспортировки груза (реализует функционал крауд-эмплоймента), её алгоритмы переориентируются на *удовлетворение запроса исполнителя заказа – курьера.* Таким образом, в рамках единой информационной среды сосуществуют два принципиально разных потребителя целевых сервисов.

Именно этот дуализм демонстрирует, почему в теоретический и регуляторный анализ моделей взаимодействия в цифровой экономике необходимо ввести дополнительную базовую категорию — платформенное решение.

«Платформенное решение – решение на базе одной или нескольких цифровых платформ, предоставляемое клиенту для получения необходимого ему экономического блага (воплощенного в товаре, работе или услуге) в автоматизированном или автоматическом режиме.»

Соответственно, для одной цифровой платформы (например, маркетплейса продуктов питания с экспресс-доставкой) можно выделить *несколько платформенных решений* — под каждую целевую группу клиентов. Первое решение ориентировано на покупателей и функционально тождественно товарному маркетплейсу, а второе — адресовано курьерам и полностью отвечает характеристикам крауд-эмплоймент платформы.

Принятие предложенного подхода позволяет эффективно оперировать упорядоченным пакетом платформенных решений, реализуемых на базе набора интегрированных между собой цифровых платформ, и централизованно управлять им. При этом полностью отпадает необходимость конструировать громоздкие комплексные формулировки и искусственно выделять *смешанные* типы самих цифровых платформ по их потребительской ценности. Формируется жесткое и

прозрачное разграничение: цифровая платформа — это технологический базис (информационная система), а платформенное решение — это способ удовлетворения потребности в составе ценностного предложения для конкретного сегмента потребителей.

Отметим ещё одну принципиальную деталь: обособление в бизнес-архитектуре категории «платформенное решение» (в контексте таргетированного формирования ценности) обнажает подлинную сущность цифровых платформ как информационных систем особого класса. Становится очевидным, что для комплексного удовлетворения одного запроса клиента неизбежно задействуется несколько цифровых платформ.

Например, обеспечение работы товарного маркетплейса с курьерской доставкой продуктов питания требует синергии как минимум следующего функционала:

- определения локации и маршрутизации (геоинформационная платформа),*
- проведения финансовых транзакций (специализированный платёжный или финтех-сервис),*
- синхронизации данных о товарных остатках ритейлеров (интеграция через API),*
- а также привлечения курьеров под заказы (крауд-эмплоймент платформа).*

Эффективная реализация каждой из этих задач, как правило, делегируется отдельной независимой цифровой платформе, обладающей требуемой специализацией.

Однако для конечного потребителя вся эта технологическая сложность остается латентной – цифровая мастер-платформа агрегирует внешние компоненты и предлагает ему бесшовное, кастомизированное решение задачи. В конечном счете пакет взаимосвязанных платформенных решений упаковывается и поставляется клиенту в виде удобного цифрового сервиса (например, мобильного приложения), который выступает фронтенд-интерфейсом для непосредственного взаимодействия.

Таким образом, введение понятия «платформенное решение» в дополнение к термину «цифровая платформа» помогает концептуально и архитектурно разрешить ключевые противоречия в контуре управления цифровой трансформацией. В то же время эта ситуация демонстрирует, что современное нормативно-правовое регулирование высокотехнологичных рынков требует качественно нового, взвешенного подхода¹. Законодательные инициативы более не могут опираться

¹ В настоящем аналитическом обзоре упоминается преимущественно цифровая платформа, что релевантно контексту 289-ФЗ. Однако сделанные выводы в равной степени применимы и к платформенным решениям (с соответствующими поправками), за исключением случаев, когда прямо оговорено, что речь идет об информационной системе.

на линейные или специально упрощенные модели и статичные дефиниции. Регуляторная практика должна гибко учитывать многоаспектный характер цифровых экосистем, дифференцируя требования к технологическому базису (информационным системам) и к коммерческим ценностным предложениям (платформенным решениям), транслируемым различным целевым аудиториям.

Следует отдельно подчеркнуть, что именно использование **двухфакторной классификации цифровых платформ (платформенных решений)** послужило поводом для обращения к такому понятию, как *платформенное решение*, при исследовании сути крауд-эмплоймент платформ, которые подпадают под регулирование 289-ФЗ. При этом проявилась фундаментальная сложность формирования как общего (рамочного), так и специального правового регулирования для столь масштабного, гетерогенного и динамично эволюционирующего контура, как цифровая экономика.

Именно поэтому детальный предметный анализ Федерального закона № 289-ФЗ и сопутствующих нормативных актов требует обязательного привлечения комплексных концептуальных моделей и методов, способных обеспечить необходимую глубину качественных и сравнительных исследований на стыке права, экономики и системной архитектуры.

В практическом преломлении это означает, что государственное и отраслевое регулирование должно эволюционировать в сторону поуровневого, сквозного подхода. При котором объектом правового воздействия выступает вся цепочка создания ценности: *от цифровой платформы (как технологического базиса, отвечающего за архитектуру и безопасность данных) через платформенные решения (как регуляторов экономических отношений конкретных клиентских сегментов) до финального цифрового сервиса (как поставляемого потребителю пакетного набора решений его задач).* **Только так можно сформировать сбалансированную регуляторную среду, адекватную реалиям современной цифровой экономики.**

Понятийный аппарат

Для того чтобы устранить неточности и неоднозначные трактовки норм регулирования 289-ФЗ, его авторы ввели ряд значимых понятий в статье 2 – всего 17 терминов.

Часть предложенных в 289-ФЗ понятий прямо отражает внешний контур модели цифровой платформы¹ – участников, которые используют её для выстраивания

¹ См. «Модель цифровой платформы» разделе 3 публикации «Управление цифровой трансформацией. Основные тезисы и понятия» / Владислав Владимирович Тюрин. – Издательские решения, 2023.

отношений (подготовки, заключения и исполнения сделок) – это *владелец ПВЗ, владелец и оператор цифровой платформы, объект логистической инфраструктуры оператора, партнер-исполнитель, партнер-продавец и пользователь цифровой платформы.*

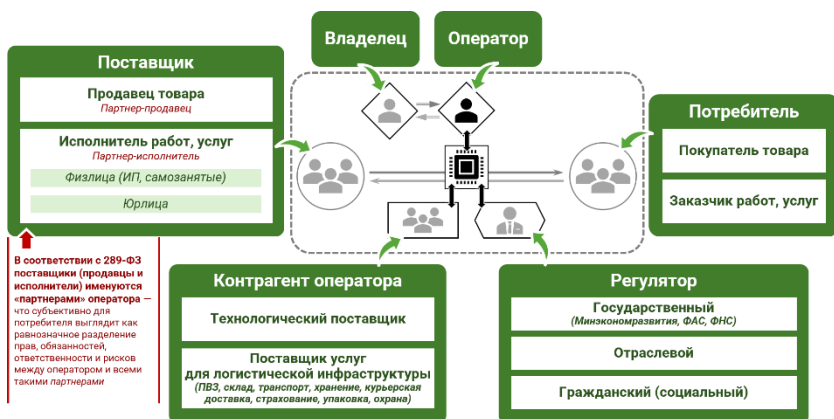


Рисунок 35. Участники отношений, автоматизируемых цифровой платформой.

Прямая аналогия разбора участников отношений, автоматизируемых цифровой платформой в сравнении с терминологией 289-ФЗ показывает следующее:

1. **поставщики** – к ним относятся:
 - а. *партнеры (обобщающий термин);*
 - б. *партнеры-продавцы;*

с. *партнеры-исполнители*;

2. **потребители** – к ним относятся *пользователи цифровой платформы (покупатели товаров, заказчики работ и услуг)*;
3. **владелец** – это прямо указанный в 289-ФЗ *владелец цифровой платформы (в т. ч. посреднической)*;
4. **оператор** – это прямо указанный в 289-ФЗ *оператор цифровой платформы*, которому владелец передает часть прав и обязанностей по разработке и эксплуатации информационной системы (в т. ч. посреднической цифровой платформы);
5. **контрагенты оператора** – к ним относятся:
 - а. *технологические поставщики* (косвенно обозначаемые в Федеральном законе) – это лица, которые предоставляют цифровой платформе различные компоненты и технологии, необходимые для её функционирования;
 - б. *владельцы ПВЗ* – как лица, предоставляющие оператору соответствующие объекты логистической инфраструктуры для выдачи или возврата товаров;
 - с. *поставщики логистических услуг* – иные лица, предоставляющие оператору объекты логистической инфраструктуры (склады, распределительные центры, транспорт и др.);

6. **регуляторы** – к ним относятся¹:

- а. *государственные* – ФАС, ФНС, Минэкономразвития и др.;
- б. *отраслевые* – ассоциации, союзы, профессиональные и экспертные объединения, экосистемные интеграции и др.;
- в. *гражданские* – социальные инициативы, некоммерческие организации, независимые эксперты и др.

Введение понятий, описывающих внешний контур модели цифровой платформы, понятно и обосновано. Федеральный закон об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики фокусируется в большей степени на отношениях участников, использующих цифровую платформу. Меньше внимания он уделяет её ценностному, функциональному, организационному, технологическому, архитектурно-компонентному составу.

Примечательно, что 289-ФЗ вводит обозначение поставщиков цифровой платформы как **партнеров** (*пусть это даже поставщики товаров или подрядчики по работам, исполнители по услугам*). Однако было бы существенной ошибкой в полной мере признавать и

¹ Важно учитывать, что регуляторы в том числе осуществляют свои функции в отношении цифровой платформы посредством подведомственных им информационных систем (подсистем, реестров, технологических решений и ограничений).

отождествлять с полноценным партнером продавца или исполнителя, использующего цифровую платформу для поставки товаров или оказания услуг.

В Толковом словаре русского языка под редакцией С. И. Ожегова *партнером* называется «участник какой-нибудь совместной деятельности». Но деятельность владельца и оператора цифровой платформы кардинально отличается от деятельности поставщика или исполнителя. Если первый организует и автоматизирует взаимодействие сторон при заключении и исполнении торговых/сервисных сделок, то второй – является стороной в таких сделках. В понимании этого ключевую роль играют такие концепции, как *двусторонний рынок, двусторонние и многосторонние сделки, цифровое посредничество, классификация цифровых платформ и платформенных решений*. Обозначение же продавца/исполнителя как **партнера** цифровой платформы создает смысловую путаницу для регулятора и для остальных участников цифровой экономики тоже. Оно в итоге приводит к смешению прав и обязанностей, целей и ресурсов, рисков и ответственности между владельцем, оператором и продавцом, исполнителем. Например, влечет ли заявленное партнерство оператора и продавца взаимную полную ответственность перед покупателем за последствия использования некачественного товара или означает ли такое партнерство прямое и безусловное разделение рисков утраты товаров в пункте выдачи заказов или при транспортировке?

Спорных моментов между такими «партнерами» много, но сам статус почти всегда субъективно будет указывать на полную взаимную или даже солидарную ответственность владельца (оператора) и продавца (исполнителя). Однако их ресурсные возможности, цели и ценности развития, целевые рынки и маркетинговые стратегии, процедуры и регламенты имеют крайне мало общего, чтобы считаться совместной деятельностью. Иногда они друг другу противопоставляются. Безусловно, юридическое введение терминов «партнер-продавец» и «партнер-исполнитель» с акцентом на партнерстве не несет значимой правовой нагрузки – только формальное и идентифицирующее обозначение участника отношений (достаточно четко определенное в тексте 289-ФЗ). Но семантически термин «партнер» представляется неестественным в контексте регулируемых отношений участников платформенной экономики.

Важно отметить, что 289-ФЗ прямо и четко разграничивает юридически позиции владельца цифровой платформы и её оператора. Это действительно могут быть – чаще так и происходит – разные юридические или физические лица. Причем в отсутствие регламентов и стандартов, для каждой цифровой платформы складывается характерное, уникальное по ценностям и взаимодействию партнерство владельцев и операторов. И для каждой цифровой платформы или, в некоторых случаях, для каждой подсистемы цифровой платформы владелец и оператор устанавливают

требуемые правила и процедуры, разделяя между собой права, обязанности, задачи, риски и ответственность.

Нельзя исключать доленое владение цифровой платформой, её подсистемой или используемой технологией. В самом же Федеральном законе 289-ФЗ не вводится какое-либо жесткое распределение прав и обязанностей владельца и оператора цифровой платформы. Но предусматривается наличие некоторого договора между сторонами, закрепляющего их взаимоотношения.

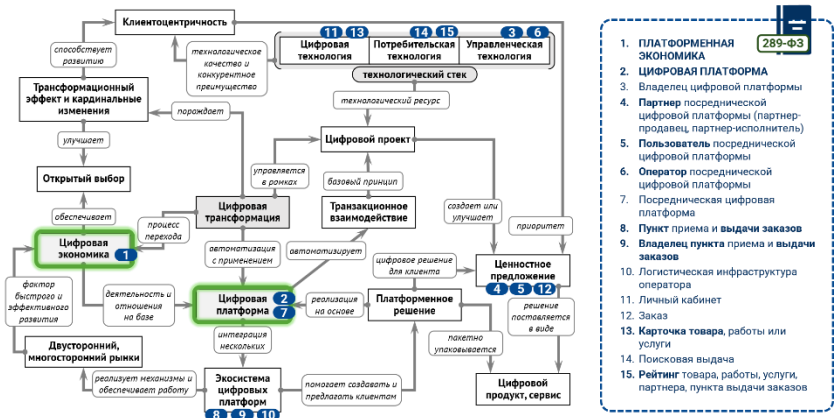


Рисунок 36. Доминантные понятия и тезаурус 289-ФЗ.

Исследуя вводимые в рассматриваемом Федеральном законе понятия и изучая непосредственно текст 289-ФЗ в

целом, можно выделить ряд терминов, которые встречаются в нормах права, но не включены в его понятийный аппарат (в статью 2). Между тем они были бы полезны для четкого юридического толкования, что помогло бы в дальнейшем при трактовке статей закона, при его последующей доработке и расширении подзаконными актами. Например, это такие термины, как:

- аудиовизуальный сервис;
- безопасная цифровая среда;
- вознаграждение оператора/владельца ПВЗ;
- договор между оператором и партнером (договор присоединения, частный договор);
- доступ к личному кабинету (доступ к посреднической цифровой платформе);
- информационный ресурс;
- критерии отнесения цифровой платформы к посредническим цифровым платформам, подлежащим учету в соответствующем реестре;
- неограниченный круг лиц (использующих цифровую платформу);
- неправомерный доступ к цифровой платформе;
- ограничение доступа к цифровой платформе (дискриминация доступа);
- пользовательская оценка;
- правила цифровой платформы (правила пользования);
- прозрачный доступ к цифровой платформе (открытость);
- равный (беспрепятственный) доступ к цифровой платформе;

- ранжирование результатов поисковой выдачи (принцип, порядок, алгоритм);
- реестр посреднических цифровых платформ;
- система досудебного рассмотрения жалоб (разрешения споров);
- условия развития и функционирования цифровых платформ;
- форма договора между оператором и партнером;
- юридически значимое сообщение.

Некоторые из понятий в предложенном списке достаточно легко выводятся из контекста 289-ФЗ, но часть действительно требует четкого разъяснения и фиксации во вводной части Федерального закона.

При этом полезно и важно дополнить законодательство в сфере цифровой экономики (платформенной экономики) следующими понятиями, которые в настоящее время не включены в закон или подзаконные акты *(перечень не исчерпывающий)*:

- автоматизированная проверка сведений;
- вознаграждение цифровой платформы;
- двусторонний рынок;
- интеграция технологическая;
- интеграция экосистемная;
- крауд-эмплоймент платформа (цифровая платформа найма физических лиц для исполнения заказов);
- монетизация;
- платежный сервис;
- платные сервисы оператора;

- поставщик цифровой платформы;
- потребитель цифровой платформы;
- публичная оферта поставщика цифровой платформы;
- публичная оферта потребителя цифровой платформы;
- регулирование сделок;
- регулятор цифровой платформы;
- сделка на цифровой платформе (цифровая сделка);
- сервисный сбор;
- технологический поставщик цифровой платформы;
- товарный маркетплейс;
- цифровая среда;
- цифровой арбитраж.

Какие-то из терминов уже встречаются или косвенно обозначаются в 289-ФЗ. Но их формальное включение в общий понятийный аппарат с четкими дефинициями позволило бы отразить значимые моменты и обстоятельства, существенно улучшив регулирование отдельных вопросов экономической деятельности, основанной на цифровых платформах.

Ограниченная применимость

Федеральный закон об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики полностью оправдывает свое название. Он действительно затрагивает лишь небольшую часть отношений, которые складываются при взаимодействии участников,

опосредованном цифровыми платформами. И это невозможно не учитывать при его изучении.



Рисунок 37. Подход к цифровой экономике на примере 289-ФЗ.

Структурный анализ показывает, что 289-ФЗ можно без значительной потери юридического качества разделить на два самостоятельных закона:

1. **о регулировании товарных маркетплейсов**, включив права и обязанности участников отношений в части:
 - a. заключения коммерческих договоров между оператором и продавцами;
 - b. доступа представителей продавца к функционалу платформы;
 - c. проверки контрагента и карточки товара;

- d. условий продажи отдельных видов товаров;
 - e. правил и процедур установления скидок;
 - f. предоставления сведений;
 - g. рассмотрения жалоб;
2. **о регулировании цифровых платформ, обеспечивающих наем физических лиц для исполнения разовых заказов**, включив права и обязанности участников отношений в части:
- a. заключения гражданско-правовых договоров между оператором и исполнителем;
 - b. доступа исполнителей к функционалу цифровой платформы;
 - c. особенностей распределения заказов между исполнителями и принятия таких заказов к исполнению;
 - d. предоставления преференций отдельным категориям исполнителей;
 - e. обеспечения обязательного и добровольного страхования исполнителей и их ответственности;
 - f. организации профессионального обучения и повышения квалификации исполнителей.

Предложенное разделение лишь отчасти и в минимальном объеме дублировало бы общие положения и понятия. Которые, вероятно, можно было бы вынести за

скобки или даже проигнорировать. Но при этом каждый из этих двух законов позволил бы глубже и детальней распределить необходимые юридические нормы, которые в последующем было бы проще применять, дополнять и корректировать. Кроме того, можно было бы также избежать введения самого понятия платформенной (цифровой) экономики. Как, например, оно законодательно не вводилось ранее ни на этапе запуска и первоначального развития национального проекта «Цифровая экономика», ни при появлении новых законов о регулировании цифровых платформ иного типа (аудиовизуальных сервисов, социальных сетей, финансовых и платежных инструментов, систем электронного документооборота, систем медицинской информации, государственных реестров).

С другой стороны, с точки зрения комплексного, последовательного регулирования цифровой экономики, было совершенно правильным введение в оборот единых норм права для цифровых платформ, *с целью формирования общего правового обеспечения*. Но создавая подобный закон вряд ли полезно изначально ограничивать его действие множественными критериями, параметрами, обстоятельствами и условностями. В результате такого **ограничения** – с помощью положений как самого 289-ФЗ, так и постановлений Правительства РФ – область применения рассматриваемого Федерального закона получилась избирательной и специализированной. При заявленной обстоятельной концептуальной вводной

части – статьи с 1 по 4 (устанавливают цели и предмет регулирования, принципы и базовые положения, понятийный аппарат и центральные термины), последующие основные статьи с 5 по 19 предельно сузили границы применимости закона. Благодаря прописанным нормам права под прямое регулирование попали лишь некоторые отношения участников, использующих лидирующие товарные маркетплейсы и крауд-эмплоймент платформы. А критерии отнесения цифровых платформ к посредническим и введение ручного режима формирования соответствующего реестра уменьшило число субъектов, деятельность которых фактически подпадает под регулирование 289-ФЗ, до **тринадцати** единиц¹. Оправдано ли в таком случае введение закона федерального уровня, который из всего широчайшего спектра цифровых платформ, уже активно действующих в экономическом пространстве России, сфокусирован только на самых крупных – на условном топ-20 в смешанном сегменте товарных маркетплейсов и крауд-эмплоймент платформ.

Более того, Федеральный закон об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики ограничен функционально. Он не охватывает ни полный спектр отношений экономических субъектов и допустимых

¹ В соответствии с Реестром посреднических цифровых платформ, который по состоянию на начало октября 2026 года включает всего 13 посреднических цифровых платформ (см. приложение 6).

технологий, ни полный жизненный цикл сделок, опосредованных цифровой платформой.

В настоящий момент множество важных вопросов и проблем платформенной (цифровой) экономики остаются вне данного закона: платежные процедуры, подготовка и закрытие сделок, правила последовательного регулирования споров и адекватный арбитраж, мониторинг поведения сторон по сделкам, оценка репутации и допустимые принципы рейтингования, скидки поставщиков и исполнителей, процедуры и разрешенные параметры монетизации, обмен данными между информационными системами напрямую и в экосистемах, применимость маркетинговых и цифровых технологий, монопольное и преимущественное положение операторов цифровых платформ и значимых поставщиков, взаимоотношение владельцев и операторов цифровых платформ, прямое и алгоритмическое регулирование работы цифровых платформ со стороны государства и общественных организаций. И это не исчерпывающий список.

Рассмотрим, например, следующие характерные проблемные ситуации, возникающие вследствие избирательного и специализированного регулирования отношений субъектов в цифровой (платформенной) экономике.

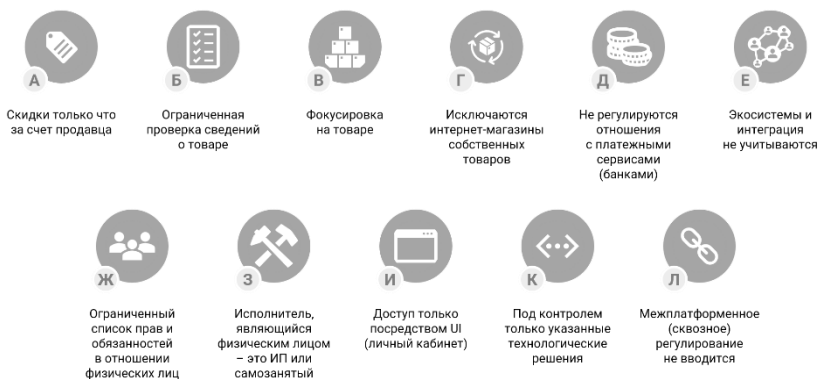


Рисунок 38. Примеры избирательного регулирования в 289-ФЗ.

А) Согласно 289-ФЗ регулированию подлежат только скидки на товары, которые оператор предполагает установить за счет продавца. Но вне регулирования оказываются иные виды скидок¹, а также персонификация скидок (преференций) для продавцов и потребителей. Нерешенным остается вопрос ценовой дискриминации потребителей, когда сложно понять, насколько справедливо той или иной группе покупателей устанавливаются индивидуальные или групповые скидки со стороны цифровой платформы – в том числе благодаря

¹ Проект изменений в Федеральный закон 289-ФЗ, вступающих в силу с 1 марта 2027 года, предусматривает дополнительное введение регулирования скидок, предоставляемых потребителю за счет оператора (см. приложение 7).

системе бонусов и поощрений. Не попали в поле зрения Федерального закона вопросы, касающиеся сроков действия скидок, ошибки начисления скидок, а также применение скидок, предоставляемых в зависимости от состояния товара или от его качества – правомерны ли они вообще и как решать споры, с ними связанные.

Б) Проверке подлежат только определенные сведения о товарах, которые размещаются публично. Но оператор тогда не обязан проверять сведения о работах и услугах. А его возможности и требования к дополнительным проверкам сведений о товарах, работах и услугах, которые он считает целесообразным произвести в отношении группы поставщиков или отдельного поставщика, никак не учитываются. Получается, что вне регулирования оказываются все сведения о работах и услугах, которые публикуются на цифровой платформе. Как в таком случае должен поступать оператор, если поставщик публикует не напрямую карточку определенного товара, а карточку с предложением заказать работу по изготовлению или услугу по доставке этого товара – должен ли и сможет ли оператор проверять такие сведения.

В) Преимущественная фокусировка на товаре характерна для статей 5–14, 18, 19, регулирующих деятельность только товарных маркетплейсов. Но в законе это явно не оговаривается. В связи с чем может сложиться неверное впечатление, что действие данных

норм права не распространяется на маркетплейсы¹ работ и услуг² (сервисные маркетплейсы). Одновременно из-под действия закона исключены маркетплейсы, осуществляющие продажу цифровых продуктов. Должны ли в таком случае все потенциальные посреднические цифровые платформы перенести продажи работ, услуг, цифровых продуктов и сервисов на отдельные площадки, в том числе с целью корректного определения дополнительных критериев их включения в соответствующий реестр. Этот момент не проясняется ни в самом законе, ни в подзаконных актах.

Г) Продажа собственного товара на собственной цифровой платформе не подлежит регулированию в рамках 289-ФЗ. При этом отсутствует четкое определение того, что является *собственным товаром* в контексте данного закона – *он произведен бизнесом или он куплен у поставщика и находится в собственности у бизнеса.*

¹ Сервисные маркетплейсы относятся к двусторонним цифровым платформам и отличаются от крауд-эмплоймент платформ тем, что в качестве исполнителей предполагают не только физических лиц, а заказы могут быть не обязательно разовые. При этом крауд-эмплоймент платформы подразумевают привлечение в качестве исполнителей только независимых физических лиц и могут относиться к односторонним корпоративным или к двусторонним цифровым платформам (по двухфакторной классификации).

² В Реестр посреднических цифровых платформ на момент его первой публикации включен сервис «Яндекс Путешествия» (travel.yandex.ru). Это не товарный, а сервисный маркетплейс в сфере туризма, размещающий информацию об услугах, а не о материальных товарах. Для операторов подобных платформ определенную правовую сложность вызывают те статьи и подзаконные акты 289-ФЗ, которые сфокусированы на товарах и публичном размещении проверяемых сведений о них. Специфика сервисных маркетплейсов требует отдельного подхода.

Другой вопрос: что следует относить к *собственной цифровой платформе* – бизнес является единственным владельцем цифровой платформы или владеет минимальной долей, скажем, в 1%. Подобные неопределенности, в случае возникновения каких-либо сложностей, мотивируют искать решения по уходу из-под действия 289-ФЗ. Например, компания вправе перейти на продажу с собственного маркетплейса, передавая только сведения об имеющемся у неё товаре на какую-либо витрину-агрегатор или рекламируя его активно в сети для привлечения массового потребителя на свою или партнерскую площадку электронной торговли. Ведь полноценная проверка информации о товаре не распространяется на рекламные объявления в Интернете.

Д) Взаимодействие регулируемых посреднических цифровых платформ со сторонними платежными сервисами и банками оставлено без внимания. А в этой сфере проблем и вопросов немало. В том числе преференции, которые готовы предоставлять и активно навязывают некоторые платежные сервисы, чтобы пользователи цифровой платформы (как поставщики, так и потребители) использовали именно их. Что значит добросовестная конкуренция технологических инструментов, применяемых для расчетов по сделкам, с точки зрения государства, которое предполагает эффективно регулировать платформенную экономику. Здесь неизбежен конфликт интересов между набирающими лидерство посредническими цифровыми

платформами и крупными банками, которые активно развивают финансовые технологии на базе собственных цифровых платформ.

Е) Вошедшие в Федеральный закон вопросы регулирования платформенной экономики касаются отдельной цифровой платформы – обособленной информационной системы, управляемой оператором и принадлежащей владельцу. Тем самым отсекается целое значимое направление фактически складывающихся отношений, требующих правового регулирования – это интеграция цифровых платформ и это взаимодействие операторов и владельцев разных цифровых платформ между собой. В настоящее время практически не осталось цифровых платформ, каким-либо образом не связанных с другими – как минимум, если речь идет о сделках, совершаемых в цифровом формате, требуется интеграция с платежными сервисами банков или финансовых посредников.

Сверх того, оставаться концептуально в рамках одного только понятия цифровой платформы – значит серьезно ограничивать спектр ситуаций и событий, с которыми необходимо рационально работать в правовом поле. Для полноценного описания многообразия деятельности и отношений в цифровой экономике принципиально важно расширять понятийный аппарат и теоретико-практическую базу. Не случайно при исследовании концепций и методов управления цифровой

трансформацией вводятся такие понятия, как: ценностное предложение, платформенное решение, цифровой продукт, цифровой сервис, экосистема цифровых платформ, торговая и сервисная сделки, двусторонние рынки, сетевой эффект, транзакционные издержки, реинжиниринг процессов и моделей, цифровой бизнес и другие¹.

Ж) В отношении исполнителей, являющихся физическими лицами, 289-ФЗ предлагает целый набор мер поддержки, правил взаимодействия, предпочтительных практик. В том числе предусматриваются требования к квалификации, предельное время заказов при наличии источника повышенной опасности или риска, информирование об основных условиях заказа перед его выбором и об условиях договора с заказчиком, возможность самостоятельного выбора места и времени исполнения заказа, предоставление инструментов и материалов, оценка исполнения заказов и формирование рейтинга исполнителей, возможность страхования (пенсионное, медицинское, от несчастных случаев и болезней), право добровольно участвовать в общественных объединениях и др. С одной стороны, список исчерпывающий, а оператор цифровой платформы может предложить в рамках договора с исполнителем его расширенную трактовку. Правда, ряд таких положений

¹ См. «Управление цифровой трансформацией. Основные тезисы и понятия» / Владислав Владимирович Тюрин. — Издательские решения, 2023.

договора может быть как дискриминационным, так и избыточным – что никак не учитывается в Федеральном законе. Физическое лицо в этом смысле находится в неопределенности – как он может выразить свое отношение к тем или иным предложенным условиям оператора в заключаемом с ним договоре и может ли отклонить их каким-либо способом. В текущей ситуации исполнитель либо должен принимать такие условия, либо отказываться от использования цифровой платформы. Ведь 289-ФЗ ограничился только процедурой внесения¹ изменений в договор между оператором и поставщиком, исполнителем и владельцем ПВЗ. С другой стороны, в отношении юридических лиц могут быть введены аналогичные или схожие нормы регулирования, что предусмотрены в отношении физических лиц. Например, в части обязательного или добровольного страхования, в части монопольного положения на рынке или недобросовестной ценовой конкуренции (демпинга).

3) Некоторая неопределенность 289-ФЗ связана с ещё одним ограничением его применения: исполнителем, являющимся физическим лицом, признается индивидуальный предприниматель или самозанятый. Согласно статье 15: «Партнер-исполнитель, являющийся индивидуальным предпринимателем или физическим

¹ Регулируются преимущественно сроки действия изменений в договор между оператором и поставщиком (исполнителем, владельцем ПВЗ) с даты уведомления контрагента.

лицом, применяющим специальный налоговый режим "Налог на профессиональный доход"... (далее в настоящей главе - партнер-исполнитель, являющийся физическим лицом), лично выполняющий работы, оказывающий услуги, вправе осуществлять такую деятельность в рамках гражданско-правовых отношений с использованием посреднической цифровой платформы...». Но если у физического лица отсутствует статус самозанятого, и он не применяет специальный налоговый режим (налог на профессиональный доход), означает ли это, что действие соответствующих статей закона на него не распространяется. Ведь прямого ограничения на использование цифровой платформы таким физическим лицом нет. Равно как и нет административного наказания для оператора за допуск к работе на посреднической цифровой платформе физического лица, которое не зарегистрировано ни как индивидуальный предприниматель, ни как самозанятый. Подобное избирательное ограничение порождает существенную неопределенность и возможный способ избежать ответственности за несоблюдение статей 15, 16 и 17 в отношении исполнителей, являющихся физическими лицами, но не относимых к ним в связи с формулировкой абзаца первого статьи 15.

И) Федеральный закон 289-ФЗ ограничивается рассмотрением возможности доступа пользователя (представителя продавца или исполнителя, являющегося физическим лицом) к функционалу цифровой платформы

посредством личного кабинета. Иные способы доступа не упоминаются, хотя следовало бы их как-то учесть и обозначить. В том числе было бы уместно и своевременно в новом законе с правовой точки зрения определить, что такое доступ к цифровой платформе посредством API – допустим ли он вообще и какие возможности оператор обязан предоставить пользователю цифровой платформы в этом случае. Это один из базовых вопросов, особенно в связи с потенциальным развитием интеграций и расширением инструментария пользователя в системе, которое может, например, обеспечиваться сторонними более удобными и специализированными сервисами (приложениями).

К) Избирательность 289-ФЗ по отношению к применяемым в цифровой платформе алгоритмическим и технологическим решениям. Например, в число отдельных вопросов регулирования платформенной экономики, относимых к функционалу цифровой платформы, включены: обмен юридическими сообщениями, заключение договора в электронной форме, получение информации о принципах формирования рейтинга и об основаниях изменения рейтинга, принципы ранжирования результатов поисковой выдачи и определения положения карточки товара в поисковой выдаче, порядок ограничения доступа к личному кабинету и снятие таких ограничений. При этом вне рамок правового определения 289-ФЗ остаются многие другие технологии и программные решения, в том числе

реализуемые на безальтернативной для пользователя основе. Это требует определенного правового регулирования. Иначе получается, что для прочих, не упомянутых в законе функций, оператор посреднической цифровой платформы вправе применять любые варианты автоматизации и оцифровки, какие посчитает нужными, даже если они будут фактически ухудшать положение продавцов, исполнителей, владельцев ПВЗ или потребителей. Ведь право пользователя (или регулятора) на получение от оператора разъяснений относительно заданного поведения цифровой платформы в том или ином случае не устанавливается в законе ни в каком виде.

Л) Сквозное межплатформенное регулирование выведено за скобки Федерального закона о регулировании платформенной экономики. Иными словами, отношения между операторами (владельцами) разных цифровых платформ, в том числе в интересах пользователей (с обеих сторон) и регуляторов, находятся за рамками специализированного правового управления и контроля. Предполагается, что юридические вопросы их взаимодействия закрываются иным законодательством. Но в таком случае ряд особенностей ускользает от внимания надзорных и контролирующих органов, от отраслевых регуляторов, от заинтересованных сторон и значимых пользователей цифровых платформ. А было бы крайне полезно установить общие и равные для участников правила, процедуры, нормативы, параметры и случаи обязательного и добровольного обмена

информацией, алгоритмического и правового взаимодействия, технологического мониторинга и контроля, транзакционного и финансово-экономического анализа.

Обозначенные выше (пункты А-Л) случаи избирательного регулирования отношений субъектов в цифровой (платформенной) экономике в рамках 289-ФЗ – это не исчерпывающий перечень. Но даже он показывает, насколько сложный подход необходим при развитии единого и непротиворечивого правового обеспечения всего многообразия отношений. То, что рассматриваемый Федеральный закон и подзаконные акты направлены только на выборочные узко сфокусированные элементы, объясняется именно повышенной сложностью и взаимосвязанностью целевой системы отношений. Намеренно установленное законодателем ограничение применимости 289-ФЗ говорит о трудности единовременного построения комплексного, охватывающего все возможные аспекты регулирования, да ещё и технологически адекватного. А, с другой стороны, это демонстрирует явные **проблемы с концептуальной и методологической проработкой цифровой экономики** как целевой сферы регулируемых отношений, в рамках институционального подхода – *когда отсутствует достаточная предварительная и последовательная*

научно-исследовательская и опытно-экспериментальная проработка.

Благодаря множеству правовых оговорок и нормативных ограничителей, установленных для тех или иных положений 289-ФЗ и соответствующих ему постановлений Правительства РФ, формируется целый набор неопределенностей и неоднозначных трактовок, которые по тем или иным причинам вышли за рамки регулирования. И это прямо ведёт к возможности найти способ избежать попадания под действие закона в целом или под действие отдельных правовых норм. Например, что мешает владельцу разделить товарный маркетплейс по региональному или ассортиментному принципу на два и более, чтобы исключить включение в реестр посреднических цифровых платформ по критерию посещаемости или значимости. Безусловно, могут быть трудности в реализации и определенные потери в аудитории (целевых рыночных сегментах). Но если издержки такого разделения (или иного ухода из-под действия 289-ФЗ) будут сопоставимы с издержками, которые связаны с исполнением установленных требований законодательства в сфере платформенной экономики, то почему не прибегнуть к такому варианту? Решать же подобные ситуации в рамках правового регулирования можно только снимая ограничения в применении и охватывая гораздо большие целевые предметные области.

Новации правового регулирования

Первый закон для платформенной экономики не мог не включать принципиальные и ценные новшества. Но все они следуют общей логике традиционного правового регулирования, присущей предыдущему этапу развития экономики, когда цифровые платформы не играли ключевой роли для множества быстрорастущих рынков. Прямым следствием этого являются неактуальные конструкции и модели, устаревшие подходы и решения, которые легли в основу 289-ФЗ. Тем не менее целый ряд новаций правового регулирования, которые предлагает Федеральный закон о платформенной экономике, необходимо указать и разобрать отдельно.



Рисунок 39. Основные элементы закона о платформенной экономике.

Обозначим следующие восемь основных новаций
Федерального закона №289-ФЗ от 31.07.2025:

1) Реестр посреднических цифровых платформ.

Введение в практику правового регулирования некоторого реестра для выбора субъектов права, на которых распространяется действие конкретных нормативных актов, не представляет собой чего-то принципиально нового. Но тем не менее это важное обстоятельство, которое становится ключевым для регулирования платформенной экономики. И прежде всего потому, что показывает стремление регулятора ограничить влияние на цифровые платформы, сосредоточившись только на самых крупных.

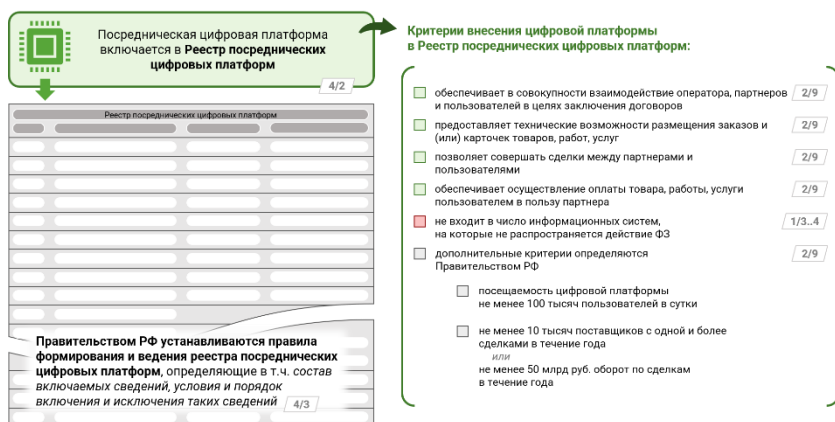


Рисунок 40. Реестр посреднических цифровых платформ.

Реестровая модель – это устаревающая практика в управлении сложными системами с сетевой архитектурой. Особенно если список ведется и контролируется в ручном режиме. Но именно на Реестр посреднических цифровых платформ приходится обращать внимание владельцам и операторам, а также иным участникам, для того чтобы понять, в какой мере к ним применимо законодательство о регулировании отдельных вопросов в сфере платформенной экономики. Данный реестр выступает центральным условным переключателем для цифровой платформы. Как только она попадает в него, то должна отвечать всем предъявляемым требованиям. Исключение из реестра – это освобождение от всех норм и правил 289-ФЗ. Поэтому оператору стоит отслеживать ситуацию с соответствием цифровой платформы заданным основным и дополнительным критериям, а при необходимости готовиться к включению или исключению из реестра.

2) Открытость деятельности оператора.

Важной новацией является включение в текст 289-ФЗ ряда положений об открытости оператора цифровой платформы. Они во многом носят декларативный характер, но обозначают достаточно ценные аспекты работы цифровой платформы, с которой взаимодействует множество пользователей.

Проблема открытости деятельности владельца и оператора любой цифровой платформы связана напрямую с доверием и с оценкой рисков на рынке. Но

для её решения в рамках цифрового пространства простой декларативности недостаточно. Требуется как методическая и технологическая подготовка, так и выстраивание системы мониторинга, контроля и независимого аудита работы цифровой платформы (при соответствующем соблюдении авторских прав и коммерческой тайны).

3) Договор оператора с поставщиком, исполнителем, владельцем ПВЗ.

Закон об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики выделяет особый юридический документ – договор между оператором и участниками взаимодействия, организуемого посредством цифровой платформы. А именно, предлагается обязательное наличие – как минимум в электронной форме – принятого обеими сторонами договора, который содержит ряд обязательных положений. Кроме того, 289-ФЗ устанавливает процедуру изменения условий такого договора со стороны оператора.

Понятно, что при том количестве пользователей, которое предполагается для товарного маркетплейса или крауд-эмплоймент платформы, включаемых в реестр посреднических цифровых платформ, заключение оператором договоров с контрагентами возможно только в виде *договора присоединения* (статья 428 Гражданского кодекса РФ).



Рисунок 41. Договор оператора с партнером или владельцем ПВЗ.

Следовательно, 289-ФЗ фактически закрепляет право одностороннего определения и изменения оператором условий использования цифровой платформы для продавцов, исполнителей или владельцев ПВЗ. Причем отказ от них для любого пользователя означает «закрытие технических возможностей для осуществления прав и исполнения обязанностей, в том числе посредством обеспечения доступа к личному кабинету на посреднической цифровой платформе»¹.

4) Карточка товара, работы, услуги.

Понятие карточки товара, работы, услуги, как специально оформленного пакета информации, размещаемого о товаре, работе или услуге на

¹ См. пункт 1 статьи 6 Федерального закона №289-ФЗ от 31.07.2025.

посреднической цифровой платформе, юридически закрепляется именно нормами 289-ФЗ.

Следует учесть, что во многих случаях в тексте рассматриваемого закона встречается оборот «карточка товара», но не «карточка товара, работы, услуги». Это следствие фокусировки на регулировании работы крупных товарных маркетплейсов.



Рисунок 42. Карточка товара, работы, услуги.

Отдельный вопрос – насколько можно считать удачным использование слова «карточка» в данном случае. Но то, что разработчики 289-ФЗ выделили в качестве обособленного регулируемого элемента *пакетный набор сведений о товаре*, который публикует продавец для выбора покупателем предмета сделки и который должен проверить по определенным условиям оператор – это

важный момент. И с ним, как минимум, связан целый ряд обязательных процедур, за неисполнение которых предусматривается административная ответственность.

5) Проверки, осуществляемые оператором.

Целый ряд обязательных и значимых проверок включен в 289-ФЗ:

- проверка контрагента оператора (продавца, исполнителя, владельца ПВЗ),
- проверка сведений в карточке товара,
- проверка правомерности использования товарного знака.



Рисунок 43. Проверки, осуществляемые оператором.

Все они являются исключительными, и только при их успешном прохождении оператор имеет право выполнить

действия, значимые для сторон и прописанные в законе. В том числе ему предоставляется право применять оговоренные меры ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязанностей участниками отношений, реализуемых посредством цифровой платформы.

В определенном смысле оператор по отношению к продавцам, исполнителям, владельцам ПВЗ, потребителям не просто является посредником, но и избирательно наделяется функциями регулятора. Ведь именно это, например, означает делегирование оператору цифровой платформы права проверять те или иные сведения о товаре, допуская или запрещая их публикацию. Казалось бы, несложная правовая конструкция, которая может рассматриваться как уникальная с точки зрения первых небольших, но значимых шагов перехода к алгоритмическому регулированию.

6) Рассмотрение жалоб оператором.

Предлагаемая в 289-ФЗ (см. статью 14) система рассмотрения жалоб (разрешения споров) на посреднической цифровой платформе – это предпосылка к развитию цифрового арбитража. Правда, в статье 14 она изложена в общем виде, а способ, формат и технологическая составляющая оставлены на усмотрение владельца или оператора платформы. Но стоит отметить то обстоятельство, что предопределена обязательность использования такой системы рассмотрения жалоб для

продавцов, исполнителей и владельцев ПВЗ до прямого обращения в суд. Это заставляет подобные механизмы как-то начинать работать, а оператора – реализовывать их наиболее эффективно, чтобы разбираться с поступающими обращениями в установленные сроки.

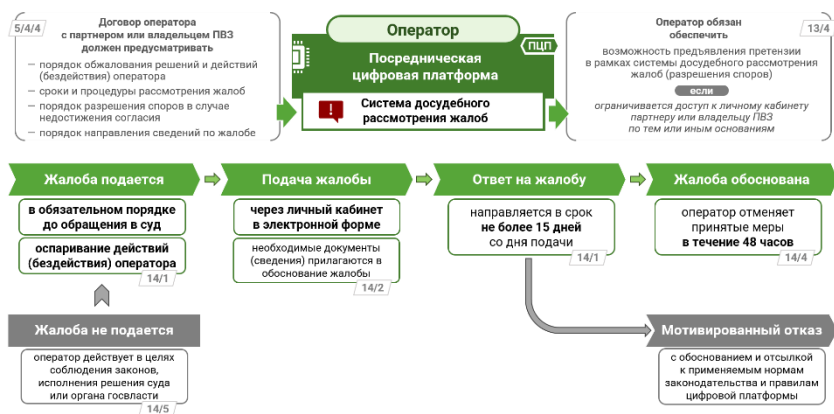


Рисунок 44. Рассмотрение жалоб оператором.

С другой стороны, 289-ФЗ не предлагает распространить такую систему на покупателей и заказчиков – т. е. на всех пользователей цифровой платформы. Хотя это было бы логично и полезно.

7) Взаимодействие оператора с исполнителями, являющимися физическими лицами.

Особое внимание 289-ФЗ уделяет ранее никак не регулируемым вопросам взаимодействия оператора с исполнителями, являющимися физическими лицами. Это

ключевое новшество Федерального закона. И оно призвано, прежде всего, определить ту категорию исполнителей, которая нуждается в отдельной специальной правовой защите – физические лица, исполняющие заказы на цифровой платформе самостоятельно в статусе индивидуальных предпринимателей или самозанятых. По отношению к таким лицам оператору вменяется целый набор обязанностей, направленных на синхронизацию и сближение платформенной занятости с традиционными нормами трудового законодательства.

8) Логистическая инфраструктура оператора.

Не так много внимания (всего две небольшие статьи 18 и 19) в законе 289-ФЗ отводится логистической инфраструктуре оператора. Но само появление такого понятия в первом же законе о платформенной экономике показательно. Оно критически важно в контексте целевого регулирования товарных маркетплейсов, которые активно выстраивают логистику эффективной и быстрой доставки товаров от продавцов до потребителей. И если статья 18 посвящена общим положениям о логистической инфраструктуре, то статья 19 акцентируется на вопросах работы пунктов выдачи заказов как на конечных элементах (edge-point) логистической сети. Вопросы и проблемы перемещения товаров по всей цепи поставки пока не получили развития в рамках 289-ФЗ. При этом детальные требования к правилам работы пунктов выдачи заказов, распределительных центров, складов, транспорта

остаются на усмотрение оператора цифровой платформы. Он вправе самостоятельно принимать большую часть решений для оптимизации своей деятельности в этой сфере, что не всегда может соотноситься с интересами разных участников, задействованных в работе товаропроводящей сети.

Анализ новаций Федерального закона №289-ФЗ от 31.07.2025 показывает необходимость обобщить положения закона и сопутствующих подзаконных актов для каждой значимой группы пользователей посреднической цифровой платформы.

Выделим **новации** – ранее нигде прямо не встречавшиеся нормы права, но представляющие важность для регулирования платформенной экономики.

Отдельно обозначим **уточнения** – правовые нормы, которые уже ранее так или иначе были включены в законодательство, не имеющее прямого отношения к регулированию платформенной экономики (для них есть определенные аналогии в других законодательных документах). Но они существенны для целей 289-ФЗ и поэтому их включение в текст закона полезно отметить особо.

Прочие нормы права следует считать **повторениями** или дублированием – они встречаются прямо или опосредованно в других законодательных актах и действуют по факту, но теперь формально и однозначно

закрепляются для платформенной экономики и её участников.

Группы пользователей	Новации	Уточнения	Повторения
	ранее нигде не встречались и появились с выходом 289-ФЗ	встречались ранее, но не были прямо указаны с платформенной экономикой	ранее уже были в других НПА и по факту действовали даже без 289-ФЗ
Продавцы	13	8	18
Исполнители	13	6	17
Исполнители-ФЛ	20	14	22
Владельцы ПВЗ	10	1	19

Рисунок 45. Существенные новации, уточнения и повторения в 289-ФЗ.

В целом¹ можно сделать экспертную оценку и заключить, что Федеральный закон №289-ФЗ от 31.07.2025 в отношении:

А) продавцов, реализующих свой товар посредством посреднической цифровой платформы, определяет:

- 13 новаций;
- 9 уточнений;
- 18 повторений;

Б) исполнителей, принимающих и выполняющих заказы на посреднической цифровой платформе, определяет:

- 13 новаций;
- 6 уточнений;
- 17 повторений;

¹ В приложении 3 к настоящему аналитическому обзору приводятся соответствующие подробные перечни новаций, уточнений и повторений для каждой из групп участников.

В) исполнителей, являющихся физическими лицами, принимающих и выполняющих заказы на посреднической цифровой платформе, определяет:

- 20 новаций;
- 14 уточнений;
- 22 повторения;

Г) владельцев ПВЗ, входящих в число объектов логистической инфраструктуры оператора, определяет:

- 10 новаций;
- 1 уточнение;
- 19 повторений.

Открытость деятельности оператора

В современных реалиях доверие экономических субъектов становится ключевым фактором успешного развития для любого цифрового бизнеса. Понятные и предсказуемые алгоритмы, сбалансированные правила работы с данными, честное взаимодействие со всеми участниками сделок и с регуляторами, продуманная и последовательная стратегия развития – всё это формирует доверие к цифровой платформе и её оператору, превращая абстрактную высокоуровневую специализированную информационную систему в надежного партнера для государства, бизнеса и граждан.



Рисунок 46. Открытость деятельности оператора.

Новый Федеральный закон 289-ФЗ затрагивает проблему открытости деятельности оператора перед регуляторами и перед пользователями цифровой платформы. Причем можно разделить встречающиеся в законе положения, связанные с определением такой открытости, на две части: *общие* и *частные*.

Общие положения об открытости деятельности оператора цифровой платформы определяют единые рамочные правила, декларируемые в целом для платформенной экономики, а именно:

- Требование соблюдения принципа автономии воли и свободы в заключении сделок при использовании цифровых платформ – что подразумевает

предоставление необходимой информации для реализации такого принципа;

- Предоставление доступа и использование цифровой платформы основываются на принципах прозрачности (открытости), запрета дискриминации и недопустимости ограничения свободного доступа;
- Обеспечивается равный и беспрепятственный доступ неограниченного круга лиц к цифровой платформе;
- Обеспечивается возможность ознакомления с правилами пользования цифровой платформой – *свободный и открытый доступ к правилам пользования;*
- Не допускается создание на цифровых платформах дискриминационных условий для любых категорий пользователей;
- Доступ к услугам, влияющим на поисковую выдачу, предоставляется всем участникам на равных условиях.

Частные положения об открытости деятельности оператора цифровой платформы определяют конкретные прямого действия права и обязанности оператора по отношению к партнеру (продавцу, исполнителю, владельцу ПВЗ), а именно:

- Оператор обеспечивает возможность заключения договора между ним и партнером в электронной форме на посреднической цифровой платформе;
- Партнеру предоставляется беспрепятственный доступ к действующей и предыдущим версиям договора в

- течение сроков, установленных для архивного хранения, но не менее 3 лет;
- Партнер вправе запросить акт сверки взаиморасчетов (и иные документы, установленные договором), в т. ч. через личный кабинет – *оператор предоставляет их в течение 7 рабочих дней со дня затребования*;
 - Оператор не реже 1 раза в месяц обновляет акт сверки взаиморасчетов (и иные документы, установленные договором), размещая их в личном кабинете партнера (или иной способ доступа);
 - Оператор позволяет установить запрет (в т. ч. через личный кабинет) на продажу товаров, работ, услуг со снижением цены за счет партнера (также через минимальную цену и объем реализации);
 - При ограничении доступа к личному кабинету партнеру сохраняется доступ к данным, связанным с его деятельностью на платформе, а также доступ к системе досудебного рассмотрения жалоб.

Приводимые выше положения 289-ФЗ прямо влияют на открытость деятельности оператора, *т. е. на понимание и однозначное толкование всеми участниками ценности, состояния и поведения цифровой платформы*. Что, в свою очередь, делает осознанным и предсказуемым использование цифровой платформы каждой заинтересованной стороной для решения собственных задач (удовлетворения актуальных потребностей) в оптимальном режиме. А уже через открытость взаимодействующих цифровых платформ

последовательно и поэтапно формируется целостная цифровая среда доверия и развивается эффективное сквозное и единообразное регулирование со стороны государства, отраслевых объединений и гражданских инициатив.

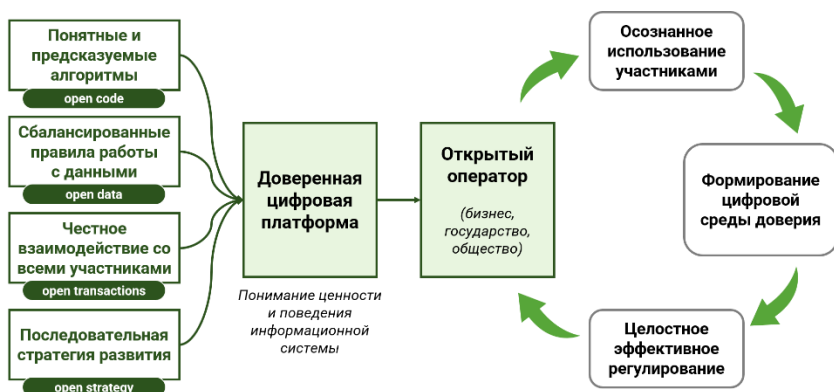


Рисунок 47. Доверенная цифровая платформа и открытый оператор.

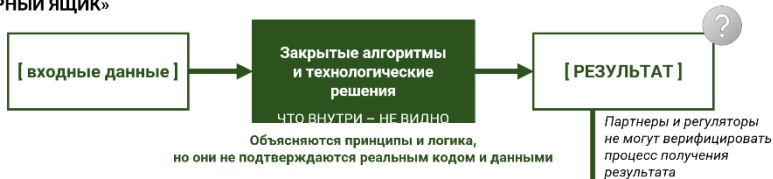
Но открытость в новом Федеральном законе 289-ФЗ объявляется через ограниченное число указанных норм и последовательно не развивается в полноценную систему прав и обязательств владельца и оператора посреднической цифровой платформы. Частично к открытости оператора можно отнести вводимый государственный контроль и надзор. Однако он не предполагает публичность, а только обязывает владельца или оператора выполнять ряд требований перед уполномоченными государственными органами, которые

прописаны в отдельных постановлениях Правительства РФ в логике традиционных установок, процедур, событий и мероприятий. Отсутствует также и обязанность государства предоставлять заинтересованным лицам какую-либо информацию о посреднических цифровых платформах, об их работе и выявленных нарушениях – *за исключением публикации сведений из реестра посреднических цифровых платформ.*

Примечательно, что хотя 289-ФЗ предлагает рассматривать продавцов и исполнителей как неких партнеров цифровой платформы, он не идет дальше и не предоставляет им функциональные возможности в части получения полноценной информации о работе цифровой платформы или в части расширенного доступа посредством API. В том числе партнер цифровой платформы, в рамках прямого регулирования его отношений с оператором, например, не получает право на полный и подробный доступ к данным о его деятельности и о поведении потребителей, относящемся к его профилю и сведениям о предлагаемых им товарах, работах, услугах, равно как не получает право на управляемый доступ к агрегированным данным по целевому сегменту. А ведь первичная и объективная информация – это одна из ключевых ценностей любой правильно построенной цифровой платформы и важнейший фактор самой цифровой экономики. Именно поэтому любой закон о регулировании отношений в этой сфере должен

содержать нормативное определение прав и обязанностей в части информационного обмена и функционального взаимодействия участников (информационных систем).

«ЧЕРНЫЙ ЯЩИК»



«СТЕКЛЯННЫЙ ЯЩИК»

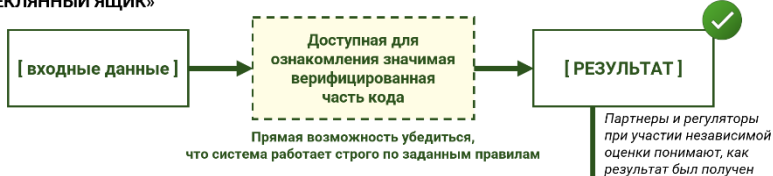


Рисунок 48. Две разные модели «ящиков».

Однако если рассматривать подлинную открытость деятельности оператора, то доступ к информации (данным цифровой платформы) должен быть не только у продавцов и исполнителей, но и у других пользователей, у отраслевых ассоциаций и объединений, у регулирующих организаций и даже у иных заинтересованных лиц (экспертов, исследователей).

Цифровая платформа, которая стремится стать доверенным виртуальным участником экономических отношений и минимизировать риски, связанные с её

использованием для всех категорий пользователей, должна быть ***открытой – как с точки зрения информации, так и с точки зрения реализуемых алгоритмов поведения.***

Первичная стратегическая задача владельца и оператора в части открытости – эффективное управление публикацией данных цифровой платформы без ущерба (регуляторного, репутационного, коммерческого) для её собственной работы и для продавцов, исполнителей, потребителей, технологических поставщиков.

Но следующая задача на уровне стратегии для обеспечения открытости, а значит, и для кардинального повышения доверия – частично открытые алгоритмы и их прямая реализация в коде цифровой платформы.

Нет необходимости полностью раскрывать все данные или выкладывать весь код цифровой платформы в открытом доступе. Но имеет смысл показать заинтересованным экономическим субъектам и регуляторам, что цифровая платформа работает по заданным правилам и с определенным результатом, подтвердив это фактическими сведениями, элементами алгоритмов и фрагментами кода. Частично 289-ФЗ оговаривает, но буквально для нескольких ситуаций, обязанность оператора предоставлять продавцам, исполнителям и владельцам ПВЗ соответствующую информацию о правилах и порядке их осуществления – *скоринг, рейтинги, ранжирование поисковой выдачи, размер*

вознаграждения, расчет скидок, решение по выбору исполнителя. То есть, руководствуясь отдельными положениями закона и подзаконных актов, оператор должен объяснить, по каким принципам и как запрограммирована у него определенная процедура, но при этом он никому не обязан показывать **реальные** алгоритмы (код) и допустимые параметры исполнения – ни регулятору, ни уполномоченному аудитор, ни партнеру (продавцу, исполнителю). Сложно в таком случае говорить о подлинной открытости деятельности оператора и о полном доверии к его цифровой платформе.



Рисунок 49. Сквозная открытость.

Для цифровой экономики и для эффективной доверенной работы цифровых платформ принципиально, чтобы концептуальные, стратегические и методические положения и установки были предельно четко

реализованы практически непосредственно в свойствах и функционале соответствующей информационной системы.

Открытость деятельности оператора и элементы доверия к цифровой платформе относятся к сущностям особого порядка с точки зрения автоматизации и оцифровки. Их не так просто воплотить в рациональной работающей структуре данных и в оптимальном управляемом программном коде. Но без этого все положения в статичных текстовых нормативно-правовых актах остаются благожелательным декларированием правил и процедур, которые в реальной экономической деятельности можно игнорировать, обходить, выгодно адаптировать, гибко трактовать. Поэтому было бы весьма ценным, если регулирование посреднических цифровых платформ в рамках 289-ФЗ не остановилось на фиксировании ограниченного перечня принципов и на предъявлении требования по небольшому числу процедур оператора, осуществляемых цифровой платформой в автоматизированном или в полностью автоматическом режиме.

Открытость деятельности операторов (владельцев) и доверие к цифровым платформам обуславливает качество и доступность участникам цифровой экосистемы ***открытого выбора.***

«Открытый выбор – свободный объективный рациональный выбор из множества вариантов, изначально

подразумевающий и допускающий автоматическое, автоматизированное или ручное безбарьерное исполнение или изменение сделанного выбора. В том числе принимается, что транзакционные издержки самого выбора (или его изменение) по величине приемлемо низкие в сопоставлении с ценностью, получаемой от сделанного (или измененного) выбора. Тем самым лицу, сделавшему выбор, всегда экономически выгоднее заменить ранее предпочтенный вариант на новый, более ценный, ставший ему известным и доступным, чем оставаться в рамках принятого решения. Обеспечивается высоким уровнем конкуренции, специализации и информирования экономического субъекта на основе данных, предоставляемых соответствующими цифровыми платформами»¹.

Развитие и реализация на практике концепции и принципов открытого выбора – это определяющий и критический фактор для цифровой экономики, поскольку он предельно снижает экономическую зависимость на рынке и устраняет искусственные барьеры для объективного взаимодействия. Информированность возрастает, транзакционные издержки опускаются до компромиссного минимума. Всё это заставляет отдельные цифровые платформы и цифровые экосистемы непрерывно и последовательно конкурировать за клиента

¹ См. определение понятия в разделе «Цифровая экономика» публикации «Управление цифровой трансформацией. Основные тезисы и понятия» / Владислав Владимирович Тюрин. – Издательские решения, 2023.

качеством и ценой – обеспечивается быстрый осознанный переток капитала к наилучшим методическим и технологическим решениям и ускоряется общий темп инноваций. Снимается ряд предпосылок для появления цифровых монополий.

Но чтобы пользователь мог сделать свободный, объективный и рациональный выбор, цифровая платформа должна гарантировать, что среда выбора и предоставляемые технологии и инструменты не деформированы скрытыми установками и алгоритмами.

Прослеживается прямая связь:

- ✓ ***от*** открытого кода и данных
- ✓ ***через*** открытую деятельность оператора и доверие к цифровой платформе
- ✓ ***до*** реализации экономическим субъектом открытого выбора на практике.

Открытый выбор – это искомая ценность и новое качество взаимодействия в цифровой экономике, а открытость оператора и доверие к нему – это исходная опорная база и инфраструктура.

Без информационной открытости выбор перестает быть рациональным – нет достоверных данных.

Без открытости алгоритмов выбор перестает быть свободным и безбарьерным (код может тайно принуждать к определенному действию) – нет понимания и предсказуемости процессов.

Поэтому открытый выбор возможен только на «открытой цифровой платформе», где доверие институционализировано через прозрачность: информационную и алгоритмическую.

Именно **открытый выбор** и **открытость деятельности оператора** должны системно определять во многом принципы, нормы, процедуры, параметры и допустимые архитектурные и технологические решения, которые закладываются в основу законодательного регулирования на федеральном уровне цифровой экономики¹.

Устаревший подход

Кардинальные изменения, характерные для платформенной – цифровой экономики, требуют кардинально новых и технологически адекватных

¹ В Федеральном законе №289-ФЗ от 31.07.2025 встречаются косвенные предпосылки для развития и последующей имплементации концепции открытого выбора в законодательство о цифровой экономике, например:

– ст. 3, ч. 1, п. 1 «автономия воли, в том числе свобода в заключении гражданско-правовых договоров»;

– ст. 3, ч. 2 «предоставление доступа к цифровой платформе, а также ее использование основывается на принципах прозрачности (открытости), запрета дискриминации и недопустимости ограничения свободного доступа лиц к цифровой платформе»;

– ст. 16, ч. 2, п. 2-б о самостоятельном выборе вариантов места выполнения работ, оказания услуг и периода времени, в течение которого физическое лицо обязуется выполнять работы, оказывать услуги, или об отказе от всех вариантов.

концепций, проектов, методик, технологий и инструментов регулирования со стороны государства.

Актуальным и принципиальным остается вопрос релевантности традиционных форм законодательного регулирования (в виде пакета нормативно-правовых документов разного уровня) тем вызовам, рискам, условиям и сложностям, которые формируются и прогрессируют на новом этапе экономического развития. Но не менее важным является включение в законы и подзаконные акты *новых релевантных положений, касающихся технологически насыщенной цифровой экономики.*



Рисунок 50. Примеры устаревшего подхода в 289-ФЗ.

В настоящее время регуляторика в этой сфере чаще, чем полагалось бы, опирается на предыдущий опыт прямых отношений, а также исходит в своей основе из

устоявшейся и проверенной, но устаревшей логики. Что в свою очередь приводит к жесткому закреплению в нормативно-правовых актах – *и на достаточно длительное время* – прав и обязанностей, неестественных или даже противоречащих потребностям экономических субъектов, которые стремятся эффективно использовать цифровые платформы и активно формировать цифровые пространства. Порой в текстах законов и подзаконных актов находят место явно изжившие себя форматы и решения, очевидно, не востребуемые способы и варианты контроля и координации участников целевых процессов и событий.

Обратимся к положениям Федерального закона 289-ФЗ и выделим некоторые из таких устаревших установок, форматов и подходов¹.

1) Личный кабинет пользователя.

В ст. 2, п. 13² говорится о личном кабинете пользователя цифровой платформы как об «информационном ресурсе, размещенном на посреднической цифровой платформе».

Однако фактически *личный кабинет* – это функциональная интерфейсная часть цифровой платформы, которая может разрабатываться или

¹ Перечень не является исчерпывающим и может быть дополнен.

² Здесь и далее в разделе аналитического обзора об устаревших подходах даются отсылки к статьям и пунктам Федерального закона 289-ФЗ.

кастомизироваться под каждого участника и под каждую роль. Он не должен восприниматься как некий обособленный информационный ресурс доступной системы – он есть её неотъемлемая часть. Более того, даже чаще, чем принято полагать, *личный кабинет* представляет собой персонализированный интерфейс пользователя, эффективно и комфортно интегрирующий несколько цифровых платформ (информационных систем, цифровых сервисов). Сложилось на практике так, что *личным кабинетом* условно называется то, что видит авторизованный (или анонимный) пользователь на экране компьютера или мобильного устройства и посредством чего он взаимодействует с системой. Но с экономической и юридической точек зрения это не должно искажать реальную ценность и функциональность цифровой платформы. Не должно формироваться ложное представление о том, что для каждого продавца, исполнителя, владельца ПВЗ, потребителя, заказчика, регулятора есть некая собственная выделенная ему часть системы в виде какого-то пространства для действий (информационное или функциональное) – *кабинета* – которое к тому же может быть независимо от других. *Личный кабинет* – это избыточно упрощенное обозначение точки получения управляемого и контролируемого доступа пользователя к объединенному массиву данных и к общему функционалу одной информационной системы или нескольких связанных. Было бы правильным в нормативно-правовых актах отразить

это и одновременно сразу же дать определение персонального и корпоративного доступа в систему посредством графического интерфейса пользователя (UI) или посредством программного интерфейса (API).

2) Карточка товара, работы, услуги.

В ст. 2, п. 15 дается определение карточки товара, работы, услуги. А в ст. 7, ч. 1 устанавливаются обязанности оператора в случаях размещения и внесения изменений в карточку товара.

Само обозначение некоторой информации о товаре, работе или услуге, которая публикуется поставщиком цифровой платформы в адрес потребителя как *карточки*, является устаревшим и неточным. Возможно, с точки зрения сложившейся практики в этом нет серьезной проблемы – такое название в обиходе прижилось и соответствует визуальному восприятию отображения поисковой выдачи товаров на маркетплейсах. Но в рамках законодательного определения и регулирования стоило бы подкорректировать такую практику и использовать другой подход – *ввести корректный термин и его определение с позиции информационных технологий приняв во внимание экономическую теорию и гражданское право*. Юридические документы часто содержат сложные формулировки и объяснения именно потому, что принятые привычные выражения сущностно не всегда отражают реальные вещи. До некоторой степени они могут запутывать взаимодействие и разрешение спорных

ситуаций. А в данном случае простое использование конструкции «публикуемые сведения о товаре, работе, услуге» вместо слова «карточка» является намного лучшим выбором.

Кроме того, обозначение сведений о товаре словом «карточка» создает неверное представление о том, что есть некая обособленная и хранящаяся в одном месте зафиксированная на материальном носителе (как элемент какого-то каталога), статичная информация. Но учтем активно развивающиеся информационные технологии и расширяющиеся возможности интеграции различных информационных систем. Ведь информация о предмете сделки может формироваться динамически, отображая потребителю в UI (или поставляя через API) данные из множества верифицированных источников (не только из одной цифровой платформы) и даже с персонализацией под предпочтения или особенности поведения пользователя. Формат и объем представления сведений о товаре, работе или услуге может эффективно и быстро комплектоваться, адаптироваться и дополняться как по контенту, так и по формату с учетом контекста. Возможна и различная степень детализации – *развернутое описание товара на отдельной странице, товар в поисковой выдаче, сравнительная таблица потребительских свойств товаров, список товаров при оформлении заказа, перечень избранных и ранее приобретенных товаров, рейтинг популярных заказов, аналитика сделок и т. п.* Всё это не

находит отражения в упрощающем восприятии термине «карточка».

3) Принципы регулирования.

В ст. 3 перечисляются принципы правового регулирования платформенной экономики: автономия воли и свобода сделок, добросовестность, имущественная самостоятельность, безопасные условия сделок, защита прав потребителей, открытость при предоставлении доступа, запрет дискриминации и недопустимости ограничения свободного доступа.

К сожалению, перечисление принципов вовсе не говорит о том, как их следует качественно реализовать, адекватно потребностям и возможностям цифровой экономики. Как они должны быть воплощены технологически и алгоритмически не только в рамках одной цифровой платформы, но и в рамках взаимодействующих между собой цифровых платформ – в рамках цифровой экосистемы.

В Федеральном законе 289-ФЗ показан традиционный подход, который в ручном режиме работает в привычной экономике личного взаимодействия. Но проблема в том, что цифровая экономика – это качественно другой уровень отношений, для которого в приоритете предельная оптимизация и автоматизация. На цифровых платформах другие обороты, объемы, скорости, уровни детализации и специализации. И то, чего нет в исполняемых алгоритмах и в обрабатываемых данных,

того практически нет и в реальных отношениях, обеспечиваемых посредством цифровых платформ. Необходима имплементация заявленных принципов в функционале цифровой платформы. И вот если бы такая задача была поставлена разработчиками Федерального закона о регулировании платформенной экономики, то пришлось бы рассматривать, скорее всего, особые концептуальные модели (*например, модель алгоритмического регулирования*) и частные специализированные решения в комплексе (*типовые фреймворки и библиотеки кода, стандартизированные элементы схем данных, шаблонные технологические решения, унифицированные интерфейсы взаимодействия пользовательские и программные*).

В настоящее время анализ принципов правового регулирования, изложенных в Федеральном законе, и их сравнение с технологическим уровнем и потенциалом платформенной экономики приводят к тревожному выводу.

Устаревший подход с гладко изложенными на бумаге принципами критически не соответствует потребностям, вызовам, рискам и задачам цифровой экономики – не соответствует динамике изменений, которые наблюдаются и нуждаются в упорядочивании со стороны государства, отраслевых объединений и гражданского общества.

4) Правила пользования цифровой платформой.

Ст. 4, ч. 1, п. 1 определяет для владельца обязанность обеспечить «возможность ознакомления с правилами пользования цифровой платформой».

Предлагается, по сути, изживающий себя подход, прежде всего с технологической точки зрения. Он предполагает наличие правил в виде статичного документа, который пользователь должен прочитать, о чем будет автоматически или в ручном режиме проставлена соответствующая отметка. Это действительно обычная практика и достаточно массовая, широко известная на примере лицензирования программного обеспечения. Но она не учитывает текущие возможности цифровых технологий и характерные особенности автоматизации процессов и оцифровки объектов в контуре цифровых платформ. Как раз в рамках нового Федерального закона, закрепляющего на некоторый длительный период обязательные правила и процедуры, было бы неплохо предложить актуальный вариант на перспективу. Например, гарантировать прямую связанность между исполняемыми на цифровой платформе алгоритмами и предлагаемыми пользователю их описаниями (с элементами криптозащиты). Хорошая практика, которая могла быть прописана в регулировании – это возможность знакомиться заинтересованным лицам не только с правилами, но и с особенностями поведения цифровой платформы (с её параметрами), в формате пошагового контекстного информирования (динамичная справочная

поддержка) и последовательного обучения (с примерами в реальном интерфейсе пользователя). Было бы полезно изучить и рассмотреть, на предмет включения в закон или в подзаконные акты о регулировании платформенной экономики, применение специализированных технологий постоянного мониторинга и контроля значимых элементов программного кода, критических параметров и целевых данных со стороны квалифицированных государственных или независимых экспертов.

5) Обмен сообщениями.

В ст. 4, ч. 1, п. 3 определяется обязанность владельца «разместить на цифровой платформе адрес электронной почты для направления владельцу такой цифровой платформы юридически значимых сообщений». А в ст. 6, ч. 2 говорится о том, что оператор обязан обеспечить возможность направлять и получать юридически значимые сообщения в электронной форме на цифровой платформе.

Прежде всего обращает на себя внимание упоминание предельно простого и не единственно возможного способа дистанционного официального взаимодействия – электронная почта. Притом что речь идет о квалифицированном и масштабном регулировании цифровых платформ. Далее же говорится об организации (обороте) юридически значимых сообщений.

Система доверенного обмена информацией в рамках осуществления экономической деятельности в цифровой

экономике требует более детального рассмотрения и, вероятно, в рамках другого закона или подзаконного акта, только косвенно относящегося к платформенной экономике. А в данном случае ситуация похожа на попытку закрыть проблему рационального и адекватного юридически значимого документооборота в цифровом пространстве (в цифровых экосистемах). Хотя эта актуальная проблема до настоящего времени в полной мере целостно и методично не проработана и не решается.

Сделаем допущение, что существует и действительно работает *доверенная интегрированная среда обмена юридически значимой документированной информацией на уровне государства* под наблюдением уполномоченного органа, отраслевых ассоциаций, гражданских и независимых квалифицированных наблюдателей. Тогда владельцы и операторы цифровых платформ имели бы прямую и простую возможность интеграции с такой системой без лишних издержек и без дополнительных нормативных указаний. Это бы закрыло потребности в части обмена официальными сообщениями между всеми участниками взаимодействия посредством цифровых платформ.

В текущей редакции введение понятия «юридически значимое сообщение» как попытка упростить модель юридически значимого документооборота, только отчасти спасает положение. Упрощение, безусловно, чувствуется, но оно фактически достигается за счет дополнительной

неопределенности и размытости понятий, а не за счет лучшей детализации и четкого управления. *Вот только некоторые из вопросов, которые связаны с введением юридически значимых сообщений в нормы 289-ФЗ:*

- что отличает значимое сообщение от незначимого,*
- в чем отличие сообщения от документа,*
- когда сообщение становится юридическим и значимым,*
- каковы сроки сохранения таких сообщений,*
- какая должна быть процедура обработки,*
- от какого лица сообщение будет считаться значимым и требующим ответа,*
- как определяется время получения сообщения адресатом.*

При этом каждая цифровая платформа, исходя из положений анализируемого закона, имеет право самостоятельно реализовать механизм оборота юридически значимых сообщений на практике в рамках функционала соответствующей информационной системы – никаких требований и ограничений в связи с этим не устанавливается.

6) Реестр посреднических цифровых платформ.

В соответствии со ст. 4, ч. 2 цифровая платформа «признается посреднической цифровой платформой с момента включения в реестр посреднических цифровых платформ федеральным органом исполнительной власти,

уполномоченным Правительством Российской Федерации на ведение такого реестра».

Здесь имеет место обращение к традиционному формату реестрового учета для регулирования только избранных экономических субъектов, которые отвечают набору критериев. Более того, исходя из положений постановления Правительства РФ №504 от 30.04.2026, можно говорить о ручном режиме ведения реестра посреднических цифровых платформ. Между тем есть разные способы перейти к новым вариантам и технологиям формирования некоторого управляемого множества цифровых платформ, подпадающих под заданные критерии отбора. Как минимум, имеются проверенные решения по учету количества посетителей и схемы интеграции учетных систем цифровых платформ для контроля общего их оборота продаж. Пока же обозначенный реестр, обязательно обновляемый раз в год по умолчанию, выполняет только регистрационно-учетную функцию в формате статичного списка субъектов, подпадающих под регулирование 289-ФЗ. Его ценность для цифровой экономики и для отдельного сегмента товарных маркетплейсов и крауд-эмплоймент платформ, сведена к нулю как с информационной, так и с аналитической точек зрения. А ведь качественный информационный ресурс – реестр, за счет использования массива экономических данных (с прямым получением и агрегированием их из цифровых платформ), мог бы стать отличной исследовательской и аналитической цифровой

платформой в интересах соответствующих рынков и связанных цифровых экосистем.

7) Договор между оператором и партнером.

В ст. 5, ч. 1 устанавливается «возможность заключить указанный договор [договор оператора с продавцом, исполнителем, владельцем ПВЗ] в электронной форме на посреднической цифровой платформе». При этом в ст. 5, ч. 4, п. 2 нормируется, в основном по срокам, процедура внесения изменений в условия договора.

В части регулирования вопросов, связанных с договором между оператором и партнером (продавцом, исполнителем, владельцем ПВЗ) демонстрируется традиционная логика контрактной работы с бумажными документами. Несколько архаичный, особенно для цифровых платформ с огромным числом пользователей, формат взаимодействия. Предполагается наличие некоторого неделимого фиксированного документа (пусть это бумажный или электронный вариант), который нужно определенным способом оформить и подписать, чтобы обеспечить его целостность, аутентичность, пригодность для использования, юридическую силу. Но ключевая особенность цифровой экономики заключается в том, что на смену физическому документообороту приходит интенсивный обмен наборами данных в заданном контексте и с заданными параметрами безопасности. А значит требуется соответствующая инфраструктура оборота документируемой информации с технологиями

обеспечения целостности, аутентичности, контроля, независимого арбитража. Исходя из этого, фактическое ведение деятельности на цифровой платформе в рамках выбранной роли пользователя, с избирательным подтверждением согласия на проведение определенных операций (процессов), уже может являться автоматическим принятием её условий и правил, которое приравнивается к подписанию договора присоединения. При этом все необходимые данные, которые это юридически подтверждают или опровергают допустимо и безопасно хранятся на цифровой платформе, формируя профиль соглашения между оператором и его партнером. Безусловно, при такой схеме нужны дополнительные механизмы обеспечения целостности, контроля и аудита в части реализации подобного варианта управления договорными отношениями между участниками цифровой платформы.

Пока же наблюдается несколько устаревший подход к договору между сторонами, как к некоторому бумажному неделимому статичному документу, но не как к набору информации фиксирующей договоренности сторон в момент совершения или изменения сделки. А это значит, что закон о платформенной экономике фактически выставляет юридические и транзакционные барьеры для развития специализированных цифровых платформ или их подсистем, которые могли бы реализовать эффективное автоматизированное управление сделками и контрактами (в т. ч. поддержку автоматически

исполняемых двусторонних и многосторонних смарт-контрактов).

8) Акты сверки взаиморасчетов.

В ст. 11, ч. 1 обозначается право запросить у оператора акт сверки взаиморасчетов и иные документы, связанные с формированием такого акта и определенные в договоре между оператором и партнером. Оператор обязан предоставить акты сверки взаиморасчетов в течение семи рабочих дней с даты направления партнером, владельцем пункта выдачи заказов соответствующего требования.

Традиционный подход к работе с экономическими данными (данными о продажах, об операциях по сделкам, о движении товаров и т. п.), который заявлен в 289-ФЗ, очевидно, устарел. Он не учитывает потребности и возможности современных цифровых платформ, которые способны мгновенно фиксировать и обрабатывать множество метрик, описывающих поведение пользователей и транзакции между ними. В цифровой экономике в число базовых требований уже смело можно внести следующие:

- **доступ 24/7 в реальном времени:** продавец или исполнитель должен не только иметь возможность осуществлять сделки (проводить целевые транзакции) в любое время, но и видеть все данные о своих операциях прямо сейчас через интерфейс (UI) или сквозную интеграцию (API);

- **отсутствие информационных барьеров:** никаких ограничений на получение коммерческой информации о собственной деятельности быть не должно, а лучше, если доступна агрегированная информация о целевом сегменте рынка на приемлемых условиях;
- **on-demand и real-time отчетность:** первичные и производные отчеты любой сложности (выгрузки за выбранный период) предоставляются в момент запроса или частично доступны в режиме реального времени;
- **встроенная аналитика:** цифровая платформа способна и обязана во множестве случаев и по выбранным показателям предоставлять базовые инструменты (панели индикаторов) для детального анализа ключевых метрик пользователей и параметров сделок.

Для стартового Федерального закона о платформенной экономике был выбран осторожный вариант и зафиксирован в нем только некоторый базовый минимум, который в любом случае обязан исполняться. Но даже такой минимум должен соответствовать технологическим возможностям регулируемых систем. Поэтому, представляется некорректным жесткое закрепление в рамках 289-ФЗ, даже на ближайшую перспективу, отдельных правил и процедур получения значимых данных об экономической деятельности с использованием посреднических цифровых платформ.

9) Система досудебного рассмотрения жалоб.

В ст. 14, ч. 1 определяется, что «оператор обязан обеспечить партнеру или владельцу пункта выдачи заказов возможность обжаловать указанные действия (бездействие) с использованием системы досудебного рассмотрения жалоб (разрешения споров), размещенной на посреднической цифровой платформе».

Обозначена актуальная и в целом корректная задача эффективного управления спорами, возникающими в связи со сделками на цифровой платформе, внутри самой цифровой платформы. Это правильный шаг, но который в последующем приводит к традиционному и теряющему своевременность решению – *неконтролируемый и неупорядоченный обмен сообщениями в рамках функциональной целевой подсистемы, для которой они признаются значимыми.* Вероятно, было бы корректней предлагать к внедрению (или хотя бы начать формировать предпосылки для применения) ***автоматизированной системы урегулирования споров и разногласий между сторонами по сделке, совершаемой посредством цифровой платформы.*** Причем прямой «нулевой» арбитраж по таким спорам (разногласиям) должен оставаться за алгоритмами цифровой платформы, последующий первичный арбитраж отходит к оператору цифровой платформы, далее вторичный – осуществляется уполномоченным регулятором, а окончательный – остается за судебными органами.

Характерно, что в 289-ФЗ по аналогии не предложена система разрешения споров потребителей с продавцами, исполнителями, владельцами ПВЗ и самим оператором. Это можно было бы сделать прямой обязанностью посреднической цифровой платформы – обеспечение урегулирования споров любых вступающих в отношения сторон между собой с использованием цифровой платформы. Также стратегически правильно было бы предусмотреть интеграцию подсистемы автоматизированного разрешения споров с государственными и отраслевыми системами (специализированными цифровыми платформами) арбитража и судебного производства.

10) Ограничения на выполнение работ.

В ст. 17, ч. 1, п. 5 устанавливаются ограничения на систематическое и продолжительное выполнение работ. Одновременно в ст. 17, ч. 1, п. 6-а оператору вменяется в обязанность контролировать соблюдение «максимального времени систематического и продолжительного выполнения работ, оказания услуг, связанных с использованием партнером-исполнителем, являющимся физическим лицом, источника повышенной опасности или риском причинения вреда жизни, здоровью и имуществу третьих лиц, а также максимального времени ежедневной деятельности такого партнера-исполнителя по отдельным видам работ, услуг и для отдельных категорий партнеров-исполнителей, являющихся физическими лицами».

Подобная логика восходит к положениям трудового права и к принудительному ограничению времени работы наемного работника в интересах соблюдения его трудовых прав и социальных гарантий. Но, к сожалению, платформенная экономика и вездесущие цифровые платформы ломают привычный уклад и кардинально изменяют ценность, обстоятельства и контекст возмездного привлечения физического лица для выполнения определенных работ или оказания услуг.

На усложнение, на скорость и на специализацию цифровой экономики можно ответить только тождественными платформенными решениями. Требуется более системный и комплексный подход, который сбалансировал бы загрузку физического лица, исполняющего заказы, а не заставлял бы его искать способы обойти вводимые ограничения, переключаясь между разными цифровыми платформами или манипулируя учетными записями. Более того, можно предположить появление обходных путей в рамках логики работы самой крауд-эмплоймент платформы, которая, например, при достижении установленного максимума будет перенаправлять заказы от одного заказчика на того же исполнителя, но через другое номинальное юридическое лицо (не исключены и более сложные запутанные схемы). Поэтому необходим адекватный ответ с развитием сквозной для множества крауд-эмплоймент платформ модели мониторинга заказов и с соответствующим комфортным контролем загрузки

работника. В том числе с контролем: допуска к исполнению, фактического исполнения и качества результата исполнения заказов, связанных с использованием источника повышенной опасности или риском причинения вреда жизни, здоровью и имуществу третьих лиц.

В нынешнем виде подобное ограничение скорее выглядит как формальная мера, устанавливающая барьер, который только усложняет взаимодействие, но до конца не защищает участников.

11) Возможность страхования физического лица.

Ст. 17, ч. 1, п. 7 гарантируется партнеру-исполнителю, являющемуся физическим лицом, техническая возможность знакомиться с предложениями страховых организаций и негосударственных пенсионных фондов и подавать заявку на заключение договора добровольного страхования и негосударственного пенсионного обеспечения. А в ст. 17, ч. 1, п. 8 указывается на равные возможности размещения на посреднической цифровой платформе информации о предлагаемых страховых продуктах и на заключение соответствующих договоров при условии наличия такой возможности у страховых организаций и фондов.

Положения 289-ФЗ о разных видах обязательного и добровольного страхования, которые должны быть доступны исполнителю, являющемуся физическим лицом, показательны в части обращения к консервативной логике

и игнорирования экосистемных аспектов¹ развития цифровой экономики. Даже используемая терминология: документ, ознакомление, заключение, размещение информации, заявка – демонстрирует стремление оставаться в сложившейся модели прямых и традиционных межличностных отношений контрагентов – *страхователя и страховщика*.

Однако в данном случае имеет место, уже почти ставший классическим, пример, когда для двусторонних сделок по страхованию обнаруживается потенциал платформизации – как минимум развитие отдельного типа сервисных маркетплейсов. Это правильный и логичный путь цифровой трансформации сегмента рынка, который почему-то не учитывается в законе об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики.

*Маркетплейс услуг по страхованию исполнителей, являющихся физическими лицами, может быть реализован как **внутренний** – специальная подсистема посреднической цифровой платформы, так и в виде **отдельной специализированной цифровой платформы** – с обязательным обеспечением интеграции с посреднической цифровой платформой.* Таким образом у исполнителя появляется прямая и контекстно-определенная возможность заключать требуемый договор страхования. Страховые организации и фонды получают в свою очередь

¹ Возможности цифровых экосистем подробно рассматриваются далее в настоящем аналитическом обзоре.

эффективную возможность выступать поставщиками на таком внутреннем или внешнем маркетплейсе сервисов страхования. Более того, платформенная логика и применение специальных методов, технологий и инструментов позволит обеспечить в короткой перспективе, например:

- необходимый контроль со стороны регулятора и заказчика,
- мониторинг рынка и анализ предложений,
- фрагментирование сделок по страхованию,
- прямые выплаты при наступлении страхового случая,
- эффективный выбор условий сделок,
- формат и режим оплаты, включая подписку на один или несколько страховых продуктов,
- целенаправленное страхование исполнения отдельных заказов,
- оптимизацию и предельную автоматизацию процедур оформления страховок и исполнения условий соответствующих сделок и т. п.

Относительно предложенного в 289-ФЗ варианта реализации прав и обязанностей по страхованию исполнителей, являющихся физическими лицами, при выполнении заказов на посреднической цифровой платформе, остается много неоднозначных моментов и ситуаций, по которым оператор каждой цифровой платформы должен предложить свое сбалансированное и консенсусное решение. В том числе не раскрыты

механизм, возможность и обязательность разовой или регулярной проверки заключения и исполнения подобных договоров страхования отдельных категорий исполнителей по установленным видам заказов в интересах определенных заказчиков.

12) Возврат товара.

В ст. 18, ч. 4 сказано, что «оператор обязан обеспечить возможность осуществить возврат товара партнеру-продавцу через пункт выдачи заказов с использованием объектов логистической инфраструктуры оператора, если доставка такого товара была осуществлена с использованием объектов логистической инфраструктуры оператора».

На практике схема возврата товаров для большинства ситуаций у всех товарных маркетплейсов реализована. Возможны некоторые расхождения в определении допустимых случаев возврата, в издержках, в ответственности, в решении споров по вопросам возврата и другим аспектам. Фиксировать во многом сложившуюся практику делового оборота в данном случае не было бы столь обязательным. Тем более, что этому вопросу уделено в законе 289-ФЗ крайне мало внимания. Но, раз уж проблему было решено затронуть в новом Федеральном законе, то можно было бы её существенно продвинуть. Например, предложив стандарты и программные или архитектурные фреймворки для цифровых платформ в части процедур работы ПВЗ по возвратам и

взаимодействия операторов с владельцами ПВЗ в спорных ситуациях. Другой вариант регулирования – вменить в обязанности оператора спроектировать и реализовать обязательную процедуру возврата с использованием ПВЗ в автоматизированном режиме, при этом сделав такой возврат удобным и эффективным для обеих сторон по сделке. Со стороны регулятора было бы полезно организовать разработку государственного или отраслевого стандарта процедуры возврата товара, в том числе через ПВЗ цифровой платформы, где приобретался товар или через ПВЗ другой цифровой платформы, где также работает продавец. Лучшим решением может стать интеграция товарных маркетплейсов со специально созданной профильной цифровой платформой¹, которая не только будет фиксировать возвраты и анализировать добросовестность продавца и отсутствие необоснованных требований у потребителя, но и будет представлять один из этапов независимого арбитража по спорам о возвратах товаров.

13) Государственный контроль (надзор).

Согласно ст. 21, ч. 1 «предметом федерального государственного контроля (надзора) за соблюдением требований в сфере платформенной экономики является

¹ Специализированная цифровая платформа разрешения споров (обработки жалоб) по возврату товаров и обеспечения таких возвратов через логистические инфраструктуры ассоциированных операторов, которая накапливают соответствующие данные о поведении экономических субъектов (об их репутации) – это один из действенных механизмов реального построения цифровой среды доверия.

соблюдение юридическими лицами, индивидуальными предпринимателями и физическими лицами правил и требований, предусмотренных статьями 5, 6, 9–14, 16 и 17 настоящего Федерального закона и нормативно-правовыми актами, принятыми во исполнение настоящего Федерального закона».

Обращая внимание на статью 21 Федерального закона 289-ФЗ и учитывая некоторые из постановлений Правительства РФ, принятые в дополнение к закону, резонно сделать вывод о закреплении традиционной модели контроля и надзора со стороны госорганов в сфере регулирования экономических отношений в цифровой экономике. Это только усложняет и создает дополнительные трудности для участников рынка, использующих цифровые платформы, особенно для тех, кто сталкивается с нарушением или несоблюдением договоренностей, с манипуляциями и недобросовестными маркетинговыми и юридическими приемами. Только адекватный по производительности и оперативности технологически обеспеченный государственный контроль (надзор) может справиться с быстрыми, легко масштабируемыми, адаптивными, сложными, массовыми по охвату цифровыми платформами. Предложенные же в 289-ФЗ и в подзаконных актах механизмы и варианты контроля отстают от:

информационных (*огромные объемы сущностных и транзакционных данных*),

технологических (сложные распределенные алгоритмы и сквозные гибкие программные решения)

и **экономических** (быстрая перестройка под рынок, множество фрагментированных сделок, управление процессами в реальном времени)

возможностей товарных маркетплейсов и крауд-эмплоймент платформ.



Рисунок 51. Дефицит стратегического прогнозирования и планирования.

Применяемые в настоящее время подходы к нормативно-правовому регулированию цифровой среды обнаруживают критический дефицит стратегического прогнозирования и планирования.

Ключевой недостаток, порождающий этот критический дефицит, – игнорирование динамики

развития цифровых экосистем и отсутствие научно обоснованной проработки перспектив цифровой экономики как на среднесрочном, так и в долгосрочном периодах. Это следует из примера Федерального закона №289-ФЗ от 31.07.2025. Проведенный анализ показывает, что данный нормативно-правовой акт не обладает прогностическим потенциалом. Вместо формирования опережающей регуляторной среды он лишь институционализировал и зафиксировал сложившуюся на момент его принятия практику. Подобный, во многом ретроспективный, подход создает риск регуляторного тупика: жесткая фиксация текущего статус-кво консервирует существующие практики и блокирует инновационное развитие в стратегически значимых направлениях, лишая систему необходимой гибкости.

Дефицит стратегического прогнозирования и планирования в сфере регулирования платформенной экономики обусловлен преимущественно упущениями на этапе предпроектной подготовки и разработки законопроекта, а именно:

- I. Отсутствием комплексных форсайт-исследований:** не были проведены фундаментальные оценки долгосрочных трендов и потенциальных рисков развития цифровых экосистем и рынков в цифровой экономике.
- II. Игнорированием институциональных дефектов:** не были выявлены, верифицированы и оценены системные ошибки, а также неоптимальные

процессы и административные процедуры, укоренившиеся в текущей практике.

- III. **Уклонением от комплексного реинжиниринга процессов:** в отношении ключевых объектов и процессов не был реализован функционально-структурный глубокий и поэтапный реинжиниринг, необходимый для построения целевой системы правоотношений на перспективу.
- IV. **Недооценкой важности исследования и включения в регуляторику вопросов и проблем экосистемного взаимодействия:** не были проработаны и учтены аспекты комплексного всестороннего и динамичного развития интеграционных связей между цифровыми платформами разного уровня и качества, что является принципиальным обстоятельством для эффективного регулирования в данном случае.

Таким образом, предложенная нормативная база была спроектирована не под прогрессивную целевую модель цифровой экономики, а под текущую, фрагментарно оцененную ситуативную практику по минимальным требованиям. Это существенно снижает эффективность государственного регулирования и создает барьеры для технологического суверенитета и масштабирования цифровых экосистем.

Потенциал развития цифровых экосистем

Обнаруживается интересный факт при детальном разборе и исследовании большей части случаев обращения к устаревшим подходам и неактуальным способам организации и контроля платформенных отношений в Федеральном законе №289-ФЗ от 31.07.2025 и его подзаконных актах. Модернизация и обеспечение технологической адекватности вызовам цифровой экономики того или иного нормативно-правового положения напрямую обуславливает **необходимость проектирования и построения специальной дополнительной, обособленной, функциональной регулируемой подсистемы**. Например, переход от устаревших актов сверки взаиморасчетов к предоставлению экономических данных в режиме реального времени. Это достигается посредством *специальной аналитической подсистемы посреднической цифровой платформы*. Что требует разработки и отражения в нормативно-правовых актах целого комплекса отношений. В частности, требует определения соответствующих прав и обязанностей сторон и третьих лиц по предоставлению/получению релевантных, целостных, верифицированных данных за счет обязательного или рекомендованного функционала регламентируемого типа информационных систем. *И это один из способов перехода к более технологичным и эффективным решениям в части регулирования платформенной экономики.*

Примеры точек интеграции, которые явно не регулируются, но обнаруживаются в 289-ФЗ (исключая ГИС и госреестры)

до 62 встречаемых отсылок к экосистемности в 289-ФЗ



Рисунок 52. Потенциальные точки интеграции.

Для каждого случая, где требуется трансформировать устаревшую модель регулирования отношений в прогрессивную и кардинально новую, обнаруживается также альтернативная возможность – **реализовать аналогичный набор прав и обязанностей с привлечением сторонних решений от третьих лиц, т. е. с использованием внешних платформенных решений, интегрируемых с целевой цифровой платформой.** Для примера с актами сверки взаиморасчетов это могут быть внешние специализированные цифровые инструменты (сервисы) анализа данных. Они по определенным правилам и процедурам подключаются к посреднической цифровой платформе и в интересах пользователя получают доступные ему данные для последующей

обработки. Безусловно, речь в таком случае идет о применении намного более сложного организационно, экономически и технологически подхода, включающего задачи:

1. выявление допустимых точек интеграции с внешними цифровыми платформами;
2. определение функциональных требований и условий для выявленных точек интеграции;
3. сбалансированное регламентирование для точек интеграции: основания подключения, права и обязанности при подключении и взаимодействии, ответственность и риски, процедуры и типовые обязательные параметры;
4. формализация и технологическая реализация прав и обязанностей всех заинтересованных сторон в случае участия третьих лиц для поставки решений в точках интеграции;
5. подготовка и рекомендация минимальных и расширенных стандартов и программных фреймворков взаимодействия в точках интеграции.

Точка интеграции – это элемент логики исполняемого процесса, определяющий место передачи управления процессу внешней системы для выполнения целевой задачи, с последующим возвратом управления в исходный

процесс или переходом к следующему шагу, либо ожидаемым завершением процесса.



Рисунок 53. Интеграция с государственными и отраслевыми системами.

Для регулирования платформенных отношений введение понятия *точки интеграции* означает, что при реализации прав и исполнении обязанностей одной из сторон цифровой сделки или обеих предусматривается и оговаривается привлечение цифровых платформ или платформенных решений прочих участников¹. Технологически это выглядит как передача исполнения определенных функций от посреднической цифровой платформы через API-подключение другой

¹ Если считать, что участники сделки на посреднической цифровой платформе – это первое и второе лицо, а оператор – это третье лицо, то технологический поставщик, как некий прочий участник – это уже четвертое лицо.

информационной системе. С юридической же точки зрения – это регламентированное и разрешенное участие стороннего лица в посредничестве между двумя сторонами исполняемого договора.

Именно такую, на порядок более сложную логику с установлением точки интеграции и регламентирования корректного привлечения сторонних решений приходится предусматривать. Ведь только подобная *специально усложненная инновационная схема* является способом кардинально улучшить регулирование цифровой экономики. Она позволяет дать экономическим субъектам возможность активно и последовательно, в защищенном правовом поле, ***развивать цифровую и экономическую связанность, повышать эффективность и компетентность¹, формируя корпоративные и отраслевые экосистемы цифровых платформ.***

«Экосистема цифровых платформ (цифровая экосистема) – совместное развитие интегрированных между собой цифровых платформ, способствующее созданию и предложению клиентам взаимосвязанных

¹ Разделение функционала между цифровыми платформами, которые интегрируются между собой в экосистемы, позволяет концентрировать ресурсы и компетенции для развития и совершенствования целевых направлений деятельности. Что соответствует концепции системы разделения труда, которая дает резкое повышение производительности труда и эффективности использования ресурсов за счет: оптимизации на опыте, автоматизма действий и решений, стандартизации операций, накопления знаний и быстрого обучения, минимизации ошибок и др.

комплексных платформенных решений, обладающих дополнительной ценностью. Характеризуется наличием связанных специализированных цифровых платформ и управляемой архитектуры.»¹

При анализе 289-ФЗ экосистемный аспект регулирования цифровой экономики – *т. е. регулирования с учетом широких возможностей интегрирования различных цифровых платформ между собой для сквозного решения задач разных участников экономических отношений* – обнаруживается буквально сразу же, как речь заходит о проверке потенциальных продавцов, исполнителей, владельцев ПВЗ перед заключением договора и допуска их на цифровую платформу, а также о проверке информации размещаемой в карточке товара. Для таких проверок предлагается (и в соответствующих постановлениях Правительства РФ это конкретизируется) использовать государственные информационные системы и реестры. Что является соответствующими точками интеграции, в которых посредническая цифровая платформа обязана запросить информацию у стороннего решения для валидации имеющейся у неё информации. Причем в 289-ФЗ встречается пример модели **мультихоуминга**, когда для проверки сведений о

¹ См. раздел «Клиентоцентричность и цифровые экосистемы» в публикации «Управление цифровой трансформацией. Основные тезисы и понятия» / Владислав Владимирович Тюрин. – Издательские решения, 2023.

юридическом или физическом лице может использоваться на выбор одна из ряда соответствующих систем. А также встречается пример противоположной модели – **синглхоуминг**, когда для подтверждения права на использование товарного знака интеграция допускается только с одной информационной системой – *государственный реестр товарных знаков*.

Рассмотрим некоторые другие (не связанные с государственными системами и реестрами) потенциальные *точки интеграции*, встречающиеся в положениях 289-ФЗ. Они являются весьма ценными и полезными с точки зрения взаимодействия посреднической цифровой платформы с другой информационной системой, которая способна забрать на себя исполнение значимого функционала.

1) Цифровая среда доверия.

См.: статья 1 / ч.2, п.1; статья 3 / ч.1, п.2; статья 3 / ч.1, п.3; статья 4 / ч.1; статья 17 / ч.2, п.3.

Одна из ключевых задач развития цифровых экосистем и построения цифрового пространства на уровне государства или межгосударственных союзов – развитие работающей цифровой среды доверия. Для этого с целью повышения доверия и формирования профилей цифровой репутации, минимизации рисков мошенничества используются: сквозная верификация участников, фильтрация недобросовестных игроков на

уровне протоколов взаимодействия, публичность сделок и значимых операций (в части сведений, не относящихся к коммерческой тайне), мониторинг принципа имущественной самостоятельности (информация от финансовых цифровых платформ). И для построения действительно *реальной системы доверия, основанной на достоверной информации, а не на доверчивости*, нужна интеграция цифровых платформ между собой через специальных посредников. Эти посредники – специализированные цифровые платформы, отвечающие за соответствующий функционал.

Интеграция с цифровыми платформами, которые в том числе:

- *идентифицируют и аутентифицируют пользователей,*
- *отслеживают поведение экономических субъектов,*
- *выявляют риски в целевых предметных областях,*
- *анализируют финансовую состоятельность и самостоятельность клиентов,*
- *накапливают ретроспективную аналитику по сделкам и операциям.*

2) Логистическая инфраструктура.

См.: статья 2 / п.10; статья 18 / ч.2; статья 19 / ч.2.

Сквозное управление и аналитика по всей цепочке «заказ-оплата-логистика» позволяет реализовывать права всех участников взаимодействия в установленные сроки и по установленным правилам. Посредническая цифровая платформа выступает дирижером в сети логистики в отношении каждого заказа и для всего потока товаров при финансовой прозрачности транзакций, обеспечивая фундамент операционной эффективности. Но все огромное множество логистических функций (транспортировка материальных ценностей) разумно распределить между несколькими решениями, которые эффективно специализируются на отдельных задачах, ресурсах и технологиях.

Интеграция с цифровыми платформами владельцев и операторов объектов логистической инфраструктуры, включая стыковку с WMS/TMS-системами ПВЗ и складов, которые рассматриваются как самостоятельные узлы. Дополнительная интеграция с сервисами:

- грузоперевозок,
- оптимизации логистических и финансовых потоков,
- мониторинга и контроля соответствия объектов логистической инфраструктуры оператора корпоративным стандартам и требованиям законодательства,
- комплексного страхования рисков повреждения или случайной гибели товаров,

- *страхования ответственности, связанной с оборотом отдельных видов товаров.*

3) Регистратор значимых юридических действий.

См.: статья 4 / ч.1, п.1; статья 4 / ч.1, п.3; статья 4 / ч.1, п.4-2; статья 5 / ч.1; статья 5 / ч.4, п.4; статья 6 / ч.1; статья 6 / ч.2; статья 12 / ч.1; статья 13 / ч.3; статья 15 / п.2; статья 17 / ч.1, п.11; статья 17 / ч.2, п.12.

При взаимодействии сторон посредством цифровой платформы неизбежно возникает множество юридических нюансов в отношениях. Определенные процедуры, действия, заявления, события, факты требуют фиксирования и в большинстве случаев – независимого и внешнего для целевой посреднической цифровой платформы. В последующем информация о значимых юридических действиях должна быть доступна при разрешении споров и разногласий, при анализе эффективности и благонадежности клиентов, при доработке и внесении изменений в нормативно-правовое регулирование. Кроме того, регистраторы юридически значимых действий¹ могут выступать независимыми наблюдателями за посредническими цифровыми платформами в части соблюдения требований к

¹ Регистраторы значимых юридических действий входят в число решений, которые способны обеспечить построение эффективной цифровой среды доверия.

технологиям автоматизированного принятия решений¹ и фиксировать применение алгоритмов, которые должны соблюдать такие требования.

Интеграция с цифровыми платформами, которые позволяют фиксировать и обрабатывать значимые юридические действия, такие как:

- ознакомление с правилами пользования цифровой платформой,*
- направление юридически значимых сообщений,*
- внесение изменений в персональные данные,*
- запрос и получение конфиденциальных сведений,*
- факт заключения или расторжения договора с оператором,*
- обращение с жалобой или претензией,*
- осуществление специальных финансовых операций (целевых платежей),*
- прекращение или возобновление доступа к цифровой платформе и др.*

4) Система оборота документированной информации.

См.: статья 4 / ч.1, п.3; статья 4 / ч.1, п.4-2; статья 4 / ч.4, п.2; статья 5 / ч.5; статья 6 / ч.2; статья 12 / ч.1; ст.17 / ч.1, п.1.

¹ Требования к технологиям автоматизированного принятия решений могут быть установлены Правительством РФ или уполномоченным им федеральным органом исполнительной власти.

Взаимодействие экономических субъектов в цифровой экономике нуждается в полноценной доверенной масштабируемой системе оборота документируемой информации¹ – документы, сведения, сообщения, заявки, жалобы, отзывы и т. п. Такая система организует обмен значимой информацией между юридическими и физическими лицами, в том числе как интегрированная часть посреднической цифровой платформы. При этом она должна позволять в отношении документируемой информации сохранять её целостность, достоверность, актуальность, применимость – с обязательным учетом и контролем отслеживаемых параметров качества данных.

Интеграция с цифровыми платформами, которые обеспечивают:

- прямые и опосредованные коммуникации через текстовые (письма, уведомления), визуальные и голосовые сообщения,*
- пересылку файлов и пакетов данных,*
- контролируемый доступ к разделяемым между несколькими пользователями хранилищам информации,*
- формирование и поддержку работы цифровых архивов.*

Дополнительная интеграция с сервисами защиты персональной и конфиденциальной информации,

¹ Системы оборота документируемой информации входят в число решений, которые способны обеспечить построение эффективной цифровой среды доверия.

авторизованного контроля доступа к данным, мониторинга и анализа инцидентов безопасности в части неправомерного доступа к закрытым сведениям.

5) Контур информационной безопасности.

См.: статья 4 /ч.1, п.4-г; статья 17 /ч.2, п.13.

Обеспечить полновесную информационную безопасность для открытой и массово доступной цифровой платформы только лишь внутренними средствами, инструментами и технологиями крайне сложно. Тем более что полностью изолировать в информационном и сетевом плане посредническую цифровую платформу невозможно.

Кроме того, предполагаемая её интеграция с государственными информационными системами и реестрами требует внимательного отношения к реализуемым механизмам защиты и к построению целостного контура безопасности данных, программного кода, интерфейсов, технологий, каналов связи. В том числе не исключается использование оператором специализированных внешних цифровых платформ в части организационного, нормативно-регламентного, контрольно-надзорного, аналитического, риск-ориентированного, социально-поведенческого обеспечения информационной безопасности.

Интеграция с цифровыми платформами, которые обеспечивают в том числе:

- защиту данных цифровой платформы,*
- управление персональными данными и конфиденциальной информацией,*
- оценку и управление рисками информационной безопасности,*
- мониторинг и аудит взаимодействия со сторонними информационными системами,*
- эффективный контроль доступа к цифровой платформе с учетом контекста.*

6) Агрегаторы посреднических цифровых платформ.

См.: статья 4 / ч.3; статья 6 / ч.1; статья 16 / ч.2, п.4; статья 17 / ч.2, п.12.

Посредническая цифровая платформа посредством интеграции с цифровой платформой-агрегатором значительно расширяет собственные возможности в интересах клиента. Это, например: автоматизированная регистрация в реестрах и отмена такой регистрации; автоматическое обновление данных; осуществление пользователем одновременно одной операции на всех или избранных цифровых платформах агрегатора (одновременная регистрация в качестве продавца, исполнителя, потребителя); опосредованное доверенное взаимодействие с другими цифровыми платформами разного уровня и назначения.

Агрегатор выступает централизующей, усиливающей клиентоцентричность платформой для подключенных к нему посреднических цифровых платформ и для платформ-кандидатов на подключение.

Платформа-агрегатор – это особая специализированная цифровая платформа с широким набором функций. Она способна обеспечить не только мониторинг и анализ деятельности объединяемых информационных систем, но и частичное регулирование отдельных сделок, в том числе через поставку адаптируемых модулей для включения в исполняемые автоматизированные процессы.

Один из примеров ценности такого подхода – это установленное в 289-ФЗ право исполнителя, являющегося физическим лицом, принимать и исполнять заказы на разных посреднических цифровых платформах в любое время. Оно эффективно реализуется через соответствующую платформу-агрегатор, которая не только позволит исполнителю найти и получить наилучший и комфортный заказ¹ для исполнения, но и комплексно проконтролирует соблюдение критерия систематичности и продолжительности выполнения работ для одного пользователя-заказчика.

¹ Подобный функционал платформы-агрегатора может способствовать развитию конкуренции за добросовестных и квалифицированных исполнителей между крауд-эмплоiment платформами.

Интеграция с платформой-агрегатором¹, позволяет получить доступ к верифицированным мастер-данным и к защищенному общему функционалу, а также организовать опосредованную доверенную интеграцию с любыми иными внешними информационными системами (особенно когда требуется фиксировать в интересах регулятора, контрольных и налоговых органов определенные действия пользователей посреднической цифровой платформы).

7) Репозиторий сделок и смарт-контрактов.

См.: статья 5 /ч.1; статья 6 /ч.1; статья 12 /ч.1.

Значимая юридическая и технологическая часть процедур, транзакций, событий, инцидентов, связанных со сделками посреднической цифровой платформы, может быть делегирована специальному платформенному решению – *единому или распределенному репозитарию сделок и смарт-контрактов*. Его основная цель в рамках формирования цифровой среды доверия² – обеспечение экономической безопасности за счет регистрации сделок и контрактов, их прослеживания, контроля зависимых событий, организации взаимодействия сторон, прямого или параметрического исполнения. Причем речь идет как

¹ Реестр посреднических цифровых платформ также может выступать государственной платформой-агрегатором, предоставляя посредническим цифровым платформам соответствующий функционал, подтвержденный уполномоченным государственным органом.

² Репозитории сделок и смарт-контрактов входят в число решений, которые способны обеспечить построение эффективной цифровой среды доверия.

о договорах между операторами и продавцами, исполнителями, владельцами ПВЗ, так и о прочих договорах и сделках, осуществляемых и закрываемых посредством цифровой платформы, либо в интересах её оператора.

Интеграция с цифровыми платформами, которые обеспечивают:

- заключение договоров в цифровом структурированном виде (в том числе пригодном для автоматизированного или полностью автоматического исполнения – смарт-контракты),*
- предоставление или закрытие доступа к техническим возможностям цифровой платформы для осуществления прав и исполнения обязанностей соответствующего пользователя по условиям договора,*
- внесение изменений в условия договора (сделки) в установленном порядке и в требуемые сроки,*
- контроль обязательных уведомлений по договору.*

8) Система арбитража по сделкам.

См.: статья 5 / ч.4, п.4; статья 9 / ч.5; статья 13 / ч.3; статья 14 / ч.1; статья 15 / п.2; статья 16 / ч.2, п.6.

Арбитраж для участников отношений, опосредованных цифровой платформой, предложенный в виде системы

досудебного рассмотрения жалоб (разрешения споров), может и должен быть принципиально расширен и реализован с точки зрения экосистемного подхода. Это важно прежде всего в интересах пользователей цифровой платформы, которым необходимо получить удобную и независимую систему объективного разрешения споров, не замкнутую на той же цифровой платформе, с которой у них возможны разногласия. Система арбитража должна при необходимости уметь передавать спор (разбор жалобы) с полным пакетом информации в другую арбитражную систему более высокого уровня (государственную или отраслевую) или даже направлять его в судебную систему, при наличии оснований.

Нет никаких существенных причин, чтобы посредническая цифровая платформа полностью и самостоятельно имплементировала функции по системе досудебного рассмотрения жалоб. Допустимо по определенным правилам и процедурам подключать стороннее платформенное решение *цифрового арбитража*. А с точки зрения развития компетенций и специализации – даже предпочтительно передавать в такой независимый арбитраж рассмотрение жалоб через посредническую цифровую платформу.

В качестве дополнительного решения внешняя арбитражная система может взять на себя прямое осуществление или детальный контроль правомерных действий одной стороны, которые требуют подтверждения от другой стороны. Примеры таких ситуаций: предложение

оператора о снижении цены товара за счет продавца, обращение оператора устранить нарушения условий договора, уведомление об одностороннем изменении условий договора, уведомление о применении мер гражданско-правовой ответственности, отказ от исполнения заказа. Такой способ взаимодействия позволяет в упрощенном режиме сразу же обжаловать действия или бездействие другой стороны на основе данных о соответствующей процедуре согласования.

Интеграция с цифровыми платформами, которые обеспечивают в том числе:

- прием и процедурное сопровождение жалоб,*
- регистрацию значимых действий по жалобе с контролем установленных сроков,*
- ведение полного пакета документированной информации по жалобе или спору,*
- передачу решений по жалобе или по спору на исполнение в целевую информационную систему,*
- мониторинг и аналитику по спорным вопросам для оператора или регулятора,*
- формирование профиля посреднической цифровой платформы или даже отдельного участника в части разрешения споров.*

9) Финансовые сервисы.

См.: статья 5 / ч.4, п.6; статья 10 / ч.1; статья 11 / ч.1; статья 15 / п.4; статья 16 / ч.2, п.3; статья 17 / ч.2, п.3.

Интеграция со сторонними цифровыми платформами в сфере финансового обеспечения деятельности посреднической цифровой платформы, в частности с платежными сервисами, реализована на всех товарных маркетплейсах и крауд-эмплоймент платформах. Фактически это является обязательным условием попадания в реестр посреднических цифровых платформ – **финансовый критерий**. При этом такая интеграция целевым образом не рассматривается в 289-ФЗ и никак не регламентируется, оставляя юридические и экономические вопросы на усмотрение владельца или оператора. Однако это направление построения связей между цифровыми платформами, найдя разумное отражение в законодательстве, могло бы стать хорошей базой для различных инициатив цифровой экосистемности. В цифровой экономике имеет значение не только быстрое и защищенное проведение платежей по сделкам, но и расширенный функционал финансово-экономического анализа (с формированием репутационных профилей экономических субъектов, с выявлением рисков сделок и предложений о сделках, с отслеживанием в интересах посреднической цифровой платформы цепочек финансовых и логистических транзакций).

Интеграция с цифровыми платформами, которые обеспечивают в том числе:

- *проведение платежей по сделкам,*
- *мониторинг и аудит финансовой стороны сделок,*

- *взаиморасчеты участников отношений,*
- *верификацию финансовой самостоятельности и платежеспособности стороны по сделке,*
- *предоставление данных о финансовых операциях в первичном виде и как результат анализа.*

10) Система независимого рейтингования.

См.: статья 5 / ч.4, п.7; статья 17 / ч.2, п.1; статья 17 / ч.2, п.3; статья 17 / ч.2, п.7; статья 17 / ч.2, п.10; статья 17 / ч.2, п.12.

Как правило, каждая цифровая платформа самостоятельно на основе собираемых данных реализует модель скоринга и формирует различные требуемые рейтинги. Эта ситуация закрепляется в 289-ФЗ. В рамках экосистемного развития и в интересах построения полноценной цифровой среды доверия полезно рассмотреть возможность интеграции посреднических цифровых платформ со специализированными системами скоринга и рейтингования. Дополнительный продвинутой аналитический функционал, специализация на алгоритмах расчета рейтингов, межплатформенный скоринг для участников и предметов сделок – не помешает, а только повысит ценность цифровой платформы. При этом допускается формирование и развитие официального государственного рейтинга для цифровых платформ и для отдельных категорий пользователей (продавцов, исполнителей), с которым посредническая цифровая

платформа интегрируется для сквозного скоринга и рейтингования под контролем государственного органа или специальной уполномоченной организации.

Интеграция с цифровыми платформами, которые полностью или частично берут на себя функции по сбору данных и их анализу для предметного и технологического построения и развития модели скоринга и системы рейтингования различных учетных объектов: товаров, сделок, заказов, продавцов, исполнителей, владельцев ПВЗ и самих ПВЗ, потребителей, заказчиков, операторов, платежных и иных сторонних сервисов, страховщиков и страховых продуктов, применяемых технологий и инструментов.

11) Рекламные (маркетинговые) сервисы.

См.: статья 10 /ч.1; статья 17 /ч.1, п.7 и п.8.

Цифровые платформы, особенно те, что подлежат включению в реестр посреднических, формируют значительный сетевой трафик и предполагают заметную пользовательскую активность. Более того, товарные маркетплейсы имеют определенное влияние на рынок двусторонних торговых сделок. А крауд-эмплоймент платформы даже в случае, если являются односторонними, открыты для широкого круга заказчиков и исполнителей. Поэтому потенциал для онлайн-рекламы внушительный. А следовательно, есть вполне понятные точки интеграции с рекламными сетями (цифровые платформы

автоматического размещения рекламы) и с более общими по задачам системами управления маркетингом и продажами. В том числе подключаемые сервисы маркетинга могут управлять рекламными кампаниями продавцов, исполнителей и иных заинтересованных участников одновременно на разных посреднических и сторонних цифровых платформах, размещая онлайн-рекламу или даже влияя на поисковую выдачу (с соблюдением требований 289-ФЗ о возмездном оказании услуг в части 1 статьи 10). С другой стороны, реклама (иные маркетинговые активности) могут быть нацелены на определенную категорию пользователей посреднической цифровой платформы (например, на исполнителей, являющихся физическими лицами, которые имеют право заключать договоры страхования).

Интеграция с цифровыми платформами, которые организуют управление маркетингом и размещение рекламы на посреднической цифровой платформе или в её интересах, а также в интересах её пользователей на сторонних сетевых ресурсах (включая инструменты и технологии создания маркетинговых сообщений, системы закупки рекламы и её показа целевой аудитории).

12) Аналитические системы.

См.: статья 11 /ч.1; статья 17 /ч.2, п.13.

Полноценная качественная подсистема для мониторинга и анализа данных востребована

профессиональным пользователем цифровой платформы. И это дорогостоящий и трудный в технологическом и эволюционном плане проект. Обычно продавцам, исполнителям, владельцам ПВЗ, потребителям, заказчикам товарный маркетплейс или крауд-эмплоймент платформа предлагают минимальный простой набор функций, позволяющий оценить общие результаты своей деятельности на платформе. Какие-то дополнительные функции могут предлагаться уже по отдельному запросу (бесплатно или за плату) в контуре самой посреднической цифровой платформы или как внешний сервис. При этом в 289-ФЗ оговаривается лишь право установленной категории пользователей запросить у оператора акт сверки взаиморасчетов и иные документы, связанные с формированием такого акта и определенные в договоре с оператором.

Вместе с тем принципиальная важность качественных данных, как одного из факторов цифровой экономики, практически игнорируется. Поскольку право на получение всего множества данных, которые сопутствуют конкретному пользователю, не закрепляется. Однако в рамках регулирования платформенной экономики было бы уместно не только прописать такое право и встречную обязанность оператора предоставлять требуемые сведения оперативно, но и предусмотреть возможность интеграции посреднической цифровой платформы со сторонними системами и сервисами аналитики по желанию пользователя.

Различаются два сценария:

1) внешняя аналитическая система, выбираемая пользователем, получает данные из посреднической цифровой платформы для обработки;

2) посредническая цифровая платформа допускает сторонние сервисы (модули, расширения) для аналитических обработок в свой контур в режиме внутреннего маркетплейса, где пользователь выбирает необходимый ему набор решений исходя из задач и компетенций.

В этом же ряду задача интеграции с контрольными аналитическими государственными информационными системами. Они, в свою очередь, могли бы получать возможность агрегировать данные от посреднических цифровых платформ и анализировать их для принятия соответствующих регуляторных решений высокого уровня. Следует учитывать, что для полноценной работы многие из интеграций со сторонними информационными системами нуждаются в определенной целевой аналитике в интересах *внешних* по отношению к посреднической цифровой платформе процессов. Причем могут быть предложены весьма замысловатые комбинации обмена данными и их обработки для получения нужных результатов. Было бы небесполезным, если оператор предусмотрел специальный функционал и программный интерфейс для этих целей – *интеграция со сторонними информационными системами для аналитической*

обработки данных по требованию пользователя. А тут отмечается дефицит в законодательстве о посреднических цифровых платформах – отсутствие положений, которые бы зафиксировали возможность мониторинга и анализа в рамках интеграции с внешними системами, а также ввели бы разумные ограничения для обеспечения информационной безопасности.

Интеграция с цифровыми платформами, которые обеспечивают в том числе:

- получение допустимых данных по требованию пользователя для анализа и обработки с расчетом необходимого результата,*
- обработку данных по заданным алгоритмам (формулам, схемам, правилам),*
- передачу результатов обратно в исходную систему или прямое предоставление их авторизованному пользователю,*
- контроль оборота значимых данных с учетом их передачи для анализа сторонним сервисам (инструментам, программным модулям).*

13) Специализированные цифровые платформы общественных объединений.

См.: статья 16 / ч.2, п.7.

Однократное упоминание *общественных объединений исполнителей*, являющихся физическими лицами, в

контексте определения права на участие в них любого такого исполнителя дает повод рассмотреть точку интеграции с соответствующими специализированными платформами. Поскольку основная задача подобных негосударственных и некоммерческих объединений (профессиональных союзов, общественных советов, отраслевых ассоциаций) – это комплексная защита прав и интересов их участников, то почему не предусмотреть возможность взаимодействия с цифровой платформой общественной организации (по правилам, нормам и стандартам). Например:

- получение от посреднической цифровой платформы данных, обоснованно необходимых для мониторинга реализации прав участников общественных объединений;

- отслеживание и регистрация в режиме реального времени операций (транзакций) с высоким уровнем риска (с целью последующего оперативного корректирующего вмешательства или дополнительного информирования участников общественных объединений об их правах и обязанностях в контексте выполняемых действий);

- передача посреднической цифровой платформе значимых данных относительно деятельности участников общественных объединений, которая может привести к нарушению или неисполнению его прав и интересов;

- направление сведений в государственные органы и организации в случае обнаружения фактов нарушения прав участников общественных объединений, в том числе

с формированием соответствующих жалоб в адрес оператора.

Интеграция со специализированными цифровыми платформами общественных объединений для мониторинга и контроля реализации прав и исполнения обязанностей их участников. Это элемент построения устойчивого цифрового пространства с распределением социальных функций и ролей между участниками, а также одно из направлений развития алгоритмического регулирования с привлечением социально-ориентированных некоммерческих организаций и союзов (профессиональных, отраслевых, экспертных).

14) Системы управления знаниями и компетенциями.

См.: статья 17/ч.1, п.1; статья 17/ч.1, п.1; статья 17/ч.1, п.11; статья 17/ч.2, п.7; статья 17/ч.2, п.10.

Можно относиться исключительно формально и пренебрежительно к правилам пользования цифровой платформой, к стандартам качества продуктов и сервисов, к ограничениям технических регламентов и санитарно-эпидемиологических норм, к иным содержательным документам. Но если подходить рационально и ответственно к развитию цифровой платформы и к построению социально значимых цифровых экосистем, то все подобные распорядительные, нормативные, справочные, обучающие материалы необходимо постепенно имплементировать в автоматизированные

процессы и в оцифрованные объекты в контуре целостных платформенных решений. Наилучшим вариантом представляется интеграция с полноценными системами управления знаниями и компетенциями, либо использование соответствующих подсистем и модулей непосредственно на цифровой платформе. При этом важно понимать, что специализированная информационная система всегда эффективнее в своей предметной области и обладает расширенными проектными, ресурсными и технологическими возможностями. Более того, посреднической цифровой платформе может потребоваться интеграция с системами, охватывающими разные сферы науки и технологий: финансы, страхование, здравоохранение, юриспруденция, логистика, санитарно-эпидемиологическое благополучие, цифровая грамотность, техническое регулирование и т. п. Всё это может быть крайне полезно представителям оператора или регулятора, продавцам, исполнителям, владельцам ПВЗ, потребителям и заказчикам. А значит, это должно быть доступно не просто в виде скачиваемых файлов, но и контекстно-зависимо на самой цифровой платформе в удобном интерфейсе.

Основа систем управления знаниями и компетенциями – база релевантного контента. Он, в свою очередь, требуется, например, для:

- предоставления (публикации) значимой информации,
- разработки алгоритмов и инструментов,

- включения в исполняемые процессы контроля ряда критических проверок по параметрам,
- формализации и сохранения контекстно-зависимого опыта и экспертизы,
- организации и проведения обучения,
- сравнительной предметной аналитики,
- валидации и верификации поступающей информации,
- тестирования при подтверждении квалификации,
- оценки и принятия решения о наличии у пользователя требуемых знаний и опыта.

Интеграция с цифровыми платформами, которые обеспечивают в том числе:

- *получение и сохранение знаний и опыта,*
- *публикацию обязательных и полезных материалов (стандарты качества и безопасности, требования к подтверждению квалификации),*
- *обязательное и добровольное информирование (о правилах пользования товаром, о предельно допустимых нормах физических и иных нагрузок по отдельным видам заказов),*
- *обучение пользователей,*
- *проверку знаний и компетенций определенной категории пользователей в автоматизированном или в полностью автоматическом режиме,*
- *предоставление сведений о квалификации и опыте пользователя.*

15) Маркетплейсы страховых продуктов.

См.: статья 17 / ч.1, пп.7, 8, 9; статья 17 / ч.2, п.6.

Федеральный закон №289-ФЗ от 31.07.2025 устанавливает обязанность оператора цифровой платформы обеспечивать *исполнителю, являющемуся физическим лицом, техническую возможность знакомиться с предложениями страховых организаций и негосударственных пенсионных фондов и подавать заявку на заключение договора добровольного страхования и негосударственного пенсионного обеспечения, если указанные организации и фонды воспользовались возможностью разместить такие предложения на посреднической цифровой платформе.* При этом какие-либо варианты реализации данной обязанности не оговариваются. Хотя здесь усматривается место для маркетплейса страховых продуктов.

Посредническая цифровая платформа может включать внутренний упрощенный маркетплейс услуг по обязательному и добровольному страхованию от заинтересованных страховых компаний и негосударственных пенсионных фондов¹. Но, безусловно, оптимальная модель, которая отвечает требованиям эффективного экосистемного развития, – это интеграция со специализированной цифровой платформой, представляющей собой маркетплейс страховых продуктов

¹ Данный вариант требует согласования с соответствующим регулятором в сфере страхования – Центральным банком РФ.

и сервисов (финансовой платформой¹). В рамках такой интеграции посредническая цифровая платформа может в оптимальном формате и в упрощенном режиме не только страховать исполнителя, но и страховать выполнение определенных заказов в обязательном или добровольном порядке по схеме *мультихоуминга*². Кроме того, внутренний маркетплейс, так же, как и интеграция с внешней финансовой платформой, позволяет в автоматизированном режиме:

- предоставлять преференции застрахованным исполнителям,
- полностью или частично возмещать расходы исполнителей (продавцов, владельцев ПВЗ, заказчиков) по страхованию,
- анализировать объемы и эффективность соответствующих страховых сделок,
- при необходимости предоставлять сведения о страховании регулятору.

Интеграция с цифровыми платформами, которые обеспечивают ознакомление и изучение страховых продуктов, выбор и совершение сделок по страхованию, осуществление платежей по сделкам, контролируемое

¹ Деятельность финансовых платформ, в том числе выступающих посредниками по сделкам страхования, регулируется Федеральным законом №211-ФЗ от 20.07.2020 «О совершении финансовых сделок с использованием финансовой платформы».

² Схема мультихоуминга в данном случае означает, что исполнитель или заказчик непосредственно при совершении или подтверждении сделки выбирает сервис страхования, страховщика, параметры договора, алгоритмы страхования и иные существенные условия.

исполнение сделок и их закрытие, в том числе по следующим видам страхования:

- обязательное пенсионное страхование,*
- обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством,*
- добровольное медицинское страхование,*
- негосударственное пенсионное обеспечение,*
- добровольное страхование от несчастных случаев и болезней.*

16) Платформы технологических поставщиков.

См.: статья 17 / ч.2, п.1; статья 17 / ч.2, п.12.

Ни одна цифровая платформа, пусть даже самая передовая и продвинутая в ресурсном и технологическом плане, не может обойтись только собственными программными и аппаратными решениями. Принцип специализации – это один из столпов развития цифровых экосистем. И он является одним из трех характерных для цифровой экономики факторов, обуславливающих кардинальные изменения при цифровой трансформации: специализация, сложность, скорость. Довольно часто владелец или оператор привлекает в качестве стороннего решения, необходимого для реализации определенных функций цифровой платформы, внешние источники данных, технологии, инструменты, программно-аппаратные комплексы. Роль **технологического**

поставщика таких *подключаемых решений* отдельно и не случайно выделяется в модели внешнего контура цифровой платформы. При этом комбинации взаимодействия информационной системы с поставляемыми компонентами, модулями, другими системами и цифровыми платформами технологических поставщиков могут быть разнообразными и столь угодно гибкими в использовании и монетизации. Например, такие поставщики способны предоставить технологии автоматизированного принятия решений по выбору исполнителя заказа на основе большого массива данных и сложных алгоритмов (с расчетом предпочтительного оптимального выбора, предложив отранжированный параметрический список подходящих исполнителей или автоматически передав заказ вычисленному исполнителю). Более того, на заданной точке исполняемых процессов пользователь сам может выбирать любой алгоритм от любого технологического поставщика из некоторого допустимого набора. Но это требует продуманной интеграции со сторонними платформами и решениями. Не исключается упрощенный вариант с внутренним или внешним *маркетплейсом инструментов и сервисов от сторонних технологических поставщиков под задачу или функционал*.

Интеграция с цифровыми платформами, которые предоставляют необходимые посреднической цифровой платформе в определенный момент работы источники данных, технологии, инструменты, сервисы. Пользователю

может быть предоставлена возможность выбрать (напрямую или предустановкой параметров) для определенной операции применяемое решение (алгоритм) от стороннего технологического поставщика, в том числе за дополнительную плату.

17) Системы управления рисками.

См.: статья 17/ч.2, п.13.

Оператору предоставлено в рамках 289-ФЗ право производить оценку рисков безопасного выполнения работ, оказания услуг исполнителями, являющимися физическими лицами. Но в целях (см. ст. 2, ч.2) перспективного создания безопасной цифровой среды на цифровых платформах, обеспечения баланса экономических интересов хозяйствующих субъектов, обеспечения гарантий соблюдения прав и законных интересов физических и юридических лиц, можно было бы детальней рассмотреть и сформировать условия для эффективной интеграции посреднических цифровых платформ со специализированными системами управления рисками. Сценарии интеграции возможны различные, но, безусловно, основная опорная схема предусматривает:

- обмен необходимыми для оценки рисков данными,
- построение качественной релевантной модели рисков и их контекстно-зависимый анализ,

- мониторинг и уведомление оператора о текущем уровне рисков,
- квалифицированную поддержку в случае срабатывания риска,
- помощь в устранении последствий наступившего неблагоприятного события.

Интеграция с цифровыми платформами, которые обеспечивают полный цикл управления рисками, в том числе с доступом к данным и исполняемым критическим процессам самой посреднической цифровой платформы.

Предложенные примеры точек интеграции в рамках целевого развития цифровых экосистем основаны на положениях Федерального закона №289-ФЗ от 31.07.2025. На практике оператор самостоятельно принимает решение, нужно ли в каждом конкретном случае привлекать внешнее решение – исходя из потребности и с детальной оценкой всех реальных плюсов и минусов, которые имеют место в текущем контексте и на текущем этапе жизненного цикла цифровой платформы. Причем у оператора всегда есть два альтернативных сценария:

- **inside-out** (*«изнутри – наружу»*)
из функционала первоначальной цифровой платформы выделяется его часть в новый цифровой проект, который развивается далее самостоятельно; *при этом выстраивается эффективная интеграция*

первоначальной цифровой платформы с выделенной системой (платформой, решением);

– **outside-in** («снаружи – внутрь»)

целевая цифровая платформа интегрируется с другой сторонней цифровой платформой технологического поставщика для того, чтобы встроить в свой функционал недостающую (дефицитную) его часть (возможно заместив свою менее эффективную).

Выбор сценария – это во многом взвешенное экономическое и управленческое решение, нежели исключительно технологическое. Поскольку приходится учитывать издержки разных альтернативных вариантов, информационную и экономическую безопасность, риски и угрозы, предпочтения пользователей, рыночную конъюнктуру, в том числе детально изучать сторонние цифровые платформы, с которыми предполагается интеграция.

Тем не менее без построения эффективных экосистем цифровая экономика будет существенно ограничена в развитии. Замкнутые только на себя посреднические цифровые платформы часто вынуждены, каждая по собственному усмотрению и с собственными показателями эффективности, дублировать функциональные возможности, в том числе связанные с законодательством о регулировании платформенной экономики. И вот именно для того, чтобы владельцы и операторы не опасались интеграций со сторонними

ресурсами и системами, было бы полезно иметь соответствующее рамочное регулирование.

Адаптация и комплаенс

Вводимое в рамках 289-ФЗ регулирование отдельных вопросов платформенной экономики не предполагает каких-либо кардинальных изменений. Товарные маркетплейсы и крауд-эмплоймент платформы должны принять во внимание новое законодательство, но только самые крупные из них – те, что включены (или будут включены) по критериям в специальный реестр посреднических цифровых платформ – должны привести в соответствие свою деятельность и документы.

В будущем практика применения покажет, какие нормы права Федерального закона №289-ФЗ от 31.07.2025 и постановлений Правительства РФ и какое влияние окажут на экономическую деятельность участников отношений, построенных и реализуемых посредством цифровых платформ. Предположение о несущественности некоторых из них будет доказано или опровергнуто, а выводы о значимости для тех или иных сегментов рынка найдут свое подтверждение в реальных сделках или окажутся незрелыми.

Но поскольку существенно трансформирующих целевую сферу изменений не предусмотрено в 289-ФЗ, то нет необходимости серьезным образом перестраивать

свой бизнес владельцу или оператору посреднической цифровой платформы. Достаточно тактических и операционных дополнений и изменений, в том числе формального характера, чтобы адаптироваться под новое регулирование.

С другой стороны, 289-ФЗ – это хороший повод для любой цифровой платформы, особенно для товарного маркетплейса или крауд-эмплоймент платформы, *перепридумать* свою бизнес-модель. Не будет лишним, если общая стратегия развития цифровой компании включит мероприятия и проекты по приведению её в соответствие с законодательством о платформенной экономике. Даже если речь о включении в реестр пока не идет.

Адаптация к требованиям 289-ФЗ по срокам действительно может растянуться на довольно длительное время в зависимости от качества тех целей, которые на стратегическом уровне принял для себя владелец (оператор) цифровой платформы. И если посреднические цифровые платформы стеснены по срокам из-за ограничений в самом законе о регулировании платформенной экономики и в подзаконных актах, то для остальных есть время планомерно и взвешенно реализовать необходимые и желаемые преобразования.



Рисунок 54. Пять задач подготовки оператора к 289-ФЗ.

В этой связи необходимо рассмотреть пять основных задач с некоторым рекомендуемым набором мероприятий под каждую¹.

Задача 1. Правила пользования цифровой платформой.

Разработка (доработка в соответствии с требованиями 289-ФЗ), согласование и публикация правил пользования цифровой платформой.

Правила пользования цифровой платформой в виде публичной информации (в электронном виде) должны быть доступны всем пользователям. Возможна разработка одной или нескольких версий правил для разных групп

¹ В приложении 4 к настоящему аналитическому обзору приводится полный перечень рекомендованных мероприятий по каждой из 5 задач.

пользователей. Равно как допускается взаимосвязь с условиями общих и индивидуальных договоров между оператором и продавцом, исполнителем, владельцем ПВЗ.

Может быть предложено порядка 59 мероприятий, каждое из которых – это разработка определенного тематического раздела или набора положений, включаемых в общие правила.

Минимальный вариант исполнения: сформулированное, упорядоченное и взаимоувязанное текстовое описание в виде файлов или страниц HTML/PDF/ePub/... для ознакомления и/или скачивания.

Перспективный вариант исполнения: расширенное описание, имплементированное в цифровую платформу (в виде данных или программного кода) и включенное в качестве обрабатываемой семантической модели во внутреннюю базу знаний в качестве одного из центральных разделов.

Задача 2. Договор между оператором и продавцом, исполнителем, владельцем ПВЗ.

Разработка (доработка в соответствии с требованиями 289-ФЗ) типового договора¹ или шаблонов индивидуальных договоров оператора с пользователями

¹ Предположительно это договор присоединения, предусмотренный статьей 428 Гражданского кодекса РФ. Но Федеральный закон №289-ФЗ от 31.07.2025 не ограничивает оператора в выборе типа заключаемого договора и не устанавливает, что это в обязательном порядке должен быть предложен единый договор для определенной категории контрагентов.

(продавцами, исполнителями, владельцами ПВЗ, потребителями, заказчиками, технологическими поставщиками).

Формирование текста условий договора для соответствующей группы пользователей: проработка, формулирование, утверждение и выработка правил включения обязательных и опциональных условий в договоры. В том числе возможны условия шаблонные, вариативные, параметризованные, персонализированные.

Может быть предложено порядка 51 мероприятия, каждое из которых – это разработка определенной предметной части или конкретных пунктов договора, включающих права и обязанности сторон, их ответственность, существенные условия и юридические процедуры.

Минимальный вариант исполнения: составленные, проверенные и подготовленные для использования шаблоны соответствующих разделов и пунктов типовых и индивидуальных договоров оператора, а также правила и инструкции формирования договоров в соответствии с требованиями 289-ФЗ.

Перспективный вариант исполнения: подсистема автоматизированной договорной работы, включая подготовку и заключение договоров с учетом требований 289-ФЗ (автоматизированный конструктор условий договоров с функциями сборки по параметрам, общей и контекстной проверки, кастомизации и контроля).

Задача 3. Информация о товарах, работах, услугах (карточка товара, работы, услуги).

Разработка или доработка в соответствии с требованиями 289-ФЗ типовых и шаблонных форм и форматов размещения информации о товарах, работах, услугах.

Отработка процедуры определения, проверки и внесения, а также состава обязательных и рекомендованных сведений о товаре, работе, услуге (подготовка требуемой информации, приведение к нужному формату, проверка и публикация), которые размещаются и обновляются по необходимости на цифровой платформе, в том числе по требованиям законодательства.

Может быть предложено порядка 21 мероприятия, каждое из которых – это разработка принципов и правил в отношении работы с определенной частью сведений о товаре, работе, услуге, публикуемых в качестве предложения потребителю на посреднической цифровой платформе.

Минимальный вариант исполнения: прямое указание требуемой информации (автоматизированный пользовательский ввод с подстановкой, выбором и проверкой, включая специальные формы для ввода и шаблоны публикации требуемой информации).

Перспективный вариант исполнения: подсистема автоматизированного управления информацией о товарах,

работах, услугах с доступом продавцов и потребителей по API, включая проверку на соответствие требованиям 289-ФЗ (получение, обработка и публикация информации, в т. ч. интеграция с государственными, отраслевыми и сторонними информационными системами для обмена данными).

Задача 4. Проверка функционала цифровой платформы на соответствие положениям 289-ФЗ.

Регламентная поэтапная проверка цифровой платформы в части наличия требуемых характеристик и корректной работы функций, которые предусматриваются положениями 289-ФЗ.

Функционал цифровой платформы, организованный в подсистемы, модули, доступные операции, настройки, элементы пользовательского интерфейса и автоматизированные процедуры, должен полностью соответствовать требованиям законодательства. Необходимо проверками и тестами проконтролировать, что цифровая платформа включает функции (исполняемые в ручном или автоматизированном режиме) и обладает характеристиками, на которые даны отсылки в 289-ФЗ.

Может быть предложено порядка 56 мероприятий, каждое из которых – это разработка или доработка определенного предметного набора функций цифровой платформы в рамках подсистемы, программного блока,

библиотеки, подключаемого модуля или иного архитектурного элемента информационной системы.

Минимальный вариант исполнения: проверочный список (чек-лист) с отметками о наличии и соответствии функций и свойств цифровой платформы положениям 289-ФЗ (формальное или экспертное подтверждение наличия и корректной работы функционала).

Перспективный вариант исполнения: подсистема автоматической проверки функциональности и характеристик цифровой платформы, в том числе тех, что предусмотрены 289-ФЗ (автоматическое подтверждение наличия и тестирование на результат, нагрузочное тестирование, отладка корректной работы функционала).

Задача 5. Доработка стратегии развития цифровой платформы под 289-ФЗ.

Отражение в стратегии и маркетинговой политике базовых принципов и положений 289-ФЗ для того, чтобы реализовать согласованность с изложенной в данном законе позицией регулятора и его подходом к развитию платформенной экономики.

На уровне стратегии определяются на перспективу развития важные и обеспечивающие устойчивость и конкурентоспособность принципы, установки, политики, корпоративные нормы и правила, особенности реализации проектов и взаимодействия с контрагентами, которые соответствуют или следуют из положений 289-ФЗ.

Может быть предложено порядка 34 мероприятий, каждое из которых – это изучение, проработка, формализация и практическая реализация одного из принципов стратегического развития цифрового бизнеса.

Именно данная задача – *пятая* – позволяет перевести фокус с операционных изменений, связываемых с 289-ФЗ, на поэтапное развитие цифровой платформы на основе ряда значимых принципов уровня стратегии. Такие принципы должны быть выражены в виде формальных описаний и переведены в конкретные функции или параметры информационной системы – т. е. должны со временем стать частью автоматизированных процессов и оцифрованных объектов цифровой платформы.

Минимальный вариант исполнения: определение и прямое включение в корпоративные документы (в локальные нормативные акты) описаний базовых принципов и положений, т. е. сформулированные и интегрированные в руководящие документы правила и процедуры (в стратегию цифрового развития, в корпоративные правила, в цели проектов).

Перспективный вариант исполнения: подготовка, планирование и реализация проектов, обеспечивающих исполнение принятых базовых принципов и положений, вносимых в стратегию развития цифровой платформы.

Для каждой из пяти задач намечен минимально возможный вариант её решения и перспективный – последний предлагается в качестве наилучшего не только

с точки зрения текущего законодательства в сфере платформенной экономики, но и в большей степени с учетом ожиданий и возможностей интенсивного многовекторного и экосистемного развития.

Особого внимания заслуживает задача адаптации стратегии развития цифровой платформы с учетом требований, моделей, правовых конструкций, прямо указанных в 289-ФЗ или косвенно в нем проявившихся. Ведь уже очевидно, что законодательство в сфере регулирования цифровых платформ будет расширяться и детализироваться. Сложно предугадать конкретные предстоящие в связи с этим изменения. Но подготовиться к ним необходимо как в части менеджмента, так и с технологической и функциональной точек зрения. Например, предусмотрев собственную или в кооперации с партнерами и технологическими поставщиками программную инфраструктуру и инструменты для внесения быстрых изменений в процедуру совершения сделок. Не мешает заранее усилить тестовую базу, которая эффективно позволит отследить корректность и результативность вносимых по требованию регулятора модификаций в структуры данных, в алгоритмы, в параметры исполнения процессов, в применяемые технологии, в схемы интеграции. А для подобной работы на среднесрочную и долгосрочную перспективы нужен *стратегический* уровень планирования и реализации взаимосвязанных проектов.

В условиях постоянных и достаточно быстрых преобразований, учитывая характер 289-ФЗ и прогнозируя дальнейшее развитие законов для цифровых платформ (и посреднических в том числе), мало адаптировать цифровой бизнес под новое законодательство на всех уровнях управления – стратегия, менеджмент проектов, операционная деятельность. Не менее актуально встроить или даже перестроить систему комплаенса с тем чтобы контроль соответствия внешним требованиям и возможностям был оптимально автоматизирован. В этой связи для каждого предложенного мероприятия по адаптации приходится реализовывать действенные механизмы преимущественно автоматизированной проверки на соответствие заданным требованиям уже после изменений. Да и модель требований должна быть пересмотрена в рамках отдельного стратегического проекта и переведена в цифровую с возможностью перехода к внутреннему (корпоративному) алгоритмическому регулированию в части комплаенса.

В первую очередь важно обеспечить проверку и модификацию под внешние условия и ограничения целевых бизнес-процессов вместе со связанными с ними в общую модель объектами. Но не стоит оставлять без контроля каждую сделку и каждую операцию на посреднической цифровой платформе, добавив несколько уровней поэтапных проверок. Скажем, даже если общая модель и функциональность цифровой платформы могут

полностью соответствовать требованиям регулятора, то отдельная сделка может выходить за рамки таких требований.

В целом стоит задача трансформировать системы внутреннего контроля и перестроить процессы комплаенса для обеспечения непрерывного соответствия деятельности цифровой платформы факторам внешней среды. При этом имеет первостепенное значение переход от реактивного контроля к проактивному алгоритмическому регулированию, способному верифицировать в комплексе всю работу посреднической цифровой платформы и деятельность оператора. Это пошаговое, продуманное и архитектурно выверенное движение от ретроспективной проверки контрагентов до фильтрации транзакций в режиме реального времени, от использования собственных или внешних решений до семантически структурированной модели факторов влияния, условий внешней среды, правил и ограничений.

В итоге любая передовая цифровая платформа за счет собственных возможностей и/или с привлечением продуктов и сервисов внешних технологических поставщиков должна быть способна осуществлять постоянный автоматический многоуровневый комплаенс-контроль каждой функции и каждой транзакции, относимых к соответствующей цели регулирования.

Новое законодательство в сфере регулирования платформенной экономики на данном этапе не требует кардинальной ломки сложившихся бизнес-моделей. Однако для сохранения и усиления долгосрочной конкурентоспособности операторам цифровых платформ необходимо выйти за рамки формального выполнения требований.

Предложенные пять задач, включающие 221 мероприятие, демонстрируют основные направления стратегического и операционного развития, в том числе раскрывают дуализм адаптации: *переход от минимального (бумажно-процедурного) к перспективному (в парадигме цифровой трансформации) варианту их решения.*

В условиях неизбежного расширения и детализации законодательства ключевым фактором устойчивости платформенного бизнеса становится не просто точечная модификация правил и договоров, а сквозная автоматизация комплаенса. Интеграция модели регуляторных требований в базовый функционал цифровой платформы позволит выстраивать и осуществлять внутреннее алгоритмическое регулирование на уровне каждой отдельной сделки, обеспечивая высокую скорость адаптации к любым будущим маневрам регулятора и реакциям рынка.

Итоги анализа

Декларируемые в 289-ФЗ цели и принципы регулирования платформенной экономики действительно представляются значимыми и актуальными. Если их обобщить и упорядочить, то они выстраиваются в следующую структуру:

I. Цели –

зачем вводится регулирование цифровых платформ?

1. Безопасная цифровая среда
 - a. Доступность товаров, работ, услуг*
 - b. Развитие предпринимательства*
 - c. Развитие конкуренции*
2. Условия правовые, экономические и организационные
 - a. Развитие цифровой экономики*
 - b. Функционирование цифровых платформ*
3. Единство экономического пространства
 - a. Требования к цифровым платформам*
 - b. Ограничения для владельцев и операторов цифровых платформ*
4. Баланс экономических интересов
 - a. Соблюдение прав и законных интересов*
 - b. Обеспечение гарантий защиты прав участников отношений*
5. Доступность предпринимательства
 - b. Возможности для эффективной торговой деятельности, выполнения работ, оказания услуг*
 - c. Условия для малого и среднего бизнеса*

II. Принципы –

на чем основывается подход к регулированию цифровых платформ?

1. Автономия воли участников отношений;
2. Добросовестность участников;
3. Имущественная самостоятельность участников;
4. Безопасные условия сделок;
5. Защита прав потребителей;
6. Прозрачность и открытый доступ к цифровой платформе;
7. Запрет дискриминации и недопустимость ограничения свободного доступа к цифровой платформе.

Предлагаемый набор целей и принципов регулирования платформенной экономики не исчерпывающий, но положен в основу 289-ФЗ и игнорировать его ошибочно. При этом невозможно дать взвешенный и уверенный ответ, насколько такие цели и принципы полноценно нашли отражение в положениях самого закона и подзаконных актах – *удалось ли их качественно отразить в предложенных нормах права.* Иногда в тексте 289-ФЗ встречаются прямые отсылки к ним. В некоторых других случаях видно, что косвенно правовая норма отвечает какой-либо цели или принципу. Но в целом по результатам анализа складывается мнение, что вводимое Федеральным законом регулирование отдельных вопросов в сфере платформенной экономики не в полном объеме отвечает текущим запросам и ожиданиям активных участников цифровой экономики –

начиная с определения самого понятия «платформенная экономика», использования ряда других терминов и заканчивая проблемами применения устаревших подходов, игнорированием особенностей развития цифровых экосистем.

Следовательно, требуется существенная доработка регуляторики или даже реинжиниринг регуляторной системы с учетом ряда ключевых особенностей, факторов, технологических и экономических возможностей и рисков. В том числе пересмотру подлежат продекларированные цели и принципы, которые должны сформировать взаимосвязанную систему установок в основе перспективной правовой модели цифровой экономики.

Федеральный закон № 289-ФЗ от 31.07.2025 пытается урегулировать весьма динамичные, концептуально и технологически сложные, гибкие и распределенные экосистемы цифровых платформ, опираясь на теряющие актуальность трактовки понятий, механизмы, формальные процедуры и ручные методы государственного регулирования.

Декларируемый баланс экономических интересов и автономия воли участников на практике оборачиваются законодательным закреплением рыночной асимметрии, предоставляя операторам право на одностороннее, трудно оспариваемое изменение условий договора

присоединения. Принципы прозрачности и недискриминации девальвируются закрытостью алгоритмов цифровых платформ и существенными ограничениями на расширенный доступ к данным. Государство в некоторых моментах перекладывает свои контрольные функции на самих операторов, наделяя незначительными, но всё же реальными полномочиями квазирегуляторов и цифровых арбитров. Хотя одновременно вне зоны регулирования остаются противоречия между операторами и продавцами, исполнителями, потребителями, которые неизбежно будут возникать в этой связи.

Представленные далее выводы подтверждают дисбаланс между декларируемыми целями и принципами регулирования платформенной экономики и реальным содержанием положений 289-ФЗ, а также сопутствующих подзаконных актов.

Основные выводы по результатам анализа Федерального закона №289-ФЗ от 31.07.2025:

1. Понятия «платформенная экономика» и «цифровая экономика» могут быть признаны синонимичными.

В рамках гипотезы цифровой трансформации о цифровых платформах понятия «платформенная экономика» и «цифровая экономика» могут быть признаны фактически идентичными. Такая

тождественность позволяет авторам и исследователям равнозначно применять общую терминологию, концептуальные модели и инструменты управления трансформацией. При этом термин «цифровая экономика» выглядит более предпочтительным, поскольку он носит комплексный и объемный характер. Оно не сфокусировано только на платформах, а позволяет шире трактовать взаимодействие экономических субъектов.

2. Регулирование платформенной экономики сведено к небольшому числу крупных посреднических цифровых платформ (товарных маркетплейсов и крауд-эмплоймент платформ).

Хотя закон вводит общее определение цифровой платформы, реальным объектом государственного контроля становится исключительно посредническая цифровая платформа, включенная в специальный реестр. Для признания платформы посреднической она должна одновременно соответствовать восьми жестким критериям. Такой подход фактически смещает фокус закона с регулирования всей платформенной экономики на контроль конкретных крупных товарных маркетплейсов и крауд-эмплоймент платформ. Кроме того, рассматриваемый закон на практике затрагивает лишь незначительную часть отношений экономических субъектов, опосредованных цифровой платформой.

3. Обнаруживаются значимые пробелы в определении цифровых платформ и их окружения.

Определение цифровой платформы как разновидности информационной системы без учета связанного с ней целого ряда ключевых экономических понятий способствует появлению серьезных регуляторных пробелов. В законе 289-ФЗ отсутствуют такие понятия, как «платформенное решение», «платформенная сделка», «цифровой контракт» или «ценностное предложение», что затрудняет адаптацию правил под разнообразие форм цифрового бизнеса. В результате акцент смещается с общего экономического институционального регулирования на узкое функциональное описание обязанностей операторов. Но четкая, качественная и полноценная систематизация понятий, объясняющих цифровую экономику, критически важна не только для последующей доработки законов и подзаконных актов, но и для правоприменительной практики.

4. Некоторые важные аспекты автоматизации и оцифровки бизнес-моделей игнорируются законом.

Текущее законодательное определение обходит вниманием важнейшие предметные и технологические аспекты, например, такие, как автоматизация сделок, совместное использование ресурсов, экосистемные точки интеграции, ролевое разграничение доступа, типы интерфейсов взаимодействия систем, управление мастер-данными, транзакционное взаимодействие, построение и

развитие платформенных решений, клиентоцентричность. Отсутствие некоторых норм может свести на нет главные технологические и экономические преимущества цифровых платформ. При этом даже частные требования недискриминационного доступа прописаны без объяснения реальных механизмов и критериев объективного управления правами пользователей.

5. В законе обнаруживается семантическая погрешность при выборе партнерского статуса для продавцов, исполнителей, владельцев ПВЗ.

Законодательное обозначение статуса продавцов, исполнителей и владельцев ПВЗ как *партнеров* является семантически неточным. Их деятельность принципиально отличается от функций владельцев и операторов цифровых платформ. А такой подход создает смысловую путаницу для регуляторов и участников, приводя к неприятным тенденциям – например, к смешению прав, рисков и ответственности или к завышенным требованиям и ожиданиям.

6. Владелец и оператор – это не одно и то же лицо.

Федеральный закон № 289-ФЗ вводит четкое юридическое разграничение между владельцем и оператором цифровой платформы, которые и на практике чаще являются разными лицами. При этом закон не устанавливает жесткого распределения прав и обязанностей между ними, предполагая наличие договора, который упорядочит их отношения. Это

позволяет гибко разделять задачи, ресурсы, ответственность и обязательства между владельцем и оператором для каждой цифровой платформы.

7. Не минимизированы риски обхода регуляторных требований.

Множество нормативных барьеров, оговорок, неточностей и избирательных норм способны мотивировать бизнес искать легальные способы ухода из-под действия закона 289-ФЗ. Владельцы, например, могли бы искусственно дробить маркетплейсы по региональному или ассортиментному признаку либо переходить на формат рекламных витрин, не подлежащих жестким проверкам. Подобные риски обхода законодательных требований вызваны недостаточной предварительной научной и экспериментальной проработкой, которая должна была проводиться в рамках комплексного институционального подхода.

8. Оператор посреднической цифровой платформы наделяется функциями квазирегулятора.

Закон селективно наделяет оператора функциями контроля над участниками рынка через обязательные проверки контрагентов и сведений в карточках товаров, работ и услуг. Кроме того, закладываются некоторые основы цифрового арбитража первой линии разбора, который также передается в ведение оператора (обязательный досудебный порядок рассмотрения жалоб). С другой стороны, однозначно и четко регуляторная роль

оператора не определяется, что в перспективе может вызвать определенные проблемы и недопонимания – например, в части расширения подобных функций или контроля за исполнением со стороны государства.

9. Законодательно закреплено доминирование оператора цифровой платформы.

Требование о наличии обязательного договора между оператором и партнерами по факту лишь легализует сложившуюся асимметрию. Из-за огромного количества контрагентов соглашение, в том виде, который предусматривают нормы 289-ФЗ, реально может быть только договором присоединения. Вопрос о персонализации подобных договоров не поднимается. А это дает оператору право в одностороннем порядке менять любые условия для всех продавцов, исполнителей или владельцев ПВЗ одновременно, пусть и с предварительным обязательным уведомлением. При этом несогласие с изменениями влечет за собой почти безусловный отказ в предоставлении доступа к технологическим возможностям цифровой платформы. Закон в этой части консервирует традиционные правовые модели прошлых лет, не предлагая балансирующих, гибких и технологически адекватных механизмов для защиты более слабых участников и учета их интересов.

10. Защита прав исполнителей, являющихся физическими лицами (ИП и самозанятые), избирательна и фрагментирована.

Довольно заметной и детально проработанной частью закона стало регулирование взаимодействия операторов с физическими лицами (самозанятыми и индивидуальными предпринимателями), выполняющими заказы своими силами. Для этой группы участников законодатели предусмотрели большой объем правовых новаций и уточнений. Но они предельно точечные и не закрывают весь спектр актуальных проблем и вопросов – *не просматривается связанная система регулируемых прав и обязанностей*. Закрепляемый перечень обязанностей оператора в основном направлен на максимальное сближение платформенной занятости граждан с гарантиями традиционного трудового права. Кроме того, не вводится разграничение двух принципиально разных ситуаций: *первая* – исполнитель выполняет заказ в интересах цифровой платформы и заказчику не важно, кто будет таким исполнителем¹; *вторая* – исполнитель выполняет заказ в интересах конкретного заказчика, который выбирает конкретного исполнителя по определенным требованиям.

¹ В данном случае положения главы 3 Федерального закона 289-ФЗ об особенностях взаимодействия оператора с исполнителями, являющимися физическими лицами, не применимы к соответствующим отношениям в силу части 3 статьи 17.

11. Сохраняется закрытость цифровой платформы по данным и реализованным алгоритмам.

Действующее регулирование оставляет партнеров платформы (продавцов и исполнителей) без права на получение агрегированных рыночных данных, доступа через API и детальной статистики поведения потребителей. Согласно 289-ФЗ, по умолчанию, доступны только акты сверки взаиморасчетов и иные документы, связанные с формированием такого акта и определенные в договоре. Более того, закон обязывает оператора лишь декларативно объяснять правила скоринга, ранжирования или расчета скидок, умалчивая о необходимости раскрывать, хотя бы частично, реально используемые алгоритмы и текущий программный код. Добиться подлинного доверия со стороны контрагентов, общества и государства без решений по верификации алгоритмов работы информационных систем крайне сложно.

12. «Открытый выбор» не находит должного отражения в регулировании платформенной экономики.

Ключевой ценностью цифровой экономики выступает обеспечение *открытого выбора* — широких возможностей для пользователей безбарьерно, осознанно и с минимальными издержками менять предпочтительные варианты, заменять некомфортные цифровые продукты и сервисы на другие, гибко и моментально переключаться между альтернативными платформенными решениями. Реализация этой концепции эффективно снижает

экономическую зависимость участников рынка, устраняет искусственные барьеры и препятствует появлению агрессивных цифровых монополий. В законе обнаруживаются лишь отдельные предпосылки к развитию элементов концепции открытого выбора в цифровой экономике, однако они носят минимальный и декларативный характер.

13. Просматривается попытка регулировать платформенную экономику через призму статичных понятий и концепций.

Федеральный закон 289-ФЗ пытается описать и регулировать динамичную цифровую экономику с помощью устаревающего понятийного аппарата, статичных концепций и процедур, свойственных традиционной экономике. Показательно частое использование таких понятий, как «личный кабинет» или «карточка товара» – складывается впечатление, что речь идет об обособленных, неизменяемых ресурсах, слабо отвечающие требованиям распределенной, динамичной природе современных цифровых платформ, инновационных технологий и возможностей экосистемной интеграции. Консервативный подход сущностно не отражает реальные процессы и лишь усложняет разрешение возникающих спорных ситуаций и правоприменительную практику.

14. *Фиксируются обычные методы государственного контроля без учета возможностей цифровых экосистем.*

Государственный контроль, равно как и иные административные, надзорные, гражданско-правовые и арбитражные процедуры (ведение реестра платформ, урегулирование разногласий, учет времени исполнения заказов) в законе опираются на *ручные* решения традиционной экономики, но не цифровой. Например, реестр фактически выполняет роль застывшего регистрационного списка, который ведется в ручном режиме – *хотя мог бы стать мощной государственной платформой-агрегатором*. Досудебный арбитраж и документооборот сводятся к архаичным форматам вроде электронной почты или несистематизированного обмена сообщениями – *притом что могли быть выделены в отдельные специализированные платформенные решения в рамках цифровой экосистемы*. В текущем виде закон во многом не усматривает нарастающую потребность рынка в алгоритмическом регулировании.

15. *Проявляется дефицит стратегического прогнозирования и консервация статус-кво.*

Новой нормативной базе критически не хватает стратегического планирования и понимания динамики развития цифровых экосистем. Из-за отсутствия форсайт-исследований, анализа институциональных дефектов и глубокого реинжиниринга процессов и связанных объектов регуляторная среда оказалась не способна

сработать на опережение. Вместо проектирования прогрессивной целевой модели цифровой экономики, которая будет учитывать не только высокоуровневые информационные (цифровые), но и потребительские и управленческие технологии, закон лишь формально зафиксировал сложившуюся на момент принятия минимальную практику. Подобный ретроспективный подход сберегает от потрясений существующие рынки и их участников, но постепенно создает риск регуляторного тупика, который консервирует их текущее состояние и блокирует технологические инновации.

16. В законе много «точек интеграции» для развития цифровых экосистем, но это не регулируется на должном уровне.

Базовый принцип точки интеграции в интересах экосистемного развития цифровой экономики – передача цифровой платформой исполнения функции (бизнес-процесса) сторонней информационной системе (через API-подключение), способной её выполнить ***наилучшим образом*** в интересах участников. Экономически и юридически это выглядит как регламентированное участие третьих лиц в обслуживании платформенной сделки. Такое усложнение схемы взаимодействия сторон при использовании посреднической цифровой платформы критически важно для формирования и развития полноценных корпоративных и отраслевых цифровых экосистем. Оно дает участникам рынка возможность безопасно повышать экономическую

связанность и общую операционную эффективность бизнеса. При этом в 289-ФЗ наблюдается дефицит положений, регулирующих сквозной межплатформенный мониторинг, аналитическую обработку данных во внешних системах, использование технологий сторонних поставщиков, формирование внутренних маркетплейсов и информационную безопасность, с этим связанную.

17. Отсутствие необходимости в радикальной перестройке бизнеса в связи с действием 289-ФЗ.

Введение закона № 289-ФЗ на данном этапе не требует от операторов посреднических цифровых платформ кардинальной ломки уже сложившихся бизнес-моделей. Для успешного соответствия новым требованиям большинству достаточно провести точечные тактические и операционные изменения, которые в некоторых моментах могут носить формальный характер. Однако дальновидные операторы, прогнозирующие усиление регулирования цифровой экономики, равно как и другие активные участники рынка, могут использовать данный закон как внешний импульс для ревизии и последующего обновления (глубокого реинжиниринга) своих бизнес-моделей.

18. Выбор стратегии адаптации остается за оператором цифровой платформы: от реактивной – минимальное соответствие до проактивной – работа на перспективу.

Процесс приведения деятельности цифровых платформ в соответствие с законодательством охватывает пять ключевых задач (направлений) – *правила пользования, договор с оператором, сведения о предмете сделки, функционал платформы и стратегия развития* – в рамках которых возможно порядка двухсот отдельных предметных мероприятий. И по каждой из этих задач у цифрового бизнеса есть выбор между минимальным бумажно-процедурным и перспективным цифровым высокотехнологичным вариантом решения. Минимальный путь ограничивается подготовкой статических текстовых регламентов, бумажных или файловых электронных шаблонов договоров и ручных чек-листов. Перспективный же подход требует глубокой интеграции регуляторных требований непосредственно в программный код платформы в виде автоматизированных конструкторов, API-инструментов, систем автоматического тестирования. В условиях усложнения нормативной базы главным фактором устойчивости цифрового бизнеса становится сквозная продуманная оптимизация и автоматизация процессов и комплексная широкая качественная оцифровка связанных объектов.

Операторам целесообразно модернизировать систему внутреннего контроля, перейдя от реактивных ручных проверок к проактивному внутреннему алгоритмическому регулированию. Такой подход предполагает в том числе внедрение автоматического комплаенс-контроля и сопровождение каждой транзакции в режиме реального

времени. Значимым элементом также является готовность цифровой платформы к интеграции с внешними контурами регулирования — государственными, отраслевыми и общественными.

Принятие и вступление в силу Федерального закона об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики знаменует собой завершение периода хаотичного и бесконтрольного роста цифровых платформ.

Хотя на первом этапе предложенный законодателем подход выглядит спорным, иногда устаревшим и во многом компромиссным, становится очевидно, что регулирование будет только усиливаться и конкретизироваться.

Главный эффект закона заключается не в адаптации посреднических цифровых платформ к новым нормам и правилам. Он состоит в очевидном глобальном сигнале цифровому бизнесу о неизбежности перехода на новый экосистемный уровень цифрового развития. И на этом этапе два фактора станут не просто обязательной нормой, а одними из ключевых для обеспечения конкурентоспособности в цифровой экономике:

I. Открытость оператора —

включая:

1. *открытые данные,*
2. *открытые алгоритмы и*

3. *открытые бизнес-модели;*
- II. **Алгоритмическое регулирование** –
включая:
 1. *внутреннее саморегулирование и*
 2. *внешнее государственное, отраслевое и общественное регулирование.*

Представляется, что на практике Федеральный закон приведет к отчетливой дивергенции между «бумажными, скрытными реакционерами» и «открытыми цифровыми лидерами», предложив каждой цифровой платформе сделать свой принципиальный выбор.



Рисунок 55. Значение Федерального закона №289-ФЗ от 31.07.2025.

Можно пойти по реактивному пути закрытости и адаптации:

- *максимально ограждая себя от всякого внимания сторонних участников,*
- *предельно сокращая публичность и понятность для окружающих и*
- *ограничиваясь лишь созданием текстовых регламентов, файловых шаблонов договоров, ручными проверками т. п.*

А можно выбрать проактивную стратегию публичного развития на опережение – ***использовать суть и содержание закона как мотивацию и стимул для глубокого реинжиниринга процессов и бизнес-модели в целом, в том числе для перехода к открытости оператора цифровой платформы, а также к разворачиванию алгоритмического регулирования, включая:***

- *механизмы открытых данных,*
- *верификацию и подтверждение подлинности программного кода,*
- *прозрачность бизнес-процессов и бизнес-объектов,*
- *программируемый комплаенс-контроль,*
- *автоматические конструкторы правил и соглашений,*
- *API-интеграции,*
- *опережающий мониторинг транзакций и сопровождение доверенных сделок.*

Синтез

Подробный обзор и поэлементный анализ Федерального закона №289-ФЗ от 31.07.2025 во многом раскрывают его особую роль в регулировании цифровой экономики.

С 2017 года начал формироваться запрос на подобное законодательное определение субъектов и складывающихся между ними правовых и экономических отношений, которые выстраиваются посредством цифровых платформ и платформенных решений. Но насколько на данном этапе в 2026 году – *спустя почти девять лет* – потребность в актуальном и эффективном государственном регулировании оказывается удовлетворенной? И в достаточной ли мере законодательные новеллы в отношении цифровых компаний закрывают насущные проблемы активно развивающихся высокотехнологичных индустрий и рынков? Это два существенных вопроса, ответы на которые в целом дают понимание успешности и корректности 289-ФЗ и о том, какие перспективы ожидают заинтересованные стороны в дальнейшем – *какие изменения можно прогнозировать и планировать*.

Чтобы комплексно ответить на эти вопросы, необходимо исследовать предметную область, которая регулируется Федеральным законом №289-ФЗ от 31.07.2025. Вместе с тем его анализ обнаруживает немало

принципиальных моментов, спорных нововведений, явных и неявных ошибок, характерных определений, неоднозначных или резких условий и ограничений. Их можно сгруппировать по приоритетам (базовый, ценностный и регуляторный) и по факторам (ресурсный, клиентский и управленческий), выделив девять ключевых аспектов цифровой экономики. *Перечень не исчерпывающий, однако именно эти девять позиций прямо или опосредованно прослеживаются в законодательстве о регулировании платформенной экономики, вводимом с октября 2026 года.* И именно эти выделенные аспекты цифровой экономики помогут декомпозировать целевую предметную область и понять, какие потребности и проблематика существуют, и удалось ли с ними справиться в рамках 289-ФЗ.



Рисунок 56. Аспекты цифровой экономики.

Разберем их по порядку, чтобы продемонстрировать сложность регулируемой сферы и необходимость применения адекватных правовых средств и инструментов. Для каждого аспекта:

- дается его краткое описание и возможная регуляторная позиция;
- указывается управленческий фокус;
- приводятся ориентировочные цели и задачи;
- обозначаются некоторые риски;
- предлагается примерный технологический и управленческий инструментарий;
- формулируются исходные вопросы для дальнейшей рекомендуемой проработки;
- перечисляются отдельные отсылки к нормам права Федерального закона №289-ФЗ от 31.07.2025, которые иллюстрируют связь с этим законом.

Аспекты цифровой экономики

1. Архитектура платформ и экосистем

Базовым ресурсным аспектом цифровой экономики является **цифровая платформенная архитектура** – архитектура цифровых платформ, платформенных решений, цифровых продуктов и сервисов, цифровых экосистем и областей цифровых пространств. Она

включает фундаментальные принципы, правила, методики и технологии проектирования, создания и развития цифровых платформ и экосистем. При этом подразумевается прямая функциональная и технологическая возможность интеграции платформ в рамках соответствующих экосистем, что позволяет выстраивать, упаковывать и предлагать клиентам платформенные решения, которые могут объединяться в цифровые продукты или сервисы.

Цифровая платформенная архитектура должна обеспечить грамотное построение цифровых платформ и их взаимную интеграцию не просто как эффективных и производительных информационных систем с точки зрения информационно-коммуникационных технологий, но преимущественно как бизнес-моделей, которые работают в контуре целевой цифровой экосистемы, являясь её частью. Поэтому в фокусе внимания не только технологические стеки, но и: функциональные слои, транзакционное взаимодействие, экономическая интеграция, управленческие технологии, рыночное масштабирование, маркетинговые коммуникации, задачи безопасности, управление данными и аналитика, персонализация и кастомизация, монетизация и гибкое итеративное развитие. Это уже не просто определение ИТ-инфраструктуры для ведения бизнеса, но полноценное структурное описание цифрового бизнеса, требующее кардинально другого подхода и включающее все элементы и направления экономической деятельности.

Цифровую платформенную архитектуру следует рассматривать как объемную бизнес-архитектуру, без которой невозможно построить сквозные процессы для получения востребованного платформенного решения и обеспечить эффективное встраивание в цифровые экосистемы.

Архитектура цифровых платформ, платформенных решений, цифровых продуктов и сервисов, цифровых экосистем и областей цифровых пространств

проектирование
масштабирование



Цели и задачи:

- Создание гибкого функционального и технологического ядра
- Обеспечение экономической и технологической безопасности
- Поддержание сетевого взаимодействия
- Оптимизация издержек и максимизация результата
- Эффективное управление данными
- Ускорение адапционных процессов с учетом изменений



Рисунок 57. Архитектура платформ и экосистем.

С точки зрения регулирования, жестко регламентировать архитектуру цифровых платформ и экосистем некорректно. Здесь должен соблюдаться принцип самостоятельности, обособленности и ответственности, поскольку речь идет фактически об отдельной цифровой компании, которая должна иметь возможность свободно осуществлять свою экономическую деятельность. Однако некоторые ограниченные и

точечные требования и стандарты, правила и процедуры востребованы, особенно в отношении:

- интеграции цифровых платформ в рамках экосистемы,
- встраивания специальных модулей и алгоритмов или использования установленных фреймворков для контролируемых регулятором процессов,
- обязательных и допустимых элементов и процедур взаимодействия с контрагентами (клиентами, поставщиками).

Управленческий фокус:

– **Проектирование** – высокая управляемость процессом эффективной итерационной разработки цифровых платформ и интеграции их в экосистемы.

– **Масштабирование** – сокращение времени на внесение изменений в функционал (управленческое и технологическое развертывание) и на расширение охвата пользователей (рыночное развертывание), а также на вывод новых и обновленных цифровых продуктов и сервисов на рынок.

Цели и задачи:

– **Создание гибкого функционального и технологического ядра** – проектирование бизнес-архитектуры, способной рационально развиваться в

зависимости от поставленных целей в контексте внешних изменений.

– **Обеспечение экономической и технологической безопасности** – реализация принципов безопасности, встроенной в архитектуру, с учетом технологических, правовых и экономических сторон, в том числе обеспечение: сквозной идентификации и авторизации, прозрачной доверенной среды взаимодействия, защищенных схем интеграции с разными уровнями доверия, нескольких контуров защиты данных и процессов, мониторинга и контроля сделок.

– **Поддержание сетевого взаимодействия** – разработка или использование стандартизированных правил и спецификаций транзакционного взаимодействия, включая сценарии коммуникаций, технологические интерфейсы (API), управление пользователями и их онбордингом, обратная связь – всё, что необходимо для подключения внешних участников и их решений, а также для интеграции с другими цифровыми платформами, для встраивания в цифровые экосистемы.

– **Оптимизация издержек и максимизация результата** – продуманное снижение расходов по всей бизнес-модели, исполненной в цифровом виде (на основе разработанных и используемых сторонних цифровых платформ) при максимизации целевого результата.

– **Эффективное управление данными и их качеством** – методическая организация и

технологическое обеспечение получения, обработки, хранения и анализа данных, включая вопросы управления их качеством и безопасностью на всех этапах жизненного цикла с использованием специализированных инструментов и сторонних решений.

– **Ускорение адаптационных процессов с учетом изменений стратегии и внешней среды** – формирование стека инновационных технологий (информационных, управленческих, потребительских), позволяющего заменять или модернизировать отдельные элементы бизнес-модели без критической остановки, а также создание конвейера обновления бизнес-модели через доработку цифровых платформ, в адекватные сроки гибко отвечающего на запросы потребителей.

Риски:

– **Архитектурный тупик** – превращение цифровой платформы или экосистемы в неуправляемый технологический монолит, внесение изменений в который требует колоссальных ресурсов.

– **Технологическое отставание** – невозможность быстро учесть новые рыночные, управленческие, экономические, информационно-технологические тренды из-за жесткости текущего стека или неуправляемой бизнес-модели.

– **Катастрофическая потеря устойчивости** – регулярные сбои и ошибки (маркетинговые, финансовые, управленческие, структурные, методические, проектные,

технологические, коммуникационные), которые приводят к техническим отказам в работе информационных систем, росту издержек, разрыву бизнес-процессов, потере рыночных позиций, утрате восприимчивости, изменениям внешней среды, сбоям интеграции в рамках целевых экосистем.

– **Изоляция от рынка** – отказ других экономических субъектов от интеграции из-за отсутствия адекватной, понятной, предсказуемой, доверенной коммуникации (включая ошибки и сбои технологической интеграции с использованием API).

– **Рост скрытых издержек** – увеличение прямых и косвенных издержек не на целевую релевантную адаптацию бизнес-модели к требованиям рынка, а на сокрытие ошибок в ней, постоянное исправление вторичных ошибок, поиск обходных путей для преодоления архитектурных просчетов, непродуктивные маркетинговые коммуникации.

Технологический и управленческий инструментарий:

– **Архитектурные фреймворки** – методологии проектирования комплексных многослойных бизнес-моделей (*например, TOGAF, Zachman Framework*).

– **Инструменты организационного обособления и операционной координации** – методы, технологии и инструменты для изоляции и эффективного управления бизнес-слоями, выделенными компонентами бизнеса, интеграционными задачами, кустами цифровых платформ,

в том числе аутсорсинг и аутстаффинг (*например, SIAM, DDD, Team Topologies, SAFe/LeSS для масштабной координации*).

– **Коммуникационные каналы** – инструменты для обмена информацией (включая мастер-данные, документированную информацию, сообщения, распределенные задачи) между цифровыми платформами и платформенными решениями в рамках целевых цифровых экосистем (*например, OpenAPI, TM Forum Open APIs*).

– **Методологические стандарты** – подходы к управлению жизненным циклом бизнес-модели, работающей на цифровых платформах в заданной отрасли или на целевом сегменте рынка (*например, Platform Design Canvas, Карты Вордли, COBIT и ITIL 4*).

С каких вопросов следует начать разбор данного аспекта цифровой экономики –

...владельцу / оператору цифровой платформы:

Насколько текущий технологический стек устойчив (включая все используемые программные, информационно-коммуникационные, управленческие, потребительские технологии)? Сможет ли команда осуществить требуемые изменения в бизнес-модели без перестраивания её архитектуры полностью?

Какова реальная скорость адаптации к изменениям внешней среды: от принятия внешних условий в контур

стратегического развития до обновления цифрового продукта или сервиса для потребителей? Проходит ли команда бизнеса этот путь за дни или тратит месяцы на ручное тестирование, развертывание и согласование зависимостей?

Готова ли бизнес-архитектура к кратным нагрузкам? Что произойдет с бизнес-моделью, если объем транзакций и активных пользователей вырастет в разы или десятки раз, а если потребуется добавить трудоемкий процесс? Как в принципе будет реагировать выстроенная бизнес-модель на критические рыночные, технологические и иные риски?

...регулятору:

Насколько архитектурно, технологически и экономически прозрачны и устойчивы цифровые компании, их цифровые платформы и формирующиеся экосистемы? Имеет ли регулятор возможность провести независимый аудит бизнес-архитектуры определенной цифровой платформы или цифровой экосистемы в случае масштабных сбоев или иных ситуаций, требующих вмешательства?

Не становятся ли цифровые лидеры монополистами? Обязано ли государство законодательно обеспечить открытость цифровых платформ и экосистем для взаимодействия и конкуренции? Какими средствами это можно сделать, кроме прямых запретов? Как чувствует себя малый и средний бизнес, независимые участники

рынка при соседстве с цифровыми компаниями, использовании цифровых платформ и участии в цифровых экосистемах?

Где физически, архитектурно, ценностно локализовано ядро цифровой экосистемы? Находятся ли критически важные цифровые платформы и платформенные решения, входящие в экосистему, под мониторингом и контролем независимых наблюдателей, координаторов? Сохраняется ли цифровой суверенитет на государственном или отраслевом уровне для целевой цифровой экосистемы или нужны какие-либо срочные меры регулирования?

Ссылки на Федеральный закон №289-ФЗ от 31.07.2025:

А) Обозначение связи ИТ-архитектуры с бизнес-моделью: «посредническая цифровая платформа - цифровая платформа, обеспечивающая взаимодействие оператора, партнеров и пользователей в целях заключения гражданско-правовых договоров, предоставляющая технические возможности размещения заказов и (или) карточек товаров, работ, услуг...» (пункт 9 статьи 2).

Б) Необходимость интеграции со сторонними модулями и фреймворками: «...либо посредством идентификации и (или) аутентификации с использованием федеральной государственной информационной системы "Единая система идентификации и аутентификации в инфраструктуре, обеспечивающей информационно-

технологическое взаимодействие информационных систем...» (часть 2 статьи 5).

В) Опосредованное взаимодействие с использованием ИТ-инструмента: «заказ - размещенное на посреднической цифровой платформе задание пользователя-заказчика на выполнение работ, оказание услуг, адресованное партнеру-исполнителю;» (пункт 14 статьи 2).

2. Многослойная инфраструктура

Ценностный ресурсный аспект цифровой экономики – это **многослойная инфраструктура** (*т. е. управляемая на основе разделения на целевые уровни цифровая экосистема, группа смежных цифровых экосистем или цифровое пространство в целом*). Принимается, что она субъективно упорядочена по выбранным критериям, организуется и специальным образом развивается как среда, в которой создаются и взаимодействуют цифровые компании, а следовательно, появляются и используются цифровые платформы, платформенные решения, цифровые продукты и сервисы.

Многослойная инфраструктура цифровой экономики предполагает в интересах оптимизируемого менеджмента логическое разделение на слои, уровни, сегменты и иные обособленные единицы. При этом устанавливается, что такая инфраструктура комплексно объединяет технологическую, экономическую, финансовую, рыночную,

ресурсную, логистическую, инвестиционную, информационную и иные составляющие. Прежде всего потому, что она формируется экономическими субъектами – участниками такой инфраструктуры. Они, составляя тесные многогранные связи между собой, готовы предоставить любому новому или существующему участнику среды для его существования и развития необходимые, востребованные, разнообразные условия в формате продуктов и сервисов. В контуре многослойной инфраструктуры организуется и обеспечивается взаимовыгодный доступ к необходимым ресурсам, методикам, технологиям, инструментам, данным, знаниям, компетенциям, ценностям, процессам и событиям.

Многослойная инфраструктура цифровой экономики может быть исследована и декомпозирована с различных методологических позиций. Например, исходя из технологических или экономических связей, на основе информационного обмена, с учетом особенностей определенных рынков. Согласно схеме, описывающей архитектурные уровни платформизации¹, инфраструктура может быть разделена на следующие слои:

1) технологическая база

– под-инфраструктурный слой: программное, аппаратное и ресурсное обеспечение общего

¹ См. «Уровни платформизации» раздела 6 «Клиентоцентричность и цифровые экосистемы» публикации «Управление цифровой трансформацией. Основные тезисы и понятия» / Владислав Владимирович Тюрин. – Издательские решения, 2023.

назначения (не специфицированное для целевой инфраструктуры);

2) **технологический слой**

– функционально ориентирован на аппаратное, техническое и технологическое обеспечение задач инфраструктуры (предметная поддержка коммуникации устройств, информационных объектов и пользователей, а также реализация концептуальной инфраструктурной модели данных и инструментов автоматизации);

3) **управленческий слой**

– функционально ориентирован на автоматизацию и оптимизацию бизнес-транзакций (предметное обеспечение организации взаимодействия экономических субъектов и исполнения бизнес-процессов, поддерживаемых инфраструктурой, а также реализация концептуальной инфраструктурной модели управления бизнесом);

4) **потребительский слой**

– функционально ориентирован на взаимодействие с клиентами и их взаимодействие между собой (предметное обеспечение получения экономического эффекта для потребителей через доступные платформенные решения, а также реализация концептуальной инфраструктурной модели потребления);

5) **клиентская среда**

– над-инфраструктурный слой (слой клиентов инфраструктуры и их связей): разделяемая между клиентами ценность, клиентская кастомизация, совместное потребление.

При этом следует понимать и очерчивать границы влияния субъекта или субъектов, способных, уполномоченных или непосредственно оказывающих влияние на вовлечение (допуск) и поведение внутри такой инфраструктуры других участников. Это, например, могут быть государственные органы или отраслевые ассоциации и объединения. Тем самым достигается управление многослойной инфраструктурой цифровой экономики в интересах определенного круга лиц в соответствии с выбранной стратегией.

С точки зрения менеджмента, главной характерной чертой многослойной инфраструктуры является её рассмотрение как управляемой упорядоченной экономической системы взаимодействующих субъектов в рамках индустрии, рынка, вида экономической деятельности, сектора экономики, государства или межгосударственного объединения. Она обеспечивает базу для появления новых участников и деятельности существующих, а также для реализации определенных масштабных задач и глобальных проектов. Для цифровой экономики это имеет особую ценность, поскольку скорость появления новых цифровых бизнесов, их сложность (комплексная результативность) и специализация (оснащенность и компетентность) напрямую зависят от способности формировать и удерживать устойчивой выделенную для них среду – цифровую экосистему или цифровое пространство.

Управляемая на основе разделения на целевые уровни цифровая экосистема, группа смежных цифровых экосистем или цифровое пространство в целом

связанность
целостность



Цели и задачи:

- Формирование рациональных, управляемых и устойчивых связей
- Минимизация издержек взаимодействия
- Обеспечение сквозной совместимости
- Оптимизация распределения нагрузок
- Повышение экономического суверенитета



Рисунок 58. Многослойная инфраструктура.

С точки зрения регулирования, многослойная инфраструктура цифровой экономики – это прямая зона ответственности государства (или иного уполномоченного регулятора). Приоритет регулирования – компетентное, конструктивное, сбалансированное определение концепций, норм, правил, принципов, стратегии, ответственности и стандартов, организующих и связывающих слои, участников и взаимодействие внутри инфраструктуры.

Более того, государство должно в ряде случаев – особенно при наличии существенных дефицитов – предложить специализированные критические элементы многослойной инфраструктуры цифровой экономики. Они могут функционировать как обязательные, рекомендованные или единственные (это, например,

государственные информационные системы и реестры, государственные цифровые платформы и платформенные решения, специальные государственные цифровые сервисы).

Управленческий фокус:

– **Связанность** – надежность, непрерывность, устойчивость и безопасность потоков материальных и нематериальных ресурсов, разделяемых и индивидуальных ценностей, транзакционного взаимодействия между всеми участниками на всех инфраструктурных слоях.

– **Целостность** – управляемое построение упорядоченных инфраструктурных слоев (уровней, сегментов, составляющих) как элементов цепочки итогового предоставления целевой ценности конечному потребителю (*начиная от базовых ресурсов – технологических, энергетических, инвестиционных, трудовых, материальных, и т. д. до поставляемых по сделкам продуктов и сервисов*).

Цели и задачи:

– **Формирование рациональных, управляемых и устойчивых связей** – создание условий для свободного, но защищенного долгосрочного экономического

взаимодействия между разными участниками, которое обеспечит связанность самой инфраструктуры и её слоев.

– **Минимизация издержек взаимодействия** – реализация принципов и механизмов предельно возможного сокращения прямых и косвенных издержек внутри многослойной инфраструктуры в целом или в отдельном её слое, на отдельном выделенном уровне, в целевом сегменте.

– **Обеспечение сквозной совместимости** – разработка и внедрение концепций, подходов, технологий, стандартов и инструментов, позволяющих участникам предсказуемо и эффективно понимать друг друга и взаимодействовать между собой (обмениваться информацией, реализовывать сделки, объединяться, конкурировать, общаться с потребителями, брать на себя ответственность и риски) внутри ценностного, функционального, технологического или иного слоя и между разными слоями.

– **Оптимизация распределения нагрузок** – упорядочивание, реорганизация или масштабирование инфраструктурных слоев в зависимости от текущих потребностей рынка или государства с балансировкой по ресурсам и издержкам, ценностям и управленческому воздействию, в том числе с адекватным нивелированием узких и проблемных мест, с контролем рисков и отработкой неблагоприятных событий.

– **Повышение экономического суверенитета** – создание устойчивых контуров ведения безопасной

экономической деятельности как в части прямых угроз вмешательства, так и в связи с критической зависимостью от сторонних субъектов и систем, в том числе с формированием конкурентной среды и контролем возможных ресурсных, ценностных и управленческих дефицитов.

Риски:

– **Инфраструктурный феодализм** – появление изолированных, несовместимых друг с другом цифровых бизнесов (цифровых платформ, платформенных решений, цифровых технологий, цифровых продуктов или сервисов) или их объединений (пакетов), которые обособливаются и закрываются внутри общей многослойной инфраструктуры, пользуясь её преимуществами вопреки её интересам.

– **Монопольная зависимость** – жесткая привязка (изначальная или случившаяся) многослойной инфраструктуры цифровой экономики к внутреннему или внешнему монопольному (единственному) критически значимому поставщику (цифровому бизнесу) или решению (цифровой платформе, платформенному решению, цифровому продукту или сервису).

– **Деградация инфраструктуры** – неспособность соответствовать растущим требованиям новых или уже работающих в ней участников, например, в части технологий, обеспеченности ресурсами, стандартов,

инфраструктурных издержек, информационного обмена, регулирования, разрешения споров.

– **Высокие транзакционные издержки** – растущие затраты экономических субъектов, использующих многослойную инфраструктуру, на взаимодействие со своими контрагентами (партнерами, клиентами, поставщиками, владельцами, регуляторами).

– **Уязвимость к рискам** – каскадные отказы в предоставлении участникам заявленного обеспечения со стороны инфраструктуры (отдельных её составляющих) при возникновении неблагоприятных событий (срабатывании рисков), нестандартных ситуаций или неудачной реализации проектов регулирования, масштабирования и реорганизации.

Технологический и управленческий инструментарий:

– **Стандарты, правила, технологии и инструменты взаимодействия** – обеспечение устойчивых связей для ресурсного, информационного, ценностного и проектного взаимодействия экономических субъектов, использующих инфраструктуру.

– **Инструменты оркестрации** – принципы, методики, технологии, инструменты и проекты эффективного, сбалансированного управления интересами множества субъектов в инфраструктурном слое и между ними.

– **Концепции распределения и совместного использования** – подходы, методики, стандарты и

рамочные правила построения систем распределенного хранения и использования материальных и нематериальных ресурсов, разделяемых и индивидуальных ценностей, управленческих приемов и специальных проектов.

– **Система регулирования** – проекты (разовые или комплексные) управленческого воздействия со стороны уполномоченного регулятора для формирования и реализации общих, разделяемых и/или принимаемых участниками правил, норм, принципов, ценностей, прав и обязанностей, которые позволяют обусловить состояние (статика) и организовать доверенное поведение (динамика) участников инфраструктуры.

– **Разделение на безопасные зоны** – обособленные целевым образом сегменты или сектора многослойной инфраструктуры для изолирования и направленного управления проблемами безопасности, рисками, экспериментами или в иных случаях, когда такое выставление границ целесообразно в интересах повышения эффективности менеджмента.

– **Специальное обеспечение** – создание уполномоченными лицами в контуре инфраструктуры специализированных технологий, инструментов или комплексных решений для её участников, когда обнаруживаются определенные инфраструктурные дефициты (существующие или потенциальные).

С каких вопросов следует начать разбор данного аспекта цифровой экономики –

...владельцу / оператору цифровой платформы:

Зависит ли компания (проект) от инфраструктуры, которой пользуется, и в какой мере? Позволяет ли инфраструктура избежать критической зависимости от конкретных контрагентов или от конкретных решений?

Как устроена интеграция в многослойной инфраструктуре по слоям и по разным составляющим: технологической, финансовой, логистической, информационной, ценностной, правовой и т. п.? Способна ли инфраструктура обеспечивать развитие бизнеса или проекта – всё ли для этого имеется?

Выстроено ли эффективное взаимодействие в рамках выбранной инфраструктуры по всем необходимым направлениям, включая обмен знаниями и компетенциями? Какие барьеры взаимодействия существуют и каковы транзакционные издержки в целом и какая их часть, связана исключительно с использованием инфраструктуры?

...регулятору:

Как разграничены слои ответственности при возникновении неблагоприятных событий? Если происходит в инфраструктуре критическая ситуация, кто и как будет исправлять её и за счет каких ресурсов? Как при этом разделяется ответственность?

Защищена ли многослойная инфраструктура от монопольной зависимости и от появления закрытых обособленных групп участников? Существуют ли утвержденные правила интероперабельности и доверенного взаимодействия, позволяющие участникам не только устанавливать эффективные связи между собой, но и менять их по необходимости?

Обеспечен ли суверенитет критических элементов и составляющих инфраструктуры по всем слоям? Можно ли гарантировать, что состав и динамика изменений внутренней и внешней среды контролируемы и инфраструктура сможет адаптироваться к ним?

Ссылки на Федеральный закон №289-ФЗ от 31.07.2025:

А) Отсылка к клиентской среде (над-инфраструктурный слой): «платформенная экономика - совокупность организационных и имущественных отношений, складывающихся в результате взаимодействия неограниченного круга лиц посредством цифровых платформ для осуществления предпринимательской деятельности или в иных целях...» (пункт 1 статьи 2).

Б) Элемент управленческого слоя: «личный кабинет - информационный ресурс, размещенный на посреднической цифровой платформе, используемый партнерами, владельцами пунктов выдачи заказов и пользователями для осуществления своих прав и

исполнения своих обязанностей посредством такой платформы;» (пункт 13 статьи 2).

В) Пример физического фронтенда инфраструктуры: «пункт приема и выдачи заказов (далее - пункт выдачи заказов) – объект логистической инфраструктуры оператора, в котором оператором или владельцем пункта приема и выдачи заказов осуществляется деятельность по приемке, хранению, доставке, выдаче, отправлению и возврату товаров...» (пункт 10 статьи 2).

3. Концепт и понятийный аппарат

Базовая концепция вместе с понятийным аппаратом представляет регуляторный ресурсный аспект цифровой экономики. Они необходимы для смыслового и теоретического понимания и конструирования цифровых платформ и экосистем, платформенных решений, а также цифровых продуктов и сервисов.

Фундаментальный онтологический вопрос, на который связанные между собой концепция и система понятий должны давать ответ однозначно и непротиворечиво:

чем именно является цифровая экономика и

в чем её принципиальное отличие от предыдущего этапа экономического развития на макроуровне (государство, общество, индустрия) и на микроуровне (холдинг, корпорация, компания, предприниматель).

Связка опорной концепции с понятийным аппаратом играет роль навигатора и условного переводчика – помогает синхронизировать представление о терминах между различными участниками на межсистемном уровне и внутри команд – *между разными по роду деятельности специалистами: управленцами, инвесторами, разработчиками, инженерами, юристами, финансистами, маркетологами, аудиторами, предпринимателями.* В совместной профессиональной работе прежде всего необходимо предотвратить разночтения и подмены понятий, исключить коммуникационный хаос, возникающий из-за несовпадающих точек зрения на базовые вещи. Это важно по всей управленческой вертикали: от визионерства и стратегического планирования до практических задач и регулярных операций.

Ключевая проблема эффективных коммуникаций при реализации проектов цифровой трансформации, как правило, заключается в довольно противоречивом восприятии и трактовке ряда принципиальных терминов из области цифровой экономики. Из-за повышенной сложности, мультидисциплинарности и высокой динамики изменений разные участники команды проекта и разные команды проектов могут дифференцированно подходить не просто к исполнению поставленных задач, но даже к определению их сущности, ценности, элементного состава и характерных особенностей.

Оркестровка на уровне знаний и компетенций для продуктивного управления цифровой трансформацией побуждает выделять критические термины и концепты, которые предстоит донести до каждого члена команды. Необязательно полное принятие предложенной трактовки того или иного понятия, суждения из области цифровой экономики и строгое следование её всеми вовлеченными специалистами и экспертами. Однако принципиально важно, чтобы заинтересованные лица (участники) проектов и программ развития, особенно на стратегическом уровне, могли соотносить принимаемые для работы концепты с теми, которых они придерживаются сами и к которым привыкли.

Структура и состав базовой концепции и исходного понятийного аппарата определяются в контексте практических задач. Для отдельной небольшой команды это не очень серьезная проблема с минимумом вводных позиций. Однако на уровне межсубъектных коммуникаций в рамках цифровой экосистемы или цифрового пространства даже минимальные расхождения в структуре и составе опорных концептуальных положений и терминов — *не говоря уже о принципиальных различиях в их сути* — могут вызвать непонимание и привести к конфликту. Например, если заказчик ожидает в качестве цифровой платформы получить от исполнителя обособленно работающую информационную систему, а тот по результатам выполнения заказа передает ему цифровой сервис, функционирующий на сторонних

платформенных решениях, то, как они смогут устранить разночтения – они же изначально не оговорили общее понимание того, чем является *цифровая платформа*.

Смысловое и теоретическое понимание и конструирование цифровых платформ и экосистем, платформенных решений, а также цифровых продуктов и сервисов

легитимизация
синхронизация



Цели и задачи:

- Унификация терминологии
- Разграничение понятий и норм права
- Кристаллизация экосистемной идентичности
- Формирование методов оценки
- Гармонизация правового поля с технологическим, управленческим и потребительским



Рисунок 59. Концепт и понятийный аппарат.

С точки зрения регулирования, представляется, что нет принципиальной необходимости полноценно и подробно описывать множество идей, смыслов, терминов и логических конструкций, составляющих основу разработки правового регулирования целевой сферы деятельности, с помощью отдельного специфического закона или подзаконного акта. Конечно, не получится четко определять нормы права, если используемая терминология никак не зафиксирована. Поэтому многие законы предлагают определение ключевых понятий – буквально в числе первых же статей встречаются

тезаурусы. Но нормативно-правовые акты не могут включать развернутые описания базовых концепций и понятийного аппарата, тем более прямо не относящихся к их целям. Кроме того, сопутствующая терминология, контекстное описание предметной области, мотивационные элементы, характерные особенности, рекомендуемые модели поведения и естественные ограничения применимости регулирования на практике не включаются в законодательство, но для его понимания и исполнения могут иметь существенное значение. При этом подобные дополнительные элементы не нуждаются в жестком формулировании и закреплении, их невозможно и неправильно навязывать как единственно верные и неизменяемые широкому кругу экономических субъектов.

Компромиссным вариантом в данном случае можно считать мотивационное научно-практическое дополнение к закону, пакету законов или подзаконных актов. Законодательство определяет минимальный набор терминов. А подобное *рекомендованное дополнение* к нему (сопроводительная методика, расширенное описание предметной области):

- а) *объясняет и раскрывает значения и связи* концепций и терминов, которые используются в нормативно-правовом регулировании;
- б) *онтологически выстраивает и обосновывает смысловое содержание, состав, взаимосвязи,*

контекст и формат теоретического базиса, спроецированного на целевую практику¹.

Как результат, вместе с зафиксированными нормами права субъекты получают детальное разъяснение относительно применяемой концептуальной основы. Причем такой подход позволяет в перспективе при необходимости менять или уточнять смысл тех или иных терминов и исходных идей, принципов, суждений. Это несколько шире и эффективнее по возможностям адаптации законов под текущие изменения и вызовы внешней среды. И это существенно отличается от обычного изменения законодательства, которое изначально привязано к моменту и контексту своего создания. Закон должен приводиться в соответствие с реальностью не только через регулярное прямое его корректирование, но и через периодическое переосмысление заложенных в его основу понятий и концептов.

Управленческий фокус:

– **Легитимизация** – исключение управленческих тупиков и коммуникационных конфликтов за счет наличия стандартизированного и законодательно обозначенного понимания основных концепций, понятий, базовых

¹ Содержание, состав, формат, область и варианты использования мотивационного научно-практического дополнения к нормативно-правовому акту определяются группой профильных экспертов или расширенным экспертным сообществом.

правил и процедур, влияющих на взаимодействие субъектов в цифровой экономике, с возможностью арбитража со стороны третьих лиц.

– **Синхронизация** – объединение усилий и достижение синергии в рамках отдельной команды проекта или в рамках нескольких команд разных проектов за счет введения базисного набора основных концепций и понятий, с которым может соотноситься любой участник, сопоставляя и расширяя собственные знания и компетенции.

Цели и задачи:

– **Унификация терминологии** – создание стандартизированного эталонного опорного тезауруса для взаимодействия участников проектов, рабочих команд, сообществ.

– **Разграничение понятий и норм права** – предложение четких опорных определений для ключевых понятий позволяет установить границы не только для определенных сущностей, но разделить и распределить задачи, ответственность, компетенции, создав основу для адекватного применения регуляторных норм.

– **Кристаллизация экосистемной идентичности** – определение основополагающей концепции и связанного понятийного аппарата дает возможность выделить бизнесу собственную позицию как в отношении своей точки зрения на развитие цифровой экономики, так и в

отношении своего места в предлагаемой системе координат.

– **Формирование методов оценки** – разработка обобщенных или специализированных подходов к измерению масштаба, влияния и ценности тех или иных понятий, идей, суждений, гипотез цифровой экономики обеспечивает методическую базу и инструментарий сравнения разных реализуемых на практике решений и бизнес-моделей.

– **Гармонизация правового поля с технологическим, управленческим и потребительским** – перевод множества взаимозависимых понятий и концепций, относимых к различным сторонам цифровой экономики (технологической, информационной, управленческой, рыночной, инвестиционной и т. п.) на юридический и экономический язык, понятный соответствующим специалистам.

Риски:

– **Понятийный хаос** – используемые понятия и названия не отражают реальной ситуации и мешают эффективным коммуникациям разных участников трансформационных проектов между собой.

– **Ошибки регулирования** – принятие поспешных, неэффективных или запретительных законов из-за непонимания специфики цифровой экономики (например, попытки регулировать двусторонние цифровые платформы как классических посредников).

– **Стратегическая неоднозначность** – принятие стратегии, запуск масштабных проектов, инвестирование в цифровой бизнес без четкого понимания того, чем на самом деле окажется заявленный результат (*например, создание крауд-эмплоймент платформы – будет ли это: разработка посреднической системы для найма конкурирующих исполнителей конкурирующими заказчиками или развитие односторонней цифровой платформы для единственного заказчика, которому необходимо много исполнителей под типовые массовые задачи*).

– **Юридические тупики** – затяжные конфликты между контрагентами или судебные споры между участниками рынка из-за разной трактовки ключевых концепций и понятий, которые не отражены или некорректно отражены в нормативно-правовых актах или контрактах.

Технологический и управленческий инструментарий:

– **Концептуальные фреймворки** – академические, консалтинговые, ситуационные схемы, структуры, пошаговые модели, которые помогают конструировать и анализировать сложные цифровые бизнес-модели (в том числе в формате баз знаний и компетенций).

– **Профессиональные стандарты** – международные и национальные стандарты и классификаторы,

разработанные и опубликованные под задачи цифровой экономики или адаптированные под них.

– **Глоссарии международных институтов** – методологические документы, аналитические доклады, исследовательские публикации ООН, ВТО, ОЭСР и ЕЭК по цифровой экономике и платформизации индустрий и рынков.

– **«Белые книги»** – официальные концептуальные документы правительств, центробанков, корпораций, сообществ и отдельных проектов, фиксирующие стратегическое видение развития по фокусным направлениям.

– **Онтологическое моделирование** – методы, технологии и инструменты построения баз знаний и семантических сетей для точного описания взаимосвязей в рамках целевой предметной области.

С каких вопросов следует начать разбор данного аспекта цифровой экономики –

...владельцу / оператору цифровой платформы:

Что представляет собой бизнес-модель на самом деле в юридическом и экономическом поле? Можно ли считать целевую бизнес-модель цифровой или нет – как это определяется? Что создается и что предлагается клиентам в рамках ценностного предложения: цифровая технология, цифровая платформа, платформенное

решение, цифровой продукт или сервис, цифровая экосистема?

Зафиксирован ли внутри команды/компании единый понятийный аппарат? Одинаково ли понимают термины «цифровая платформа», «цифровая экосистема», «API», «сетевой эффект», «профиль пользователя» и «платформенная рента» члены команды: ИТ-архитекторы, разработчики, экономисты, юристы, маркетологи, управленцы?

Соответствует ли заявленный бренд реальности? Не используется ли терминологическая неоднозначность исключительно как маркетинговая вывеска, маскирующая реальный продукт от клиентов? Можно ли доступно и однозначно объяснить потребителям и партнерам позицию компании относительно качества и технологического уровня предлагаемых цифровых продуктов и сервисов?

...регулятору:

Успевает ли законодательство за эволюцией цифровых сущностей? Закреплены ли в нормативно-правовых актах четкие, юридически проверяемые дефиниции понятий, которые прямо используются в текстах (например, «цифровая экосистема», «многосторонний рынок» и «сетевой эффект»)? Есть ли какой-либо дополнительный рекомендованный материал, детально разъясняющий концептуальные основы законодательства в сфере цифровой экономики, и в каком формате он доступен?

Где проходит легитимная граница между обычным бизнесом и цифровым, между классическим холдингом и цифровой экосистемой? Какие именно маркеры, параметры или показатели должны определять критериальные различия всего множества цифровых платформ, технологий, продуктов и сервисов?

Исключена ли понятийная асимметрия на межотраслевом и международном уровнях? Совпадают ли ключевые юридические трактовки концептов и понятий в сфере цифровой экономики по всем индустриям и секторам экономики? Совпадают ли они с подходами других стран-партнеров по межгосударственным объединениям для легитимной трансграничной деятельности?

Ссылки на Федеральный закон №289-ФЗ от 31.07.2025:

А) Легитимизация владельца платформы через вводимое понятие: «владелец цифровой платформы - лицо, обеспечивающее организацию взаимодействия пользователей цифровой платформы, в том числе самостоятельно и по собственному усмотрению определяющее цели и порядок использования цифровой платформы...» (пункт 3 статьи 2).

Б) Вариант унификации понятия оферты: «карточка товара, работы, услуги (далее - карточка товара) - предложение партнера о продаже товара, о выполнении работы, об оказании услуги, адресованное пользователям

посреднической цифровой платформы;» (пункт 15 статьи 2).

В) Разграничение правовых ролей: «разместить в карточке товара информацию о том, что оператор не является продавцом предлагаемого товара, исполнителем предлагаемых работ, услуг, не заключает с пользователем договор купли-продажи товара...» (пункт 3 части 1 статьи 7).

4. Экономическое взаимодействие и рынки

Базовый клиентский аспект цифровой экономики выражается в ***трансформации экономического взаимодействия и рыночных структур при появлении и активном развитии цифровых платформ и платформенных решений.***

Цифровые бизнес-модели, работа которых обеспечивается цифровыми платформами, в подавляющем большинстве случаев оказываются в более выигрышной ситуации по сравнению с обычными, отдающими предпочтение внутренней корпоративной автоматизации. Получая целый ряд конкурентных преимуществ, платформизированные бизнесы за относительно короткое время занимают на целевых рынках существенные доли, выходя на лидирующие позиции.

Формат и логика клиентского взаимодействия с цифровой платформой существенно меняют поведение потребителей и их отношение к реализации собственных запросов и получению необходимых благ. В последующем по цепочке подстраиваются под новые характерные особенности цифровой экономики, опираясь на эффективность и скорость инновационных технологий: маркетинговые коммуникации, торговые и сервисные сделки, процедуры заключения и исполнения контрактов, логистические процессы, схемы платежей и монетизации, инвестиционно-финансовое обеспечение, система мониторинга и анализа, управление материальными ресурсами и человеческим капиталом, а также управление нематериальными активами, в том числе знаниями и компетенциями.

Цифровые платформы обладают большим потенциалом для транзакционной, проектной и стратегической аналитики – они непрерывно и насыщенно фиксируют и накапливают значительные массивы данных, прежде всего о реальном поведении клиентов. Тотальный мониторинг действий пользователей в информационной системе по выбору, совершению, исполнению, закрытию сделок предоставляет в распоряжение владельцев и операторов цифровых платформ критический информационный ресурс для получения реальных конкурентных преимуществ. Принятие решений становится не просто аналитически обоснованным, но глубоко просчитанным, ситуационно

осознанным, ориентированным на перспективу и в определенном смысле быстро обратимым¹. И если о равнозначной конкуренции между цифровыми бизнесами в целевом сегменте рынка ещё может идти речь, то бизнес на цифровых платформах всегда переиграет обычный, пусть даже с идеальной внутренней автоматизацией. При условии, конечно, что сам цифровой бизнес понимает и рационально реализует свой потенциал.

Большие данные, собираемые и анализируемые цифровыми платформами, обеспечивают рост знаний, расширение и усиление компетенций – причем не общего характера, а *специализированных* – прямо относящиеся к целевым процессам и объектам конкретного рынка и конкретной предметной области. Это не может не отразиться на составе, структуре, качестве и динамике развития соответствующих цифровых бизнес-моделей. Когда появляются точные знания о клиентах и понимание того, как можно поступить в том или ином случае, игнорировать это и работать в традиционной логике – опрометчиво. *Почему не воспользоваться новыми открывающимися возможностями, например:*

– быстрый и контролируемый с точки зрения издержек вывод на рынок новых услуг или адекватное рынку обновление их состава и формата;

¹ Изменения, вносимые в цифровую бизнес-модель и имплементируемые в одну из цифровых платформ, можно по первым же негативным отслеживаемым показателям быстро отменить. Современные технологии разработки программного обеспечения позволяют оперативно выполнить откат к последней рабочей версии.

– последовательная непрерывная оптимизация бизнес-процессов на основе анализа транзакционных данных и пользовательских метрик;

– эффективная динамическая донастройка решения в рамках ценностного предложения, когда предмет сделки и сама сделка становятся персонализированными и легко кастомизируемыми;

– гибкая перестройка и обогащение цепочек ценностей под заявленные ожидания и запросы потребителей, включая сложные поэтапные и разветвленные варианты многосторонних сделок;

– масштабирование клиентской базы (включая потенциальные и смежные сегменты), обеспечивающее сетевой эффект и предоставляющее участникам максимально широкий выбор для оптимизации сделок;

– специальные варианты монетизации, включая, например, скрытую инфраструктурную монетизацию (перенос платежей за использование одной цифровой платформы на другую, прямо или косвенно связанную с ней) или монетизацию плавающего остатка (аккумуляирование средств пользователей для будущей оплаты на внутренних балансах и заработок на процентах);

– ускорение продуманных изменений и масштабирования бизнес-модели под требования целевого сегмента рынка (превращение обычной бизнес-модели в виде статичных схем, диаграмм и описаний на бумаге в динамичную автоматизированную модель, включающую данные, алгоритмы, технологии и решения).

Другая сторона цифровой трансформации бизнеса, связанная не с внутренними характерными особенностями и раскрывающимся потенциалом его платформизации – это *кардинальное изменение принципов и процедур взаимодействия с клиентами, поставщиками, технологическими партнерами, регуляторами и конкурентами*. И происходит это во многом благодаря снятию множества барьеров за счет перехода на цифровые платформы.

И в этой связи прежде всего стоит отметить **феномен цифровых экосистем** – ситуацию, когда одни цифровые платформы, нуждающиеся в специализированных технологиях, инструментах и комплексных решениях, интегрируются с другими. Они управляемо встраивают сторонние автоматизированные бизнес-процессы и оцифрованные бизнес-объекты в свои алгоритмы и информационные модели. В цифровой экономике этот феномен быстро проявил себя в полной мере, поскольку естественным образом основывается на системе разделения труда. В короткие сроки¹ одиночные цифровые платформы стали кооперироваться, передавая особые задачи сторонним информационным системам,

¹ Причем быстрый переход от одиночных цифровых платформ к их кустам и цифровым экосистемам, ставший нормой буквально в течение трех-пяти лет, серьезно затруднил понимание и определение границ как самих понятий (цифровая платформа, платформенное решение, цифровая экосистема, цифровой бизнес), так и реальных бизнесов – участников рынка и их продуктов и сервисов.

которые качественнее справляются с их решением. Тем самым потребитель получает лучшее ценностное предложение, а интеграционные связи между цифровыми платформами усиливаются, формируя устойчивые сети взаимодействия (*корпоративные и отраслевые экосистемы цифровых платформ*) в общем контуре цифрового пространства государства или межгосударственного объединения.

За счет потребительских технологий и маркетинговой стратегии каждая цифровая платформа может стать опорной для отдельной *сервисной экосистемы*¹, способной предложить клиенту набор связанных продуктов и сервисов, совместное использование которых выгоднее и удобнее. Но только ***цифровая экосистема позволяет переходить к подлинной клиентоцентричности***, когда потребности и опыт конечного потребителя имеют максимальный приоритет. Все цифровые продукты и сервисы от разных цифровых бизнесов могут слаженно, синхронно, сбалансированно и однотипно предоставлять комфортные средства и условия для удовлетворения набора связанных и дополняющих потребностей – *формировать персонализированную среду осознанного бережливого потребления*. Вне экосистемы цифровых платформ клиентоцентричность трудно достижима из-за того, что:

¹ Следует различать понятия «сервисная экосистема» и «цифровая экосистема» (см. «Словарь терминов»).

- информация о потребителе фрагментирована между разными информационными системами – ***нет общего клиентского профиля***;
- сквозные процессы, реально необходимые потребителю, разорваны, потому что включены в контуры несвязанных информационных систем – ***нет общих оптимальных цепочек решений***;
- ценностные предложения специализированы, требуют дополнительных усилий для совмещения и синергии в общей потребительской среде клиента – ***нет целостного и гармоничного опыта потребления***.

Принципиально иным выглядит ***взаимодействие цифрового бизнеса с клиентом*** на фоне феномена цифровых экосистем и развития потребительских (включая маркетинговые) технологий, встраиваемых в цифровые платформы.

Для традиционного бизнеса потенциальный клиент предстает скорее как некая рабочая гипотеза и набор суждений, характеристик, экспертных выводов относительно того, кто может им стать. Фактический клиент – это лицо, которое готовится совершить или уже совершило сделку. В этом случае информации о его предпочтениях становится значительно больше, и она носит персонализированный характер.

Но для *цифрового бизнеса*, особенно включенного в цифровую экосистему, ситуация иная. Потенциальный клиент может эффективно отслеживаться по траектории поведения и потребления в контуре целевой экосистемы цифровых платформ или на её периферии, причем персонально. С ним возможны прямые или опосредованные маркетинговые коммуникации для вовлечения в саму экосистему или напрямую в сообщество клиентов компании. Информация о потребителях активно накапливается для глубокой многоаспектной аналитики, а совершаемые сделки отслеживаются по множеству параметров, учитывая особенности поведения. Таким образом, раскрывается дополнительный потенциал для цифровой бизнес-модели в части реализации маркетинговой стратегии и тактики, а также использования продвинутых потребительских технологий (кастомизации, разделяемой ценности, совместного потребления), в том числе по управлению воронкой продаж от обнаружения потенциальных клиентов и их вовлечения до повторных сделок и виральных цепочек.

Отдельный важный вопрос экономического взаимодействия связан с особенностями поведения цифрового бизнеса на рынке. В случае со стремительным выходом на лидирующие позиции за счет получаемых преимуществ успешной цифровой трансформации ситуация осложняется. Цифровые платформы способны

занимать доминирующее положение на целевом рынке и запускать процесс монополизации, которая при определенном стечении обстоятельств усиливается и укрепляется с каждой итерацией. Рынок начинает тяготеть к построению цифровой монополии, поскольку адекватная конкуренция отсутствует со стороны традиционных бизнесов, остающихся в рамках внутренней корпоративной автоматизации.

В свою очередь цифровая монополизация рынка со временем может привести к деградации цифрового лидера или лидирующей группы, вызывающей его ослабление в краткосрочном или среднесрочном периоде и к дальнейшему кризису, провоцирующему существенные изменения. При этом цифровое развитие такой индустрии или рынка становится скачкообразным, неравномерным и зачастую труднопрогнозируемым, обуславливая риски для цифрового пространства в целом.

Стоит отметить, что изучение проблем монополизации и конкуренции в цифровой экономике показывает отличие подходов к их пониманию и регулированию от механизмов, опробованных в отношении традиционных видов монополий (естественных, государственных, защищенных) и классических конкурентных сред (совершенных, локальных, краткосрочных).

Трансформация экономического взаимодействия и рыночных структур при появлении и активном развитии цифровых платформ и платформенных решений

капитализация конкуренция



Цели и задачи:

- Радикальное снижение транзакционных издержек
- Преодоление информационной асимметрии
- Оптимизация распределения ресурсов
- Балансировка интересов участников
- Развитие честной конкуренции

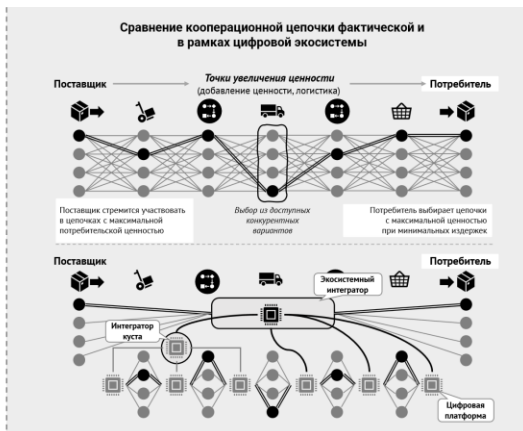


Рисунок 60. Экономическое взаимодействие и рынки.

С точки зрения регулирования, экономическое взаимодействие и развитие рынков нуждаются в государственном регулировании. Но здесь требуется установление общих правил и рамок, а не детальное регламентирование и доскональный пооперационный контроль. Необходимо сформировать условия для доверенного взаимодействия участников разных рынков с минимизацией спорных и неоднозначных ситуаций. С другой стороны, следует поддерживать многообразие транзакционного взаимодействия и совершаемых сделок. Они комбинаторно выстраиваются в цифровой экономике на базе высокопроизводительных технологий, способных предлагать множество оптимизационных решений в зависимости от поведенческого контекста и рыночной конъюнктуры.

Кроме того, при разработке регуляторных инструментов надо учитывать, что цифровые платформы позволяют эффективно и оперативно дробить сделки, менять их условия, перезапускать при необходимости, строить сложные цепочки с условиями, передавать между контрагентами, оплачивать и исполнять по частям. Все эти возможности напрямую ведут к росту объема отдельных и пакетных транзакций, подавляющая часть которых автоматизируется изначально или со временем. Контролировать и проводить комплексный аудит взаимодействия в цифровой экономике можно только путем применения адекватных методов, технологий и инструментов.

Управленческий фокус:

– **Капитализация** – наращивание ценностной оценки цифрового бизнеса за счет сетевых эффектов, получаемых в рамках расширяющегося экономического взаимодействия клиентов цифровых платформ, с последующим управляемым ростом потока доходов и рыночной стоимости компании.

– **Конкуренция** – получение глобальных стратегических преимуществ по сравнению с традиционным бизнесом (для его вытеснения с целевого сегмента рынка) и эффективное противостояние конкурирующим цифровым платформам.

Цели и задачи:

– **Радикальное снижение транзакционных издержек** – создание условий, при которых экономическое взаимодействие (транзакционное) осуществляется быстро и с минимальными издержками для всех сторон.

– **Преодоление информационной асимметрии** – предоставление покупателям и продавцам полной, прозрачной информации о ценах, качестве товаров и репутации контрагентов, в том числе с помощью систем рейтингов.

– **Оптимизация распределения ресурсов** – использование накапливаемых больших данных и специальных алгоритмов для поиска баланса спроса и предложения в целевом сегменте рынка и прогнозирования возможных сценариев эффективного взаимодействия участников.

– **Балансировка интересов участников** – формирование понятных моделей распределения ценности и доходов, при которых цифровая платформа, её поставщики и потребители, а также технологические партнеры извлекают устойчивую, обоснованную экономическую выгоду.

– **Развитие честной конкуренции** – прогнозирование ситуаций и вариантов появления цифрового монополизма и их предотвращение, а также создание условий для ускорения цифровой

трансформации бизнеса на целевом рынке (насыщения его конкурентными предложениями).

Риски:

– **Монополизация рынков** – концентрация информационных и экономических ресурсов, масштабный контроль взаимодействия и сделок по целым отраслям и рынкам в руках небольшого числа лидеров.

– **Экономический диктат** – неконтролируемый рост издержек (включая оплату пользования и комиссии по сделкам) для поставщиков и потребителей цифровых платформ, а также создание необоснованных барьеров для оттока пользователей.

– **Манипулирование инновациями** – скупка или умышленное подавление перспективных новичков крупными цифровыми компаниями и экосистемами ради защиты своего доминирующего положения, а также введение в заблуждение пользователей, партнеров и регуляторов относительно текущих результатов и перспектив инновационной деятельности¹ (используемых технологий и их потенциальных возможностей).

– **Снижение устойчивости бизнеса** – массовое и быстрое ухудшение экономического состояния

¹ Инновационный театр (Innovation Theater) – имитация инновационной деятельности ради пиара. Понятие введено Стивом Бланком – он обратил внимание, что многие крупные организации путают процесс (активность) с результатом (ценностью). См. Blank, S. Why Companies Do "Innovation Theater" Instead of Actual Innovation // Harvard Business Review. – 2019. – 7 Oct. – hbr.org.

традиционных компаний (вплоть до банкротства), не способных конкурировать с аналитической и логистической мощью цифровых платформ, особенно объединившихся в экосистему.

– **Усиление неравенства** – диспропорциональное распределение выручки и прибыли, когда значительная часть маржи перераспределяется в пользу цифровой платформы, а её поставщики и потребители вынуждены работать при минимальной доходности и маржинальности.

Технологический и управленческий инструментарий:

– **Модели динамического поведения** – программные решения, контролирующие и меняющие поведение цифровой платформы поэтапно или в режиме реального времени на основе анализа информации и установленных правил и задач.

– **Рекомендательные движки** – функциональные системы и модули персонализации поиска и выбора подходящего решения пользователем цифровой платформы.

– **Сквозные автоматические решения** – специальные программные процессы (в формате технологий, платформенных решений, цифровых сервисов), упрощающие выполнение и минимизирующие издержки базовых инфраструктурных операций (платежи, страхование, обратная связь, авторизация), а также

выводящие их из-под прямой зависимости от владельца и оператора основной цифровой платформы.

– **Инструменты аналитики** – модули, функциональные подсистемы, подключаемые сторонние цифровые платформы и выделенные программно-аппаратные комплексы для сбора, очистки и анализа данных пользователей отдельной цифровой платформы или экосистемы в целом.

– **Антимонопольный комплаенс** – принципы, правила, технологии, инструменты и юридические механизмы саморегулирования цифрового бизнеса, индустрий, рынков, добровольно принимаемые для предотвращения появления цифровых монополий, оказывающих деградирующее влияние на участников экономического взаимодействия.

С каких вопросов следует начать разбор данного аспекта цифровой экономики –

...владельцу / оператору цифровой платформы:

Как цифровая платформа организует взаимодействие различных участников? За счет чего обеспечивается сетевой эффект? Как привлечение одного нового пользователя (и с какой стороны рынка) автоматически повышает ценность цифровой платформы? Как интеграция в цифровую экосистему влияет на такую ценность?

Сбалансирована ли система монетизации? Не является ли получаемый цифровой компанией доход деструктивным для разных категорий поставщиков и потребителей? Что может спровоцировать скрытый отток пользователей цифровой платформы?

Какие данные собирает цифровая платформа, какое у них качество, как они используются для анализа и развития бизнес-модели? Извлекается ли экономическая выгода из анализа сценариев поведения пользователей?

...регулятору:

Как трактовать понятие цифровой монополии для конкретных отраслей? Каковы объективные критерии монопольного положения в условиях двусторонних и многосторонних рынков? Как государственный регулятор должен оценивать доминирование на рынке отдельной платформы или целой экосистемы цифровых платформ?

Не злоупотребляют ли цифровые платформы своим влиянием на коротких и длинных периодах? Не демпингует ли цифровая платформа на рынке, в том числе за счет скрытых или переносимых на других субъектов экономики платежей?

Защищены ли права участников от экономического и операционного давления со стороны цифровой платформы или экосистемы, в которую она интегрирована? Имеет ли право владелец или оператор цифровой платформы в одностороннем порядке менять условия соглашения с участниками или блокировать

участников без прозрачной процедуры обжалования таких действий?

Ссылки на Федеральный закон №289-ФЗ от 31.07.2025:

А) Защита от ценового диктата: «Снижение оператором цены предлагаемого партнером товара за счет партнера допускается в порядке и на условиях, которые предусмотрены договором между оператором и партнером, при условии направления партнеру уведомления... и при условии получения согласия партнера...» (часть 1 статьи 9).

Б) Пример антимонопольного комплаенса в поисковых алгоритмах: «Если на посреднической цифровой платформе допускается возмездное оказание оператором услуг, влияющих на поисковую выдачу, оператор обязан предоставлять доступ к таким услугам всем партнерам, владельцам пунктов выдачи заказов на равных условиях.» (часть 1 статьи 10).

В) Запрет скрытых барьеров: «Отсутствие согласия партнера на снижение цены предлагаемых им товаров за его счет не может являться основанием для применения в отношении него таких мер, как ограничение доступа к личному кабинету, прекращение размещения карточки товара, снижение рейтинга, изменение положения карточки товара в поисковой выдаче...» (часть 5 статьи 9).

Г) Исключение неравных или особых условий для какой-либо отдельной категории (группы, класса) участников экономических отношений: «Владелец цифровой платформы обязан: ... 2) не допускать создания на цифровой платформе дискриминационных условий для лиц, относящихся к одной категории и использующих такую цифровую платформу;» (пункт 2 части 1 статьи 4).

5. Цифровое развитие – цели, стратегии

Ценностный клиентский аспект цифровой экономики отражает **стратегическое целеполагание и координацию цифрового развития** на макро- и микроуровнях.

Создание цифровых платформ и их экосистем перестало быть сугубо частной ИТ-задачей и превратилось в ключевой фактор конкуренции, технологической безопасности и экономического суверенитета. Выйдя за пределы внутренней корпоративной автоматизации к массовому целевому клиенту, цифровые бизнес-модели оказали кардинальное влияние на локальные и глобальные экономические системы. Цифровые платформы и платформенные решения технологически обеспечили автоматизацию не просто внутреннего эффективного управления компанией, а сквозных процессов от входящих ресурсов до поставки конечных создаваемых благ потребителям по сделкам в режиме непрерывного обслуживания с высоким и стабильным качеством. Это не могло не повлиять на отношение

экономических субъектов к цифровому развитию, к выбору соответствующих форматов, подходов, методов и инструментов.

Цифровое развитие как совокупность изменений может рассматриваться в качестве длящегося процесса объективных преобразований экономического субъекта¹, а может выступать целевой и целостной, управляемой деятельностью как элемент менеджмента такого субъекта. *В первом случае* изменения наблюдаются и изучаются со стороны. *Во втором* – изменения проходят по всему управленческому циклу: иницируются, проектируются, реализуются, координируются, регулируются, контролируются, анализируются заинтересованным лицом или группой лиц. Но в любом случае наблюдателю или субъекту управления следует четко определиться со смысловым наполнением этого понятия (например, в зависимости от выбранной гипотезы цифровой трансформации). Необходимо установить базовые критерии, квалифицирующие *изменения* как **развитие** и позволяющие относить их к категории **цифровых**.

Учитывая специфику цифровой экономики и реальную сложность и скорость происходящих преобразований, обосновывая позицию результатами применения гибких методов управления (agile-методологий), ряд экспертов

¹ В данном случае под экономическим субъектом допустимо понимать компанию, предпринимателя, некоммерческую организацию, ассоциацию, транснациональную корпорацию, индустрию, рынок, сектор экономики или в целом экономическую систему государства или межгосударственного объединения.

предлагают субъекту не основывать свое цифровое развитие на формально определяемых, жестко закрепляемых целях и сложносочиненной стратегии их достижения. По их мнению, достаточно выстроить адаптивный к изменениям контур ситуативного, построенного на анализе данных, проектного или продуктового менеджмента без строгих незыблемых целей и каскадных планов. *В данном аналитическом обзоре этот управленческий подход с отказом от целеполагания не рассматривается и детально не оценивается. Однако следует учитывать его основания.* Действительно, громоздкие стратегические планы, воплощенные в пакеты многостраничных документов и эффектных презентаций, перестали работать в динамичной цифровой экономике и даже не производят должного впечатления на уже искушенных владельцев, инвесторов, аналитиков. Но если совсем отказаться на практике от стратегического менеджмента, от выбора и определения целей, то невозможно реализовать успешное цифровое развитие с перспективой на сколь-либо значимый период времени. Ведь любое визионерство относительно продукта или сервиса, любой расчет прироста клиентов или финансового результата, любая оценка доли рынка и интеграционных связей запускают пусть и неявный, но вполне реальный процесс **стратегического планирования** (продумывания и описания в том или ином виде целей и способов их достижения). *И это следующая ключевая*

*методологическая задача для субъекта управления цифровым развитием – после определения того, чем является цифровое развитие, придется найти баланс между гибкостью и детерминированностью целей и стратегии развития*¹.

Таким образом, субъекту управления придется обратить внимание на два связанных момента:

во-первых, необходимо квалифицированно выстроить собственную стратегию развития в условиях цифровой экономики;

во-вторых, требуется решить проблему согласованности этой стратегии со стратегиями внешнего окружения (конкурентов, партнеров, отдельных крупных клиентов и их комьюнити, государственных и межгосударственных регуляторов, гражданских инициатив и общественных организаций).

Придется также учитывать постепенно складывающуюся тенденцию к расширению интеграционных процессов между стратегиями коммерческих и некоммерческих структур разного уровня и профиля. И это уже не просто варианты типа «следование за лидером», «бизнес-симбиоз» или «горизонтальная кооперация», а перспективное, осознанное, следующее принципам системы разделения

¹ Далее в аналитическом обзоре предлагается парадигма стратегического управления «стратегия как сеть цифровых проектов», которая позволяет найти такой баланс с учетом особенностей цифровой экономики.

труда сотрудничество одновременно по нескольким направлениям: информационному, инвестиционному, логистическому, маркетинговому и другим.

Стратегия цифрового развития начинается с выбора единой цели (миссии) или связанного набора целей, которые определяют стремление к идеальному состоянию в измеримом будущем – к ожидаемой значимой ценности, которую хочет получить субъект управления к определенному моменту времени. Насколько желаемое состояние может быть детально выражено через совокупность формальных целей и задач – это отдельная методологическая междисциплинарная проблема. Но без некоторого вектора изменений они грозят перерасти в нечто напоминающее хаос, сопровождающийся неприемлемыми издержками. Стратегические цели действительно определяют изначальный вектор, но не исключается возможность его замены вплоть до противоположного разворота¹ с учетом турбулентности в цифровой экономике.

Безусловно, любая стратегия (а цифрового развития в особенности) одновременно с целеполаганием, оперирует вероятностными сценариями изменений во внешней среде и старается оптимально учесть тренды, требования, факторы, возможности, угрозы, события и риски. То есть

¹ Кардинальный разворот (pivot) – это резкая смена бизнес-модели, продукта/сервиса, целевой аудитории при сохранении общего видения компании (её ценностей и компетенций).

стратегический вектор для бизнес-модели не находится в пустом или гипотетическом пространстве, а выстраивается исходя из уже сложившейся обстановки в целевом сегменте рынка и прогноза на заданный горизонт планирования.

С другой стороны, выбор стратегических целей неизбежно и почти сразу же ставит вопрос об их достижимости, а следовательно, о конкретных этапах их реализации. Возникает задача обеспечения сквозного **формализованного управления** от стратегии к операционной деятельности. В данном случае *формализация управления* необходима для последующей автоматизации управленческой деятельности. И если автоматизировать бизнес-процессы на операционном уровне относительно просто, то разработать и использовать на практике целостную информационную систему управления, охватывающую все уровни – *стратегический, тактический и операционный* – стоит немалых усилий и требует особых компетенций.

В связи с этим представляется, что для цифрового бизнеса, который стремится стать безусловным стабильным лидером, **стратегия цифрового развития становится одним из первых объектов кардинальных изменений**. Из фиксирующего набора целей, показателей, принципов и правил она должна превратиться в систему накопления знаний и компетенций в нескольких ключевых сферах:

- **предметной области**, в которой осуществляется деятельность;
- **потребностей целевых клиентов**;
- способов построения эффективных **бизнес-моделей**;
- **возможностей адаптации** к изменениям внешней среды.

На формате это отражается существенно: стратегия трансформируется в динамичную информационную модель, распределенную между специализированными цифровыми платформами. Они охватывают проектирование, мониторинг и аудит самой стратегии, проектное и продуктовое управление, непосредственное управление знаниями и компетенциями, а также разработку управленческих технологий и информационных инструментов управления.

В контексте цифрового развития важно не игнорировать такое понятие, как **цифровая зрелость** компании, отрасли или экономической системы в целом. Оно носит прикладной характер и предназначается для оценки уровня цифровой трансформации конкретного субъекта. Но вне контекста во многом теряет свою ценность и практичность. А *первичным контекстом цифровой зрелости выступает именно стратегия* (включая верхнеуровневые стратегические цели), приоритет которой даже выше, чем у актуального состояния и внешней среды. Ведь именно через стратегические цели и выбранные способы их достижения

оценка текущего уровня цифрового развития может считаться предметной, релевантной, обоснованной и соответствующей выбранному вектору изменений бизнес-модели.

Стратегическое целеполагание и координация цифрового развития для получения ожидаемой значимой ценности субъектом к определенному моменту времени

целеполагание
суверенитет



Цели и задачи:

- Синхронизация разноуровневых стратегий и проектов внутри каждой стратегии
- Обеспечение технологической независимости
- Построение трансграничных цифровых экосистем
- Преодоление цифрового неравенства
- Защита государственных и общественных интересов



Рисунок 61. Цифровое развитие – цели, стратегии.

С точки зрения регулирования, цифровое развитие подлежит регламентированию и нормативно-правовому закреплению только в части стратегических целей и проектов государственного уровня, а также в отношении крупных и инфраструктурно значимых государственных компаний и организаций. Прямо ограничивать или устанавливать обязательные элементы и рамки стратегий для открыто работающих в конкурентной среде компаний нет необходимости. Можно предложить некие методические и технологические рекомендации,

предоставить инструменты и обеспечить инфраструктуру для крупных стратегических проектов на условиях свободного использования.

Постепенно в сфере госуправления отраслями, рынками и секторами экономики возникает ряд обеспечивающих направлений цифрового развития:

- интеграция государственных стратегий в общий согласованный стратегический контур;
- кооперация и синхронизация разных по характеру и типу стратегий цифровой трансформации бизнеса в рамках отдельных индустрий и рынков;
- системная координация критических и значимых цифровых проектов государственных и частных (особенно способствующих ускорению развития инфраструктуры цифровой экономики);
- создание автоматизированных систем управления стратегиями на уровне госуправления;
- системный государственный и независимый анализ и аудит в государственном стратегическом контуре и в интересах частных коммерческих и некоммерческих стратегических проектов (включая оценку цифровой зрелости в контексте государственной стратегии цифрового развития).

Управленческий фокус:

– **Целеполагание** – самостоятельный релевантный и обоснованный выбор приоритетных целевых установок (потребностей, ценностей, миссии, желаемого состояния) для последовательного и управляемого их достижения.

– **Суверенитет** – реальная, эффективная конкурентоспособность и защита собственных интересов на уровне проекта, компании, индустрии, рынка, государства, межгосударственного объединения, но без избыточных барьеров для интеграционных процессов.

Цели и задачи:

– **Синхронизация разноуровневых стратегий и проектов внутри каждой стратегии** – объединение векторов развития бизнеса, государства и общества в единую концепцию, исключающую внутренние жесткие противоречия и разрушающие конфликты.

– **Обеспечение технологической независимости** – цифровое развитие, предусматривающее в своей стратегии анализ слабых мест и нивелирование критических зависимостей от ненадежных технологических поставщиков (партнеров).

– **Построение трансграничных цифровых экосистем** – формирование и поддержание развития совместных экосистем цифровых платформ в рамках межгосударственных объединений для получения дополнительных глобальных конкурентных преимуществ.

– **Преодоление цифрового неравенства** – обеспечение равного и свободного доступа к инфраструктуре развития цифровой экономики для коммерческих компаний, некоммерческих социальных инициатив, государственных организаций.

– **Защита государственных и общественных интересов** – включение в стратегии цифрового развития обязательных и дополнительных компонентов: обеспечение защиты приватности; соблюдение цифровых прав физических и юридических лиц; недопущение дискриминации со стороны алгоритмов; соблюдение нормативно-правовых ограничений; реализация рекомендуемых государственными регуляторами вариантов экосистемной интеграции.

Риски:

– **Цифровая колонизация** – полное поглощение одного субъекта другим в рамках цифровой экосистемы, когда зависимый бизнес теряет возможность напрямую взаимодействовать с клиентами и вынужден подчиняться стратегии цифрового развития доминирующего субъекта.

– **Стратегическая рассинхронизация** – ситуация, когда государство строит свои жесткие цифровые платформы и экосистемы, а бизнес активно старается навязать собственные решения – *конкуренция ценностей превращается в конфликт интересов.*

– **Стратегическая изоляция** – выпадение цифровой платформы из экосистемы, цифровой экосистемы из

цифрового пространства государства или международного из-за несовместимости ее стратегии развития со стратегиями внешнего окружения.

– **Бесцельное сжигание бюджетов** – хаотичные инвестиции в создание «модных» цифровых платформ, технологий, экосистем, которые не объединены общим стратегическим вектором развития и быстро теряют ценность без поддержки, вступая при этом в противоречие друг с другом.

Технологический и управленческий инструментарий:

– **Государственные программы и национальные проекты** – комплексные программные и проектные документы, обеспеченные бюджетным финансированием.

– **Модели оценки цифровой зрелости** – методики для регулярного замера уровня готовности бизнеса, организации, отрасли, рынка, региона к цифровой трансформации.

– **Экосистемные, отраслевые, партнерские и межгосударственные соглашения и договоры** – частные договоренности и государственные нормативные акты, фиксирующие общие элементы стратегий цифрового развития: от целей и ценностей до совместных разделяемых технологий и инструментов.

– **Форсайт-инструменты и сценарное планирование** – аналитические методы долгосрочного прогнозирования научно-технологического развития.

– **Концепции ESG** – интеграция в цифровые стратегии целей устойчивого развития, определяющих ответственное отношение к экологии, обществу и управлению.

С каких вопросов следует начать разбор данного аспекта цифровой экономики –

...владельцу / оператору цифровой платформы:

Отвечает ли выбранная стратегия на три ключевых вопроса:

1. какие цели выбраны в качестве приоритетных (конечная ценность),
2. что предстоит сделать практически для их достижения (система управления),
3. какие компетенции для этого необходимы (стартовый нематериальный ресурс)?

Синхронизирована ли цифровая стратегия с национальными приоритетами и законами? Готова ли цифровая платформа к интеграции с целевыми экосистемами и к учету их стратегий развития?

Учитывает ли стратегия интересы гражданского общества и включает ли вопросы защиты цифровых прав и приватности пользователей?

...регулятору:

Не вступают ли долгосрочные стратегии цифрового бизнеса и лидирующих цифровых экосистем в конфликт с государственными стратегиями развития и с целями обеспечения безопасности? Чьи интересы в приоритете и как решать спорную ситуацию между государственной программой (национальным проектом) и цифровыми экосистемами, стремящимися быстро занять значимую долю целевого рынка?

Как преодолеть регуляторный и межотраслевой разрыв при реализации государственных стратегий цифрового развития в разных индустриях, когда законодательство не успевает подстроиться под изменения? Готовы ли государственные органы и организации частично делегировать свои функции коммерческим или гражданским цифровым платформам, отвечающим интересам ускоренной реализации стратегических целей?

Отражает ли государственная стратегия цифрового развития реальный запрос? Фокусируется ли она только на росте экономических показателей или в ней заложены принципы устойчивого развития (ESG)?

Ссылки на Федеральный закон №289-ФЗ от 31.07.2025:

А) Пример макроэкономической цели развития: «3) обеспечение единства экономического пространства в Российской Федерации путем установления требований к

организации и осуществлению деятельности цифровых платформ;» (пункт 3 части 2 статьи 1).

Б) *Стратегический баланс интересов участников:* «4) обеспечение баланса экономических интересов хозяйствующих субъектов, функционирующих в сфере платформенной экономики, а также обеспечение гарантий соблюдения прав и законных интересов физических и юридических лиц;» (пункт 4 части 2 статьи 1).

В) *Синхронизация стратегий на уровне межгосударственного союза:* «К отношениям с партнерами, являющимися иностранными юридическими лицами... настоящий Федеральный закон применяется в части, не противоречащей праву Евразийского экономического союза и международным договорам Российской Федерации.» (часть 5 статьи 3).

6. Потребности и адаптация

К регуляторному клиентскому аспекту цифровой экономики относится ***система ценностных предложений для целевых потребителей и её непрерывная последовательная адаптация*** к изменяющимся запросам прямых и косвенных, текущих и перспективных клиентов.

Реализация стратегии цифрового развития требует определенных ресурсов материальных и нематериальных. Лица, которые предоставляют такие ресурсы, являются *субъектами, вносящими вклад в развитие бизнеса или*

проекта, и от их удовлетворенности зависит наличие того, что необходимо для достижения стратегических целей. Безусловно, цифровая экономика предполагает вовлечение в программы и проекты множества заинтересованных участников, каждый из которых преследует собственные интересы. И цифровая компания должна определить группы таких участников, чтобы соответствовать их нуждам и запросам – в противном случае ресурсов на длительное и стабильное цифровое развитие не будет хватать. Кроме того, непосредственные владельцы бизнеса, оператор цифровой платформы, а также команда проекта (эксперты, исполнители) – это тоже группы участников, имеющие собственные интересы и ресурсы.

Безусловно, каждая бизнес-модель по-своему выстраивает схемы внешнего инвестирования, монетизации и партнерского обмена. Однако в любом случае ресурсообеспечивающий процесс с внешними клиентами, партнерами и поставщиками построен на взаимной выгоде через трансфер ценностей. Поэтому одна из приоритетных задач – это *формирование актуального, адекватного ценностного предложения для каждой соответствующей группы инвесторов, потребителей и партнеров.*

Цифровой бизнес должен определить, сверяясь со своей стратегией, сколько и каких ценностных предложений ожидает от него потенциальный рынок и внешнее окружение, выделив несколько их контуров:

приоритетные (главные), вторичные (созависимые) и периферийные (фоновые). Затем следует разобраться с тем, что из этого можно воплотить в рамках цифровых сервисов и предоставить клиентам, партнерам, инвесторам. При этом если бизнес выстраивает долгосрочную и серьезную стратегию, то единичными ценностными предложениями не обойтись – *необходим пакет (или даже система) совокупных связанных ценностных предложений, которые будут соответствовать и объединять запросы всех основных групп потребителей, инвесторов и партнеров.* В то же время, когда цифровой бизнес рассчитывает на продуктивное взаимодействие с государственными структурами, то их следует включить в число основных целевых групп, которым придется сделать отдельное выгодное ценностное предложение. Формирование набора таких ценностных предложений – это трудоемкий, итеративный процесс, и запускать его можно, начиная с одного или двух приоритетных.

Жизненный цикл системы ценностных предложений цифрового бизнеса (или конкретного проекта) адаптивно формируется по ходу практической деятельности и по мере реализации стратегии. Он отражает особенности конкретного проекта и предпочтения команды, но, как правило, включает несколько стандартных этапов:

- анализ потребностей целевых клиентов,

- проработка (дизайн-решение) пакета ценностных предложений (например, с использованием Value Proposition Canvas¹ или Platform Design Toolkit²),
- проектирование поставляемого набора решений,
- создание версий продуктов или сервисов с набором решений,
- поставка клиентам,
- сбор метрик и обратной связи для дальнейшего анализа удовлетворенности потребителей.

Напрямую с жизненным циклом системы ценностных предложений связан ***жизненный цикл разработки цифровых платформ***. Причем все обновления ценностных предложений должны прямо переходить в изменения конечных цифровых продуктов и сервисов, которые составлены из релевантных платформенных решений, работающих на соответствующих цифровых платформах.

В связке двух обозначенных жизненных циклов механизмы и инструменты динамической адаптации цифровых платформ, включая варианты персонализации и кастомизации, выстраиваются как ответ на волатильные

¹ **Value Proposition Canvas** — инструмент стратегического управления для поиска соответствия продукта рынку, разработанный в развитие методологии Business Model Canvas. Представлено в книге: Остервальдер А., Пинье И. и др. «Разработка ценностных предложений» (Альпина Паблишер, 2015; оригинал: Value Proposition Design, Wiley, 2014).

² **Platform Design Toolkit** — методология проектирования многосторонних цифровых платформ и экосистем, разработанная С. Чичери и командой Boundaryless. Фреймворк адаптирует классический бизнес-моделинг под управление сетевыми эффектами и транзакциями между независимыми участниками рынка; официальные шаблоны и руководства доступны на первоисточнике: boundaryless.io.

запросы потребителей и изменения внешней среды. Только в этом случае вектор цифровой трансформации следует за запросами и ожиданиями целевого рынка (инвестиционного, потребительского, кооперационного).

В то же время объединение ценностных предложений в целую систему и эффекты развития цифровых экосистем неизбежно ставят вопрос о клиентоцентричности. Во-первых, при совмещении нескольких ценностных предложений уже проявляется то, как они работают вместе в отношении соответствующих групп потребителей и ключевых стейкхолдеров. ***Во-вторых***, цифровые экосистемы всегда предъявляют общие, пусть порой и минимальные, требования к интеграции¹ в интересах потребителя. ***И, в-третьих***, сами пользователи по мере появления всё большего числа цифровых продуктов и сервисов сталкиваются с трудностями взаимодействия с ними (иногда даже одновременного использования нескольких программных решений в рамках одной задачи). Таким образом, речь неизбежно заходит о клиентоцентричности, которая означает, что цифровые продукты и сервисы не просто *ориентируются* на потребителя из лучших побуждений и заботы о нем. Клиент становится *центром* системы, которая для него комфортна, единообразна и синхронизирована на уровне данных и интерфейсов, целей и ценностей, процедур и

¹ В том числе интеграция, основанная на повторном использовании программного кода, включающая в себя совместно используемые компоненты, технологии, решения и инструменты.

коммуникаций. При минимальных издержках на переключение между цифровыми платформами, которые он воспринимает и использует *поведенчески*, а не структурно. Иными словами, для пользователя важен лишь привычный интерфейс и логика взаимодействия с набором востребованных приложений, а не функциональная или технологическая архитектура цифровых продуктов и сервисов. Переходя с одного решения на другое, он опирается на свои поведенческие паттерны и оптимизирует их. При этом он не должен задумываться о том, как устроены внутренние процессы интеграции, обеспечивающие удобство и производительность.

Клиентоцентричный подход напрямую определяет выбор принципов, методов, технологий и инструментов подстройки, адаптации цифровых платформ к запросам конечных потребителей, ожиданиям инвесторов, взаимодействию с партнерами и требованиям регуляторов. Он в большей степени связывается обязательствами и ограничениями по отношению к другим цифровыми продуктами и сервисами, с которыми привыкли взаимодействовать пользователи из разных групп целевой аудитории. С другой стороны, для лидера или амбициозного новичка – это один из способов расширить свое влияние на рынке через улучшение опыта пользователя. Ведь предложение оптимального решения будут вынуждены поддержать даже конкуренты, если оно окажется крайне востребованным потребителями.

Система ценностных предложений для целевых потребителей и её непрерывная последовательная адаптация к изменяющимся запросам клиентов

клиентоцентричность скорости



Цели и задачи:

- Сокращение цикла обратной связи
- Внедрение культуры продуктовых гипотез
- Обеспечение операционной гибкости
- Управление кривой адаптации
- Персонализация и кастомизация с учетом клиентоцентричности

Выгодополучатели трансформационного проекта

Цифровой проект формирует ценностные предложения для следующих групп выгодополучателей:

- A. Клиенты
- B. Стейкхолдеры
- C. Заказчики
- D. Операторы платформенных решений
- E. Разработчики
- F. Технологические поставщики
- G. Косвенные участники



Рисунок 62. Потребности и адаптация.

С точки зрения регулирования, системы ценностных предложений, развиваемые бизнесом в ответ на запросы потребителей, а также механизмы адаптации к требованиям рынков и к изменениям внешней среды не нуждаются в законодательном регламентировании. Исключение составляют только отдельные виды товаров, работ и услуг, по которым предложения и сделки ограничиваются исходя из задач обеспечения безопасности, минимизации рисков различного характера, технического контроля, санитарно-эпидемиологического благополучия, соблюдения прав и интересов граждан и т.п. При этом инициативные предложения со стороны государственных органов и научно-исследовательских организаций, а также со

стороны отраслевых ассоциаций и объединений были бы полезны в части определения соответствующих стандартов, методических, технологических и инфраструктурных рекомендаций. Они прежде всего должны способствовать эффективному согласованному развитию клиентоцентричности для тех или иных групп пользователей, когда предполагается интеграция цифровых платформ в рамках отраслевых и корпоративных экосистем.

Управленческий фокус:

– **Клиентоцентричность** – поставка в рамках ценностных предложений адаптивных платформенных решений, которые гармонично встраиваются в совокупность цифровых продуктов и сервисов, используемых потребителями, не нагружая дополнительными издержками на их изучение, совместное использование, персонализацию, обновление, замену и т. д.

– **Скорость** – оперативная адаптация системы ценностных предложений к запросам потребителей (и иных ключевых стейкхолдеров) с последующим соответствующим изменением поставляемых цифровых платформ и платформенных решений, упакованных в новые или обновленные цифровые продукты и сервисы.

Цели и задачи:

– **Сокращение цикла обратной связи** – минимизация времени от момента изменения поведения пользователя до обновления контента, функций, технологий и сценариев использования цифровой платформы.

– **Внедрение культуры продуктовых гипотез** – переход от интуитивного планирования к непрерывному тестированию идей на реальном трафике с оценкой поведения пользователей по метрикам.

– **Обеспечение операционной гибкости** – создание организационных структур (кросс-функциональных команд), способных менять приоритеты и обновлять цифровые проекты без бюрократических задержек.

– **Управление кривой адаптации** – быстрая подстройка цифровой платформы под разные категории пользователей для снижения барьеров входа.

– **Персонализация и кастомизация с учетом клиентоцентричности** – встроенная и развиваемая адаптация ценностного предложения к контексту и текущим нуждам конкретных групп потребителей с последующим прямым изменением свойств и функциональных возможностей цифровых продуктов и сервисов.

Риски:

– **«Продуктовое старение»** – сохранение неизменным некогда успешного цифрового продукта или сервиса в условиях, когда рынок и привычки клиентов заметно изменились.

– **Смерть от долгого релиза** – ситуация, когда при равнозначных оценках запросов потребителей конкуренты выпускают на рынок востребованную версию цифрового продукта или сервиса быстрее.

– **Отток аудитории** – уход пользователей к более гибким, нишевым, технологичным и клиентоцентричным цифровым продуктам и сервисам из-за накопленного негативного пользовательского опыта.

– **«Из воздуха в воздух»** – разработка масштабного дорогостоящего функционала на основе непроверенного ценностного предложения, который к моменту финального релиза оказывается никому не нужным (хотя с технологической точки зрения может быть лучшим).

Технологический и управленческий инструментарий:

– **Системы продуктовой аналитики** – сквозные аналитические системы отслеживания пользовательских путей.

– **Фича-флаги** – методы и технологии, позволяющие мгновенно включать и выключать функциональность для определенных групп пользователей без программного обновления цифровой платформы.

– **Методологии масштабирования гибкости** – фреймворки управления крупными ИТ-компаниями и цифровыми проектами (например, Scaled Agile Framework).

– **Системы прототипирования** – технологии и инструменты для быстрой сборки и проверки гипотез по ценностным предложениям.

– **Дизайн на основе анализа данных (Data-Driven Design)** – подход к проектированию, при котором интерфейсные и функциональные решения принимаются на основе анализа данных о поведении пользователей (например, тепловых карт кликов, результатов A/B-тестирования и метрик).

С каких вопросов следует начать разбор данного аспекта цифровой экономики –

...владельцу / оператору цифровой платформы:

Как быстро собирается и обрабатывается обратная связь от пользователей? Настроены ли автоматические продуктовые метрики? Как оперативно команда узнает о проблемах пользователей, связанных с работой цифровой платформы или платформенного решения, и получает ли она исчерпывающую информацию для решения этих проблем?

Сколько гипотез о ценностных предложениях тестируется одновременно? Развернута ли инфраструктура безопасных A/B-тестов и фича-флагов,

позволяющая проверять новые идеи без риска для всей системы на минимальном количестве целевых пользователей?

Какова цена MVP (минимально жизнеспособного продукта)? Можно ли собрать и проверить новую функцию или технологию быстро с помощью Low-Code/No-Code инструментов, не отвлекая основную команду разработки?

...регулятору:

Успевает ли регуляторный аппарат за скоростью продуктовых изменений цифровых платформ в рамках отраслевых и корпоративных цифровых экосистем? Сколько времени занимает внесение изменений в законы при появлении принципиально новых цифровых продуктов и сервисов?

Созданы ли и насколько эффективно работают регулятивные и регуляторные «песочницы»? Предусмотрены ли гибкие правовые режимы, позволяющие операторам цифровых платформ и платформенных решений легально тестировать пилотные адаптивные бизнес-модели при участии государственного уполномоченного органа?

Как регулировать цифровые платформы и экосистемы, которые динамически меняют правила игры для пользователей буквально в режиме реального времени? Защищен ли потребитель законодательно, если цифровой бизнес через скрытые обновления своих цифровых платформ и платформенных решений меняет условия или

правила их использования, в том числе повышает цену, прерывает сделки, ослабляет безопасность данных и коммуникаций?

Ссылки на Федеральный закон №289-ФЗ от 31.07.2025:

А) Адаптация ценового предложения: «Партнер вправе выразить предусмотренное частью 1 настоящей статьи согласие на снижение за его счет цены товара... путем установления минимальной цены предлагаемого данным партнером товара с указанием срока действия такого согласия...» (часть 2 статьи 9).

Б) Защита пользовательского опыта: «Если иное не установлено законодательством Российской Федерации, при формировании поисковой выдачи не допускается несоблюдение критериев сортировки, примененных пользователем.» (часть 2 статьи 10).

В) Улучшение физического сервиса под нужды клиента: «Товар, приобретаемый пользователем-покупателем на посреднической цифровой платформе, может предоставляться в пункте выдачи заказов пользователю-покупателю для ознакомления, распаковки и проверки, в том числе с возможностью примерки с использованием примерочных...» (часть 1 статьи 19).

7. Цифровые экосистемы и интеграция

Базовый управленческий аспект цифровой экономики характеризует ***процессы экосистемной интеграции цифровых платформ***.

Обозначим цифровое пространство как часть единого экономического пространства (в заданных границах), включающую в себя все цифровые платформы и реализованные на их основе платформенные решения. Такое допущение представляется правомерным, поскольку цифровая платформа, хотя и является информационной системой особого уровня, выступает инструментом организации и ведения хозяйственной деятельности экономических субъектов. Следовательно, наряду с самими цифровыми платформами в цифровое пространство включаются функционирующие на их базе платформенные решения. Сюда же относятся цифровые продукты и сервисы, которые упаковывают и предоставляют эти решения конечному потребителю. Наравне с технологической инфраструктурой полноправными элементами цифрового пространства выступают и вовлеченные в него субъекты. К их числу относятся представители цифрового бизнеса (владельцы и операторы цифровых платформ), инвесторы, регуляторы, а также поставщики специализированных технологических компонентов и решений. Наконец, контуры этого пространства замыкают все иные лица, непосредственно использующие данные платформы в своей хозяйственной деятельности. Очерченные таким образом рамки

цифрового пространства позволяют перейти к исследованию интеграционных связей между цифровыми платформами и моделей реализации платформенных решений. В итоге это дает возможность обнаружить и классифицировать устойчивые формы взаимодействия как между самими элементами технологической архитектуры, так и между оперирующими в них субъектами. В данном контексте **цифровые экосистемы** предстают как устойчивые совокупности цифровых платформ, связанных между собой сквозной интеграцией на уровне данных, программного кода и решений.

При анализе таких интегрированных групп информационных систем особого уровня необходимо учитывать **генезис их формирования**. Они могут складываться эволюционным путем за счет естественного взаимодействия цифровых проектов (компаний), испытывающих потребность в технологической связанности. *Альтернативный сценарий* – директивное стратегическое развитие. В этом случае пул взаимосвязанных цифровых платформ изначально создается единым актором, в роли которого может выступать крупный бизнес, отраслевое объединение (ассоциация) или государство. Описанный **генезис** предопределяет разделение цифровых экосистем на два основных класса: **корпоративные** и **отраслевые**.

В корпоративных экосистемах стратегия развития диктуется одним экономическим субъектом – материнской компанией (корпорацией, холдингом,

цифровым лидером). В отраслевых же экосистемах вектор движения определяется государством, профильной ассоциацией или консорциумом заинтересованных участников рынка, хотя на начальном этапе их формирование может происходить естественным путем (без очевидных управляющих воздействий, а с опорой на потребности отрасли). Кроме того, отдельного внимания требуют случаи, когда интеграция осуществляется для одного типа платформенных решений. Будет ли подобная конфигурация классифицироваться как цифровая экосистема, зависит от ряда дополнительных факторов. К ним в том числе относятся рыночная значимость реализуемой модели, устойчивость сформированных связей, применяемые технологические решения, а также наличие у контрагентов альтернативных вариантов интеграции.

Отраслевая экосистема цифровых платформ позволяет интегрироваться по схеме *мультихоуминга*, часто предлагает *полноценную омниканальность* и характеризуется *гибкостью выбора альтернативных вариантов* решения специализированных задач. В свою очередь, **корпоративная экосистема цифровых платформ** обеспечивает вместо гибкости *высокое качество интеграции и функциональной совместимости*, но в ограниченном виде предлагает мультихоуминг, отдавая предпочтение *синглхоумингу* и *избирательной омниканальности* на основе собственных или партнерских решений. В то время как отраслевая экосистема опирается

на децентрализованную модель управления и открытые модели связывания, что снижает эффект *запирания* (vendor lock-in) для участников, корпоративная экосистема зачастую выстраивает жестко централизованный периметр. Это позволяет **корпоративному оркестратору** формировать бесшовную сквозную аналитику, обеспечивая более высокий уровень безопасности и монетизации данных, но ограничивая динамику расширения экосистемы и скорость внешнего масштабирования.

При этом *отраслевая цифровая экосистема преимущественно расширяется по горизонтальному типу*, объединяя множество игроков на одном или смежных уровнях цепочки создания стоимости. Она стремится охватить максимальный объем однотипных или специализированных задач в рамках родственных индустрий, где **критическим фактором выступает обеспечение открытого выбора потребителя из множества доступных альтернатив**. В свою очередь, корпоративная цифровая экосистема *тяготеет к вертикальной интеграции с целью расширенного контроля над клиентским опытом*. Для нее критически важно замкнуть пользователя в собственном периметре, а **главным фактором успеха становится комплексная клиентоцентричность, подкрепленная бесшовным и взаимодополняющим выгодным набором ценностных предложений**.

Таким образом, между отраслевыми и корпоративными цифровыми платформами обнаруживается глубокое диалектическое противоречие. Развитие цифрового пространства ставит потребителя, бизнес и регулятора перед фундаментальным выбором:

*с одной стороны, **отраслевая модель***

предлагает свободу выбора, институциональную гибкость и разнообразие альтернатив, реализуемые на открытом рынке;

*с другой стороны, **корпоративная модель***

противопоставляет этой свободе сверхвысокую клиентоцентричность, управляемое качество интеграции и бесшовный сервис, но в условиях и с рисками усиления вертикального контроля со стороны единого оркестратора.

Противостояние двух таких моделей не является взаимоисключающим. Они представляют собой две грани многослойного эволюционного процесса, который включает:

1. *ресурсную и технологическую интеграцию **цифровых платформ в экосистемы*** для обмена данными, исполнения сквозных процессов и решения широкого спектра хозяйственных задач;

2. *ценностную интеграцию **платформенных решений между собой и в рамках цифровых продуктов и сервисов***, предоставляемых потребителям в соответствии с ценностными предложениями;

3. экономическую и институциональную внутреннюю интеграцию **цифрового бизнеса** и внешнюю связанность с **иными экономическими субъектами**, обеспечивающую кооперацию в рамках системы разделения труда.

В конечном счете приоритет той или иной концепции в конкретном сегменте экономики зависит от того, что в данный момент критичнее для целевого рынка и реальных потребителей – операционная автономия и широта рыночного маневра при поиске вариантов цифровой трансформации или минимизация транзакционных издержек внутри доверенного корпоративного периметра при высоком уровне реализации его стратегических задач.

Разные цифровые экосистемы формируются и развиваются в контуре цифрового пространства, пересекаясь между собой. В определенные моменты они могут интегрироваться настолько тесно, что границу между ними становится трудно определить, тогда как в иных ситуациях неизбежно возникают структурные разрывы. При этом принципиальной остается роль отдельных лидеров цифровой трансформации и бизнес-объединений (ассоциаций, партнерств) как главных драйверов этих процессов. В конечном счете масштабирование связей уже между самими цифровыми экосистемами позволяет существенно наращивать совокупную ценность всего цифрового пространства для его резидентов.

Процессы экосистемной интеграции с целью формирования устойчивых совокупностей цифровых платформ, связываемых между собой на уровне данных, программного кода и решений

**синергия
конвергенция**



Цели и задачи:

- Создание сквозного пользовательского пути
- Стандартизация интеграционных протоколов
- Синхронизация государственных и коммерческих стратегий интеграции
- Трансграничное выравнивание стратегий и протоколов интеграции
- Управление экосистемными партнерствами



Рисунок 63. Цифровые экосистемы и интеграция.

С точки зрения регулирования, интеграционные процессы в цифровом пространстве в большей степени нуждаются в стимулировании, чем в жестком законодательном ограничении. Представляется нецелесообразным и высокочрезмерным в плане контроля и надзора нормативно-правовое регламентирование интеграционных связей внутри цифровых экосистем и между ними, фактических и потенциальных точек интеграции цифровых платформ и экосистем, а также их технологической совместимости (интероперабельности). В том числе малопродуктивным и стратегически необоснованным является законодательное вмешательство государственных органов и организаций в содержание и состав интеграционных связей цифровых платформ, а именно в трансфер данных между ними, в организацию сквозных процессов, в реализацию

комплексных, предметных, специализированных решений.

Регулятору целесообразно сфокусироваться на отношениях, выстраиваемых экономическими субъектами с использованием цифровых платформ и экосистем. То есть установить требования и ограничения в связи с осуществляемыми сделками, определяя условия их заключения, исполнения, закрытия, разрешения споров, соблюдения прав сторон и третьих лиц. Нет необходимости государственному надзорному ведомству предметно погружаться в условный «черный ящик» цифровой платформы, платформенного решения или экосистемы, где данные и процессы оптимизированы исходя из сложной отраслевой логики и специфики конкретного рынка. При этом транзакционный мониторинг и контроль со стороны государства должны быть построены на выборочных индикаторах, фиксирующих исключительно **регламентный профиль транзакции** (ее условно внешний контур). На всем жизненном цикле операции — от предтранзакционной стадии до этапа финальных расчетов — генерируемый массив данных функционально разделяется на две группы.

Первая группа (целевая для регулятора) включает в себя сведения, необходимые и достаточные для проверки соблюдения законодательно установленных прав и обязанностей сторон (данные о правоспособности субъектов, существенных условиях сделки, факте фиксации обязательств и результатах их исполнения).

Вторая группа (избыточная для надзора) представляет собой технологические и управленческие сведения о транзакции – технические логи, алгоритмы внутренней маршрутизации, промежуточные статусы системных проверок, операционные и предметные метаданные, фиксируемые экономические параметры, контрольные суммы, метки синхронизации и контекстные связи.

Государственный контроль является эффективным и не обременяющим рынок, если он сфокусирован только на первой группе данных – на регламентном профиле транзакции. Таким образом, регулятор оценивает правовую легитимность операции без избыточного анализа прочих процессов её обеспечения.

В целом государственное регулирование интеграционных процессов в цифровой экономике должно строиться на основе гибкого (адаптивного) подхода. Его суть заключается в селективном стимулировании – законодательном, программном, инвестиционном – появления и развития стратегически значимых для государства цифровых платформ, включая их интеграцию в экосистемы. Дестимулированию подлежит несбалансированное расширение зон влияния платформ или экосистем, если они демонстрируют признаки нестабильности и создают предпосылки для неблагоприятных технологических, экономических и правовых событий. Реализация таких ограничительных мер, а также минимизация рисков некачественных интеграционных связей внутри экосистем и между ними

могут осуществляться посредством применения механизмов повышенного транзакционного обременения и специализированных надзорных схем.

Управленческий фокус:

– **Синергия** – получение дополнительного технологического и экономического эффекта от качественных интеграционных решений между цифровыми платформами и экосистемами.

– **Конвергенция** – целевая многослойная интеграция цифровых платформ для получения высокоэффективных платформенных решений, которые можно предоставить потребителям в виде целостных клиентоцентричных цифровых продуктов и сервисов.

Цели и задачи:

– **Создание сквозного пользовательского пути** – обеспечение перемещения (переключения) клиента между различными цифровыми продуктами и сервисами в рамках стандартизированного комфортного, интуитивного интерфейса и типовых поведенческих схем без избыточных процедур постановки задач, персонализации, безопасности и т. д.

– **Стандартизация интеграционных протоколов** – разработка и обеспечение автоматизированного исполнения общих требований к интерфейсам

взаимодействия для подключения цифровых платформ к экосистеме.

– **Синхронизация государственных и коммерческих стратегий интеграции** – методическое, технологическое и экономическое обеспечение процессов интеграции разноуровневых, разнотипных и разноцелевых цифровых платформ в экосистемы, а также интеграции цифровых экосистем между собой, включая создаваемые коммерческими организациями, госструктурами и общественными инициативами.

– **Трансграничное выравнивание стратегий и протоколов интеграции** – обеспечение ограниченной, обоснованной совместимости цифровых платформ и экосистем между цифровыми экономиками стран-партнеров для поддержки сквозной международной хозяйственной деятельности.

– **Управление экосистемными партнерствами** – разработка прозрачных технологических, правовых и экономических моделей взаимодействия цифровых платформ с последующей их практической реализацией в рамках соответствующих цифровых экосистем (*локализованные модели интеграции*) или пространств (*глобальные модели интеграции*).

Риски:

– **Цифровая фрагментация** – это разделение цифрового пространства, экосистемы или платформы на изолированные сегменты, в которых умышленно

ограничивается или блокируется возможность внешней интеграции и совместимости.

– **Высокие барьеры для партнерств** – сложная, дорогая и долгая интеграция с цифровой платформой из-за отсутствия четких исполнимых технологических, правовых и экономических требований, а также из-за низкого или нестабильного уровня качества реализации механизмов подключения сторонних информационных систем.

– **Потеря трансграничной конкурентоспособности** – изоляция национальной цифровой экономики из-за неспособности интегрировать внутренние цифровые платформы с зарубежными.

– **Риски безопасности интеграции данных, алгоритмов, решений** – совокупность рисков, связанных с трансфером данных, исполнением сквозных процессов и комплексным распределенным получением решений между связанными цифровыми платформами, не отвечающими требованиям технологической, экономической, управленческой и инвестиционной безопасности.

Технологический и управленческий инструментарий:

– **Технологии единого входа** – протоколы сквозной безопасной аутентификации (например, OAuth 2.0, OpenID Connect).

– **Архитектура технологической и экономической открытости** – концепция построения программных решений для управления распределенными потоками информационных ресурсов, создаваемых ценностей и исполняемых процессов между разнородными цифровыми платформами.

– **Методы и системы управления разделяемыми ресурсами, технологиями и целями** – специализированные решения, которые берут на себя задачи по управлению совместным использованием активов, распределению инноваций и координации усилий обслуживаемых информационных систем для достижения общих результатов.

– **Национальные и наднациональные ИТ-архитектуры** – стандарты интегрированных информационных систем государственных органов и межгосударственных объединений для защищенного трансфера юридически значимых данных.

– **Юридические фреймворки партнерств** – типовые соглашения об уровне сервиса (SLA) и соглашения о защите данных (DPA).

С каких вопросов следует начать разбор данного аспекта цифровой экономики –

...владельцу / оператору цифровой платформы:

Насколько сложен процесс подключения нового партнера к цифровой экосистеме? Есть ли открытая,

понятная и документированная среда технологической и экономической интеграции, или каждое подключение превращается в уникальный и дорогой проект (контракт)?

Создан ли бесшовный пользовательский путь? Переходит ли клиент между разнородными сервисами с помощью единого профиля и общей программы лояльности? Какие варианты трансфера данных между партнерскими цифровыми платформами предусмотрены?

Имеется ли сквозной профиль клиента? Обогащают ли цифровые платформы в экосистеме базу данных о пользователе, помогая лучше понимать его комплексные потребности?

...регулятору:

Как предотвратить принудительное удержание пользователей внутри отдельных цифровых платформ и экосистем? Должны ли цифровые платформы в рамках своих экосистем или в масштабах цифрового пространства обеспечивать бесшовный и бесплатный трансфер определенных наборов данных?

Не нарушает ли интеграция государственных информационных систем с коммерческими цифровыми платформами рыночный баланс? Не создает ли государство искусственно цифровых монополистов, выставляя сильные ограничения на интеграцию со своими информационными системами?

Готовы ли интеграционные шлюзы к наднациональной стыковке? Обладают ли государственные органы, организации и компании необходимым инструментарием, чтобы проверять совместимость своих информационных систем и управлять ими при интеграции в межгосударственные цифровые пространства?

Ссылки на Федеральный закон №289-ФЗ от 31.07.2025:

А) Закрепление принципа мультихоуминга для исполнителей, являющихся физическими лицами: «4) принимать и исполнять заказы на разных посреднических цифровых платформах в любое время;» (пункт 4 части 2 статьи 16).

Б) Обеспечение открытого беспрепятственного входа: «1) обеспечить равный и беспрепятственный доступ неограниченного круга лиц к цифровой платформе, возможность ознакомления с правилами пользования цифровой платформой...» (пункт 1 части 1 статьи 4).

В) Прозрачность B2B-контрактов в экосистеме: «Оператор обязан обеспечить партнеру, владельцу пункта выдачи заказов возможность заключить указанный договор в электронной форме на посреднической цифровой платформе.» (часть 1 статьи 5).

Г) Сквозная интеграция в цепочке поставок: «Оператор обязан утвердить правила взаимодействия оператора с владельцем пункта выдачи заказов при обороте товаров...

нормы о распределении рисков повреждения или случайной гибели товаров...» (часть 2 статьи 19).

8. Цифровая среда доверия

Ценностный управленческий аспект цифровой экономики заключается в развитии **цифровой среды доверия**.

Технологические возможности цифровой экономики и раскрывающийся с их помощью экономический потенциал кардинальным образом меняют многие стороны отношений между субъектами бизнеса, гражданами, государством, а также преобразуют целые сферы деятельности. Приходится существенным образом пересматривать принципы, правила, методы, технологии и инструменты по совершенно разным предметным направлениям, которые казались незыблемыми. Основная причина, стимулирующая трансформацию на основе передовых информационно-коммуникационных технологий, заключается в эффективном исключении материальных объектов за счет *цифровых заменителей* на фоне развития глобальных сетей связи. Это наглядно прослеживается в следующих процессах:

Возможность исключения...

запускает трансформацию ...

...бумажного носителя

...документооборота и систем архивации

<i>Возможность исключения...</i>	запускает трансформацию ...
<i>...банкнот, монет и пластиковых карт</i>	...платежных (расчетных) сервисов
<i>...физических носителей аудио- и видеоконтента</i>	...систем поставки контента потребителям
<i>...необходимого физического присутствия в офисе компании</i>	...организации удаленной работы
<i>...традиционных торговых площадей и физических витрин</i>	...розничной торговли с переходом в формат товарных маркетплейсов
<i>...обязательного личного посещения госучреждений и предоставления бумажных справок</i>	...систем предоставления государственных услуг и исполнения государственных функций
<i>...привязки к учебным классам и печатным учебникам</i>	...обучения (высшего образования и научной деятельности)
<i>...дорогостоящих физических макетов и прототипов</i>	...промышленного проектирования на основе технологий цифровых двойников

<i>Возможность исключения...</i>	запускает трансформацию ...
<i>...печатных технических регламентов и личного присутствия экспертов на производстве</i>	...ремонта и обслуживания оборудования с помощью технологий дополненной реальности
<i>...материальных удостоверений личности, пропусков и ключей</i>	...систем безопасности и контроля доступа
<i>...ручного управления транспортными потоками и физических диспетчерских пунктов</i>	...ЛОГИСТИКИ
<i>...обязательного владения материальными активами (автомобилями, инструментами)</i>	...режимов и сервисов совместного владения и использования

Система доверия в экономике соответствует этому правилу. Она тоже трансформируется благодаря возможности исключить целый ряд материальных объектов. Но это очень сложный, комплексный, многогранный аспект экономических отношений, который, в том числе, определяет динамику развития рыночных институтов, эволюцию транзакционных издержек, устойчивость интеграционных связей, доступность инвестиций, правовую защищенность.

Формирование цифровой среды доверия основывается на **возможности исключить**:

- бумажный юридически значимый документооборот;
- необходимость личного присутствия для верификации граждан и правосубъектности организаций;
- традиционных физических посредников, выполняющих удостоверяющие функции;
- практику прямых переговоров по сделкам и подписание бумажных контрактов;
- использование специализированных устройств физической защиты и криптографического кодирования информации.

Однако цифровая среда доверия в процессе своей трансформации, как и любая другая сложная система, нуждается не просто в механической замене перечисленных элементов (хотя именно с этого обычно и начинаются тактики осторожных изменений). **Она требует поэтапного системного реинжиниринга процессов и связанных с ними объектов, ориентированного на ключевые ценности и стратегические цели развития.**

Если вернуться к одному из сильных технологических преимуществ цифровой экономики — *доступности данных в любой момент времени и в любой точке мира*, — то благодаря этому доверие теперь можно строить не на

субъективных отношениях и ограниченном наборе полученных сведений, а на полноценном верифицированном массиве данных, всесторонне характеризующих экономических субъектов. Отпадает необходимость идти на неоправданный риск, полагаясь на *слепое доверие* к контрагенту. Вместо этого управленческое решение базируется на глубоком анализе:

во-первых, ретроспективных сведений о поведении партнера в прошлом;

во-вторых, прогностической модели его поведения в будущем;

и *в-третьих*, на взвешенной вероятностной оценке собственного понимания сути сделки и возможных последствий принятых обязательств.

Указанная триада средово-аналитических компонентов приобретает строгое дефинитивное выражение: ***репутация***, ***ожидания*** и ***факторы доверия***. При этом сущность каждого из них раскрывается следующим образом:

– ***Репутация*** выступает результатом ретроспективного анализа данных о поведении контрагента в прошлых периодах.

– ***Факторы доверия*** представляют собой аналитический срез, формируемый на основе данных о собственном прошлом опыте субъекта и его внутренних прогностических критериях.

– **Ожидания** моделируются как прогноз по конкретной сделке на основе данных по аналогичным рыночным операциям в целом, но со сквозной корректировкой на показатели **репутации** контрагента, а также на собственные **факторы доверия** и прогнозы субъекта.

Принцип «доверяй, но проверяй» как нельзя лучше описывает характер цифровой среды доверия, когда экономический субъект получает возможность принимать решения, основываясь строго на анализе данных, но при этом учитывая мотивацию участников, контекст взаимодействия и ожидаемый эффект.

Реализация подобного подхода предусматривает не только аналитическое получение интегрированного сквозного **цифрового профиля доверия** по конкретному контрагенту. Становится возможным производить комплексную оценку каждой сделки с учетом её текущего контекста или даже оценку каждого шага по сделке (при необходимости). А в случае если есть определенные сомнения и ожидания срабатывания рисков, то вполне адекватным и реализуемым на практике инструментом является триггерное страхование контракта или отдельного его этапа.

Подобная компонентная детализация напрямую связана с решением одной из центральных задач развития цифровой экономики – **обеспечением**

информационной безопасности, которая неразрывно переплетена с экономической безопасностью. В данном контексте первичным, но далеко не достаточным элементом цифровой среды доверия выступает **цифровая идентичность**. На определенном этапе она решает лишь узкую задачу — подтверждение подлинности субъекта, действующего в цифровом пространстве.

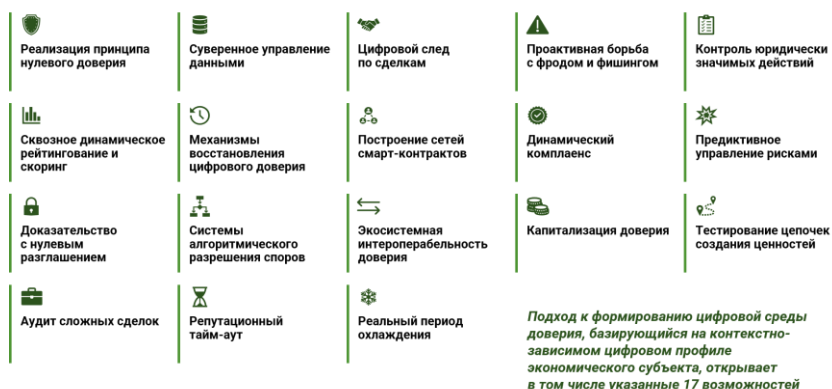


Рисунок 64. Возможности цифровой среды доверия.

Полноценная цифровая среда доверия не может ограничиваться исключительно этим аспектом. Необходимо не просто идентифицировать пользователя и определять его полномочия на совершение конкретных действий в текущем контексте, но и осуществлять комплексную оценку его экономической роли. Это предполагает в том числе анализ его финансовой

самостоятельности, допустимых масштабов участия в сделках, ретроспективы институционального поведения и степени обязательности при исполнении условий контрактов.

Предлагаемый подход к формированию цифровой среды доверия, базирующийся на контекстно-зависимом цифровом профиле экономического субъекта, открывает следующие ключевые возможности:

А. Полноценная реализация принципа нулевого доверия. Переход от статической периметральной защиты к непрерывной проверке каждого действия. В такой системе ни один участник не считается *доверенным лицом* по умолчанию: его полномочия и уровень доступа подтверждаются заново на каждом этапе взаимодействия.

В. Суверенное управление данными. Предоставление экономическим субъектам полного контроля над собственной цифровой идентичностью и конфиденциальной информацией. Субъект сам определяет, кому, в каком объеме и на какой срок открывать *доверенный доступ* к элементам своего цифрового профиля.

С. Формирование достоверного цифрового следа по сделкам. Создание неизменяемой, хронологически точной истории транзакционного взаимодействия. Такой след служит объективной доказательной базой, которая позволяет мгновенно восстановить хронологию событий,

минимизирует преднамеренное искажение информации и существенно упрощает разрешение возможных коммерческих споров.

D. Проактивная борьба с фродом и фишингом.

Замена реакций на инциденты инструментами мониторинга и аналитики. Постоянный анализ контекста и сопоставление текущего поведения контрагента с его историческим профилем позволяют выявлять аномалии, предотвращать мошеннические схемы (фрод) и деструктивную социальную инженерию (фишинг).

E. Контроль юридически значимых действий.

Обеспечение строгой правовой легитимности каждого шага внутри цифровой экосистемы. Автоматически проверяется наличие необходимых квот, лицензий, актуальных полномочий подписантов и соответствие нормативным требованиям непосредственно в момент совершения *доверенной транзакции*.

F. Сквозное динамическое рейтингование и скоринг.

Формирование гибких репутационных и профильных оценок, рассчитываемых в режиме реального времени. В отличие от статических рейтингов, сквозной скоринг на основе динамического мониторинга пользователей мгновенно реагирует на любые изменения в поведении субъекта или рыночной конъюнктуре, предоставляя актуальные *метрики доверия*.

G. Механизмы восстановления цифрового доверия (цифровая реабилитация и поручительство).

Предоставление способов обоснованного улучшения

деловой репутации после сбоев или кризисных ситуаций. Инструменты доказательной цифровой реабилитации и институционального поручительства¹ со стороны других *доверенных участников* цифровой экосистемы позволяют субъектам оперативно возвращаться к полноценной экономической деятельности.

Н. Построение сетей смарт-контрактов. Интеграция контекстно-зависимого *профиля доверия* с архитектурой самоисполняемых цифровых контрактов. Это позволяет создавать гибкие алгоритмы, где условия сделок, платежные события, штрафные санкции или запуск страховых механизмов исполняются автоматически в строгом соответствии с фактическим поведением сторон.

І. Динамический комплаенс и предиктивное управление регуляторными рисками. Интеграция со специализированными цифровыми платформами, которые способны фиксировать нарушения нормативных, а также иных требований (включая ESG-факторы) и прогнозировать вероятность их возникновения на основе изменения внешнего контекста (санкций, налогового законодательства), с возможностью превентивно блокировать рискованные операции.

¹ Под **институциональным поручительством** понимается широкий спектр механизмов разделения рисков с участием институтов развития и финансовых посредников. В зависимости от специфики сделки и профиля субъекта такое поручительство может быть реализовано в форме связанных государственных гарантий, банковских гарантий, синдицированного поручительства, либо программ комплексного страхования ответственности, реализуемых с помощью специальных платформенных решений внутри цифровой экосистемы.

Ж. Применение технологий доказательства с нулевым разглашением. Возможность подтверждения соответствия субъекта жестким экономическим или юридическим критериям без раскрытия самих данных (персональных, конфиденциальных, транзакционных).

З. Интеграция систем алгоритмического разрешения споров. Реализация встроенных механизмов досудебного урегулирования коллизий. На основе неизменяемого цифрового следа сделки и профилей доверия система автоматически исполняет заложенные сценарии разрешения споров и ответов на жалобы, что существенно снижает нагрузку на судебную систему.

И. Обеспечение экосистемной интероперабельности доверия. Создание единых методов, технологий и инструментов для сквозного управления цифровыми профилями доверия между различными ведомственными, банковскими, национальными и коммерческими цифровыми платформами.

К. Капитализация доверия. Превращение накопленного профиля доверия в работающий нематериальный актив. Субъект с высоким *индексом доверия* конвертирует свою репутацию в экономические преференции, например снижение процентных ставок по кредитам, уменьшение гарантийных депозитов на торговых площадках, получение эксклюзивных условий от поставщиков, освобождение от дублирующих проверок со стороны госорганов, безбарьерное вхождение в регулятивные песочницы.

N. Стресс-тестирование устойчивости цепочек создания ценностей. Возможность моделирования поведения контрагентов в форс-мажорных обстоятельствах. На основе анализа данных и цифровых профилей доверия оценивается поведение субъектов по всей ценностной, информационной, финансовой или логистической цепочке в текущих условиях или при их изменении. Позволяет в том числе крупным игрокам заранее диверсифицировать свои риски.

O. Экспертный аудит сложных сделок. Привлечение независимых, отобранных по результатам анализа верификаторов для оценки нестандартных или сверхкрупных сделок в режиме распределенного перекрестного аудита по модели «точно-во-время».

P. Репутационный тайм-аут. Механизм восстановления доверия к бизнесу. Если экономический субъект демонстрирует добросовестность в течение установленного времени, влияние старых негативных маркеров автоматически снижается. Мелкие нарушения или технические сбои пятилетней давности не должны вечно тяготеть над бизнесом.

Q. Период охлаждения. Для рискованных действий экономического субъекта допускаются задержки исполнения внутри цифровой экосистемы или на отдельной цифровой платформе. В отведенное время сторона по сделке имеет право и возможность не осуществлять её исходя из экономических, репутационных или иных соображений.

Экономический субъект принимает решения, основываясь строго на анализе данных, при этом учитывая мотивацию участников, контекст взаимодействия и ожидаемый эффект

безопасность
транспарентность



Цели и задачи:

- Обеспечение гарантированной информационной защиты
- Верификация цифровой личности
- Искоренение платформенного мошенничества
- Обеспечение юридической неопоримости действий
- Повышение доверия к алгоритмам

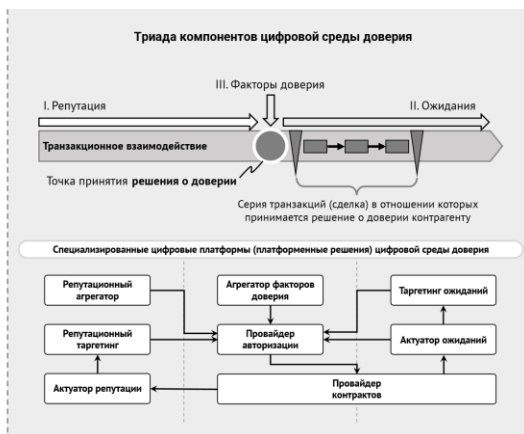


Рисунок 65. Цифровая среда доверия.

С точки зрения регулирования, цифровая среда доверия представляет собой особую законодательную сферу. Крайне сложно её сформировать отдельными нормативно-правовыми актами, какими бы требовательными и понятными они ни были. Государство в данной ситуации не может обойтись без институциональных мер развития целого ряда специализированных цифровых платформ. Увлечение избирательным регламентированием узких вопросов достаточно быстро приводит к разбалансировке экономической системы, вынуждая в дальнейшем переходить к жестким ограничительным мерам. А это, в свою очередь, прямо отражается на состоянии как самой среды доверия, так и экономической системы в целом.

Регулирование цифровой среды доверия с целью её комплексного устойчивого развития в интересах целевого цифрового пространства вынуждено обращаться к более сложным и технологически продвинутым концепциям, механизмам и инструментам государственного управления – например, к таким, как **система алгоритмического регулирования** на основе специализированных государственных и частных цифровых платформ и платформенных решений.

Управленческий фокус:

– **Безопасность** – обеспечение институциональных условий для экономической деятельности в цифровом пространстве, когда действие внешних и внутренних факторов не приводит к негативным результатам и процессам для её участников и для системы в целом.

– **Транспарентность** – возможность получать всю необходимую информацию о контрагентах для совершения сделок внутри цифровой экосистемы ради минимизации экономических, технологических и информационных рисков.

Цели и задачи:

– **Обеспечение гарантированной информационной защиты** – исключение утечек, несанкционированного

доступа и компрометации личной и коммерческой информации.

- **Верификация цифровой личности** – создание надежных систем идентификации, исключающих появление фейковых аккаунтов и кражу цифровой идентичности.

- **Искоренение платформенного мошенничества** – автоматическое выявление и блокировка фрод-транзакций, манипуляций с рейтингами и фишинговых атак внутри цифровой экосистемы.

- **Обеспечение юридической неоспоримости действий** – внедрение механизмов, гарантирующих, что любая торговая или сервисная сделка имеет полную юридическую силу в суде и может быть полноценно определена по предмету, условиям и всем существенным обстоятельствам на основе своего цифрового следа и профилей участников.

- **Повышение доверия к алгоритмам** – специальные методы, технологии и инструменты раскрытия (публикации) алгоритмов, их верификации при исполнении (подтверждения использования конкретного алгоритма) и проведения независимого или государственного аудита.

Риски:

- **Катастрофическая утрата доверия** – массовый отказ пользователей от цифровой платформы или экосистемы после неблагоприятного события

(срабатывания риска), например, в связи с резонансной утечкой данных или кражей денежных средств.

– **Масштабное цифровое мошенничество** – превращение цифровой платформы или экосистемы в токсичную среду с высоким подтвержденным риском мошенничества со стороны участников или даже со стороны владельцев или операторов цифровых платформ.

– **Регуляторные последствия** – применение финансовых и административных санкций к участникам сделок, владельцам и операторам цифровых платформ в связи с несоблюдением правил кибербезопасности, а также из-за прямых или косвенных действий, приведших к нарушению законных прав и интересов других участников (пользователей).

– **Паралич доверия** – замедление или полная остановка работы цифровой экосистемы, вызванная критическим падением доверия к ней вследствие успешных кибератак или экономических манипуляций со стороны злоумышленников.

Технологический и управленческий инструментарий:

– **Фреймворки безопасности** – стандарты, методы, технологии и решения построения защищенных информационных и экономических систем.

– **Криптографические протоколы и ЭП** – технологии шифрования данных при передаче и хранении,

инфраструктура открытых ключей, усиленные электронные подписи.

– **Антифрод-платформы** – специализированные информационные системы, анализирующие поведение пользователей для обнаружения подозрительной активности на сторонней целевой цифровой платформе или внутри экосистемы в целом.

– **Технологии децентрализованного обеспечения доверия** – использование специальных технологических стеков и решений (например, блокчейна или смарт-контрактов) для фиксации неизменяемых записей (данных о транзакциях) и подтверждения прав собственности.

– **Решения класса IAM/PAM¹** – системы управления доступом пользователей и привилегированных администраторов к компонентам цифровой платформы, к выделенным зонам и узлам цифровой экосистемы.

С каких вопросов следует начать разбор данного аспекта цифровой экономики –

...владельцу / оператору цифровой платформы:

Внедрена ли в информационной системе архитектура нулевого доверия? Защищены ли внутренние данные от

¹ IAM (Identity and Access Management) отвечает за идентификацию и аутентификацию стандартных учетных записей, тогда как PAM (Privileged Access Management) обеспечивает управление и аудит суперпользователей (администраторов).

компрометации в случае, если будет взломан периметр одного из внешних партнеров цифровой платформы?

Каков реальный индекс доверия компании (проекта) по цифровым сделкам? Как эффективно алгоритмы цифровой платформы выявляют накрутку рейтингов, фальшивые отзывы, ботов, мошеннические транзакции?

Как пользователи управляют своим цифровым следом на цифровой платформе? Предоставляется ли им прозрачный и понятный инструмент контроля над тем, какими именно персональными данными и с кем они делятся?

...регулятору:

Каковы механизмы жесткой реакции на утечки сквозных профилей? Если цифровая платформа собирает о пользователе различные данные в больших объемах – от геолокации до медицинских тестов и транзакций, – разработаны ли адекватные меры по предотвращению и устранению преступных и мошеннических действий с ними?

Кто верифицирует цифровую идентичность в цифровых экосистемах и цифровом пространстве в целом? Имеет ли право частная цифровая платформа собирать и изолированно контролировать личные (биометрические) данные миллионов пользователей и собирать их подробные цифровые следы или эта функция должна оставаться исключительно монополией государства?

Насколько эффективны государственные методы (регуляторные, технологические, экономические, институциональные) борьбы с платформенным фродом? Способны ли госорганы верифицировать защищенность внутренних антифрод-систем цифровых платформ и экосистем, чтобы защитить граждан от мошенничества, фишинга и фальсификации рейтингов?

Ссылки на Федеральный закон №289-ФЗ от 31.07.2025:

А) Репутационный скоринг на основе алгоритма и оценок: «рейтинг товара, работы, услуги, партнера, пункта выдачи заказов (далее - рейтинг) - результат оценки... рассчитываемый оператором с учетом выставленных пользователями оценок... а также иных критериев, предусмотренных правилами пользования...» (пункт 17 статьи 2).

Б) Защита от компрометации профилей и несанкционированного доступа: «3) в случае обнаружения признаков и (или) факта неправомерного доступа третьих лиц к личному кабинету партнера или владельца пункта выдачи заказа, в том числе при получении соответствующего запроса...» (пункт 3 части 2 статьи 13).

В) Технологическая верификация правосубъектности участников: «При заключении договора с партнером или владельцем пункта выдачи заказов оператор осуществляет проверку сведений о лице... посредством

проверки сведений о таком лице, содержащихся в едином государственном реестре...» (часть 2 статьи 5).

П) *Законодательное обеспечение защиты данных:* «г) обеспечивать защиту сведений, содержащихся на цифровой платформе и обрабатываемых с ее использованием, в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации об информации... и в области персональных данных.» (подпункт «г» пункта 4 части 1 статьи 4).

9. Алгоритмическое регулирование

Регуляторный управленческий аспект цифровой экономики определяет роль ***алгоритмического регулирования в устойчивом развитии цифрового пространства.***

Цифровая трансформация правовой и регулирующей функции государства – как и переход к цифровой среде доверия – это задача чрезвычайно важная, предельно сложная и сопряженная с определенными рисками разбалансировки экономической деятельности. Прежде всего, это обусловлено необходимостью комплексно охватить всё цифровое пространство экономической системы государства или межгосударственного союза эффективным управленческим воздействием. Оно должно стимулировать нужные направления институционального и инфраструктурного развития, одновременно жестко (через обязательные законодательные ограничения) и

мягко (через рекомендательные стандарты, методики и инструменты) устанавливая концептуальные и поведенческие рамки.

Трансформационная концепция перехода к превентивному автоматизированному регулированию цифрового пространства (или отдельных экосистем цифровых платформ)

оркестрация
адаптация



Цели и задачи:

- Программирование права
- Формализация целей
- Автоматизация применения норм права в зависимости с целевыми требованиями
- Обеспечение независимого комплаенса в режиме реального времени
- Автоматизация разрешения споров
- Контроль алгоритмов
- Снижение административной нагрузки



Рисунок 66. Алгоритмическое регулирование.

На первом же этапе регулирования цифровой экономики в традиционном формате нормативно-правовых актов государственные органы сталкиваются со сложностью, высокой предметной связанностью и скоростью происходящих изменений. Уместить в конечный текст закона или иного документа весь спектр возможных факторов, событий, процессов и явлений оказывается крайне трудно. Приходится искусственно задавать рамки, обедняящие многие законодательные инициативы. Уже на начальном периоде регламентирования всего множества цифровых платформ,

технологий, экосистем, сервисов и их возможных взаимосвязей как в технологическом, так и в экономическом плане, обнаруживается сильная фрагментированность законодательного регулирования. Получается, что оно рассредоточилось по множеству отдельных направлений отраслевого права и ассимилировалось в нормах, присущих традиционной экономике. При этом попытка консолидировать нормативно-правовую базу в единый пакет или *цифровой кодекс* неизбежно займет несколько лет, за которые разрабатываемый законопроект устареет еще до вступления в силу. В данной ситуации требуется сделать стратегический выбор: *продолжать выделение дополнительных ресурсов на экстенсивное законотворчество для текущих нужд цифровой экономики* либо ***запустить технологически адекватную модель регулирования*** с возможностью эффективного исключения ряда материальных объектов (как это описывалось в предыдущем аспекте с цифровой средой доверия). Последний подход представляется более продуктивным, если он реализуется, согласуясь с концепцией экосистемной цифровой трансформации отдельных индустрий и видов деятельности.

Концепция

Алгоритмическое регулирование – переход от реактивного экспертного юридического контроля

результатов правовых отношений к *превентивному автоматизированному управлению цифровым пространством* (или отдельными экосистемами цифровых платформ). Эта трансформационная концепция предполагает использование специальных параметров (данных), алгоритмов (программного кода) и комплексных сквозных решений для интеграции (с частичным встраиванием) *надзорных цифровых платформ с регулируемыми экосистемами*. Тем самым обеспечивается автоматическое исполнение регуляторных требований на индустриальном, государственном и международном уровнях. Долгие и дорогие ручные бюрократические проверки замещаются мгновенным алгоритмическим комплаенсом по предустановленным правилам и параметрам с учетом контекста и целевых установок участников правоотношений.

*Концепция построения системы алгоритмического регулирования на основе **семантико-функциональной модели** предусматривает использование трех ключевых компонентов:*

I. **Программируемое право (Programmable Law)** – нормы права, правила, процедуры, ограничения, требования и юридические определения, переведенные в семантически целостную и связанную структуру, которую способен разработать специалист и может обработать информационная система.

II. **Формализуемые цели (Formalizable Objectives)** – задачи, ожидаемый результат, целевые установки и

показатели, переведенные в семантически целостную и связанную структуру, которую способен разработать специалист и может обработать информационная система.

III. **Правовые интерпретаторы (Legal Interpreters)** – алгоритмы, технологии, информационные системы и платформенные решения, способные осуществить автоматизированное исполнение *программируемого права* для выбранных *формализуемых целей* по отношению к предусмотренным объектам правоотношений, юридическим фактам (ситуациям и действиям) и общественным отношениям в целом, определенным для установленных субъектов права.

В цифровом пространстве алгоритмическое регулирование реализуется с помощью интегрированных специализированных цифровых платформ, создаваемых государственными структурами самостоятельно или в партнерстве с бизнесом и гражданскими инициативами. Они составляют согласованную ***сеть регуляторных платформ***, на базе которой строятся требуемые *платформенные решения регулирования*, упакованные в *цифровые государственные сервисы*.

Цифровые платформы, исполняющие задачи и процедуры алгоритмического регулирования, интегрируются, в свою очередь, с *поднадзорными цифровыми платформами*. При этом допускаются различные виды и способы взаимодействия – от

защищенного трансфера данных до *встраивания специальных регулирующих модулей* (формат библиотек¹) или *реализации специального регуляторного архитектурного каркаса* (формат фреймворков²). Таким образом, целевая цифровая платформа (самостоятельно или являясь частью платформенного решения) в установленных точках своего алгоритма обращается к внешним данным, выделенным функциям или функциональным модулям регуляторной сети. Это позволяет ей оперативно запрашивать необходимую информацию для продолжения работы либо передавать текущую задачу на внешнее исполнение для получения регуляторно-корректного результата.

Семантико-функциональная модель алгоритмического регулирования синергетически связывает правовые и экономические механизмы непосредственно в рабочие процессы. Речь идет, например, о таких решениях, как автоматическое списание налогов в момент транзакции по сделке, мгновенное перечисление субсидий при выполнении целевых показателей, проактивное блокирование неправомерных действий пользователей, а

¹ **Формат библиотеки (Library / SDK)** – поднадзорная цифровая платформа самостоятельно вызывает доступную функцию регулирования. Код целевой информационной системы контролирует процесс, а библиотека выполняет вспомогательную (обеспечивающую) роль.

² **Формат фреймворка (Framework / IoC)** – интеграция на уровне архитектурного каркаса, при которой поднадзорная цифровая платформа разворачивается внутри регуляторной программной среды. Фреймворк самостоятельно управляет глобальной логикой и процессами системы, а код целевой информационной системы подчиняется его правилам и алгоритмам.

также онлайн-верификация статуса контрагента путем быстрого запроса данных из сети регуляторных платформ.



Рисунок 67. Принципиальная схема системы алгоритмического регулирования.

Однако для полноценной реализации всего потенциала подобной модели регулирования необходимо развитие широкого спектра технологических функций и инструментов на основе проработанной научно-методической базы. Поэтому стратегически верным на уровне государства является обозначение в качестве приоритетного направления и стимулирование развития специализированных цифровых платформ и отдельных цифровых технологий алгоритмического регулирования. При этом на базе предложенной семанτικο-функциональной модели сеть регуляторных платформ

дифференцируется на конкретные инфраструктурные уровни и предметные направления специализации.

Предметная специализация

В части предметной специализации экосистемная архитектура алгоритмического регулирования строится по блокам на пересечении трёх базовых компонентов семантико-функциональной модели и ключевых отраслей права.



Рисунок 68. Семантико-функциональная модель и предметная специализация.

Первый блок включает цифровые платформы, обеспечивающие проектирование (разработку) правовых норм в структурах и форматах, которые могут быть обработаны целевой информационной системой. Для финансового и налогового права здесь реализуется,

например, программирование кодифицированных фискальных правил; в сфере гражданского и корпоративного права — формализация диспозитивных стандартов совершения сделок; а в административном праве — алгоритмизация регламентов государственного контроля.

Второй блок представляют цифровые платформы, сфокусированные на проектировании (разработке) концептуального и стратегического целеполагания, а также операционной модели задач и параметров исполнения. В рамках специализации этого блока выделяются и фиксируются юридически значимые цели, измеримые показатели, факторы и условия регулирования, в том числе прямые и контекстно-зависимые. Например, применительно к финансовому праву данный блок способен предложить решения по моделированию маркеров целевого использования бюджетных средств; в плоскости гражданского оборота — критериев добросовестности контрагентов; а в области публичного (административного) права — параметров риск-ориентированного подхода и индикаторов правонарушений.

Третий блок формируют цифровые платформы, обеспечивающие непосредственное алгоритмическое исполнение установленных норм и процедур правоприменения для достижения заданных целевых параметров в режиме реального времени. Специализация этого блока связана с автоматизированным выполнением

регуляторных сценариев в процессах функционирования целевых информационных систем. Например, в отношении финансового и налогового права обеспечивается автоматическое транзакционное списание обязательных платежей; в гражданском (частном) обороте – бесшовное исполнение смарт-контрактов и онлайн-верификация статусов участников; а в сфере публичного (административного) права – проактивное блокирование неправомерных действий пользователей на поднадзорных цифровых платформах.

Технологическая специализация

В части технологической специализации цифровых платформ архитектура алгоритмического регулирования может быть разделена на несколько направлений.

RegTech (Regulatory Technology) – технологические решения и инструменты, направленные на автоматизацию процессов соблюдения нормативных требований и управления регуляторными рисками на стороне коммерческих организаций. В рамках общей архитектуры алгоритмического регулирования RegTech обеспечивают бесшовное встраивание регуляторных сценариев в корпоративные информационные системы, позволяя бизнесу в автоматическом режиме осуществлять комплаенс-процедуры, верифицировать транзакции и исполнять предписания программируемого права.

SupTech (Supervisory Technology) – технологические решения и инструменты, направленные на автоматизацию и повышение эффективности процессов контроля, надзора и анализа на стороне органов государственной власти и регуляторов. SupTech обеспечивают автоматизированный сбор данных в режиме реального времени, проактивное выявление рисков и правонарушений, а также алгоритмическое администрирование поднадзорных сред.

LawTech (Law Technology) – технологические решения и инструменты, направленные на автоматизацию процессов создания, дистрибуции и непосредственного исполнения правовых норм посредством их перевода в формат, который может исполнить целевая информационная система. В отличие от автоматизации традиционной юридической рутины, решения LawTech сфокусированы на проектировании цифрового законодательства. Данное технологическое направление обеспечивает создание алгоритмических моделей нормативных актов, которые могут быть напрямую интегрированы в информационные системы для последующего автоматического контроля и правоприменения.

LegalTech (Legal Technology) – технологические решения и инструменты, направленные на автоматизацию профессиональной юридической деятельности, оптимизацию правовых процессов и повышение

доступности правовой помощи¹. Они эволюционируют от простых сервисных инструментов (таких как автоматизированные конструкторы документов, интеллектуальные системы анализа судебной практики и смарт-редакторы) к интегрированным средам разработки правовых решений (LIDE – Legal Integrated Development Environment), являющихся прямым аналогом IDE в программировании. В рамках таких сред юрист выступает в роли архитектора-разработчика, формируя семантически целостные модели правовых норм, формализуя диспозитивные стандарты и подготавливая их для последующей компиляции в программируемое право на уровне LawTech.

GovTech (Government Technology) – технологические решения и инструменты, направленные на цифровую трансформацию государственного управления и оптимизацию предоставления публичных сервисов. GovTech формируют базовый доверенный технологический ландшафт и обеспечивают функционирование ядра сети регуляторных платформ. Это направление отвечает за интеграцию ведомственных информационных систем, создание сквозных децентрализованных цифровых профилей участников правоотношений и развертывание государственных сервисов, внутри которых бесшовно исполняется

¹ В отличие от LawTech, преобразующего саму структуру права в программируемое, решения LegalTech выступают инструментальным интерфейсом для человека-специалиста.

программируемое право, отслеживаются формализуемые цели и реализуются сценарии контроля.

TaxTech (Tax Technology) – технологические решения и инструменты, направленные на автоматизацию процессов исчисления, удержания и администрирования налоговых и фискальных обязательств. Они обеспечивают прямой перевод кодифицированных фискальных правил в исполняемые алгоритмы. Это направление отвечает за интеграцию налоговых сценариев непосредственно в контур совершения сделок, позволяя осуществлять автоматическое транзакционное списание налогов в момент фиксации хозяйственных операций, минимизировать административную нагрузку на бизнес и обеспечивать бесшовный контроль за формированием доходной части бюджета.

CivicTech (Civic Technology) – технологические решения и инструменты, направленные на вовлечение граждан и институтов гражданского общества в процессы государственного управления, локального самоуправления и совместного принятия регуляторных решений. В архитектуре алгоритмического регулирования решения CivicTech выполняют роль открытых интерфейсов взаимодействия и контуров обратной связи. Это технологическое направление обеспечивает функционирование цифровых платформ коллективного проектирования правовых инициатив, инструментов прозрачного голосования, а также систем краудсорсингового мониторинга. Интеграция CivicTech-

решений в общую сеть позволяет верифицировать общественные запросы и проактивно оценивать влияние алгоритмических регуляторных моделей на конечных бенефициаров – граждан и сообщества.

CompliTech (Compliance Technology) – технологические решения и инструменты, направленные на автоматизацию процессов внутреннего контроля и обеспечение непрерывного соответствия деятельности организаций нормативно-правовым, этическим и отраслевым стандартам¹. CompliTech обеспечивают автоматическую кросс-проверку внутренних регламентов компании на соответствие актуальным профилям программируемого права, позволяя предотвращать нарушения и выявлять регуляторные риски до этапа совершения внешних транзакций.

ObjTech (Objectives Technology) – технологические решения и инструменты, направленные на автоматизацию процессов стратегического целеполагания, моделирования операционных задач и программирования параметров исполнения². ObjTech обеспечивают создание динамических моделей стратегического и риск-ориентированного подходов. Они

¹ В то время как RegTech сфокусированы на внешнем интерфейсе взаимодействия бизнеса с регулятором, решения CompliTech разворачиваются во внутреннем контуре управления рисками.

² LawTech отвечает за кодирование самих правовых норм, а ObjTech обеспечивает формализацию юридически и экономически значимых целей, измеримых индикаторов эффективности и граничных условий регулирования.

переводят абстрактные декларативные приоритеты государства, бизнеса и гражданских инициатив (например, критерии добросовестности контрагентов или маркеры целевого использования бюджетов) в строго верифицируемые алгоритмические параметры, выступающие целевыми ориентирами для всей регуляторной сети.

BoxTech (Boxing Technology) – технологические решения и инструменты, направленные на создание доверенных программных оболочек («контейнеров»), обеспечивающих регуляторное обособление, информационную безопасность и управляемый контроль элементов цифровой экосистемы без необходимости декомпозиции и правовой оценки их внутреннего устройства. С технологической точки зрения BoxTech реализует концепцию изолированных сред, позволяя инкапсулировать функции, алгоритмы или массивы данных в защищенный контур для их безопасного взаимодействия с внешней регуляторной сетью. В правовой плоскости решения BoxTech выступают цифровым механизмом титульного и функционального обособления ресурсов (аналогом институтов собственности и охраняемой тайны), а также служат технологическим базисом для развертывания экспериментальных правовых режимов (регуляторных и регулятивных песочниц). Это позволяет проводить пилотирование инноваций и осуществлять детальный надзор за критическими технологиями в режиме «черного

ящика», гарантируя безопасность периметра и защиту прав участников.

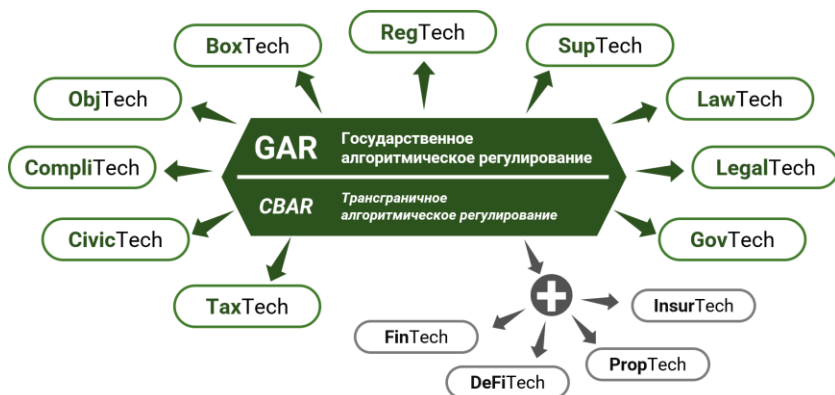


Рисунок 69. Технологическая специализация.

Реализацию прикладных задач алгоритмического регулирования также обеспечивают решения из смежных технологических направлений:

– **FinTech (Financial Technology)** – интеграция регуляторных сценариев в платежную инфраструктуру для проведения расчетов в режиме реального времени.

– **DeFiTech (Decentralized Financial Technology)** – инструментарий распределенных реестров для автоматического исполнения обязательств в доверенной среде без посредников.

– **InsurTech (Insurance Technology)** – автоматизация процессов оценки рисков, страхования сделок и урегулирования убытков при наступлении триггеров.

– **PropTech (Property Technology)** – алгоритмизация оборота цифровых прав на имущество и прозрачное администрирование пространственных данных.

Инфраструктурная модель

Описанное многообразие технологических направлений формирует комплексный инструментальный ландшафт алгоритмического регулирования. Однако для практического развертывания *семанτικο-функциональной модели* с заданной технологической специализацией требуется продуманная декомпозиция ее составляющих в рамках многослойной инфраструктуры цифровой экономики¹.

Модельный вариант многослойной инфраструктуры алгоритмического регулирования цифровой экономики:

1. Технологическая база (под-инфраструктурный слой)

Архитектурная сущность: вычислительные мощности, системное программное обеспечение общего назначения и защищенные каналы связи, не специфицированные под конкретные регуляторные задачи.

¹ См. ценностный ресурсный аспект цифровой экономики (второй из девяти), представляющий многослойную инфраструктуру цифровой экономики.

Функциональность: данный слой выступает аппаратным и сетевым фундаментом для развертывания согласованной сети регуляторных цифровых платформ и платформенных решений. Он обеспечивает физическую среду для функционирования правовых интерпретаторов, требующих высокоскоростной обработки потоковых данных в режиме реального времени. На этом уровне реализуются сквозные протоколы криптографической защиты и распределенные реестры, гарантирующие адекватный трансфер данных между государством и бизнесом. Стимулирование этого слоя на государственном уровне формирует научно-методическую и аппаратную базу для замещения ручных проверок мгновенным алгоритмическим комплаенсом.

2. Технологический слой

Архитектурная сущность: регуляторные фреймворки, библиотеки (модули), программный код и интерфейсы интеграции (API).

Реализация: на данном слое вся триада компонентов разворачивается исключительно в своем программно-техническом и архитектурном воплощении:

- I. **Программируемое право** здесь существует как непосредственный исполняемый код, заданные алгоритмы и специализированные библиотеки, вшитые в структуру целевых платформ.

- II. **Формализуемые цели** представлены техническими параметрами, специальными процедурами и условиями, логическими переменными, ограничениями в коде и триггерами (точками алгоритмического вызова), определяющими условия срабатывания регуляторных правил.
- III. **Правовые интерпретаторы** выступают как конкретный программный инструментарий (смарт-контракты, парсеры, интеграционные шлюзы), который физически связывает законы и целевые установки в цифре с техническими устройствами и информационными объектами в установленных точках алгоритма.

3. Управленческий слой

Архитектурная сущность: государственно-частные платформенные решения, автоматизация бизнес-процессов и операционный комплаенс.

Реализация: на данном слое триада компонентов преломляется через операционно-хозяйственные и организационные процессы взаимодействия субъектов:

- I. **Программируемое право** трансформируется в алгоритмизированные регламенты государственного контроля, кодифицированные фискальные правила и диспозитивные стандарты совершения коммерческих сделок.

- II. **Формализуемые цели** приобретают характер концептуального стратегического целеполагания. Они фиксируются как юридически и экономически значимые бизнес-цели и измеримые ключевые показатели (например, маркеры целевого использования бюджетных средств или параметры риск-ориентированного подхода и индикаторы правонарушений).
- III. **Правовые интерпретаторы** на этом уровне действуют как организационно-управленческие платформенные решения, которые автоматически соотносят действия экономических субъектов с критериями добросовестности и верифицируют транзакции на индустриальном, государственном и международном уровнях.

4. Потребительский слой

Архитектурная сущность: Фронтенд государственных и платформенных сервисов, пользовательские интерфейсы и бесшовный опыт (UX).

Реализация: здесь триада компонентов проецируется на пользовательский опыт, контекст правоотношений и интерфейсы взаимодействия:

- I. **Программируемое право** скрыто за фасадом пользовательских интерфейсов и работает по принципу встроенного комплаенса, гарантируя, что

любые доступные платформенные решения по умолчанию соответствуют легитимным рамкам.

II. Формализуемые цели адаптируются к контекстно-зависимым потребностям и целевым установкам участников. Они выражаются в проактивном обеспечении безопасности транзакций, защите прав потребителей и минимизации их регуляторных рисков, при одновременной максимизации требуемого результата.

III. Правовые интерпретаторы осуществляют прямое автоматизированное правоприменение в режиме реального времени. Потребитель видит их работу через бесшовный экономический эффект, например посредством автоматического транзакционного списания обязательных платежей, мгновенного получения субсидий, онлайн-верификации статусов контрагентов или проактивного блокирования неправомерных действий до момента причинения ущерба.

5. Клиентская среда (над-инфраструктурный слой)

Архитектурная сущность: Уровень конечных пользователей, их социальных и экономических связей, совместного потребления (*sharing economy*) и кастомизации ценностей.

Функциональность: высший уровень системы, где синергия всех предыдущих слоев алгоритмического

регулирования формирует базовое над-инфраструктурное благо – сбалансированное и рационально регулируемое цифровое пространство с развитой средой доверия. Поскольку правовые и экономические ограничения зашиты в сам код цифровых платформ, участники правоотношений могут безопасно кастомизировать свои связи и масштабировать совместное потребление. Более того, этот слой создается в партнерстве государства, бизнеса и гражданских инициатив: обратная связь от клиентской среды позволяет динамически корректировать формализуемые цели и развивать программируемое право, превращая цифровую экономику в саморегулирующийся и безопасный организм.

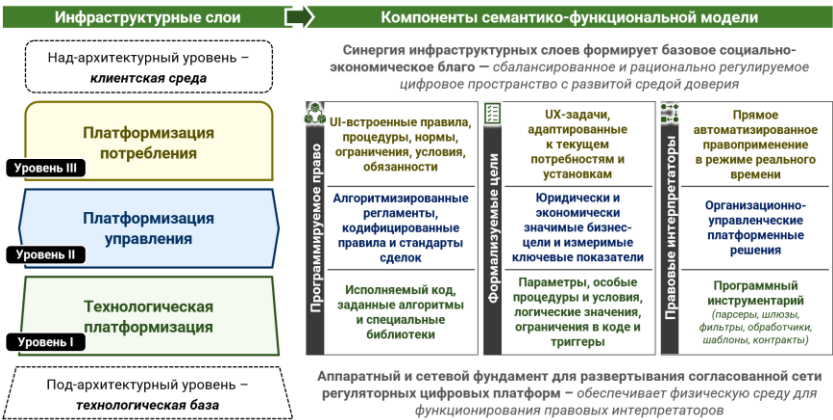


Рисунок 70. Инфраструктурная модель.

Проведенное моделирование, направленное на сопряжение многослойной инфраструктуры цифровой экономики с семантико-функциональной моделью алгоритмического регулирования, позволяет сформулировать следующие ключевые выводы:

А) Преодоление междисциплинарной изоляции.

Исследование показывает, что триада «программируемое право — формализуемые цели — правовые интерпретаторы» не может быть изолированно закреплена за отдельными уровнями. Она сквозным образом пронизывает всю вертикаль инфраструктуры, преломляясь через техническую логику (технологический слой), бизнес-процессы (управленческий слой) и пользовательский контекст (потребительский слой). Правовой контроль перерастает рамки внешней, надзирающей, патерналистской силы и становится имманентным свойством цифрового пространства.

Б) Матричный характер специализации.

Рассмотрение конкретных предметных блоков (финансового, гражданского и публичного права) через призму слоев показало, что регуляторные цифровые платформы будущего — это не разрозненные государственные сайты и сервисы, а согласованная, дифференцированная сеть. Такая экосистемная архитектура способна гибко распределять задачи между техническими вызовами API на нижних уровнях и

макроэкономическими целевыми установками государства на верхних.

В) Архитектурная синергия государства и платформ.

Предложенная модель демонстрирует механику государственно-частного партнерства нового типа. Вместо административного давления государство предлагает коммерческим экосистемам готовый инфраструктурный каркас (фреймворки и библиотеки), который они встраивают в свои алгоритмы. Это превращает комплаенс из издержек для бизнеса в драйвер скорости транзакций (автоматические налоги, мгновенные субсидии, верификация партнеров и т. д.).

Г) Формирование среды цифрового доверия.

Высший над-инфраструктурный уровень (клиентская среда) доказывает, что абстрактная норма права, проходя путь от кодификации в коде до оцифровки KPI, на вершине структуры трансформируется в конкретное общественное благо. Конечной целью алгоритмического регулирования становится не тотальный надзор, а создание безопасного, саморегулирующегося пространства абсолютного доверия между гражданами, бизнесом и государством, где правила буквально вшиты в самую суть цифровых экономики.

Возможности

В целом формируется архитектурная матрица, которая помогает понять место и роль отдельных практических решений алгоритмического регулирования:

Семантико-функциональная модель				
Право		Цели		Интерпретаторы
Предметная специализация				
Блок 1		Блок 2		Блок 3
Технологическая специализация				
Многослойная инфраструктура				
Слой 1	Слой 2	Слой 3	Слой 4	Слой 5

Рассмотрим конкретные прикладные механизмы, сценарии и подходы, раскрывающие потенциал концепции алгоритмического регулирования.

А. Нативный непрерывный комплаенс. Переход от периодических или инцидентных проверок к непрерывному мониторингу исполняемых процедур и автоматическому предупреждению возможных

нарушений на основе глубоко интегрированных специализированных технологий и инструментов. Регуляторный контроль из внешней, обременяющей процедуры становится неотъемлемым внутренним свойством самого цифрового пространства (*compliance by design*). Государство имеет возможность автоматически предупреждать потенциальные нарушения, а бизнес избавляется от издержек на ручные проверки, минимизирует человеческий фактор и мгновенно верифицирует корректность операций.

В. Динамическое правоприменение. Изменение правил и параметров исполнения целевых процессов в режиме реального времени в зависимости от формализуемых целей субъекта правоотношений, особенностей сделки или сферы регулирования, а также с учетом текущего контекста (внешних событий и факторов). Это позволяет правовым интерпретаторам адаптировать сценарии государственного и отраслевого управления, в том числе безопасно разворачивая по необходимости гибкие экспериментальные правовые режимы под меняющиеся факторы среды.

С. Автоматическое исполнение обязательств. Прямая автоматическая фиксация юридических фактов и событий без участия субъектов и регуляторов, запускающая (или прерывающая) исполнение процессов. Это обеспечивает бесшовное функционирование множества сквозных прикладных решений, таких как смарт-контракты, автоматическое транзакционное

списание налогов, проактивное блокирование нарушений до момента причинения ущерба, а также мгновенное перечисление субсидий при выполнении формализованных показателей, интегрируя правовые и экономические механизмы непосредственно в рабочие процессы.

D. Регулирование как сервис (Regulation-as-a-Service). Государство поставляет цифровому бизнесу, который намерен стать резидентом соответствующего цифрового пространства, готовые наборы параметров (данные), технологические и платформенные решения, цифровые продукты и сервисы для легальной работы. Бизнес встраивает соответствующий инструментарий алгоритмического регулирования в собственные цифровые бизнес-модели по установленным правилам.

E. Экономика мгновенных расчетов. Ускорение оборота капитала за счет ликвидации временных лагов между сделкой, её регуляторным одобрением и расчетными операциями. Государственные субсидии, льготы или налоговые вычеты предоставляются проактивно в момент автоматического подтверждения условий *программируемого права* и *формализуемых целей*. Это полностью исключает необходимость подачи заявлений в государственные органы и длительного ожидания проверок, превращая финансово-расчетные процедуры в бесшовную часть хозяйственного оборота.

F. Регулируемый оборот юридически значимой документированной информации. Автоматическое

обеспечение и контроль достоверности, целостности, правовой силы и аутентичности данных о состоянии объектов и юридических фактах. В том числе в привязке к формированию сквозных децентрализованных профилей участников правоотношений в сети регуляторных платформ. Это позволяет мгновенно проводить онлайн-верификацию статусов и контрагентов, сделок и контекстных условий. Тем самым создается цифровая среда доверия, где информация защищена от искажений и признается легитимной всеми сторонами экономических отношений.

Г. Специальный системный аудит. Формирование масштабной верифицированной базы данных об экономическом взаимодействии субъектов для проведения комплексных проверок уполномоченными государственными органами или независимыми аудиторами. Непрерывный автоматизированный сбор информации в режиме реального времени открывает возможности для ретроспективного анализа и перспективного моделирования сложных многоаспектных экономических явлений. Регуляторы могут осуществлять проактивный риск-ориентированный надзор и рефлексивно оценивать влияние алгоритмических регуляторных моделей на развитие отраслей и секторов экономики.

Н. Целостная цифровая юрисдикция. Комплексное алгоритмическое регулирование цифрового пространства в установленных границах, полностью обеспечивающее

нормативно-правовое развитие экономических процессов. Реализация этой возможности опирается на дифференцированную сеть регуляторных и регулируемых платформ четырех типов:

- *частные регулируемые платформы* со встроенным функционалом экосистемной интеграции (для текущего контроля, мониторинга и экспериментов);

- *отраслевые платформы с участием государства* (для аналитики, балансировки интересов и моделирования последствий);

- *государственные платформы ведомственного регулирования* (для управляющего воздействия в границах целевой отрасли или рынка);

- *государственные платформы метарегулирования* (для форсайта, долгосрочного планирования, глобализации и развития правовых основ).

I. Регулятивные песочницы¹. Предоставление доступа заинтересованным органам власти к качественному сопровождению проектов цифровой трансформации в конкретном сегменте отрасли экономики или в конкретном секторе социальной сферы. Песочница в данном случае выступает как открытая и

¹ Следует различать регулятивные и регуляторные песочницы. Регулятивная песочница – это подвид цифровой песочницы, которая создается для ускоренной реализации трансформационных проектов на уровне цифровой экосистемы. В то время как регуляторная песочница является одним из традиционных вариантов создания особого правового режима и не считается цифровой песочницей в полной мере, поскольку не предусматривает или явно не подразумевает создание программно-аппаратной среды для тестирования и изучения свойства создаваемых или дорабатываемых платформенных решений и цифровых технологий.

безопасная площадка наблюдения за начинающими свою деятельность участниками. Трансформационные проекты в открытую иницируются, запускаются, развиваются и экспериментируют. А регуляторы смотрят и анализируют возможные эффекты и риски. Дополнительной ценностью таких площадок становится межведомственная синергия — синхронизация и согласование позиций различных министерств и ведомств для совместного принятия долгосрочных регуляторных решений, в том числе в отношении экспериментального проекта (класса проектов).

Ј. Множественные сценарии правовой работы с данными. Обеспечение гибкого и безопасного трансфера информации между субъектами с соблюдением прав и интересов всех участников экономических отношений. Алгоритмическое регулирование позволяет автоматически дифференцировать потоки данных в соответствии с различными правовыми режимами их получения и обработки. Это обеспечивает одновременное и бесконфликтное функционирование механизмов открытых, совместно используемых, делегированных и закрытых данных в рамках выделенных цифровых экосистем или цифрового пространства.

К. Антимонопольное регулирование. Интеграция в поднадзорные цифровые платформы специальных алгоритмических средств контроля за соблюдением правил свободной конкуренции, защитой прав и интересов участников рынка и исполнением обязательных

требований антимонопольного законодательства. Реализация сквозных сценариев верификации транзакций непосредственно в контуре их совершения (до, во время и после исполнения) позволяет автоматически выявлять и блокировать необоснованные ограничения в отношении поставщиков или потребителей. Это должно исключить скрытые монопольные практики и дискриминационные алгоритмы внутри корпоративных и отраслевых экосистем цифровых платформ.

Л. Транзакционное налогообложение и налоговая балансировка. Автоматическое исчисление и удержание¹ фискальных обязательств непосредственно в момент совершения сделок через встроенные защищенные фискальные модули цифровых платформ. Перевод правил в исполняемый код позволяет государству динамически управлять ставками, льготами и сроками платежей в масштабах всей цифровой юрисдикции. Налоговая система трансформируется из инструмента постфактум-контроля в превентивный механизм макроэкономической балансировки, гибко стимулирующий развитие приоритетных сегментов рынка, отраслей и видов хозяйственной деятельности.

М. Динамическая тарификация и тарифная балансировка. Перевод государственного ценового и тарифного регулирования в автоматизированный алгоритмический формат. Встраивание тарифных правил в

¹ Допустимы также иные сложные схемы определения и уплаты налогов.

контур цифровых платформ обеспечивает сквозной контроль корректности расчетов и транзакций, а также позволяет государству гибко дифференцировать плату, мгновенно изменять тарифы и проактивно предоставлять льготы в режиме реального времени. Такой подход открывает возможности для обоснованного снижения тарифной нагрузки и позволяет эффективно переводить естественные и государственные монополии в режим прозрачной, контролируемой конкуренции.

N. Каскадное регулирование. Архитектура сквозного управления, при которой общие регуляторные принципы государства или межгосударственного союза динамически детализируются на нисходящих уровнях — вплоть до муниципальных образований и общественных инициатив. В рамках этой логики наднациональные и государственные платформы задают рамочное *программируемое право* и допустимые диапазоны для *формализуемых целей*. Субъекты нижних уровней управления кастомизируют или расширяют алгоритмы, уточняют параметры и устанавливают их конкретные значения с учетом регионального контекста, обеспечивая бесшовную иерархию и непротиворечивость нормативного пространства.

O. Эталонные мастер-данные и экосистемные конвертеры. Развертывание алгоритмического регулирования на уровне цифрового пространства формирует общую цифровую среду доверия, позволяя выделить и верифицировать специализированные

цифровые платформы мастер-данных (центры нормативно-справочной информации). Такие платформы дополнительно берут на себя роль интеллектуальных посредников и экосистемных конвертеров между разнородными информационными системами в цифровой юрисдикции. За счет сопоставления, гармонизации, семантической обработки и эталонного сравнения данных в режиме реального времени они обеспечивают эффективный обмен документированной информацией без потери ее качества. Это сохраняет необходимое децентрализованное разнообразие частных и корпоративных цифровых платформ и платформенных решений, гарантируя содержательное, согласованное и безопасное информационное взаимодействие.

Р. Трансграничная конвертация регулирования. Для обеспечения глобальной платформенной интеграции в рамках сети регуляторных платформ предусматривается архитектурная возможность динамического преобразования программируемого права и формализуемых целей при переходе сделок и субъектов права между различными цифровыми юрисдикциями. Механизм трансграничной конвертации регулирования выступает ключевым элементом государственного алгоритмического управления внешнеэкономической деятельностью. Он разворачивается на основе межгосударственных соглашений и консорциумов, позволяя автоматически сопоставлять и адаптировать регуляторные правила разных стран в режиме реального

времени. Это минимизирует правовые барьеры, исключает двойной комплаенс-контроль и создает бесшовную, безопасную среду для масштабирования трансграничного цифрового бизнеса.

Q. Мультиформатное представление права. На потребительском уровне многослойной инфраструктуры алгоритмического регулирования обеспечивается возможность адаптивного раскрытия программируемого права и связанных с ним формализуемых целей в форматах, оптимальных для восприятия конкретным пользователем. Персонализированные инструменты позволяют переводить сложные оцифрованные нормативные акты, ограничения, алгоритмические схемы, стратегические цели и проектные задачи в человеко-понятный вид. При этом может использоваться целый набор технологических решений: от интеллектуальных чат-ботов и умных ассистентов до иммерсивных технологий дополненной (AR) и виртуальной (VR) реальности. Это минимизирует порог входа, исключает двусмысленность трактовок и гарантирует комфортное, интуитивное изучение сложных правовых норм, стандартов, методических рекомендаций, комплексных стратегий развития.

R. Регулируемые распределенные цифровые архивы. В контуре цифровой платформы выделяется обособленный сегмент, отвечающий за сохранение и использование данных, программного кода и решений, подлежащих архивированию, в привязке к событиям или

периодам времени. В дальнейшем этот локализованный цифровой архив интегрируется под управлением специализированных цифровых платформ и платформенных решений с аналогичными архивами в экосистеме. Он становится частью общего архивного фонда взаимодействующих информационных систем, связанных общими правилами и задачами.

5. Централизованное управление рисками и ликвидацией последствий неблагоприятных событий. Данный механизм опирается на развитие специализированной подсети регуляторных платформ, предназначенных для непрерывного мониторинга рисков и оперативного устранения последствий критических инцидентов — от локальных технологических и экономических сбоев до техногенных и природных катастроф. В рамках алгоритмического регулирования обеспечивается автоматизация полного жизненного цикла риск-менеджмента. В превентивном режиме осуществляется проактивный анализ уязвимостей и ошибок, а при наступлении негативных событий — координируется и контролируется ликвидация неблагоприятных последствий, включая стимулирующие меры (компенсирующие, инвестиционные, регуляторные, социальные и технологические) для скорейшего восстановления нормальной хозяйственной деятельности экономических субъектов.

Т. Экспертный краудсорсинг. Механизмы алгоритмического регулирования позволяют государству,

бизнесу и социальным институтам привлекать распределенные пулы независимых экспертов и профильных консультантов для решения сложных регуляторных и стратегических задач. В рамках открытого взаимодействия может быть организована междисциплинарная совместная проработка правовых норм и концептуального целеполагания. Такой краудсорсинговый подход на этапе проектирования программируемого права помогает проактивно выявлять скрытые риски, устранять правовые коллизии и неоднозначные трактовки. В результате существенно повышается качество принимаемых решений, а государственные органы и отраслевые ассоциации получают верифицированную экспертизу.

У. Геймификация и социализация регуляторных процессов. Интеграция игровых механик и социальных инструментов в сеть регуляторных платформ и в поднадзорные цифровые платформы направлена на повышение правовой культуры и стимулирование добросовестного поведения участников рынка. Абстрактные для восприятия нормативные требования и целевые ориентиры преобразуются в интерактивные сценарии и открытые системы скоринга (рейтингов, статусов, знаков отличия). Это позволяет превратить изучение и соблюдение программируемого права, а также понимание и достижение формализуемых целей из обременительной обязанности в социально одобряемую и вовлекающую практику. Совместное участие граждан,

бизнеса и государства в подобных регуляторных процессах повышает уровень доверия к институтам и способствует развитию самоорганизующихся сообществ.

V. Регуляторный цифровой двойник и стресс-тестирование. Создание подсети регуляторных платформ, способных строить динамические симуляционные модели по принципу цифровых двойников отраслей экономики. Этот механизм позволяет проводить превентивное моделирование и стресс-тестирование планируемых изменений в программируемом праве или в национальных стратегиях развития до их фактического воплощения в целевых цифровых экосистемах. На основе исторических данных и симуляции поведения множества цифровых профилей субъектов, в том числе прогнозируются неочевидные макроэкономические последствия, выявляются скрытые регуляторные тупики и оцениваются риски разбалансировки рынков.

W. Автоматическое разрешение алгоритмических коллизий. Развертывание специализированных правовых интерпретаторов, способных в автоматическом режиме выявлять и разрешать технологические и логические противоречия между различными регуляторными модулями и решениями. При каскадном регулировании или трансграничной конвертации возможно наложение правил и целевых установок друг на друга. Поэтому нужен инструментарий для оперативного платформенного аудита конфликтующих алгоритмов и нахождения юридически корректного компромисса по

предустановленным метаправилам, исключая остановку бизнес-процессов и транзакций или минимизируя время такой остановки (в случае исключительной ситуации, когда проблему необходимо передать на разбор группе экспертов).

Х. Регуляторный иммунитет и динамическое квотирование. Механизм автоматического предоставления временных регуляторных послаблений, преференций или квот экономическим субъектам на основе анализа их операционного контекста. В том числе если фиксируются форс-мажорные обстоятельства или выполняется социальная/инфраструктурная задача особой важности. Правовые интерпретаторы могут проактивно на заданные периоды менять параметры целей и комплаенса для конкретного экономического субъекта, сохраняя устойчивость цифрового бизнеса с минимальным вмешательством уполномоченных лиц.

У. Регулирование автономных интеллектуальных агентов и систем. Адаптация сети регуляторных платформ к сквозному контролю и правовой верификации действий автономных ИИ-агентов или иных систем (цифровых платформ), выступающих самостоятельными участниками сделок в цифровых экосистемах (автономные виртуальные экономические субъекты). В условиях, когда операции инициируются и исполняются алгоритмами без прямого участия человека, алгоритмическое регулирование должно обеспечить соответствующие защитные механизмы. Это позволяет проактивно

блокировать неправомерные действия автономных сущностей и юридически корректно распределять ответственность за их действия в рамках цифровой юрисдикции.

Z. Децентрализованное разделяемое управление.

Переход от строгого иерархического контроля к динамическим механизмам совместного управления целями, принципами, параметрами и правилами развития цифровой экономики. Участники правоотношений (государственные органы и учреждения, лидеры цифровой трансформации, бизнес-сообщества, эксперты, граждане) могут не просто предлагать инициативы, но и напрямую влиять на состав программируемого права, а также на веса и значения формализуемых целей и задач, в том числе через механизмы прямого или делегируемого электронного голосования. Например, некоторые из изменений в диспозитивных стандартах или региональных квотах могут вступать в силу автоматически при достижении математически верифицированного консенсуса сети.

Представленный перечень возможностей алгоритмического регулирования от А до Z не является исчерпывающим: по мере цифрового развития он будет неизбежно расширяться, адаптируясь к новым технологическим и экономическим укладам. Тем не менее все предложенные механизмы носят строго системный характер. Их практическое развертывание требует

принципиально нового, междисциплинарного подхода, синергии государственно-частного партнерства и глубокой научно-методической проработки. Внедрение этих возможностей позволяет трансформировать регуляторную функцию государства из обременяющего внешнего контроля в имманентное свойство самой цифровой экономики.

Описание аспекта

Управленческий фокус:

– **Оркестрация** – формирование рамочных и сквозных принципов, подходов, методик, стандартов, технологий и инструментов для цифровых экосистем, способных обеспечить вовлечение государства, бизнеса и граждан в совместное цифровое управление в режиме реального времени.

– **Адаптация** – переход к гибкому и специализированному по задачам и уровням государственному и корпоративному управлению. Оно динамично подстраивается под изменения внешней среды, обеспечивая защиту прав и интересов граждан.

Цели и задачи:

– **Перевод нормативных требований в программируемое право** – создание инструментов перевода законов и регламентов в семантически

целостную и связанную структуру, которую способен разработать специалист и может обработать информационная система.

– **Перевод стратегических целевых ориентиров и проектных задач в формализуемые цели** – создание инструментов перевода стратегий, комплексных программ и проектов, масштабных задач и установок в семантически целостную и связанную структуру, которую способен разработать специалист и может обработать информационная система.

– **Автоматизация применения норм права в созависимости с целевыми требованиями** – создание инструментов, способных осуществить автоматизированное исполнение программируемого права для выбранных формализуемых целей.

– **Обеспечение независимого комплаенса в режиме реального времени** – исключение человеческого фактора при проверке транзакций, сделок, контрагентов, лицензий, обязательных отчислений и платежей внутри цифрового пространства.

– **Автоматизация разрешения споров** – создание алгоритмических систем арбитража для разрешения конфликтов между сторонами экономических отношений, а также с регуляторами и иными заинтересованными участниками.

– **Контроль алгоритмов** – публичная, аудиторская или внутренняя проверка с использованием специальных средств работы алгоритмов (включая автономные агенты)

с целью предотвращения технологических и экономических рисков.

– **Снижение административной нагрузки** – замена прямых проверок бизнеса удаленным мониторингом и многофакторным анализом с использованием открытых или защищенных интеграций на уровне данных, программного кода и решений.

Риски:

– **Алгоритмическая дискриминация** – возникновение скрытых монопольных практик и дискриминационных алгоритмов внутри цифровых платформ, когда логика исполнения автоматизированных процессов скрыта, а неоднозначные операции совершаются без четкого распределения юридической ответственности.

– **Регуляторные тупики** – ситуация с противоречащими друг другу правилами и целевыми установками при каскадном или трансграничном алгоритмическом регулировании, приводящая к логическим ошибкам, блокировке легальных операций или остановке бизнес-процессов.

– **Утрата гибкости** – формирование избыточно строгих и неизменяемых правовых и целевых рамок, которые лишают систему возможности оперативно вносить коррективы, разворачивать экспериментальные правовые режимы, подстраиваться под контекст сделки или форс-мажорные обстоятельства.

– **Транзакционное торможение** – неспособность государственных ведомств контролировать постоянно растущее множество транзакций (сделок) в цифровой экономике традиционными методами законодательного регулирования рынков (включая избирательный надзор за определенными видами товаров, работ и услуг).

– **Алгоритмическая дестабилизация** – хаотичное, с точки зрения осмысленной хозяйственной деятельности реальных экономических субъектов, транзакционное взаимодействие, возникающее из-за избыточной, неконтролируемой или вероятностной автономии алгоритмов, ботов и автоматизированных систем, которые не способны согласовать, увязать, синхронизировать и упорядочить собственную и взаимную работу.

– **Разбалансировка экономики и фрагментация права** – утрата государством возможности эффективного управленческого воздействия на цифровые экосистемы, когда правовые нормы и стратегические целевые установки рассредоточиваются частями по отраслевым направлениям (несогласованность законодательных положений) и распределяются фрагментами по времени (устаревание законов до вступления в силу, а также их непоследовательность от версии к версии).

– **Лавина уязвимостей** – рост числа инцидентов безопасности и объемов ущерба, связанного с ними, для конечных бенефициаров из-за отсутствия проактивного блокирования нарушений и механизмов автоматических регуляторных проверок.

Технологический и управленческий инструментарий:

– **Legal Integrated Development Environment** – интегрированные среды разработки программируемого права для юристов-архитекторов. LIDE позволяет проектировать нормы права в виде семантически целостных моделей.

– **Objectives Integrated Development Environment** – интегрированные среды разработки формализуемых целей (стратегий, проектных задач) для менеджеров-архитекторов. OIDE позволяет проектировать целостный, связанный набор стратегий, задач, намерений и иных целевых установок в виде семантически целостных моделей.

– **Регуляторные технологические средства интеграции** – открытые государственные программные интерфейсы, готовые библиотеки кода и рекомендованные модульные фреймворки, которые цифровой бизнес может встраивать в свои цифровые платформы.

– **Изолированные доверенные и тестовые среды** – инструменты безопасного обособления данных и алгоритмов, которые позволяют государственным органам и организациям, а также аудиторам и независимым экспертам осуществлять глубокий надзор за критическими технологиями и решениями в динамике.

– **Объяснимый ИИ (XAI)** – правила, методы и математические инструменты декомпозиции ИИ-систем и

результатов их работы для проверки причин возникновения непредвиденных или неблагоприятных инцидентов исполнения.

– **Платформы экспертного краудсорсинга** – специализированные цифровые платформы, позволяющие привлечь распределенные пулы независимых экспертов, бизнес и граждан к коллективному проектированию правил, намерений, стратегий, процедур и ограничений, а также организовать перекрестную многостороннюю оценку их влияния.

С каких вопросов следует начать разбор данного аспекта цифровой экономики –

...владельцу / оператору цифровой платформы:

Понимает ли команда трансформационного проекта возможности и механизмы алгоритмического регулирования в целевом сегменте рынка? Известно ли, в каких именно точках алгоритмического вызова информационная система будет обращаться к внешним государственным базам данных и реестрам или внутренним комплаенс-модулям и целевым параметрам?

Какие бизнес-сценарии можно перевести в формат мгновенного исполнения (compliance-by-design)? Готов ли цифровой проект провести аудит внутренних операций и выявить рутинные, дорогие или юридически рискованные процессы, которые зависят от человеческого фактора или долгих ручных проверок? Есть ли у команды развития

цифровой платформы компетенции, чтобы находить и автоматизировать процессы, которые за счет перевода правил в исполняемый код (программируемое право) дадут бизнесу коммерческую выгоду?

Как цифровая платформа будет администрировать действия автономных агентов и устранять автоматические коллизии? Какие правила и параметры установлены для ситуаций, когда решения принимаются без участия человека, подключающимися сторонними автономно действующими системами?

Можно ли объяснить клиенту или регулятору, почему в тех или иных случаях алгоритм цифровой платформы заблокировал аккаунт пользователя, снизил рейтинг поставщику или потребителю, выставил определенную динамическую цену? Готова ли компания к автоматизированному государственному аудиту своих информационных систем?

...регулятору:

Как перевести декларативные нормы закона в программируемое право без потери правового смысла, а стратегии, национальные проекты и установки развития – в систему формализуемых целей? Какова степень готовности нормативно-правовой базы и документов стратегического развития к оцифровке, и есть ли инструменты для этого? Как будут использоваться оцифрованное право и формализованные цели – есть ли для этого технологии и решения?

Какую модель интеграции с бизнесом выбрать для реализации концепции алгоритмического регулирования – административное встраивание или *регулирование-как-сервис*? Как именно надзорные информационные системы будут взаимодействовать с коммерческими и социальными цифровыми платформами? Как поставлять бизнесу готовые наборы данных и модули алгоритмического регулирования, чтобы они были заинтересованы встраивать их в свои бизнес-модели?

Как тестировать и пилотировать алгоритмы регулирования без риска разбалансировать реальную экономику? Можно ли создать безопасный полигон для обкатки технологий и решений алгоритмического регулирования? Есть ли правовая и технологическая база для реализации регулятивных песочниц и цифровых двойников отраслей? Каковы критерии, по которым на ограниченной группе участников рынка будут тестироваться новые алгоритмы правоприменения?

Как можно оценить готовность к переходу от бумажного надзора к формату непрерывного алгоритмического регулирования? Установлена ли обязанность для цифровых платформ предоставлять регулятору автоматизированный доступ к реальным данным через защищенные API, чтобы предупреждать и выявлять нарушения без выездных проверок?

Ссылки на Федеральный закон №289-ФЗ от 31.07.2025:

А) Упрощенный вариант регуляторного реестра (ведомственного): «Цифровая платформа в случае соответствия критериям... признается посреднической цифровой платформой с момента включения в реестр посреднических цифровых платформ федеральным органом исполнительной власти...» (часть 2 статьи 4).

Б) Стыковка цифровой платформы с государственными информационными системами: «Порядок осуществления оператором проверки содержащейся в размещаемой на посреднической цифровой платформе карточке товара информации... в том числе перечень используемых при такой проверке государственных информационных систем (реестров)... устанавливаются Правительством...» (часть 4 статьи 7).

В) Автоматизированное принятие решений алгоритмами цифровой платформы: «1) определять с помощью технологий автоматизированного принятия решений партнера-исполнителя, являющегося физическим лицом, для направления предложения об исполнении заказа;» (пункт 1 части 2 статьи 17).

Г) Автоматический комплаенс ограничений в цифровой платформе: «5) установить ограничения на систематическое и продолжительное выполнение работ, оказание услуг партнером-исполнителем, являющимся физическим лицом, в интересах одного пользователя-

заказчика с использованием посреднической цифровой платформы оператора.» (пункт 5 части 1 статьи 17).

Предпосылки масштабных изменений

Представленные аспекты цифровой экономики в целом показывают, что в настоящее время складываются предпосылки для предстоящих масштабных кардинальных изменений. Вместо классической пограничной компонентной автоматизации – как внутрикорпоративной, так и ведомственно-реестровой на государственном уровне – *начинается переход к сквозной, онтологически обоснованной экосистемной цифровой трансформации индустрий, рынков и секторов экономики.* Попытки исследовать или проектировать цифровые платформы и платформенные решения изолированно, пусть даже в контуре их кустов и малых цифровых экосистем, неизбежно приводят к регуляторным, архитектурным и транзакционным ошибкам и ловушкам, к серьезной потере рыночной связанности.

Реальная трансформация происходит при развитии многослойной инфраструктуры цифровой экономики, которая превращает разрозненные данные, регламенты, методы, инструменты и технологии в динамические системы, способные менять своё поведение в режиме реального времени. *В такой парадигме традиционный экономический субъект эволюционирует в архитектора смыслов (ценностных установок) и моделей (бизнес-*

моделей). А его ключевая задача выходит далеко за рамки операционного управления или усиленного мониторинга и анализа ситуации с реактивным контролем постфактум. Он должен эффективно проектировать и реализовывать самоисполняемые алгоритмически точные экономические решения, которые органично обеспечивают баланс интересов государства, бизнеса и граждан в контуре общего цифрового пространства.

Потребность регулирования

Перечисленные девять аспектов цифровой экономики, на которые прямо или косвенно обращает внимание Федеральный закон №289-ФЗ от 31.07.2025 (включая подзаконные акты), подтверждают сложность, многослойность, связанность, разнонаправленность задач и проблем цифрового экосистемного развития и платформизации. Регулирование деятельности экономических субъектов осложняется интенсивным предложением и применением множества инновационных технологий – *информационно-коммуникационных, потребительских, управленческих* – на основе мощных программно-аппаратных комплексов. И оно требует **адекватного, продуманного, системного, сбалансированного подхода**. Практически невозможно обойтись единичными изолированными понятиями, избирательным фиксированием прав и обязанностей, формальными условиями и ограничениями, точечной

ответственностью. Приходится конструировать законодательство, начиная с концептуальных базовых элементов, переходя к технологическим особенностям и всегда учитывая реальные прикладные задачи и проблемы, с которыми сталкиваются субъекты права.

Проведенный обзор и предложенный анализ 289-ФЗ однозначно демонстрируют узкую направленность закона, критериальные и функциональные ограничения, терминологические особенности и сложности, выбранные приоритеты, теряющие актуальность процедуры. Решая конкретные задачи по регулированию лишь отдельных вопросов, касающихся работы товарных маркетплейсов и крауд-эмплоймент платформ, рассматриваемый Федеральный закон оказался искусственно зажат в собственных рамках.

Поэтому очевидно, что ни по одному из аспектов, ни в целом для экономики цифровых платформ, в текущем виде Федеральный закон №289-ФЗ от 31.07.2025 и подзаконные акты не закрывают потребность в актуальном и эффективном государственном регулировании и не способствуют полноценному решению насущных проблем цифровых бизнесов и иных экономических субъектов, которые с ними взаимодействуют. Речь допустимо вести об ограниченной полезности 289-ФЗ в отношении небольшого числа предельно сфокусированных задач, но не о системном подходе.

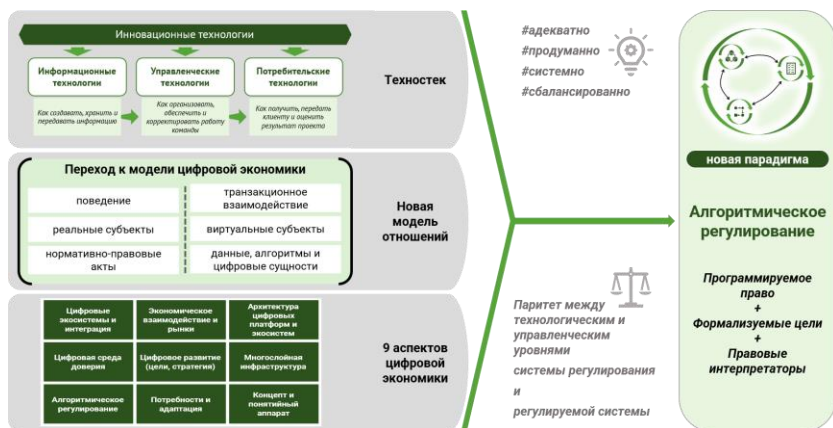


Рисунок 71. Потребность регулирования.

Впрочем, считать сложившуюся ситуацию грубой ошибкой или прямой неудачей тоже было бы не совсем верно. Проблема гораздо серьезней и существенней, чем может показаться изначально. И она заключается в том, что для регулирования выбираются концепции, стратегии, методы и форматы, отлично зарекомендовавшие себя в традиционной экономике, но неуместные для цифровой – для экономики нового типа и характера, основанной прежде всего на информации – **знаниях** и на технологиях – **компетенциях**. Оставаясь в парадигме привычного законодательства, можно лишь *отчасти удовлетворить потребность* в наведении порядка со стороны государства в тех или иных направлениях деятельности цифрового бизнеса и в его отношениях с клиентами, контрагентами, государственными и некоммерческими организациями. Причем сделать это возможно только на

уровне прямых и четких селективных ограничений, минимальный контроль соблюдения которых состоятелен в ручном режиме. Но когда необходимо упорядочить и с правовой точки зрения организовать ***взаимодействие множества (чаще неопределенного числа) участников по большому числу вариативных и фрагментированных сделок в режиме реального времени и без задержек на проверку транзакций специалистом (контролером, экспертом, супервайзером)***, классическая регуляторная модель теряет эффективность. Более того, и пример 289-ФЗ это подтверждает в полной мере, новые нормативно-правовые акты ограничены уже действующим законодательством. Любой предлагаемый закон вынужден встраиваться в сложившуюся систему юридических определений и формулировок, синхронизироваться с действующими процедурами и сценариями правовых механизмов, учитывать смежные нормы и закрепленные в иных юридически значимых документах термины и положения. И даже если поставить амбициозную задачу разработки целостной, полновесной, объемной, многоуровневой и безошибочной системы регулирования для цифровой экономики – *системы регулирования, учитывающей все девять указанных ключевых аспектов*, – то невозможно её решить в разумные сроки без серьезной и длительной предварительной, последовательной научной работы на институциональном и междисциплинарном уровне.

С другой стороны, отвечает ли в настоящее время потребности в регулировании экономики цифровых платформ традиционный формат *государственного правового регламентирования*. Ведь он работает в рамках парадигмы ***регулирования поведения^А реальных субъектов^Б права через нормативно-правовые документы^В***. Но в цифровой экономике мы имеем дело с *транзакционным взаимодействием^А, с виртуальными субъектами^Б, с данными и алгоритмами^В, с цифровыми сущностями^Б*. Безусловно, все эти технологически обусловленные элементы опосредованы людьми – реальными участниками, для которых и вводятся новые законы. Но это уже на порядок более сложная, информационно насыщенная сфера экономической деятельности на высоких операционных скоростях при растущей динамике текущих и кардинальных изменений. Бизнес перестраивает свою работу с использованием производительных и быстрых технологических решений, чтобы увеличить объемы, ускорить процессы, улучшить и персонализировать потребительское качество. Но разве реально оставить при подобных изменениях ручной режим анализа и контроля, который будет хоть как-то результативен. Теперь *требуются соответствующие методы, технологии и инструменты* управления целевыми системами (включая такие функции менеджмента, как исследование, мониторинг, проверку, анализ, координирование, упорядочивание, оценку, структурирование).

Технологическая адекватность просто вынуждает переходить к новой парадигме **алгоритмического регулирования цифровых платформ¹ посредством программируемого права, формализуемых целей и правовых интерпретаторов.**

Вероятно, развитие системы правового регулирования цифровой экономики будет несколько отличаться от предложенного в данном аналитическом обзоре варианта с алгоритмическим регулированием. Но выдерживать паритет между технологическим и управленческим уровнем регулируемой системы и системы регулирования необходимо.

Однако какие бы эффективные и комфортные подходы или парадигмы комплексного решения проблем законодательного обеспечения платформенной экономики ни предлагались, следует учитывать встречное движение со стороны участников регламентируемых отношений. Имеют значение не только инициативы регулятора, но готовность и реакция экономических субъектов, чьи интересы напрямую затрагивает вводимое законодательство. Ведь это не только моральная готовность выполнять новые требования с установленной даты. Новая регуляторика прежде всего ставит серьезную

¹ Здесь под регулированием цифровых платформ понимается контроль не только самих платформ, но и их владельцев, пользователей, их взаимодействия, а также всех производимых транзакций.

задачу по функциональной и инфраструктурной подготовке самих цифровых платформ и по адаптации бизнес-моделей цифровых компаний (проектов), которые, в свою очередь, используют множество специализированных цифровых сервисов. В том числе и поэтому не стоит ожидать быстрого и резкого «волшебного» перехода к кардинально новым системам правового регулирования в сфере цифровой экономики.

Получается, что любой компромиссный вариант на нынешнем этапе выглядит вполне приемлемым. А 289-ФЗ представляет собой уверенное начало становления самостоятельного института цифрового права. *Но только если бы одновременно была заявлена новая концепция или парадигма регулирования платформенной экономики и предложена соответствующая стратегия развития, которая объяснила бы ценность, принципиальные элементы, базовые правила и стандарты, контуры проектов и примерные сроки.* Вот в этом случае можно было бы, с одной стороны, оценить готовность регулятора к изменениям, а с другой стороны, заинтересованные субъекты сумели бы заранее определиться с собственными компетенциями, потребностями, задачами, требованиями, ожиданиями и проектами.

Стратегия трансформации

Быстрое развитие цифровых экосистем и высокая сложность возникающих при их использовании

правоотношений делают практически невозможным удовлетворение потребности в регулировании с помощью традиционных правовых инструментов при ограничениях в ресурсах. Неспособность классической законодательной модели справиться с высокой динамикой цифровой среды обуславливает необходимость разработки долгосрочной многовекторной стратегии кардинальных правовых изменений – **стратегии цифровой трансформации регулирования**¹.

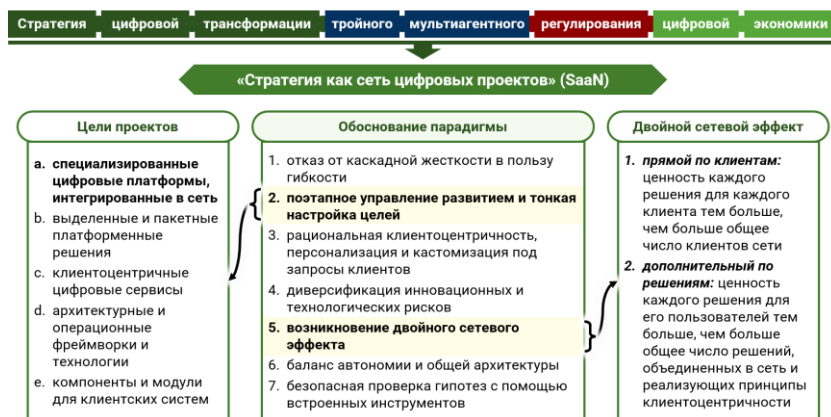


Рисунок 72. Стратегия цифровой трансформации регулирования.

При этом качественный уровень будущей стратегии обусловлен не столько масштабностью или амбициозностью декларируемых целей и проектов,

¹ Предлагаемое полное наименование: Стратегия цифровой трансформации тройного мультиагентного регулирования цифровой экономики.

сколько фактической готовностью сторон к изменениям. Регулятор просто вынужден учитывать собственные способности разрабатывать и внедрять новые правовые инициативы и механизмы. Но он одновременно должен точно понимать и учитывать возможности адаптации экономических субъектов к таким нововведениям в разумные сроки и с приемлемыми издержками.

Провести комплексную оценку стратегической готовности государства и бизнеса к переходу на новый уровень технологического и экономического развития, а значит, и на соответствующие принципы и инструменты регулирования цифровых платформ – *т. е., по сути, провести аудит зрелости* – можно, основываясь на трех контрольных вопросах.

1. Сложилось ли системное, комплексное, институциональное понимание основ, характерных особенностей, возможностей, перспектив и ценности цифровой экономики?

Вопрос о понимании цифровой экономики определяет наличие концептуального базиса – единого понятийного аппарата, общей философии, разделяемой ценности цифровой трансформации у регуляторов, бизнеса и общества. *Ответ демонстрирует уровень идеологической и ценностной зрелости – знаем ли мы, куда идти?*

2. Достаточно ли знаний и компетенций для целенаправленного, поэтапного и эффективного построения цифрового пространства на государственном или межгосударственном уровне – как системы интегрированных цифровых платформ, обеспечивающих экономическую деятельность?

Вопрос о знаниях и компетенциях на уровне государственного управления раскрывает реальную способность перейти от теории к практике и выявить ресурсные, ценностные, управленческие и технологические возможности, преимущества, дефициты и риски. *Ответ демонстрирует уровень технологического и кадрового потенциала – умеет ли мы это делать?*

3. Есть ли возможность перехода к интенсивной, полноценной платформизации – к осознанному, планомерному развитию глубоко интегрированных между собой цифровых платформ в контуре экосистем и цифровых пространств – в интересах государства, общества и индустрий?

Вопрос о возможности перехода к полноценной платформизации помогает понять намерения и перспективы экосистемного развития, а также выявляет явные и скрытые барьеры (политические, экономические, законодательные), мешающие объединению цифровых платформ в мощные экосистемы. *Ответ демонстрирует уровень интеграционной готовности и воли к синергии –*

позволяют ли условия объединиться, чтобы получить максимальный эффект и конкурентную динамику?

Развернутые и согласованные ответы на эти три вопроса вместе дают возможность проанализировать и оценить реальный статус цифрового суверенитета¹ – является ли цифровая экономика **догоняющей** (копирование чужих цифровых платформ и платформенных решений) или **опережающей** (создание собственных экосистем нового типа). И затем уже делается вывод о том, к какому типу и уровню государственного и общественного регулирования готовы все заинтересованные участники: органы власти, государственные корпорации и учреждения, бизнес и частные предприниматели, отраслевые ассоциации и объединения, экспертные и профессиональные сообщества, социальные и некоммерческие организации. Могут ли это быть **кардинальные изменения в рамках форсайт-инициатив** – например, полноценное развертывание системы алгоритмического регулирования на базе сети регуляторных платформ, или стоит пока **осмотреться и ограничиться незначительными корректировками и дополнениями действующих нормативно-правовых актов** – вероятно, повторяя сторонний опыт и ошибки.

¹ В качестве вспомогательной методики предметной декомпозиции ответов на указанные три контрольных вопроса оценки цифровой зрелости удобно использовать матрицу девяти аспектов цифровой экономики.

Здесь представляется достаточно широкий спектр решений: от самых простых, быстрых и операционных до сложных, длительных и радикальных.



Рисунок 73. Цифровая зрелость.

При этом, оценивая различные варианты развития и особенно рассматривая в качестве приоритетного варианта полноценную **стратегию цифровой трансформации регулирования**, следует исходить из того, что максимальный **трансформационный эффект** достигается не за счет точечной автоматизации или выбора жесткого сценария с единой монолитной цифровой платформой.

Трансформационный эффект обеспечивается благодаря конструированию целостной и гибкой цифровой экосистемы.

Попытка же сделать цифровую трансформацию в стиле статичной документоориентированной стратегии, с линейно-каскадным планированием, ошибочна. Она неизбежно столкнется с высокими инновационными рисками, изменчивостью поведения клиентов, избыточными административными издержками, проблемами исполнения и сломанной обратной связью по структуре управления.

Адекватным с технологической и управленческой точек зрения ответом на эти вызовы представляется переход к новой парадигме стратегического управления – **стратегия как сеть цифровых проектов (Strategy-as-a-Network, SaaN).**

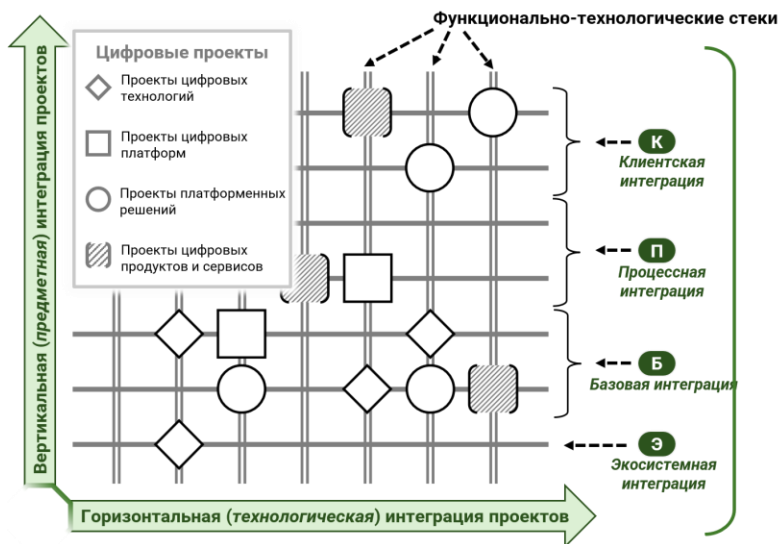


Рисунок 74. Стратегия как сеть цифровых проектов.

Стратегия цифровой трансформации, построенная по принципам и модели **SaaN** — это не застывший регламентирующий документ или каскадный многоуровневый позадачный план программ и проектов, а динамическая методология целеполагания и целевое состояние бизнеса или даже сегмента индустрии в виде управляемой сети связанных и поэтапно развивающихся трансформационных проектов (*т. е. проектов создания цифровых платформ, платформенных решений, сервисов и продуктов*).

Вместо жестких директив такая стратегия предусматривает общую разделяемую «зонтичную» среду и формирует архитектурные, функциональные, управленческие и технологические ориентиры, сохраняя согласованность. Что создает условия для постоянного запуска, апробации, интеграции, декомпозиции или своевременной приостановки отдельных проектов на основе исследований рынка и реального поведения клиентов.

Сравнение традиционной стратегии и парадигмы **«стратегия как сеть цифровых проектов»:**

Критерий сравнения	Традиционная стратегия	Стратегия как сеть цифровых проектов
Сущность и формат	Статичный регламентирующий документ и линейный программно-плановый подход	Динамическая методология целеполагания и «зонтичная» модель управления развитием

Критерий сравнения	Традиционная стратегия	Стратегия как сеть цифровых проектов
Организационная структура	Жесткие иерархические структуры с точечным контролем исполнения	Управляемая сеть проектных команд, сочетающая общую архитектуру и автономию проектов
Целеполагание и планирование	Фиксированный долгосрочный план с жесткими директивами, часто каскадный	Итеративное движение по вехам (промежуточным, целевым и идеальным состояниям) с регулярным уточнением задач
Гибкость и проверка гипотез	Низкая адаптивность; отклонение от первоначального плана означает сбой	Непрерывная апробация гипотез, гибкий запуск, декомпозиция, интеграция, приостановка проектов
Управление рисками	Критическая зависимость от успеха одного ключевого проекта или сценария	Диверсификация инновационных рисков за счет создания множества самостоятельных точек роста
Сетевые эффекты и ценность	Ограничивается локальной автоматизацией без системной синергии	Двойной сетевой эффект: прямой (рост ценности от числа пользователей) и дополнительный (рост ценности от числа объединенных сервисов)
Культура и развитие команд	Директивное исполнение функций сверху вниз, с выстраиванием сложной обратной связи	Соревновательная конкуренция команд за результат с постоянным накоплением предметных знаний и компетенций на уровне сети

Главное отличие Strategy-as-a-Network от классического подхода построения и реализации стратегии заключается в принципиальной иной логике управления:

вместо попытки спрогнозировать единственный идеальный путь и с минимальными ошибками пройти по нему

создается адаптивная среда, в которой трансформационные проекты (*цифровых платформ, платформенных решений, цифровых продуктов и сервисов*) непрерывно иницируются, тестируются, анализируются, вариативно связываются и по необходимости меняются, дорабатываются исходя из реального поведения клиентов и требований рынка.

Подобный сетевой формат гарантирует диверсификацию инновационных рисков и снижает критическую зависимость системы от успеха какого-то одного решения. Более того, проекты в сети начинают поддерживать друг друга, стимулировать развитие смежных направлений, ясно демонстрировать функциональные и технологические дефициты. ***На стратегическом уровне формируется устойчивая и поэтапно расширяющаяся экосистема связанных***

цифровых платформ, генерирующая двойной¹ сетевой эффект² с требуемой клиентоцентричностью за счет синергии платформенных решений.

Парадигма **«стратегии как сети цифровых проектов»** наилучшим образом подходит для цифровой трансформации целых индустрий и рынков или их сегментов, а также специализированных видов экономической деятельности. *Вот несколько основных аргументов в пользу этого утверждения.*

Во-первых, отказ от каскадной жесткости в пользу гибкости. Цифровая трансформация динамична по своей природе и требует постоянной проверки гипотез, исследований пользователей и итеративного вывода сервисов на рынок. Это невозможно реализовать в рамках жестких линейно-каскадных планов или иерархических структур. Гибкость закладывается в управление каждым проектом и поддерживается на уровне самой стратегии.

Во-вторых, поэтапное управление развитием и тонкая настройка целей. Развитие сложных специализированных

¹ Двойной сетевой эффект управляемых интегрированных платформенных решений достигается тем, что:

- 1) ценность каждого платформенного решения для каждого клиента тем больше, чем больше общее число клиентов сети – *прямой сетевой эффект по клиентам*,
- 2) ценность каждого платформенного решения для его пользователей тем больше, чем больше общее число платформенных решений, объединенных в сеть и реализующих общие сетевые принципы клиентоцентричности – *дополнительный сетевой эффект по решениям*.

² См. «Сеть проектов цифровой трансформации» в разделе 7 публикации «Управление цифровой трансформацией. Основные тезисы и понятия» / Владислав Владимирович Тюрин. – Издательские решения, 2023.

цифровых платформ всегда носит итеративный характер. Сетевой подход позволяет планировать движение через промежуточные состояния (вехи) в актуальных точках сети, балансируя цели и ресурсы. Регулярно уточняются и детализируются стратегические и тактические задачи на основе накопления новых знаний и изменений во внешней среде, согласуясь с намерениями и опытом всех проектов.

В-третьих, рациональная клиентоцентричность, персонализация и кастомизация под запросы клиентов.

Предложенный вариант стратегии цифровой трансформации дает возможность осуществлять множественное комбинирование ресурсов, задач и технологий для точного закрытия потребностей клиентов. При этом качественный анализ помогает с непрерывным исследованием и уточнением клиентских запросов. В том числе эффективно связываются смежные потребности пользователей (совмещенное и совместное потребление), предлагаются множественные сценарии персонализации и при необходимости – кастомизации цифровых продуктов и сервисов.

В-четвертых, диверсификация инновационных и технологических рисков.

Представление стратегии в виде сети проектов создает множество потенциальных точек роста и снижает зависимость от успеха одного-единственного проекта. В случае неудачи отдельного направления его можно приостановить, сохранив накопленные знания и компетенции команды. Кроме того,

гибкое управление предусматривает комфортное распределение функциональной ответственности и связанных с ней рисков между проектами и самой стратегией, опираясь в том числе на взаимное страхование критических процессов и резервирование (архивирование) значимой документированной информации.

В-пятых, возникновение двойного сетевого эффекта.

Интеграция платформенных решений в объединенную сеть, которая управляется на основе общих ценностей и целей, дает удвоенную синергию: прямой сетевой эффект по клиентам каждой цифровой платформы и дополнительный сетевой эффект по решениям в цифровой экосистеме. Это помогает кардинально нарастить значимость каждого ценностного предложения для пользователя, одновременно предоставив качественные связанные пакетные решения по нескольким ценностным предложениям для ещё большей результативности. Как результат – рост охвата, виральности, лояльности и вовлеченности для экосистемы в целом.

В-шестых, баланс автономии и общей архитектуры.

Сетевая модель сочетает целостную объединяющую цифровую стратегию с высокой степенью самостоятельности проектных команд, вплоть до собственных целей и обособленных ресурсов. Это стимулирует соревновательную конкуренцию за результат, ускоряет накопление знаний и позволяет быстро

адаптироваться к изменениям внешней среды. На стратегическом уровне принимается решение о задачах, способах и глубине нормализации, стандартизации и гармонизации отдельных проектов или их групп. При этом становятся возможны различные схемы и инструменты разработки и применения специализированных, распределенных или разделяемых межпроектных решений.

В-седьмых, безопасная проверка гипотез с помощью встроенных инструментов. Цифровые платформы могут иметь встроенные технологии и инструменты управления собственным развитием на основе анализа внутренних метрик и обратной связи (например, безопасные «песочницы» для тестов, кластеризация по целевым группам, анализ поведения клиентов, мониторинг пользовательских и операционных показателей, моделирование особых ситуаций). Если представить стратегию как сеть трансформационных проектов, то управлять изменениями становится намного проще. Отдельные проекты можно изолировать и безопасно запускать, декомпозировать, объединять или ставить на паузу с учетом их интеграционных связей. Аналогично можно управлять целевой группой зависимых проектов в контуре всей сети или выделенной подсети. Такой подход делает эффективным итеративное развитие целевых решений, которые с каждым шагом выходят на более сложный функциональный уровень, охватывая все большее число пользователей.

Все перечисленные аргументы в пользу парадигмы «стратегия как сеть цифровых проектов» справедливы в отношении **стратегии цифровой трансформации регулирования**. Действительно, подготовка и реализация концептуальных планов кардинальных изменений правовой системы регулирования цифровой экономики – *это масштабнейшая комплексная многослойная и многовекторная глобальная задача для государства*. Её решение предусматривает множество согласованных и связанных трансформационных проектов по созданию:

- *сети специализированных цифровых платформ,*
- *выделенных и пакетных платформенных решений,*
- *клиентоцентричных цифровых сервисов,*
- *архитектурных и операционных фреймворков и технологий,*
- *поставляемых компонентов и модулей для подключаемых сторонних клиентских информационных систем.*

В такой ситуации, и особенно когда принципиально важно удерживать под контролем все девять ключевых аспектов цифровой экономики, трудно обойтись без поиска и методологической подготовки *стека управленческих технологий и набора инструментов стратегического менеджмента, которые соответствуют прямым и контекстным требованиям такой весьма масштабной задачи.*

В завершение разбора проблемы выбора правильной парадигмы стратегического управления трансформацией регулирования цифровой экономики полезно выделить следующее.

Традиционные модели правового регулирования не справляются с высокой динамикой цифровой среды, что требует отказа от жесткого линейно-директивного планирования и перехода к принципиально новым механизмам гибкого стратегического управления.

Проведение аудита зрелости на основе трех предложенных контрольных вопросов о понятийном базисе, компетенциях и интеграционной готовности позволяет комплексно оценить реальную способность государства и бизнеса к предстоящим изменениям. Это дает возможность обоснованно выбрать варианты и траекторию движения к главной цели цифровой трансформации регулирования — ***полноценному развертыванию алгоритмического регулирования на базе сети регуляторных платформ***. Управленческим ответом на эти вызовы выступает парадигма *«стратегия как сеть цифровых проектов»*. Она обеспечивает формирование гибкой ценностной и целевой среды, организацию, поддержку и согласование множества взаимозависимых трансформационных проектов.

При этом содержательной сущностью самого процесса цифровой трансформации такой обширной и

всепроникающей системы, как правовое регулирование экономической деятельности, выступает феномен **платформизации**. Он подразумевает развитие множества цифровых платформ и платформенных решений, их глубокую качественную интеграцию в рамках одной цифровой экосистемы или нескольких связанных или даже в контуре государственного (межгосударственного) цифрового пространства. Поэтому ключевое значение приобретает понимание ценности, целей и задач платформизации, а также изучение её предпосылок, условий, проблем, факторов, методик, механизмов, технологий и инструментов.

Задачи платформизации

Платформизация как вид управленческой деятельности представляет собой управляемый процесс перевода прямых отношений экономических субъектов на отношения, осуществляемые и поддерживаемые цифровыми платформами^{1 2}.

В общем виде понятие «**платформизация**» может быть определено как –

¹ Сравнение понятий «платформизация» и «цифровая трансформация» приводится в приложении 1 в виде дополнения к словарю терминов.

² См. «Уровни платформизации» в разделе 6 «Клиентоцентричность и цифровые экосистемы» публикации [«Управление цифровой трансформацией. Основные тезисы и понятия»](#) / Владислав Владимирович Тюрин. – Издательские решения, 2023.

- 1) замещение используемых информационных систем более низкого класса цифровыми платформами
или
- 2) повышение класса используемых цифровых платформ,
а также
- 3) интеграция используемых цифровых платформ в цифровую экосистему.

По отношению к сфере регулирования цифровой экономики, платформизация это –

- 1) замещение используемых государственных информационных систем и реестров специализированными цифровыми платформами и платформенными решениями
и
- 2) стимулирование появления и развития отраслевых и общественных специализированных цифровых платформ и платформенных решений в сфере регулирования цифровой экономики,
а также
- 3) интеграция цифровых платформ и платформенных решений в сфере государственного, отраслевого и общественного регулирования между собой в рамках общей сети регуляторных платформ (или нескольких специализированных регуляторных подсетей),
и

- 4) интеграция цифровых платформ и платформенных решений в сфере государственного, отраслевого и общественного регулирования с поднадзорными цифровыми платформами, платформенными решениями, цифровыми продуктами и сервисами для осуществления регуляторного воздействия, мониторинга, анализа, контроля, аудита и т. п.

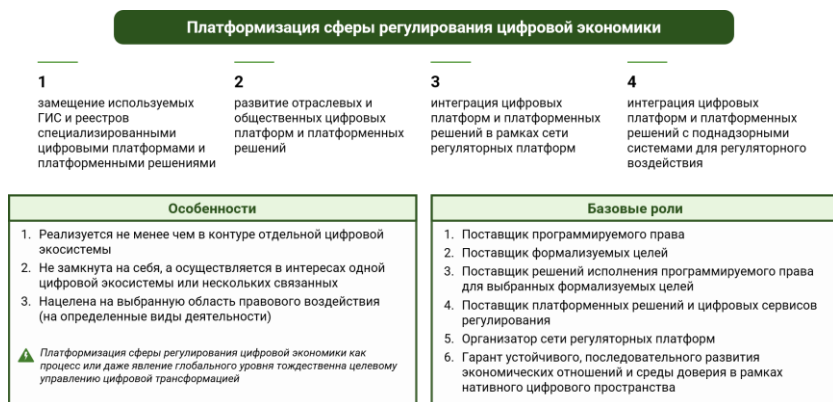


Рисунок 75. Платформизация сферы регулирования.

Косвенным и нормативно закрепленным признаком перехода к платформизации сферы регулирования экономики цифровых платформ может служить включение в Федеральный закон №289-ФЗ от 31.07.2025 и в его подзаконные акты механизмов интеграции с государственными информационными системами и реестрами в целях проверки сведений о продавцах, исполнителях, товарах и т. д. И пусть это ограниченный шаг,

но он сделан однозначно в сторону экосистемной платформизации.

Необходимо отметить особенности платформизации сферы регулирования цифровой экономики:

1. Реализуется не менее чем в контуре отдельной цифровой экосистемы регулирования или нескольких взаимосвязанных цифровых экосистем регулирования.
2. Не замкнута на себя, а осуществляется в интересах множества цифровых платформ, относящихся к более чем одной цифровой экосистеме либо входящих в общее цифровое пространство.
3. Нацелена на выбранную *область правового воздействия*, т. е. на определенные предметные области и виды деятельности, которые подлежат соответствующему правовому регулированию с использованием специализированных цифровых платформ.

Платформизация сферы регулирования цифровой экономики по отношению к нативному цифровому пространству (к цифровым экосистемам-резидентам) выступает (согласуясь с семантико-функциональной моделью алгоритмического регулирования):

*во-первых, **поставщиком** принципов, норм, правил, типовых и обязательных процедур;*

во-вторых, поставщиком формализуемых целей прямых, контекстных и опосредованных через конкретные задачи субъектов права;

в-третьих, поставщиком стандартов, методов, технологий, программных решений (в формате программных библиотек и архитектурно-функциональных фреймворков) и инструментов, способных осуществить автоматизированное исполнение программируемого права для выбранных формализуемых целей;

в-четвертых, поставщиком платформенных решений, цифровых государственных и доверенных сервисов регулирования, которые позволяют поднадзорной цифровой платформе реализовать обязательные требования или добровольные намерения по встраиванию механизмов алгоритмического регулирования в собственные автоматизированные процессы и оцифрованные объектные модели;

в-пятых, организатором сети регуляторных платформ, которые комплексно и сбалансированно обеспечивают реализацию принятых для нативного цифрового пространства концепции и стратегии развития алгоритмического регулирования;

в-шестых, гарантом устойчивого, последовательного развития экономических отношений и среды доверия, а также обеспечения прав и интересов цифрового бизнеса, граждан, некоммерческих организаций и иных

экономических субъектов в рамках нативного цифрового пространства и в ходе международного трансграничного взаимодействия.



Рисунок 76. Путь к цифровой экосистеме.

В число основных **задач платформизации в сфере регулирования цифровой экономики** целесообразно включить следующие:

1. сбор, предобработка и хранение регуляторно значимых данных (документированной информации) различного характера, назначения и формата в интересах участников и регуляторов цифровых экосистем;
2. формирование базового и расширенного функционала алгоритмического регулирования в виде программных библиотек, интерфейсов, технологий,

- фреймворков, инструментов и цифровых сервисов для встраивания в поднадзорные платформы;
3. предоставление в пользование готовых наборов или шаблонных заготовок регуляторных параметров, нормативных данных и модулей автоматического комплаенса (обязательных и рекомендуемых средств регламентного управления и контроля);
 4. поставка программных компонентов и предоставление модульных фреймворков для интеграции сети регуляторных платформ с регулируемыми экосистемами;
 5. вовлечение пользователей, коммерческих организаций и экспертных сообществ в процессы совместного проектирования и верификации алгоритмических моделей правоприменения;
 6. акселерация и инвестирование в разработку перспективных технологий и в развитие специализированных цифровых платформ алгоритмического регулирования;
 7. расширение доступа к регуляторике социальных и гражданских инициатив посредством создания открытых интерфейсов коллективного проектирования правовых норм и совместного определения желаемых целей (выбора проблем для решения);
 8. автоматизация перевода норм права (действующих и проектируемых) и целевых установок (стратегических и локальных) в программируемое право и формализуемые цели, соответственно;
 9. обеспечение сквозного транзакционного мониторинга и контроля регламентных профилей сделок в режиме

- реального времени (внутреннего, независимого и ведомственного);
10. развертывание интеллектуальных систем автоматического (досудебного) разрешения споров (включая алгоритмические коллизии) между участниками цифровых экосистем;
 11. создание государственных и отраслевых, а также поддержка совместных и частных изолированных доверенных тестовых сред («регулятивных песочниц») для проверки инновационных бизнес-моделей;
 12. организация единой сети регуляторных платформ для обеспечения сквозной интероперабельности и верификации цифровой идентичности участников;
 13. внедрение механизмов проактивного блокирования неправомерных действий пользователей и фрод-транзакций;
 14. разработка симуляционных моделей («регуляторных цифровых двойников») для стресс-тестирования макроэкономического эффекта от введения новых правил или выбора новых целей развития;
 15. установление алгоритмического контроля соблюдения правил свободной конкуренции и пресечение скрытых монопольных практик внутри цифровых экосистем;
 16. обеспечение трансграничной конвертации программируемого права и формализуемых целей при осуществлении внешнеэкономической деятельности;
 17. создание платформ эталонных мастер-данных для гармонизации информационного обмена и нормативно-справочного сопровождения сделок;
 18. наращивание уровня знаний и компетенций специалистов в сфере алгоритмического

- регулирования (ИТ-архитекторов и разработчиков, юристов, проектных менеджеров, аудиторов и консультантов);
19. формирование междисциплинарных баз знаний и компетенций на стыке права, экономики и анализа всего массива собираемых данных для подготовки профессиональных аналитиков регуляторных платформ;
 20. внедрение интеллектуальных ассистентов и контекстных подсказок для оперативного обучения пользователей легитимным сценариям использования платформенных решений и цифровых сервисов регулирования;
 21. формирование и поддержание эффективных коммуникаций в профессиональном сообществе;
 22. организация экспертного краудсорсинга на базе профильных сообществ для междисциплинарного изучения проблем и вопросов развития алгоритмического регулирования;
 23. интеграция динамических моделей и систем стратегического и национального планирования с сетью регуляторных платформ;
 24. автоматизация сопоставления и балансировки разноуровневых государственных, ведомственных, отраслевых, рыночных и корпоративных стратегий развития и проектных направлений;
 25. формирование алгоритмических механизмов сквозного управления и контроля от верхнеуровневой оцифрованной стратегии (национального проекта) к операционным бизнес-процессам регуляторных и

- поднадзорных цифровых платформ в соответствующих экосистемах;
26. внедрение систем предиктивного управления регуляторными рисками и автоматического мониторинга отклонений от заданных целевых установок (параметров, индикаторов, политик);
 27. методическое сопровождение и регулярный аудит цифровой зрелости экономических субъектов в контексте целей государственной стратегии цифрового развития;
 28. обеспечение гибкого проектного и продуктового менеджмента внутри сети регуляторных платформ на основе непрерывного анализа поступающих транзакционных данных.

Широкий спектр задач платформизации в сфере регулирования цифровой экономики решается с помощью комплексной стратегии развития. Она представляет собой сеть взаимосвязанных проектов цифровой трансформации (SaaS), которая по мере достижения ключевых целей и решения проектных задач непосредственно формирует соответствующую сеть регуляторных платформ. При этом введенная ранее модель девяти аспектов цифровой экономики позволяет предметно выделить категории цифровых платформ.



Рисунок 77. Девять категорий цифровых платформ.

Категория 1. «Цифровые фабрики»: специальные информационные системы проектирования и разработки цифровых платформ, цифровых экосистем, а также сборки платформенных решений, поставки цифровых продуктов и сервисов.

Категория 2. «Инфраструктурные оркестраторы»: специальные информационные системы организации совместной работы (управление, контроль, интеграция, сквозное координирование, регламентирование, диспетчеризация) цифровых платформ и платформенных решений, цифровых продуктов и сервисов, цифровых экосистем в рамках построения и динамического развития целостных, сбалансированных, устойчивых, многослойных инфраструктур цифровой экономики.

Категория 3. «Базы знаний и компетенций»: цифровые платформы сервисов управления контентом, знаниями и компетенциями в привязке к целевым предметным областям и сфокусированные на выбранных целевых установках развития.

Категория 4. «Платформы-акселераторы»: цифровые платформы, облегчающие и ускоряющие запуск цифровых проектов (компаний), их эффективное и динамичное развитие, выход на целевые результаты экономической деятельности, поддерживая необходимыми ресурсами на разных этапах жизненного цикла (инвестиции, технологии, партнеры, кооперация, консалтинг, аудит).

Категория 5. «Стратегические информационные модели»: цифровые платформы стратегического проектирования и управления трансформационными проектами, цифровыми компаниями и экосистемами, позволяющие выстраивать гибкий менеджмент от верхнеуровневых целей до оперативных задач на основе трендов, прогнозов, форсайт-исследований и приоритизации ценностей.

Категория 6. «Клиентские цифровые центры»: цифровые платформы мониторинга, анализа и управления ценностными предложениями, а также клиентскими профилями и маркетинговыми мероприятиями, с целью улучшения пользовательского опыта и полноценной реализации принципов и механизмов персонализации, кастомизации и клиентоцентричности.

Категория 7. «Экосистемные интеграторы»: цифровые платформы проектирования, обеспечения, мониторинга, анализа и координации прямой и опосредованной интеграции различных программных и инфраструктурных решений в контуре отдельных цифровых экосистем или целых пространств.

Категория 8. «Платформы среды доверия»: цифровые платформы государственных, смешанных, частных и некоммерческих сервисов цифровой среды доверия, включая идентификацию и авторизацию, репутационные профили, распределенные параметризованные рейтинги, социальный и финансовый скоринги, аналитику факторов доверия и рисков, проактивную борьбу с фродом и фишингом и т. п.

Категория 9. «Регуляторные платформы»: цифровые платформы, реализующие функции и сервисы алгоритмического регулирования, составляющие сеть регуляторных платформ.

Перечисленные категории цифровых платформ по аспектам цифровой экономики группируются в соответствии с целевыми направлениями работы трех типов центров исследования и развития цифрового пространства.

1. Центр компетенций

– организованная деятельность по совместному использованию знаний и компетенций в целях создания и

развития ценностей для клиентов в рамках экосистемы цифровых платформ;

- приоритетно управляет развитием **баз знаний и компетенций**, а также принимает в зону ответственности **клиентские цифровые центры** и **инфраструктурные оркестраторы**.

2. Центр акселерации

- организованная деятельность по ускорению создания и развития ценностей для клиентов в рамках экосистемы цифровых платформ посредством менторства, обучения, финансовой и экспертной поддержки, внедрения специализированных методик и инструментов;

- приоритетно управляет развитием **платформ-акселераторов**, а также принимает в зону ответственности **цифровые фабрики** и **экосистемные интеграторы**.

3. Центр координации

- организованная деятельность по совместному созданию и развитию ценностей для клиентов в рамках экосистемы цифровых платформ;

- приоритетно управляет развитием **регуляторных платформ**, а также принимает в зону ответственности **стратегические информационные модели** и **платформы среды доверия**.



Рисунок 78. Новые форматы взаимодействия для цифровой трансформации.

Платформизация сферы регулирования цифровой экономики должна напрямую проектироваться и управляться государством с привлечением технологических поставщиков, подрядных организаций, цифровых лидеров, экспертных сообществ и отраслевых ассоциаций. Этот процесс необходимо осуществлять при участии и с учетом прав и интересов субъектов коммерческого сектора и социально ориентированных некоммерческих организаций, а также прав и интересов граждан и их объединений. В данном случае платформизация как процесс или даже явление глобального уровня становится тождественной целевому управлению цифровой трансформацией.

Относительно других областей цифровой экономики макрофеномен платформизации с точки зрения

государства может наблюдаться (отслеживаться) как бы со стороны – с минимальным косвенным вмешательством. При этом признается нормальным и допустимым естественный процесс постепенного появления, развития и закрытия цифровых платформ, их последовательной интеграции между собой в экосистемы с поиском оптимальных и эффективных конфигураций. **Но для регуляторной сферы – в силу её масштабности, связанности и глобальности – требуется другой подход: централизованная стратегия цифровой трансформации.**

Вряд ли стоит ожидать, что система алгоритмического регулирования каким-то образом сама сложится в условиях интенсивного конкурентного развития цифровой экономики, и уж тем более что она будет полностью отвечать запросам граждан и государства. Задачи платформизации в данном случае междисциплинальны, многоаспектны, нуждаются в архитектурном упорядочивании и эффективной интеграции. Они должны, пусть и в режиме изменений, но определяться общими разделяемыми и принимаемыми различными участниками экономических отношений ценностями (целевыми и мотивирующими установками). Конечно, возможны и нужны различные методы и технологии децентрализации, распределенного и гибкого менеджмента, расширяющие вариативность целеполагания и стратегического планирования, усиливающие конкурентную реализацию проектных решений. Но в целом именно государству придется

определять основные направления комплексного алгоритмического развития в границах заданной цифровой юрисдикции. А в последующем напрямую создавать и стимулировать появление соответствующих технологий, цифровых платформ и платформенных решений, которые должны сформировать регуляторную сеть. *Организационно это можно сделать через структуру упомянутых ранее центров развития – компетенций, акселерации и координации.*

Итоги синтеза

Федеральный закон №289-ФЗ от 31.07.2025 носит искусственно зажатый, узконаправленный характер, уделяя детальное внимание в основном вопросам товарных маркетплейсов и крауд-эмплоймент платформ.

В текущем виде он не решает актуальных задач и проблем системного регуляторного упорядочивания цифровых технологий и платформ, платформенных решений, цифровых продуктов и сервисов в цифровой экономике.

Однако это полностью соответствует общемировым трендам в сфере регламентирования цифровой среды. Разные государства пытаются адаптировать правовые инструменты традиционной экономики к цифровым сущностям и транзакциям, динамика и зона действия которых определяются предельными скоростями глобальной информационной сети. Закон пытается регулировать поведение реальных субъектов через

бумажные или псевдоэлектронные инструменты, в то время как цифровой бизнес перешел к экономике виртуальных агентов, данных и алгоритмов.

Традиционное экстенсивное законотворчество не успевает за эволюцией цифровых пространств и развитием технологически обусловленных экономических отношений. Выходом, адекватным глобальным вызовам и проблемам, является полноценная, комплексная цифровая трансформация сферы государственного регулирования – и лучшим выбором представляется **концепция алгоритмического регулирования**.

В рамках такого подхода государство выступает не внешним карательным надзирателем, а *поставщиком готовых или шаблонизированных наборов нормативных данных, фискальных модулей и цифровых сервисов регулирования в режиме Regulation-as-a-Service*. А коммерческий сектор, некоммерческие организации и гражданские инициативы нативно интегрируют эти государственные регуляторные решения в свои цифровые бизнес-модели на уровне архитектуры, обеспечивая автоматическое исполнение правовых норм, обязательств, мер ответственности, процедур безопасности, заданных требований, целевых установок и параметров.

Для преодоления фрагментации права и стратегий развития необходима масштабная платформизация самой надзорной функции государства. **Требуется создание дифференцированной сети регуляторных платформ (от**

ведомственных до платформ метарегулирования), выстроенных по уровням многослойной инфраструктуры цифровой экономики.

При этом в условиях глобальной цифровой конкуренции критически важным элементом реального суверенитета *становится способность государства создавать собственные экосистемы цифровых платформ опережающего типа.* Для этого регулирование должно изначально предусматривать технологии, механизмы и прикладные инструменты трансграничной конвертации программируемого права и формализуемых целей. Это позволит легально и эффективно масштабировать любые цифровые платформы и платформенные решения в рамках межгосударственных объединений (исключая двойной комплаенс-контроль и снимая барьеры для трансграничного цифрового бизнеса).

Ключевой ценностью перехода к алгоритмическому регулированию является уход от тотального цифрового надзора и построение безопасного пространства доверия между гражданами, бизнесом и государством. Автоматизация применения норм права разгружает бизнес от административных издержек, защищает права потребителей от ценового или алгоритмического диктата и гарантирует прозрачность и стабильность развития цифровой юрисдикции.

Концептуальная проработка принципов, ценностей, задач, технологий, инструментов и иных средств прагматичной платформизации раскрывает важный, фундаментальный феномен трансформационного перехода системы регулирования цифровой экономики в новое качество. По мере перевода алгоритмического регулирования из области теории в реальную практику станет очевидно, что *государственная регуляторная функция эволюционирует до уровня содействия динамическому партнерству и фасилитации экономических отношений в интересах целостного и устойчивого развития экономики*. В такой парадигме государство перестает быть внешним определителем и контролером соблюдения правовых норм, принимая на себя роль главного архитектора и модератора доверенной коммуникационной среды. При этом переосмысление алгоритмического регулирования как процесса координирования ценностного взаимодействия раскрывается *в трех блоках*.

Блок 1. Ситуативное координирование совместной работы – «здесь и сейчас».

Во-первых, в приоритете оркестровка потоков, а не запрет действий. Вместо ретроспективных санкций алгоритмические системы координируют транзакции участников в реальном времени по принципу изначально встроенного комплаенса. Государство предоставляет

динамические мастер-данные, технологии и сервисы, которые автоматически увязывают интересы продавцов, исполнителей и клиентов прямо в момент совершения сделки.

Во-вторых, эффективная контекстно-зависимая балансировка. Координирование в режиме реального времени учитывает текущий операционный контекст (например, форс-мажорные обстоятельства, региональные квоты, социальную значимость операции). Правовые интерпретаторы адаптируют нормативные условия и ценностные установки, автоматически предоставляя оптимальные решения участникам взаимодействия с учетом их интересов и потребностей экосистемы в целом.

В-третьих, алгоритмическая фасилитация споров. Взаимодействие координируется встроенными системами онлайн-арбитража. Коллизии и жалобы разрешаются быстро и адекватно на основе анализа цифрового следа операции и профилей участников, не задерживая бизнес-процессы и минимизируя транзакционные издержки для всех.

Блок 2. Стратегическое координирование намерений – «в интересах завтрашнего дня».

Во-первых, стратегия как открытая сеть проектов. Государство координирует вектор цифрового развития не через жесткие директивные планы, а создавая *зонтичную* цифровую среду. Стратегические информационные

модели переводят долгосрочные национальные цели (например, цели устойчивого развития, технологический суверенитет) в формализованные целевые установки. Вектор развития координируется через мягкое стимулирование: проекты, ориентированные на общественные задачи и принятые ценности, автоматически получают доступ к ресурсам, субсидиям или регулятивным песочницам.

Во-вторых, децентрализованное разделяемое целеполагание. Координирование строится на принципах открытого управления и экспертного краудсорсинга. Бизнес, профессиональные сообщества и граждане напрямую участвуют в формировании программируемого права и формализуемых целей через распределенные механизмы доверенного электронного голосования и обратной связи. Это исключает стратегическую рассинхронизацию между государством и рынком.

В-третьих, проактивное стресс-тестирование на регуляторных двойниках. Прежде чем внедрить новое правило или изменить вектор развития, координатор запускает симуляцию в выделенной подсети регуляторных цифровых двойников. Это позволяет предиктивно оценить макроэкономические последствия для общества и избежать регуляторных тупиков до фактического вступления предлагаемых изменений в силу.

Блок 3. Институциональное координирование на общем опыте – «ценное наследие прошлого».

Во-первых, репутационный скоринг вместо презумпции виновности. Накопленный верифицированный цифровой след участников формирует сквозной профиль доверия. Вместо тотального, одинакового надзора государство координирует рынки на основе триады: *репутация – ожидания – факторы доверия*. Субъекты с безупречной историей взаимодействия автоматически освобождаются от избыточных проверок и получают экономические преференции (капитализация доверия).

Во-вторых, институты цифровой реабилитации и поручительства. Общая история развития включает механизмы исправления ошибок. Алгоритмическое координирование, векторно направленное в прошлое, предусматривает *репутационный тайм-аут* – автоматическое снижение влияния старых негативных маркеров или технических сбоев, если бизнес долгое время демонстрирует добросовестность. Внедряется цифровое поручительство со стороны других доверенных участников экосистемы.

В-третьих, эталонные конвертеры опыта. Базы знаний и компетенций, цифровые платформы мастер-данных, команды трансформационных проектов и экспертные сообщества аккумулируют междисциплинарный опыт правоприменения и анализа транзакций. Это позволяет координировать наднациональное и трансграничное

взаимодействие: исторический опыт одной цифровой юрисдикции через экосистемные конвертеры бесшовно сопоставляется с правилами стран-партнеров, минимизируя барьеры для внешнеэкономической деятельности.



Рисунок 79. Парадигма координирования ценностного взаимодействия.

Парадигма координирования ценностного взаимодействия означает, что государство больше не *начальствует* над процессами, не *надзирает* за экономическими субъектами и не *наказывает* за отклонения. Оно **удерживает баланс интересов** в динамично меняющейся матрице, где прошлое (опыт и доверие), настоящее (контекст и транзакции) и будущее (стратегические намерения) связаны сквозными самоисполняемыми алгоритмами.

Ключевой аспект концепции координирования, сменяющей привычное регулирование, заключается в переосмыслении роли государства как архитектора доверенной среды и модератора баланса интересов. В определенной степени это позволяет разрешить фундаментальный регуляторный тупик и преодолеть жесткую дилемму: либо тотальный государственный контроль и закручивание гаек (что убивает инновации), либо полная свобода действий и платформенный капитализм (что ведет к цифровому монополизму и нарушению прав граждан).

При этом вывод о необходимости новой концепции координирования ценностного взаимодействия в настоящем аналитическом обзоре в очередной раз подчеркивает, что цифровая трансформация — это не замена бумажных реестров электронными базами данных. Это **смена самой логики управления**. Сложные, динамичные, самоорганизующиеся системы (каковыми являются цифровые платформы и экосистемы) принципиально невозможно создавать, эффективно развивать и контролировать в рамках традиционных подходов — здесь требуются качественно иные, технологически оправданные и реализуемые на практике инструменты общественного и экономического сетевого координирования.

Заключение

Становление нормативно-правового ландшафта новой цифровой экономической реальности в России проходит длительный и неоднозначный путь. Десять лет назад на уровне государственного стратегического планирования была утверждена первая программа федерального уровня «Цифровая экономика Российской Федерации» (Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017г. №1632-р). Это можно считать начальной формализацией объективного общественного и экономического запроса на системное регулирование процессов *платформизации*.

Однако путь от декларации намерений до их первичного законодательного воплощения занял почти десятилетие. Лишь 31 июля 2025 года был принят действительно базовый нормативный акт – Федеральный закон № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации», вступающий в силу 1 октября 2026 года. С учетом предусмотренных переходных периодов, процедур ручного формирования и поэтапного ведения Реестра посреднических цифровых платформ новый закон начнет полноценно действовать только в 2027 году. Таким образом, очевиден значительный регуляторный лаг между первоначальной фиксацией проблемы государством и реальным правоприменением.

*Детальный и всесторонний анализ норм 289-ФЗ демонстрирует, что за прошедшие годы в отечественной регуляторной практике так и не сложилось в полной мере системное, комплексное и институциональное понимание фундаментальных основ цифровой экономики. Законодатель не воспринял кардинальные изменения как **приход экономики по-настоящему нового качества**, принципиально меняющей совокупность общественных отношений и преобразующей саму систему производства, распределения, обмена и потребления благ. Он скорее относится к ней лишь как к технологическому расширению традиционных отраслей и рынков. Вероятно, поэтому вместо формирования опережающего нормативного каркаса анализируемый закон пошел по компромиссному пути консервации статус-кво. Сегодня, в 2026 году, в условиях стремительного развития многослойных ИТ-инфраструктур, насущная необходимость диктует выстраивание качественно иной регуляторной среды. Изучение особенностей, изъянов и ограничений Федерального закона 289-ФЗ обнаруживает *девять критических аспектов цифровой экономики*, которые требуют теоретического осмысления и практической перестройки именно в целях развития законодательного регулирования цифровых платформ на новых принципах и концепциях.*

К числу таких аспектов, во многом определяющих векторы формирования сбалансированной правовой

системы экономики нового качества, можно отнести следующие направления:

1. Архитектурное проектирование.

В современных реалиях представляется продуктивным постепенный переход от восприятия цифровой платформы как изолированной информационной системы к анализу сложных межсистемных интерфейсов транзакционного взаимодействия. Рассмотрение модели цифрового бизнеса как комплексной многослойной бизнес-архитектуры позволяет более гибко оценивать устойчивость систем при кратном росте операционных нагрузок.

2. Развитие многослойной инфраструктуры.

Наряду с администрированием отдельных физических объектов и обособленных информационных систем возрастает ценность поуровневой сквозной координации всей совокупности товарных и сервисных сделок цифровой экономики. Это открывает возможности для последовательного согласования материальных и информационных потоков на всех слоях инфраструктуры — от технологического базиса до распределенной клиентской среды рационального потребления.

3. Гармонизация концептуального аппарата.

Правоприменительная практика со временем неизбежно ставит вопрос об уточнении ряда терминов и их дефиниций. Введение в оборот таких понятий, как

«платформенное решение», «цифровая сделка», «ценностное предложение» и «цифровой сервис», способно существенно повысить правовую определенность и синхронизировать подходы разных команд и участников, активно вовлеченных в развитие цифровых экосистем.

4. Мониторинг экономических взаимодействий.

Традиционные модели линейного посредничества постепенно уступают место более сложным механизмам многосторонних рынков. В этой связи полезно расширять фокус внимания регулятора, учитывая специфику проявления сетевых эффектов, скрытые формы платформенной монетизации, а также новые формы алгоритмической конкуренции и риски концентрации рыночной власти. Для этого требуются аналитические и управленческие инструменты особого уровня, предметно и технологически специализированные.

5. Стратегическое планирование цифрового развития.

Каскадные долгосрочные доктрины в условиях высокой турбулентности цифровой среды нередко нуждаются в регулярной трудоемкой актуализации. Парадигма «стратегии как сети цифровых проектов» (Strategy-as-a-Network) предлагает альтернативный, более гибкий подход к координации суверенных векторов развития, особенно на государственном и межгосударственном уровнях. Гибкая методология проектного управления дополняется концепцией

построения адаптивного инфраструктурно-ориентированного каркаса экосистемного взаимодействия цифровых платформ, адекватной нарастающей сложности.

6. Ценностная адаптация к потребностям.

Рациональное регулирование призвано находить баланс между стабильностью правил игры и поддержкой клиентоцентричных инноваций. Своевременное признание механизмов быстрой адаптации ценностных предложений (включая инструменты безопасного тестирования гипотез) помогает информационным системам гибко отвечать на волатильные запросы потребителей. В полной мере раскрываются возможности и преимущества совместного осознанного потребления, разделяемой ценности и предельной кастомизации под индивидуальность клиента.

7. Экосистемная интеграция.

Развитие рынков отчетливо показывает постепенную трансформацию одиночных площадок во всё более масштабные экосистемные кластеры. Ключевой вектор смещается от изоляции закрытых корпоративных периметров в сторону стимулирования межплатформенного взаимодействия, поддержки моделей мультихоуминга и практической реализации принципа «открытого выбора».

8. Построение цифровой среды доверия.

Обеспечение безопасности в цифровом пространстве постепенно эволюционирует от бумажного документооборота к технологическим методам верификации. Модели «нулевого доверия» и инструменты суверенного управления идентификацией позволяют выстраивать отношения на основе объективного анализа данных — репутации, ожиданий и факторов доверия.

9. Алгоритмизация регулирования.

Данный аспект характеризует долгосрочный тренд на постепенный переход от реактивного юридического контроля результатов к автоматизированному сопровождению процессов и их аналитическому исследованию с целью непрерывной оптимизации. Развертывание сети регуляторных платформ позволяет, например, планомерно внедрять непосредственно в программный код такие элементы, как встроенный комплаенс, транзакционное налогообложение, онлайн-арбитраж, независимая фиксация юридически значимых действий, цифровое поручительство, триггерное страхование и репутационный скоринг.

Текущий срез регуляторной практики, зафиксированный в 289-ФЗ, показывает, что все усилия законодателя оказались сосредоточены на предельно узких, локальных вопросах. При этом закон фактически свелся к нормированию деятельности лишь двух частных видов

цифровых платформ: товарных маркетплейсов и крауд-эмплоймент платформ. Все вышеперечисленные *аспекты цифровой экономики* в тексте нормативного акта либо отсутствуют, либо представлены в минимальном и фрагментарном виде. Вместо системного институционального регулирования государство предложило консервативный инструмент точечного администрирования.

Детальное исследование девяти аспектов цифровой экономики, прямо следующих из анализа текста 289-ФЗ, показывает исключительную сложность предметной области, с которой имеет дело система регулирования в данной правовой сфере. Невозможно это не учитывать, как невозможно игнорировать детали, всплывающие при погружении в каждый из аспектов и при изучении их взаимного влияния. Именно на стыках и пересечениях — например, там, где ИТ-архитектура сталкивается с законами многосторонних рынков, а алгоритмический комплаенс переплетается с механизмами цифровой среды доверия — рождаются подлинные вызовы и скрытые уязвимости цифровой экономики. Линейный, изолированный контроль отдельных транзакций или информации о товарах неизбежно ведет к регуляторным ловушкам и фрагментации единого экономического пространства. Напротив, признание системной связанности всех элементов позволяет государству, бизнесу и гражданскому обществу подготовиться и перейти к проактивной алгоритмической координации

ценностного взаимодействия. В складывающихся условиях паритет между технологическим уровнем рынков и правовыми инструментами управления рыночным пространством становится не просто залогом стабильности, но и базовым условием для формирования передового, конкурентоспособного цифрового пространства.

Показанная институциональная сложность напрямую проецируется на стратегические и прикладные задачи платформизации множества отраслей реальной экономики. Сегодня становится очевидным, что процессы эффективной и ускоренной цифровой трансформации профильных индустрий фактически оказываются в серьезной зависимости от существующей регуляторной модели. Безусловно, на микроуровне отдельные изолированные цифровые платформы и локальные цифровые проекты еще способны адаптироваться и вписаться в рамки даже не вполне точного или избирательно ограниченного законодательства. Однако при переходе к масштабной цифровой трансформации целых секторов экономики и рынков ситуация кардинально меняется.

На стыке традиционного правового поля и зон активного развития масштабных цифровых экосистем неизбежно возникают скрытые противоречия, шероховатости и несогласованности с действующими законами, ведомственными регламентами, государственными стандартами и иными элементами

традиционного упорядочивания экономической деятельности. Индустриальная платформизация по своей природе требует высокой операционной скорости, динамичного изменения параметров сделок и гибкого межплатформенного обмена данными. Традиционная же нормативная база, как показывает, в частности, 289-ФЗ, по-прежнему оперирует статичными конструкциями и ручными методами контроля. В масштабах макроэкономики эти локальные неэффективности, мелкие нестыковки и нормативные барьеры в своей совокупности генерируют заметный эффект торможения через своеобразное *трение между экосистемными инновациями регуляторикой*. Правовая система, призванная усиливать и защищать экономический оборот, при консервативном подходе превращается в заградительный барьер, искусственно ограничивающий темпы цифрового развития и снижающий общую операционную эффективность преобразуемых отраслей.

При оценке шансов отраслевой платформизации в рамках столь консервативного нормативного ландшафта приходится признать, что при сохранении текущих подходов к регулированию они остаются минимальными. Опережающее технологическое развитие целых индустрий неизбежно заблокирует само себя, если каждый шаг автоматизации процессов будет наткаться на архаичные требования ручных проверок и бумажных комплаенс-процедур, на необходимость самостоятельного вычитывания норм права каждым участником и

регулярного обращения к возможностям досудебной переписки со множеством контрагентов. Шанс на преодоление этого тупика появляется лишь при условии кардинальной смены парадигмы, когда само право превращается в цифровой сервис, снимающий системное *институциональное трение* за счет алгоритмизации нормативных требований.

При этом критический дефицит прогностического потенциала в существующем законодательстве ставит под сомнение наличие у целевой системы, которая подлежит платформизации на основе данной нормативной базы, достаточных внутренних сил и глубинного понимания стратегии реального, осознанного построения инфраструктурно связанных цифровых экосистем. Накопленные государством и крупным бизнесом колоссальные инвестиционные и технологические ресурсы пока расходуются преимущественно экстенсивно — на дублирование ИТ-инфраструктур и защиту обособленных корпоративных периметров. Однако подлинный экосистемный масштаб требует не просто механического инвестирования, а непрерывного усиления междисциплинарных знаний и компетенций. Без стратегического видения, рассматривающего цифровое пространство как динамичную открытую сеть совместно развивающихся цифровых платформ, а не как застывший реестр поднадзорных объектов, любые попытки платформизации рискуют остаться локальными

цифровыми экспериментами, изолированными от реальных потребностей общества и экономики.

Чтобы осознанно проектировать и строить что-то по-настоящему масштабное, необходимо досконально понимать природу создаваемых объектов. Безусловно, можно ситуативно и удачно продать одну или несколько цифровых технологий. Можно успешно запустить обособленную цифровую платформу. Но для поступательного развития сложной, жизнеспособной цифровой экосистемы или формирования целостного суверенного цифрового пространства — как сети совместно развивающихся платформ, ежедневно наращивающих свою ценность и эффективность — ***требуется качественно иной подход.*** Основой такого развития должно стать непрерывное, глубокое усиление знаний и компетенций, опирающееся на междисциплинарные исследования, постоянный анализ транзакционного опыта и контролируемые регуляторные эксперименты.

Глубокий анализ сферы регулирования цифровой экономики наглядно доказывает, что эффективная и масштабная платформизация целых отраслей и секторов экономики находится в прямой, жесткой зависимости от качества правовой среды. В цифровом пространстве упрощение теории неизбежно оборачивается катастрофическими ошибками в программном коде и разрушительными коллизиями на практике. Усложнение оптики здесь выступает не прихотью исследователя, а

безальтернативным требованием технологической адекватности. *Нельзя построить суверенную и работающую цифровую юрисдикцию, оперируя архаичными линейными шаблонами прошлых лет.*

Представленный в настоящем аналитическом обзоре методологический подход может сформировать ощущение избыточного усложнения. В первом приближении кажется, что многие элементы перегружены теоретическими конструкциями, а изначально простые, понятные и прагматичные процессы электронной коммерции и платформенной занятости подаются в концептуально усложненном виде. При этом демонстрируемый масштаб реальной сложности феноменов цифровой трансформации и необходимость системного проектирования при исследовании различных аспектов цифровой экономики, вероятно, вызовут некоторое недоверие.

Однако данный аналитический обзор и, в особенности, его синтетическая часть — раздел «Синтез» — создавались, чтобы продемонстрировать:

без глубокого, междисциплинарного погружения в архитектурные, инфраструктурные и алгоритмические связи невозможно нащупать контуры конструктивного системного решения.

Методологическая целостность аналитического обзора, посвященного 289-ФЗ, предопределила его разделение

на три логически связанные и взаимодополняющие части. Такой трехступенчатый шаг позволяет последовательно переводить эмпирические правовые факты в плоскость стратегических управленческих решений, обеспечивая качественно иной уровень осмысления платформенной экономики:

1. Фактологический базис и дескриптивный анализ.

Первая часть «Обзор» формирует первичное предметное представление о тексте Федерального закона № 289-ФЗ, фиксирует его структуру, ключевые вехи, обязательные подзаконные акты и вводимый глоссарий. Её ценность заключается в жесткой систематизации правовых новаций, уточнений и повторений, что позволяет сформировать объективный, очищенный от искажений фактологический фундамент исследования. *Это уровень верификации юридической реальности «здесь и сейчас».*

2. Критическое осмысление и ценностный аудит.

Во второй части «Анализ» фокус исследования смещается с дескриптивного описания нормативного акта на аналитический разбор предложенных им принципов, подходов и ограничений. Ценность этой части – в проведении детального аудита открытости деятельности операторов, выявлении регуляторных дефицитов и критическом анализе консервативных, а порой и архаичных правовых конструкций 289-ФЗ. *Это уровень*

рефлексии и обнаружения институциональных несоответствий реалиям цифровой среды.

3. Конструктивный синтез и стратегическое проектирование.

Третья часть «Синтез», завершающий, наиболее сложный пласт данной публикации, в рамках которого осуществляется междисциплинарный синтез девяти фундаментальных аспектов цифровой экономики, извлекаемых из анализа Федерального закона №289-ФЗ. Её ценность — в переходе от оценки нормативных пробелов и характерных особенностей к проектированию прогрессивной целевой модели управления. Здесь рассматриваются концепции алгоритмического регулирования, цифровой среды доверия и «стратегии как сети цифровых проектов». *Это уровень выработки конструктивных системных решений, превращающий изъязыны традиционного регулирования в ресурс для цифровой трансформации бизнеса и государства.*

Подобная трехчастная архитектура настоящего аналитического обзора имеет выраженную прагматическую ценность. Она позволяет исследователю преодолеть плоскость поверхностных оценок по принципу «хороший или плохой закон», «удачная или спорная правовая норма» и провести читателя по всей управленческой вертикали: от фиксации буквы закона через понимание его ограничений к осознанному

формированию опережающей правовой и экосистемной среды.

Именно по результатам *подобной усложненной* аналитической работы обнажается подлинная, глубинная ценность Федерального закона № 289-ФЗ, которая заключается вовсе не в качестве его отдельных статей и не в том, насколько удачно он администрирует частные вопросы маркетплейсов или пунктов выдачи заказов.

Главная стратегическая ценность этого нормативного акта, по мнению автора, состоит в том, что он выступает мощным интеллектуальным поводом и безальтернативной точкой старта для перехода к системному проектированию качественно новой концепции регулирования цифровой экономики.

Содержательно и текстуально данный закон не может считаться полноценным программным заявлением, однако с определенной экспертной точки зрения в нем отчетливо просматривается своего рода ***латентный манифест неизбежности перемен***. Любой участник платформенного взаимодействия, который знакомится с текстом рассматриваемого закона, увидит в нем рутинные штрафы, ведомственные регламенты, ограничительные меры и узкие правила для маркетплейсов. Однако погруженный в проблематику эксперт, проделав определенную аналитическую работу, может обнаружить этот скрытый смысл: перед нами – **декларирование новой цифровой эпохи**. Пусть оно не прописано прямыми,

однозначными словами и не включает громких заявлений и концептуальных решений. Но проведенное исследование позволяет расшифровать этот скрытый посыл регулятора и признать, что *цифровая среда окончательно переросла рамки внутрикорпоративного менеджмента и стихийного технологического роста*. Закон после долгой паузы впервые на федеральном уровне принудительно увязал индустриальную платформизацию с механизмами государственного регулирования, с жесткой необходимостью обеспечения макроэкономической устойчивости рынков и со встречной обязанностью неукоснительно учитывать цифровые права и насущные потребности граждан и общества в целом.

*Таким образом, Федеральный закон № 289-ФЗ – это не очередной этап регулирования и даже не веха становления платформенных отношений, а **официально зафиксированная институциональная точка бифуркации в развитии цифровой экономики***. Фактически перед нами открытый интеллектуальный вызов, запускающий тектонический сдвиг в ландшафте государственного управления и принудительно подталкивающий правовую систему искать паритет с высокими операционными скоростями и технологической сложностью алгоритмов. Этот выбор вектора развития становится критически трудным на фоне неизбежного экспоненциального роста проектов развития и использования искусственного интеллекта, автономных интеллектуальных агентов и

динамически генерируемого контента разного качества и назначения, который окончательно делает ручной бюрократический надзор бессмысленным.

То, по какому пути пойдет эволюция регуляторных моделей в этой точке разветвления —

по пути реактивного сдерживания инноваций традиционными запретами

или

по пути проактивного проектирования гибкой правовой среды,

— в конечном итоге и определит жизнеспособность и лидерство суверенных цифровых юрисдикций в разворачивающейся глобальной конкурентной гонке цифровых пространств.

Приложения

Приложение 1. Словарь терминов

Автоматизированная система урегулирования споров	535
Автоматизированное принятие решений.....	535
Автономный интеллектуальный агент.....	535
Алгоритмический комплаенс	536
<i>Алгоритмическое регулирование</i>	536
Антифрод-платформа	536
Архитектура нулевого доверия.....	537
<i>Архитектура цифровой платформы</i>	537
<i>Архитектура цифровой экосистемы</i>	537
Бесшовный пользовательский путь	538
<i>Бизнес-модель</i>	538
Ведомственное регулирование	538
<i>Верификация</i>	538
Верификация цифровой личности	539
Вертикальная интеграция цифровых платформ.....	539
Виртуальный участник экономических отношений	539
Владелец платформенного решения.....	539
Владелец цифровой платформы.....	540
<i>Геймификация</i>	541
Геймификация регуляторных процессов	541
Горизонтальная интеграция цифровых платформ.....	541
Государственная платформа ведомственного регулирования	541
Государственная платформа метарегулирования	542
Государственное регулирование цифровой экономики	542
Гражданское регулирование деятельности бизнеса	542
<i>Двусторонний цифровой рынок</i>	543
Демпинг алгоритмический.....	543
Демпинг в цифровой экономике	543
Демпинг вовлеченностью.....	544
Демпинг регуляторный.....	544
Демпинг сетевым эффектом	544

<i>Децентрализация</i>	545
Дискриминационные условия.....	545
Доказательная цифровая реабилитация	545
Доказательство с нулевым разглашением.....	545
Досудебный онлайн-арбитраж.....	546
<i>Инновационные технологии</i>	546
<i>Интеграция</i>	546
Интегрированная среда разработки программируемого права	546
Интегрированная среда разработки формализуемых целей.....	547
Инфраструктурный оркестратор	547
Капитализация доверия.....	547
Каскадное регулирование	548
<i>Клиентоцентричность</i>	548
Клиентский цифровой центр.....	548
Концепция развития алгоритмического регулирования.....	548
Координирование ценностного взаимодействия	549
Крауд-эмплоймент платформа	549
<i>Куст платформ</i>	550
Маркетплейс страховых продуктов.....	550
Межплатформенный скоринг.....	550
Многослойная инфраструктура алгоритмического регулирования	551
Мультиагентное регулирование	551
<i>Мультихоуминг</i>	551
Налоговая балансировка цифровой экосистемы.....	551
Нативный непрерывный комплаенс.....	552
<i>Ожидания</i>	552
Онбординг пользователей	552
<i>Оператор платформенного решения</i>	553
<i>Оператор цифровой платформы</i>	553
<i>Открытый выбор</i>	553
Пакет ценностных предложений.....	554
Персонализация условий сделок.....	554
Платформа среды доверия.....	555
Платформа-акселератор.....	555
Платформенная занятость	555
<i>Платформенное решение</i>	556
Платформенное решение регулирования	556
Правовой интерпретатор	556

Проактивный комплаенс-контроль	556
Программируемое право	557
Профиль цифровой репутации	557
<i>Разработчик платформенного решения</i>	557
<i>Разработчик цифровой платформы</i>	557
Региональный или ассортиментный принцип разделения маркетплейсов ..	558
Регистратор юридически значимых действий	558
Регламентный профиль транзакции	558
Регулируемая цифровая платформа	559
Регулируемая экосистема	559
Регуляторная цифровая платформа	559
Регуляторный иммунитет	559
<i>Рейтинг</i>	560
Репутационный скоринг	560
Репутационный тайм-аут	560
<i>Репутация</i>	560
Семантико-функциональная модель алгоритмического регулирования	561
Сеть регуляторных платформ	561
Сквозная верификация участников экосистемы	561
Сквозной комплаенс-контроль	561
<i>Скоринг</i>	562
Стратегическая информационная модель	562
Стратегия как сеть цифровых проектов	562
Стратегия цифровой трансформации тройного мультиагентного регулирования цифровой экономики	563
Стресс-тестирование макроэкономического эффекта	563
Тарифная балансировка	563
Технологическая адекватность системы регулирования	564
Товарный маркетплейс	564
Точка алгоритмического вызова	564
Точка интеграции	565
Транзакционное налогообложение	565
Транзакционное торможение надзорных органов	565
Транзакция	566
Трансграничная конвертация регулирования	566
Трансграничное выравнивание протоколов интеграции	566
Триада компонентов среды доверия	566
Триггерное страхование	567

Устойчивость интеграционных связей	567
<i>Факторы доверия</i>	567
Фича-флаг	568
Формализуемые цели	568
Фрагментация цифрового пространства	568
Фрагментирование сделки	568
Ценностная инфраструктурная интеграция	569
<i>Ценностное предложение</i>	569
<i>Цифровая бизнес-модель</i>	569
Цифровая монополизация рынка	569
<i>Цифровая платформа</i>	570
Цифровая реабилитация	570
Цифровая среда доверия	571
Цифровая фабрика	571
Цифровая экосистема-резидент	575
<i>Цифровая юрисдикция</i>	571
Цифрового пространства область	573
Цифровое право	572
<i>Цифровое пространство</i>	572
Цифровое пространство нативное	572
<i>Цифровой бизнес</i>	573
Цифровой бизнес нативный	573
Цифровой бизнес тонкий	573
Цифровой бизнес трансформированный	573
Цифровой государственный сервис	573
<i>Цифровой продукт</i>	574
<i>Цифровой проект</i>	574
<i>Цифровой сервис</i>	574
<i>Цифровой суверенитет</i>	574
<i>Цифровые технологии</i>	574
Экосистема сервисная	575
Экосистема цифровых платформ	575
Экосистема цифровых платформ корпоративная	575
Экосистема цифровых платформ отраслевая	576
Экспериментальный правовой режим	576
Экстенсивное законотворчество	577
Юрист-архитектор программируемого права	577

А

Автоматизированная система урегулирования споров – специализированная информационная система (цифровая платформа, платформенное решение) в структуре цифровой экосистемы, предназначенная для превентивного выявления, пошаговой фиксации и алгоритмического разрешения разногласий между участниками сделок на основе анализа цифрового следа операций и профилей сторон.

Автоматизированное принятие решений – управленческая и технологическая функция цифровой платформы, обеспечивающая мгновенный выбор, распределение, верификацию или изменение параметров хозяйственных операций в режиме реального времени на основе заданных алгоритмов (программного кода), семантических моделей и анализа больших объемов транзакционных и поведенческих данных с минимальным участием человека и без его участия.

Автономный интеллектуальный агент – обособленная программная сущность на базе технологий искусственного интеллекта, способная самостоятельно оценивать контекст внешней среды, принимать юридически и экономически значимые решения, инициировать и совершать сделки в цифровой экосистеме от имени физического или юридического лица в соответствии с заложенными

формализуемыми целями и установками без прямого контроля со стороны человека.

Алгоритмический комплаенс – непрерывная автоматическая проверка каждой совершаемой сделки, транзакции или действия пользователя на соответствие установленным нормативно-правовым требованиям, корпоративным политикам, стандартам безопасности и целевым установкам, реализуемая непосредственно в программном коде информационной системы в режиме реального времени.

Алгоритмическое регулирование – регулирование выполнения автоматизированных или автоматических процессов на основе запрограммированных алгоритмов (по отношению к субъекту может быть внутренним, общественным, отраслевым, государственным). *Алгоритмическое регулирование представляет собой переход от реактивного юридического контроля к превентивному автоматизированному управлению цифровыми пространствами путем встраивания параметров, алгоритмов и контрольных модулей (решений) непосредственно в поднадзорные цифровые платформы.*

Антифрод-платформа – специализированная высокопроизводительная информационная система или интегрированный программный комплекс в структуре цифровой экосистемы, предназначенные для непрерывного мониторинга, анализа и автоматического

пресечения мошеннических действий и несанкционированных манипуляций.

Архитектура нулевого доверия (Zero Trust) – технологическая модель построения контура безопасности цифровой платформы или экосистемы, при которой ни один участник взаимодействия, процесс, автономный агент или сторонняя информационная система не считается доверенными по умолчанию: *каждый факт доступа к данным и алгоритмам требует непрерывной контекстной верификации.*

Архитектура цифровой платформы – концепция, определяющая модель, структуру, выполняемые функции и взаимосвязь компонентов цифровой платформы, включая технологические компоненты, бизнес-логику и интерфейсы, а также определяющая принципы и этапность проектирования и развития системы.

Архитектура цифровой экосистемы – концепция, определяющая модель, структуру, выполняемые функции и взаимосвязь цифровых платформ и платформенных решений цифровой экосистемы, включая технологический, управленческий и потребительский уровни, а также определяющая принципы её проектирования и развития.

Б

Бесшовный пользовательский путь – сквозной, интуитивно понятный и непрерывный процесс взаимодействия человека с цифровыми продуктами и сервисами в рамках общей логики ожидаемого поведения и единого стандартизированного интерфейса, при котором любые функциональные, технологические или организационные границы между различными цифровыми платформами и платформенными решениями полностью скрыты от потребителя.

Бизнес-модель – концептуальная модель, совокупно и целостно описывающая деятельность экономического субъекта по созданию и распространению ценности на рынке.

В

Ведомственное регулирование – форма и уровень управляющего воздействия на цифровую экономику, осуществляемые уполномоченными органами исполнительной власти (министерствами, службами, агентствами) в границах своей профильной компетенции.

Верификация – проверка, подтверждение истинности чего-либо (суждения, вывода, теоретического положения, алгоритма, программы).

Верификация цифровой личности – технологический и юридический процесс подтверждения подлинности, идентификации и аутентификации физического или юридического лица в цифровой экосистеме, направленный на установление его правосубъектности, полномочий, актуального статуса и уровня доверия.

Вертикальная интеграция цифровых платформ – объединение в общий управляемый контур разнородных, но технологически и экономически созависимых цифровых платформ, расположенных на разных уровнях цепочки создания ценности в многослойной инфраструктуре цифровой экономики.

Виртуальный участник экономических отношений (цифровой экономический агент) – специализированная информационная система, участвующая в соответствии с заданным алгоритмом в экономических отношениях и выполняющая функциональные действия (операции) от имени физического или юридического лица. *Виртуальный участник является легитимным субъектом цифровой экономики, обладающим правоспособностью осуществлять информационную, хозяйственную, коммерческую или регуляторную деятельность посредством алгоритмов, данных и программного кода без прямой необходимости ручного управления со стороны человека.*

Владелец платформенного решения *Ошибка! Закладка не определена.* – физическое или юридическое лицо,

которому на законных основаниях принадлежат исключительные права на технологическое решение (включая программное обеспечение, базы данных, технологические и аппаратные решения, товарные знаки), созданное на основе одной или нескольких интегрированных цифровых платформ для реализации определенного типа задач. *Владелец платформенного решения обеспечивает его функционирование и развитие, организацию использования потребителями, сквозную автоматизацию бизнес-процессов и оцифровку связанных объектов для получения целостного решения в рамках ценностного предложения, непосредственно либо путем передачи полномочий оператору по отдельному соглашению.*

Владелец цифровой платформы – физическое или юридическое лицо, которому на законных основаниях принадлежат исключительные права на информационную систему, являющуюся цифровой платформой (включая программное обеспечение, базы данных, технологические и аппаратные решения, товарные знаки). *Владелец цифровой платформы обеспечивает её функционирование и развитие, организацию взаимодействия пользователей, автоматизацию целевых бизнес-процессов и оцифровку связанных объектов непосредственно либо путем передачи полномочий оператору по отдельному соглашению.*

Г

Геймификация – применение подходов, присущих игровой деятельности, в неигровых процессах с целью привлечения потребителей, повышения их вовлечённости и удовлетворенности от использования товаров, работ, услуг.

Геймификация регуляторных процессов – способ проектирования интерфейсов и алгоритмов в сети регуляторных платформ и в поднадзорных цифровых платформах, предполагающий интеграцию игровых механик, визуальных стимулов и социальных инструментов в процедуры правоприменения, комплаенс-контроля, стратегического планирования и в другие процедуры.

Горизонтальная интеграция цифровых платформ – технологическое и экономическое объединение однотипных или предметно специализированных цифровых платформ, функционирующих на одном уровне цепочки создания ценности в многослойной инфраструктуре цифровой экономики, в целях расширения рыночного охвата, диверсификации сервисов и совместного использования ресурсов.

Государственная платформа ведомственного регулирования – специализированная информационная система как элемент сети регуляторных платформ,

создаваемая и управляемая конкретным органом исполнительной власти для осуществления автоматизированного надзора, транзакционного мониторинга и прямого регуляторного воздействия.

Государственная платформа метарегулирования – специализированная информационная система высшего инфраструктурного уровня алгоритмического регулирования (метаузел сети регуляторных платформ), предназначенная для концептуального определения структуры права, формирования законодательного базиса, глобального стратегического планирования, форсайт-исследований, долгосрочного прогнозирования, автоматизированного разрешения межведомственных противоречий и координации комплексного развития целевого цифрового пространства.

Государственное регулирование цифровой экономики – целенаправленная деятельность государства по формированию институциональных, правовых, экономических и технологических рамок цифрового пространства, реализуемая преимущественно через систему алгоритмического регулирования на основе программируемого права, формализуемых целей и правовых интерпретаторов.

Гражданское регулирование деятельности бизнеса – форма и уровень общественного контроля и координации в цифровой экономике, осуществляемые гражданами, независимыми экспертами, профессиональными и

экспертными сообществами, а также социально ориентированными некоммерческими организациями с целью обеспечения баланса интересов, защиты цифровых прав и создания условий для формирования ценностных запросов.

Д

Двусторонний цифровой рынок – институт, механизм, сводящий операторов и отношения (торговые и сервисные сделки) покупателей и продавцов отдельных цифровых товаров и цифровых услуг.

Демпинг в цифровой экономике (ресурсный или платформенный демпинг) – практика массированного, экономически необоснованного сброса технологических, финансовых, информационных или сетевых ресурсов цифровой платформы или экосистемы на целевой рынок, направленная на искусственное создание непреодолимых барьеров для конкурентов, вытеснение альтернативных бизнес-моделей и ускоренный захват доминирующего положения в цифровом пространстве.

Демпинг алгоритмический – вид демпинга в цифровой среде, выражающийся в умышленном манипулировании программным кодом, поисковыми алгоритмами ранжирования и массивами пользовательских данных со стороны цифровой платформы или экосистемы для искусственного завышения видимости собственных

ценностных предложений при одновременном блокировании, пессимизации или искажении информации о конкурентах.

Демпинг вовлеченностью (трафиковый демпинг) – вид демпинга в цифровой среде, выражающийся в направленном, экономически необоснованном перераспределении многомиллионных потоков пользовательского трафика и цифрового внимания с развитой цифровой платформы или из зрелых секторов крупной экосистемы в новый рыночный сегмент с целью искусственного завышения стоимости привлечения клиента для конкурентов и их последующего вытеснения.

Демпинг регуляторный – вид демпинга в цифровой среде, выражающийся в умышленном принятии крупнейшей цифровой платформой или экосистемой на себя всех финансовых, временных и технологических издержек по интеграции с государственными информационными системами и реестрами для предоставления своим партнерам готового нативного комплаенса с целью создания заградительных барьеров скорости и стоимости транзакций для конкурентов.

Демпинг сетевым эффектом (экосистемный демпинг) – вид демпинга в цифровой среде, выражающийся в умышленном, экономически необоснованном открытии бесплатного, ультрадотационного или преференциального доступа к базовым сервисам и ресурсам крупной цифровой платформы или экосистемы на новом целевом

рынке для искусственного снижения транзакционных издержек взаимодействия участников до компромиссного минимума.

Децентрализация – перераспределение чего-либо между независимыми участниками отношений, имеющих право и способных самостоятельно принимать профессиональные, экономические и управленческие решения в отношении перераспределенного.

Дискриминационные условия – умышленно созданные скрытые технологические, экономические, информационные или правовые ограничения, которые ставят участников отношений, использующих цифровые платформы и относящихся к одной целевой группе, в неравное, заведомо невыгодное положение по сравнению с другими субъектами.

Доказательная цифровая реабилитация – обоснованное восстановление деловой репутации, финансового скоринга и репутационного рейтинга экономического субъекта в цифровой среде доверия после технических сбоев, кризисных ситуаций или неправомерного применения ограничений, реализуемое на основе анализа объективных верифицированных данных.

Доказательство с нулевым разглашением – математическое подтверждение одной стороной (доказывающей) другой стороне (проверяющей) достоверности определенного утверждения,

экономического статуса или юридического факта без раскрытия при этом самих конфиденциальных данных, на которых это утверждение основано.

Досудебный онлайн-арбитраж – специализированная цифровая платформа, обеспечивающая обязательное дистанционное урегулирование коммерческих и гражданско-правовых споров между участниками платформенного взаимодействия в электронной форме на основе анализа цифрового следа операций и связанных данных.

И

Инновационные технологии – технологии, позволяющие ввести в употребление новые или значительно улучшенные продукты (товары, услуги) или процессы, новые методы продаж или новые организационные методы в деловой практике, в организации рабочих мест или во внешних связях. *Для целей настоящего документа инновационные технологии подразделяются на информационные, цифровые, потребительские и управленческие.*

Интеграция – установка связей между двумя и более информационными системами на уровне данных, программных компонентов, аппаратной части, комплексных решений по автоматизации процессов.

Интегрированная среда разработки программируемого права (LIDE) – специализированный программный инструмент, предназначенный для создания, семантического связывания, тестирования и отладки нормативно-правовых актов, переведенных в формат программируемого права.

Интегрированная среда разработки формализуемых целей (OIDE) – специализированный программный инструмент, предназначенный для создания, семантического связывания, моделирования и отладки стратегий развития, национальных программ, проектных задач и намерений участников, переведенных в формат формализуемых целей.

Инфраструктурный оркестратор – специализированная цифровая платформа высшего уровня, предназначенная для координации, сквозного диспетчирования, контроля и интеграции разнородных цифровых платформ, платформенных решений, цифровых продуктов и сервисов в рамках построения и динамичного развития многослойной инфраструктуры цифровой экономики.

К

Капитализация доверия – экономический процесс, при котором накопленный цифровой профиль добросовестности, высокий репутационный скоринг и подтвержденный индекс ответственности экономического субъекта превращаются в работающий нематериальный

актив, приносящий прямые финансовые и операционные выгоды.

Каскадное регулирование – архитектурная модель сквозного правового управления в цифровом пространстве, при которой общие рамочные принципы и нормативные требования государства или межгосударственного союза динамически наследуются, обогащаются, детализируются и кастомизируются на нисходящих уровнях управления вплоть до конкретной цифровой платформы.

Клиентоцентричность – выстраивание бизнес-модели с целью повышения удовлетворенности клиента от интеграции создаваемой и предоставляемой ему ценности с совокупно доступными и потребляемыми им другими ценностями.

Клиентский цифровой центр – специализированная цифровая платформа, являющаяся функциональным элементом цифровой экосистемы, предназначенная для сквозного мониторинга, глубокого многофакторного анализа и динамического управления всей совокупностью ценностных предложений, клиентских профилей и маркетинговых коммуникаций в целях непрерывного улучшения пользовательского опыта.

Концепция развития алгоритмического регулирования – научно-методологическая система взглядов, принципов и долгосрочных ориентиров, определяющая переход государства, бизнеса и гражданского общества от

традиционных форм законодательного регулирования к превентивному автоматизированному управлению цифровыми пространствами и экосистемами на основе применения программируемого права, формализуемых целей и правовых интерпретаторов.

Координирование ценностного взаимодействия – перспективная парадигма стратегического управления в цифровой экономике, определяющая отказ государства, бизнеса и гражданского общества от моделей и практики директивного законодательно установленного надзора в пользу автоматизированной оркестровки и диспетчеризации интересов, целей и ресурсов участников рынка, реализуемых в режиме реального времени на основе данных, алгоритмов, цифровых технологий и комплексных решений.

Крауд-эмплоймент платформа – цифровая платформа, предназначенная для автоматизации процессов привлечения, распределения, координации и оплаты массового труда независимых исполнителей – физических лиц (включая индивидуальных предпринимателей и самозанятых), выполняющих разовые целевые заказы:

(1) в интересах оператора цифровой платформы (корпоративная сторона), если это *производственная (односторонняя корпоративная) цифровая платформа*;

(2) в интересах независимых заказчиков (вторая сторона) посредством прямого или обусловленного

транзакционного взаимодействия и заключения сделок, если это *операционная (двусторонняя) цифровая платформа*.

Куст платформ (hive) – несколько цифровых платформ, стратегия развития которых предполагает совместное взаимозависимое расширение клиентской базы, функционала и технологического стека, в том числе предусматривает их прямую интеграцию между собой и дополнительную внешнюю опциональную интеграцию с иными информационными системами.

М

Маркетплейс страховых продуктов – операционная (двусторонняя) цифровая платформа, предназначенная для агрегации предложений от страховых организаций и негосударственных пенсионных фондов, а также для обеспечения бесшовного транзакционного взаимодействия, сравнения параметров и дистанционного заключения договоров обязательного и добровольного страхования в режиме реального времени.

Межплатформенный скоринг – аналитический метод комплексной оценки надежности, деловой репутации и финансовой самостоятельности экономического субъекта, реализуемый путем сквозного агрегирования, очистки и перекрестной обработки больших объемов данных о нем,

его транзакциях и поведении на различных независимых цифровых платформах и в экосистемах.

Многослойная инфраструктура алгоритмического регулирования – управляемая на основе разделения на целевые уровни цифровая экосистема, которая объединяет технологическую, экономическую, финансовую и правовую составляющие для обеспечения автоматического исполнения регуляторных требований на индустриальном, государственном и международном уровнях.

Мультиагентное регулирование – сбалансированная, синхронизированная и взаимодополняющая система внешнего корректирующего воздействия на участников цифровой экономики, реализуемая на базе специализированных цифровых платформ путем согласования и интеграции интересов трех ключевых заинтересованных позиций: государственной, отраслевой и гражданской.

Мультихоуминг – возможность выбрать одно из нескольких представленных конкурирующих (функционально или технологически взаимозаменяемых) программных решений в качестве дополнения к основному программному решению.

Н

Налоговая балансировка цифровой экосистемы – метод экономического регулирования фискальных обязательств участников цифровой экосистемы, реализуемый в режиме реального времени на основе динамического управления налоговыми ставками, льготами и сроками платежей через встроенные защищенные фискальные модули с целью стимулирования деловой активности добросовестных участников рынка, нивелирования технологического неравенства и обеспечения устойчивого сбалансированного роста.

Нативный непрерывный комплаенс – принцип проектирования систем, при котором постоянное контекстно-зависимое соблюдение нормативных и алгоритмических требований заложено в саму архитектуру и программный код цифровой платформы по умолчанию.

О

Ожидания – перспективная аналитическая оценка поведения экономического субъекта с моделируемой (гипотетической) информацией о последующих действиях (транзакциях) и об оценке прогнозируемых результатов, а также их эффективности.

Онбординг пользователей – технологический процесс первичного вовлечения, верификации и адаптации нового

участника цифровой платформы или экосистемы, обеспечивающий предоставление ему управляемого доступа к функциональным возможностям системы.

Оператор платформенного решения – субъект, который определяет, формирует, кастомизирует, поставляет и эксплуатирует платформенное решение как часть ценностного предложения на основе одной или нескольких интегрированных цифровых платформ. Самостоятельно определяет стратегию для платформенного решения или реализует стратегию, утвержденную владельцем платформенного решения.

Оператор цифровой платформы – субъект, который создает, эксплуатирует и развивает бизнес-модель (предметную логику, знания и компетенции), реализуемую с помощью цифровой платформы, для того чтобы на её основе формировать платформенные решения для потребителей. Самостоятельно определяет стратегию для цифровой платформы или исполняет стратегию, утвержденную владельцем цифровой платформы.

Открытый выбор – свободный объективный рациональный выбор из множества вариантов, изначально подразумевающий и допускающий автоматическое, автоматизированное или ручное безбарьерное исполнение или изменение сделанного выбора. В том числе принимается, что транзакционные издержки самого выбора (или его изменение) по величине приемлемо низкие в сопоставлении с ценностью,

получаемой от сделанного (или измененного) выбора. Тем самым лицу, сделавшему выбор всегда экономически выгоднее заменить ранее предпочтенный вариант на новый более ценный, ставший ему известным и доступным, чем оставаться в рамках принятого решения. Обеспечивается высоким уровнем конкуренции, специализации и информирования экономического субъекта на основе данных, предоставляемых соответствующими цифровыми платформами.

П

Пакет ценностных предложений – упорядоченный, стратегически скомбинированный, технологически синхронизированный набор взаимосвязанных экономических благ (в формате цифровых продуктов и сервисов), упакованный и поставляемый цифровой платформой или экосистемой для комплексного удовлетворения созависимых, дополняющих и пересекающихся потребностей различных групп целевой аудитории (потребителей, инвесторов, поставщиков, исполнителей и регуляторов).

Персонализация условий сделок – динамическое управление параметрами гражданско-правовых и коммерческих соглашений (включая цену, сроки исполнения, меры ответственности, логистические маршруты, страхование и гарантийные обязательства), реализуемое алгоритмами цифровой платформы на

основе анализа индивидуального контекста, поведенческих данных и репутационного профиля участника сделки.

Платформа-акселератор – специализированная цифровая платформа как элемент многослойной инфраструктуры, предназначенная для облегчения, организационного сопровождения и кратного ускорения процессов создания, вывода на рынок и масштабирования трансформационных проектов, платформенных решений, цифровых продуктов и сервисов на основе предоставления комплексных ресурсов, менторства и экспертной поддержки.

Платформа среды доверия – специализированная цифровая платформа (инфраструктурный элемент цифрового пространства), предназначенная для агрегации, сквозной верификации и непрерывного анализа данных о правосубъектности, операционной деятельности, финансовой самостоятельности и репутационной истории экономических субъектов в целях формирования их комплексных цифровых профилей и минимизации транзакционных рисков.

Платформенная занятость – форма трудовой и хозяйственной деятельности граждан, при которой взаимодействие между исполнителями (физическими лицами, индивидуальными предпринимателями или самозанятыми) и заказчиками работ или услуг организуется, координируется и оплачивается цифровыми

платформами и экосистемами (см. *Крауд-эмплоймент платформа*).

Платформенное решение – решение на базе одной или нескольких цифровых платформ, предоставляемое клиенту для получения необходимого ему экономического блага (воплощенного в товаре, работе или услуге) в автоматизированном или автоматическом режиме.

Платформенное решение регулирования (надзорное платформенное решение) – специализированное платформенное решение государственного или отраслевого уровня, реализованное в сети регуляторных платформ и предназначенное для автоматизированного контроля, транзакционного мониторинга и превентивного правоприменения по отношению к поднадзорным цифровым платформам.

Правовой интерпретатор – алгоритм, технология, информационная система или платформенное решение, способные осуществить автоматизированное исполнение программируемого права для выбранных формализуемых целей по отношению к предусмотренным объектам правоотношений, юридическим фактам (ситуациям и действиям) и общественным отношениям в целом, определенным для установленных субъектов права.

Проактивный комплаенс-контроль – процесс непрерывного автоматического моделирования, прогнозирования и предотвращения регуляторных рисков, нарушений законодательства и отклонений от заданных

целевых установок непосредственно внутри цифровой платформы или экосистемы до момента фактического совершения транзакции или наступления неблагоприятного события.

Программируемое право – нормы права, переведенные в семантически целостную и связанную структуру, которую способен разработать специалист и может обработать информационная система.

Профиль цифровой репутации – совокупность качественных, связанных и распределенных данных об экономической и институциональной деятельности субъекта (компании, индивидуального предпринимателя, самозанятого исполнителя или автономного агента), которая формируется на основе анализа его верифицированного цифрового следа для комплексной оценки его надежности и ответственности.

Р

Разработчик платформенного решения – субъект, который собирает, достраивает и конфигурирует платформенное решение, поставляемое потребителям на основе одной или нескольких интегрированных цифровых платформ, в том числе изменяет программный код, схему и состав данных, расширяет инфраструктуру, реализует необходимые интеграции с информационными системами.

Разработчик цифровой платформы – субъект, который для цифровой платформы создает и развивает программный код, управляет схемой и составом данных, обеспечивает работу ИТ-инфраструктуры, комплектует и обслуживает технологический стек.

Региональный или ассортиментный принцип разделения маркетплейсов – метод стратегического структурирования и организационного обособления цифрового бизнеса, предполагающий искусственное разделение товарного или сервисного маркетплейса на несколько самостоятельных, независимых в правовом контуре площадок по географическому (территориальному) признаку или по категориям реализуемых товаров, работ или услуг.

Регистратор юридически значимых действий – специализированная цифровая платформа, (платформенное решение, цифровой сервис), предназначенная для автоматической фиксации, криптографического удостоверения и хронологического сохранения информации о юридически значимых фактах, событиях и операциях, совершаемых участниками в цифровой экосистеме или пространстве.

Регламентный профиль транзакции – структурированный информационный слепок транзакционных данных, ограниченный контуром внешних регуляторных требований и публично-правовых интересов, фиксирующий факт, условия и правомерность

совершения сделки экономическими субъектами, не включающий избыточные для регулирования данные о внутренних технологических процессах, алгоритмах маршрутизации, промежуточных статусах системных проверок, контекстных связях и об иных фактах частного характера.

Регулируемая цифровая платформа (поднадзорная цифровая платформа) – цифровая платформа, которая подлежит автоматизированному управлению со стороны сети регуляторных платформ в соответствии с концепцией алгоритмического регулирования.

Регулируемая экосистема – отраслевая или корпоративная цифровая экосистема, которая подлежит автоматизированному управлению со стороны сети регуляторных платформ в соответствии с концепцией алгоритмического регулирования.

Регуляторная цифровая платформа (надзорная цифровая платформа) – специализированная информационная система государственного или отраслевого уровня, функционирующая как элемент сети регуляторных платформ и предназначенная для автоматизированного контроля, транзакционного мониторинга и превентивного правоприменения по отношению к поднадзорным цифровым платформам.

Регуляторный иммунитет – автоматическое или процедурное освобождение добросовестного цифрового бизнеса от определенных форм административного

контроля, надзорных проверок и транзакционных обременений на основании подтвержденного уровня цифровой репутации.

Рейтинг – расчет взаимосвязанных аналитических показателей (индексов, индикаторов) на основе собранных и обработанных наборов данных, характеризующих, соотносящих и ранжирующих в определенном порядке совокупность однородных объектов в контексте функционирования целевой информационной системы. Помогает в открытом выборе из набора сопоставимых объектов.

Репутационный скоринг – аналитический метод комплексной оценки уровня добросовестности, надежности и ответственности экономического субъекта, реализуемый алгоритмами цифровой платформы или экосистемы в режиме онлайн на основе данных о его транзакциях и поведении.

Репутационный тайм-аут – алгоритмический механизм в цифровой среде доверия, обеспечивающий полное или частичное аннулирование влияния прошлых негативных маркеров, технических сбоев и нарушений в профиле цифровой репутации участника рынка при условии демонстрации им добросовестного и ответственного поведения в течение установленного периода времени.

Репутация – ретроспективная аналитическая оценка поведения экономического субъекта при накопленной

информации о предыдущих его действиях (транзакциях) и об оценке предыдущих действий (транзакций).

С

Семантико-функциональная модель алгоритмического регулирования – концептуальная схема построения систем цифрового государственного, отраслевого и гражданского управления, основанная на сквозном переводе правовых норм и стратегических целей в семантически целостные и связанные структуры данных, которые способен спроектировать специалист и может автоматически обработать программный интерпретатор.

Сеть регуляторных платформ – согласованная, дифференцированная и упорядоченная совокупность государственных, отраслевых и общественных цифровых платформ, предназначенная для сквозного обеспечения процедур алгоритмического регулирования и автоматизированного исполнения требований законодательства в масштабах целевого цифрового пространства.

Сквозная верификация участников экосистемы – непрерывный автоматизированный процесс подтверждения правосубъектности, актуального юридического статуса и уровня добросовестности всех взаимодействующих субъектов, реализуемый на основе перекрестного анализа распределенных данных на всех созависимых цифровых платформах экосистемы.

Сквозной комплаенс-контроль – процесс непрерывной автоматической проверки всех совершаемых сделок, транзакций и бизнес-объектов на соответствие нормативно-правовым актам, отраслевым стандартам и корпоративным политикам, реализуемый на всех уровнях многослойной инфраструктуры цифровой экономики.

Скоринг – расчет взаимосвязанных аналитических цифровых показателей (индексов, индикаторов) на основе собранных и обработанных наборов данных, характеризующих заданный объект в контексте функционирования целевой информационной системы.

Стратегическая информационная модель – специализированная цифровая платформа стратегического проектирования и управления, предназначенная для моделирования, мониторинга и координации трансформационных проектов, цифровых компаний и экосистем на основе семантически связанных данных и алгоритмов от верхнеуровневого целеполагания до операционных бизнес-процессов.

Стратегия как сеть цифровых проектов (Strategy-as-a-Network, SaaSN) – концептуальная методология стратегического проектирования и планирования целевого состояния системы управления в цифровой экономике, которая определяет, что долгосрочное развитие бизнеса, отрасли или государства реализуется не в виде жесткого линейно-каскадного плана, а в формате гибкой, адаптивной сети децентрализованных,

взаимосвязанных и последовательно эволюционирующих трансформационных проектов (цифровых платформ, платформенных решений, цифровых продуктов и сервисов).

Стратегия цифровой трансформации тройного мультиагентного регулирования цифровой экономики – концепция правовых, институциональных и технологических системных преобразований, определяющая переход к превентивному алгоритмическому координированию цифровых пространств на основе сбалансированной интеграции позиций государства, бизнеса и гражданского общества.

Стресс-тестирование макроэкономического эффекта – метод проактивного государственного и отраслевого анализа, выражающийся в предиктивном симуляционном моделировании поведения цифровой экосистемы или пространства при возникновении критических изменений в регулировании, резких колебаний рыночной конъюнктуры, наступлении иных проектируемых или неблагоприятных событий, реализуемый на основе обработки больших массивов исторических и потоковых транзакционных данных.

Т

Тарифная балансировка – метод экономического регулирования ценовых, ставочных и комиссионных

параметров сделок в цифровой экосистеме, реализуемый в режиме реального времени на основе динамического управления ставками вознаграждений, сервисными сборами и платежами через встроенные защищенные тарифные модули с целью защиты прав потребителей, пресечения скрытых монопольных практик и обеспечения равных недискриминационных условий для развития предпринимательства.

Технологическая адекватность системы регулирования – критерий качества государственного, отраслевого и гражданского менеджмента, выражающийся в полном соответствии используемых методов, технологий, решений, инструментов и процедур управления текущему уровню сложности, скорости и масштаба экономической системы.

Товарный маркетплейс – операционная (двусторонняя) цифровая платформа, функционирующая как высокотехнологичный посредник в сфере электронной коммерции, предназначенная для агрегации предложений, обеспечения прямого транзакционного взаимодействия, заключения сделок купли-продажи и организации логистического сопровождения между независимыми пулами поставщиков товаров и потребителей (покупателей).

Точка алгоритмического вызова (регуляторный триггер) – определенный в архитектуре программного кода цифровой платформы момент (событие), при

наступлении которого информационная система автоматически приостанавливает процесс и совершает обращение к внешнему или внутреннему регуляторному модулю для верификации параметров сделки или для передачи управления с целью исполнения определенных действий.

Точка интеграции – элемент логики исполняемого процесса, определяющий место передачи управления внешней системе (через API) для выполнения целевой задачи с последующим его возвратом или переходом к следующему шагу.

Транзакционное налогообложение – метод фискального администрирования, исчисления, удержания и перечисления налогов, сборов и обязательных платежей непосредственно в момент совершения и фиксации хозяйственной операции – *транзакции*, осуществляемой посредством цифровой платформы (платформенного решения).

Транзакционное торможение надзорных органов – дисфункция системы государственного контроля, выражающаяся в искусственном замедлении, блокировании или снижении эффективности легитимных экономических процессов из-за применения контрольно-надзорными ведомствами ручных или неоптимальных автоматизированных процедур проверки, скорость проведения которых критически отстает от операционной скорости транзакций в целевой сфере деятельности.

Транзакция – минимальная идентифицируемая целостная обособленная операция, которая может быть совершена и завершена полностью.

Трансграничная конвертация регулирования – процесс автоматического взаимного сопоставления, перевода и признания нормативно-правовых параметров, стандартов комплаенса и фискальных правил различных национальных цифровых юрисдикций в онлайн-режиме, обеспечивающий бесшовное и легитимное совершение сделок между участниками из разных государств.

Трансграничное выравнивание протоколов интеграции – процесс стандартизации, гармонизации и обеспечения сквозной совместимости программных интерфейсов, семантических моделей и криптографических стандартов, используемых государственными и коммерческими цифровыми платформами разных стран для обеспечения бесшовного межгосударственного транзакционного взаимодействия.

Триада компонентов среды доверия: репутация, ожидания, факторы доверия – базовая аналитическая матрица цифровой среды доверия, представляющая собой взаимосвязанную совокупность трех типов качественных данных и прогностических метрик, на основе перекрестного анализа которых информационные системы рассчитывают интегральный профиль надежности экономического субъекта.

Триггерное страхование – автоматизированное заключение, исполнение и урегулирование договоров страхования в режиме реального времени, при которых активация страховой защиты, расчет страховой премии и выплата возмещения происходят автоматически на основе программно зафиксированных событий в точках алгоритмического вызова (триггерах) цифровой платформы.

У

Устойчивость интеграционных связей – способность многослойной инфраструктуры цифровой экономики сохранять технологическую целостность, непрерывность бизнес-процессов и надежность информационного обмена между созависимыми цифровыми платформами и экосистемами при возникновении критических внешних шоков, технических сбоев, изменений регуляторных правил или умышленных действий рыночных монополистов.

Ф

Факторы доверия – допустимая вероятностная аналитическая оценка характера поведения экономического субъекта исходя из неполной информации на основе внутреннего убеждения и предположения о сути и последствиях поведения.

Фича-флаг (функциональный переключатель) – программный механизм управления конфигурацией цифровой платформы или экосистемы, позволяющий в режиме реального времени и без изменения или повторного развертывания исходного программного кода изменять логику работы целевой информационной системы, активируя или деактивируя определенные функциональные возможности, алгоритмы или интерфейсные модули для выбранных групп пользователей.

Формализуемые цели – задачи, ожидаемый результат и показатели, переведенные в семантически целостную и связанную структуру, которую способен разработать специалист и может обработать информационная система.

Фрагментация цифрового пространства – процесс, выражающийся в распаде или эволюционной деградации общей технологической, экономической, правовой и информационной среды на изолированные, функционально несовместимые сегменты, на проприетарные корпоративные периметры, на ведомственные поднадзорные зоны или на избегающие интеграции обособленные цифровые экосистемы.

Фрагментирование сделки – метод структурирования коммерческих и гражданско-правовых отношений, выражающийся в разделении торговой или сервисной сделки на конечное множество обособленных и прямо или косвенно связанных сделок меньшего объема и меньшего

срока действия, каждая из которых совершается и исполняется с оптимальным выбором наиболее выгодного контрагента и (или) наиболее предпочтительных условий.

Ц

Ценностная инфраструктурная интеграция – модель синергетического объединения разнородных цифровых платформ, платформенных решений, цифровых продуктов и сервисов в рамках многослойной инфраструктуры, при которой критерием и связующим звеном интеграции выступает не просто техническая совместимость баз данных и программного кода, а максимизация совокупной полезности, паритет интересов и создание качественно новых пакетов ценностных предложений для всех участников отношений.

Ценностное предложение – ясное и простое изложение преимуществ, которые потребители получают при выборе предлагаемого блага (товара, работы или услуги).

Цифровая бизнес-модель – бизнес-модель, формализованная и алгоритмически реализованная посредством одной или нескольких собственных, партнерских или контрактуемых цифровых платформ, целью которой является предоставление потребителям одного или нескольких платформенных решений.

Цифровая монополизация рынка – концентрация рыночной власти, пользовательского внимания, гигантских

массивов данных и ключевых элементов многослойной инфраструктуры в руках одного или нескольких крупнейших цифровых лидеров, которая ведет к подавлению конкуренции и установлению их экономического диктата в цифровой экосистеме или в цифровом пространстве в целом. Она складывается при преимуществе монополиста по доле, количеству сделок, темпам развития или иным аналогичным параметрам и обуславливается опережающей цифровой трансформацией, позволяющей использовать для достижения доминирующего положения ценные высококонкурентные специализированные знания и компетенции в сфере инновационных технологий.

Цифровая платформа – информационная система с функционально-разграниченным сетевым доступом пользователей к совместно используемому программному и аппаратному обеспечению, предназначенная для автоматизированного или автоматического предоставления потребителям необходимых экономических благ.

Цифровая реабилитация (и поручительство) – комплексный правовой и алгоритмический процесс восстановления деловой репутации, профильных скорингов и (или) операционных статусов участника рынка в цифровой экосистеме после неправомерных блокировок, технических сбоев или ошибок автоматизированных систем, реализуемый на основе

анализа объективного цифрового следа и механизмов солидарной ответственности.

Цифровая среда доверия – это институциональная, технологическая и экономическая среда доверенного взаимодействия участников цифрового пространства, в которой риски мошенничества, оппортунистического поведения и транзакционные издержки минимизированы за счет сквозной верификации данных, автоматизированного контроля правосубъектности и непрерывного анализа профилей участников в режиме реального времени. *Доверие в этой среде основывается не на субъективных ожиданиях, а на объективной обработке массивов данных и складывается из трех измеримых элементов – репутации (ретроспективный анализ прошлых действий контрагента), факторов доверия (внутренние критерии и опыт самого субъекта) и ожиданий (прогноз по стратегии и конкретной сделке).*

Цифровая фабрика – специализированная цифровая платформа, предназначенная для автоматизированного конвейерного проектирования, разработки, тестирования и итеративного масштабирования других цифровых платформ, платформенных решений, цифровых продуктов и сервисов (включая создание и отладку интеграционных связей разрабатываемой системы с другими).

Цифровая юрисдикция – юрисдикция владельца или оператора цифровой платформы, которая определяет юрисдикцию торговых и сервисных сделок, заключаемых

и исполняемых на такой цифровой платформе. *Цифровая юрисдикция определяет суверенное, правовое и технологическое пространство, в рамках которого механизмы и процедуры государственной власти, отраслевые стандарты и правила гражданского оборота, стратегические цели и проекты, национальные программы и задачи общественного развития переведены в формат программируемого права и формализуемых целей. Они действуют и автоматически исполняются алгоритмическими средствами в отношении установленного круга экономических субъектов – резидентов данной цифровой юрисдикции.*

Цифровое право – динамическая регуляторная система, в которой правовые предписания интегрированы непосредственно в архитектуру информационных систем. Его ключевыми свойствами являются формализация юридических правил в виде информационных моделей и программных алгоритмов, а также их автоматическое, гарантированное исполнение программно-техническими средствами в рамках конкретной цифровой юрисдикции.

Цифровое пространство – пространство, в котором создается, перемещается и потребляется информация посредством цифровых платформ, интегрированных в одну или несколько цифровых экосистем.

Цифровое пространство нативное – по отношению к экономическому субъекту (цифровой экосистеме) это

цифровое пространство, из которого он (она) осуществляет свою деятельность (*среда по умолчанию*).

Цифрового пространства область – это часть цифрового пространства, выделенная целевым образом по определенным функциональным или структурным признакам.

Цифровой бизнес – организованная и управляемая экономическая деятельность по предоставлению потребителям платформенных решений на основе собственных, партнерских или контрактуемых цифровых платформ.

Цифровой бизнес нативный – бизнес, который изначально создавался и работает на основе цифровых платформ и платформенных решений.

Цифровой бизнес трансформированный – бизнес, который преобразовался в цифровой из традиционного в результате цифровой трансформации.

Цифровой бизнес тонкий (thin-digital business) – цифровой бизнес, который предлагает цифровые продукты и сервисы (или одиночные платформенные решения) только на базе сторонних цифровых платформ или платформенных решений.

Цифровой государственный сервис – предоставляемая уполномоченными органами публичной власти в электронной форме через сеть регуляторных платформ и стандартизированные программные интерфейсы (API)

государственная функция или услуга, переведенная в формат цифрового сервиса.

Цифровой продукт – товар, который создается, продается и используется в виде программы, данных или программно-аппаратного решения, передаваемый потребителю для самостоятельного использования на комплектуемом или совместимом вычислительном устройстве.

Цифровой проект (проект цифровой трансформации, трансформационный проект) – проект, в котором для достижения поставленной цели создается или функционально расширяется (дорабатывается) цифровая платформа, платформенное решение или цифровая технология.

Цифровой сервис – работа или услуга, которая оказывается потребителю с использованием программ, данных или программно-аппаратных решений разово или периодически.

Цифровой суверенитет – независимость субъекта в условиях цифровой экономики, выражающаяся в способности осуществлять свою деятельность посредством цифровых платформ.

Цифровые технологии – информационные технологии, которые создаются и доступны для использования при решении специализированных задач на базе одной или нескольких цифровых платформ.

Экосистема сервисная – совместное развитие связанных между собой товаров и услуг, способствующее созданию и предложению клиентам комплексных решений в рамках ценностных предложений, обладающих дополнительной полезностью.

Экосистема цифровых платформ (цифровая экосистема) – совместное развитие интегрированных между собой цифровых платформ, способствующее созданию и предложению клиентам взаимосвязанных комплексных платформенных решений, обладающих дополнительной ценностью. Характеризуется наличием связанных специализированных цифровых платформ и управляемой архитектуры. **Цифровая экосистема-резидент** – это цифровая экосистема по отношению к цифровой юрисдикции, наделяемая соответствующими правами и принимающая на себя обязательства, установленные этой юрисдикцией для осуществления легальной деятельности.

Экосистема цифровых платформ корпоративная – экосистема цифровых платформ, корпоративная стратегия развития которой определяется одним экономическим субъектом (корпорацией). Допускает участие в ней других субъектов по установленным требованиям, которые поставляют интегрируемые совместимые функциональные и технологические компоненты (модули, службы, подсистемы, инструменты, технологии,

программы, решения, аппаратные комплектующие). *Управляется единой стратегией цифровой трансформации обособленного экономического субъекта (корпорации).*

Экосистема цифровых платформ отраслевая – экосистема цифровых платформ, отраслевая стратегия развития которой определяется государством, отраслевой ассоциацией или соглашением нескольких экономических субъектов. Допускает участие в ней любых субъектов по стандартизированным общим правилам, которые поставляют интегрируемые функциональные и технологические компоненты (модули, службы, подсистемы, инструменты, технологии, программы, решения, аппаратные комплектующие). *Управляется совокупностью согласованных стратегий цифровой трансформации экономических субъектов целевой индустрии и рамочным соглашением или системой стандартов.*

Экспериментальный правовой режим – специальное, ограниченное во времени и пространстве правовое поле. В его рамках для определенного круга участников временно вводятся исключительные дополнительные правила или отменяются отдельные нормативные требования и административные барьеры. Это позволяет ответственно пилотировать, тестировать и оценивать эффективность предлагаемых регуляторных, экономических и технологических инициатив до их масштабного развертывания в экономике.

Экстенсивное законотворчество – подход в государственном регулировании, выражающийся в непрерывном увеличении количества нормативно-правовых актов, усложнении текстовых юридических формулировок, реактивном введении новых административных ограничений и постоянной модификаций законодательства без качественного изменения модели правоприменения.

Ю

Юрист-архитектор программируемого права – междисциплинарная юридическая специализация, фокусом профессиональной деятельности которой является проектирование, информационное моделирование, оптимизация исполнения, взаимное увязывание и отладка правовых норм, переведенных в семантически целостную и связанную структуру, которую может обработать соответствующая информационная система (правовой интерпретатор).

Дополнение к словарю терминов

Сравнение понятий «платформизация» и «цифровая трансформация».

Термины платформизация и цифровая трансформация можно назвать родственными, так как они восходят к понятию системного перехода к цифровым платформам и

реализуемым на их основе платформенным решениям. Однако они различаются по своему масштабу, субъектности, роли в контуре управления и отражаемому аспекту.

Платформизация представляет собой объективный макрофеномен наблюдаемых изменений в отрасли, в секторе экономики или в экономической системе в целом. Это эволюционный процесс, в ходе которого меняются рынки и концепции взаимодействия, а информационные системы низшего класса массово замещаются цифровыми платформами и экосистемами.

Цифровая трансформация выступает как индивидуальное целевое проявление этого макропроцесса на уровне конкретного субъекта или организованной группы субъектов. Её статус — от прикладного инструмента до целостной стратегии или методологии — определяется исключительно тем, как данный процесс понимает и принимает субъект в своей практике управления. Но независимо от выбранной трактовки субъект использует цифровую трансформацию, чтобы кардинально изменить свою бизнес-модель и обеспечить предельно возможную автоматизацию процессов производства и поставки благ потребителям.

При этом платформизация – это управляемый, а не хаотичный процесс, в контексте которого каждый из заинтересованных участников со своих позиций и в

рамках своих компетенций осуществляет цифровую трансформацию.

В качестве примера для пары понятий «платформизация» – «цифровая трансформация» можно привести аналогию между понятиями «инфляция» – «ценообразование».

Если *инфляция* – это объективный, наблюдаемый на макроуровне феномен роста цен в экономике, то *ценообразование* – это локальное, волевое управленческое действие субъекта, которое примет ту или иную форму в зависимости от выбранной стратегии и реализуемой тактики. Для ценообразования допустим диапазон от примитивного инструмента – механически переписать ценники с учетом уровня инфляции, чтобы не уйти в минус, до стратегии и методологии – полностью перестроить ассортиментную матрицу, изменить маржинальность и бизнес-процессы формирования цен и скидок.

В обоих случаях речь идет об одном и том же – *повышении цен*, но в первом случае мы фиксируем рыночный феномен, а во втором – управленческий принцип, подход, метод или технологию. При этом ценообразование каждого отдельного экономического субъекта влияет на общую инфляцию и одновременно находится в её контексте.

Приложение 2. Список НПА

(в том числе проектов законов и подзаконных актов)

1. **Федеральный закон №289-ФЗ от 31.07.2025**
«Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации»
2. **Федеральный закон №290-ФЗ от 31.07.2025**
«О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»
3. **Федеральный закон №295-ФЗ от 04.08.2026**
«О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях» (в части установления ответственности за неисполнение требований при использовании посреднической цифровой платформы)
4. **Постановление Правительства РФ №54 от 28.01.2026**
«Об утверждении дополнительных критериев отнесения цифровой платформы к посредническим цифровым платформам»
5. **Постановление Правительства РФ №504 от 30.04.2026**
«Об утверждении Правил формирования и ведения реестра посреднических цифровых платформ»
6. **Постановление Правительства РФ №514 от 06.05.2026**
«Об утверждении Правил принятия Федеральной службой

по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций решения о применении мер в соответствии с частью 1 статьи 22 Федерального закона "Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации"»

7. **Постановление Правительства РФ №563 от 16.05.2026**
«Об установлении минимального объема преференций, предусмотренных пунктом 9 части 1 статьи 17 Федерального закона "Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации"»
8. **Постановление Правительства РФ №760 от 19.06.2026**
«Об утверждении критерия систематичности и продолжительности выполнения работ, оказания услуг, предусмотренного пунктом 5 части 1 статьи 17 Федерального закона "Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации"»
9. **Постановление Правительства РФ №766 от 20.06.2026**
«Об утверждении Правил осуществления информационного взаимодействия операторов посреднических цифровых платформ с налоговыми органами»
10. **Постановление Правительства РФ №768 от 20.06.2026**
«Об утверждении Правил осуществления проверки оператором посреднической цифровой платформы

сведений о лице, имеющем намерение стать партнером посреднической цифровой платформы или владельцем пункта приема и выдачи заказов, при заключении договора с партнером посреднической цифровой платформы или владельцем пункта приема и выдачи заказов»

11. Постановление Правительства РФ №820 от 02.07.2026

«О федеральном государственном контроле (надзоре) за соблюдением требований в сфере платформенной экономики»

12. Постановление Правительства РФ №821 от 02.07.2026

«О порядке осуществления оператором посреднической цифровой платформы проверки содержащейся в размещаемой на посреднической цифровой платформе карточке товара, работы, услуги информации, предусмотренной пунктом 1 части 1 и частью 2 статьи 7 Федерального закона "Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации"»

13. Проект 171094 федерального закона

«О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» с предварительным сроком вступления в силу 01.03.2027 (паспорт проекта от 15 сентября 2026)

Приложение 3. Новое в 289-ФЗ

Федеральный закон №289-ФЗ от 31.07.2025 в отношении¹:

А) продавцов, реализующих свой товар посредством посреднической цифровой платформы, предусматривает следующие:

новации:

1. Признание партнером оператора цифровой платформы;
2. Право на равный и беспрепятственный доступ к цифровой платформе;
3. Обязанность соблюдать порядок обжалования решений и действий (бездействия) оператора в рамках системы досудебного рассмотрения жалоб;
4. Право на получение информации о принципах формирования рейтинга, об основаниях и о последствиях изменения рейтинга;
5. Право на доступ к информации о принципах ранжирования результатов поисковой выдачи и об основаниях изменения положения карточки товара в поисковой выдаче;
6. Право выразить согласие на снижение цены предлагаемого товара за счет продавца путем установления минимальной цены такого товара со сроком её действия или для определенного количества товара;
7. Право установить минимальную цену предлагаемого товара, тем самым запретив продажу такого товара со снижением цены ниже минимальной за счет продавца;

¹ Одинаковые нормы права повторяются для каждой из категорий партнеров.

8. Право на получение от оператора уведомления в электронной форме при одностороннем изменении условий договора;
9. Право на получение от оператора мотивированного уведомления в электронной форме (или иным способом в соответствии с договором) о принятии мер гражданско-правовой ответственности (иных мер воздействия);
10. Право в случае ограничения доступа к личному кабинету на сохранение доступа к ряду установленных данных и функций;
11. Право в случае ограничения доступа к личному кабинету на восстановление доступа в течение 48 часов с момента устранения обстоятельств, послуживших основанием для применения такой меры, и получения оператором информации об устранении этих обстоятельств;
12. Обязанность предъявить оператору жалобу в рамках системы досудебного рассмотрения жалоб (разрешения споров) до непосредственного обращения в суд для оспаривания действий (бездействия) оператора;
13. Право получить ответ на жалобу на действия (бездействие) с использованием системы досудебного рассмотрения жалоб (разрешения споров) не позднее 15 дней со дня подачи.

уточнения:

1. Продажа собственного товара на собственном информационном ресурсе не относится к сфере, регулируемой 289-ФЗ;
2. Обязанность размещать в карточке информацию о разрешениях, лицензиях, сертификатах или иных документах, имеющихся у продавца;
3. Обязанность размещать информацию, которая требуется для обязательной проверки карточки товара;

4. Обязанность не допускать размещения информации о продаже товаров, изъятых из оборота;
5. Обязанность не допускать размещения информации о продаже товаров, подлежащих государственной регистрации, но не прошедших её;
6. Обязанность размещать в карточке требуемые сведения для отдельных видов товаров с целью проверки оператором на допустимость их публикации;
7. Право согласиться с предложением оператора снизить цену на товар за счет продавца или отказаться от него;
8. Право в любое время отказаться от выраженного согласия на снижение цены предлагаемого товара за счет продавца;
9. Право на получение от оператора по запросу в течение 7 рабочих дней актов сверки взаиморасчетов и иных связанных документов, определенных в договоре с оператором.

повторения:

1. Право на свободный и открытый доступ к правилам пользования цифровой платформой;
2. Обязанность заключить договор с оператором цифровой платформы в электронной форме;
3. Обязанность предоставить достоверные сведения оператору для их проверки при заключении договора;
4. Право повторно направить сведения оператору для их проверки при заключении договора;
5. Обязанность соответствовать требованиям оператора, установленным условиями договора;
6. Обязанность обмениваться юридическими сообщениями с оператором в соответствии с порядком, установленным договором;
7. Обязанность соблюдать порядок продажи товара, установленный договором с оператором;

8. Обязанность соблюдать порядок взаиморасчетов, установленный договором;
9. Обязанность соблюдать порядок установления, изменения цены, определенный в договоре;
10. Обязанность соблюдать порядок установления скидок, определенный в договоре;
11. Право на беспрепятственный доступ к действующему договору и договорам, утратившим силу (в т. ч. для ознакомления и копирования) в течение установленных сроков хранения (но не менее 3-х лет);
12. Право на обратное требование (регресс) к оператору, если продавец возместил вред, причиненный этим оператором третьему лицу;
13. Право направлять и получать юридически значимые сообщения в электронной форме;
14. Право обновить и повторно направить оператору карточку для проверки размещаемой информации о товаре;
15. Право самостоятельно прекратить размещение карточки товара или ограничить доступ к такой карточке;
16. Право на получение на равных условиях возмездных услуг оператора, влияющих на поисковую выдачу;
17. Право запросить ограничение доступа к личному кабинету в случае обнаружения признаков и (или) факта неправомерного доступа третьих лиц;
18. Право продавца опосредованно пользоваться объектами логистической инфраструктуры оператора цифровой платформы для продажи товаров.

Б) исполнителей, выполняющих работы и оказывающих услуги посредством посреднической цифровой платформы, предусматривает следующие:

новации:

1. Признание партнером оператора цифровой платформы;
2. Право на равный и беспрепятственный доступ к цифровой платформе;
3. Обязанность соблюдать порядок обжалования решений и действий (бездействия) оператора в рамках системы досудебного рассмотрения жалоб, как установлено в договоре;
4. Право на получение информации о принципах формирования рейтинга, об основаниях и о последствиях изменения рейтинга;
5. Право на доступ к информации о принципах ранжирования результатов поисковой выдачи и об основаниях изменения положения сведений об исполнителе (его работах и услугах) в поисковой выдаче;
6. Право выразить согласие на снижение цены предлагаемой работы, услуги за счет исполнителя путем установления минимальной цены такой работы, услуги со сроком её действия¹;
7. Право установить минимальную цену предлагаемой работы, услуги, тем самым запретив снижение цены ниже минимальной за счет исполнителя;
8. Право на получение от оператора уведомления в электронной форме при одностороннем изменении условий договора;
9. Право на получение от оператора мотивированного уведомления в электронной форме (или иным способом в

¹ Здесь и далее аналогия права продавца товара для исполнителя работ, услуг.

соответствии с договором) о принятии мер гражданско-правовой ответственности (иных мер воздействия);

10. Право в случае ограничения доступа к личному кабинету на сохранение доступа к ряду установленных данных и функций;
11. Право в случае ограничения доступа к личному кабинету на восстановление доступа в течение 48 часов с момента устранения обстоятельств, послуживших основанием для применения такой меры, и получения оператором информации об устранении этих обстоятельств;
12. Обязанность предъявить оператору жалобу в рамках системы досудебного рассмотрения жалоб (разрешения споров) до непосредственного обращения в суд для оспаривания действий (бездействия) оператора;
13. Право получить ответ на жалобу на действия (бездействие) с использованием системы досудебного рассмотрения жалоб (разрешения споров) не позднее 15 дней со дня подачи;

уточнения:

1. Обязанность размещать в карточке информацию о разрешениях, лицензиях, сертификатах или иных документах, имеющихся у исполнителя;
2. Обязанность размещать информацию о возможности приобретения товаров, работ, услуг с использованием электронного сертификата в соответствии с законом №491-ФЗ от 30.12.2020;
3. Обязанность размещать в карточке требуемые сведения для отдельных видов работ, услуг с целью проверки оператором на допустимость их публикации;
4. Право согласиться с предложением оператора снизить цену на работу, услугу за счет исполнителя или отказаться от него;

5. Право в любое время отказаться от выраженного согласия на снижение цены предлагаемой работы, услуги за счет исполнителя;
6. Право на получение от оператора по запросу в течение 7 рабочих дней актов сверки взаиморасчетов и иных связанных документы, определенных в договоре;

повторения:

1. Право на свободный и открытый доступ к правилам пользования цифровой платформой;
2. Обязанность заключить договор с оператором цифровой платформы в электронной форме;
3. Обязанность предоставить достоверные сведения оператору для их проверки при заключении договора;
4. Право повторно направить сведения оператору для их проверки при заключении договора;
5. Обязанность соответствовать требованиям оператора, установленным условиями договора;
6. Обязанность обмениваться юридическими сообщениями с оператором в соответствии с порядком установленным договором;
7. Обязанность соблюдать порядок выполнения работ, оказания услуг, установленный договором с оператором;
8. Обязанность соблюдать порядок взаиморасчетов, установленный договором;
9. Обязанность соблюдать порядок установления, изменения цены, определенный в договоре;
10. Обязанность соблюдать порядок установления скидок, определенный в договоре;
11. Право на беспрепятственный доступ к действующему договору и договорам, утратившим силу (в т.ч. для ознакомления и копирования) в течение установленных сроков хранения (но не менее 3-х лет);

12. Право на обратное требование (регресс) к оператору, если исполнитель возместил вред, причиненный этим оператором третьему лицу;
13. Право направлять и получать юридически значимые сообщения в электронной форме;
14. Право обновить и повторно направить оператору карточку для проверки размещаемой информации о работе, услуге;
15. Право самостоятельно прекратить размещение карточки работы, услуги или ограничить доступ к такой карточке;
16. Право на получение на равных условиях возмездных услуг оператора, влияющих на поисковую выдачу;
17. Право запросить ограничение доступа к личному кабинету в случае обнаружения признаков и (или) факта неправомерного доступа третьих лиц.

В) исполнителей, являющихся физическими лицами, выполняющих работы и оказывающих услуги посредством посреднической цифровой платформы, предусматривает следующие:

новации:

1. Признание партнером оператора цифровой платформы;
2. Право на равный и беспрепятственный доступ к цифровой платформе;
3. Обязанность соблюдать порядок обжалования решений и действий (бездействия) оператора в рамках системы досудебного рассмотрения жалоб, как установлено в договоре;
4. Право на получение информации о принципах формирования рейтинга, об основаниях и о последствиях изменения рейтинга;
5. Право на доступ к информации о принципах ранжирования результатов поисковой выдачи и об

- основаниях изменения положения сведений об исполнителе (его работах и услугах) в поисковой выдаче;
6. Право выразить согласие на снижение цены предлагаемой работы, услуги за счет исполнителя путем установления минимальной цены такой работы, услуги со сроком её действия;
 7. Право установить минимальную цену предлагаемой работы, услуги, тем самым запретив снижение цены ниже минимальной за счет исполнителя;
 8. Право на получение от оператора уведомления в электронной форме при одностороннем изменении условий договора;
 9. Право на получение от оператора мотивированного уведомления в электронной форме (или иным способом в соответствии с договором) о принятии мер гражданско-правовой ответственности (иных мер воздействия);
 10. Право в случае ограничения доступа к личному кабинету на сохранение доступа к ряду установленных данных и функций;
 11. Право в случае ограничения доступа к личному кабинету на восстановление доступа в течение 48 часов с момента устранения обстоятельств, послуживших основанием для применения такой меры, и получения оператором информации об устранении этих обстоятельств;
 12. Обязанность предъявить оператору жалобу в рамках системы досудебного рассмотрения жалоб (разрешения споров) до непосредственного обращения в суд для оспаривания действий (бездействия) оператора;
 13. Право получить ответ на жалобу на действия (бездействие) с использованием системы досудебного рассмотрения жалоб (разрешения споров) не позднее 15 дней со дня подачи;
 14. Право принимать и исполнять заказы на разных посреднических цифровых платформах в любое время;

15. Обязанность соблюдать ограничения на систематическое и продолжительное выполнение работ, оказание услуг в интересах одного заказчика с использованием посреднической цифровой платформы оператора;
16. Обязанность соблюдать ограничения по максимальному времени систематического и продолжительного выполнения работ, оказания услуг, связанных с использованием источника повышенной опасности или риском причинения вреда жизни, здоровью и имуществу третьих лиц;
17. Обязанность соблюдать ограничения по максимальному времени ежедневной деятельности по отдельным видам работ, услуг и для отдельных категорий исполнителей;
18. Обязанность соблюдать ограничения по выполнению отдельных видов работ, услуг, для выполнения, оказания которых привлечение несовершеннолетних исполнителей не допускается;
19. Право знакомиться с предложениями страховых организаций и негосударственных пенсионных фондов и подавать заявку на заключение договора добровольного страхования и договора негосударственного пенсионного обеспечения;
20. Право получать преференции в случае добровольного вступления в правоотношения по обязательному страхованию, а также при заключении договоров добровольного страхования;

уточнения:

1. Обязанность размещать в карточке информацию о разрешениях, лицензиях, сертификатах или иных документах, имеющихся у исполнителя;
2. Обязанность размещать информацию о возможности приобретения товаров, работ, услуг с использованием

электронного сертификата в соответствии с законом №491-ФЗ от 30.12.2020;

3. Обязанность размещать в карточке требуемые сведения для отдельных видов работ, услуг с целью проверки оператором на допустимость их публикации;
4. Право согласиться с предложением оператора снизить цену на работу, услугу за счет исполнителя или отказаться от него;
5. Право в любое время отказаться от выраженного согласия на снижение цены предлагаемой работы, услуги за счет исполнителя;
6. Право на получение от оператора по запросу в течение 7 рабочих дней актов сверки взаиморасчетов и иных связанных документы, определенных в договоре с оператором;
7. Обязанность осуществлять исполнение заказов самостоятельно с учетом установленных законодательством требований и условий договора с оператором;
8. Право самостоятельно определять место и время принятия и исполнения заказов, а также период времени, в течение которого исполнитель обязуется выполнять работы, оказывать услуги;
9. Право в любое время приостанавливать или прекращать принятие заказов;
10. Право на добровольной основе принимать участие в общественных объединениях исполнителей;
11. Обязанность соответствовать требованиям оператора к подтверждению квалификации исполнителя, необходимой для выполнения работ, оказания услуг, связанных с опасностью для жизни и здоровья;
12. Право знакомиться с основными условиями заказа;

13. Право получать информацию о предельно допустимых нормах физических и иных нагрузок по отдельным видам работ, услуг;
14. Обязанность проходить проверку наличия опыта выполнения работ, оказания услуг, определенной специальности или квалификации, если соответствующие опыт, специальность или квалификация необходимы для выполнения работ, оказания услуг;

повторения:

1. Право на свободный и открытый доступ к правилам пользования цифровой платформой;
2. Обязанность заключить договор с оператором цифровой платформы в электронной форме;
3. Обязанность предоставить достоверные сведения оператору для их проверки при заключении договора;
4. Право повторно направить сведения оператору для их проверки при заключении договора;
5. Обязанность соответствовать требованиям оператора, установленным условиями договора;
6. Обязанность обмениваться юридическими сообщениями с оператором в соответствии с порядком установленным договором;
7. Обязанность соблюдать порядок выполнения работ, оказания услуг, установленный договором с оператором;
8. Обязанность соблюдать порядок взаиморасчетов, установленный договором;
9. Обязанность соблюдать порядок установления, изменения цены, определенный в договоре;
10. Обязанность соблюдать порядок установления скидок, определенный в договоре;
11. Право на беспрепятственный доступ к действующему договору и договорам, утратившим силу (в т. ч. для

- ознакомления и копирования) в течение установленных сроков хранения (но не менее 3-х лет);
12. Право на обратное требование (регресс) к оператору, если исполнитель возместил вред, причиненный этим оператором третьему лицу;
 13. Право направлять и получать юридически значимые сообщения в электронной форме;
 14. Право обновить и повторно направить оператору карточку для проверки размещаемой информации о работе, услуге;
 15. Право самостоятельно прекратить размещение карточки работы, услуги или ограничить доступ к такой карточке;
 16. Право на получение на равных условиях возмездных услуг оператора, влияющих на поисковую выдачу;
 17. Право запросить ограничение доступа к личному кабинету в случае обнаружения признаков и (или) факта неправомерного доступа третьих лиц;
 18. Право получать от оператора информацию об условиях осуществления деятельности на посреднической цифровой платформе;
 19. Право получать в установленный срок вознаграждение за каждый исполненный заказ;
 20. Право обжаловать принятые в отношении него решения оператора;
 21. Право знакомиться со стандартами качества и безопасности выполнения работ, оказания услуг, в отношении которых размещаются заказы на цифровой платформе, а также с требованиями к подтверждению квалификации исполнителя, необходимой для выполнения работ, оказания услуг;
 22. Право на равные технические возможности использования посреднической цифровой платформы с учетом особенностей, устанавливаемых оператором для определенных видов работ, услуг.

Г) владельцев пунктов выдачи и возврата товаров, работающих в интересах посреднической цифровой платформы, предусматривает следующие:

новации:

1. Пункт приема и выдачи заказов признается объектом, относящимся к логистической инфраструктуре оператора;
2. Право на равный и беспрепятственный доступ к цифровой платформе;
3. Обязанность соблюдать порядок обжалования решений и действий (бездействия) оператора в рамках системы досудебного рассмотрения жалоб, как установлено в договоре;
4. Право на получение информации о принципах формирования рейтинга, об основаниях и о последствиях изменения рейтинга;
5. Право на получение от оператора уведомления в электронной форме при одностороннем изменении условий договора;
6. Право на получение от оператора мотивированного уведомления в электронной форме (или иным способом в соответствии с договором) о принятии мер гражданско-правовой ответственности (иных мер воздействия);
7. Право в случае ограничения доступа к личному кабинету на сохранение доступа к ряду установленных данных и функций;
8. Право в случае ограничения доступа к личному кабинету на восстановление доступа в течение 48 часов с момента устранения обстоятельств, послуживших основанием для применения такой меры, и получения оператором информации об устранении этих обстоятельств;
9. Обязанность предъявить оператору жалобу в рамках системы досудебного рассмотрения жалоб (разрешения

споров) до непосредственного обращения в суд для оспаривания действий (бездействия) оператора;

10. Право получить ответ на жалобу на действия (бездействие) с использованием системы досудебного рассмотрения жалоб (разрешения споров) не позднее 15 дней со дня подачи;

уточнение:

1. Право на получение от оператора по запросу в течение 7 рабочих дней актов сверки взаиморасчетов и иных связанных документы, определенных в договоре с оператором;

повторения:

1. Право на свободный и открытый доступ к правилам пользования цифровой платформой;
2. Обязанность заключить договор с оператором цифровой платформы в электронной форме;
3. Обязанность предоставить достоверные сведения оператору для их проверки при заключении договора;
4. Право повторно направить сведения оператору для их проверки при заключении договора;
5. Обязанность соответствовать требованиям оператора, установленным условиями договора;
6. Обязанность обмениваться юридическими сообщениями с оператором в соответствии с порядком установленным договором;
7. Обязанность соблюдать порядок выдачи или приема заказов (при продаже или возврате товара), установленный договором с оператором;
8. Обязанность соблюдать порядок взаиморасчетов, установленный договором;
9. Право на беспрепятственный доступ к действующему договору и договорам, утратившим силу (в т.ч. для

- ознакомления и копирования) в течение установленных сроков хранения (но не менее 3-х лет);
10. Право на обратное требование (регресс) к оператору, если владелец ПВЗ возместил вред, причиненный этим оператором третьему лицу;
 11. Право направлять и получать юридически значимые сообщения в электронной форме;
 12. Право на получение на равных условиях возмездных услуг оператора, влияющих на поисковую выдачу;
 13. Право запросить ограничение доступа к личному кабинету в случае обнаружения признаков и (или) факта неправомерного доступа третьих лиц;
 14. Обязанность соответствовать предусмотренным законодательством требованиям пожарной безопасности, санитарно-эпидемиологическим требованиям и иным требованиям, применяемым в зависимости от вида объекта;
 15. Обязанность соответствовать предусмотренным законодательством требованиям, предъявляемым к обращению товаров, в том числе продовольственных, и в случае осуществления продажи товаров в ПВЗ;
 16. Обязанность обеспечить возможность осуществить возврат товара через пункт выдачи заказов с использованием логистической инфраструктуры оператора;
 17. Право предоставлять товар покупателю в ПВЗ для ознакомления, распаковки и проверки, в том числе для примерки с использованием примерочных (при наличии);
 18. Обязанность соблюдать утвержденные оператором правила взаимодействия оператора с владельцем ПВЗ при обороте товаров;
 19. Обязанность соблюдать требования закона о регулировании торговой деятельности, если в ПВЗ производится продажа товаров.

Приложение 4. Пять задач оператора

На основе анализа Федерального закона №289-ФЗ от 31.07.2025 и соответствующих постановлений Правительства РФ выделено пять основных задач адаптации цифровой платформы, в случае признания её посреднической. Каждая из задач состоит из мероприятий. В настоящем приложении приводится экспертный вариант списка.

Задача 1. Правила пользования цифровой платформой.

– 59 мероприятий;

– совокупно позволяют сформировать полноценные развернутые правила пользования посреднической цифровой платформой, соответствующие 289-ФЗ;

– ***по каждому мероприятию предлагается предметно определить и сформулировать в виде части (раздела, пунктов) правил:***

1. Цели использования цифровой платформы;
2. Условия и порядок использования цифровой платформы;
3. Принципы использования цифровой платформы;
4. Правила, условия и порядок учета оценок товаров, работ, услуг, пунктов выдачи заказов, деятельности продавцов, исполнителей, владельцев ПВЗ, потребителей (правила скоринга);
5. Основные правила и критерии расчета рейтингов товаров, работ, услуг, продавцов, исполнителей, пунктов выдачи заказов, потребителей;

6. Дополнительные критерии расчета рейтингов товаров, работ, услуг, продавцов, исполнителей, пунктов выдачи заказов, потребителей;

7. Правила и процедуры обеспечения соблюдения требований законодательства;

8. Правила и процедуры обеспечения соблюдения требований о защите персональных данных;

9. Ссылки на нормативно-правовые акты и конкретные их положения, которые регулируют деятельность цифровой платформы;

10. Правила, условия и порядок заключения договора между оператором и продавцом, исполнителем, владельцем ПВЗ;

11. Порядок предоставления и проверки оператором сведений о продавце, исполнителе, владельце ПВЗ при заключении договора;

12. Правила и процедуры обмена юридически значимыми сообщениями и направления юридически значимых уведомлений (связано с обязательным включением в договор с оператором соответствующих условий);

13. Перечень применяемых к продавцу, исполнителю, владельцу ПВЗ мер ответственности, а также основания и порядок их применения (связано с обязательным включением в договор с оператором соответствующих условий);

14. Перечень применяемых к оператору мер ответственности в интересах продавцов, исполнителей, владельцев ПВЗ, а также основания и порядок их применения (связано с обязательным включением в договор с оператором соответствующих условий);

15. Правила, условия и порядок взаимодействия оператора с продавцами, исполнителями и владельцами ПВЗ в рамках системы досудебного рассмотрения жалоб (разрешения споров) (связано с обязательным включением в договор с оператором соответствующих условий);

16. Правила, условия и порядок продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг (связано с обязательным включением в договор с оператором соответствующих условий);

17.Правила, условия и порядок приостановления или прекращения принятия заказов исполнителем (связано с обязательным включением в договор с оператором соответствующих условий);

18.Правила, условия и порядок определения продолжительности выполнения работ, оказания услуг с использованием посреднической цифровой платформы (связано с обязательным включением в договор с оператором соответствующих условий);

19.Правила, условия и порядок осуществления взаиморасчетов между оператором и продавцом, исполнителем, владельцем ПВЗ (связано с обязательным включением в договор с оператором соответствующих условий);

20.Правила, условия и порядок предоставления доступа к информации о рейтингах, составляемых цифровой платформой (связано с обязательным включением в договор с оператором соответствующих условий);

21.Правила, условия и порядок предоставления доступа к информации о принципах ранжирования результатов поисковой выдачи и об основаниях изменения положения информации о товаре, работе, услуге в поисковой выдаче (связано с обязательным включением в договор с оператором соответствующих условий);

22.Правила, условия и порядок установления и изменения цены товара, работы, услуги (связано с обязательным включением в договор с оператором соответствующих условий);

23.Правила, условия и порядок определения размера вознаграждения оператора за оказание услуг продавцу, исполнителю, владельцу ПВЗ (связано с обязательным включением в договор с оператором соответствующих условий);

24.Правила, условия и порядок установления скидок на предлагаемые товары, работы и услуги (связано с обязательным включением в договор с оператором соответствующих условий);

25.Правила, условия и порядок предоставления беспрепятственного доступа к действующему договору оператора с соответствующим продавцом, исполнителем, владельцем ПВЗ и к

договорам, утратившим силу (предыдущие варианты) (связано с обязательным включением в договор с оператором соответствующих условий);

26. Правила, условия и порядок предоставления доступа продавцу, исполнителю, владельцу ПВЗ к посреднической цифровой платформе;

27. Правила, условия и порядок размещения информации о товаре, работе, услуги и внесения в неё изменений (карточка товара, работы, услуги);

28. Правила, условия и порядок проверки оператором публикуемой на цифровой платформе информации о товаре, работе, услуги (проверка карточки товара, работы, услуги);

29. Правила, условия и порядок взаимодействия с правообладателями и устранения допущенных нарушений их исключительных прав;

30. Правила, условия и порядок продажи отдельных видов товаров с использованием единой биометрической системы идентификации и/или аутентификации;

31. Правила, условия и порядок возмездного оказания оператором услуг, влияющих на поисковую выдачу;

32. Правила, условия и порядок формирования поисковой выдачи и применения к ней пользовательских критериев сортировки, отбора и группировки;

33. Правила, условия и порядок предоставления оператором обязательных сведений продавцам, исполнителям, владельцам ПВЗ;

34. Правила, условия и порядок внесения изменений в договор между оператором и продавцом, исполнителем, владельцем ПВЗ, включая одностороннее изменение оператором условий договора;

35. Правила, условия и порядок прекращения размещения информации о товаре, работе, услуги (в т. ч. как мера ответственности);

36. Правила, условия и порядок ограничения доступа (в т. ч. как мера ответственности) продавца, исполнителя, владельца ПВЗ к осуществлению экономической деятельности на цифровой платформе;

37. Правила, условия и порядок удаления информации (личного кабинета) продавца, исполнителя, владельца ПВЗ в связи с прекращением его деятельности на цифровой платформе, в т. ч. из-за допущенных и неустраненных нарушений;

38. Правила, условия и порядок признания исполнителя в качестве физического лица, взаимодействие с которым осуществляется в рамках гражданско-правовых отношений с учетом особенностей, установленных 289-ФЗ;

39. Правила, условия и порядок принятия и исполнения заказов на выполнение работ, оказание услуг исполнителями, являющимися физическими лицами - со стороны исполнителя;

40. Правила, условия и порядок разработки, введения в действие, публикации и использования стандартов качества и безопасности выполнения работ, оказания услуг, применяемых исполнителями, являющимися физическими лицами;

41. Правила, условия и порядок ознакомления исполнителя, являющегося физическим лицом, с основными условиями заказа;

42. Правила, условия и порядок уведомления исполнителя, являющегося физическим лицом, о соблюдении требований, предъявляемых к исполнению им заказов;

43. Правила, условия и порядок выполнения отдельных видов работ, оказания отдельных видов услуг исполнителями, являющимися физическими лицами, которые связаны с особыми условиями исполнения заказов;

44. Правила, условия и порядок взаимодействия с исполнителями, которые являются физическими лицами, по вопросам обязательного и добровольного страхования;

45. Правила, условия и порядок применения технологий автоматизированного принятия решений для определения исполнителя, который является физическим лицом, и направления ему предложения об исполнении заказа;

46. Правила, условия и порядок расчета размера и выплаты вознаграждения исполнителя, который является физическим лицом, за заказ;

47.Правила, условия и порядок учета количества и качества выполненных исполнителем, являющимся физическим лицом, работ и/или оказанных им услуг;

48.Правила, условия и порядок прохождения профессионального обучения исполнителями, являющимися физическими лицами;

49.Правила, условия и порядок обеспечения исполнителей, являющихся физическими лицами, инструментами и материалами для исполнения заказов;

50.Правила, условия и порядок проведения проверки наличия опыта и/или квалификации исполнителя, являющегося физическим лицом;

51.Правила, условия и порядок отклонения заказа, если его исполнение связано с опасностью для жизни и здоровья;

52.Правила, условия и порядок оценки рисков безопасного исполнения заказов исполнителями, являющимися физическими лицами;

53.Правила, условия и порядок развития и использования объектов логистической инфраструктуры (управление логистикой);

54.Правила, условия и порядок обеспечения соответствия объектов логистической инфраструктуры требованиям законодательства;

55.Правила, условия и порядок обеспечения соблюдения требований законодательства к обращению товаров, в случае продажи товаров на объектах логистической инфраструктуры;

56.Правила, условия и порядок возврата товаров через ПВЗ с использованием логистической инфраструктуры оператора;

57.Правила, условия и порядок выдачи товара покупателю в ПВЗ;

58.Правила, условия и порядок взаимодействия оператора с владельцем ПВЗ при обороте товаров;

59.Правила, условия и порядок исполнения требований по информационному взаимодействию с налоговыми органами.

Задача 2. Договор с оператором.

– 51 мероприятие;

– совокупно позволяют собрать полноценные развернутые условия договора между оператором и продавцом, исполнителем, владельцем ПВЗ, соответствующие 289-ФЗ;

– по каждому мероприятию предлагается предметно подготовить и юридически формализовать права, обязанности и ответственность, которые в составе договора в виде его условий определяют:

1. Требования к продавцу, исполнителю, владельцу ПВЗ;
2. Обмен юридически значимыми сообщениями;
3. Порядок направления уведомлений об изменении условий договора с оператором;

4. Исчерпывающий перечень применяемых к продавцу, исполнителю, владельцу ПВЗ мер ответственности, основания и порядок их применения, включая направление уведомлений о принятии мер ответственности;

5. Исчерпывающий перечень применяемых к оператору мер ответственности, основания и порядок их применения;

6. Обжалование решений и действий (бездействия) оператора в рамках системы досудебного рассмотрения жалоб (разрешения споров) с указанием срока и процедуры рассмотрения жалоб;

7. Разрешение споров в случае недостижения согласия между сторонами по договору;

8. Порядок направления стороной по договору (продавцом, исполнителем, владельцем ПВЗ) сведений, необходимых оператору для принятия решения по жалобе;

9. Порядок продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг с использованием цифровой платформы;

10. Порядок и условия приостановления или прекращения принятия заказов исполнителем при использовании цифровой платформы;

11.Продолжительность выполнения работ, оказания услуг с использованием посреднической цифровой платформы;

12.Порядок осуществления взаиморасчетов между оператором и продавцом, исполнителем, владельцем ПВЗ;

13.Предоставление доступа к информации о рейтингах, которые используются на цифровой платформе;

14.Процедуру доступа к информации о принципах ранжирования результатов поисковой выдачи и об основаниях изменения положения информации о товаре, работе, услуги в поисковой выдаче;

15.Порядок установления и изменения цены товара, работы, услуги;

16.Размер вознаграждения оператора за оказание услуг продавцу, исполнителю, владельцу ПВЗ;

17.Порядок установления скидок на предлагаемые товары, работы и услуги;

18.Действия продавца, исполнителя, владельца ПВЗ в случае обратного требования (регресса) к оператору;

19.Предоставление доступа продавцу, исполнителю, владельцу ПВЗ к посреднической цифровой платформе;

20.Процедуру размещения и изменения информации о товаре, работе, услуги (карточка товара, работы, услуги);

21.Предоставление оператором обязательных сведений продавцам, исполнителям, владельцам ПВЗ;

22.Внесение изменений в договор между оператором и продавцом, исполнителем, владельцем ПВЗ;

23.Случаи и процедуру прекращения размещения информации о товаре, работе, услуги (карточка товара, работы, услуги) (в т. ч. как мера ответственности);

24.Ограничение доступа продавца, исполнителя, владельца ПВЗ (в т. ч. как мера ответственности) к осуществлению экономической деятельности на цифровой платформе;

25.Удаление информации (личного кабинета) продавца, исполнителя, владельца ПВЗ в связи с прекращением его

деятельности на цифровой платформе, в т. ч. из-за допущенных и неустраненных нарушений;

26. Соблюдение ограничений, связанных с признанием исполнителя в качестве физического лица, взаимодействие с которым осуществляется в рамках гражданско-правовых отношений с учетом особенностей, установленных 289-ФЗ;

27. Принятие и исполнение заказов на выполнение работ, оказание услуг исполнителями, являющимися физическими лицами - со стороны исполнителя;

28. Публикацию и использование стандартов качества и безопасности выполнения работ, оказания услуг, применяемых исполнителями, являющимися физическими лицами;

29. Порядок ознакомления исполнителя, являющегося физическим лицом, с основными условиями заказа;

30. Порядок уведомления исполнителя, являющегося физическим лицом, о соблюдении требований, предъявляемых к исполнению им заказов;

31. Схему выполнения отдельных видов работ, оказания отдельных видов услуг исполнителями, являющимися физическими лицами, которые связаны с особыми условиями исполнения заказов;

32. Взаимодействие с исполнителями, которые являются физическими лицами, по вопросам обязательного и добровольного страхования;

33. Применение технологий автоматизированного принятия решений для определения исполнителя, который является физическим лицом, и направления ему предложения об исполнении заказа;

34. Расчет размера и выплаты вознаграждения исполнителя, который является физическим лицом, за исполнение заказа;

35. Оценивание деятельности исполнителя, являющегося физическим лицом, на посреднической цифровой платформе на основе собираемых данных;

36. Учет количества и качества выполненных в интересах заказчика исполнителем, являющимся физическим лицом, работ и/или оказанных им услуг;

37. Прохождение профессионального обучения исполнителями, являющимися физическими лицами;

38. Обеспечение исполнителей, являющихся физическими лицами, инструментами и материалами для исполнения заказов;

39. Проведение проверки наличия опыта и/или квалификации исполнителя, являющегося физическим лицом;

40. Отклонение заказа, если его исполнение связано с опасностью для жизни и здоровья;

41. Оценивание рисков безопасного исполнения заказов исполнителями, являющимися физическими лицами;

42. Использование объектов логистической инфраструктуры оператора в целях исполнения договоров с продавцами;

43. Использование объектов логистической инфраструктуры в интересах оператора для исполнения договоров с продавцами и владельцами ПВЗ;

44. Обеспечение соответствия объектов логистической инфраструктуры требованиям законодательства;

45. Обеспечение соблюдения требований законодательства к обращению товаров, в случае продажи товаров на объектах логистической инфраструктуры;

46. Процедуру возврата товара продавцу через ПВЗ с использованием логистической инфраструктуры оператора;

47. Процедуру возврата товара посредством использования логистической инфраструктуры оператора;

48. Процедуру выдачи товара покупателю в ПВЗ, применяемую продавцом;

49. Процедуру выдачи товара покупателю в ПВЗ, применяемую владельцем ПВЗ;

50. Порядок взаимодействия оператора с владельцем ПВЗ при обороте товаров (соответствует обязательным правилам взаимодействия оператора с владельцем ПВЗ);

51.Порядок исполнения требований по информационному взаимодействию с налоговыми органами.

Задача 3. Информация о товарах, работах, услугах (карточка товара, работы, услуги).

– 21 мероприятие;

– совокупно позволяют определить полноценный развернутый состав информации о предлагаемых товарах, работах, услугах, соответствующий 289-ФЗ;

– по каждому мероприятию предлагается установить источники, методы проверки, ответственных, технические возможности, требования по доработке функционала цифровой платформы, в отношении следующих сведений:

1. Разрешения, лицензии, сертификаты;
2. Соответствие требованиям технического регулирования;
3. Исполнение требований по маркировке предлагаемого товара;
4. Соответствие требованиям санитарно-эпидемиологического благополучия населения;
5. Возможность приобрести товар, работу, услугу с использованием электронного сертификата;
6. Обязательная маркировка отдельных видов товаров;
7. Фактический продавец товара, исполнитель работ, услуг (является ли им оператор или иное юридическое или физическое лицо);
8. Указание, что продавец (исполнитель) является иностранным юридическим или физическим лицом;
9. Обязательная маркировка и регистрация товаров в государственной информационной системе мониторинга их оборота;
10. Указание об ограничениях товаров к обороту или изъятии их из оборота;

11. Регистрация пестицидов и агрохимикатов;
12. Регистрация биологически активных добавок;
13. Регистрация лекарственных препаратов и медицинских изделий;
14. Исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности или средства индивидуализации;
15. Использование единой биометрической системы для идентификации и/или аутентификации покупателя;
16. Указание, что исполнитель является физическим лицом;
17. Применяемые стандарты качества и безопасности, установленные оператором для выполнения работ и оказания услуг;
18. Вид работ или услуг;
19. Место и время принятия и исполнения заказа или период времени выполнения работ, оказания услуг;
20. Продолжительность выполнения работ, оказания услуг в установленный период времени;
21. Минимальный размер вознаграждения за исполнение заказа в соответствии с установленной оператором и/или заказчиком ценой договора.

Задача 4. Проверка функционала цифровой платформы на соответствие положениям 289-ФЗ.

- 56 мероприятий;
- совокупно позволяют подтвердить, что цифровая платформа по своим техническим возможностям, которые предоставляются пользователям, соответствует 289-ФЗ;
- по каждому мероприятию предлагается провести проверку и тестирование функционала цифровой платформы в части обеспечения таких технических возможностей, как:
 1. Размещения заказов и информации о товарах, работах, услугах (карточек товаров, работ, услуг);

2. Совершения сделок на цифровой платформе;
3. Осуществления оплаты товара, работы, услуги пользователем в пользу продавца, исполнителя;
4. Поиска и формирования поисковой выдачи;
5. Учета оценок пользователей и формирования и использования пользователями рейтингов товаров, работ, услуг, продавцов, исполнителей, пунктов выдачи заказов;
6. Получения равного и беспрепятственного доступа неограниченного круга лиц к цифровой платформе;
7. Ознакомления с правилами пользования цифровой платформой, в том числе посредством предоставления свободного и открытого доступа;
8. Размещения на цифровой платформе фамилии, имени и отчества (при наличии) владельца (для физического лица) или наименования компании-владельца (для юридического лица), а также размещения адреса электронной почты для направления юридически значимых сообщений;
9. Мониторинга соблюдения требований законодательства;
10. Мониторинга информации, публикуемой посредством цифровой платформы;
11. Управления доступом к персональным данным и обеспечения их комплексной защиты;
12. Заключения договора между оператором и продавцом, исполнителем, владельцем ПВЗ;
13. Осуществления обязательной проверки сведений о продавце, исполнителе, владельце ПВЗ при заключении договора с оператором;
14. Обмена юридически значимыми сообщениями в электронной форме;
15. Применения к продавцу, исполнителю, владельцу ПВЗ мер ответственности по основаниям и в порядке, предусмотренным законодательством и договором, включая направление уведомления о принятии мер ответственности;

16. Взаимодействия между оператором и продавцами, исполнителями, владельцами ПВЗ в рамках системы досудебного рассмотрения жалоб (разрешения споров);

17. Мониторинга, анализа и контроля соблюдения правил, условий и порядка продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг с использованием цифровой платформы в соответствии с требованиями, установленными договором с оператором;

18. Мониторинга, анализа и контроля соблюдения порядка осуществления взаиморасчетов оператора с продавцами, исполнителями, владельцами ПВЗ в соответствии с требованиями, установленными договором с оператором;

19. Предоставления доступа соответствующим пользователям к информации о рейтингах, которые формируются цифровой платформой;

20. Предоставления доступа соответствующим пользователям к информации о принципах ранжирования результатов поисковой выдачи и об основаниях изменения положения информации о товаре, работе, услуги в поисковой выдаче;

21. Установления и изменения цены товара, работы, услуги в соответствии с условиями договора между оператором и продавцом, исполнителем;

22. Определения размера вознаграждения оператора за оказание услуг в соответствии с условиями договора между оператором и продавцом, исполнителем, владельцем ПВЗ;

23. Установления скидок на предлагаемые товары, работы и услуги в соответствии с условиями договора между оператором и продавцом, исполнителем;

24. Предоставления беспрепятственного доступа к действующему договору оператора с соответствующим продавцом, исполнителем, владельцем ПВЗ и договорам, утратившим силу (предыдущие варианты);

25. Предоставления доступа к посреднической цифровой платформе продавцу, исполнителю, владельцу ПВЗ для осуществления

прав и исполнения обязанностей, установленных договором с оператором;

26. Размещения и изменения информации о товаре, работе, услуги (карточки товара, работы, услуги);

27. Получения и рассмотрения заявлений от правообладателей в электронной форме, а также возможности устранения допущенных нарушений их исключительных прав;

28. Прохождения покупателем идентификации и/или аутентификации посредством единой биометрической системы при покупке отдельных видов товаров;

29. Получения доступа на равных правах к возмездной услуге оператора, влияющей на поисковую выдачу, любому продавцу, исполнителю, владельцу ПВЗ;

30. Предоставления обязательных сведений продавцу, исполнителю, владельцу ПВЗ;

31. Внесения и сохранения изменений в договор между оператором и продавцом, исполнителем, владельцем ПВЗ;

32. Прекращения размещения информации о товаре, работе, услуги (карточка товара, работы, услуги);

33. Ограничения доступа продавца, исполнителя, владельца ПВЗ к осуществлению экономической деятельности на цифровой платформе;

34. Удаления информации (личного кабинета) продавца, исполнителя, владельца ПВЗ в связи с прекращением его деятельности на цифровой платформе, в т. ч. из-за допущенных и неустраненных нарушений;

35. Контроля соблюдения ограничений, связанных с действиями исполнителя, являющегося физическим лицом, взаимодействие с которым осуществляется в рамках гражданско-правовых отношений с учетом особенностей, установленных 289-ФЗ;

36. Мониторинга, анализа и контроля соблюдения особенностей порядка принятия и исполнения заказов на выполнение работ, оказание услуг исполнителями, являющимися физическими лицами - со стороны исполнителя;

37. Публикации стандартов качества и безопасности, установленных оператором для определенных видов заказов, применяемые исполнителем, который является физическим лицом;

38. Ознакомления исполнителя, являющегося физическим лицом, с основными условиями заказа;

39. Уведомления исполнителя, являющегося физическим лицом, о соблюдении требований, предъявляемых к исполнению им заказов;

40. Контроля выполнения отдельных видов работ, оказания отдельных видов услуг исполнителями, являющимися физическими лицами, которые связаны с особыми условиями исполнения заказов;

41. Выполнения обязанностей оператора в части обязательного и добровольного страхования в отношении исполнителей, которые являются физическими лицами;

42. Применения технологий автоматизированного принятия решений для определения исполнителя, являющегося физическим лицом, и направления ему предложения об исполнении заказа;

43. Расчета размера и выплаты вознаграждения исполнителя, который является физическим лицом, за исполнение заказа;

44. Учета количества и качества выполненных исполнителем, являющимся физическим лицом, работ и/или оказанных им услуг;

45. Проведения и/или организации профессионального обучения исполнителей, являющихся физическими лицами;

46. Организации и учета обеспечения инструментами и материалами для исполнения заказов исполнителей, являющихся физическими лицами;

47. Осуществления или организации проведения проверок наличия опыта и/или квалификации исполнителей, являющихся физическими лицами;

48. Анализа и отклонения заказа, если его исполнение связано с опасностью для жизни и здоровья;

49. Управления оценкой рисков безопасного исполнения заказов исполнителями, являющимися физическими лицами;

50. Управления объектами логистической инфраструктуры (подсистема управления логистикой);

51. Управления обеспечением соответствия объектов логистической инфраструктуры требованиям законодательства;

52. Управления обеспечением соблюдения требований законодательства к обращению товаров, в случае продажи товаров на объектах логистической инфраструктуры;

53. Обеспечения возврата товара через ПВЗ с использованием логистической инфраструктуры оператора;

54. Обеспечения и контроля выдачи товаров покупателям в ПВЗ;

55. Взаимодействия оператора с владельцем ПВЗ при обороте товаров (в соответствии с обязательными правилами);

56. Исполнения требований по информационному взаимодействию с налоговыми органами.

Задача 5. Адаптация стратегии развития цифровой платформы под 289-ФЗ.

– 34 мероприятия;

– *совокупно определяют набор установок, которые необходимо реализовать в рамках стратегии развития цифровой компании (бизнес-модели цифровой платформы), прямо связанных с 289-ФЗ или рекомендуемых в связи с регулированием цифровой экономики;*

– ***по каждому мероприятию предлагается формализовать, принять и имплементировать в рамках стратегических проектов следующие принципы:***

1. Признание и развитие платформенной экономики (принцип платформизации);

2. Развитие безопасной цифровой среды, способствующей повышению уровня доступности товаров, работ, услуг, а также развитию предпринимательства и конкуренции;

3. Соответствие текущим правовым, экономическим и организационным условиям развития и функционирования;

4. Безусловное исполнение требований к организации и осуществлению деятельности цифровых платформ, которые определены законами и иными нормативно-правовыми актами;

5. Обеспечение гарантий соблюдения прав и законных интересов физических и юридических лиц, которые прямо или косвенно используют цифровую платформу;

6. Повышение доступности осуществления торговой деятельности, выполнения работ, оказания услуг для хозяйствующих субъектов, в том числе субъектов малого и среднего предпринимательства, индивидуальных предпринимателей и самозанятых;

7. Обеспечение технических, организационных, информационных и иных возможностей для взаимодействия неограниченного круга лиц с использованием цифровой платформы, в том числе в целях обмена информацией и ее распространения, продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг;

8. Автономия воли и свободы в заключении гражданско-правовых договоров посредством использования цифровой платформы;

9. Добросовестность продавцов, подрядчиков, исполнителей, потребителей, владельцев ПВЗ, оператора, регуляторов и иных лиц, использующих цифровую платформу;

10. Обеспечение безопасных условий продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг;

11. Приоритет прав потребителей;

12. Прозрачность (открытость) использования цифровой платформы;

13. Отказ от дискриминации и от ограничения свободного доступа лиц к цифровой платформе;

14. Обеспечение эффективной защиты персональных данных;

15. Последовательное, добросовестное и недискриминационное определение, изменение и соблюдение условий типовых и индивидуальных договоров с продавцами, исполнителями, владельцами ПВЗ;

16.Оптимальное и обоснованное выставление требований к продавцу, исполнителю, владельцу ПВЗ, потребителю;

17.Эффективный, защищенный, доверенный, последовательный обмен юридически значимыми сообщениями с контрагентами;

18.Поощрение ответственного поведения продавцов, исполнителей, владельцев ПВЗ, включая применение соответствующих мер ответственности;

19.Обеспечение собственного ответственного поведения, включая применение соответствующих мер ответственности к оператору и его представителям;

20.Ответственное и добросовестное взаимодействие с продавцами, исполнителями и владельцами ПВЗ в рамках системы досудебного рассмотрения жалоб (разрешения споров);

21.Последовательное, добросовестное и недискриминационное определение и соблюдение порядка продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг с использованием цифровой платформы;

22.Последовательное, добросовестное и недискриминационное определение и соблюдение порядка и сроков взаиморасчетов с продавцами, исполнителями, владельцами ПВЗ;

23.Прозрачность (открытость), обоснованность и добросовестность при формировании рейтингов цифровой платформы в отношении продавцов, исполнителей, владельцев ПВЗ;

24.Прозрачность (открытость), обоснованность и добросовестность при ранжировании результатов поисковой выдачи и при обоснованном изменении положения информации о товаре, работе, услуги в поисковой выдаче;

25.Обеспечение независимости, добросовестности, последовательности и осведомленности продавца, исполнителя при установлении и изменении цены товара, работы, услуги;

26.Обоснованное, недискриминационное и прозрачное (открытое) определение размера вознаграждения оператора за оказание услуг продавцам, исполнителям, владельцам ПВЗ;

27. Обеспечение независимости, добросовестности, последовательности и осведомленности продавца, исполнителя при установлении скидок на предлагаемые товары, работы и услуги;

28. Обеспечение соблюдения исключительных прав правообладателей;

29. Равный доступ всех продавцов, исполнителей, владельцев ПВЗ к платным услугам оператора;

30. Прозрачность (открытость), эффективность и осведомленность о результатах деятельности продавца, исполнителя, владельца ПВЗ на цифровой платформе;

31. Обоснованное, ответственное и обратимое ограничение доступа продавца, исполнителя, владельца ПВЗ для осуществления экономической деятельности посредством цифровой платформы;

32. Обеспечение гарантий соблюдения прав и законных интересов исполнителей, являющихся физическими лицами, взаимодействие с которыми осуществляется с учетом особенностей, установленных 289-ФЗ;

33. Обеспечение прав и предоставление возможностей по обязательному и добровольному страхованию исполнителей, являющихся физическими лицами;

34. Эффективное, ответственное и последовательное развитие логистической инфраструктуры оператора.

Приложение 5. Изменения в КоАП

Указанные изменения внесены Федеральным законом №295-ФЗ от 04.08.2026 «О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях».

Статья 14.69

Нарушения со стороны оператора посреднической цифровой платформы

Примечание: все части статьи применяются, за исключением случаев, предусмотренных статьей 14.31 КоАП об административной ответственности за злоупотребление доминирующим положением на рынке.

Часть 1. Отказ в размещении информации

Неисполнение обязанности по обеспечению партнеру платформы (продавцу/исполнителю) технической возможности размещать информацию.

Штрафы, руб.:

должностные лица - от 10 000 до 40 000;

юридические лица - от 20 000 до 50 000.

Часть 2. Нарушение требований по обмену документами и уведомлениями

Непредоставление возможности направления и получения юридически значимых сообщений в электронной форме, а также неисполнение обязанности по предоставлению и (или) актуализации акта сверки взаиморасчетов между таким оператором и партнером посреднической цифровой платформы, владельцем ПВЗ.

Штрафы, руб.:

должностные лица - от 20 000 до 40 000;

юридические лица - от 50 000 до 100 000.

Часть 3. Неисполнение требований по проверке сведений о товарах, работах, услугах *(вступает в силу с 01.01.2027)*

Неисполнение обязанности по размещению информации на посреднической цифровой платформе в предложении партнера о продаже товара, выполнении работы, оказании услуги, адресованном пользователям и (или) обязанности по проверке информации, содержащейся в карточке товара, и допуску к размещению карточки товара.

Штрафы, руб.:

должностные лица - от 30 000 до 80 000;

юридические лица - от 50 000 до 100 000.

Часть 4. Неправомерный отказ в размещении сведений о товаре, работе, услуге

Ограничение или прекращение размещения карточки товара с нарушением требований, предусмотренных 289-ФЗ, и (или) неисполнение оператором обязанности по отмене мер по ограничению или прекращению размещения карточки товара.

Штрафы, руб.:

должностные лица - от 30 000 до 80 000;

юридические лица - от 50 000 до 100 000.

Часть 5. Несоблюдение условий предоставления скидок за счет продавца

Нарушение порядка и условий снижения цены предлагаемых партнером товаров за его счет.

Штрафы, руб.:

должностные лица - от 30 000 до 80 000;

юридические лица - от 100 000 до 300 000.

Часть 6. Нарушение требований по взаимодействию с исполнителем, являющимся физическим лицом

Неисполнение обязанностей при взаимодействии с партнером-исполнителем, являющимся физическим лицом.

Штрафы, руб.:

должностные лица - от 30 000 до 80 000;

юридические лица - от 100 000 до 300 000.

Часть 7. Нарушение запрета продавца на предоставление скидок за его счет

Неисполнение обязанности по обеспечению для партнера возможности установить запрет на продажу предлагаемых им товаров со снижением цены за его счет, а равно нарушение такого запрета в случае его установления.

Штрафы, руб.:

должностные лица - от 30 000 до 80 000;

юридические лица - от 100 000 до 400 000.

Часть 8. Неправомерное применение мер ответственности к продавцу из-за отсутствия согласия на скидки за его счет

Применение оператором в отношении партнера мер по ограничению доступа к личному кабинету, прекращению размещения карточки товара, снижению рейтинга, изменению положения карточки товара в поисковой выдаче или иного ущемления его интересов в случае отсутствия согласия такого партнера на снижение цены предлагаемых им товаров за его счет.

Штрафы, руб.:

должностные лица - от 30 000 до 80 000;

юридические лица - от 100 000 до 400 000.

Часть 9. Неисполнение требований по проверке потенциального партнера и требований к договору с партнером

Неисполнение обязанности по проверке сведений о лице, имеющем намерение стать партнером посреднической цифровой платформы или владельцем пункта выдачи заказов, и (или) требований к договору с партнером или владельцем ПВЗ, размещению такого договора и (или) предоставлению доступа к нему, а равно неисполнение обязанности по уведомлению партнера, владельца ПВЗ в случае одностороннего изменения оператором условий такого договора.

Штрафы, руб.:

должностные лица - от 30 000 до 80 000;

юридические лица - от 100 000 до 400 000.

Часть 10. Нарушение требований к поисковой выдаче

Нарушение оператором посреднической цифровой платформы требований к поисковой выдаче.

Штрафы, руб.:

должностные лица - от 30 000 до 80 000;

юридические лица - от 100 000 до 400 000.

Часть 11. Нарушение условий и порядка ограничения доступа к личному кабинету

Ограничение доступа партнера, владельца ПВЗ к личному кабинету с нарушением предусмотренных требований и

(или) неисполнение обязанности по отмене мер по ограничению доступа к личному кабинету, за исключением иных ограничений в соответствии с договором между оператором и партнером.

Штрафы, руб.:

должностные лица - от 30 000 до 80 000;

юридические лица - от 100 000 до 500 000.

Часть 12. Нарушение требований по рассмотрению жалоб

Неисполнение обязанности по рассмотрению жалоб (разрешению споров) на посреднической цифровой платформе.

Штрафы, руб.:

должностные лица - от 30 000 до 80 000;

юридические лица - от 100 000 до 500 000.

Статья 14.70

Нарушения со стороны продавцов, использующих посреднические цифровые платформы

Часть 1. Нарушение требований к размещению предложений о продаже товаров

Нарушение правил публичного размещения карточек товаров, включая публикацию предложений о продаже продукции, оборот которой запрещен или ограничен законом (контрафакт, отсутствие обязательной маркировки, отсутствие разрешительной документации).

Штрафы, руб.:

должностные лица (ИП, самозанятые) - от 5 000 до 30 000;

юридические лица - от 30 000 до 70 000.

**Часть 2. Повторное нарушение требований к размещению
предложений о продаже товаров**

Повторное совершение административного
правонарушения, предусмотренного частью 1 статьи 14.70.

Штрафы, руб.:

должностные лица (ИП, самозанятые) - от 10 000 до 50 000;

юридические лица - от 70 000 до 200 000.

Приложение 6. Реестр

Реестр посреднических цифровых платформ размещен в сети по адресу <https://platform.economy.gov.ru>. Впервые он опубликован одновременно со вступлением в силу 1 октября 2026 года Федерального закона о платформенной экономике №289-ФЗ от 31.07.2025.

Перечень посреднических цифровых платформ на момент первой публикации Реестра:

1. **Ozon** – ozon.ru (ООО «Интернет решения»);
2. **Wildberries** – wildberries.ru (ООО «РББ»);
3. **Avito** – avito.ru (ООО «КЕХ eКоммерц»);
4. **Яндекс Маркет** – market.yandex.ru (ООО «Яндекс Маркет»);
5. **Яндекс Такси** – go.yandex.ru (ООО «Яндекс.Такси»);
6. **Яндекс Еда** – eda.yandex.ru (ООО «Яндекс.Еда»);
7. **Купер** – kuper.ru (ООО «Инстамарт Сервис»);
8. **Яндекс Путешествия** – travel.yandex.ru (ООО «Яндекс.Вертикали»);
9. **Lamoda** – lamoda.ru (ООО «Купишуз»);
10. **Delivery Club** – market-delivery.yandex.ru (ООО «Деливери Клуб»);
11. **Яндекс Смена** – smena.yandex.ru (ООО «Смена»);
12. **Яндекс Доставка** – dostavka.yandex.ru (ООО «Яндекс Доставка»);
13. **AliExpress** – aliexpress.ru (ООО «Алибаба.ком (РУ)»).

Приложение 7. Проект изменений

Министерством экономического развития РФ представлен проект изменений в федеральный закон об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики №289-ФЗ от 31.07.2025. Паспорт проекта №171094 опубликован 15 сентября 2026 года на Федеральном портале проектов нормативных актов со сроком подведения итогов общественного обсуждения законопроекта до 1 октября 2026 года.

Основные предлагаемые изменения¹, которые должны вступить в силу 1 марта 2027 года:

в отношении включения в Реестр посреднических цифровых платформ...

- 1) Правительство РФ получает право устанавливать особенности включения цифровых платформ в реестр посреднических цифровых платформ и исключения их из реестра по заявлению владельца или оператора
[см. 289-ФЗ, ст. 4, ч. 4];
- 2) Дополнительные критерии включения в Реестр будут зависеть от того, кто является инициатором (уполномоченный орган или владелец/оператор) и от

¹ В настоящем приложении указаны существенные изменения за исключением корректирующих правок, вносимых в Федеральный закон 289-ФЗ.

вида экономической деятельности цифровой платформы

[см. 289-ФЗ, ст. 4, ч. 4];

- 3) Оператор должен будет обеспечить соблюдение требований 289-ФЗ и подзаконных актов не позднее 3 месяцев со дня включения в Реестр
[см. 289-ФЗ, ст. 4];

в отношении сроков перечисления оператором денежных средств продавцам и владельцам ПВЗ...

- 4) Правительство РФ получает право устанавливать предельные сроки перечисления оператором денежных средств партнерам и владельцам ПВЗ
[см. 289-ФЗ, ст. 5, ч. 4];
- 5) Оператор должен будет включить в условия договора с партнером/владельцем ПВЗ порядок и срок перечисления денежных средств – такой срок не может превышать 30 дней со дня продажи товара, выполнения работы, оказания услуги, если иное не установлено Правительством РФ
[см. 289-ФЗ, ст. 5, ч. 4];

в отношении правил и процедур возврата товара продавцу...

- 6) Оператор должен будет включить в условия договора с партнером/владельцем ПВЗ порядок расчета и удержания расходов продавца на доставку от потребителя возвращенного товара или товара, от которого потребитель отказался
[см. 289-ФЗ, ст. 5, ч. 4];

- 7) Оператор и владелец ПВЗ наделяются правом принимать товар к возврату от покупателя с предварительным уведомлением продавца, а также с получением его согласия при возврате товара надлежащего качества
[см. 289-ФЗ, ст. 8];
- 8) Продавец наделяется правом принять возвращаемый товар надлежащего качества или отказаться от его приема в течение 2 рабочих дней с момента получения уведомления от оператора или владельца ПВЗ – при этом неполучение ответа продавца в течение установленного срока признается его согласием на возврат товара
[см. 289-ФЗ, ст. 8];
- 9) Оператор должен будет уведомить покупателя о подтверждении возврата товара или об отказе в возврате в течение 1 дня с момента принятия решения
[см. 289-ФЗ, ст. 8];

в отношении определения размера вознаграждения оператора...

- 10) Оператор не вправе будет устанавливать российским юридическим и физическим лицам размер своего вознаграждения выше, чем иным лицам
[см. 289-ФЗ, ст. 5];

в отношении снижения цены на товар за счет оператора...

- 11) Продавец будет вправе дать согласие на снижение цены товара за счет оператора и установить

минимальную цену товара с указанием срока действия и/или количества товаров, на которые она распространяется – при этом установление продавцом минимальной цены товара будет признаваться запретом на продажу со снижением за счет оператора по цене ниже установленной партнером минимальной цены

[см. 289-ФЗ, ст. 9];

- 12) Продавец будет вправе отказаться от снижения цены товара за счет оператора

[см. 289-ФЗ, ст. 9];

- 13) Оператор должен будет обеспечить продавцу возможность дать согласие на снижение цены за счет оператора и установить минимальную цену товара и возможность отменить такое согласие, а также установить запрет на снижение цены за счет оператора

[см. 289-ФЗ, ст. 9];

- 14) Отказ продавца от снижения цены предлагаемых им товаров за счет оператора не будет являться основанием для применения в отношении него мер воздействия со стороны оператора так же, как сейчас таким основанием не является отсутствие согласия продавца на снижение цены товара за его счет

[см. 289-ФЗ, ст. 9, ч. 5];

- 15) Компенсация разницы между ценой товара продавца и сниженной за счет оператора ценой должна будет осуществляться в порядке и на условиях, предусмотренных договором между оператором и продавцом

[см. 289-ФЗ, ст. 9];

16) Не будет считаться снижением цены товара за счет оператора, если одновременно:

а. не изменяется цена товара, отображаемая в поисковой выдаче и в карточке,

и

б. само уменьшение цены применяется только после совершения покупателем активного действия, выражающего его волеизъявление на такое снижение цены в отношении конкретного товара

[см. 289-ФЗ, ст. 9];

в отношении ограничений на систематическое и продолжительное выполнение работ или оказание услуг исполнителем, являющимся физическим лицом, в интересах одного заказчика...

17) Ограничения на систематическое и продолжительное выполнение работ или оказание услуг физическими лицами в интересах одного заказчика распространяются только на заказчиков, являющихся юридическими лицами или индивидуальными предпринимателями – физические лица из числа таких заказчиков исключаются

[см. 289-ФЗ, ст. 17, ч. 1, п. 5].

В дополнение к указанным изменениям законопроект №171094 предусматривает внесение поправок в закон №2300-1 от 07.02.1992 «О защите прав потребителей»:

в части регулирования правил и порядка отказа от товара и возврата товара потребителем...

- отказ от товара – право потребителя отказаться от принятия товара до его передачи;
- возврат товара – право потребителя вернуть товар после его получения в случаях, предусмотренных законом о защите прав потребителей;
- оператор цифровой платформы обязан обеспечить доведение до сведения потребителя информации о цене товара (услуги) и условиях их приобретения (включая отказ и возврат);
- риск повреждения или случайной гибели товара переходит на потребителя с момента передачи товара в случае доставки с согласия потребителя без его личного присутствия;
- потребитель вправе отказаться от товара надлежащего качества в любое время до его передачи;
- потребитель вправе вернуть товар надлежащего качества после его передачи в течение 7 дней;
- потребитель вправе отказаться от товара или вернуть товар надлежащего качества в течение 3 месяцев с момента передачи товара, *если информация о порядке и сроках отказа от товара или возврата товара надлежащего качества не была предоставлена в письменной форме в момент доставки товара*;
- отказ от товара или возврат товара надлежащего качества возможен, если сохранены его товарный вид, потребительские свойства, пломбы, фабричные ярлыки, а также документ, подтверждающий факт и условия покупки;
- отсутствие документа, подтверждающего факт и условия покупки товара, не лишает потребителя

- возможности ссылаться на другие доказательства приобретения товара у данного продавца;
- при отказе или возврате товара надлежащего качества продавец должен вернуть потребителю денежную сумму, уплаченную по договору – исключив расходы продавца на доставку от потребителя возвращенного товара, не позднее чем через 10 дней со дня предъявления соответствующего требования;
 - потребитель не вправе отказаться от товара надлежащего качества, имеющего индивидуально-определенные свойства, если указанный товар может быть использован исключительно приобретающим его потребителем;
 - Правительство РФ вправе утверждать перечень товаров надлежащего качества, от которых потребитель не вправе отказаться и которые не вправе вернуть, а также перечень товаров надлежащего качества, не подлежащих возврату;
 - риск повреждения или случайной гибели возвращаемого товара
 - в случае осуществления возврата товара способом, указанным продавцом, переходит на продавца с момента передачи товара потребителем продавцу или указанному им первому перевозчику,
 - в случае возврата товара иным способом по усмотрению потребителя переходит на потребителя до момента получения товара продавцом.

в части регулирования правил и порядка информирования потребителя о цене товара (работы, услуги) ...

- цена может быть обусловлена или не обусловлена использованием определенного средства платежа, приобретением или использованием финансовой услуги, участием в программе стимулирования спроса или выполнением потребителем иных условий приобретения товаров (работ, услуг);
- если информация о цене для неограниченного круга потребителей не обусловлена, то она **должна быть доведена до сведения потребителя в наглядной и доступной форме в предложении о продаже товара (выполнении работы, оказании услуги), в том числе, демонстрируемом в поисковой выдаче, и на всех этапах заключения договора купли-продажи до совершения покупки, в том числе дистанционным способом;**
- если информация о цене обусловлена, то она **может быть доведена до сведения потребителя дополнительно к информации о цене не обусловленной**, с указанием условия, при выполнении которого она применяется;
- Правительство РФ вправе предусмотреть иные требования к содержанию и доведению до потребителя информации о цене.

Приложение 8. Меморандум

В ноябре 2025 года представители РББ, Ozon и Avito представили Меморандум о добросовестных практиках цифровых платформ (далее – Меморандум). Его текст размещен на сайте Ассоциации цифровых платформ¹. Он носит добровольный характер и является примером отраслевого саморегулирования. Основные избранные фрагменты Меморандума² в порядке исходной структуры изложены далее для справки – наиболее важные и интересные моменты выделены подчеркиванием.

Меморандум о добросовестных практиках цифровых платформ:

I. Вводные положения

1. Формирование нового технологического уклада невозможно без развития цифровых платформ, которые наряду с искусственным интеллектом и автономными системами составляют его основу. Для достижения качественного скачка в развитии стран, регионов и городов, повышения уровня жизни и совершенствования общественных институтов требуется обеспечить повсеместное внедрение и всеобщую доступность современных технологических и платформенных решений.

¹ См. <https://aun.opr/memorandum/> [доступ 10.10.2026].

² Фрагменты цитируются по состоянию на октябрь 2026 в редакции соглашения о внесении изменений от 05.06.2026. Пропуски обозначены многоточием. Полный текст документа доступен на сайте Ассоциации цифровых платформ.

...

4. Цифровые платформы выступают катализатором позитивных изменений, создавая здоровую конкурентную среду и открывая новые горизонты для бизнеса. Реализация их потенциала способствует формированию платежеспособного спроса среди населения, обеспечивая покупателям доступ к необходимым товарам, а продавцам – возможности для развития бизнеса в комфортных условиях.

...

6. Необходимо продолжать создавать условия, при которых отечественные цифровые платформы будут развиваться и конкурировать с международными экосистемами. Дальнейшее развитие платформенной экономики, в свою очередь, требует повышения прозрачности бизнес-процессов, защиты участников рынка и укрепления доверия между ними. ...

...

II. Цели Меморандума

8. Компании, подписавшие Меморандум (далее – участники Меморандума), преследуют следующие цели:

- согласованность общих принципов взаимодействия участников рынка;
- повышение прозрачности отношений между участниками рынка, доверия к цифровым платформам;
- обеспечение баланса экономических интересов участников платформенных отношений;
- всесторонняя поддержка продавцов и партнеров-исполнителей;

- повышение гарантий соблюдения прав и защиты интересов потребителей, в том числе для противодействия распространению контрафактной продукции;

- закрепление намерений по заблаговременной реализации требований законодательства о платформенной экономике.

9. Для достижения целей, указанных в пункте 8 Меморандума, участники Меморандума ранее обеспечивали соблюдение применимого к их деятельности законодательства, развивали механизмы саморегулирования и принимали на себя добровольные обязательства.

...

III. Добровольно принимаемые обязательства участников Меморандума

11. Участники Меморандума, являясь лидерами цифровой экономики и поддерживая проводимую государством политику по формированию благоприятной среды для развития предпринимательства, внедрения новых технологий и повышения качества жизни граждан нашей страны, в целях дальнейшего совершенствования работы цифровых платформ принимают на себя обязательства по следующим направлениям:

- развитие реализуемых цифровыми платформами программ поддержки российского производителя...;

- развитие механизмов, стимулирующих партнеров и владельцев пунктов выдачи заказов...;

- создание равных возможностей для участников платформенных отношений...;

- обеспечение безопасности и доверия в рамках платформенных отношений...;

- защита прав партнеров-исполнителей, имеющих статус самозанятых....

IV. Практические шаги по выполнению добровольно принятых обязательств

12. Поддерживая отечественных производителей (предпринимателей), участники Меморандума уже создают специальные витрины, повышающие видимость российских товаров и осведомленность покупателей о них, способствуют выходу российских производителей на зарубежные рынки....

В дальнейшем в рамках данного направления участники Меморандума будут:

- публиковать в доступном для партнеров формате информацию о предоставляемых цифровыми платформами мерах поддержки отечественных производителей (предпринимателей)...;

- расширять инструменты поддержки и продвижения товаров российского производства... ;

- участвовать в предоставлении мер государственной поддержки субъектам малого и среднего предпринимательства через цифровые платформы, включая финансовые и гарантийные.

Участники Меморандума в рамках своей деятельности осуществляют и будут дополнительно развивать образовательные и информационные меры поддержки партнеров, направленные на повышение их квалификации для эффективной работы с использованием цифровых платформ, в том числе:

- создавать специальные образовательные программы для развития и поддержки предпринимательства... ;

- публиковать широкую базу инструкций и разъяснений в личных кабинетах партнеров или в общедоступных информационных ресурсах... ;

- повышать скорость обработки запросов партнеров в службы поддержки цифровых платформ для более оперативного решения возникающих у них вопросов.

13. Стимулируя добросовестное ведение бизнеса партнерами, участники Меморандума внедрили системы подачи жалоб правообладателями в случае нарушения прав на товарный знак в карточках товаров.

...

14. Обеспечивая равные возможности участников платформенных отношений, участники Меморандума гарантируют полное и прозрачное раскрытие всех условий договоров с партнерами и владельцами пунктов выдачи заказов с предварительным уведомлением о внесении изменений, если такие изменения ухудшают положение партнеров, а также применение прозрачных правил ранжирования предложений товаров, работ, услуг в поисковой выдаче на соответствующей цифровой платформе, доступных для ознакомления партнерам.

...

15. Повышая защищенность участников платформенных отношений, участники Меморандума реализовали в интерфейсах цифровых платформ функционал чата между покупателем и отдельными продавцами.

...

Участники Меморандума внедряют сервисы на основе искусственного интеллекта для модерации карточек товаров и уточняют требования к порядку возврата товаров на пунктах выдачи заказов в целях защиты прав и законных интересов как покупателей, так и продавцов; в пунктах выдачи заказов используется

видеофиксация при выдаче и приеме товаров, а также при возврате товара.

...

16. В целях создания безопасной среды на цифровых платформах участники Меморандума предприняли практические усилия по защите прав партнеров-исполнителей, имеющих статус самозанятых...

...

V. Взаимодействие цифровых платформ с государством в целях выполнения обязательств, предусмотренных Меморандумом

17. Участники Меморандума ведут активную работу по доработке платформенного программного и аппаратного обеспечения для достижения бесшовной интеграции информационных систем цифровых платформ и государственных информационных систем, ...

...

19. В целях развития экосистемы обмена данными для обеспечения выполнения цифровыми платформами принятых обязательств участники Меморандума разработают и направят в Министерство экономического развития Российской Федерации план совместных действий цифровых платформ и органов государственной власти по совершенствованию государственных информационных систем и обеспечению их интеграции с цифровыми платформами.

VI. Особенности выполнения положений Меморандума

...

VII. Присоединение к Меморандуму новых участников

25. Меморандум является открытым документом, выражающим добрую волю цифровых платформ, в связи с чем цифровые платформы, признаваемые в соответствии с Законом посредническими цифровыми платформами и готовые принять на себя перечень добровольных обязательств, изложенных в Меморандуме (далее – новые цифровые платформы), вправе присоединиться к Меморандуму путем его подписания при наличии согласия большинства участников Меморандума, подписавших Меморандум к моменту присоединения новых цифровых платформ.

...

VIII. Мониторинг соблюдения участниками Меморандума обязательств, указанных в Меморандуме

...

35. Участники Меморандума обязуются размещать в публичном доступе на их цифровой платформе не позднее 1 мая календарного года ежегодный отчет о выполнении добровольно принятых на себя обязательств, указанных в Меморандуме, за прошедший календарный год. Первый отчет о выполнении добровольно принятых на себя обязательств, указанных в Меморандуме, составляется за период с даты подписания Меморандума по 1 октября 2026 года и размещается в публичном доступе не позднее 1 ноября 2026 года.

IX. Заключительные положения

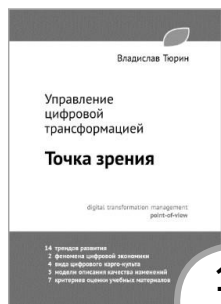
36. В Меморандум могут быть внесены изменения по единогласному решению участников Меморандума.

...



«Управление цифровой трансформацией»

серия публикаций



Точка зрения

О мотивах, принципах, исходных предпосылках, тезисах и факторах, составляющих методическую основу авторского подхода.

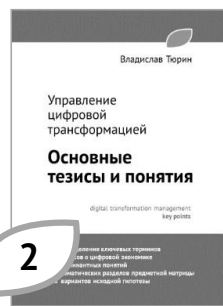
Изложена позиция автора по ряду принципиальных проблем и вопросов цифровой трансформации.

1

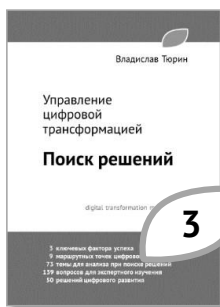
Основные тезисы и понятия

О базовых суждениях, заключениях, концептах и гипотезах, определяющих предметную рамку и логику организации системы знаний о цифровой экономике.

Предложен набор ключевых терминов, их определения и взаимосвязь.



2



Поиск решений

О методе поиска управленческих решений в сфере цифровой трансформации с последовательной и поэтапной проработкой проблем, идей и задач.

Определена рамочная конструкция для целевой предметной области и стандартизированные принципы анализа исследуемого объекта.

3



Тюрин Владислав Владимирович

dtm@vladtyurin.ru

Работал в организациях авиационной науки, промышленного производства, оптовой и розничной торговли, обеспечения безопасности, высшего образования.

Реализовывал проекты прикладной автоматизации бизнес-процессов, развития управленческого анализа данных, предметной интеграции информационных систем, внедрения решений по управлению контентом и знаниями.

В сферу профессиональных интересов входят вопросы и проблемы методологии цифровой трансформации, эволюции цифровых экосистем, совершенствования понятийного аппарата и предметной рамки цифровой экономики.