

Платформенный разворот



Концепция платформенной экономики, усиленная возможностями ИИ, может стать одним из главных дизрапторов финансового рынка



Текст

ДАНИЛ ПОМИНОВ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

Платформенная экономика — уже не футурологический сюжет и не модный термин из презентаций консультантов, а вполне реальная повестка дня финансового рынка. Еще в 2021 году председатель Банка России **Эльвира Набиуллина** говорила на Международном финансовом конгрессе: «Сила экосистем такова, что они влияют уже не только на развитие финансового сектора и конкуренцию в нем, но и на реальную экономику, кардинально

меняя поведение потребителей, каналы дистрибуции, условия работы для поставщиков нефинансовых сервисов».

За прошедшие пять лет тема нисколько не утратила актуальность, более того, предстоящее вступление в силу 1 октября закона о платформенной экономике только усиливает интригу. На форуме «ТОЛК-2026» пленарная дискуссия была сфокусирована на трансформирующей роли платформ. В частности, Набиуллина назвала платформенную экономику «большим структурным изменением» в экономике. Это важная формулировка: речь идет уже не о развитии отдельных цифровых сервисов, а о перестройке основополагающих бизнес-моделей рынка. В обзоре итогов 2025 года Банк России обозначил «платформизацию экономики» как фактор, влияющий на конкуренцию, финансовую стабильность, надзор и защиту прав потребителей. Иными словами, речь идет уже не о гипотезах, а о структурном сдвиге, который банки, ретейл и регуляторы переживают прямо сейчас.

Например, не секрет, что в области платежного бизнеса банки уже практически не зарабатывают непосредственно на проведении транзакций. Не вдаваясь в историю вопроса, можно констатировать, что главный сдвиг в потреблении произошел не на уровне отдельных продуктов. Человеку не нужен платеж сам по себе, как не нужен и абстрактный банкинг. Ему нужно приобрести товар, оформить подписку, получить услугу, закрыть бытовую или деловую задачу без лишнего трения. Финансовая функция все чаще оказывается встроенной в более широкое ценностное действие — потребление, выбор, логику, повседневную цифровую рутину.

Отсюда следует тревожный для участников рынка вывод: платформенная экономика изменяет не только каналы продаж, но и саму единицу конкуренции. Конкурируют уже не отдельные платежные продукты и даже не банки как таковые, а цифровые среды, способные удерживать клиента внутри цепочки сервисов, данных, рекомендаций и транзакций. Речь идет не о расширении или улучшении банковских интерфейсов, а о перестройке самой среды, внутри которой возникает ценность. При таком взгляде на проблему прошлогоднее противостояние банков и маркетплейсов выглядит не частным конфликтом, а кардинальным изменением конкурентного поля. В конце апреля 2026 года компания Ozon анонсировала, что к ее программе лояльности присоединяются Совкомбанк и «МТС Деньги»; такое сближение, скорее всего, — не тактический рыночный маневр, а признание новой бизнес-реальности.

Конкурируют уже не отдельные платежные продукты и даже не банки как таковые, а цифровые среды, способные удерживать клиента внутри цепочки сервисов, данных, рекомендаций и транзакций

Деньги мигрируют туда, где происходит клиентское действие. Если раньше банк претендовал на роль центра отношений с клиентом, то теперь он все чаще оказывается лишь одним из участников более широкой платформенной сцены. И здесь важно не перепутать причину и следствие. Вряд ли маркетплейсы начали вторгаться в финансовую сферу потому, что увидели самостоятельную ценность в банкинге как таковом. Платеж, кредит, рассрочка, кошелек, сберегательные продукты — это не самостоятельные бизнесы, а способы продлить и монетизировать время клиента внутри экосистемы. И если платеж встроен в покупку, а кредит — в выбор товара, то побеждает не тот, кто лучше делает платежный продукт в отрыве от потребительского контекста, а тот, кто этот контекст контролирует.

Поэтому регулятор смотрит на происходящее не как на спор двух отраслей, а как на вопрос рыночной архитектуры и справедливой конкуренции. В марте 2026 года на встрече Ассоциации банков России Эльвира Набиуллина отметила, что неважно, какой бизнес лежит в основе экосистемы — выросла она из электронной торговли или из банковских сервисов. «Важно, чтобы не было преференций одним в ущерб другим, а условия партнерства были прозрачны и заранее известны всем». Эта формулировка значима не только как регуляторная реплика. Она фиксирует перемену масштаба: спор идет уже не о происхождении компании и соответствующем комплаенсе, а об общих правилах доступа к клиентскому контуру.

Для банков в этом и заключается главный вызов. Они могут сохранить лицензии, балансы, технологический стек и даже значительную часть доходов, но при этом утратить субъектность в отношениях с клиентом.

Иначе говоря, остаться фоновой инфраструктурой: местом хранения денег, источником кредита, оператором транзакции. а инициатива, частота контакта и право интерпретировать клиентскую потребность будут все чаще уходить к тем, кто контролирует интерфейс, данные и сценарий действия. Исторически банки привыкли считать, что именно финансовый продукт является центром клиентской связи. В платформенной логике это уже не так. Платеж становится встроенной функцией чужого сервиса. Кредит — продолжением витрины. Лояльность — частью подписки. Даже доверие начинает распределяться иначе: не только между клиентом и банком, но между клиентом, платформой, интерфейсом, рекомендацией и привычным цифровым маршрутом. Если банк не контролирует этот маршрут, он рискует постепенно превратиться в «бэк» чужой экосистемы.

ИИ, скорее всего, усилит платформенную логику рынка, причем не только благодаря «цифровой эмпатии», то есть более качественным рекомендациям и гиперперсонализации. Следующий шаг — агентская коммерция, в которой цифровой ассистент не только помогает выбрать, но и фактически действует от имени клиента: ищет, сопоставляет, рекомендует и доводит сценарий до покупки. Если сегодня платформа выигрывает как

место выбора, то завтра она будет претендовать на роль уполномоченного исполнителя клиентского намерения.

Но платформизируется не только рынок. Государство тоже выстраивает собственную цифровую архитектуру, включающую в себя идентификацию, управление согласиями, новые платежные контуры и программируемые механизмы обращения денег. Поэтому цифровой рубль вряд ли стоит рассматривать лишь как новый способ платежа. Точнее видеть в нем элемент более широкой модели, в которой деньги становятся частью управляемой цифровой среды.

Это прямо читается в «Концепции цифрового рубля» Банка России. В числе преимуществ для государства там названы контроль за расходованием бюджетных средств, гарантированная адресная доставка целевых выплат, а также снижение издержек на администрирование бюджетных платежей. Более того, в документе прямо сказано, что применение смарт-контрактов позволит «автоматизировать и значительно упростить процессы администрирования бюджетных средств, повысить их эффективность и минимизировать операционные риски». Иначе говоря, речь идет не только о расчете, но и о программируемости денежных потоков — о встраивании финансовой функции в государственные и квазигосударственные сервисы.

В этом смысле государство в цифровой экономике перестает быть только регулятором платформенной среды и становится одним из ее архитекторов и участников. И это, возможно, еще более захватывающий сюжет, чем спор банков и маркетплейсов. Потому что на наших глазах формируется новая логика организации финансовой жизни: деньги, сервисы, идентификация, лояльность, согласия и процесс выбора все плотнее собираются в единые цифровые контуры.

Вероятно, главный вопрос для банков уже не тот, что был еще несколько лет назад. Не «Как защитить платежный бизнес?» и даже не «Как встроиться в экосистему?». Вопрос в другом: какую незаменимую роль банк способен сохранить в мире, где платеж перестает быть самостоятельной ценностью, а расчеты все чаще существуют как встроенная функция сценария, который разыгрывает третья сторона? Платформенная экономика — это борьба не за транзакцию, а за право встать между намерением клиента и его действием. И именно в этом поле, а не в классическом продуктовом каталоге и маркетинговой коммуникации в ближайшие годы будет перераспределяться реальное влияние на финансовом рынке. **Б.О.**

