



ДЕПАРТАМЕНТ  
ИНФОРМАЦИОННЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ  
ГОРОДА МОСКВЫ



# ЦИФРОВЫЕ ЭКОСИСТЕМЫ МОСКВЫ

ИССЛЕДОВАНИЕ  
МАЙ 2019



# СОДЕРЖАНИЕ

Введение	2
Цель исследования	4
Этапы исследования	5
Исследование пользователей цифровых экосистем	6
Исследование цифровых платформ (экосистем)	15
О чем говорят эксперты	21
Карта цифровых экосистем Москвы	35

# Введение

Пройдя автоматизацию и информатизацию, экономика в настоящий момент переживает цифровизацию, цель этого процесса — снизить издержки и оптимизировать управление. Переход к принципиально новым методам менеджмента — или цифровая трансформация — делает возможным совместное использование ресурсов, включая информационные, а также децентрализованное управление.

Базовые технологии, лежавшие в основе предыдущих этапов изменения экономики, уступают место прикладным решениям в формате цифровых платформ. Соединяя большое число пользователей и бизнес-партнеров, они образуют целые экосистемы.

Определение цифровых платформ и экосистем в мировой практике до конца не устоялось. Чаще всего опрошенные участники рынка подразумевают под экосистемами либо совокупность разрозненных продуктов и сервисов под единым брендом, либо открытые площадки, вокруг которых формируется пул сторонних, внешних по отношению к самой площадке, партнеров, где клиенты могут выбрать любого исполнителя, а иногда и стать исполнителем. В нашем исследовании за основу взят последний подход.



## Массачусетский технологический институт

**Цифровая платформа** – обеспеченная высокими технологиями бизнес-модель, которая создает стоимость, облегчая обмены между двумя или большим числом взаимозависимых групп участников. [1]

## Джеффри Паркер, Маршалл ван Альстин и Санджит Чаудари, авторы книги «Революция платформ»

**Цифровая платформа**– предприятие, обеспечивающее взаимовыгодные взаимодействия между сторонними производителями и потребителями. Она дает открытую инфраструктуру для участников и устанавливает новые правила. [2]

## Борис Глазков, вице-президент ПАО «Ростелеком»

**Цифровая платформа** – это система алгоритмизированных взаимовыгодных взаимоотношений значимого количества независимых участников отрасли экономики (или сферы деятельности), осуществляемых в единой информационной среде, приводящая к снижению транзакционных издержек за счет применения пакета цифровых технологий работы с данными и изменения системы разделения труда. [3]

## Gartner

**Цифровая платформа** – это самостоятельная группа действующих субъектов (людей, технических средств и организаций), совместно использующих стандартизированные цифровые платформы, чтобы взаимодействовать друг с другом для достижения коммерческой или социальной цели. [4]

[1] [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2698775](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2698775)

[2] <https://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/revolyucziya-platform>

[3] [http://www.cnews.ru/news/line/2018-04-28\\_rostelekom\\_predstavil\\_opredeleniya\\_i\\_tipizatsiyu](http://www.cnews.ru/news/line/2018-04-28_rostelekom_predstavil_opredeleniya_i_tipizatsiyu)

[4] <https://www.gartner.com/en>

Цифровые экосистемы уже являются одним из локомотивов развития умной экономики в российской столице. Многие экосистемные решения развиваются в Москве более высокими темпами, чем в других городах и странах. Москвичи активно пользуются цифровыми технологиями, и 92% горожан заявляют [5], что это улучшает качество их жизни.

При этом до настоящего времени крупных исследований, замеров и визуализации функционирующих в городе экосистем не проводилось. Документ, который вы держите в руках, призван восполнить этот пробел и положить начало внимательному изучению цифровых экосистем Москвы.

**Для объяснения понятия цифровой экосистемы** авторы исследования использовали следующее определение, с которым согласилось большинство экспертов и опрошенных представителей цифровых платформ:

## Цифровая экосистема

– это многосторонняя цифровая платформа, отвечающая следующим основным критериям: наличие информационно-технологической инфраструктуры, открытость для партнеров и принцип win-win.

### Ключевые характеристики цифровой экосистемы:

- 1/ Наличие информационно-технологической инфраструктуры и единой информационной среды для взаимодействия участников.
- 2/ Открытость и возможность подключиться новым участникам.
- 3/ Алгоритмизация взаимодействия участников.
- 4/ Взаимовыгодность отношений участников (принцип win-win).
- 5/ Значимость количества участников деятельности (масштаб).
- 6/ Снижение издержек участников экосистемы.
- 7/ Действия участников цифровой экосистемы взаимовыгодны и имеют тенденцию к совместной поддержке и укреплению, что создает для них дальнейшие возможности, которые не осуществимы за пределами данной экосистемы.



[5] [https://ict.moscow/static/20180531Opros\\_1.pdf](https://ict.moscow/static/20180531Opros_1.pdf)

# Цель исследования

Целью исследования было составить максимально полную карту работающих в городе цифровых экосистем, выявить ключевые тренды в их развитии и помочь Москве лучше понять потребности нового рынка и наладить диалог с его участниками.

## Всем плюсы!

### Для экосистем

- ✓ Возможность представить свой проект на единой карте цифровых экосистем
- ✓ Возможность привлечь новых партнеров
- ✓ Анализ конкурентной среды
- ✓ Возможность увидеть глобальные тенденции развития своего сегмента и рынка в целом
- ✓ Участие в диалоге с городом

### Для бизнеса

- ✓ Стимулирование интереса со стороны цифровых платформ к сотрудничеству
- ✓ Поиск новых точек роста и свободных ниш
- ✓ Оценка рынка

### Для города

- ✓ Первая визуализация актуального ландшафта экосистем Москвы
- ✓ Открытый диалог с различными игроками рынка



Объединение разрозненной информации о городских цифровых экосистемах позволит не только решить точечные задачи всех затронутых участников рынка, но и сформировать целостное представление об актуальном ландшафте цифровых экосистем города.

# ЭТАПЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Февраль

## Подготовительный этап

Команда ICT.Moscow изучила и отобрала более 170 цифровых платформ, разработанных или имеющих существенную долю присутствия в Москве и отвечающих критериям цифровой экосистемы.

Март

## Активный этап

Запущена интерактивная витрина цифровых экосистем в двух категориях: платформы для бизнеса как партнера или клиента и платформы, сфокусированные на конечных пользователях (физических лицах). Пользователи могли добавить свой проект и присоединиться к исследованию.

Проведены опросы представителей сразу нескольких целевых групп: **цифровых платформ**, включая руководителей более 40 сервисов в различных отраслях (Doc+, YouDo, Renty.me, «Заработал.ру» и др.), более 20 **компаний** (МГТС, CarPrice, REG.RU и др.) и **исследовательских агентств** (IDC, IBM и др.), **конечных пользователей цифровых экосистем** (жителей, решающих с помощью цифровых сервисов свои повседневные задачи.)

Такой подход позволил изучить феномен цифровых платформ в Москве с разных сторон и получить наиболее полную картину.

Апрель

Анализ собранных анкет и комментариев экспертов

Май

Презентация итогов

# Исследование пользователей цифровых экосистем

Почти все опрошенные\* (**99,5%**) знают о существовании цифровых платформ, **99%** пользуются ими для решения повседневных задач, причем **71%** — практически ежедневно.

Самые известные москвичам отрасли применения цифровых платформ: покупка товаров (**87%**), финансы и банки (**85%**), транспорт (**84%**).

Наиболее популярные отрасли использования цифровых платформ: финансовая (**78%**), онлайн-покупки (**76%**), транспортная (**67%**), медиа и развлечения (**62%**). Женщины значительно чаще совершают онлайн-покупки (**82%**) и пользуются услугами доставки еды (**51%**).

Наиболее популярные цифровые платформы по пользованию в отрасли онлайн-покупок — Avito (**34%**), Ozon (**32%**), в финансовой отрасли лидирует Сбербанк (**65%**), в транспорте — Яндекс.Такси (**53%**). В области поиска работы по пользованию наиболее популярны — HeadHunter (**34%**) и SuperJob (**17%**), в недвижимости — ЦИАН (**25%**) и Avito (**17%**).

Чаще всего к платформам прибегают, чтобы заказать услугу или приобрести товар (**57%** опрошенных), а также чтобы сравнить цены и предложения (**27%**). Доля тех, кто использует платформы преимущественно для заказа товаров и услуг, особенно высока среди молодежи 18-30 лет (**68%**).

Цифровые платформы привлекают пользователей возможностью выбрать удобное время и место получения услуги (**75%**), сэкономить время (**72%**) и деньги (**71%**), а также сравнить и выбрать лучшее из предложенного (**68%**). Половина москвичей (**53%**) готовы полностью перейти на использование цифровых платформ для решения повседневных задач.

В качестве эталонных цифровых платформ чаще всего москвичи называли Яндекс (**10%**), Avito (**10%**), «Сбербанк Онлайн» (**8%**) и Ozon (**6%**). Эталонные платформы, с точки зрения аудитории, обладают следующими характеристиками: удобство, большой выбор, все в одном месте, а также простота использования и скорость работы.



Наиболее важные характеристики цифровых платформ, которые необходимо коммуницировать и совершенствовать:

- 1/ Удобство и простота работы с платформой, позволяющие быстро решать задачи.
- 2/ Гарантия качества предоставляемых услуг и товаров.
- 3/ Безопасность и конфиденциальность персональной информации.
- 4/ Качественная служба обратной связи.
- 5/ Наличие и оперативность работы техподдержки.

*\*Департамент информационных технологий города Москвы провел онлайн-опрос москвичей по репрезентативной выборке. В нем приняли участие более 600 человек в возрасте от 18 до 65 лет. Целью опроса было понять, насколько москвичи осведомлены о цифровых экосистемах, какими сервисами чаще всего пользуются, чем довольны и чего, на их взгляд, не хватает в цифровых платформах.*

## Осведомленность москвичей о цифровых платформах



**99%**

знают о цифровых платформах  
и пользуются ими

**5**

платформ в среднем  
используют москвичи в  
повседневной жизни

**99%** респондентов знают о существовании цифровых платформ и пользуются ими в повседневной жизни, в том числе **38%** опрошенных — каждый день. В среднем горожане используют пять цифровых платформ. Более половины опрошенных применяют цифровые платформы для получения услуги или покупки товара, на втором месте – сравнение цен и предложений на услугу или товар.

### Частота использования

(База: 614, пользуются цифровыми платформами)

**38%** Каждый день



**15%** 4-5 раз  
в неделю



**18%** 2-3 раза  
в неделю



**27%** 1 раз  
в неделю  
и реже



**2%** Затруднились  
ответить



**71%**

москвичей  
используют  
цифровые  
платформы  
для решения  
повседневных  
задач почти  
каждый день

### Цели использования

(База: 614, пользуются цифровыми платформами)

**57%** Получить услугу /  
купить товар



**27%** Сравнить цены /  
предложения



**7%** Предоставить  
услугу,  
товар / заработать



**4%** Найти работу  
или сотрудников



**1%** Развлечение  
и общение



**4%** Другое  
или не смогли  
ответить





## Знание и использование отраслей цифровых платформ

Самые знакомые москвичам отрасли применения цифровых платформ: покупка товаров (**87%**), финансы и банки (**85%**), транспорт (**84%**).

Наиболее популярные отрасли использования цифровых платформ: финансовая (**78%**), онлайн-покупки (**76%**), транспорт (**67%**), медиа и развлечения (**62%**). Женщины существенно чаще совершают онлайн-покупки (**82%**) и пользуются услугами доставки еды (**51%**).

Только **0,5%** респондентов не знают цифровые платформы, **1%** не пользуются.



### Знание экосистем в отраслях

(База: 624, все респонденты)

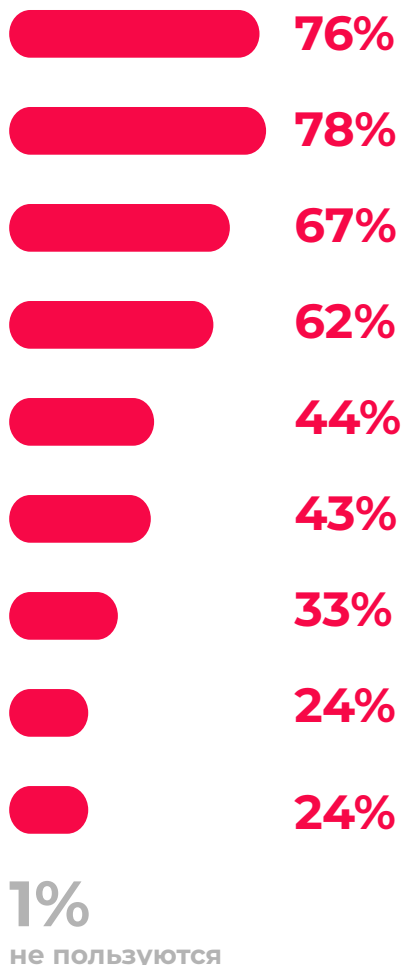


Значительно выше среди молодежи 18-30 лет (88%)

Значительно выше среди молодежи 18-30 лет (79%)

### Использование

(База: 621, знают цифровые платформы)



Значительно выше среди женщин (82%)

Значительно выше среди женщин (51%) и среди молодежи 18-30 лет (61%)

## Знание и использование цифровых платформ

Наиболее популярные цифровые платформы по пользованию в отрасли онлайн-покупок – Avito (**34%**), Ozon (**32%**), в финансовой отрасли лидирует Сбербанк (**65%**), в транспорте – Яндекс.Такси (**53%**).



Отрасль цифровых платформ	Цифровые платформы, ТОП-3	Знание* (База: 624, все респонденты)	Использование* (База: 621, знают цифровые платформы)
Покупка товаров	Ozon	<b>50%</b>	<b>32%</b>
	Avito	<b>47%</b>	<b>34%</b>
	«Юла»	<b>35%</b>	<b>19%</b>
Финансы, банки	Сбербанк	<b>71%</b>	<b>65%</b>
	«Тинькофф»	<b>16%</b>	<b>10%</b>
	Альфа-Банк	<b>15%</b>	<b>9%</b>
Транспорт	Яндекс.Такси	<b>73%</b>	<b>53%</b>
	«Ситимобил»	<b>25%</b>	<b>11%</b>
Медиа и развлечения	«Одноклассники»	<b>38%</b>	<b>24%</b>
	Rutube	<b>19%</b>	<b>9%</b>
Доставка еды	Яндекс.Еда	<b>47%</b>	<b>20%</b>
	Delivery Club	<b>46%</b>	<b>22%</b>
	«Афиша.Рестораны»	<b>6%</b>	<b>1%</b>

\*Цифровые платформы назывались респондентами спонтанно (без предъявления списка)

## Знание и использование цифровых платформ

Среди сервисов по поиску работы по пользованию наиболее популярны — HeadHunter (**34%**) и SuperJob (**17%**), в недвижимости — ЦИАН (**25%**) и Avito (**17%**).



Отрасль цифровых платформ	Цифровые платформы, ТОП-3	Знание* (База: 624, все респонденты)	Использование* (База: 621, знают цифровые платформы)
Поиск работы	HeadHunter SuperJob Profi.ru	<b>55%</b> <b>36%</b> <b>11%</b>	<b>34%</b> <b>17%</b> <b>2%</b>
Недвижимость	ЦИАН Avito «ДомКлик»	<b>53%</b> <b>42%</b> <b>7%</b>	<b>25%</b> <b>17%</b> <b>2%</b>
Туризм	Ozon.Travel Яндекс.Путешествия	<b>17%</b> <b>10%</b>	<b>4%</b> <b>3%</b>
Продажа услуг/товаров	Profi.ru Яндекс.Услуги Avito	<b>19%</b> <b>13%</b> <b>9%</b>	<b>5%</b> <b>6%</b> <b>6%</b>

\*Цифровые платформы назывались респондентами спонтанно (без предъявления списка)

## Преимущества цифровых платформ

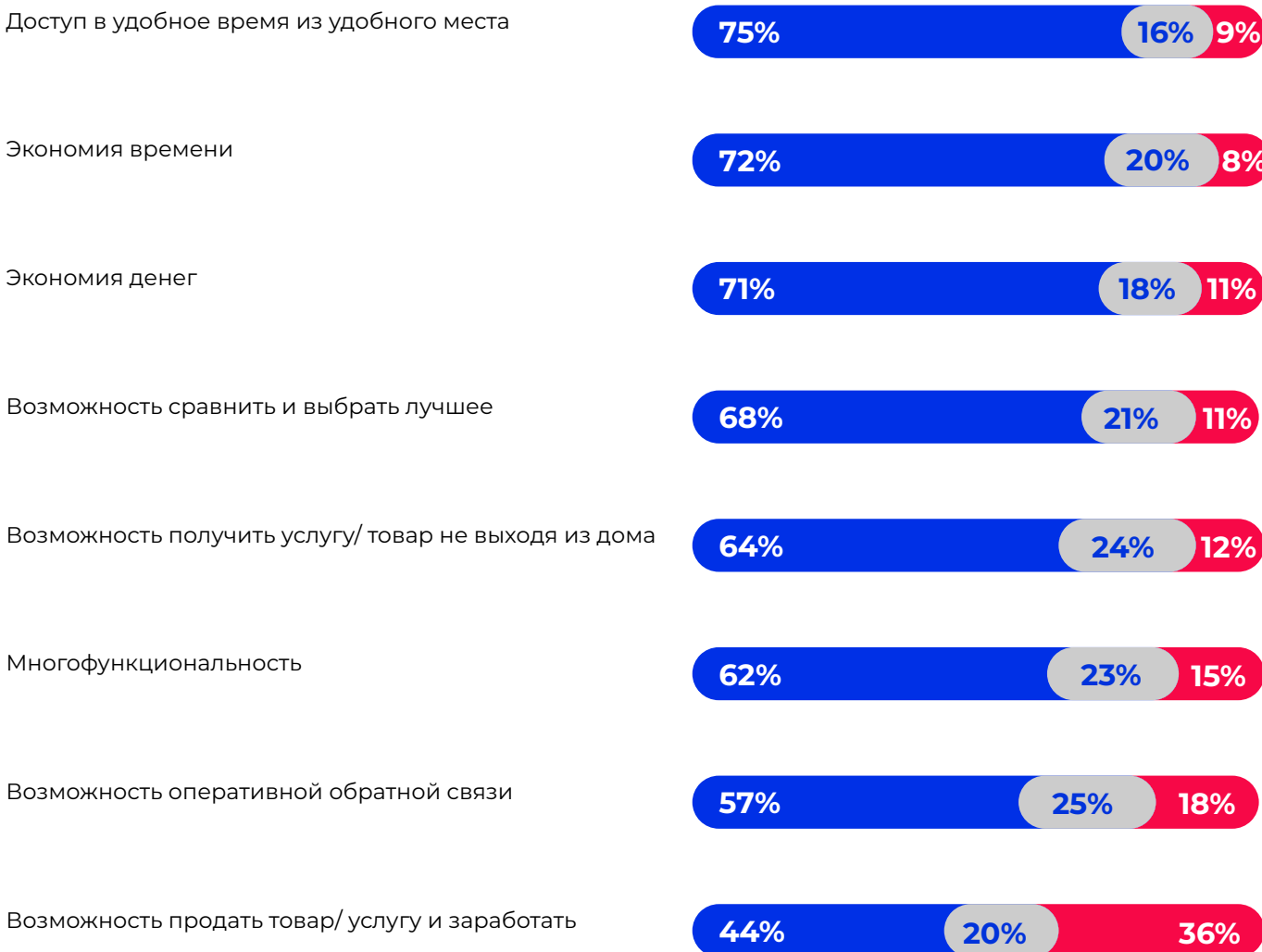
В качестве важнейших преимуществ цифровых платформ респонденты выделяют доступ к платформе в удобное время и в удобном месте (**75%**), экономию времени (**72%**) и денег (**71%**).

Наименее важное преимущество – возможность продать услугу или товар и заработать (**44%**).



## Какие преимущества цифровых экосистем важны москвичам

(База: 621, знают цифровые платформы)



■ Очень важно (9-10)    ■ Нейтрально (7-8)    ■ Не важно (1-6)

## Недостатки цифровых платформ

Недостатками цифровых платформ чаще всего москвичи называли отсутствие гарантии безопасности персональных данных (**60%**), контроля качества предоставления услуг (**44%**), нестабильность работы (**39%**), а также дополнительные издержки (**39%**).

Негатив также вызывают платная доставка, отсутствие оперативной обратной связи и реклама.



### Какие недостатки отметили москвичи:

(База: 621, знают цифровые платформы)



### Ответы «Другое»

(База: 9 человек, отметивших «Другое»)

У каждой платформы **свои недостатки**, идеальных нет

**Платная доставка**

**Несовершенство сервиса доставки**

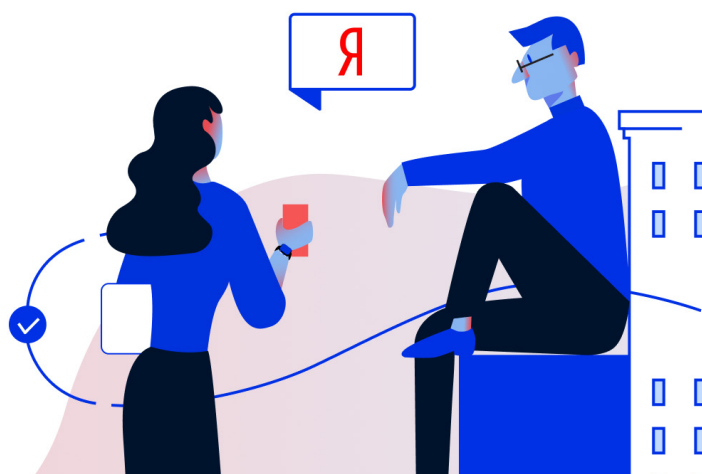
**Отсутствие быстрой обратной связи**

Некоторые товары размещены **не в той категории**

Все больше и больше навязчивой **рекламы**

## Эталонные цифровые платформы

В качестве эталонных цифровых платформ чаще всего москвичи называли Яндекс (**10%**), Avito (**10%**), «Сбербанк Онлайн» (**8%**) и Ozon (**6%**). Эти платформы описывали как удобные, предоставляющие широкий выбор, и простые в использовании. Яндекс и Сбербанк пользователи также называли «быстрыми». Avito нравится им возможностью купить и продать, а Ozon – надежностью и выгодой.



Эталонная цифровая платформа*	%	Преимущества цифровой платформы*, ТОП-3	%
Яндекс	<b>10%</b>	Большой выбор / все в одном месте / универсально Удобно / удобный поиск Просто / доступно / все понятно Быстро	<b>12%</b> <b>8%</b> <b>7%</b> <b>7%</b>
Avito	<b>10%</b>	Удобно / удобный поиск Большой выбор / все в одном месте / универсально Просто / доступно / все понятно Можно купить-продать	<b>21%</b> <b>16%</b> <b>8%</b> <b>8%</b>
«Сбербанк Онлайн»	<b>8%</b>	Удобно / удобный поиск Просто / доступно / все понятно Большой выбор / все в одном месте / универсально Быстро	<b>34%</b> <b>19%</b> <b>11%</b> <b>6%</b>
Ozon	<b>6%</b>	Надежно Большой выбор / все в одном месте / универсально Удобно / удобный поиск Дешевле / выгодно / скидки / акции	<b>23%</b> <b>20%</b> <b>17%</b> <b>11%</b>

\*Цифровые платформы и преимущества назывались респондентами спонтанно (без предъявления списка)

## Готовность использовать цифровые платформы

**53%** москвичей готовы полностью перейти на использование цифровых платформ для решения повседневных задач, среди них **34%** уже используют или собираются использовать цифровые платформы для подработки.

**47%** не готовы полностью переходить на цифровое решение повседневных задач

**52%** москвичей рассматривают возможность использования цифровых платформ как инструмент для реализации своей профессиональной деятельности.



## Насколько москвичи готовы использовать цифровые платформы

(База: 621, знают цифровые платформы)

**53%**

**готовы** полностью перейти на использование цифровых платформ для решения повседневных задач

Значимо выше среди тех, кто использует цифровые платформы 4-5 раз в неделю (65%)

**34%**

**готовы** полностью перейти на использование цифровых платформ и собираются или уже используют их для профессиональной деятельности

**19%**

**готовы** полностью перейти на использование цифровых платформ, но **НЕ** собираются или **НЕ** используют их для профессиональной деятельности

**47%**

**НЕ готовы** полностью перейти на использование цифровых платформ для решения повседневных задач

**17%**

при этом собираются использовать или уже используют их для работы или подработки

**30%**

при этом **НЕ планируют** использовать их для работы и подработки

# Исследование цифровых платформ (экосистем)

Более **60%** экосистем — участников опроса\* согласились с определением «цифровых экосистем», предложенным ICT.Moscow. Среди ключевых причин выбора экосистемной бизнес-модели компании отметили ее большой потенциал и гибкость, возможность охвата большего количества пользователей и масштабирования бизнеса. Представители цифровых платформ назвали основными драйверами развития проникновение интернета и мобильных технологий, цифровизацию и удобство такой бизнес-модели.



К барьерам на пути развития цифровых экосистем опрошенные отнесли несовершенство законодательства (**30%**), неготовность партнеров к адаптации бизнес-процессов для успешной интеграции с платформой (**14%**), необходимость больших финансовых вложений для создания и поддержания успешной экосистемной платформы (**12%**). **3%** считают, что явных барьеров для развития нет. Всего **1%** опрошенных назвали барьером низкую поддержку со стороны государства.

Платформы не ожидают, что на их бизнесе в ближайшие три года скажется экономическая конъюнктура или возможное падение покупательской способности. В качестве угроз при этом называют захват рынка компаниями-гигантами и противодействие со стороны традиционных сервисов. Нехватка квалифицированных специалистов вызывает опасения у **16%**, а усиление регулирования отрасли — у **15%** респондентов.

Почти треть московских экосистем (**32%**) планируют расширение функционала в 2019 году. **20%** сконцентрируются на привлечении новых партнеров, **13%** намерены совершенствовать внутренние процессы, **11%** будут работать над повышением технологичности своих платформ. **75%** планируют в ближайшие два-три года расширение зоны присутствия в России, а также хотят попробовать свои силы на международных рынках.

Большинство платформ заявили, что оптимальным видом государственной поддержки, способствующей развитию

их бизнеса, могла бы быть интеграция с городскими сервисами, возможность участвовать в открытом диалоге с городом, а также информационная поддержка. Инструменты финансовой поддержки (налоговые каникулы, субсидии, размещение в особой экономической зоне) рассматриваются компаниями во вторую очередь. **71%** опрошенных игроков рынка заинтересованы в сотрудничестве с городом. В качестве возможных форм сотрудничества назывались интеграция в городские электронные услуги и предоставление городу различных сервисов для оптимизации бизнес-процессов государственных и муниципальных структур.

*\*В период с 12 по 31 марта опрос прошли представители более чем 40 крупных цифровых платформ столицы:*

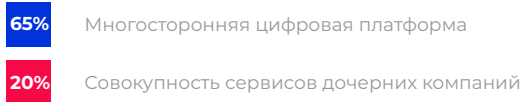
*Renty.me, «Заработал.ру», ООО Фитмост, Cherehapa Страхование, краудфандинговая платформа Planeta.ru, Gorserv, DoctorSmart, Pilothon, Pomogatel.ru, Webim, ООО «Азимут», Cleanupday, Spaceinspace, ООО «ПК «РУКАРД», «Ремонтиста», «Сравни.ру», «Новые облачные технологии», Rent-a-Ride (ООО «Рентрайд»), ООО «Мобильное электронное образование», Guidex.io, DOC+, Bash Today, CosmoZoo inc, APIBank, Beelme (ООО «Нонстоп пэйментс»), Worki, «Деловая среда», «Почта Банк», АО «Независимая регистраторская компания - Р.О.С.Т.», JungleJobs, ООО РНКО «РИБ», ООО «Кортеос» (Corteos Platform), B2B-Center, Foodmap, ООО «Базальт СПО», MOVER и др.*



### 1. Определение термина «цифровая экосистема»

(Количество ответов: 99)

**65%** респондентов согласились с предложенным определением: «цифровая экосистема — это многосторонняя цифровая платформа, отвечающая следующим основным критериям: наличие информационно-технологической инфраструктуры, открытость для партнеров и принцип win-win». **20%** опрошенных считают цифровыми экосистемами совокупность сервисов или дочерних структур одной компании.

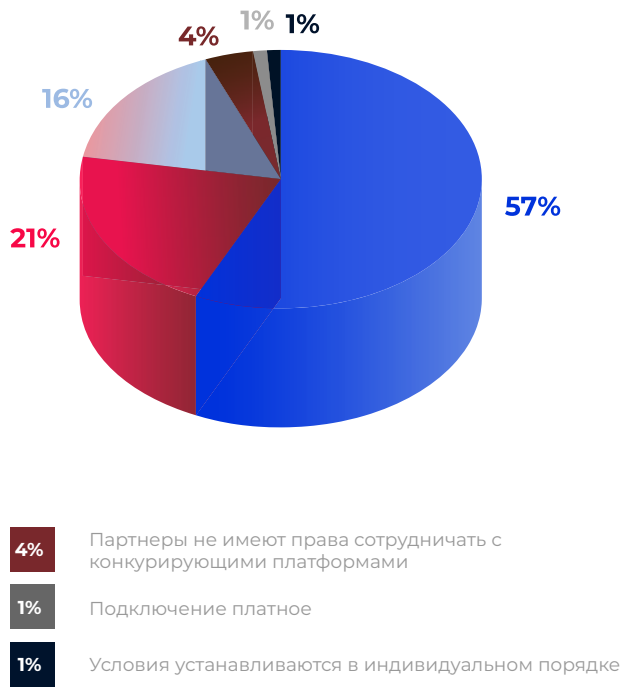
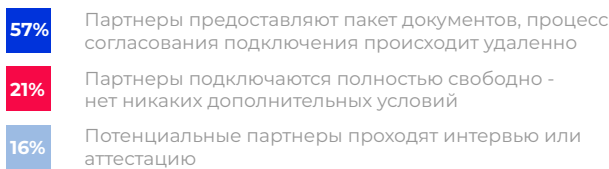


### 2. На каких условиях происходит подключение партнеров к цифровой платформе (экосистеме)?

(Количество ответов: 97)

Процесс подключения в большинстве случаев (**57%**) проходит удаленно, у **21%** респондентов партнеры подключаются полностью свободно без дополнительных условий, **16%** платформ проводят личные интервью и аттестацию перед заключением договора о сотрудничестве с партнерами. **4%** указали, что ограничивают сотрудничество партнеров с конкурентами.

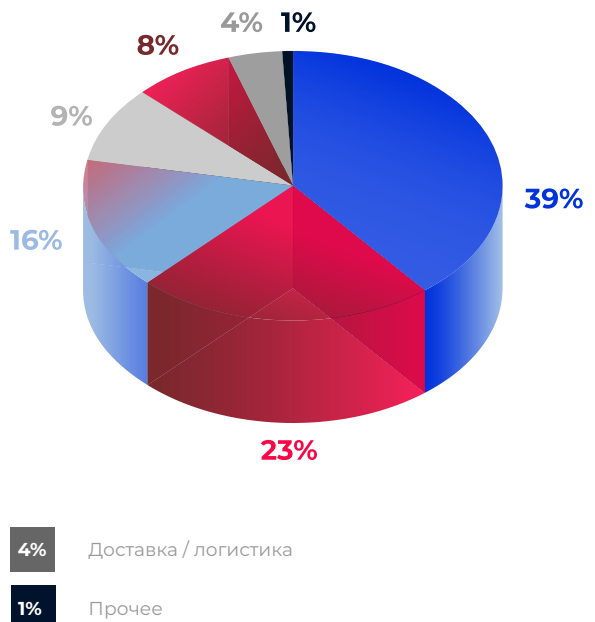
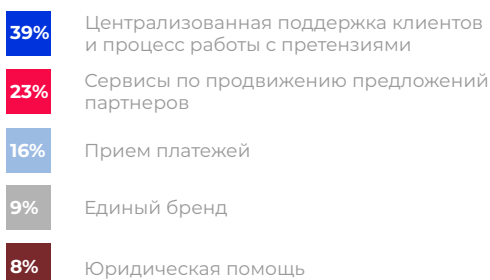
Только **1%** отметили, что подключение к их платформе платное.



### 3. Какие возможности цифровые платформы (экосистемы) предоставляют для партнеров?

(Количество ответов: 174)

**39%** платформ централизованно поддерживают клиентов и работают с претензиями. **23%** предлагают сервисы по продвижению партнеров. **16%** организуют прием онлайн-платежей через инфраструктуру платформы.

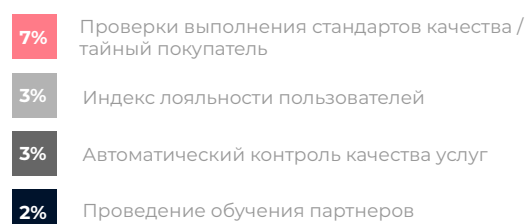
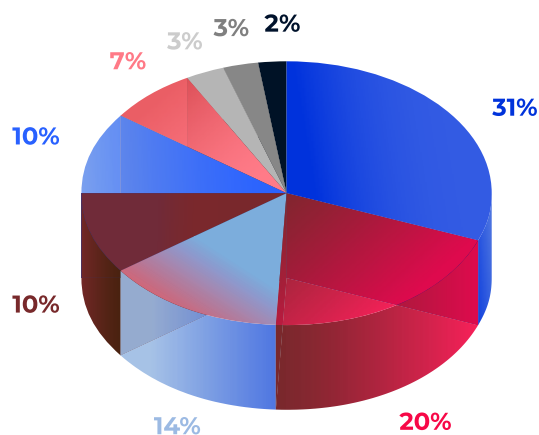
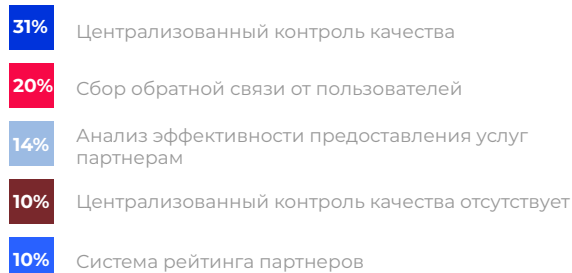


#### 4. Как устроен процесс контроля качества услуг, оказываемых партнерами платформы?

(Количество ответов: 59)

**31%** платформ обеспечивают централизованный контроль качества услуг, в то время как **10%** платформ не контролируют процесс оказания услуг, возлагая всю ответственность на партнеров.

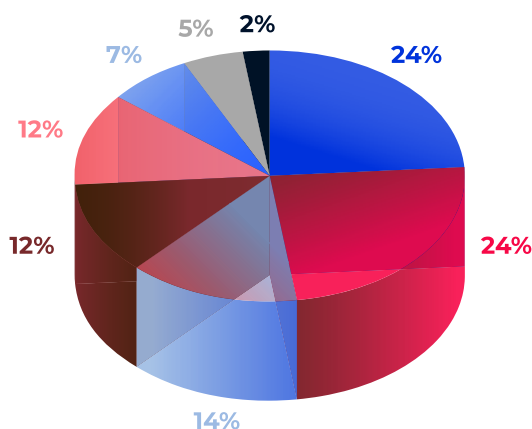
Только **2%** платформ инвестируют в обучение партнеров.



#### 5. Причины выбора экосистемы как бизнес-модели?

(Количество ответов: 46)

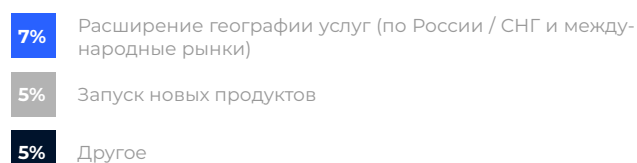
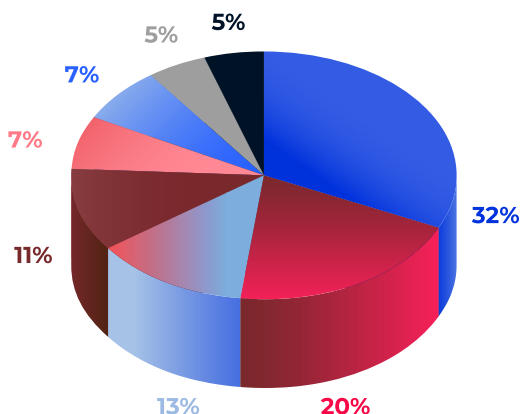
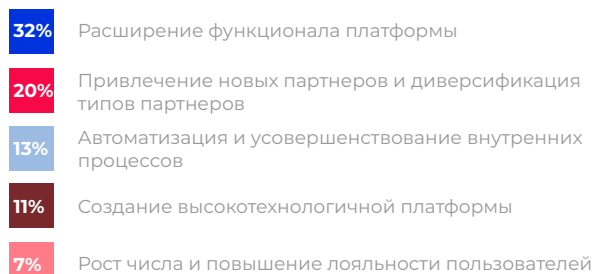
Среди ключевых причин выбора экосистемной бизнес-модели были названы большой потенциал и гибкость такого подхода (**24%**), возможность охвата большего количества пользователей (**14%**) и возможность масштабирования бизнеса (**12%**).



#### 6. Какие планы по развитию и улучшению вашей цифровой платформы (экосистемы) на ближайший год?

(Количество ответов: 56)

**32%** московских экосистем планируют расширение функционала, доступного на платформе, **20%** планируют привлечь новых партнеров.



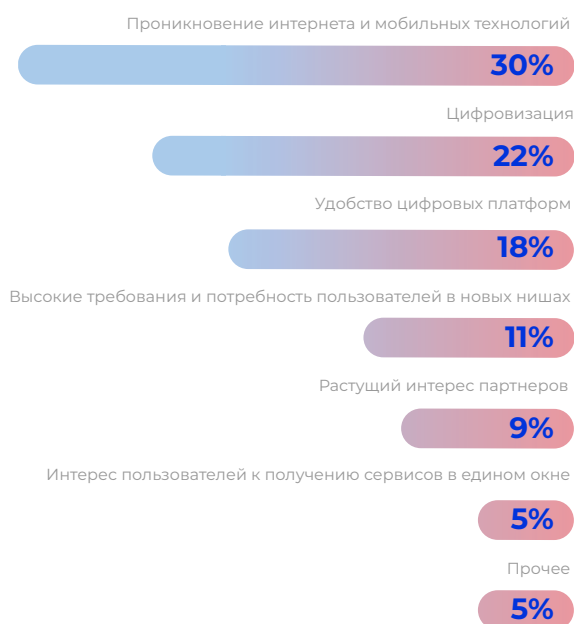
## 7. Основные драйверы и барьеры развития цифровых платформ?

(Количество ответов: 55)

### Драйверы

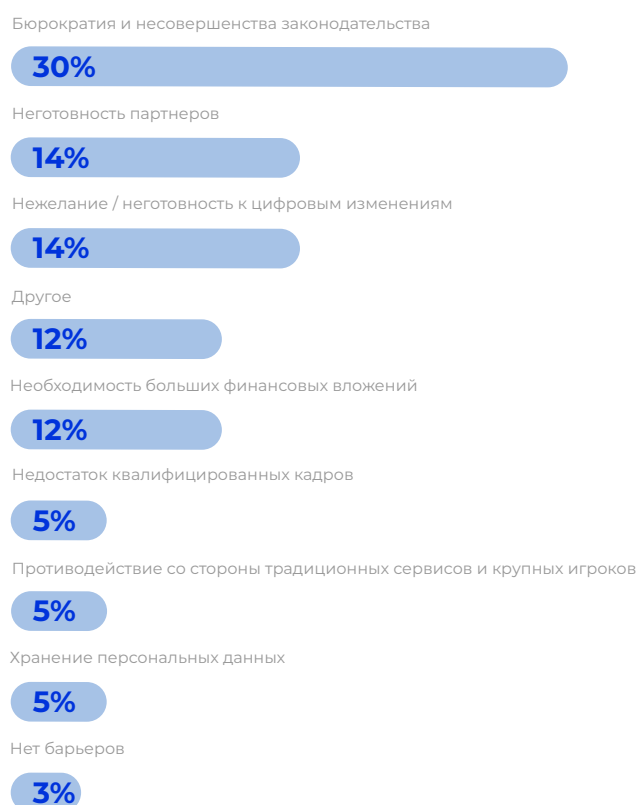
Проникновение интернета и мобильных технологий (**30%**), цифровизация (**22%**) и удобство бизнес-модели (**18%**) были названы основными драйверами развития цифровых платформ.

Другими факторами, способствующими успеху такой бизнес-модели, опрошенные называли рост частного предпринимательства, высокую динамику развития отраслей, интерес к развитию экосистем у крупных игроков.



### Барьеры

Ключевыми барьерами, мешающими развитию цифровых экосистемных платформ, были названы несовершенство (неясность или отсутствие) законодательства (**30%**), неготовность партнеров к адаптации бизнес-процессов для успешной интеграции с платформой (**14%**) и необходимость больших финансовых вложений для создания и поддержания успешной экосистемной платформы (**12%**). **3%** респондентов считают, что существенных барьеров нет.

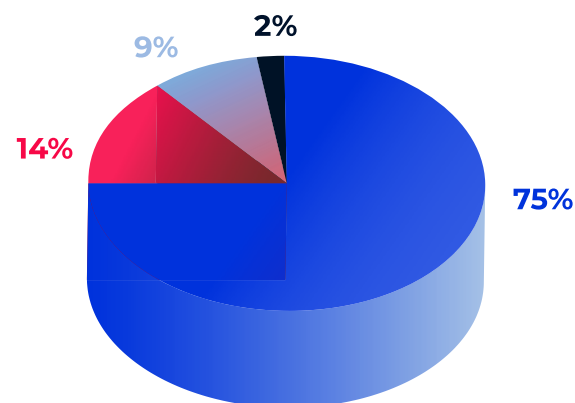
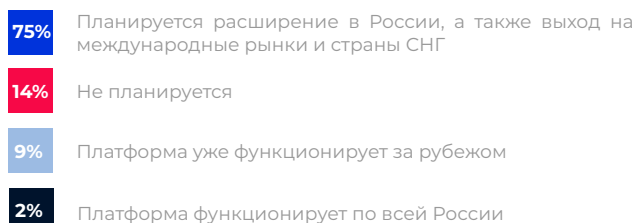


## 8. Планируется ли расширение географии работы цифровой платформы (экосистемы) в ближайшие два-три года?

(Количество ответов: 43)

**75%** цифровых экосистем планируют выход на международные рынки или выход на международные рынки с расширением регионов присутствия в России.

**14%** не планируют расширение географии.



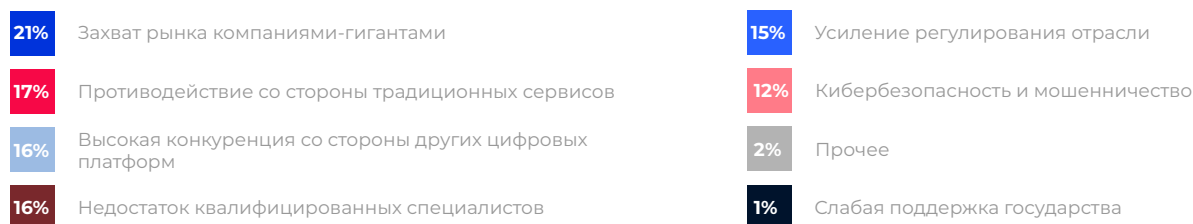
### 9. Какие угрозы и риски развития для цифровой платформы прогнозируете в ближайшие три года?

(Количество ответов: 95)

Основными угрозами развития цифровых платформ респонденты назвали захват рынка компаниями-гигантами (21%), противодействие со стороны как традиционных сервисов, работающих по классической модели оказания услуг (17%), так и цифровых экосистемных платформ (16%).

Низкую поддержку государства отметили только 1% респондентов.

Незначительная часть респондентов выразила обеспокоенность ухудшением покупательской способности и инвестиционного климата.



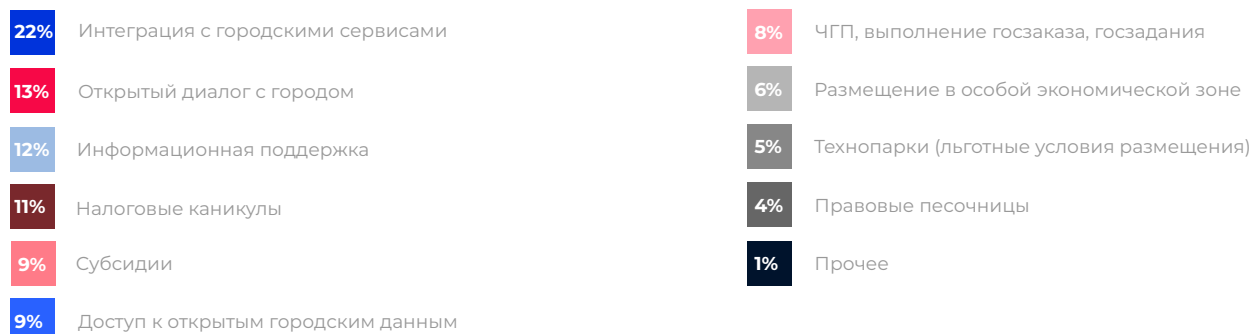
### 10. Какой вид государственной поддержки может способствовать развитию цифровых платформ (экосистем)?

(Количество ответов: 159)

Основными видами господдержки, которые могли бы способствовать развитию цифровых платформ (экосистем), были названы интеграция с городскими сервисами (22%), открытый диалог с городом (13%) и информационная поддержка (12%). 9% респондентов считают, что пользу может оказать доступ к открытым городским данным.

Форматы поддержки и сотрудничества предлагали и сами респонденты, например, совместную с городом реализацию пилотных проектов со стартапами.

Только один респондент назвал безуспешными попытки сотрудничества с городом.

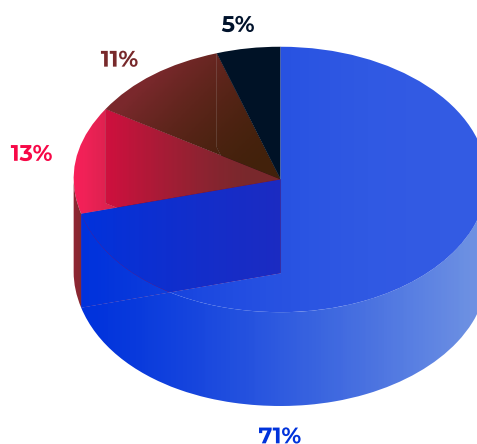


## П1. Заинтересованы ли платформы в сотрудничестве с городом и какие форматы сотрудничества могут предложить городу?

(Количество ответов: 38)

**71%** респондентов заинтересованы в сотрудничестве с городом. **5%** респондентов уже сотрудничают с городской администрацией, **11%** пока не рассматривали такую возможность. Среди платформ, заинтересованных в сотрудничестве с городом, **19%** предоставляют услуги для бизнеса, **15%** — различные бытовые и профессиональные услуги для пользователей, еще **15%** — это сервисы в сфере здравоохранения в категории B2C.

Основным форматом сотрудничества с городом респонденты называли интеграцию в городские электронные сервисы.



### Отрасли



### Направления для сотрудничества



# О чем говорят эксперты

Эксперты называли аспект взаимовыгоды одним из ключевых для цифровой экосистемы. По-разному оценивая текущий уровень успеха такой бизнес-модели, никто не сомневался в перспективности направления. Большое внимание было уделено теме персонализации сервисов, развитию как в области B2C, так и в B2B, нарастающей конкуренции, распределению ответственности между платформами и их партнерами. Одним из существенных вопросов для современного бизнеса, по мнению экспертов, становится выбор между созданием собственной цифровой экосистемы и встраиванием в одну из существующих. При этом открытые для партнеров экосистемы, согласно оценкам специалистов, имеют больше перспектив роста.



На некоторые вопросы эксперты давали схожие ответы. Например, много общего в ответах на просьбу назвать успешные российские экосистемы, работающие на московском рынке. К ключевым отраслям, в которых наиболее развиты такие бизнес-модели, многие относили сферы финансов, транспорта и коммерцию. В то же время есть вопросы, по которым не выявлено общего мнения.

К примеру, были получены диаметрально противоположные оценки влияния цифровых экосистем на конкуренцию на рынке. Интересен также взгляд на возможности крупных компаний создавать цифровые экосистемы: с одной стороны, эксперты считают, что только лидеры рынка обладают необходимыми ресурсами для развития в данном направлении; с другой стороны, масштаб предприятий выступает одновременно препятствием для перехода к подобным моделям.



*Команда ICT.Moscow получила экспертные комментарии представителей порядка 20 компаний из разных сфер бизнеса (Avito, «БюроБюро», AT Consulting, CarPrice, Hitachi Vantara, IBM, IDC, MerliONCloud, REG.RU, Rusonyx, SmartyCRM.ru, ГК «ПАМАКС», МГТС и др.). Эксперты ответили на несколько ключевых вопросов, связанных с цифровыми экосистемами и их развитием.*

 Чаты (53)

 Мнения экспертов  
 20 участников, 4 в сети


## 1. Определение экосистемы

Экспертам предложили обсудить следующее определение: «Цифровая экосистема – это многосторонняя цифровая платформа с информационно-технологической инфраструктурой, открытая для партнеров и работающая по принципу взаимовыгоды для всех участников». Участники опроса в целом с ним согласились, добавив уточнения на основе своего опыта.



**Евгений Бубнов,**  
CEO SmartyCRM.ru

«Мы смотрим на вопрос немного шире. **Кроме непосредственной цифровой платформы существуют еще и пользователи.** Они также являются неотрывной частью цифровой экосистемы. Без них экосистема работать не будет. Поэтому при создании экосистемы можно идти с любого конца: от технологической структуры или от пользователей. А лучше одновременно с обоих концов».



**Константин Анисимов,**  
CEO Rusonyx

«Цифровые экосистемы работают по принципу win-win. Когда Apple через AppStore дает доступ к своей клиентской базе, это большая ценность для разработчиков ПО. ИТ-компании готовы даже платить определенную комиссию в сторону платформы за эту возможность. Со своей стороны «яблочный гигант» делает таким образом свою платформу более привлекательной для пользователей, т.к. на ней есть приложения для всех случаев жизни. Т.е. все участники экосистемы выигрывают, включая пользователей.

**До сих пор попытки создать цифровые экосистемы в России заканчивались подписанием неких маркетплейсов.** Ни один из них, кстати, не считается успешным. Нет ситуации win-win. В лоб это не работает. Мало собрать на одной площадке какие-то ценовые предложения, в идеале нужна ее дополнительная ценность.

Например, через Mos.ru жителям Москвы можно оплачивать штрафы. Площадка через API вытаскивает нужные данные из ГИБДД и организует оплату. И таких систем в городском хозяйстве десятки: ЖКХ, транспорт, социалка и прочее. Идеальная история возникает тогда, когда удается совместить: единый удобный интерфейс, актуальные потребности и клиентскую базу. Для портала плюс в том, что он может дополнительно зарабатывать или повышать лояльность пользователей (смотря какие задачи стоят), а для разработчиков систем — облегчать доступ к аудитории».

Aa



Чаты (53)

Мнения экспертов  
20 участников, 4 в сети

**Виталий Артемьев,**  
CEO all.me

«Цифровая экосистема — это не только информационно-технологическая инфраструктура, работающая по принципу «win-win», а, в первую очередь, то, что **гармонично и с выгодой вписывается во внутреннюю экономику потребителя**. К сожалению, зачастую этот принцип, который является ключевой характеристикой экосистемы, не реализуется в полной мере. Выгоду получают не все участники взаимодействия «платформа-бизнес-потребитель». В этом случае сама суть экосистемы утрачивается и цифровая экосистема превращается в обычное сервисное предложение, которое будет выполнять одну из функций одного из десятков приложений и сервисов, которыми пользуется клиент».



**Илья Попов,**  
директор по развитию цифровой экономики ПАО МГТС

«Суть цифровой экосистемы — это взаимосвязь между ее элементами, **взаимовыгодная для всех участников на основе обмена данными**. Именно поэтому отдельные ИТ-продукты эволюционируют в экосистемы, становясь «активом ценности» — основой для дальнейшего собственного роста и развития других продуктов внутри экосистемы».



**Алексей Никифоров,**  
руководитель подразделения технологических решений Hitachi Vantara

«На мой взгляд, цифровая экосистема — это скорее некое **функциональное пространство, в котором между собой взаимодействуют и люди, и цифровые агенты**. Главное слово здесь — определенный порядок расположения, определенные связи между объектами».



**Антон Немкин,**  
член совета директоров AT Consulting, лидер проекта Sochi. Digital Valley

«Смысл цифровой экосистемы в том, чтобы **выгода была направлена на каждого участника процесса**. Пользователь получает набор разных услуг или товаров от различных исполнителей, для партнеров экосистема — дополнительный способ продвижения своих услуг и коммуникации с конечным потребителем. А для владельца платформы — монетизация за счет сделок, которые проходят через ресурс, а также предложения дополнительных услуг».



**Дмитрий Гаврилов,**  
руководитель исследований облачных сервисов, IDC Россия и СНГ

«В широком смысле цифровая экосистема — это **совокупность предлагаемых на рынке цифровых сервисов, продуктов, их поставщиков и потребителей**, а также та экономическая целесообразность, та ценность, которая извлекается организациями и домохозяйствами в ходе потребления вышеперечисленных цифровых сервисов и продуктов».

Aa





Чаты (53)

Мнения экспертов  
20 участников, 4 в сети

**Эдуард Гуринович,**  
венчурный инвестор CarPrice, Expload, «Заработал.ру»

«Самый важный признак экосистемы — **цифровое решение**. Также там должно быть **большое количество участников** (где не 2-3 участника совершают электронную сделку, а агрегированы сотни или даже тысячи участников). Третья составляющая: **эффект масштаба**. Самый яркий пример — Uber, потому что именно агрегация всех таксопарков в один сервис повлияла как на снижение тарифа на поездку в целом, так и повысила скорость подачи такси, и как следствие увеличила конкуренцию среди таксопарков».



**Евгений Коротаев,**  
директор по развитию финансового агрегатора «Сравни.ру»

«Цифровая экосистема – **сеть разных цифровых продуктов** в рамках одного сервиса».



**Максим Серебряный,**  
руководитель Клиентского центра IBM в России

«Цифровые экосистемы могут быть достаточно разнообразны и охватывать огромные географии и различные индустрии. Следует также отметить, что **современные компании могут относиться одновременно к разным экосистемам**. Цифровые экосистемы позволяют сегодня повышать качество товаров и скорость предоставления тех или иных услуг на рынке».

## 2. Тенденции развития

Экспертов попросили назвать **основные тенденции развития цифровых экосистем**. Среди популярных ответов можно выделить автоматизацию процессов, персонализацию предоставляемых услуг и усиление конкуренции между экосистемами. Также эксперты предсказывают значительный рост рынка в ближайшие годы.



**Роман Казаков,**  
руководитель группы управления продуктами REG.RU

«Можно выделить сразу ряд трендов: **все большее проникновение в повседневную жизнь людей, персонифицированность, осязаемый результат, экономия времени**, сокращение цепочки поставки ценности, трансформация сферы услуг на базе цифровых экосистем. Кроме того, продолжится рост финансовых систем, а потребительский рынок будет догонять B2B. Ну и появление новых цифровых экосистем как следствие развития бизнеса — само по себе тоже будет тенденцией».

Aa



 Чаты (53)

 Мнения экспертов  
 20 участников, 4 в сети


**Антон Немкин,**  
член совета директоров AT Consulting, лидер проекта Sochi. Digital Valley

«Персонализация предоставления услуг на основе искусственного интеллекта. Технология позволит анализировать потребительское поведение пользователей и на их основе давать рекомендации, выявлять пиковые покупательские активности. Также сейчас единые платформы пока в основном обращены в сторону B2C-сегмента. Одна из тенденций — развитие цифровых платформ в B2B-сегменте. Например, кредитование компаний путем привлечения частных инвестиций — краудфандинг. **Цифровые экосистемы влияют и на рынок труда, и, в целом, на культуру потребления услуг. Яркий пример — это агрегаторы такси.**»



**Антон Салов,**  
руководитель проекта MerliONCloud

«Среди тенденций можно выделить переживающую второе рождение идею маркетплейсов, причем как B2C, так и B2B направленности. Помимо магазинов мобильных приложений, цифровые маркетплейсы запустили Сбербанк с Яндексом, поставщики игрового контента и облачных сервисов, крупные ритейлеры, операторы мобильной связи. Да **даже государства и города активно запускают маркетплейсы** цифровых услуг — ведь тот же сайт Госуслуг не что иное, как классический цифровой маркетплейс.»



**Денис Гасилин,**  
директор по маркетингу ГК «РАМАКС»

«Одна из важных тенденций современных цифровых экосистем — это нарастающая конкуренция между ними. Она будет увеличиваться по мере осознания огромного эффекта, который дает сотрудничество сети цифровых платформ. Российская экономика и, в частности, экономика такого крупного мегаполиса как Москва не останется в стороне. В ближайшем будущем нам предстоит принимать **важное решение — создавать собственную конкурентную цифровую экосистему или встраиваться в чужую.**»



**Сергей Зайцев,**  
директор Фонда содействия развитию интернета «Фонд поддержки интернет»

«Тенденция – это **углубление знаний о потребителе.** То есть как ведет себя аудитория после получения той или иной информации, готова ли она действовать или только наблюдать.»



**Алексей Никифоров,**  
руководитель подразделения технологических решений Hitachi Vantara

«Наиболее яркая черта **развития цифровых экосистем — размытие границ и конвергенция.** Я думаю, что сочетание ИТ-платформ, используемых в индустриях, и новых экосистем, объединяющих цифровые данные предприятий из разных индустрий, в конечном счете приведет к появлению новой волны инноваций.»

Aa



 Чаты (53)

 Мнения экспертов  
 20 участников, 4 в сети

**Иван Кривушин,**  
 генеральный директор ИТ-компании «БюроБюро»

«Если раньше большинство компаний уходило от монолитных систем в сторону сосуществования множества микросервисов, сегодня наблюдается обратная тенденция. Причина в том, что **поддерживать разрозненные продукты в разы сложнее, чем одну цифровую экосистему**. К тому же каждый микросервис часто создан на своем языке со своим стеком технологий и не предполагает API для взаимодействия с другими системами. Другой вопрос, что разработка подобной платформы своими силами требует значительных финансовых и временных затрат, поэтому проще пользоваться готовыми решениями».


**Эдуард Гуринович,**  
 венчурный инвестор CarPrice, Expload, «Заработал.ру»

«Как ни странно, первый тренд — это **монополизация экосистемами целых отраслей**. Мы видим, что на рынке агрегаторов такси в России присутствуют единицы (Яндекс и Gett). Второй — перераспределение прибыли из реального сектора в цифровой, в пользу экосистемы. Самый простой пример — Booking. Если 15 лет назад отельный бизнес был очень высокомаржинальным, сегодня владельцы отелей отдают 28% прибыли в Booking, и сейчас это одна из самых дорогих цифровых компаний. Третий тренд — это расширение экосистемы по горизонтали, то есть если раньше Uber или Яндекс.Такси начинали как перевозчики из точки А в точку Б, то сейчас экосистема насыщается и начинает расширять функционал, тот же Gett использует своих водителей как курьеров (решая задачу перевозки легких посылок)».


**Дмитрий Гаврилов,**  
 руководитель исследований облачных сервисов, IDC Россия и СНГ

«В качестве основной тенденции развития цифровых экосистем можно выделить **цифровую трансформацию предприятий**».


**Максим Серебряный,**  
 руководитель Клиентского центра IBM в России

«**Тенденция к росту и развитию экосистем в большинстве отраслей сохранится**, потому что этот подход является логичным продолжением эволюционного развития современного рынка и современной экономики».


**Денис Жихарев,**  
 руководитель проектов ДИТ Москвы

«**Конкуренция между ведущими столицами, между коммерческими площадками**, а также новые технологии являются наиболее важными драйверами развития цифровых платформ».

Aa



Чаты (53)

Мнения экспертов  
20 участников, 4 в сети**Николай Голов,**  
руководитель департамента Data Platform, компания Avito

«Слияние разных экосистем, рост уровня автоматизации (от ввода значений к компьютерному зрению и т.п.), упрощение каналов коммуникации (от звонка оператору до нажатия кнопки в приложении), подключение новых видов человеческой деятельности (от такси – к каршерингу, к беспилотным авто, от поиска подержанных товаров – к доставке, эскроу, микрокредитам)».

### 3. Препятствия на пути развития

Среди реальных проблем и барьеров, которые будут актуальны в ближайшие два-три года, эксперты назвали сложность проектирования и разработки продуктов, необходимость больших финансовых и временных затрат на создание экосистемы, зависимость от зарубежных технологических решений. По мнению экспертов, барьером для развития экосистемы может послужить ее закрытость, недостаточное использование аналитики данных.

**Антон Немкин,**  
член совета директоров AT Consulting, лидер проекта Sochi. Digital Valley

«Один из существенных барьеров в развитии – зона распределения ответственности. Кто отвечает за оказание некачественных услуг: владельцы ресурса или его партнеры? Перед созданием маркетплейса нужно продумывать юридическую модель, которая ляжет в основу взаимодействия между всеми участниками».

**Антон Салов,**  
руководитель проекта MerliONCloud

«Среди барьеров можно выделить общие сложности на пути цифровой трансформации компаний реального сектора, довольно высокий уровень цифрового неравенства в регионах, высокие стоимости построения инфраструктуры управления маркетплейсов».

**Денис Гасилин,**  
директор по маркетингу ГК «РАМАКС»

«К основным барьерам можно отнести такие факторы как недоиспользование аналитики данных и неадекватные технологии работы с данными, различное качество элементов платформы, возможные ошибки в процессе интегрирования, закрытость и фрагментацию платформ, правовые ограничения по созданию и использованию и, соответственно, устаревшие методы регулирования, а также возможную недооценку проблем, связанных с информационной безопасностью».

Aa



 Чаты (53)

 Мнения экспертов  
 20 участников, 4 в сети


**Сергей Зайцев,**  
 директор Фонда содействия развитию интернета «Фонд поддержки интернет»

«**Запретительные меры в сфере интернета** и околоинтернетной индустрии. Если спираль будет развиваться по принципу «закручивания гаек», то это отразится на всех смежных отраслях, включая сферы больших данных и цифровые экосистемы».



**Иван Кривушин,**  
 генеральный директор ИТ-компании «БюроБюро»

«Барьеры для развития цифровых экосистем в основном связаны с **административными решениями на стороне ИТ-департаментов больших компаний**, которым часто сложно решиться на глобальную перестройку. К тому же внедрение цифровых экосистем требует времени и ресурсов — особенно с учетом того, что многие микросервисы в компании оказываются просто не готовы к интеграции, и на их подготовку нужны дополнительные — и не только финансовые — затраты».



**Дмитрий Гаврилов,**  
 руководитель исследований облачных сервисов, IDC Россия и СНГ

«Если речь идет о развитии цифровых экосистем, то это прежде всего информационные технологии. **В России пока еще серьезно зависят от зарубежных технологий**, несмотря на поддерживаемую со стороны государства программу импортозамещения».



**Максим Серебряный,**  
 руководитель Клиентского центра IBM в России

«Одним из важных аспектов, влияющих на динамику возникновения новых экосистем, можно считать некоторую неуверенность малого и среднего бизнеса в долгосрочных перспективах на нашем рынке. Это связано и с отсутствием достаточной поддержки со стороны государства, и с отсутствием достаточных налоговых послаблений для стартапов, и с недостаточно проработанной юридической базой, обеспечивающей ощущение надежности тех, кто только начинает движение в этом направлении. Сегодня **«роскошь» создания своих цифровых экосистем могут позволить себе только достаточно крупные компании**, типа Яндекса, Mail.Ru, Сбербанк, Фонда «Сколково» и т.д., а также международные производители, такие как IBM, Microsoft или Apple».



**Евгений Коротаев,**  
 директор по развитию финансового агрегатора «Сравни.ру»

«Как основной барьер я бы назвал законодательный. В финансовом секторе, например, многие операции невозможно проводить онлайн из-за отсутствия соответствующей законодательной базы. Еще один существенный барьер — экономический. **Для создания, поддержания и развития цифровой экосистемы нужны большие инвестиции**, которые есть далеко не у каждой компании».

Aa



Чаты (53)

Мнения экспертов  
20 участников, 4 в сети

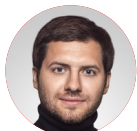
ICT

**Николай Голов,**  
руководитель департамента Data Platform, компания Avito

«Основные барьеры — это **технологическая сложность проектирования, разработки и развития сложных высоконагруженных систем** (технологии, практики, компетенции, доступные на рынке, продуктовые компетенции). Хорошо продуманная и спроектированная система с высоким уровнем надежности мгновенно занимает рынок. Все эти барьеры сохранятся в ближайшие годы».

#### 4. Отрасли, в которых наиболее развиты цифровые экосистемы

Эксперты считают, что важным условием для развития экосистемной модели является **открытость рынка**. Среди ключевых отраслей назывались **транспорт и перевозки, финансовый сектор, коммерция**, а также государственные и **муниципальные услуги**.

**Эдуард Гуринович,**  
венчурный инвестор CarPrice, Expload, «Заработал.ру»

«В большинстве отраслей, где есть **открытый рынок**, экосистемы могут стать доминирующей моделью. Например, сложно себе представить экосистему в железнодорожных перевозках, потому что все упирается в естественную монополию. Есть РЖД, есть метрополитен, и там экосистемам места нет, и есть место только для одного игрока».

**Дмитрий Гаврилов,**  
руководитель исследований облачных сервисов, IDC Россия и СНГ

«Модель цифровых экосистем будет доминировать прежде всего в отраслях, связанных с **предоставлением услуг**. Именно здесь есть возможность извлечь максимальную ценность».

**Максим Серебряный,**  
руководитель Клиентского центра IBM в России

«Сегодня с бурным развитием технологий яркими примерами эффективного использования такой модели можно назвать **ритейл, телекоммуникации, отрасль информационных технологий** в самом широком понимании, **туристическую отрасль**, а также, несомненно, отрасль **государственных и муниципальных услуг**, предоставляемых населению. Стоит обратить внимание, что рост числа экосистем в отраслях, перечисленных выше, связан, прежде всего, с расширением возможностей, предоставляемых информационными технологиями для сферы B2C».

Aa



Чаты (53)

Мнения экспертов  
20 участников, 4 в сети



**Николай Голов,**  
руководитель департамента Data Platform, компания Avito

«Наиболее развитые области: **транспорт** (Uber, каршеринг, сервисы путешествий), **коммуникации** (сотовая связь, мессенджеры, социальные сети), некоторые виды **финансов** (fintech), **электронная коммерция** (торговые площадки, сервисы объявлений). **Госуслуги** догоняют. Практически отсутствуют в промышленности или там, где количество контрагентов и/или транзакций небольшое и автоматизация через цифровую экосистему не стоит усилий».



**Евгений Коротаев,**  
директор по развитию финансового агрегатора «Сравни.ру»

«Ключевые отрасли для цифровых экосистем — это услуги частого потребления: **банковские продукты, страховые, интернет-магазины, поисковики**. Отрасли, в которых цифровые экосистемы практически отсутствуют — это те отрасли, где при покупке продукта клиенту важен человеческий фактор, индивидуальный подбор и живое общение».

## 5. Лидеры среди цифровых экосистем

Опрошенные эксперты выделяли, в первую очередь, **Сбербанк и Яндекс**. Еще назывались «Тинькофф» и другие банки, YouDo, Avito и Ozon, а также городские решения, включая портал госуслуг Москвы (mos.ru) и карту «Тройка».



**Эдуард Гуринович,**  
венчурный инвестор CarPrice, Expload, «Заработал.ру»

«Безусловный лидер — **Яндекс.Такси**. Не могу не отметить **YouDo** — сервис, который смог объединить в себе огромное количество исполнителей и заказчиков. Ну и конечно **Сбербанк**, который строит свою экосистему. Холдинг объединяет в себе огромное количество и бизнесов, и клиентов, и у них действительно самый большой потенциал с точки зрения роста».



**Дмитрий Гаврилов,**  
руководитель исследований облачных сервисов, IDC Россия и СНГ

«Говоря про московский рынок, стоит отметить **портал госуслуг**, в рамках которого конечным потребителям доступен широкий спектр услуг. Это является хорошим примером цифровой экосистемы, в рамках которой посредством цифровых сервисов обеспечивается большая часть взаимодействия государственных органов, муниципальных властей и населения. В выигрыше обе стороны: повышается эффективность предоставления государственных и муниципальных услуг, а потребители серьезно экономят время».

Aa



Чаты (53)

Мнения экспертов  
20 участников, 4 в сети

**Максим Серебряный,**  
руководитель Клиентского центра IBM в России

«Существует некая, в определенном смысле условная, корреляция между списком лидеров по капитализации и экосистемами, центрами которых они являются. В России в числе самых крупных компаний по капитализации находится **Сбербанк**, являющийся центром большой экосистемы с сервисами как для юридических, так и для физических лиц. Кроме того, однозначно стоит отметить усилия, прилагаемые московскими властями, **ДИТ Москвы** для обеспечения максимального количества граждан доступными **электронными услугами**, внедрения и использования технологий умного города.

С точки зрения обычного потребителя, к другим наиболее распространенным московским экосистемам, я бы отнес: **финансовые** (Сбербанк, Тинькофф Банк, Райффайзенбанк, ВТБ), **такси** (Яндекс, Gett...), **доставка** (Яндекс.Еда, а также любые службы по доставке из ресторанов на дом), **авто-услуги** (Auto.ru, каршеринг, Avito, Грузовичкофф.net), **ритейл** (Яндекс.Маркет, Ozon.ru), **билетные сервисы** (Ticketland, Concert.ru, Bilet.ru), карта «Тройка» (возможность оплаты одной картой и посещения планетария, и катков, и большинства видов транспорта и даже парковок в некоторых местах – достаточно удобно). К интересным экосистемам я бы также отнес проект **«Леруа Мерлен Маркет»** и экосистемы, предоставляющие **телемедицинские услуги**».



**Евгений Коротаев,**  
директор по развитию финансового агрегатора «Сравни.ру»

«На сегодня я бы выделил три экосистемы, которые объединяют в себе огромное количество разноплановых продуктов. **Тинькофф Банк** (кредитные карты, путешествия, ипотека, страхование, билеты), **Сбербанк** (страхование, ипотека) и **Яндекс** (авто, каршеринг, еда)».



**Николай Голов,**  
руководитель департамента Data Platform, компания Avito

«**Яндекс** (Такси, Каршеринг, Еда, Музыка, Пробки, Финансы), **Avito** (электронная коммерция, доставка, краткосрочная аренда), **Mail.ru** (соцсети, еда и электронная коммерция), **«Тинькофф»** (финтех, страхование, мобильная связь), **Госуслуги**. Причина выделения – широта покрытия, качество и полнота функциональности».

## 6. Доступность для сторонних участников: сравнение открытого и закрытого типа экосистем

Говоря о разных экосистемах, эксперты по-разному оценили лидирующий на данный момент тип, но единогласно признали, что будущее за открытостью.

Aa





Чаты (53)

Мнения экспертов  
20 участников, 4 в сети

**Дмитрий Гаврилов,**  
руководитель исследований облачных сервисов, IDC Россия и СНГ

«До настоящего момента преобладали закрытые экосистемы, но, тем не менее, мы **двигаемся к большей открытости**. Это связано в том числе и с реализацией программы «Цифровая экономика», и с существующими мировыми трендами. Например, в банковской сфере уже третий год развивается концепция Open Banking, активно поддерживаемая Банком России. Открытые экосистемы имеют большие перспективы, так как они способны вовлечь более широкий круг поставщиков и потребителей цифровых услуг и продуктов. Этот факт напрямую влияет на экономику страны в целом, ее конкурентоспособность на мировом рынке. К минусам открытой цифровой экосистемы можно отнести **риски и более высокую стоимость** ее реализации, что связано с необходимостью более масштабной стандартизации предоставляемых услуг и продуктов в цифровом масштабе».



**Максим Серебряный,**  
руководитель Клиентского центра IBM в России

«Если строгих ограничений не существует, то наличие открытых экосистем для большинства коммерческих компаний, заказчиков и конечных потребителей будет означать **конкурентоспособные предложения**, а также возможность естественного отбора самих участников экосистем, ибо большинство открытых экосистем – это саморегулирующийся механизм, направленный на обеспечение максимального качества услуг, предлагаемых на рынке. С точки зрения технологий, подавляющее количество цифровых экосистем строится на базе цифровых платформ, созданных именно на основе открытых стандартов, свободно распространяемого ПО и открытых API, для облегчения вхождения новых партнеров в существующие объединения. В настоящее время закрытые экосистемы доминируют, но, безусловно, **перспективным направлением является рост открытых экосистем**. В условиях открытой экономики и честной конкуренции потребителям будут предоставлены более широкие возможности для выбора».



**Евгений Коротаев,**  
директор по развитию финансового агрегатора «Сравни.ру»

«Сильно зависит от сферы бизнеса. Если речь идет о такси, то более распространенными являются открытые экосистемы. Если страхование — то преобладают, наоборот, закрытые. **Главный минус закрытых экосистем — непрозрачное ценообразование и высокий риск обмана**. В открытых экосистемах все честно и открыто. Тем не менее, есть плюс и у закрытых экосистем: если речь идет о сложном продукте, то играет большую роль индивидуальный подход менеджера к клиенту».



**Николай Голов,**  
руководитель департамента Data Platform, компания Avito

«Более распространены открытые. По понятной причине — **открытым проще распространяться, меньше порог входа**. Преимущества закрытых экосистем нивелируются введением рейтинговых алгоритмов в открытых системах».

Aa

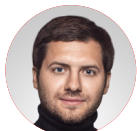


 Чаты (53)

 Мнения экспертов  
 20 участников, 4 в сети


## 7. Влияние экосистем на участников рынка: способствование конкуренции или ее уменьшение

Эксперты не дают однозначного ответа, способствуют ли экосистемы развитию конкуренции. Среди аргументов в пользу такой оценки — снижение с помощью цифровых экосистем барьера выхода на рынок. При этом, однако, отмечается риск того, что экосистемы могут сами занять монопольное положение.



**Эдуард Гуринович,**  
 венчурный инвестор CarPrice, Expload, «Заработал.ру»

«Экосистема сокращает дистанцию между потребителем товара или услуги и между производителем и продавцом — сокращая время поставки, ожидания, а также время на поиск подходящего варианта, делая рынок более совершенным в этом плане. **С одной стороны, экосистемы способствуют конкуренции,** потому что еще 5-7 лет назад чтобы открыть свой таксопарк, нужны были серьезные капиталовложения, а сегодня ты виртуально подключил одну машину к таксопарку и уже можешь зарабатывать. **С другой стороны, возникает монополия самой платформы,** и это пока очень опасный момент. Уверен, что государство в ближайшее время начнет регулировать действие всех этих платформ, потому что многие из них не несут никакой ответственности за свои услуги, и это большая проблема».



**Максим Серебряный,**  
 руководитель Клиентского центра IBM в России

«Экосистема эффективна там, где нет барьеров между бизнесом и физическими лицами, в условиях открытого рынка, где идет сотрудничество в разных сферах и секторах, где существует высокая предпринимательская культура. В этой среде развитие новых бизнесов, расширение числа участников, увеличение количества предлагаемых услуг и качества обслуживания клиентов **ведет к созданию здоровой конкуренции,** что однозначно самым позитивным образом скажется на удовлетворенности потребителей и росте экономики. Уже сейчас наметилась тенденция к объединению экосистем, а в дальнейшем большая часть мировой экономики будет базироваться на подобных объединениях».



**Евгений Коротаев,**  
 директор по развитию финансового агрегатора «Сравни.ру»

«Развитие цифровых экосистем, безусловно, **увеличивает конкуренцию** и способствуют лучшему обслуживанию клиентов».



**Дмитрий Гаврилов,**  
 руководитель исследований облачных сервисов, IDC Россия и СНГ

«Развитие цифровых экосистем влияло и будет оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на отношения между участниками рынка. Безусловно, **конкуренция на уровне поставщиков цифровых сервисов и продуктов в их борьбе за потребителя будет только нарастать».**

Aa



Чаты (53)

Мнения экспертов  
20 участников, 4 в сети



## 8. Что нужно экосистемам: специальное регулирование или дополнительная поддержка?

От государства ожидают решения проблемы, связанной с тем, что экосистемы могут занять монопольное положение, а также большей открытости в предоставлении данных и готовности сотрудничать.



**Эдуард Гуринович,**  
венчурный инвестор CarPrice, Explod, «Заработал.ру»

«Однозначно нужно поддерживать любые бизнесы, которые делают продукт более ценным, повышают качество товара или услуги. Регулировать тарифы еще рано, но в перспективе трех-четырёх лет должно появиться какое-то **монопольное регулирование**, чтобы бизнесы не были поглощены гигантами. Очень важно, чтобы на отечественном рынке появлялось как можно больше наших экосистем и прибыль не перетекала на сторону экспатов».



**Николай Голов,**  
руководитель департамента Data Platform, компания Avito

«Поддержка нужна в области **интеграции с государственными и муниципальными службами** — бесплатная парковка для каршеринга, оплата коммунальных платежей через финтех-порталы и мобильных операторов, источники открытых данных, таких как Росреестр, Росстат и т.п.»



**Дмитрий Гаврилов,**  
руководитель исследований облачных сервисов, IDC Россия и СНГ

«Любая экосистема – это саморазвивающаяся среда, и если тут необходимо регулирование, то оно должно касаться, в первую очередь, выработки **открытых стандартов взаимодействия** в той части, в которой **регулятор играет роль поставщика цифровых услуг и продуктов**».

Aa



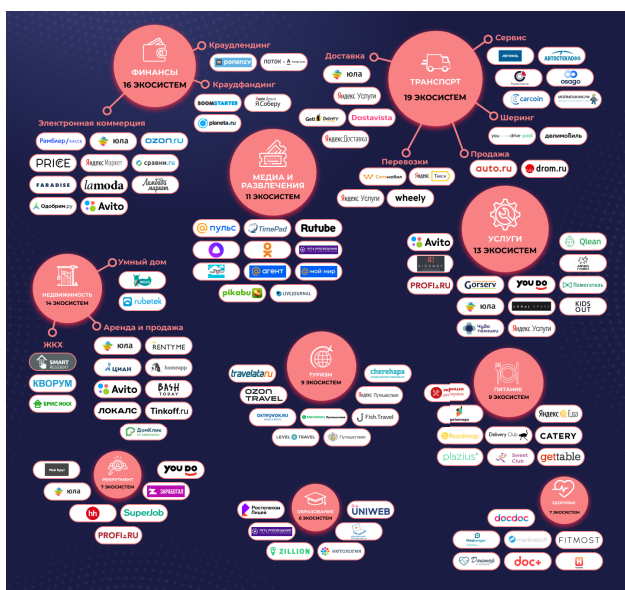
# Карта цифровых экосистем Москвы

Руководствуясь выбранными в рамках исследования критериями цифровой экосистемы, был сформирован предварительный список цифровых продуктов из числа собранных на ICT.Moscow ИТ-решений из Москвы. На старте исследования данный список включал в себя **172** карточки открытых цифровых платформ.

Для наглядности отобранные решения были размещены на интерактивной карте [6]. Карта разделена на два кластера — «для бизнеса» и «для потребителей», что позволяет оценить рынок как с точки зрения владельцев экосистем и их партнеров, так и с позиции потребителя. На карте выделено **11 направлений** в соответствии со сферой деятельности (финансы, транспорт, недвижимость, медиа и развлечения, услуги, образование, здоровье, рекрутмент, туризм, ИТ и питание). Одна цифровая экосистема может одновременно относиться к обоим кластерам или только к одному из них.

В ходе работы над исследованием карта пополнялась и актуализировалась. Помимо данных из проведенных опросов учитывались многочисленные обращения непосредственно представителей цифровых экосистем Москвы. На момент завершения работы над исследованием карта цифровых экосистем Москвы суммарно включала в себя **231** решение.

## Карта решений для потребителей



К кластеру для конечных потребителей было отнесено **104** экосистемы, больше всего сконцентрировано в направлениях транспорта (**17** экосистем), финансов (**17** экосистем) и услуг (**16** экосистем).

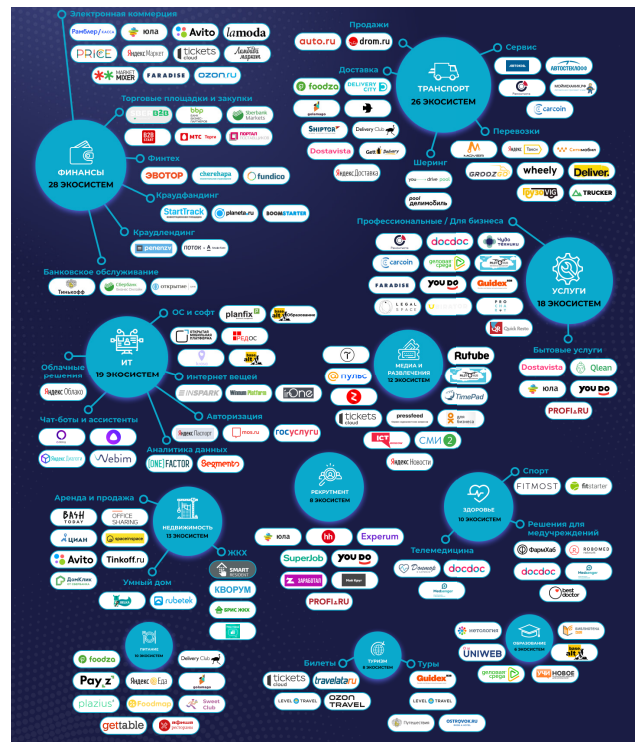
[6] <https://ict.moscow/projects/ecosystems/>

(**16** экосистем).

В ходе работы над исследованием и взаимодействия с экспертами, представителями платформ и пользователями, кластер пополнился **42** позициями. Направления, в которых произошли наибольшие изменения, — образование, услуги, рекрутмент.

На финальной карте обозначено **146** цифровых экосистем «для потребителей». Наиболее насыщенным направлением, так же как и в бизнес-кластере, стали финансы с **23** позициями.

## Карта решений для бизнеса



На первом этапе в бизнес-кластере было представлено **145** экосистем. Самым крупным направлением были финансы (**32** экосистемы в таких категориях как электронная коммерция, краудфандинг и краудлендинг и др.).

Благодаря информации, полученной в ходе опроса экспертов, представителей платформ и жителей Москвы, а также прямым обращениям от компаний, в кластере «для бизнеса» было добавлено **46** цифровых экосистем. Больше всего дополнений было в направлениях финансы, рекрутмент и образование.

Карта, сформированная к моменту завершения исследования, насчитывала **191** позицию «для бизнеса». Самым крупным направлением остались финансы с **44** экосистемами.

Исследование проведено платформой  
ICT.Moscow совместно с Департаментом  
информационных технологий города Москвы



ДЕПАРТАМЕНТ  
ИНФОРМАЦИОННЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ  
ГОРОДА МОСКВЫ



ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ  
ИССЛЕДОВАНИЯ ДОСТУПНА  
НА [ICT.MOSCOW/ECOSYSTEMS](https://ict.moscow/ecosystems)



МОСКВА 2019

