

Санкт-Петербургский государственный университет

САМОХИН Руслан Романович

Выпускная квалификационная работа

Повышение эффективности деятельности организации на основе формирования и развития стратегии диверсификации

Уровень образования:

Направление *38.04.01 «Экономика»*

Основная образовательная программа *магистратура*

Профиль *Управление развитием организации*

Научный руководитель:

кандидат экономических наук,
доцент кафедры управления и
планирования социально-
экономических процессов,
Мелякова Евгения Валерьевна

Рецензент:

кандидат экономических наук,
доцент кафедры отраслевой
экономики и финансов РГПУ им.
Герцена
Нестеренко Наталья Юрьевна

Санкт-Петербург
2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ	6
1.1 Подходы к определению стратегии диверсификации	6
1.2 Классификация стратегий диверсификации	12
1.3 Бизнес-экосистемы как следствие стратегии диверсификации	18
1.4 Формирование стратегии диверсификации	23
Выводы	28
Глава 2. АНАЛИЗ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА РЫНКЕ РОССИЙСКИХ ЭКОСИСТЕМ	30
2.1 Обзор рынка российских экосистем и особенностей диверсификации на нем.....	30
2.2 Оценка эффективности деятельности ключевых компаний российского рынка экосистем.....	41
2.3 Оценка эффективности деятельности платформенных сервисов российского рынка экосистем.....	49
Выводы	55
Глава 3. РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ЭКОСИСТЕМЫ СБЕР.....	57
3.1 Общая характеристика экосистемы Сбер	57
3.2 Анализ внешней среды бизнес-экосистемы Сбер	69
3.3 Разработка рекомендаций по повышению эффективности деятельности экосистемы «Сбер» с применением стратегии диверсификации	77
Выводы	90
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	92
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	95
ПРИЛОЖЕНИЯ	102
Приложение 1.....	102
Приложение 2.....	102
Аннотация	104

ВВЕДЕНИЕ

Стратегия диверсификации является одним из вариантов базовой стратегии фирмы, которая может использоваться в целях роста фирмы, стабилизации её состояния или для сокращения убытков. Она пришла на смену традиционной отраслевой конкуренции в чистом виде, сделала её невыгодной.

Стратегия активно используется в настоящее время. При этом, особая актуальность стратегии диверсификации имеет место за счет трансформации бизнеса в условиях пандемии, когда компаниям стало необходимым пересматривать свои текущие стратегии и искать альтернативные пути развития, становиться более гибкими. Стратегия диверсификации является многоцелевой стратегией, поэтому она может использоваться компаниями в условиях неопределенности, позволяет компаниям быть гибкими, закладывать в свою стратегию альтернативные сценарии развития событий. Многие ведущие компании на российском и мировых рынках выстроили сеть партнерских сервисов, дополняющих их основной бизнес, тем самым создали собственные бизнес-экосистемы, которые позволяют более успешно развиваться входящим в их состав компаниям.

Исследованию процесса диверсификации посвятили свои работы такие исследователи, как М. Горт; К. Эндрюс; Е. Йосихара; Р. Питс; Х. Хопкинс; В. Раманьяма; П. Вадараджана; И. Ансофф; А. Томпсон; А. Дж. Стрикленд; Е. Г. Новицкий; Н. Рудык; Ю.А. Маленков; Е.Е. Румянцева; Э.Р. Кокова и другие.

Тем не менее, процесс формирования стратегии диверсификации недостаточно изучен. Существуют проблемы в отсутствии единого подхода к определению и формированию стратегии диверсификации, к выбору определенного вида стратегии диверсификации в зависимости от целей её использования, не учтены актуальные модели, которые основаны на применении стратегии диверсификации. Выявленные проблемы обуславливают необходимость дальнейших исследований в данной области.

Целью данной работы является выявление особенностей применения стратегии диверсификации бизнес-экосистемами на российском рынке и разработка рекомендаций по совершенствованию бизнес-экосистемы Сбер путем формирования и развития стратегии диверсификации.

В рамках достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) проанализировать существующий категориально-понятийный аппарат стратегии диверсификации, методологию её внедрения;
- 2) изучить подходы к определению понятия бизнес-экосистем, выявить связь с применением стратегии диверсификации;

3) исследовать ведущие бизнес-экосистемы на российском рынке, изучить применение стратегии диверсификации российскими компаниями, входящими в состав бизнес-экосистем;

4) проанализировать бизнес-экосистему Сбер;

5) оценить эффективность применения стратегии диверсификации бизнес-экосистемой Сбер;

6) оценить воздействие факторов ближнего и дальнего окружения на бизнес-экосистему Сбер, выявить существующие возможности и угрозы;

7) разработать рекомендации по совершенствованию деятельности бизнес-экосистемы Сбер с учетом выявленных сильных и слабых сторон Сбера и влияющих на него факторов.

Объектом исследования является бизнес-экосистема Сбер.

Предметом исследования является стратегия диверсификации сервисов бизнес-экосистемы Сбер.

Гипотезой данного исследования является то, что модель бизнес-экосистем представляет собой разновидность использования стратегии диверсификации, с некоторыми отличиями, и высокой эффективностью в актуальной среде.

Научной новизна работы обусловлена:

– описанием бизнес-экосистем как актуальной модели бизнеса, создание которой предполагает использование стратегии диверсификации, которая учитывает актуальные тренды и запросы общества;

– авторской разработкой классификации стратегии диверсификации в зависимости от причин ее использования, технологии производства, отличий от базового продукта, целевой аудитории, стадии жизни фирмы, подготовленная на основе анализа подходов различных авторов.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования бизнес-экосистемами на российском рынке, в том числе Сбером, результатов анализа бизнес-экосистем и компаний, входящих в состав бизнес-экосистем на российском рынке, их сильных и слабых сторон, выявленных возможностей и угроз, потенциальных направлений по выходу на новые рынки. Сбером могут быть использованы предложенные рекомендации расширению и сокращению компаний, входящих в его состав.

Теоретической основой исследования послужили работы зарубежных и российских исследователей в области стратегического менеджмента, маркетинга, теории отраслевых рынков.

Среди методологических подходов к проведению исследования можно выделить: системный, стратегический, проблемный подходы, сравнительный анализ, эконометрическое

моделирование, анализ финансовых показателей, методы анализа внутренней и внешней сред и другие.

Информационная база исследования основывается на информации из открытых источников по деятельности бизнес-экосистемы «Сбер» и других российских бизнес-экосистем; показателях деятельности юридических лиц, полученной из системы Спарк-Интерфакс; материалах из различных интернет-ресурсов, СМИ; материалах образовательной платформы «СберУниверситет».

Результаты теоретической и практической частей исследования и авторские разработки, а также анализ и конкретные рекомендации по направлениям дальнейшего развития стратегии диверсификации для бизнес-экосистемы Сбер, могут быть использованы российскими и зарубежными компаниями информационной базы для разработки собственных стратегий развития их бизнес-экосистем.

Дальнейшее развитие данное исследование может получить с помощью более глубокого анализа бизнес-экосистем на различных рынках, анализа последствий новых вызовов, возникших перед бизнес-экосистемами, более глубоким сравнением российских и зарубежных бизнес-экосистем, выявления трендов и зависимостей с помощью построения эконометрических моделей на основе собранных данных.

Работа состоит из 3 глав: в первой главе анализируются теоретические подходы стратегии диверсификации, классификация диверсификации, описываются бизнес-экосистемы, описывается модель процесса эффективного стратегического менеджмента, применимая к стратегии диверсификации; во второй главе проведен анализ рынка российских бизнес-экосистем, особенностей диверсификации на нем, доказана целесообразность применения стратегии диверсификации компаниями, входящими в состав бизнес-экосистем; в третьей главе описывается и анализируется бизнес-экосистема «Сбер», факторы ближнего и дальнего окружения, показатели эффективности сервисов Сбера, на основе которых предлагаются рекомендации по повышению эффективности деятельности организации с применением стратегии диверсификации.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

1.1 Подходы к определению стратегии диверсификации

Развитие термина диверсификации берет свое начало в середине 20 века. Из-за многообразия функционала стратегии диверсификации, а также различной направленности его применения в разные периоды времени, определение диверсификации имеет существенные различия под трактовкой тех или иных авторов.

Отсюда возникает проблема отсутствия единого определения стратегии диверсификации и необходимость анализа существующих подходов к определению стратегии диверсификации с целью их обобщения и адаптации под современные реалии.

В работе Махновской Е.Е. приводится подробный анализ теоретического материала по теме диверсификации, в том числе были процитированы определения диверсификации следующих ключевых исследователей этого вопроса:

– К. Эндрюс, который является одним из первых исследователей проблемы диверсификации, в публикации 1971 г. предложил определение, где диверсификация – это «изменение, а в самом общем виде увеличение номенклатуры производимых отдельными предприятиями и объединениями товаров»;

– Е. Йосихара, в публикации 1979 г., является одним из немногих, кто стал рассматривать диверсификацию именно как стратегию «снижающую риск рыночной деятельности в неблагоприятных условиях и повышающая степень финансовой устойчивости компании», а не некий процесс;

– И. Ансофф, который в своем фундаментальном труде «Стратегическое управление», опубликованном в 1989 г., определил диверсификацию как «термин, применяемый к процессу перераспределения ресурсов, которые существуют на данном предприятии, в других сферах деятельности, существенно отличающихся от предыдущих».¹

А. И. Архипов, представитель отечественных публикациях по данной проблематике, предлагает определение, опубликованное в экономическом словаре, где диверсификация трактуется как «рассредоточение капитала между различными объектами вложений с целью снижения экономических рисков».²

¹ Махновская Е.Е. Разработка и реализация стратегии диверсификации в производственных системах / Е.Е. Махновская – Текст: электронный // М.: диссертация на соискание ученой степени к.э.н. – 2019. – С. 16-17. – URL: <http://ords.rea.ru/wp-content/uploads/2019/05/Makhnovskaya.pdf>

² Экономический словарь / А.И. Архипов [и др.] отв. ред. А.И. Архипов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2010. – С. 182. – Текст электронный. – URL: <https://b-ok.global/book/2659837/ad6cd2> // Zlibrary: электронно-библиотечная система

Е. Е. Румянцева, более современный автор, разработавшая экономическую энциклопедию, в которой было дано определение диверсификации как «общая деловая практика, направленная на расширение номенклатуры товаров и услуг и/или географической территории, для того чтобы рассредоточить риск и снизить зависимость от цикличности бизнеса».³

Следующим исследователем данного вопроса, на определение которого стоит обратить внимание, является Новицкий, Е. Г., который в публикации 2001 г. определяет диверсификацию как «проникновение фирм в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной отрасли их деятельности; в широком смысле – распространение хозяйственной деятельности на новые сферы».⁴

Маленков Ю.А. в своем учебнике «Стратегический менеджмент», опубликованном в 2009 г., приводит определение стратегии диверсификации как «производство товаров и услуг, отличающихся от ее базовых».⁵

Далее рассмотрим наиболее актуальные подходы современных исследователей данного вопроса.

Гребенкин И.В. в исследовании, посвященном влиянию уровня диверсификации на инновационную активность в обрабатывающей промышленности, опубликованном в 2018 г., рассмотрев зависимость между диверсификацией экономики и числом отраслей в ней, определяет диверсификацию в широком смысле слова как «разнообразие видов деятельности».⁶

В работе, опубликованной издательством Уральского университета в 2018 г., под авторством таких исследователей, как И.В. Котляревская, М. А. Илышева, и К. В. Смирнов, авторы проанализировали исторический аспект термина диверсификации, и на этой основе выдвинули собственное определение, где диверсификация – это «расширение сферы деятельности организаций и целых отраслей за рамки основного бизнеса с целью обеспечения эффективности работы и упрочения своего положения на различных рынках».⁷

³ Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия / Е.Е. Румянцева. – 4-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2020. – С. 173 – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=356142>. – Режим доступа: по подписке // Znanium: электронно-библиотечная система;

⁴ Новицкий Е. Г. Проблемы стратегического управления диверсифицированными корпорациями: монография / Е.Г. Новицкий. – М.: БУКВИЦА, 2001. – С. 7 – URL: http://www.twb.com.ua/files/economic/diversific_corporation.pdf // Текст: электронный;

⁵ Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент/ Ю.А. Маленков. – М: Проспект, 2009. – С. 65. – Текст: электронный. – URL: <https://studfile.net/preview/7658664/> // Studfiles: файловый архив студентов

⁶ Гребёнкин И. В. Влияние уровня диверсификации на инновационную активность в обрабатывающей промышленности / И.В. Гребенкин // Экономика региона. — 2018. — Т. 14, вып. 2. — С. 601. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35534883> // ELibrary: научно-электронная библиотека;

⁷ Котляревская И.В. Рыночные возможности перехода промышленного предприятия к стратегии диверсификации: монография / И.В. Котляревская, М. А. Илышева, К. В. Смирнов. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2018. – С. 9. – Текст: электронный // URL: https://clar.urfu.ru/bitstream/10995/66221/1/978-5-7996-2505-4_2018.pdf

Данное определение интересно тем, что стратегия диверсификации рассматривается не в широком смысле, и предполагает расширение сферы деятельности не только организации, но и целых отраслей, что имеет место в актуальной действительности. Помимо этого, в определении сразу говорится о целях стратегии, однако, в действительности, целей у стратегии диверсификации может быть гораздо больше.

В статье, посвященной разработке методического инструментария диагностики диверсификации сельской экономики, опубликованной в 2019 г. под авторством таких исследователей, как Закшевский В. Г., Меренкова И. Н., Новикова И. И., Кусмагамбетова Е. С., диверсификация рассматривается как инструмент, целью использования которого является сохранение экономического единства страны и ее стабильности. Таким образом, авторы определяют диверсификацию как «инструмент перехода от традиционных видов деятельности к альтернативным».⁸

Кунцеко Е. и Еферин Ю. в работе, посвященной анализу отраслевой спецификации и динамики развития регионов России за 2005-2015 гг., определили диверсификацию как одну из характеристик, влияющих на численность отраслей и степень развития субъектов РФ.

Несмотря на косвенное отношение данной статьи к теме текущего исследования, в ней диверсификация рассматривается с интересной точки зрения, а именно как «модель регионального развития, характеризующаяся наличием большого числа сфер компетенций, не отличающихся заметными темпами роста».⁹

Правительство Российской Федерации в постановлении «Об основных направлениях деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года», в качестве одного из направлений развития определили диверсификацию оборонно-промышленного комплекса.

В работе таких авторов, как Мишин Ю. В., Костерев Н. Б., Сухарев В. Б., Мишин А. Ю., опубликованной в 2019 г., посредством анализа подходов к определению диверсификации пришли к выводу, что стоит рассматривать диверсификацию как «расширение номенклатуры продукции, видов оказываемых услуг и товаров» и «рост количества отраслей, в которых оперирует компания».¹⁰

⁸ Методический инструментарий диагностики диверсификации сельской экономики / В. Г. Закшевский, И. Н. Меренкова, И. И. Новикова, Е. С. Кусмагамбетова // Экономика региона. — 2019. — Т. 15, вып. 2. — С. 521. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=38558090> // ELibrary: научно-электронная библиотека;

⁹ Kutsenko E., Eferin Y. (2019) “Whirlpools” and “Safe Harbors” in the Dynamics of Industrial Specialization in Russian Regions. *Foresight and STI Governance*, vol. 13, no 3, pp. 24, 27. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43203964> // ELibrary: научно-электронная библиотека;

¹⁰ Методы, процедуры и инструменты диверсификации предприятий и организаций ОПК России / Ю. В. Мишин, Н. Б. Костерев, В. Б. Сухарев, А. Ю. Мишин // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). — 2019. — Т. 10. № 1. — С. 41. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37160379> // ELibrary: научно-электронная библиотека;

Для наглядности, представленные в работе термины будут проранжированы в порядке исторического возникновения: от наиболее старых к наиболее новым (см. таблицу 1.1).

Таблица 1.1.

Подходы к определению диверсификации*

№	Исследователь	Год	Определение диверсификации
1	К. Эндрюс	1971	Изменение, а в самом общем виде увеличение номенклатуры производимых отдельными предприятиями и объединениями товаров.
2	Е. Йосихара	1979	Стратегия, снижающая риск рыночной деятельности в неблагоприятных условиях и повышающая степень финансовой устойчивости компании.
3	И. Ансофф	1989	Термин, применяемый к процессу перераспределения ресурсов, которые существуют на данном предприятии, в других сферах деятельности, существенно отличающихся от предыдущих.
4	Е. Г. Новицкий	2001	Проникновение фирм в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной отрасли их деятельности; в широком смысле – распространение хозяйственной деятельности на новые сферы.
5	А. И. Архипова	2004	Распределение капитала между различными объектами вложений с целью снижения экономических рисков
6	Ю.А. Маленков	2009	Производство товаров и услуг, отличающихся от ее базовых.
7	Е.Е. Румянцева	2012	Общая деловая практика, направленная на расширение номенклатуры товаров и услуг и/или географической территории, для того чтобы расщелоточить риск и снизить зависимость от цикличности бизнеса.
8	И.В. Гребёнкин	2018	Разнообразие видов деятельности.
9	И.В.Котляревская М. А. Ильшева К. В. Смирнов	2018	Расширение сферы деятельности организаций и целых отраслей за рамки основного бизнеса с целью обеспечения эффективности работы и упрочения своего положения на различных рынках.
10	В. Г. Закшевский И. Н.Меренкова И. И.Новикова Е.С.Кусмагамбетова	2019	Инструмент перехода от традиционных видов деятельности к альтернативным.
11	Е. Куценко, Ю. Еферин	2019	Модель регионального развития, характеризующаяся наличием большого числа сфер компетенций, не отличающихся заметными темпами роста
12	Ю. В. Мишин Н. Б. Костерев, В. Б. Сухарев А. Ю. Мишин	2019	«Расширение номенклатуры продукции, видов оказываемых услуг и товаров» и «рост количества отраслей, в которых оперирует компания».

*Составлено по: Махновская Е.Е. Разработка и реализация стратегии диверсификации в производственных системах / Е.Е. Махновская – Текст: электронный // М.: диссертация на соискание учетной степени к.э.н. – 2019. – С. 16-17; Экономический словарь / А.И. Архипов [и др.] отв. Ред. А.И. Архипов. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: Проспект, 2010. – С. 182; Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия / Е.Е. Румянцева. – 4-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2020. – С. 173; Новицкий Е. Г. Проблемы стратегического управления диверсифицированными корпорациями: монография / Е.Г. Новицкий. – М.: БУКВИЦА, 2001. – С. 7; Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент/ Ю.А. Маленков. – М: Проспект, 2009. – С. 65; Гребёнкин И. В. Влияние уровня диверсификации на инновационную активность в обрабатывающей промышленности / И.В. Гребенкин // Экономика региона. — 2018. — Т. 14, вып. 2. — С. 601; Котляревская И.В. Рыночные возможности перехода промышленного предприятия к стратегии диверсификации: монография / И.В. Котляревская, М. А. Ильшева, К. В. Смирнов. — Екатеринбург: Изд-во Урал. Ун-та, 2018. – С. 9; Методический инструментальный диагностики диверсификации сельской экономики / В. Г. Закшевский, И. Н. Меренкова, И. И. Новикова, Е. С. Кусмагамбетова // Экономика региона. — 2019. — Т. 15, вып. 2. — С. 521; Kutsenko E., Eferin Y. (2019) “Whirlpools” and “Safe Harbors” in the Dynamics of Industrial Specialization in Russian Regions. Foresight and STI Governance, vol. 13, no 3, p. 24; Методы, процедуры и инструменты диверсификации предприятий и организаций ОПК России / Ю. В. Мишин, Н. Б. Костерев, В. Б. Сухарев, А. Ю. Мишин // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). — 2019. — Т. 10. № 1. — С. 41.

Многообразие понятия «диверсификация» отражено в работе Леонова А.В., где рассматриваются различные аспекты диверсификации:

- диверсификация как свойство, показателем которого является мера внутреннего разнообразия объекта;
- диверсификация как процесс представляется одновременным развитием нескольких видов деятельности (производства), расширение номенклатуры производимых товаров и услуг;
- диверсификация как технология — расширение видов деятельности предприятия, между которыми может возникать синергия;
- диверсификация как механизм (метод) — минимизации различного рода рисков (например, финансовых, валютных, инвестиционных и др.), получения необходимых синергетических эффектов и др.;
- диверсификация как цель, например: обеспечение устойчивости развития;
- диверсификация — как стратегия экономического роста.¹¹

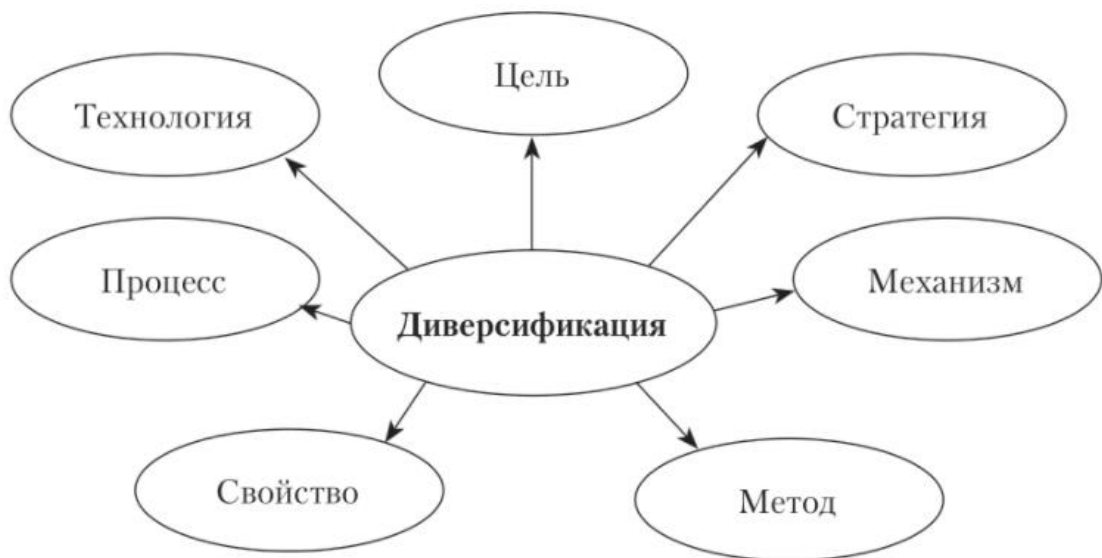


Рис. 1.1. Основные аспекты диверсификации

Составлено по: Леонов, А. В. Управление созданием высокотехнологичной продукции в государственных программах и проектах: монография / М.: ИНФРА-М, 2020. — С. 40. — Текст: электронный.

Таким образом, в существующей литературе имеется довольно много различных подходов к исследованию диверсификации и ее аспектов. В зависимости от целей, отрасли, исторического периода и характера исследования, приводятся различные определения термина диверсификации, и необходима разработка собственного определения стратегии

¹¹ Леонов, А. В. Управление созданием высокотехнологичной продукции в государственных программах и проектах: монография / А.В. Леонов, А.Ю. Пронин. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — С. 40. — Текст: электронный. — URL: <https://proxy.library.spbu.ru:7813/catalog/product/>. — Режим доступа: по подписке // Znanium: электронно-библиотечная система

диверсификации с учетом отраслевых особенностей исследуемого рынка и особенностей актуальной действительности.

В данной работе в качестве основного определения стратегии будет использоваться определение Ю.А. Маленкова как «научно-обоснованный способ достижения и поддержания фирмой в долгосрочном периоде конкурентных преимуществ, высоких рыночных позиций, роста прибыли, эффективности и устойчивости развития на основе формирования и использования научно-технического потенциала, человеческого капитала и инноваций».¹²

Стратегия диверсификации может быть использована с различными целями.

Одну из классификаций целей стратегии диверсификации предлагает Маленков Ю.А.:

- рост – стратегии, которые нацелены на расширение рыночной деятельности, увеличения активов компании, рост объемов инвестирования;
- стабилизация, защита, выживание – стратегии, направленные на сохранение рыночной ниши и доли рынка;
- сокращение – стратегии, основная цель которых – свести к минимуму затраты компании на виды бизнеса, которые наносят ей убытки.

При этом, автором отмечено, что стратегия диверсификации является одной из немногих стратегий, которую можно отнести к категории многоцелевых.¹³

В зарубежной статье под авторством «Oladimeji, M. S. & Udosen, I.» приводится информация о результатах зарубежного исследования влияния стратегии диверсификации на результаты деятельности организации в производственном секторе.

В статье представлен довольно обширный перечень целей стратегии диверсификации:

- выживание в конкурентной среде;
- расширение производства;
- увеличение рентабельности;
- создание инвестиционных возможностей;
- достижение эффекта масштаба;
- антикризисная стратегия;
- достижение лучшего положения на рынке;
- эффективное перераспределение избыточных ресурсов.¹⁴

Помимо этого, в работе авторов отмечается, что стратегия диверсификации может быть сформирована с целью роста таких показателей, как ROA, ROI, ROE.

¹² Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент/ Ю.А. Маленков. – М: Проспект, 2009. – С. 19. – Текст: электронный. – URL: <https://studfile.net/preview/7658664/> // Studfiles: файловый архив студентов

¹³ Там же, С. 68.

¹⁴ Oladimeji, M. S. & Udosen, I. (2019). The Effect of Diversification Strategy on Organizational Performance. *Journal of Competitiveness*, 11(4), pp. 120–121. <https://doi.org/10.7441/joc.2019.04.08;>

В результате исследования было доказано превосходство диверсифицированных компаний относительно недиверсифицированных по таким показателям, как ROA и ROI.

Организации, использующие стратегию связанной диверсификации, имели положительный показатель ROA относительно недиверсифицированных компаний (26,8%). А организации, использующие стратегии несвязанной и смешанной диверсификации, имеют преимущество по показателю ROE (81,7% и 20,5% соответственно).¹⁵

Причины и критерии диверсификации приводит в своей работе Леонов А.В., ссылаясь на И. Ансоффа.

Основные причины диверсификации вызваны необходимостью повышения эффективности предприятия не только в данный момент времени или в ближайшем будущем, но и на долгосрочную перспективу, т.е. связаны с принятием стратегических решений. Согласно И. Ансоффу, можно выделить следующие причины диверсификации:

- выживаемость, что связано с необходимостью принятия мер по противодействию неблагоприятному производственному, рыночному или материальному воздействию;
- поддержание стабильности предприятия;
- адаптация к изменению потребностей рынка, необходимость промышленного роста и др.

1.2 Классификация стратегий диверсификации

За основу изучения видов диверсификации были взяты учебник по стратегическому менеджменту Маленкова Ю.А. и исследование Котляровской И.В., из которых были определены как базовые виды стратегии диверсификации, так и актуальные теоретические наработки, которые более актуальны в настоящее время:

- связанная диверсификация, которая предполагает создание товаров и услуг, аналогичных базовым;
- концентрированная диверсификация, которая предполагается, если компания расширяет свое производство в новые области, но ее товары и услуги остаются близкими к базовым;
- несвязанная диверсификация, которая предполагает создание товаров и услуг, не имеющих отношения к основной деятельности компании;¹⁶

¹⁵ Oladimeji, M. S. & Udosen, I. (2019). The Effect of Diversification Strategy on Organizational Performance. *Journal of Competitiveness*, 11(4), p. 120. <https://doi.org/10.7441/joc.2019.04.08>;

¹⁶ Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент/ Ю.А. Маленков. – М: Проспект, 2009. – С. 65. – Текст: электронный. – URL: <https://studfile.net/preview/7658664/> // Studfiles: файловый архив студентов;

– горизонтальная диверсификация, которая предполагает создание товаров и услуг, не связанных с основным видом деятельности компании, но могут вызвать интерес существующей целевой аудитории.¹⁷

Классификация диверсификации в зависимости от рода связи:

– корпоративная (инвестиционная) диверсификация – это инвестиционная активность на корпоративном уровне, когда организация рассчитывает, в том числе, на высокую оборачиваемость и рентабельность своих инвестиций;

– географическая диверсификация – это инвестирование ресурсов в сферы, которые находятся в разных регионах, странах и географических территориях с различными экономическими условиями;

– международная диверсификация – это разновидность географической диверсификации, которая осуществляется, когда на национальном уровне диверсификация завершена и более невозможна, и требуется выход на международные рынки, что обуславливается разработкой и приспособлением стратегии диверсификации не только к отличному рынку, но и к отличной культуре и обществу;

– брендовая диверсификация, которая возникает, когда организации, имея свой собственный торговый знак, выкупают по франшизе уже существующий зарубежный и поддерживают его ресурсами франчайзера и своими собственными;

– смешанная диверсификация – это осуществление более чем одного вида диверсификации деятельности одновременно.¹⁸

В работе Леонова А.В. предложена классификация диверсификации:

1) по формам диверсификации:

- техническая;
- технологическая;
- маркетинговая;
- финансовая;
- кредитная;

2) по видам диверсификации:

¹⁷ Котляревская И.В. Рыночные возможности перехода промышленного предприятия к стратегии диверсификации: монография / И.В. Котляревская, М. А. Илышева, К. В. Смирнов. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2018. – С. 12. – Текст: электронный // URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/66221/1/978-5-7996-2505-4_2018.pdf

¹⁸ Махновская Е.Е. Разработка и реализация стратегии диверсификации в производственных системах / Е.Е. Махновская – Текст: электронный // М.: диссертация на соискание ученой степени к.э.н. – 2019. – С. 27-28. – URL: <http://ords.rea.ru/wp-content/uploads/2019/05/Makhnovskaya.pdf>;

- диверсификация производства – синхронное развитие невзаимосвязанных, разрозненных видов производств, существенное расширение номенклатуры всей совокупности изделий в рамках предприятия с переориентацией текущих рынков сбыта;
- диверсификация рисков – избирательное распределение инвестиций с учетом существования различных классов финансовых инструментов;
- диверсификация экономики – одновременное комплексное многоотраслевое развитие производства и сферы услуг, совершенно не связанных друг с другом;
- диверсификация деятельности – переход от односторонней, часто базирующейся на выпуске единственного продукта (на одном продукте) производственной структуры, к многопрофильному производству с широкой номенклатурой выпускаемой продукции;
- диверсификация товаров/услуг – увеличение количественного ассортимента за счет выпуска новых изделий, ориентированных на новые рынки сбыта;
- конгломератная диверсификация – процесс, при котором происходит пополнение существующего ассортимента изделиями, не имеющими какого-либо отношения к существующей номенклатуре, а также к используемым для этого технологиям.¹⁹

Диверсифицированные холдинги (конгломераты) – образуют участники, принадлежащие к различным отраслям производства и сферам деятельности, технологически между собой не связанным. Диверсификация осуществляется путем распределения производства между различными отраслями, расширения ассортимента выпускаемой продукции, производимых услуг в целях обеспечения финансово-хозяйственной устойчивости компании и снижения предпринимательских рисков.²⁰

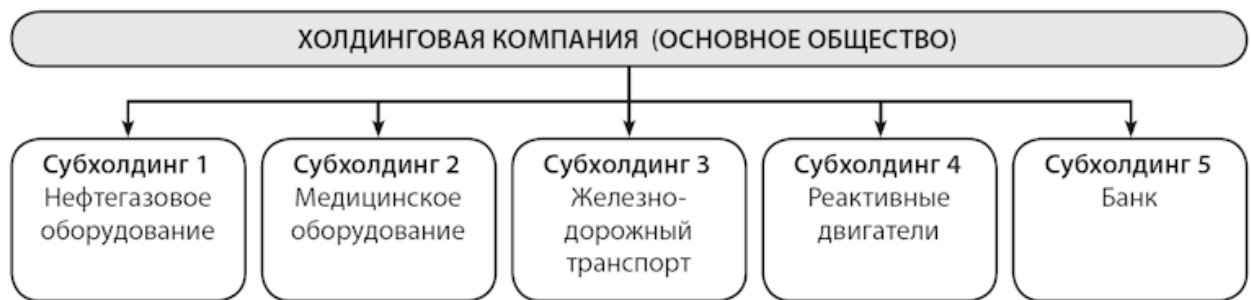


Рис. 1.2. Виды холдингов в зависимости от цели образования

Составлено по: Шиткина И.С. Корпоративное право в таблицах и схемах / И.С. Шиткина. – 3-е издание. – Юстицинформ, 2017.

¹⁹ Леонов, А. В. Управление созданием высокотехнологичной продукции в государственных программах и проектах: монография / А.В. Леонов, А.Ю. Пронин. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — С. 41. — Текст: электронный. — URL: <https://proxy.library.spbu.ru:7813/catalog/product/>. — Режим доступа: по подписке // Znanium: электронно-библиотечная система

²⁰ Шиткина И.С. Корпоративное право в таблицах и схемах / И.С. Шиткина. – 3-е издание. – Юстицинформ, 2017. — Текст: электронный. — URL: http://www.consultant.ru/edu/student/download_books/book/shitkina_is_korporativnoe_pravo_v_tablicakh_i_skhemah // КонсультантПлюс;

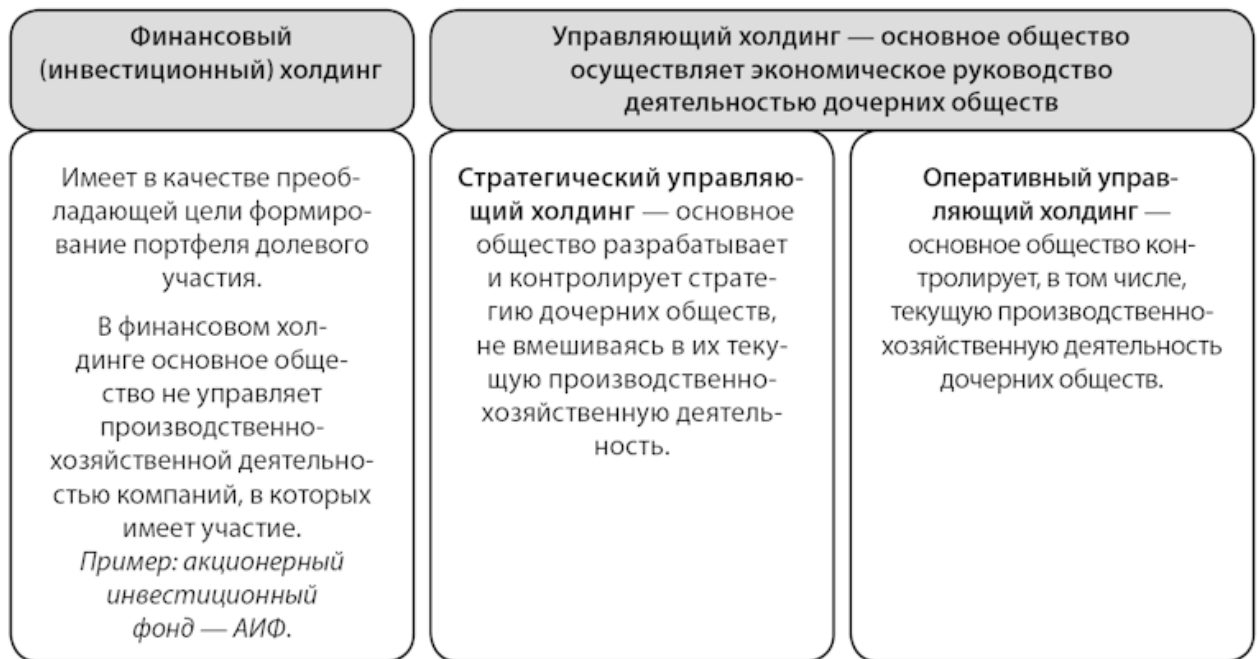


Рис. 1.3. Виды холдингов по системе участия

Составлено по: Шиткина И.С. Корпоративное право в таблицах и схемах / И.С. Шиткина. – 3-е издание. – Юстицинформ, 2017.

Об положительных и отрицательных сторонах стратегии диверсификации рассказывает в своем исследовании Котляревская И.В. Так, к основным достоинствам стратегии можно отнести:

- хорошую финансовую устойчивость компании в случае кризисных явлений;
- возможность эффективного распределения денежных средств между направлениями с целью инвестирования в новые виды бизнеса;
- появление ассортиментных преимуществ перед другими компаниями в связи с возможностью предложения новых услуг, товаров, расширенного ассортимента;
- возможность заимствований между различными направлениями.²¹

Среди недостатков можно выделить следующие:

- наличие проблем планирования и бюджетирования развития различных бизнес-направлений;
- плохую управляемость различных не связанных друг с другом направлений бизнеса;
- риски инвестирования в убыточные направления бизнеса и компании, что снизит общую прибыль и доходность компании;

²¹ Котляревская И.В. Рыночные возможности перехода промышленного предприятия к стратегии диверсификации: монография / И.В. Котляревская, М. А. Илышева, К. В. Смирнов. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2018. – С. 11-12. – Текст: электронный // URL: https://clar.urfu.ru/bitstream/10995/66221/1/978-5-7996-2505-4_2018.pdf;

– возникновение сложностей в централизации процессов и расчетов между различными бизнес-направлениями.²²

Более подробный перечень преимуществ диверсификации предлагается в работе Леонова А.В.:

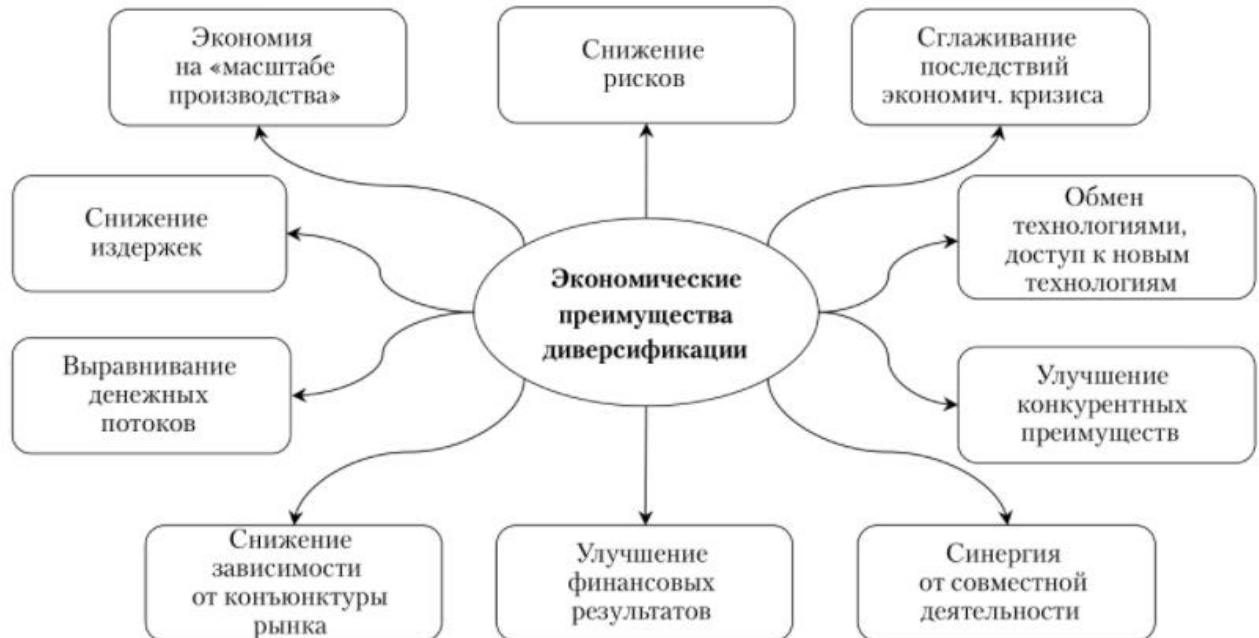


Рис. 1.4. Классификация экономических преимуществ диверсификации

Составлено по: Леонов, А. В. Управление созданием высокотехнологичной продукции в государственных программах и проектах: монография / М.: ИНФРА-М, 2020. — С. 46. — Текст: электронный.

Критерии диверсификации. При разработке стратегии диверсифицированного роста целесообразно использовать три критерия:

– критерий привлекательности отрасли (предприятия): отрасль, избранная для диверсификации, должна быть достаточно привлекательной, т.е. обеспечивать приемлемую прибыль на вложенный капитал;

– критерий затрат на вхождение в отрасль (предприятие): эти затраты не должны превышать потенциальной прибыли от работы в ней, чем привлекательнее отрасль, тем выше входные барьеры;

– критерий дополнительных преимуществ: диверсификация в новые направления должна повышать эффективность существующих и новых подразделений организации.²³

²² Котляревская И.В. Рыночные возможности перехода промышленного предприятия к стратегии диверсификации: монография / И.В. Котляревская, М. А. Илышева, К. В. Смирнов. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2018. — С. 11-12. — Текст: электронный // URL: https://clar.urfu.ru/bitstream/10995/66221/1/978-5-7996-2505-4_2018.pdf;

²³ Леонов, А. В. Управление созданием высокотехнологичной продукции в государственных программах и проектах: монография / А.В. Леонов, А.Ю. Пронин. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — С.48-49. — ISBN 978-5-16-016209-6. — Текст: электронный // Znanium: электронно-библиотечная система

Вероятность получения дополнительного дохода возрастает, если диверсификация происходит в отрасли с конкурентно значимым совпадением цепочек ценности; это позволяет снизить издержки, обмениваться технологиями и опытом, создавать ценные компетенции и возможности эффективно использовать имеющиеся ресурсы (например, репутацию бренда).²⁴

Соответствие всем критериям может привести к оптимальному результату.

В зависимости от поставленных целей могут быть использованы различные варианты реализации стратегии диверсификации.

В зависимости от потребителя, Леонов А.В., ссылаясь на И. Ансоффа, приводит различные альтернативные технологии диверсификации, которые могут применяться при выборе нужной классификации для формирования стратегии диверсификации:

Таблица 1.2.

Выбор технологии диверсификации в зависимости от потребителя*

Рынок	Технология диверсификации
Разный потребитель	Горизонтальная диверсификация
Собственный потребитель	Вертикальная диверсификация
Аналогичный потребитель	Центрированная диверсификация
Новый потребитель	Конгломератная диверсификация

*Составлено по: Леонов, А. В. Управление созданием высокотехнологичной продукции в государственных программах и проектах: монография / М.: ИНФРА-М, 2020. — С. 47. — Текст: электронный.

Другое предположение о выборе конкретной стратегии диверсификации приводится в учебнике по теории отраслевых рынков Пахомовой Н.В. и Рихтера К.К. Цитируя Х. де Йонга, говорится о том, что выбор компанией конкретной стратегии диверсификации зависит от фазы жизненного цикла отрасли.

Таблица 1.3.

Выбор стратегии диверсификации в зависимости от фазы жизненного цикла отрасли*

Фаза	Стратегия диверсификации
Слабая конкуренция	Внутренняя экспансия
Зрелость фирмы	Конгломератные слияния

*Составлено по: Пахомова, Н. В. Экономика отраслевых рынков: учебник / Н. В. Пахомова, К. К. Рихтер. — Санкт-Петербург: СПбГУ, 2019. — С. 465. — Текст: электронный.

На стадии зрелости фирмы не редкой является ситуация, когда намерения фирмы по развитию новых продуктовых линий могут быть блокированы ограничениями спроса и сильной конкуренцией.²⁵

²⁴ Леонов, А. В. Управление созданием высокотехнологичной продукции в государственных программах и проектах: монография / А.В. Леонов, А.Ю. Пронин. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — С.48-49. — ISBN 978-5-16-016209-6. — Текст: электронный // Znanium: электронно-библиотечная система

²⁵ Пахомова, Н. В. Экономика отраслевых рынков: учебник / Н. В. Пахомова, К. К. Рихтер. — Санкт-Петербург: СПбГУ, 2019. — С. 465. — ISBN 978-5-288-05956-8. — Текст: электронный. — URL: <https://e.lanbook.com/book/133858> // Лань: электронно-библиотечная система;

Более подробно о выборе направлении диверсификации в своей работе рассказывает И. Ансофф в фундаментальном труде 1957 г. Один из способов диверсификации может быть эффективен или неэффективен в зависимости от поставленной цели:

- если причиной выбора стратегии диверсификации служит снижение объема спроса на продукцию компании, то нецелесообразным является выбор вертикальной диверсификации, так как, в лучшем случае, это окажется краткосрочным способом предотвращения спада бизнеса;

- если отрасль, в которой функционирует компания, демонстрирует признаки роста, то уместно использование как вертикальной, так и горизонтальной диверсификации с целью укрепления позиций компании;

- если отрасли прогнозируют стабильность, то вполне вероятно, что как вертикальная, так и горизонтальная диверсификация не позволят достичь роста и имеет место применение других стратегий;

- если руководство компании обеспокоено слабым развитием научно-технического потенциала компании в условиях неожиданного возникновения новых трендов, то правильным решением будет горизонтальная диверсификация в исследование новых технологий.²⁶

Таким образом, существует довольно разнообразная классификация стратегии диверсификации, выявлены дополнения этой классификации и более подробный анализ тех или иных видов стратегии различными авторами. Определены наиболее актуальные виды стратегии диверсификации, о которых будет идти речь в дальнейшей работе при описании модели разработки стратегии диверсификации.

1.3 Бизнес-экосистемы как следствие стратегии диверсификации

Появлению понятия бизнес-экосистем поспособствовал Джеймс Мур, который провел аналогию между природными экосистемами и бизнесом. В природе происходит процесс эволюции, характеризующийся бесконечным взаимозависимым циклом, где развитие одного вида является причиной для изменений в других видах. Аналогичный процесс может наблюдаться и в бизнесе, если рассматривать компании не как представителей одной отрасли, а как часть бизнес-системы, функционирующей в множестве отраслей. Инновационный бизнес не может развиваться в вакууме. Компании должны привлекать различных видов ресурсы, капитал, партнеров, поставщиков и потребителей для создания сетей компаний.²⁷

²⁶ Ansoff, H. I. Strategies for diversification / Harvard Business Review, September-October 1957, v. 35, iss. 5, p. 119. – URL: <http://proxy.library.spbu.ru:2124/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=6769323&lang=ru> // EBSCO;

²⁷ Moore, James. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition, Harvard business review, 71, p. 75. – URL: https://www.researchgate.net/publication/13172133_Predators_and_Prey_A_New_Ecology_of_Competition

Исследователи отмечают, что, развивая цифровые технологии и бизнес на базе платформ, компании неизбежно придут к осознанию необходимости формирования экосистем. Связано это с тем, что сегодня уже недостаточно владеть разнообразными данными, надо знать, как извлекать из них ценность и использовать ее в интересах бизнеса и общества. Делать это в одиночку становится все сложнее, поэтому экономика завтрашнего дня нацелена на сотрудничество между различными участниками, на изменение цепочек создания ценности и формирование новых экосистем. Способствует формированию и развитию экосистем бизнеса цифровой мир, где отсутствует привязка к физическому месту, что дает неограниченные возможности по взаимодействию поставщиков и потребителей.²⁸

Важность экосистем признается и правительством Российской Федерации. Так, в рамках программы «Цифровая экономика Российской Федерации» одной из целей программы является «создание экосистемы цифровой экономики Российской Федерации, в которой данные в цифровой форме являются ключевым фактором производства во всех сферах социально-экономической деятельности и в которой обеспечено эффективное взаимодействие, включая трансграничное, бизнеса, научно-образовательного сообщества, государства и граждан».²⁹

Достижение запланированных характеристик цифровой экономики Российской Федерации обеспечивается за счет достижения следующих показателей в отношении экосистемы цифровой экономики к 2024 году:

- успешное функционирование не менее 10 компаний-лидеров (операторов экосистем), конкурентоспособных на глобальных рынках;
- успешное функционирование не менее 10 отраслевых (индустриальных) цифровых платформ для основных предметных областей экономики (в том числе для цифрового здравоохранения, цифрового образования и "умного города");
- успешное функционирование не менее 500 малых и средних предприятий в сфере создания цифровых технологий и платформ и оказания цифровых услуг;
- и других.³⁰

Существуют различные определения бизнес-экосистемы.

²⁸ Маркова, В. Д. Цифровая экономика: учебник / В.Д. Маркова. — М.: ИНФРА-М, 2021. — С. 80. — (Высшее образование: Бакалавриат). — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=367921> // Znanium: электронно-библиотечная система;

²⁹ Программа "Цифровая экономика Российской Федерации". – Правительство Российской Федерации. – С. 2. – 2017. – URL: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf>;

³⁰ Там же, С. 17;

Джеймс Мур, один из ключевых исследователей бизнес-экосистем, предложил представлять бизнес-экосистему как сеть взаимосвязанных рыночных ниш, которые занимают организации.³¹

В рамках статьи о преимуществах экосистем дается определение, где бизнес-экосистема – это набор собственных или партнерских сервисов, объединенных вокруг одной компании.³²

Марковой В.Д., путем анализа и обобщения определений других авторов, выдвинуто собственное определение, где бизнес-экосистема – это разновидность сетевой структуры, сообщества компаний, но имеющая свою специфику. Специфика бизнес-экосистемы как сетевой структуры заключается в следующем.

1. Наличие специфического ядра (основы) экосистемы, в качестве которого чаще всего выступает платформа, или платформенная технология, содержащая различные компоненты. Эту платформу участники экосистемы используют в своей деятельности.

2. Наличие разных типов агентов – чаще всего выделяют спонсора или основного владельца, организатора экосистемы, независимых разработчиков, провайдеров, или партнеров по сбыту и продвижению, а также покупателей и конечных пользователей.

3. Наличие правил функционирования экосистемы. Это правила доступа в экосистему, определяющие степень ее открытости (кто и на каких условиях может входить в экосистему); правила функционирования, которые определяют, что участники экосистемы могут делать и как это регулируется (контролируется) для обеспечения развития экосистемы и извлечения сетевого эффекта.³³

Таким образом, прослеживается связь между результатом стратегии диверсификации – «выход компании на новые рынки», и бизнес-экосистемами – «сеть взаимосвязанных рыночных ниш, которые представляют организации, в сети которых есть головная организация».

Экосистема, как правило, состоит из совокупности нескольких платформ, на которых клиенту предоставляются различные продукты и услуги. Также экосистема может включать офлайн-сервисы, предлагаемые клиенту, например, через офисную сеть. Крупнейшие экосистемы развивают широкую линейку сервисов для удовлетворения большинства основных потребностей человека, таких как покупка или аренда жилья, услуги здравоохранения и образования, пассажирские перевозки, путешествия, мобильная связь,

³¹ Moore, J. F. (2006) 'Business Ecosystems and the View from the Firm', The Antitrust Bulletin, 51(1), P. 3. – URL: https://www.researchgate.net/publication/265217727_Business_ecosystems_and_the_view_of_the_firm;

³² Какие преимущества бизнесу дают экосистемы // Marketmedia. – 11.12.2020. – URL: <https://marketmedia.ru/media-content/kakie-preimushchestva-biznesu-dayut-ekosistemy/>

³³ Маркова, В. Д. Цифровая экономика: учебник / В.Д. Маркова. — М.: ИНФРА-М, 2021. — С. 83-84. — (Высшее образование: Бакалавриат). — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=367921> // Znanium: электронно-библиотечная система

социальные сети, финансовые продукты и многие другие товары и услуги. Экосистемы могут быть также выстроены вокруг одной или нескольких базовых потребностей – например, экосистема недвижимости может включать помимо сервиса по подбору и приобретению квартиры также связанные продукты, начиная от ипотеки и заканчивая услугами по ремонту, дизайну и клинингу.³⁴

На текущем этапе развития, российским экосистемам как раз характерен переход к платформенной модели (см. рис. 1.5).

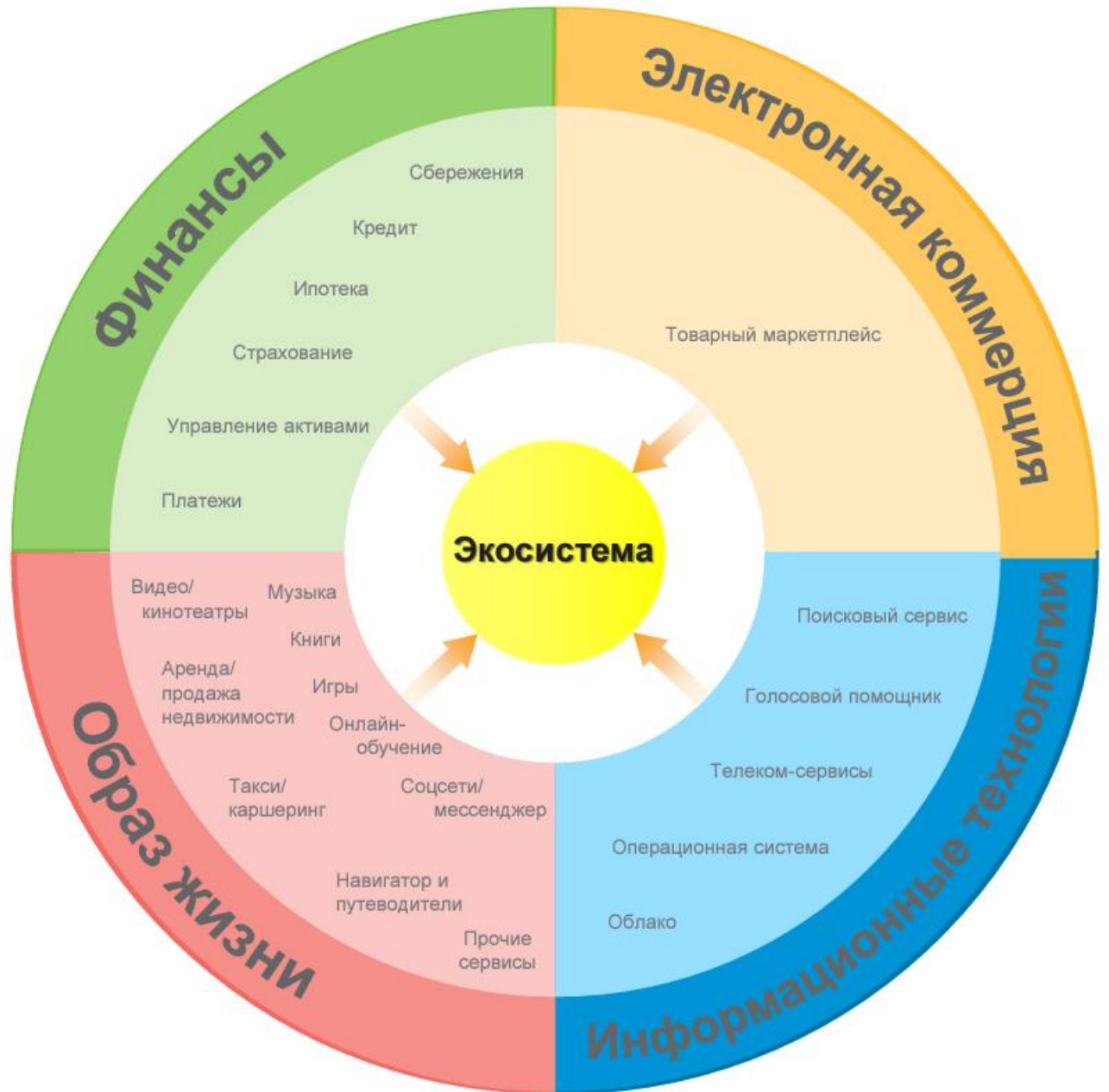


Рис. 1.5. Платформенная модель бизнес-экосистемы

Составлено по: Экосистемы: подходы к регулированию // Банк России. – М., 2021. – 6 с. – Текст: электронный. – URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf.

³⁴ Экосистемы: подходы к регулированию // Банк России. – М., 2021. – 7 с. – Текст: электронный. – URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf;

Особенностью использования стратегии диверсификации при развитии экосистемы является выбор модели, которая используется при допуске участников.

Модель закрытой платформы предполагает допуск в экосистему для компаний партнеров. В такой модели практически отсутствует конкуренция за право реализации товаров или услуг, главное – наличие их поставщика в рамках экосистемы. При этом, платформа сама может выступать как поставщик.³⁵

Модель открытой платформы предполагает конкуренцию за допуск в экосистему между поставщиками товаров и услуг, причем критерии допуска являются публичными и не адаптированы под конкретного поставщика.³⁶

Анализ ведущих мировых и российских экосистем показывает, что все они придерживаются модели гибридной платформы, сочетая открытые и закрытые сегменты (см. рис. 1.6).³⁷



Рис. 1.6. Гибридная модель экосистемы

Составлено по: Экосистемы: подходы к регулированию // Банк России. – М., 2021. – 16 с. – Текст: электронный. – URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf.

Таким образом, модель бизнес-экосистемы предполагает создание товаров и услуг:

- отличных от базовых;
- вокруг бизнеса, который выбран ядром экосистемы;
- с различными видами агентов экосистемы: партнерами по сбыту, независимыми разработчиками и др.;
- с наличием правил функционирования бизнес-экосистемы: условий входа в состав, общей стратегией устойчивого развития и т.д.

³⁵ Экосистемы: подходы к регулированию // Банк России. – М., 2021. – 16 с. – Текст: электронный. – URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf;

³⁶ Там же

³⁷ Там же

Российскому рынку характерна платформенная гибридная модель бизнес-экосистем, что означает закрытый или открытый доступ в состав бизнес-экосистемы, в зависимости от платформы и специфики бизнес-экосистемы, и наличие четырех основных платформ: финансовая, информационных технологий, электронной коммерции и образ жизни.

1.4 Формирование стратегии диверсификации

Подготовка и реализация стратегии диверсификации, как и любой другой стратегии организации, является частью сложного процесса стратегического менеджмента, где каждый элемент необходим для достижения поставленных целей. Модель процесса стратегического менеджмента включает 3 фазы, каждая из которых состоит из ряда этапов:

- подготовку и стратегический интеграционный анализ внешней и внутренней сред;
- разработку стратегии и стратегических планов;
- внедрение, оценку результатов и принятие стратегического решения об изменении, завершении или продолжении стратегии.³⁸

Сама модель предполагает наличие 14 этапов (см. рис. 1.5).

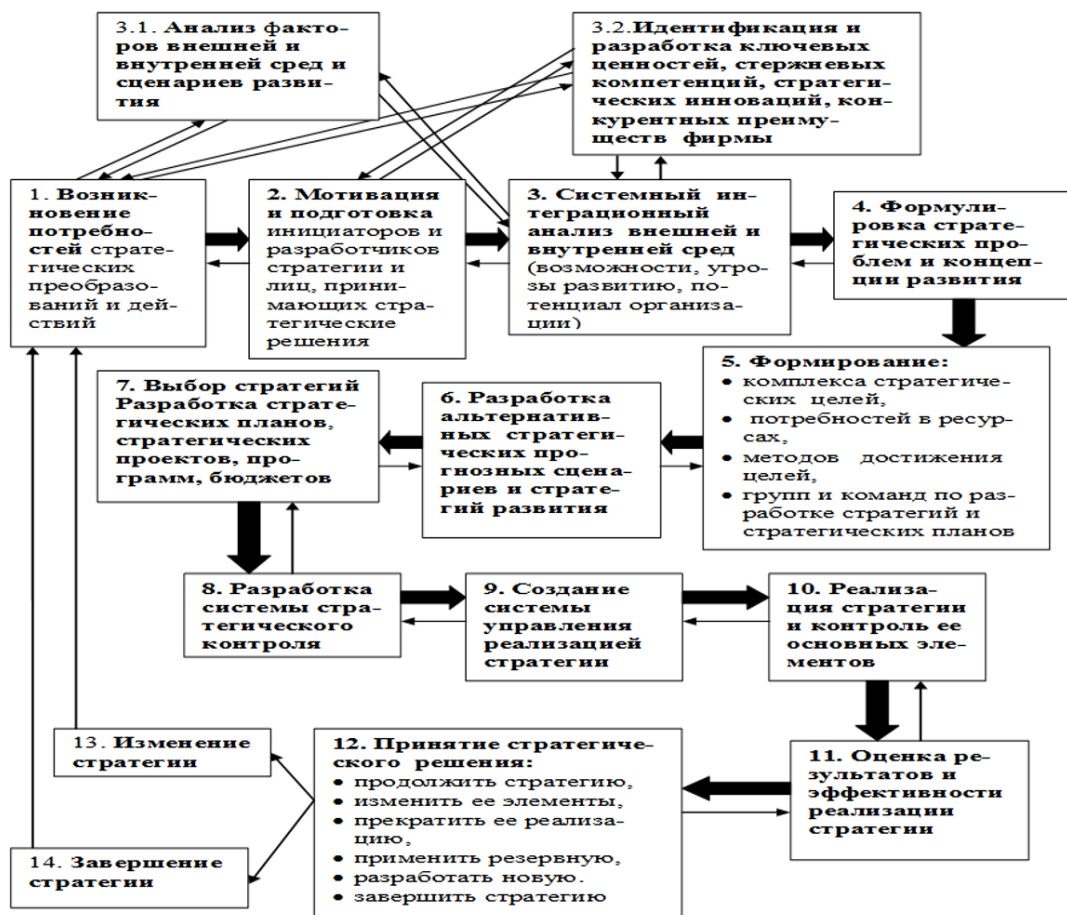


Рис. 1.5. Системная модель процесса эффективного стратегического менеджмента

Составлено по: Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент/ Ю.А. Маленков. – М: Проспект, 2009. – С. 31-32. – Текст: электронный. – URL: <https://studfile.net/preview/7658664/> // Studfiles: файловый архив студентов.

³⁸ Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент/ Ю.А. Маленков. – М: Проспект, 2009. – С. 31-32. – Текст: электронный. – URL: <https://studfile.net/preview/7658664/> // Studfiles: файловый архив студентов

Успешная реализация стратегии диверсификации невозможна, если упустить хотя бы одну из вышеуказанных фаз.

В зависимости от результатов анализа внутренней и внешней сред, можно использовать различные варианты стратегии диверсификации. Основными целями стратегии диверсификации являются рост, стабилизация, сокращение и выживание.³⁹ Стратегия диверсификации также является многоцелевой стратегией. Однако, ключевым отличием в выборе того или иного варианта стратегии диверсификации являются причины, по которым компания решила реализовывать новую стратегию.

Для формирования стратегии диверсификации следует предпринять два шага:

1) применять качественные критерии для сужения области возможностей диверсификации:

– критерий рыночной политики компании, который позволяет исключить варианты направлений диверсификации, которые никак не соответствуют текущим отличительным особенностям компании;

– сопоставление возможностей диверсификации с индивидуальными целями и возможностями компании;

2) применять численные критерии для выбора предпочтительной стратегии или стратегий:

– составление прогноза эффективности от использования стратегии диверсификации и сравнение результата от использования стратегии относительно альтернативных вариантов развития компании.⁴⁰

Далее представлены варианты стратегии диверсификации, выбор определенного вида стратегии и способы её реализации с точки зрения качественных критериев: в зависимости от причин и целей, побуждающих компанию разрабатывать новую стратегию; потребителей, на которых планируется дальнейшая ориентация ценностного предложения; фазы зрелости компании.

Стратегия диверсификации может использоваться по следующим причинам:

– снижение объема спроса на продукцию компании;

– рост отрасли, в которой функционирует компания;

– стабильность отрасли, в которой функционирует компания.

Рассмотрим выбор стратегии диверсификации возникновения вышеупомянутых причин (см. таблицы 1.4-1.6).

³⁹ Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент/ Ю.А. Маленков. – М: Проспект, 2009. – С. 19. – Текст: электронный. – URL: <https://studfile.net/preview/7658664/> // Studfiles: файловый архив студентов

⁴⁰ Ansoff, H. I. Strategies for diversification / Harvard Business Review, September-October 1957, v. 35, iss. 5, pp. 121-122. – URL: <http://proxy.library.spbu.ru:2124/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=6769323&lang=ru> // EBSCO;

Таблица 1.4.

Выбор стратегии диверсификации в результате снижения спроса на продукцию компании*

Причина	Снижение объема спроса на продукцию компании		
Цель	Сокращение/отказ от видов бизнеса, которые наносят компании убытки. Выход на новые, более прибыльные рынки.		
Потребитель	Старые клиенты	Старые и новые клиенты	Новые клиенты
Стратегия	Центрированная диверсификация	Горизонтальная диверсификация	Конгломератная диверсификация
Фаза	Молодая компания	Зрелая компания	
Способ реализации стратегии	Внутренняя экспансия	Конгломератные слияния	

*Составлено по: Леонов, А. В. Управление созданием высокотехнологичной продукции в государственных программах и проектах: монография / А.В. Леонов, А.Ю. Пронин. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — С.47-49. — ISBN 978-5-16-016209-6. — Текст: электронный // Znanium: электронно-библиотечная система; Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент/ Ю.А. Маленков. — М: Проспект, 2009. — С. 68. — Текст: электронный. — URL: <https://studfile.net/preview/7658664/> // Studfiles: файловый архив студентов; Пахомова, Н. В. Экономика отраслевых рынков: учебник / Н. В. Пахомова, К. К. Рихтер. — Санкт-Петербург: СПбГУ, 2019. — С. 465. — Текст: электронный; Ansoff, H. I. Strategies for diversification / Harvard Business Review, September-October 1957, v. 35, iss. 5, p. 119. — URL: <http://proxy.library.spbu.ru:2124/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=6769323&lang=ru> // EBSCO.

Таблица 1.5.

Выбор стратегии диверсификации в результате роста отрасли, в которой функционирует компания*

Причина	Рост отрасли, в которой функционирует компания	
Цель	Расширение рыночной деятельности, увеличения активов компании, рост объемов инвестирования	
Потребитель	Старые клиенты	Старые и новые клиенты
Стратегия	Вертикальная диверсификация	Горизонтальная диверсификация
Фаза	Молодая компания	Зрелая компания
Способ реализации стратегии	Внутренняя экспансия	Конгломератные слияния

*Составлено по: Леонов, А. В. Управление созданием высокотехнологичной продукции в государственных программах и проектах: монография / А.В. Леонов, А.Ю. Пронин. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — С.47-49. — ISBN 978-5-16-016209-6. — Текст: электронный // Znanium: электронно-библиотечная система; Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент/ Ю.А. Маленков. — М: Проспект, 2009. — С. 68. — Текст: электронный. — URL: <https://studfile.net/preview/7658664/> // Studfiles: файловый архив студентов; Пахомова, Н. В. Экономика отраслевых рынков: учебник / Н. В. Пахомова, К. К. Рихтер. — Санкт-Петербург: СПбГУ, 2019. — С. 465. — Текст: электронный; Ansoff, H. I. Strategies for diversification / Harvard Business Review, September-October 1957, v. 35, iss. 5, p. 119. — URL: <http://proxy.library.spbu.ru:2124/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=6769323&lang=ru> // EBSCO.

Таблица 1.6.

Выбор стратегии диверсификации в результате стабильности отрасли, в которой функционирует компания*

Причина	Стабильность отрасли, в которой функционирует компания
Цель	Расширение рыночной деятельности, увеличения активов компании, рост объемов инвестирования; сохранение рыночной ниши и доли рынка.
Стратегия	Рекомендуется отказаться от стратегии диверсификации и выбрать другую стратегию

*Составлено по: Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент/ Ю.А. Маленков. — М: Проспект, 2009. — С. 68. — Текст: электронный. — URL: <https://studfile.net/preview/7658664/> // Studfiles: файловый архив студентов; Ansoff, H. I. Strategies for diversification / Harvard Business Review, September-October 1957, v. 35, iss. 5, p. 119. — URL: <http://proxy.library.spbu.ru:2124/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=6769323&lang=ru> // EBSCO.

Экономическим критерием, отражающим экономическую целесообразность стратегии или стратегического проекта на основе учета всех основных составляющих экономического эффекта и стратегической синергии, является полный экономический результат (ПЭР).

Расчет полного экономического результата стратегии (ПЭР) по каждому периоду развития проекта проводится следующим образом:

$$PR_j = \sum_{t=1}^{T_j} \sum_{k=1}^{K_j} \sum_{i=1}^{I_j} [(D_{tki}) - Z_{tki}) - Nl_{tki}] \times (1 - \rho_{tki}) + \sum_{t=1}^{T_j} \sum_{k=1}^{K_j} DP_{tk} + S_{Tj} - \sum_{t=1}^{T_j} I_t$$

Источник: Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент/ Ю.А. Маленков. – М: Проспект, 2009. – С. 161. – Текст: электронный. – URL: <https://studfile.net/preview/7658664/> // Studfiles: файловый архив студентов

где PR_j — полный экономический результат j -го периода ($j=1,2,3$);

D_{tki} — доходы от i -го вида деятельности (продукта) в году t ;

Z_{tki} — расходы по i -му виду деятельности продукту в году t ,

Nl_{tki} — налоговые выплаты по i -му виду деятельности (продукту) стратегии в году t ;

DP_{tk} — доходы от инвестиции прибыли компании в прошлые годы, полученные ею в году t ;

p_{tki} — доля прибыли компании, направляемая на k -й вид инвестиционной деятельности в году t ;

K_j — общее число видов инвестиционной деятельности, осуществляемых ею до года t ;

S_{Tj} — рыночная оценка компании в году T_j ;

I_t — инвестиции по проекту в году t .⁴¹

Показатели полного экономического результата рассчитывается следующим образом:

Таблица 1.7.

Показатели эффективности в концепции полного экономического результата*

Показатели эффективности	Экономическая сущность показателя эффективности инвестирования
$R_{п} = ПЭР / \sum I_k$	Полная отдача инвестиций, главный критерий эффективности инвестирования, интегральная эффективность инвестиций с учетом синергии проекта
$R_{пр} = \sum ЧП_i (1 - \rho_i) / \sum I_k$	Прибыльность (доходность) инвестиций
$R_{реинв.} = \sum ЧП_{j_{реинв.}} / \sum ЧП_i \times \rho_i$	Синергический эффект от реинвестирования других направлений и проектов инвестирования
$R_s = S_T \text{ бизн.} / \sum I_t$	Капитализационная эффективность инвестиций (эффективность влияния инвестиций на стоимость бизнеса)
Ток	Срок окупаемости, который рассчитывается на основе полного экономического результата

*Составлено по: Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент/ Ю.А. Маленков. – М: Проспект, 2009. – С. 161-165. – Текст: электронный. – URL: <https://studfile.net/preview/7658664/> // Studfiles: файловый архив студентов

⁴¹ Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент/ Ю.А. Маленков. – М: Проспект, 2009. – С. 161-162. – Текст: электронный. – URL: <https://studfile.net/preview/7658664/> // Studfiles: файловый архив студентов

Такой подход позволит не только дать прогнозную оценку результатов использования стратегии, но и позволит сравнить полученные показатели с другими возможными вариантами развития фирмы при использовании тех или иных стратегий.

В качестве дополнений к многоцелевой стратегии могут быть поставлены такие цели, как адаптация под технологический скачок и/или новые тренды в отрасли; курс на устойчивое развитие; создание бизнес-экосистемы.

Актуальность создания бизнес-экосистем объясняется тем, что на производительность и инновационность сильное влияние оказывают кластеры, или сосредоточение в одном месте фирм, их смежников, поставщиков, провайдеров услуг, в том числе логистических. Связь между благополучием компании и процветанием сообщества крепнет, если она создает кластеры в местах своей основной дислокации. Рост бизнеса приводит к дополнительным эффектам: создаются рабочие места во вспомогательных отраслях, появляются новые предприятия, возрастает спрос на услуги. Системные улучшения внутри и вокруг кластера затрагивают всех и вся, в том числе местную экономику.⁴²

Дополнения к многоцелевой стратегии могут использоваться в качестве сопутствующей программы к решению одной из взаимоисключающих проблем. Более того, отказ от многоцелевой модели организации в современных реалиях приводит к потере конкурентных преимуществ в долгосрочном периоде. Стратегия диверсификации, которая добавляет при выходе на новые рынки нечто новое — в ответ на потребности, вызванные той или иной из господствующих тенденций, позволяет выйти на новые рыночные пространства.⁴³

Важным условием при создании стратегии диверсификации в современных реалиях являются альтернативные сценарии развития. При составлении прогнозной оценки рекомендуется рассматривать 3 варианта развития событий: негативный, нейтральный и оптимистичный.

Для успешного развития как уже разработанной, так и возможных в будущем стратегий диверсификации (как и любой другой стратегии), компании не следует забывать о таких направлениях работ, как разработка ключевых показателей эффективности и организационной структуры компании.

Поставив цель, важно установить ключевые показатели эффективности (KPI), чтобы отслеживать по ним выполнение отдельных финансовых и социальных задач. Для успешной реализации стратегии, ещё на стадии формирования этой стратегии необходимо разработать функциональные метрики и пересматривать их по мере необходимости.

⁴² Портер М. Капитализм для всех / М. Портер, М. Креймер // Harvard Business Review. – 2011. – URL: <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obschestvo/etika-i-reputatsiya/a10881/>

⁴³ Офек Э. Тенденции, которые встряхнут ваш бизнес / Э. Офек, Л. Ватъе // Harvard Business Review. – 2010. – URL: <https://hbr-russia.ru/management/strategiya/a10809>

Для успешной работы диверсифицированной компании в долгосрочном периоде необходимо хорошо выстроенная организационная структура. Если компания внедряет принципы корпоративной-социальной ответственности и не забывает о цифровизации бизнеса (что может быть уместно не только в рамках создания бизнес-экосистем), то оптимальным вариантом будет интегрированная организационная структура.

Такие направления работ, как создание пространства для переговоров; подбор, обучение и социализация сотрудников; вовлечение руководства, акционеров и совета директоров не только в социальные цели компании - позволят создать устойчивые конкурентные преимущества в долгосрочном периоде, быть гибкими к возникающим трендам.⁴⁴

Современным этапом для стратегии диверсификации является внедрение дополнительных целей, соответствующих актуальным трендам: цифровизация бизнеса и курс на устойчивое развитие. Для успешного создания такой модели бизнеса были описаны бизнес-экосистемы, которые как раз предполагают использование цифровых технологий и целей устойчивого развития, в том числе создание системы отношений между участниками цепочки создания стоимости и выход на смежные рынки путем создания системы общих ценностей.

Выводы

Стратегия диверсификации заключается в производстве фирмой товаров и услуг, отличных от базовых. В зависимости от целей организации, могут быть использованы различные варианты реализации данной стратегии.

Существует довольно разнообразная классификация стратегии диверсификации, основными видами которых являются связанная, несвязанная, концентрированная и горизонтальная. Рассмотрены различные виды самого процесса диверсификации. Выявлены дополнения классификации и более подробный анализ тех или иных видов стратегии различными авторами. Агрегированы подходы различных авторов, которые рекомендуют применять тот или иной вид диверсификации в зависимости от рынка или технологий.

Таким образом, систематизированы критерии, по которым следует выбрать тот или иной вид стратегии диверсификации. Предложены дополнительные цели, которые могут быть поставлены при разработке многоцелевой стратегии, описаны их преимущества.

Определено, что для успешной реализации стратегии диверсификации в долгосрочном периоде, организации должны работать над собственной организационной структурой, быть гибкими по отношению к трендам, отслеживать и, при необходимости, внедрять инновации.

Рассмотрена модель бизнес-экосистем, история её возникновения и ключевые отличия от стратегии диверсификации.

⁴⁴ Баттилана Д. Двойные намерения / Баттилана Д., Анн-Клэр Паш, М. Сенгул, М. Кимси // Harvard Business Review (Россия): журнал для лидеров бизнеса. – 2019

Было определено, что бизнес-экосистема – разновидность стратегии диверсификации, содержащая определенные дополнения и отличия:

- выстраивание диверсифицированных сервисов вокруг одного ключевого бизнеса, так называемого ядра бизнес-экосистемы;

- наличие разных агентов в составе бизнес-экосистемы – основных компаний, независимых разработчиков, партнеров по сбыту и др.;

- существование определенных правил функционирования бизнес-экосистемы, например, правил входа в состав бизнес-экосистемы;

- возможность получение сетевого эффекта в результате формирования модели бизнес-экосистемы, что дает возможность полно внедрять элементы стратегий цифровизации и устойчивого развития в стратегию развития бизнес-экосистемы.

Цифровизация позволяет выстраивает эффективное взаимодействие между участниками экосистемы, оптимизировать цепочки создания стоимости. Курс на устойчивое развитие создает конкурентные преимущества, позволяет соответствовать не только финансовым интересам компании, но и запросам общества.

Глава 2. АНАЛИЗ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА РЫНКЕ РОССИЙСКИХ ЭКОСИСТЕМ

2.1 Обзор рынка российских экосистем и особенностей диверсификации на нем

Появление сети интернет значительно ускорило развитие человечества. Инновации затронули не только жизнь каждого человека, но и его роль в бизнес-процессах различных компаний. Перемены, связанные с цифровой трансформацией бизнеса, существенно изменили рынки, а пандемия 2020 года стала причиной изменения потребительских предпочтений в пользу дистанционного взаимодействия друг с другом. Цифровизация вызвала активное развитие новых моделей бизнеса, одной из которых является экосистема.

По многим параметрам цифровизации Россия входит в число лидирующих стран – инновации и онлайн-сервисы востребованы населением, есть технологические и инфраструктурные условия для их ускоренного развития. Сегодня в России несколько национальных компаний – лидеров в конкурентной среде строят платформенные и экосистемные бизнес-модели, на рынке работает значительное количество менее крупных платформ. Еще одной российской особенностью стала значительная роль финансового сектора в формировании экосистем – крупные банки активно двигаются в эту сторону. Одновременно технологические компании встраивают финансовые услуги в свою экосистемную продуктовую линейку.⁴⁵

Рассмотрим экосистемы на российском рынке (см. рис. 2.1). В настоящее время, российские экосистемы включают 4 вида платформ, в состав которых входят сервисы следующей направленности:

- финансы;
- информационные технологии;
- электронная коммерция;
- образ жизни.

При этом, направления финансы и информационные технологии включают в себя, преимущественно, закрытые модели. Направления, связанные с электронной коммерцией и образом жизни включают как закрытые, так и открытые модели.

⁴⁵ Экосистемы: подходы к регулированию // Банк России. – М., 2021. – 3 с. – Текст: электронный. – URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf;

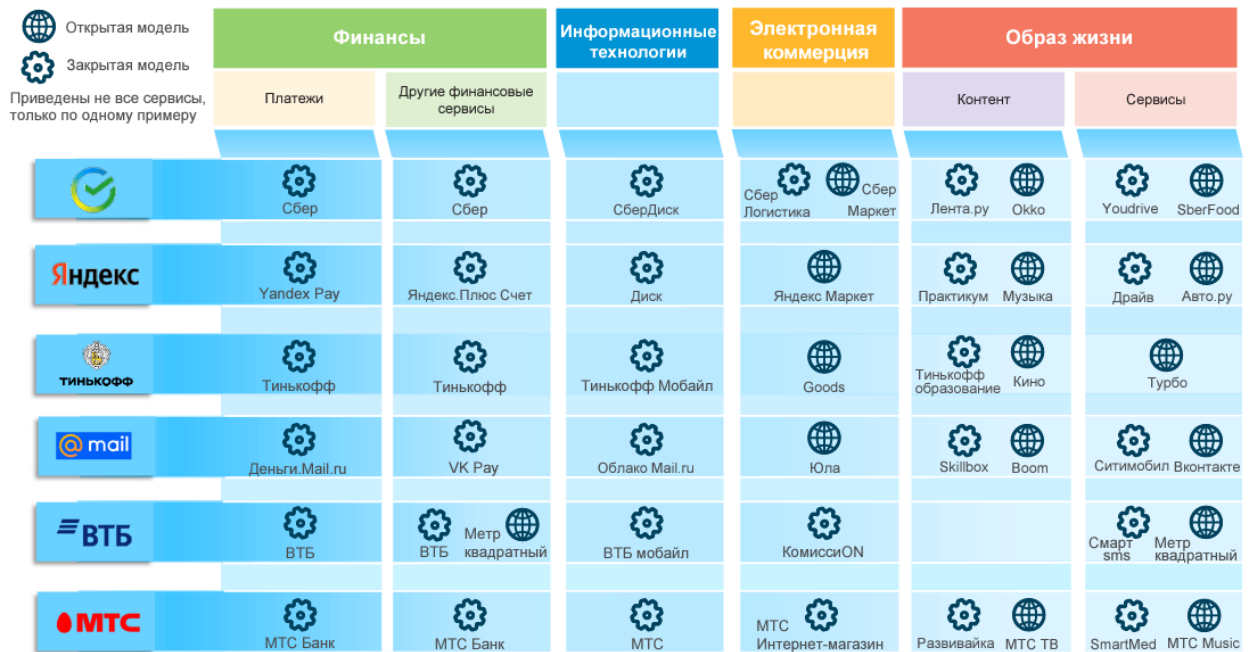


Рис. 2.1. Российские экосистемы по гибридной модели

Составлено по: Экосистемы: подходы к регулированию // Банк России. – М., 2021. – 17 с. – Текст: электронный. – URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf.

Рассмотрим представителей финансовой платформы экосистем на российском рынке. К этой платформе относятся сервисы, которым характерно оказание услуг, связанных с оборотом денежных средств. При этом, финансовые сервисы в рамках платформы экосистемы взаимодействуют между собой.

Таблица 2.1.

Сервисы финансовой платформы состава экосистем*

Сбер	Яндекс	Тинькофф	VK	ВТБ	МТС
Инвестиции	Инвестиции	Тинькофф Банк	VK Pay	Банк ВТБ	МТС Банк
Вклады	Yandex Pay	Тинькофф Бизнес		ВТБ Форекс	МТС Кэшбек
Кредиты		Тинькофф Инвестиции		ВТБ Пенсионный фонд	
ЮMoney		Тинькофф Junior		ВТБ Факторинг	
Выдающиеся кредиты					
СберБанк онлайн					
СберСпасибо					
SberPay					
Объединенное Кредитное Бюро					
Сетелем					

*Составлено по: Все возможности Сбера // «Сбер» – URL: <https://www.sber.ru/ecosystem>; Все сервисы Яндекса // Яндекс. – URL: <https://yandex.ru/all>; Экосистема Тинькофф // Тинькофф. – URL: <https://www.tinkoff.ru/about/>; Проекты компании VK // VK. – URL: <https://vk.com/company/ru/projects/#chapter-15>; Группа ВТБ // ВТБ. – URL: <https://www.vtb.ru/o-banke/gruppa-vtb/skhema-gruppy/>; Сервисы от МТС // МТС. – URL: <https://moskva.mts.ru/personal>.

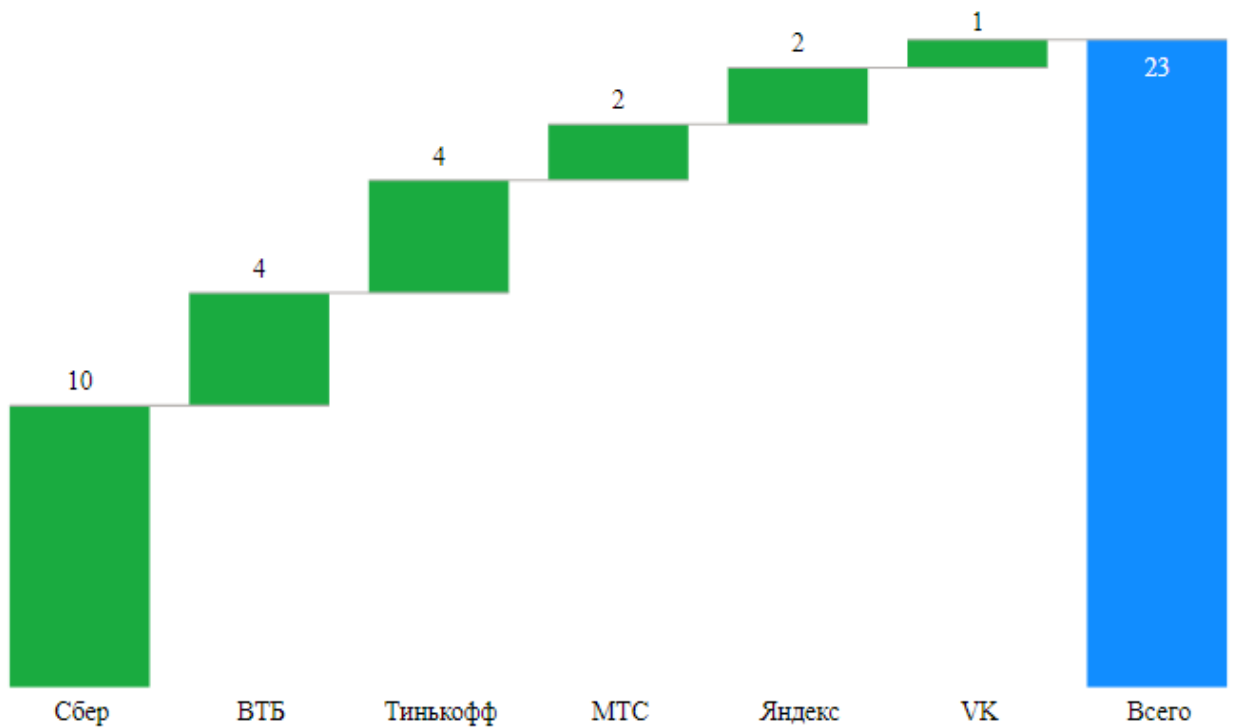


Рис. 2.2. Количество финансовых сервисов экосистем

Составлено по: Все возможности Сбера // «Сбер» – URL: <https://www.sber.ru/ecosystem>; Все сервисы Яндекса // Яндекс. – URL: <https://yandex.ru/all>; Экосистема Тинькофф // Тинькофф. – URL: <https://www.tinkoff.ru/about/>; Проекты компании VK // VK. – URL: <https://vk.com/company/ru/projects/#chapter-15>; Группа ВТБ // ВТБ. – URL: <https://www.vtb.ru/o-banke/gruppa-vtb/skhema-gruppy/>; Сервисы от МТС // МТС. – URL: <https://moskva.mts.ru/personal>.

Экосистемы, ключевым направлением которых была и является банковская деятельность (Сбер, ВТБ, Тинькофф), имеют более широкий спектр финансовых сервисов в сравнении с остальными экосистемами. Экосистемы включили в свой состав подобные основному виду деятельности (банковская деятельность) финансовые сервисы, что является примером концентрированной диверсификации.

Далее, проанализируем сервисы, связанные с информационными технологиями.

Таблица 2.2.

Сервисы платформы информационных технологий состава экосистем*

Сбер	Яндекс	Тинькофф	VK	ВТБ	МТС
BI.ZONE	Яндекс браузер	Олег	Почта	Мобильное приложение	Облако
VisionLabs	Яндекс поиск		Облако		
SberCloud	Яндекс почта		Задачи		
СберДиск	Диск (облако)		Календарь		
R-keeper	Сообщения		Видеозвонки		
СберКорпус	Телемост		Умные устройства		
Cognitive Pilot	Вебмастер		VK ID		
Группа компаний ЦРТ	Дисплей		Голосовой помощник Маруся		
SberDevices	Взгляд				

Продолжение Таблицы 2.2

Сбер	Яндекс	Тинькофф	VK	ВТБ	МТС
Smart Market & Smart Apps	Голосовой помощник Алиса				
Сбер ID	Директ				
АктивБизнесКонсалт	Метрика				
Jivo	Реклама				
	Телефония				
	Технологии				
	Трекер				
	Увеличение конверсии				
	ОФД				
	AppMetrica				

*Составлено по: Все возможности Сбера // «Сбер» – URL: <https://www.sber.ru/ecosystem>; Все сервисы Яндекса // Яндекс. – URL: <https://yandex.ru/all>; Экосистема Тинькофф // Тинькофф. – URL: <https://www.tinkoff.ru/about/>; Проекты компании VK // VK. – URL: <https://vk.com/company/ru/projects/#chapter-15>; Группа ВТБ // ВТБ. – URL: <https://www.vtb.ru/o-banke/gruppa-vtb/skhema-gruppy/>; Сервисы от МТС // МТС. – URL: <https://moskva.mts.ru/personal>.

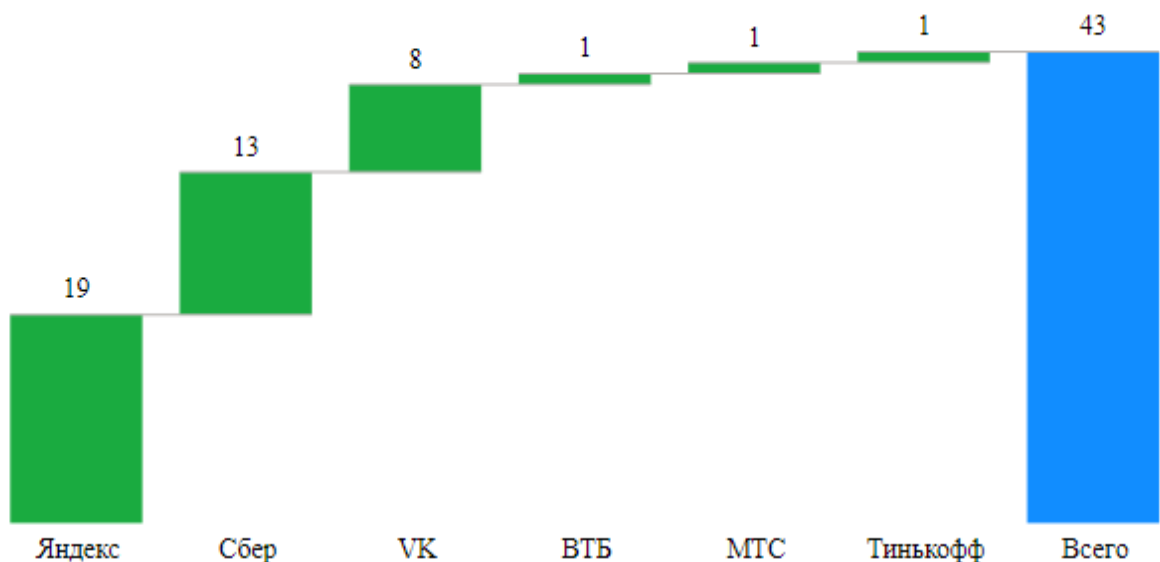


Рис. 2.3. Количество сервисов информационных технологий

Составлено по: Все возможности Сбера // «Сбер» – URL: <https://www.sber.ru/ecosystem>; Все сервисы Яндекса // Яндекс. – URL: <https://yandex.ru/all>; Экосистема Тинькофф // Тинькофф. – URL: <https://www.tinkoff.ru/about/>; Проекты компании VK // VK. – URL: <https://vk.com/company/ru/projects/#chapter-15>; Группа ВТБ // ВТБ. – URL: <https://www.vtb.ru/o-banke/gruppa-vtb/skhema-gruppy/>; Сервисы от МТС // МТС. – URL: <https://moskva.mts.ru/personal>.

Ранее, на информационных технологиях специализировалась исключительно компания Яндекс, однако можно заметить, что в состав экосистемы «Сбер», основной деятельностью которой являются финансовые услуги, входит большое количество IT сервисов в самых различных направлениях. Помимо этого, сервисы Сбера имеют уникальные направления, не представленные другими экосистемами, а некоторые сервисы Яндекса и VK аналогичны друг другу (почта, облако, видеозвонки и т.д.).

Таким образом, большое количество сервисов имеют компании, изначально специализировавшихся на информационных технологиях (Яндекс, VK) и экосистема Сбер, которая изначально специализировалась на банковской деятельности.

Таблица 2.3.

Сервисы платформы электронной коммерции состава экосистем*

Сбер	Яндекс	VK	ВТБ	МТС
СберМегаМаркет	Яндекс Маркет	AliExpress Россия	КомиссиОН	Интернет-магазин
СберЛогистика		Все аптеки		
СБЕР ЕАПТЕКА				

*Составлено по: Все возможности Сбера // «Сбер» – URL: <https://www.sber.ru/ecosystem>; Все сервисы Яндекса // Яндекс. – URL: <https://yandex.ru/all>; Экосистема Тинькофф // Тинькофф. – URL: <https://www.tinkoff.ru/about/>; Проекты компании VK // VK. – URL: <https://vk.com/company/ru/projects/#chapter-15>; Группа ВТБ // ВТБ. – URL: <https://www.vtb.ru/o-banke/gruppa-vtb/skhema-gruppy/>; Сервисы от МТС // МТС. – URL: <https://moskva.mts.ru/personal>.

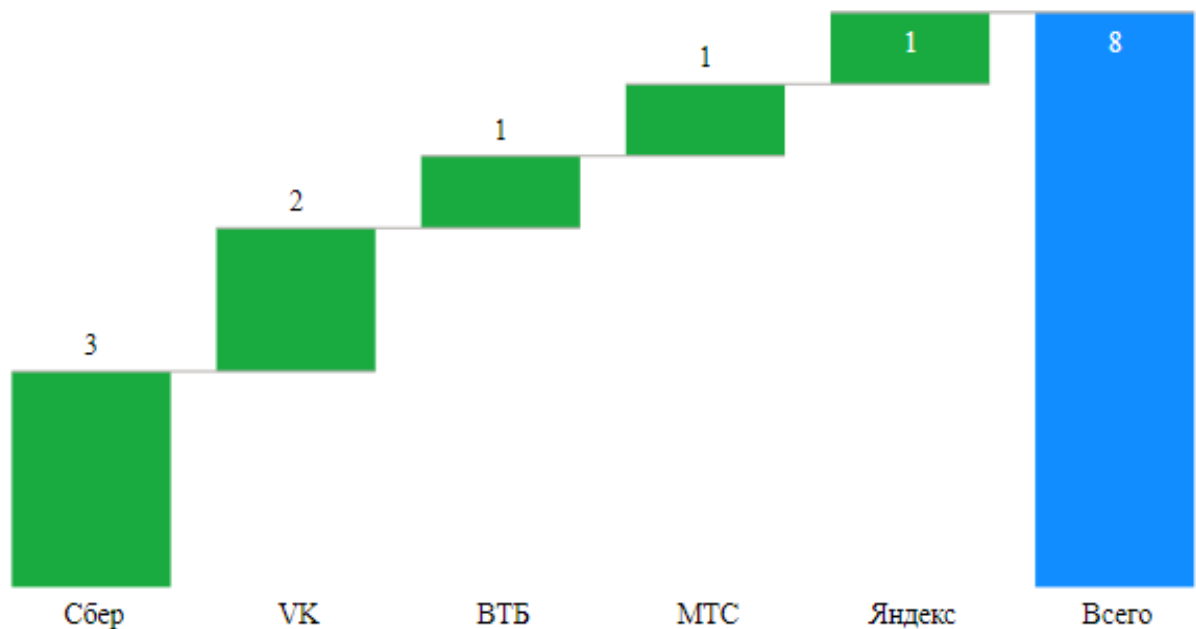


Рис. 2.4. Количество сервисов электронной коммерции

Составлено по: Все возможности Сбера // «Сбер» – URL: <https://www.sber.ru/ecosystem>; Все сервисы Яндекса // Яндекс. – URL: <https://yandex.ru/all>; Экосистема Тинькофф // Тинькофф. – URL: <https://www.tinkoff.ru/about/>; Проекты компании VK // VK. – URL: <https://vk.com/company/ru/projects/#chapter-15>; Группа ВТБ // ВТБ. – URL: <https://www.vtb.ru/o-banke/gruppa-vtb/skhema-gruppy/>; Сервисы от МТС // МТС. – URL: <https://moskva.mts.ru/personal>.

В состав Сбера, VK и Яндекса входят крупные маркетплейсы. Тинькофф, ВТБ и МТС не включают в свой состав каких-либо крупных сервисов электронной коммерции.

Далее, проанализируем сервисы платформы, связанные с образом жизни. Их можно разделить на 2 категории:

- контент-сервисы;
- сервисы, связанные с оказанием услуг.

Таблица 2.4.

Контент-сервисы состава экосистем*

Сбер	Яндекс	VK	МТС
Окко	Кинопоиск	VK	KION
СберЗвук	Игры	Одноклассники	МТС Music
СберКласс	Кью	Мой мир	Tinder
Союзмультфильм	Музыка	Му.Games	МТС Библиотека
различные СМИ	Телепрограмма	Player One	
СберУниверситет	Практикум	Boom	
		Кино	
		Новости	
		ICQ	
		ТамТам	
		VK образование	
		All Cups	
		Сферум	
		GeekBrains	
		Skillbox	
		SkillFactory	
		Алгоритмика	
		Учи.ру	
		Тетрика	

*Составлено по: Все возможности Сбера // «Сбер» – URL: <https://www.sber.ru/ecosystem>; Все сервисы Яндекса // Яндекс. – URL: <https://yandex.ru/all>; Экосистема Тинькофф // Тинькофф. – URL: <https://www.tinkoff.ru/about/>; Проекты компании VK // VK. – URL: <https://vk.com/company/ru/projects/#chapter-15>; Группа ВТБ // ВТБ. – URL: <https://www.vtb.ru/o-banke/gruppa-vtb/skhema-gruppy/>; Сервисы от МТС // МТС. – URL: <https://moskva.mts.ru/personal>.

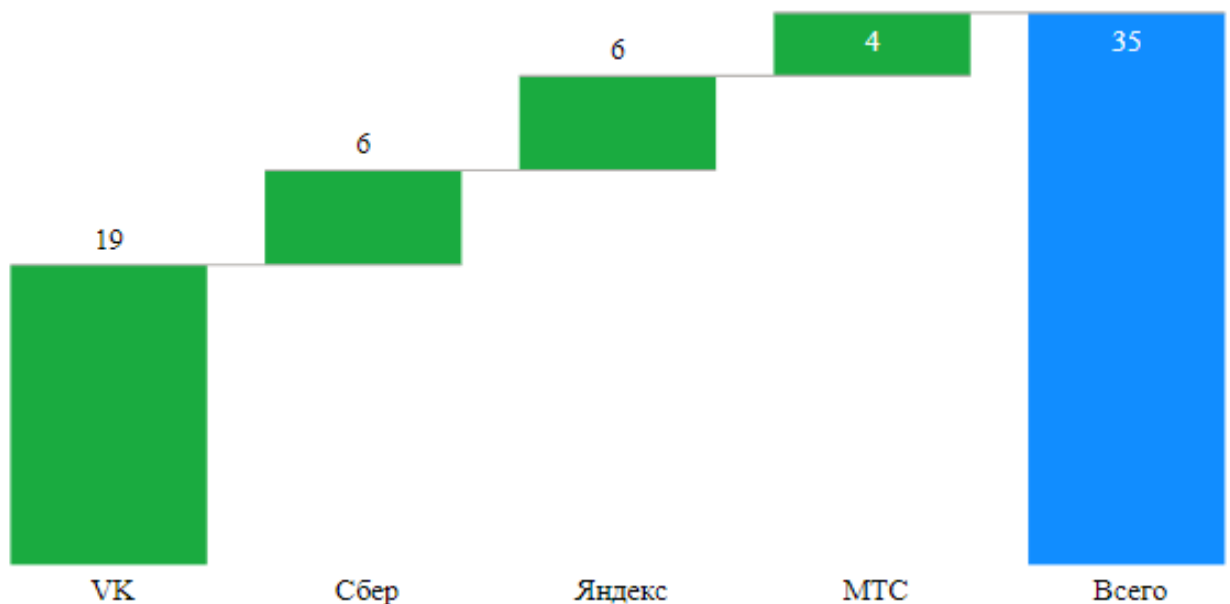


Рис. 2.5. Количество контент-сервисов

Составлено по: Все возможности Сбера // «Сбер» – URL: <https://www.sber.ru/ecosystem>; Все сервисы Яндекса // Яндекс. – URL: <https://yandex.ru/all>; Экосистема Тинькофф // Тинькофф. – URL: <https://www.tinkoff.ru/about/>; Проекты компании VK // VK. – URL: <https://vk.com/company/ru/projects/#chapter-15>;

Группа ВТБ // ВТБ. – URL: <https://www.vtb.ru/o-banke/gruppa-vtb/skhema-gruppy/>; Сервисы от МТС // МТС. – URL: <https://moskva.mts.ru/personal>.

Таким образом, у каждой экосистемы, владеющей каким-либо контент-сервисом, есть свои онлайн-кинотеатр и сервис для прослушивания музыки. У Яндекс, VK и Сбер есть образовательные сервисы. При этом, VK владеет всеми крупными российскими социальными сетями, единственная из экосистем имеет сервисы игр и мессенджеры. Можно сделать вывод о явном преимуществе экосистемы VK в количестве и разнообразии контент-сервисов. Экосистемы Тинькофф и ВТБ контент-сервисов в своем составе не имеют.

Далее проанализируем сервисы, связанные с оказанием услуг. Данные сервисы можно классифицировать на сервисы, связанные с едой, транспортом, недвижимостью и карьерой.

Таблица 2.5.

Сервисы сферы услуг состава экосистем*

Сбер	Яндекс	Тинькофф	VK	ВТБ	МТС
Delivery club	Яндекс.Еда	Топливо	Delivery club	Метр квадратный	Сотовая связь
Кухня на районе	Едадил	ЛитРес	Еда Вконтакте		
СберМаркет	Лавка	Товары	Самокат		
СберФуд	Авто.ру	Цветы	Кухня на районе		
Level Kitchen	Ж/д билеты	Кино	Performance food		
Performance food	Метро	Рестораны	Такси ВКонтакте		
My food	Драйв	Театр	Ситимобил		
Сбер авто	Пробки	Концерты	Ситидрайв		
Ситимобил	Карты	Спорт	Работа		
Ситидрайв	Такси	Путешествия			
2ГИС	Недвижимость	Мой авто			
ДомКлик	Поиск работы	Шопинг			
СовТех		Уборка			
Работа.ру		Тинькофф Мобайл			

*Составлено по: Все возможности Сбера // «Сбер» – URL: <https://www.sber.ru/ecosystem>; Все сервисы Яндекса // Яндекс. – URL: <https://yandex.ru/all>; Экосистема Тинькофф // Тинькофф. – URL: <https://www.tinkoff.ru/about/>; Проекты компании VK // VK. – URL: <https://vk.com/company/ru/projects/#chapter-15>; Группа ВТБ // ВТБ. – URL: <https://www.vtb.ru/o-banke/gruppa-vtb/skhema-gruppy/>; Сервисы от МТС // МТС. – URL: <https://moskva.mts.ru/personal>.

Экосистемы ВТБ имеет в своем составе сервис недвижимости «Метр Квадратный». Экосистема МТС оказывает услуги сотовой связи, что является основным видом её деятельности.

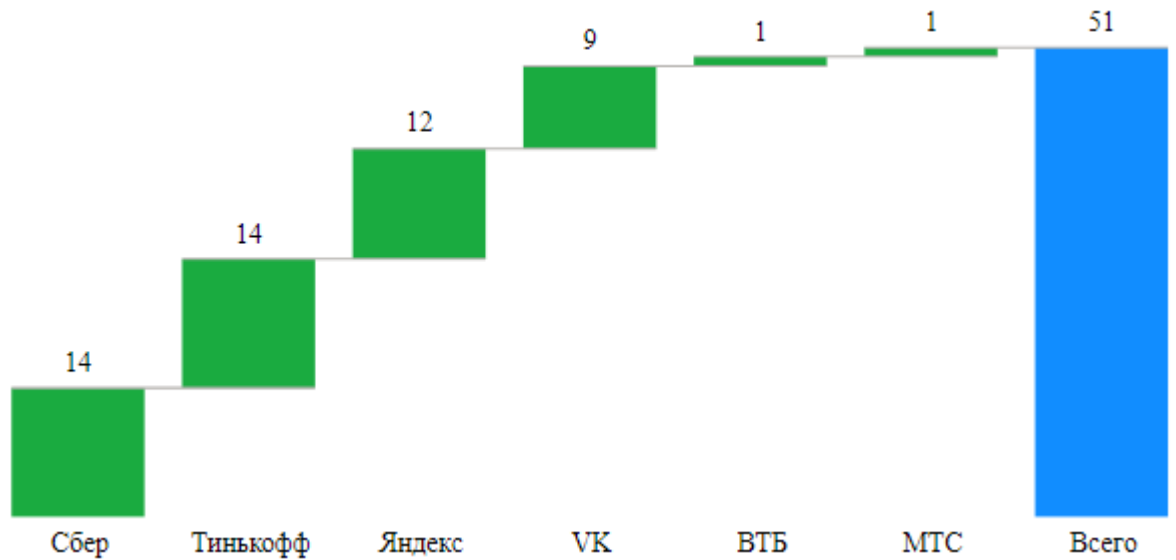


Рис. 2.6. Количество сервисов сферы услуг

Составлено по: Все возможности Сбера // «Сбер» – URL: <https://www.sber.ru/ecosystem>; Все сервисы Яндекса // Яндекс. – URL: <https://yandex.ru/all>; Экосистема Тинькофф // Тинькофф. – URL: <https://www.tinkoff.ru/about/>; Проекты компании VK // VK. – URL: <https://vk.com/company/ru/projects/#chapter-15>; Группа ВТБ // ВТБ. – URL: <https://www.vtb.ru/o-banke/gruppa-vtb/skhema-gruppy/>; Сервисы от МТС // МТС. – URL: <https://moskva.mts.ru/personal>.

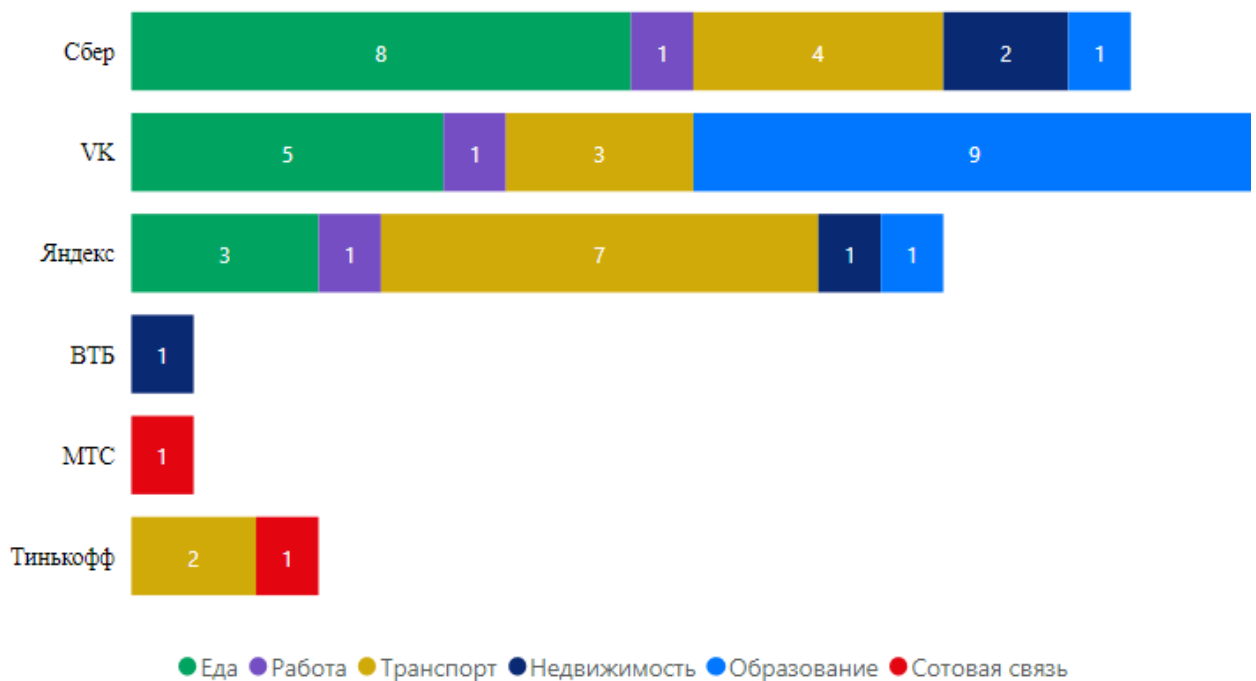


Рис. 2.7. Сервисы платформы «Образ жизни» по виду услуг

Составлено по: Все возможности Сбера // «Сбер» – URL: <https://www.sber.ru/ecosystem>; Все сервисы Яндекса // Яндекс. – URL: <https://yandex.ru/all>; Экосистема Тинькофф // Тинькофф. – URL: <https://www.tinkoff.ru/about/>; Проекты компании VK // VK. – URL: <https://vk.com/company/ru/projects/#chapter-15>; Группа ВТБ // ВТБ. – URL: <https://www.vtb.ru/o-banke/gruppa-vtb/skhema-gruppy/>; Сервисы от МТС // МТС. – URL: <https://moskva.mts.ru/personal>.

Наиболее распространенные сервисы услуг связаны с общепитом, транспортом и образованием. Некоторые сервисы еды и транспорта одновременно входят в состав экосистем

Сбер и VK. Явными лидерами с точки зрения многообразия оказываемых услуг являются экосистемы Сбер, VK и Яндекс. Экосистемы Тинькофф и МТС оказывают услуги оператора сотовой связи. Тинькофф включает сервисы услуг, собранные в одном приложении «Тинькофф мобайл», которое позволяет взаимодействовать с партнерами компании.

Наибольшее количество сервисов представлено в сфере услуг, где лидерами являются Тинькофф (из-за многообразия партнеров в мобильном приложении) и Сбер. Платформа информационных технологий является второй по количеству сервисов и лидером в ней является Яндекс, который изначально развивался как IT компания. По количеству контент-сервисов лидирует VK, которая в данный момент является слиянием компаний VK и Mail.ru Group, основными направлениями деятельности которых были социальные сети и информационные технологии. Лидерами финансовой платформы являются экосистемы, основным видом деятельности которых является банковская деятельность – это Сбер, ВТБ и Тинькофф. Платформа электронной коммерции явного лидера не имеет, половина экосистем – Сбер, Яндекс, VK включают в свой состав крупный маркетплейс.

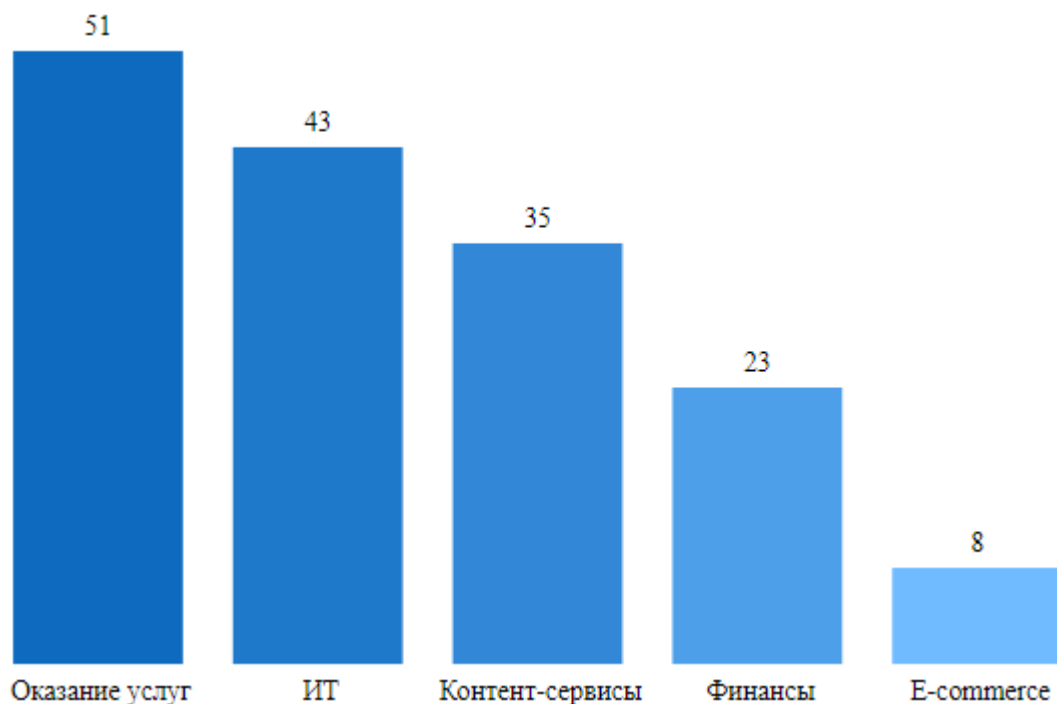


Рис. 2.8. Количество сервисов в разрезе платформ

Составлено по: Все возможности Сбера // «Сбер» – URL: <https://www.sber.ru/ecosystem>; Все сервисы Яндекса // Яндекс. – URL: <https://yandex.ru/all>; Экосистема Тинькофф // Тинькофф. – URL: <https://www.tinkoff.ru/about/>; Проекты компании VK // VK. – URL: <https://vk.com/company/ru/projects/#chapter-15>; Группа ВТБ // ВТБ. – URL: <https://www.vtb.ru/o-banke/gruppa-vtb/skhema-gruppy/>; Сервисы от МТС // МТС. – URL: <https://moskva.mts.ru/personal>.

Явно прослеживается связь между лидерством в той или иной платформе и базовым видом деятельности головной компании экосистемы. Экосистема Сбер осваивает все большее количество сегментов, как отличных от базовой деятельности её головной компании

Сбербанк, так и дополняющих их основной вид деятельности, что является примером использования связной, концентрированной, несвязной и горизонтальной вариантов стратегии диверсификации.

По количеству сервисов Сбер является лидером (см. рис. 2.11), далее следуют Яндекс и VK. Примечательно, что именно эти экосистемы имеют в своем составе крупные маркетплейсы, сервисы доставки еды, транспорта, поиска работы и образования (см. рис. 2.9)

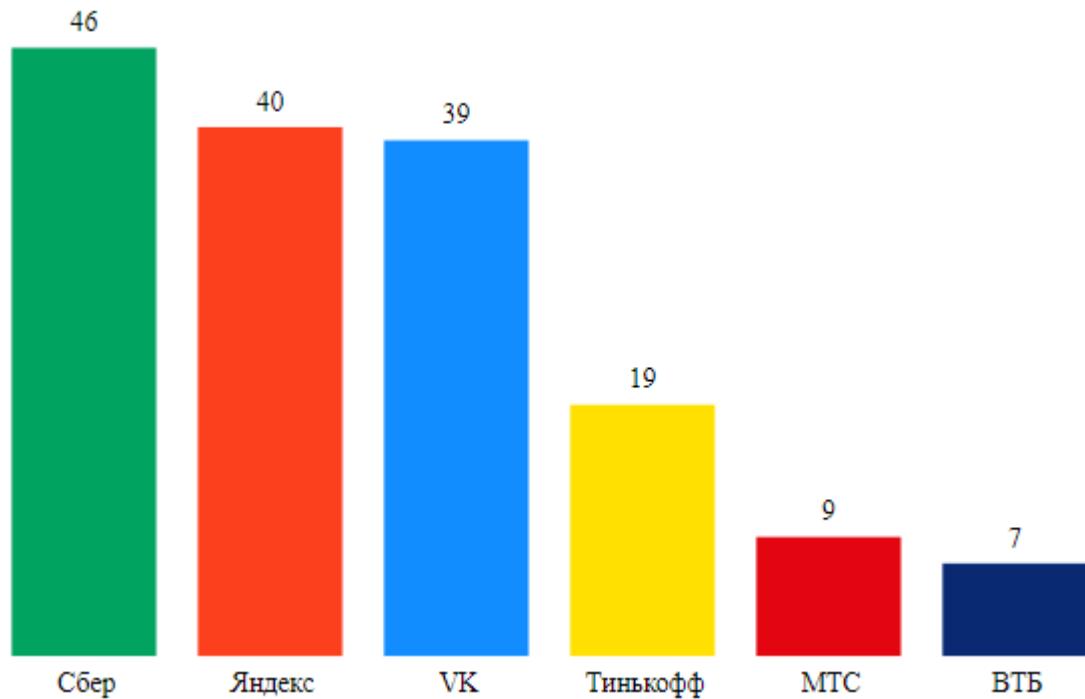


Рис. 2.9. Количество сервисов экосистем

Составлено по: Все возможности Сбера // «Сбер» – URL: <https://www.sber.ru/ecosystem>; Все сервисы Яндекса // Яндекс. – URL: <https://yandex.ru/all>; Экосистема Тинькофф // Тинькофф. – URL: <https://www.tinkoff.ru/about/>; Проекты компании VK // VK. – URL: <https://vk.com/company/ru/projects/#chapter-15>; Группа ВТБ // ВТБ. – URL: <https://www.vtb.ru/o-banke/gruppa-vtb/skhema-gruppy/>; Сервисы от МТС // МТС. – URL: <https://moskva.mts.ru/personal>.

Рассмотрим сервисы экосистем с позиции видов информационного и экономического взаимодействия с клиентами (см. рис. 2.10).

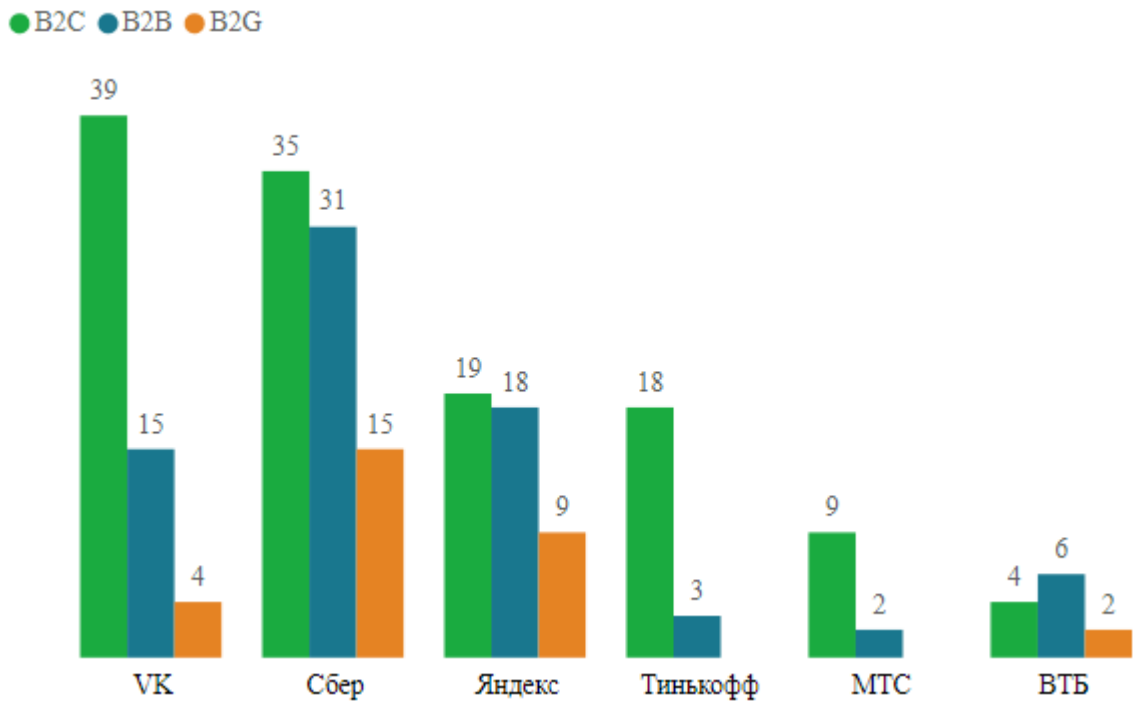


Рис. 2.10. Сегменты сервисов экосистем

Составлено по: Все возможности Сбера // «Сбер» – URL: <https://www.sber.ru/ecosystem>; Все сервисы Яндекса // Яндекс. – URL: <https://yandex.ru/all>; Экосистема Тинькофф // Тинькофф. – URL: <https://www.tinkoff.ru/about/>; Проекты компании VK // VK. – URL: <https://vk.com/company/ru/projects/#chapter-15>; Группа ВТБ // ВТБ. – URL: <https://www.vtb.ru/o-banke/gruppa-vtb/skhema-gruppy/>; Сервисы от МТС // МТС. – URL: <https://moskva.mts.ru/personal>.

Наибольшее количество сервисов каждой из экосистем предполагает модель В2С, что говорит об ориентире на прямые продажи потребителю. Лидерами при данной модели являются VK и Сбер.

ВТБ является единственной экосистемой, в которой доля сервисов модели В2С не является наибольшей.

Лидером по количеству сервисов модели В2G с большим отрывом является экосистема Сбер. При этом, у Сбера и Яндекса почти одинаковое количество сервисов В2С и В2В моделей, что говорит об универсальности существующих сервисов. ВТБ является единственной экосистемой, в которой доля В2В сервисов является наибольшей, что говорит о ориентации на бизнес-сегмент и подтверждается лидерством в рейтинге лучших экосистем для бизнеса SME Banking Club.⁴⁶

В2G является наименее популярным сегментом. Лидерами являются Сбер и Яндекс. Тинькофф и МТС не имеют в своем составе сервисов В2G.

⁴⁶ ВТБ возглавил рейтинг лучших экосистем для бизнеса SME Banking Club // ВТБ. – 20.07.2021. – URL: <https://www.vtb.ru/o-banke/press-centr/novosti-i-press-relizy/2021/07/2021-07-20-vtb-vozglavil-reyting-luchshikh-ekosistem-dlya-biznesa-sme-banking-club/#!>

Сбер и Яндекс являются наиболее сбалансированными экосистемами по направленности сервисов. VK и Тинькофф являются преимущественно B2C экосистемами, а ВТБ больше ориентирована на бизнес-сегмент.

Таким образом, особенностью диверсификации российских бизнес-экосистем является переход к платформенной модели, среди которых принято выделять платформы финансов, информационных технологий, электронной коммерции и образа жизни.

Модели допуска участников в экосистему бывают открытые и закрытые. Российским компаниям характерна гибридная модель – это сочетание открытого и закрытого доступа в экосистемы.

Лидирующими российскими бизнес-экосистемами являются Сбер, Яндекс, VK, Тинькофф, МТС и ВТБ.

Определено, что компании включают в состав экосистем преимущественно те сервисы, дополняющие вид деятельности головной компании экосистем. Сбер, ВТБ и Тинькофф являются лидерами сервисов финансовой платформы, Яндекс лидер по количеству сервисов информационных технологий, VK имеет наибольшее количество контент-сервисов. Исключением является Сбер, который не только включает в свой состав большое количество сервисов, связанных с банковским сектором, но также активно расширяется в рамках всех вышеуказанных платформ.

Некоторые сервисы могут входить в состав нескольких экосистем одновременно.

Экосистема Сбер имеет в своем составе наибольшее количество сервисов в целом, в составе финансовой платформы, платформы электронной коммерции и сервисов сферы услуг. Сбер является сбалансированной компанией с точки зрения модели взаимодействия с клиентами, так как включает в свой состав множество сервисов, направленных на различных клиентов (B2B, B2C, B2G).

Экосистема ВТБ сосредоточилась на B2B сегменте, включив в свой состав различные финансовые сервисы.

VK, Сбер и Яндекс делают упор на развитие каждой из платформ. Тинькофф предлагает использование всех сервисов экосистемы в рамках пары приложений.

2.2 Оценка эффективности деятельности ключевых компаний российского рынка экосистем

Целью любой коммерческой организации является получение прибыли, следовательно, эффективными можно рассматривать показатели, оказывающие влияние на прирост чистой прибыли, а эффективной организацией является прибыльная организация.

Ведущими экосистемами на российском рынке являются Сбер, Тинькофф, ВТБ, Яндекс, VK и МТС. Ключевыми компаниями в рамках данных экосистем являются ПАО «Сбербанк», АО «Тинькофф Банк», ПАО «ВТБ», ООО «Яндекс», ООО "Мэйл.ру" и ПАО «МТС». Для оценки эффективности деятельности этих компаний проанализируем показатели их финансовой отчетности (см. рис. 2.11, 2.12 и табл. 2.6 и 2.7).

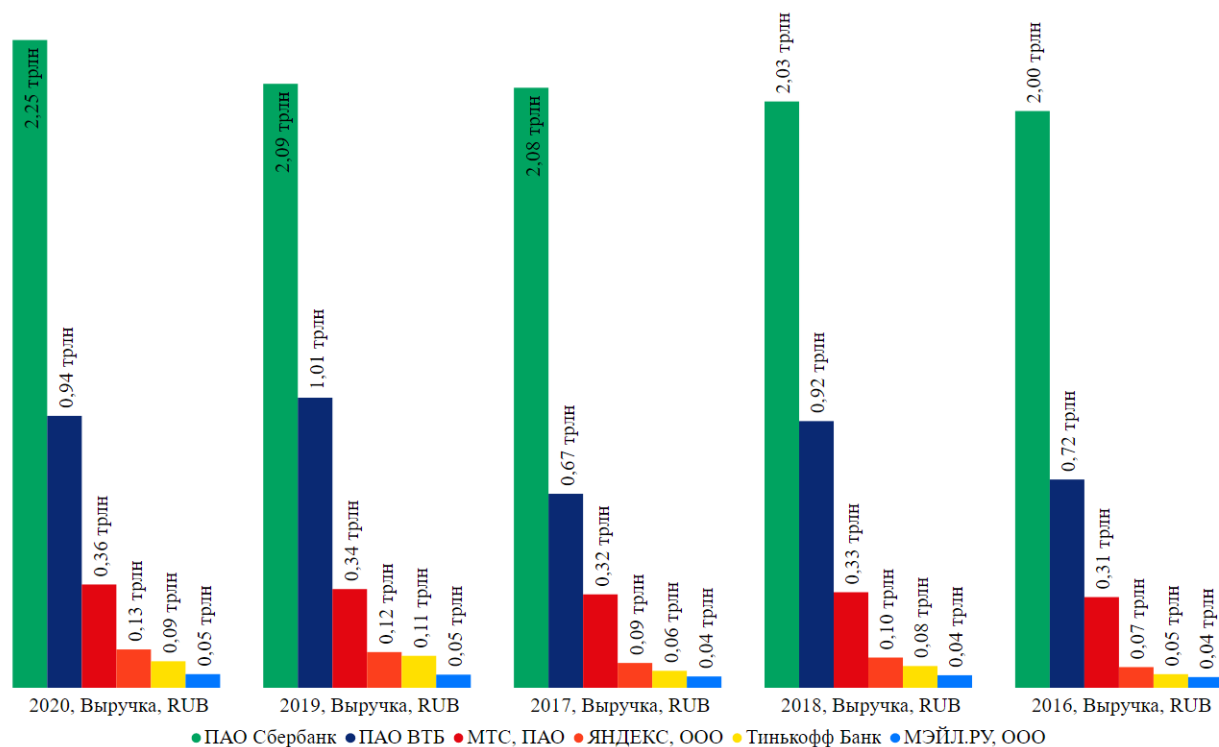


Рис. 2.11. Выручка ключевых компаний экосистем

Составлено по: О результатах деятельности по РСБУ «Сбер» // Пресс-релиз на 1 января 2016-2020 гг. – URL: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ras>; Раскрытие финансовой отчетности по РСБУ «ВТБ» // Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность за 2016-2020 гг. – URL: <https://www.vtb.ru/akcionery-i-investory/finansovaya-informaciya/raskrytie-finansovoj-otchetnosti-po-rsbu/>; Финансовая отчетность «Тинькофф» // Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность по РСБУ и аудиторское заключение за 2016-2020 гг. – URL: <https://www.tinkoff.ru/about/investors/11/?year=2020>; Отчет о финансовых результатах ПАО «МТС» / – URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/7D1A6B8752484018B8CB930D81333786/508>. – Режим доступа: по подписке // Спарк-интерфакс; Отчет о финансовых результатах ООО «Яндекс» / – URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/46FA143A998C4B908D16B0F11175D792/508>. – Режим доступа: по подписке // Спарк-интерфакс; Отчет о финансовых результатах ООО "МЭЙЛ.РУ" / – URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/CF2290DEE711481191E8E984E9CD865B/101>. – Режим доступа: по подписке // Спарк-интерфакс.

Таблица 2.6.

Выручка ключевых компаний экосистем*

Выручка	ПАО Сбербанк	ПАО ВТБ	МТС, ПАО	ЯНДЕКС, ООО	Тинькофф Банк	МЭЙЛ.РУ, ООО
2016, Млрд. RUB	1999,03	721,94	314,33	71,69	47,22	37,14
2017, Млрд. RUB	2079,77	672,43	323,79	86,06	58,87	39,31
Изменение в 2017, %	4%	-7%	3%	20%	25%	6%
2018, Млрд. RUB	2032,17	924,29	331,24	104,83	75,42	43,52
Изменение в 2018, %	-2%	37%	2%	22%	28%	11%
2019, Млрд. RUB	2093,46	1005,41	342,12	123,75	110,81	45,58
Изменение в 2019, %	3%	9%	3%	18%	47%	5%

Продолжение Таблицы 2.6

Выручка	ПАО Сбербанк	ПАО ВТБ	МТС, ПАО	ЯНДЕКС, ООО	Тинькофф Банк	МЭЙЛ.РУ, ООО
2020, Млрд. RUB	2245,12	942,48	358,08	132,94	91,97	47,31
Изменение в 2020, %	7%	-6%	5%	7%	-17%	4%

*Составлено по: О результатах деятельности по РСБУ «Сбер» // Пресс-релиз на 1 января 2016-2020 гг. – URL: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ras>; Раскрытие финансовой отчетности по РСБУ «ВТБ» // Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность за 2016-2020 гг. – URL: <https://www.vtb.ru/akcionery-i-investory/finansovaya-informaciya/raskrytie-finansovoj-otchetnosti-po-rsbu/>; Финансовая отчетность «Тинькофф» // Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность по РСБУ и аудиторское заключение за 2016-2020 гг. – URL: <https://www.tinkoff.ru/about/investors/11/?year=2020>; Отчет о финансовых результатах ПАО «МТС» / – URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/7D1A6B8752484018B8CB930D81333786/508>. – Режим доступа: по подписке // Спарк-интерфакс; Отчет о финансовых результатах ООО «Яндекс» / – URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/46FA143A998C4B908D16B0F11175D792/508>. – Режим доступа: по подписке // Спарк-интерфакс; Отчет о финансовых результатах ООО "МЭЙЛ.РУ" / – URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/CF2290DEE711481191E8E984E9CD865B/101>. – Режим доступа: по подписке // Спарк-интерфакс.

В результате анализа выявлен, преимущественно, рост выручки у всех компаний за исследуемый период, за исключением 2018 г. у ПАО «Сбербанк», 2017 и 2020 гг. у ПАО «ВТБ» и 2020 г. у «Тинькофф банк». Наиболее существенное падение выручки заметно в 2020 г., которому характерны локдауны из-за пандемии Covid-19. Лидером по выручке является Сбербанк, который многократно остальные показатели других компаний из данной выборки за весь исследуемый период. Следующими за ним компаниями являются ВТБ и МТС. В динамике за 5 лет порядок компаний по данному показателю не меняется. Можно отметить высокий темп прироста у Тинькофф Банка, который увеличил выручку более чем в 2 раза в 2019 г. в сравнении с 2016 г., и только в 2020 г. в компании наблюдается отрицательный темп прироста, и у Яндекса, которому характерно почти двухкратное увеличение выручки за исследуемый период. В абсолютном показателе Сбербанк и ВТБ получили больше выручки, а МТС и Мэйл.ру имеют наименьший прирост выручки. По анализу выручки можно прийти к выводу, что Сбербанк и ВТБ являются лидерами по показателю выручки, а Тинькофф и Яндекс являются наиболее быстрорастущими компаниями.

Проанализируем показатели чистой прибыли (см. рис. 2.12 и табл. 2.7).

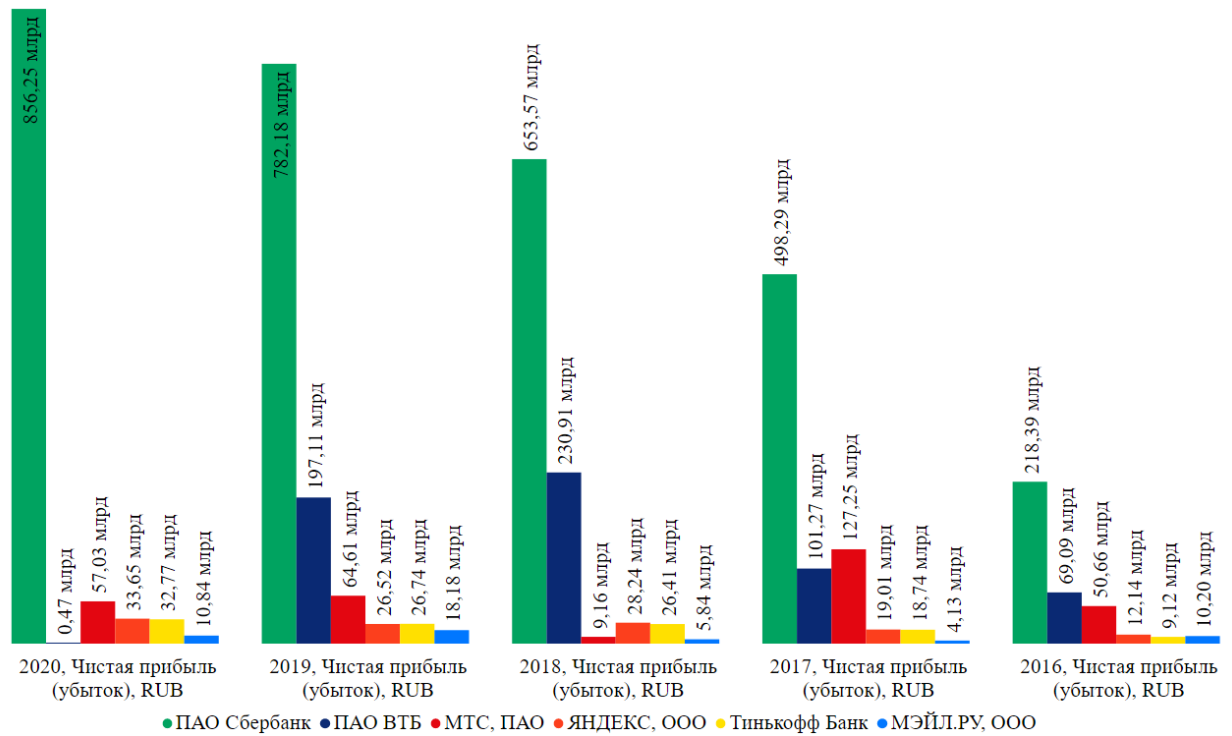


Рис. 2.12. Чистая прибыль ключевых компаний экосистем

Составлено по: Составлено по: О результатах деятельности по РСБУ «Сбер» // Пресс-релиз на 1 января 2016-2020 гг. – URL: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ras>; Раскрытие финансовой отчетности по РСБУ «ВТБ» // Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность за 2016-2020 гг. – URL: <https://www.vtb.ru/akcionery-i-investory/finansovaya-informaciya/raskrytie-finansovoj-otchetnosti-po-rsbu/>; Финансовая отчетность «Тинькофф» // Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность по РСБУ и аудиторское заключение за 2016-2020 гг. – URL: <https://www.tinkoff.ru/about/investors/11/?year=2020>; Отчет о финансовых результатах ПАО «МТС» / – URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/7D1A6B8752484018B8CB930D81333786/508>. – Режим доступа: по подписке // Спарк-интерфакс; Отчет о финансовых результатах ООО «Яндекс» / – URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/46FA143A998C4B908D16B0F11175D792/508>. – Режим доступа: по подписке // Спарк-интерфакс; Отчет о финансовых результатах ООО "МЭЙЛ.РУ" / – URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/CF2290DEE711481191E8E984E9CD865B/101>. – Режим доступа: по подписке // Спарк-интерфакс.

Таблица 2.7.

Чистая прибыль ключевых компаний экосистем*

Чистая прибыль (убыток)	ПАО Сбербанк	ПАО ВТБ	МТС, ПАО	ЯНДЕКС, ООО	Тинькофф Банк	МЭЙЛ.РУ, ООО
2016, Млрд. RUB	218,39	69,09	50,66	12,14	9,12	10,20
2017, Млрд. RUB	498,29	101,27	127,25	19,01	18,74	4,13
Изменение в 2017, %	128%	47%	151%	57%	106%	-60%
2018, Млрд. RUB	653,57	230,91	9,16	28,24	26,41	5,84
Изменение в 2018, %	31%	128%	-93%	49%	41%	41%
2019, Млрд. RUB	782,18	197,11	64,61	26,52	26,74	18,18
Изменение в 2019, %	20%	-15%	605%	-6%	1%	211%
2020, Млрд. RUB	856,25	0,47	57,03	33,65	32,77	10,84
Изменение в 2020, %	9%	-99,76%	-12%	27%	23%	-40%

*Составлено по: Составлено по: О результатах деятельности по РСБУ «Сбер» // Пресс-релиз на 1 января 2016-2020 гг. – URL: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ras>; Раскрытие финансовой отчетности по РСБУ «ВТБ» // Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность за 2016-2020 гг. – URL: <https://www.vtb.ru/akcionery-i-investory/finansovaya-informaciya/raskrytie-finansovoj-otchetnosti-po-rsbu/>; Финансовая отчетность «Тинькофф» // Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность по РСБУ и аудиторское заключение за 2016-2020 гг. – URL: <https://www.tinkoff.ru/about/investors/11/?year=2020>; Отчет о финансовых результатах ПАО «МТС» / – URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/7D1A6B8752484018B8CB930D81333786/508>.

interfax.ru/system/home/card#/company/7D1A6B8752484018B8CB930D81333786/508. – Режим доступа: по подписке // Спарк-интерфакс; Отчет о финансовых результатах ООО «Яндекс» / – URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/46FA143A998C4B908D16B0F11175D792/508>. – Режим доступа: по подписке // Спарк-интерфакс; Отчет о финансовых результатах ООО "МЭЙЛ.РУ" / – URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/CF2290DEE711481191E8E984E9CD865B/101>. – Режим доступа: по подписке // Спарк-интерфакс.

В результате анализа выявлен, преимущественно, рост чистой у всех компаний за исследуемый период, за некоторым исключением. Отрицательный темп прироста наблюдается у:

- ВТБ в 2019 и 2020 гг. на 15% и 100% соответственно;
- МТС в 2018 и 2020 гг. на 93% и 12% соответственно;
- Яндекс в 2019 г. на 6%;
- Мэйл.ру в 2017 и 2020 гг. на 60% и 40% соответственно.

Таким образом, Сбербанк и Тинькофф являются единственными компаниями с положительной динамикой чистой прибыли за исследуемый период.

В 2020 г. по отношению к 2016 г. чистая прибыль Сбербанка и Тинькофф банка выросли почти в 4 раза, чистая прибыль Яндекса выросла почти в 3 раза, чистая прибыль Мэйл.ру и МТС существенно не изменилась. ВТБ имел положительную динамику чистой прибыли до 2018 года, после чего данный показатель пошел на спад и составил менее 1 млрд. руб. в 2020 г. по РСБУ. Основной причиной таких показателей являются последствия пандемии Covid-19, и компания ВТБ приняла решение существенно повысить уровень расходов на создание резервов под кредитные убытки и прочие резервы, что и стало причиной такого низкого показателя чистой прибыли.⁴⁷

Если не учитывать показатели 2020 г., в которых компаниям пришлось изменить структуру расходов из-за пандемии, и рассмотреть динамику за 2016-2020 г. в абсолютных единицах, то явными лидерами по чистой выручке являются Сбербанк и ВТБ с многократным превосходством над другими компаниями выборки. Компании Сбербанк, Тинькофф банк и Яндекс многократно увеличили свою прибыль за исследуемый период. Показатели МТС и Мэйл.ру являются нестабильными и в динамике существенно не изменились.

Далее проанализируем другие показатели, по которым можно оценить эффективность деятельности компании.

⁴⁷ Группа ВТБ объявляет финансовые результаты по МСФО за 12 месяцев и четвертый квартал 2020 года // ВТБ. – 25.02.2021. – URL: <https://www.vtb.ru/o-banke/press-centr/novosti-i-press-relizy/2021/02/2021-02-25-gruppa-vtb-obvavlyaet-finansovye-rezultaty-po-msfo-za-12-mesyatsev-i-chetvertyi-kvartal-2/>

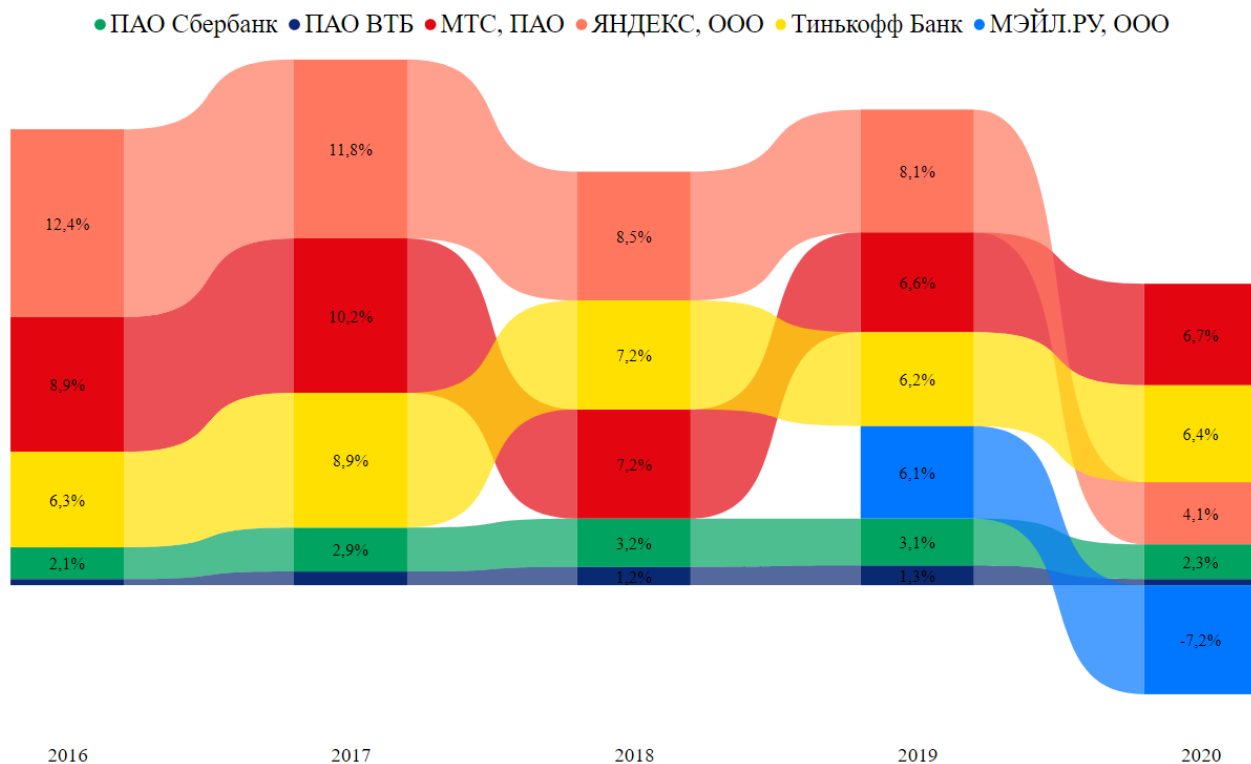


Рис. 2.13. Рентабельность активов (ROA) ключевых компаний экосистем

Составлено по: Mail.Ru Group (MAIL) фундаментальный анализ акций // Smart-lab. – URL: <https://smart-lab.ru/q/MAIL/f/y/>; МТС (MTSS) фундаментальный анализ акций // Smart-lab. – URL: <https://smart-lab.ru/q/MTSS/f/y/>; Яндекс (YNDX) фундаментальный анализ акций // Smart-lab. – URL: <https://smart-lab.ru/q/YNDX/f/y/>; Сбербанк (SBER) фундаментальный анализ акций // Smart-lab. – URL: <https://smart-lab.ru/q/SBER/f/y/>; ВТБ (VTBR) фундаментальный анализ акций // Smart-lab. – URL: <https://smart-lab.ru/q/%D0%92%D0%A2%D0%91/f/y/>; Тинькофф Банк (TCSG) фундаментальный анализ акций // Smart-lab. – URL: <https://smart-lab.ru/q/TCSG/f/y/>

Рентабельность активов (ROA) характеризует с позиции инвесторов генерирующую мощь активов, в которой вложен их капитал. Яндекс является наиболее рентабельной компанией данной выборки до 2019 г., однако в динамике наблюдается ежегодное снижение рентабельности активов, что приводит к потере лидерства в 2020 г. МТС также имеет высокую рентабельность активов, однако, аналогично Яндексу, в динамике данный показатель снижается, но не так существенно. У Тинькофф дела обстоят лучше, рентабельность активов растёт, но к 2020 г. также заметен спад, однако показатель выше, чем в 2016 г. Сбербанк и ВТБ имеют низкий показатель рентабельности, который в динамике существенно не меняется. Данные по рентабельности активов Mail.ru в источнике доступны с 2019 г., и это единственная компания с отрицательной рентабельностью активов в 2020 г.

Можно сделать вывод, что Тинькофф является наиболее успешной компанией по этому показателю как среди банков, так и в выборке в целом из-за положительной динамики. Яндекс и МТС имели высокие показатели, но наблюдается убывающий тренд.

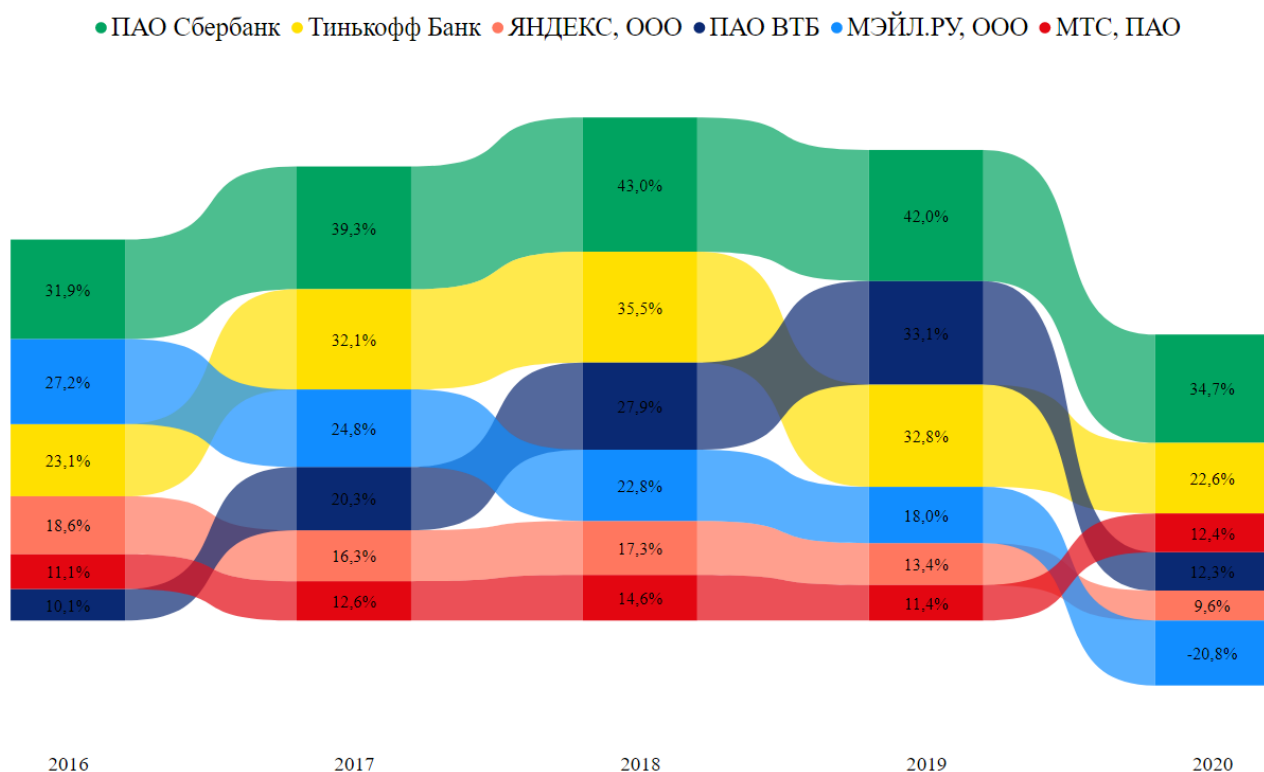


Рис. 2.14. Чистая рентабельность ключевых компаний экосистем

Составлено по: Mail.Ru Group (MAIL) фундаментальный анализ акций // Smart-lab. – URL: <https://smart-lab.ru/q/MAIL/f/y/>; МТС (MTSS) фундаментальный анализ акций // Smart-lab. – URL: <https://smart-lab.ru/q/MTSS/f/y/>; Яндекс (YNDX) фундаментальный анализ акций // Smart-lab. – URL: <https://smart-lab.ru/q/YNDX/f/y/>; Сбербанк (SBER) фундаментальный анализ акций // Smart-lab. – URL: <https://smart-lab.ru/q/SBER/f/y/>; ВТБ (VTBR) фундаментальный анализ акций // Smart-lab. – URL: <https://smart-lab.ru/q/%D0%92%D0%A2%D0%91/f/y/>; Тинькофф Банк (TCSG) фундаментальный анализ акций // Smart-lab. – URL: <https://smart-lab.ru/q/TCSG/f/y/>

Чистая рентабельность – отношение чистой прибыли компании к её выручке (по МСФО). В данной выборке явными лидерами по данному показателю являются банки, наибольшую рентабельность из которых имеет Сбербанк. Все банковские компании имеют возрастающий тренд данного показателя за исключением 2020 г., которому характерны высокие убытки компаний из-за пандемии Covid-19. У IT-компании (Яндекс и Mail.ru), наоборот, заметен убывающий тренд чистой рентабельности, что говорит о снижении эффективности данных компаний в динамике. Показатель компании МТС существенно не меняется.

Таблица 2.8

Динамика цен лота акций ключевых компаний экосистем*

Компания	2016	2017	2018	2019	2020
Сбербанк	1 733 Р	2 250 Р	1 863 Р	2 548 Р	2 710 Р
ВТБ	740 Р	470 Р	340 Р	460 Р	380 Р
МТС	2 590 Р	2 760 Р	2 380 Р	3 200 Р	3 300 Р
ЯНДЕКС	1 247 Р	1 894 Р	1 930 Р	2 697 Р	5 140 Р
Тинькофф Банк	640 Р	1 086 Р	1 080 Р	1 311 Р	2 360 Р

Продолжение Таблицы 2.8

Компания	2016	2017	2018	2019	2020
МЭЙЛ.РУ	1 121 Р	1 666 Р	1 624 Р	1 381 Р	1 983 Р

* Составлено по: Mail.Ru Group (MAIL) фундаментальный анализ акций // Smart-lab. – URL: <https://smart-lab.ru/q/MAIL/f/y/>; МТС (MTSS) фундаментальный анализ акций // Smart-lab. – URL: <https://smart-lab.ru/q/MTSS/f/y/>; Яндекс (YNDX) фундаментальный анализ акций // Smart-lab. – URL: <https://smart-lab.ru/q/YNDX/f/y/>; Сбербанк (SBER) фундаментальный анализ акций // Smart-lab. – URL: <https://smart-lab.ru/q/SBER/f/y/>; ВТБ (VTBR) фундаментальный анализ акций // Smart-lab. – URL: <https://smart-lab.ru/q/%D0%92%D0%A2%D0%91/f/y/>; Тинькофф Банк (TCSG) фундаментальный анализ акций // Smart-lab. – URL: <https://smart-lab.ru/q/TCSG/f/y/>

Анализ динамики цен лота акций компаний показал, что, несмотря на пандемию Covid-19, все компании выборки, за исключением ВТБ, имеют максимальный показатель в 2020 г. Наибольший рост стоимости лота акций показывают Яндекс и Тинькофф банк, им характерен приблизительно четырехкратный рост за исследуемый период. Mail.ru наиболее существенно подорожал только в 2020 г. Компании Сбербанк и МТС выросли в цене, но не так существенно. ВТБ единственная компания данной выборки, которой характерно снижение стоимости акций в динамике, однако в период с 2017-2020 г. стоимость акций значительно не меняется.

Для сводной оценки эффективности компаний и их ранжирования от наиболее эффективной к менее эффективной, был проведен экспертный опрос, в котором приняли участие преподаватели Санкт-Петербургского государственного университета и предприниматели. В результате экспертной оценки, каждому из ранее анализируемых показателей был присвоен вес, который означает значимость показателя при оценке эффективности деятельности компании. Ранги по каждому показателю компании были присвоены, исходя из ранее проведенного анализа (см. рис. 2.11-2.14). Таким образом, были получены следующие результаты:

Таблица 2.9.

Рейтинг эффективности ключевых компаний экосистем*

Показатель эффективности / Ранг	Сбербанк	ВТБ	МТС	Яндекс	Тинькофф	Mail.ru	Вес показателя
Прирост выручки	6	3	5	2	1	4	0,19
Прирост чистой прибыли	1	3	5	4	2	6	0,20
Рентабельность продаж	2	1	4	5	3	6	0,17
ROA	4	6	2	1	3	5	0,16
ROE	3	5	1	4	2	6	0,13
Прирост цен лота акций	4	6	5	1	2	3	0,14
Средний ранг с учетом веса показателей	3,30	3,85	3,82	2,87	2,14	5,02	
Итоговый ранг	3	5	4	2	1	6	

*Составлено автором

Анализ вышеуказанных показателей показал, что наиболее эффективной ключевой компанией экосистем является Тинькофф, так как его показатель прироста выручки оказался лучшим в данной выборке, остальным показателям были присвоены 2-3 места. Второе место

присвоено Яндексу, которому характерны второе место по приросту выручки и первые места по рентабельности активов и прирост цены лота акций. Близок к Яндексу оказался Сбербанк, который занял 3 место в данной выборке, преимущественно из-за наименьшего темпа прироста выручки, остальные показатели данной выборки являются средними, прирост чистой выручки является наибольшим. Следующими за ними и близкими по сумме баллов оказались МТС и ВТБ. Mail.ru (он же VK), с большим отставанием от других компаний, оказался наименее эффективен.

2.3 Оценка эффективности деятельности платформенных сервисов российского рынка экосистем

Экосистема, как правило, состоит из совокупности нескольких платформ, на которых клиенту предоставляются различные продукты и услуги.

Ранее было определено, что российским экосистемам характерно 4 вида платформ:

- финансовая;
- информационных технологий;
- электронной коммерции;
- образ жизни;

Для оценки показателей сервисов экосистем были отобраны компании, анализируемые в параграфе 2.1 (см. таблицы 2.1-2.6), отчетность которых опубликована в системе Спарк-Интерфакс. Таким образом, будут проанализированы следующие юр. лица (см. рис. 2.15):

Яндекс	Сбер	VK
ЯНДЕКС.ДОСТАВКА, ООО ЕДАДИЛ, ООО ЯКЛАСС, ООО ШАД, АНО ДПО ЯНДЕКС.ОБЛАКО, ООО ЯНДЕКС.ПРОБКИ, ООО ЯНДЕКС.ВЕРТИКАЛИ ТЕХНОЛОГИИ, ООО ЯНДЕКС.МЕДИАЛАБ, ООО ЯНДЕКС ДЦ, ООО КИНОПОИСК, ООО ЯНДЕКС.МАРКЕТ ЛАБ, ООО ЯНДЕКС.ВЕРТИКАЛИ, ООО ЯНДЕКС.ЕДА, ООО ЯНДЕКС.ЛАВКА, ООО ЯНДЕКС.ДРАЙВ, ООО ЯНДЕКС.ЗАПРАВКИ, ООО ЯНДЕКС.ТЕХНОЛОГИИ, ООО ЯНДЕКС.ТАКСИ, ООО	КИНОСТУДИЯ СОЮЗМУЛЬТФИЛЬМ, АО СБЕРДЕВАЙСЫ, ООО РДВ-СОФТ, ООО АБК, ООО СБЕРЛОГИСТИКА, ООО ДУБЛЬГИС, ООО ОККО, ООО ЦНС, ООО	УМНОЕ ПРОСТРАНСТВО, ООО СКИЛФЭКТОРИ, ООО ПРЕПРЕП.РУ, ООО ВИЖНЛАБС, ООО ГИКБРЕИНС, ООО СКИБЛОКС, ООО
	ВТБ	Сбер/VK
	ВТБ ДЕВЕЛОПМЕНТ, АО ВТБ МОБАЙЛ, ООО ВТБ ЛИЗИНГ ФИНАНС, ООО ВТБ СЫРЬЕВЫЕ ТОВАРЫ ТРЕЙДИНГ, ООО ХОЛДИНГ ВТБ КАПИТАЛ, АО ВТБ ФАКТОРИНГ, ООО ВТБ КАПИТАЛ ТРЕЙДИНГ, ООО ВТБ ЛИЗИНГ, АО РОСТЕЛЕКОМ, ПАО	ЗДОРОВАЯ ЕДА, ООО СИТИ-МОБИЛ, ООО ЛОКАЛКИТЧЕН, ООО ДЕЛИВЕРИ КЛАБ, ООО
		Тинькофф
		ТИНЬКОФФ МОБАЙЛ, ООО ТИНЬКОФФ ЦЕНТР РАЗРАБОТКИ, ООО
		МТС
		МТС ДИДЖИТАЛ, ООО

Рис. 2.15. Юридические лица ведущих российских экосистем*

*Составлено по: Спарк-Интерфакс. – URL: <https://spark-interfax.ru/>

Для анализа были отобраны следующие показатели за 2020 г.:

- рентабельность активов (ROA);
- рентабельность капитала (ROE);
- коэффициент текущей ликвидности (Current ratio);
- коэффициент быстрой ликвидности (Quick ratio);
- коэффициент абсолютной ликвидности (Cash ratio);
- рентабельность продаж (ROS).

Для анализа компаний экосистем, которые не были проанализированы в параграфе 2.2 (компаний, которые не являются ключевыми компаниями экосистем), из выборки были исключены Яндекс, Mail.ru, ВТБ, Сбербанк, Тинькофф и МТС.

В результате кластерного анализа было обнаружено, что в выборке имеются компании, показатели которых существенно отличаются от средних значений по выборке.

	Кластер_1	Кластер_2	Кластер_3	Кластер_4	Кластер_5	Кластер_6
ROA	-0.01	-13.80	-0.72	0.13	-1.00	-1.17
ROE	-0.01	2.72	-2.16	0.54	-1.51	-24.71
Current ratio	152.46	0.09	3.84	2.02	0.50	0.46
Quick ratio	152.44	0.09	3.64	1.99	0.50	0.27
Cash ratio	139.77	0.04	1.93	1.18	0.13	0.00
ROS	-0.94	-5.52	-0.87	0.09	-14.87	-0.26

Рис. 2.16. Результаты кластеризации компаний экосистем

Составлено автором

Кластер №1 представлен компаниями «Умное Пространство, ООО» (более известна под брендом доставки еды «Самокат») и «Яндекс.Доставка, ООО», представителями платформы «образ жизни» экосистем VK и Яндекс соответственно. Самокат является агрегатором доставки еды, Яндекс.Доставка – агрегатор курьерской доставки. Обеим компаниям характерны высокие показатели ликвидности, что говорит о их платежеспособности. Показатели рентабельности являются отрицательными.

Кластер №2 представлен компанией «Скилфэктори, ООО», представителем платформы «образ жизни» экосистемы VK. Компания более известна под брендом образовательной платформы «SkillFactory». Отличительной особенностью являются отрицательные показатели рентабельности активов и рентабельности продаж. Компании характерны низкая платежеспособность. Причиной таких показателей является высокий чистый убыток.

Кластер №5 представлен компанией «Сити-Мобил, ООО», представителем платформы «образ жизни» экосистем VK и Сбер. Компания является агрегатором такси. Отличительной

особенностью является показатель рентабельности продаж = -14.87. Причиной этому является высокий чистый убыток. Помимо этого, компании характерна низкая платежеспособность.

Кластер №6 представлен компанией «Яндекс.Лавка, ООО», представителем платформы «образ жизни» экосистемы Яндекс. Компания является агрегатором доставки еды. Компания имеет высокий отрицательный показатель рентабельности капитала = -24.71. Причина аналогичная – высокие убытки.

Таким образом, «выбросами» в данной выборке являются компании платформы «образ жизни». 4 компании – это сервисы-агрегаторы с высокими убытками в 2020 году, 1 компания – популярная образовательная платформа. Примечательно, что именно эти сервисы (Самокат, Яндекс.Доставка и Яндекс.Лавка) стали популярными в условиях пандемии Covid-19. Данные компании стремительно развиваются, их выручка стремительно растет, но растущая себестоимость и высокие затраты на развитие данных компаний являются причиной высокого чистого убытка. Можно предположить, что именно в эти компании (из данной выборки) идут наибольшие вложения в рамках экосистем.

Проведем повторный кластерный анализ исключив из выборки вышеуказанные «выбросы».

	Кластер_1	Кластер_2	Кластер_3	Кластер_4	Кластер_5	Кластер_6	Кластер_7	Кластер_8
ROA	-0.65	0.40	0.12	0.30	-0.40	-2.17	-0.58	-0.65
ROE	-0.88	0.48	0.54	0.32	-0.45	-2.71	-0.75	-5.88
Current ratio	6.00	3.93	1.00	12.25	17.14	2.22	1.23	0.57
Quick ratio	5.97	3.85	0.98	12.25	15.53	2.21	1.23	0.42
Cash ratio	2.95	2.94	0.46	7.58	9.64	1.59	0.40	0.11
ROS	-0.97	0.20	0.08	0.49	-1.62	-2.46	-0.56	-0.27

Рис. 2.17. Результаты повторной кластеризации компаний экосистем

Составлено автором

Рассмотрим более подробно компании каждого из представленных кластеров (см. таблицы 2.10-2.17).

Таблица 2.10.

Кластер №1*

Название компании	Экосистема	Платформа	ROA	ROE	Ктл	Кбл	Кал	ROS
Тетрика	VK	Образ жизни	-0,75	-1,10	7,56	7,55	2,62	-0,33
Сберлогистика	Сбер	E-com	-0,56	-0,66	4,45	4,38	3,27	-1,60

*Составлено по: Спарк-Интерфакс. – URL: <https://spark-interfax.ru/>

Кластер №1 представлен компаниями «Препреп.ру, ООО», известная как образовательная платформа «Тетрика» экосистемы VK, и «Сберлогистика, ООО», представитель платформы электронной коммерции экосистемы «Сбер». Им характерны высокие показатели ликвидности при отрицательных показателях рентабельности.

Таблица 2.11.

Кластер №2*

Название компании	Экосистема	Платформа	ROA	ROE	Ктл	Кбл	Кал	ROS
VisionLabs	VK	IT	0,18	0,21	3,52	3,50	1,85	0,15
ВТБ мобильное приложение	ВТБ	Финансы	0,01	0,02	4,03	3,89	3,06	0,02
АктивБизнесКонсалт	Сбер	Финансы	0,45	0,62	3,35	3,21	2,50	0,28
Якласс	Яндекс	Образ жизни	0,95	1,06	4,80	4,80	4,33	0,37

*Составлено по: Спарк-Интерфакс. – URL: <https://spark-interfax.ru/>

Кластер №2 представлен 4 компании разных экосистем и платформ (см. таблицу 2.12), которым характерны положительные показатели рентабельности и довольно высокие (относительно данной выборки) коэффициенты ликвидности.

Таблица 2.12.

Кластер №3*

Название компании	Экосистема	Платформа	ROA	ROE	Ктл	Кбл	Кал	ROS
GeekBrains	VK	Образ жизни	0,44	0,95	1,11	1,11	1,03	0,11
Skillbox	VK	Образ жизни	-0,24	0,72	0,72	0,71	0,49	-0,05
ВТБ СЫРЬЕВЫЕ ТОВАРЫ ТРЕЙДИНГ	ВТБ	Финансы	0,01	0,95	1,39	1,39	1,36	0,37
ВТБ Капитал	ВТБ	Финансы	-0,02	-0,05	0,50	0,50	0,44	-0,37
ВТБ Факторинг	ВТБ	Финансы	0,00	0,77	0,99	0,99	0,98	0,03
ВТБ Капитал Брокер	ВТБ	Финансы	0,01	0,16	0,68	0,46	0,36	0,01
ВТБ Лизинг	ВТБ	Финансы	0,02	0,23	0,94	0,94	0,36	0,09
Ростелеком	ВТБ	Образ жизни	-0,01	-0,04	0,67	0,62	0,22	-0,03
МТС Digital	МТС	IT	0,22	0,67	0,70	0,70	0,08	0,11
Союзмультфильм	Сбер	Образ жизни	-0,03	3,97	0,29	0,27	0,05	-0,13
2Gis	Сбер	Образ жизни	0,05	0,10	1,40	1,38	1,17	0,06
Домклик	Сбер	Электронной коммерции	0,08	1,12	1,07	1,07	1,06	0,64
Performance Food	Сбер/VK	Образ жизни	-0,21	0,06	0,08	0,08	0,02	-0,02
Тинькофф мобильное приложение	Тинькофф	Финансы	-0,35	0,21	0,67	0,52	0,07	-0,19
Едадил	Яндекс	Образ жизни	1,53	-0,10	0,12	0,12	0,03	0,73
Яндекс Практикум	Яндекс	Образ жизни	-0,01	-0,06	0,68	0,68	0,57	-0,01
Облако	Яндекс	IT	0,08	0,41	1,01	1,01	0,39	0,02
Пробки	Яндекс	Образ жизни	0,11	0,22	1,96	1,96	1,30	0,07
Вертикали технологии	Яндекс	IT	0,32	0,67	1,64	1,64	0,05	0,08
МедиаЛаб	Яндекс	IT	0,08	0,13	2,06	2,06	0,01	0,04
Дата Центр	Яндекс	IT	0,07	0,07	0,57	0,56	0,04	0,17
Маркет	Яндекс	Электронной коммерции	0,27	0,93	1,13	1,13	0,11	0,06
Авто, работа, недвижимость	Яндекс	Образ жизни	0,37	0,72	1,93	1,91	1,10	0,16
Заправки	Яндекс	Образ жизни	0,01	0,70	1,02	1,02	0,05	0,00
Технологии	Яндекс	IT	0,33	0,72	1,24	1,24	0,02	0,08
Яндекс Такси	Яндекс	Образ жизни	-0,03	-0,06	1,55	1,54	0,54	-0,01

*Составлено по: Спарк-Интерфакс. – URL: <https://spark-interfax.ru/>

Кластер №3 является наиболее многочисленным кластером, представлен 26 компаниями (см. таблицу 2.13). Усредненные показатели компаний данного кластера являются положительными. За исключением ROE, все показатели данного кластера наиболее близки к нулю в сравнении с другими кластерами. Таким образом, компании данной выборки, преимущественно, не являются убыточными, но и не являются довольно эффективными. Учитывая, что 2020 г. характерен экономический спад, данные компании можно охарактеризовать как нейтральные с позиции эффективности.

Таблица 2.13.

Кластер №4*

Название компании	Экосистема	Платформа	ROA	ROE	Ктл	Кбл	Кал	ROS
ВТБ Девелопмент	ВТБ	IT	0,03	0,03	12,94	12,94	6,22	0,24
ВТБ Лизинг	ВТБ	Финансы	0,57	0,61	11,56	11,56	8,94	0,73

*Составлено по: Спарк-Интерфакс. – URL: <https://spark-interfax.ru/>

Кластер №4 представлен 2 компаниями экосистемы ВТБ. Данному кластеру характерны высокие коэффициенты ликвидности и небольшие показатели рентабельности, что говорит о платежеспособности данных компаний.

Таблица 2.14.

Кластер №5*

Название компании	Экосистема	Платформа	ROA	ROE	Ктл	Кбл	Кал	ROS
Сбер Умные устройства	Сбер	IT	-0,40	-0,45	17,14	15,53	9,64	-1,62

*Составлено по: Спарк-Интерфакс. – URL: <https://spark-interfax.ru/>

Кластер №5 представлен компанией «Сбер Умные Устройства». Данной компании, подобно компаниям кластера №4, характерны высокие коэффициенты ликвидности. Отличием являются отрицательные показатели рентабельности.

Таблица 2.15.

Кластер №6*

Название компании	Экосистема	Платформа	ROA	ROE	Ктл	Кбл	Кал	ROS
Работа.ру	Сбер	Образ жизни	-2,17	-2,71	2,22	2,21	1,59	-2,46

*Составлено по: Спарк-Интерфакс. – URL: <https://spark-interfax.ru/>

Кластер №6 представлен компанией «Работа.ру» экосистемы Сбер. Компания, в сравнении с другими кластерами, имеет наиболее высокие отрицательные показатели рентабельности и положительные, но куда большие, чем усредненные показатели кластера №3, коэффициенты ликвидности. Компания осталась платежеспособной несмотря на отрицательную рентабельность активов, капитала и продаж.

Таблица 2.16.

Кластер №7*

Название компании	Экосистема	Платформа	ROA	ROE	Ктл	Кбл	Кал	ROS
Okko	Сбер	Образ жизни	-0,86	1,16	0,27	0,27	0,01	-0,70
Delivery club	Сбер/VK	Образ жизни	-0,47	-1,84	1,75	1,75	0,42	-0,56
Кинопоиск	Яндекс	Образ жизни	-0,72	-1,43	0,51	0,51	0,03	-1,13
Яндекс Еда	Яндекс	Образ жизни	-0,44	-0,94	1,45	1,42	0,22	-0,27
Яндекс Драйв	Яндекс	Образ жизни	-0,42	-0,68	2,19	2,18	1,29	-0,14

*Составлено по: Спарк-Интерфакс. – URL: <https://spark-interfax.ru/>

Кластер №7 представлен 5 сервисами платформы образ жизни разной направленности. В состав входят 2 стриминговых сервиса, 2 сервиса доставки еды и каршеринг. Данным сервисам характерны низкие коэффициенты ликвидности и отрицательные, но не сильно отличные от нуля, показатели рентабельности.

Таблица 2.17.

Кластер №8*

Название компании	Экосистема	Платформа	ROA	ROE	Ктл	Кбл	Кал	ROS
Кухня на районе	Сбер/VK	Образ жизни	-1,17	-5,30	0,84	0,54	0,15	-0,53
Тинькофф разработка	Тинькофф	IT	-0,14	-6,47	0,30	0,29	0,07	-0,01

*Составлено по: Спарк-Интерфакс. – URL: <https://spark-interfax.ru/>

Кластер №8 представлен 2 компаниями, которые объединяют высокие отрицательные показатели рентабельности капитала. Помимо этого, кластеру характерны отрицательные показатели рентабельности активов и капитала, и низкие показатели ликвидности.

В результате кластерного анализа показателей эффективности компаний экосистем за 2020 г. можно сделать следующие выводы:

1) большинство компаний (26 из 48) имеют положительные показатели рентабельности и низкие показатели платежеспособности, однако эти показатели близки к нулю из-за чего сложно сделать вывод об высокой эффективности данных компаний, однако, они приносят прибыль;

2) выявлены компании платформы образа жизни с сильно отличными от других показателями:

- Самокат и Яндекс.Доставка с коэффициентами ликвидности > 100;
- SkillFactory с большими отрицательными показателями ROE (-13,8) и ROS (-5,52);
- СитиМобил с наибольшей отрицательной ROS (-14,87);
- Яндекс Лавка с наибольшей отрицательной ROE (-24,71);

3) выявлены наиболее платежеспособные компании с отрицательными показателями рентабельности – Тетрика, Сберлогистика, Сбер Умные Устройства;

4) выявлены наиболее платежеспособные компании с положительными показателями рентабельности – ВТБ Разработка и ВТБ Лизинг;

5) выявлены 7 наименее эффективных компаний с низкой платежеспособностью и высокими отрицательными показателями рентабельности;

6) выявлены 4 компании с высокой платежеспособностью и положительными показателями рентабельности.

Таким образом, несмотря на экономический спад и кризис 2020 года, вызванный пандемией Covid-19, более половины компаний данной выборки являются рентабельными, 25% компаний обладают высокой платежеспособностью, и только 15% компаний имеют высокие отрицательные показатели рентабельности. Примечательно, что большинство из этих компаний (с высокой отрицательной рентабельностью) являются представителями одних из наиболее быстрорастущих сегментов в условиях пандемии (агрегаторы доставки/курьеров), что объясняет высокую отрицательную рентабельность в следствии роста затрат на масштабирование данных сервисов с целью удовлетворения растущего спроса в условиях меняющихся запросов потребителя.

Выводы

Лидирующими российскими бизнес-экосистемами являются Сбер, Яндекс, VK, Тинькофф, МТС и ВТБ.

Определено, что компании включают в состав экосистем преимущественно те сервисы, дополняющие вид деятельности головной компании экосистем. Сбер, ВТБ и Тинькофф являются лидерами сервисов финансовой платформы, Яндекс лидер по количеству сервисов информационных технологий, VK имеет наибольшее количество контент-сервисов. Исключением является Сбер, который не только включает в свой состав большое количество сервисов, связанных с банковским сектором, но также активно расширяется в рамках всех вышеуказанных платформ.

Экосистема Сбер имеет в своем составе наибольшее количество сервисов в целом, в составе финансовой платформы, платформы электронной коммерции и сервисов сферы услуг. Экосистема ВТБ сосредоточилась на B2B сегменте, включив в свой состав различные финансовые сервисы. VK, Сбер и Яндекс делают упор на развитие каждой из платформ. Тинькофф предлагает использование всех сервисов экосистемы в рамках пары приложений.

Анализ эффективности ключевых компаний экосистем показал, что наиболее эффективной такой компанией является Тинькофф так как его показатель прироста выручки оказался лучшим в данной выборке, по остальным анализируемым показателям Тинькофф входит в тройку лучших. Следующими за ним в рейтинге, в порядке убывания, идут Яндекс, Сбербанк, МТС, ВТБ и VK.

В результате анализа компаний экосистем, не являющихся ключевыми, выяснилось, что, несмотря на кризис в 2020 г., большинство компаний являются рентабельными, 25% обладают высокой платежеспособностью, лишь 15% имеют высокие отрицательные показатели рентабельности активов, капитала и/или продаж, однако, данные компании являются представителями наиболее быстрорастущих сегментов в условиях пандемии и падение рентабельности вызвано ростом затрат на масштабирование бизнеса.

Можно сделать вывод об успешном применении стратегии диверсификации каждый из вышеуказанных экосистем. Несмотря на кризис, компании приносят деньги экосистеме, а использование стратегии диверсификации позволило быстро занять новые быстрорастущие сегменты рынка, прогнозирование роста которых было невозможно из-за возникшего «черного лебедя» в виде пандемии Covid-19.

Глава 3. РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ЭКОСИСТЕМЫ СБЕР

3.1 Общая характеристика экосистемы Сбер

12 ноября 1841 года российский император Николай I подписал указ об учреждении в России сберегательных касс. Эта дата стала считаться днём рождения Сбербанка.

Сегодня Сбер — крупнейший банк в России, Центральной и Восточной Европе, один из ведущих международных финансовых институтов. Это самый дорогой российский бренд и самый сильный банковский бренд в мире по версии Brand Finance.⁴⁸

ПАО Сбербанк является ключевой компанией экосистемы Сбер. Она превосходит своих конкурентов, которые являются ключевыми компаниями других ведущих российских экосистем, в динамике с 2016-2020 гг. по следующим проанализированным показателям:

- выручка (см. таблицу 2.6);
- чистая прибыль (см. таблицу 2.7);
- рентабельность продаж по чистой прибыли (см. рис. 2.14).

В результате анализа было выявлено, что Сбербанк является самым крупным ключевым бизнесом ведущих экосистем, но не самым эффективным, так как его показатели являются стабильно высокими, но уступают по темпам изменения или прироста ключевых показателей некоторым другим ключевым ведущим экосистемам (Тинькофф, Яндекс) (см. таблицу 2.9).

В связи с этим разработка стратегии по поиску новых точек роста оказалось обоснованным, и Сбербанк прибегнул к созданию бизнес-экосистемы Сбер.

История развития экосистемы Сбер включает в себя 2 ключевых этапа:

- 1) создание успешного и стабильного основного бизнеса – это банковские услуги и сервисы;
- 2) создание вокруг основного бизнеса дополнительных, близких к банковским, услуг для удовлетворения потребностей клиента.

Примерами услуг из второго этапа являются продажа страховок, помощь в оформлении ипотеки, услуги лизинга, факторинга, регистрация бизнеса онлайн и т.д. На сегодняшний день фокус построения экосистемы поменялся – в центре всего находится клиент, с его ежедневными потребностями: от желания быстро и вкусно пообедать до желания нескучно провести летний отпуск.

Таким образом, экосистема Сбер ставит перед собой цель – предложить клиенту различные виды услуг для того, чтобы удовлетворить всем его потребностям.

⁴⁸ Группа Сбер // Сберлизинг. – URL: https://www.sberleasing.ru/about/gr_sber/

Миссия экосистемы «Сбер»: «Мы даем людям уверенность и надежность, делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты».⁴⁹

Ценности экосистемы Сбер включают в себя 3 группы и сформированы следующим образом:

1) я — лидер:

- я принимаю ответственность за себя и за то, что происходит вокруг;
- я честен с собой, коллегами и клиентами;
- я совершенствую себя, наш банк и наше окружение, делая лучшее на что способен;

2) мы — команда:

- мы с готовностью помогаем друг другу, работая на общий результат;
- мы помогаем расти и развиваться нашим коллегам;
- мы открыты, уважаем коллег и доверяем друг другу;

3) всё — для клиента:

- вся наша деятельность построена вокруг и ради интересов клиентов;
- мы хотим удивлять и радовать клиентов качеством услуг и отношением;
- мы превосходим ожидания клиентов.⁵⁰

Уже в течении более 10 лет Сбер публикует стратегии развития на 3-4 года вперед. Актуальная стратегия составлена на 2021-2023 гг. и содержит результаты прошлой стратегии, составленной до 2020 г. и текущие цели с описанием ключевых зон роста и плановых показателей эффективности.⁵¹

Сбером поставлены следующие цели развития сервисов к 2023 г.:

- достичь темпов роста на рынке электронной коммерции в 20-30%;
- повысить эффективность рутинных процессов с помощью внедрения искусственного интеллекта на 100%;
- значительно сократить время на поиск специалистов с помощью информационных технологий и работы с данными;
- вывести повестку ESG на национальный уровень;
- рост рентабельности капитала более чем на 17%;
- рост выручки нефинансовых сервисов более чем на 100%;
- уровень дивидендных выплат, равный 50%;
- достаточность базового капитала более 12,5%;
- сохранение доли рынка финансовых услуг на уровне 2020 г.;

⁴⁹ Группа Сбер // Сберлизинг. – URL: https://www.sberleasing.ru/about/gr_sber/

⁵⁰ Там же

⁵¹ Презентация стратегии 2023 // Сбер.
URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/sber_investor_day-strategy_2023_ru.pdf

– и другие цели.⁵²

Сбер разработал политику в области социальной и экологической ответственности, корпоративного управления и устойчивого развития.

Сбер выделяет для структурирования своей деятельности три сферы, соответствующие концепции устойчивого развития и ESG:

- 1) окружающая среда;
- 2) социальная сфера;
- 3) корпоративное управление и экономическое процветание.⁵³

Сбер определил для себя четыре уровня воздействия и роли, в рамках которых ведет свою деятельность в области ESG и устойчивого развития (см. рис. 3.1).



Рис. 3.1. Уровни воздействия и роли Сбера

Источник: Политика в области социальной и экологической ответственности, корпоративного управления и устойчивого развития // ПАО «Сбербанк». – г. Москва. – 2021 г. – 10 с. – URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/sber_esg_policy_rus.pdf

⁵² Презентация стратегии 2023 // Сбер. – С. 12-28. – URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/sber_investor_day-strategy_2023_ru.pdf

⁵³ Политика в области социальной и экологической ответственности, корпоративного управления и устойчивого развития // ПАО «Сбербанк». – г. Москва. – 2021 г. – 8 с. – URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/sber_esg_policy_rus.pdf

1. Сбербанк как организация является ответственной компанией, которая внедряет принципы устойчивого развития, следует этическим деловым практикам, бережно относится к окружающей среде и минимизирует свое негативное воздействие на нее, относится с заботой к своим сотрудникам, а также последовательно совершенствует практики корпоративного управления.⁵⁴

2. Сбер как финансово-технологическая группа выступает как финансовый актив, инвестор и кредитор и играет значимую роль в финансовой отрасли. В результате масштабной технологической трансформации и роста сегмента нефинансовых продуктов и услуг, предоставляемых Сбером, сформировалось финансово-технологическое направление развития группы Сбер. В данной роли Сбер стремится интегрировать ESG-факторы в клиентские и продуктовые бизнес-процессы (например, процессы кредитования и инвестирования), соответствовать требованиям инвестиционного сообщества и международным принципам ответственного финансирования, содействовать ESG-трансформации своих клиентов.⁵⁵

3. Сбер как системообразующий институт российской экономики реализует свои уникальные возможности для того, чтобы способствовать ESG-трансформации российской экономики. На национальном уровне Сбер участвует в формировании и распространении высоких стандартов в области прав человека, корпоративного управления, заботы о сотрудниках и окружающей среде; содействует формированию национальной системы управления климатическими рисками; способствует развитию и внедрению инноваций; расширению доступа к услугам здравоохранения и образования; укреплению здоровья и долголетия, развитию местных сообществ, повышению финансовой грамотности населения.⁵⁶

4. Сбер как участник международного рынка и глобальных инициатив является компанией, услугами которой пользуются клиенты во многих странах мира, в том числе в СНГ, Центральной и Восточной Европе, Индии, Китае. Являясь международным бизнесом и участником глобальных инициатив, Сбер распространяет ESG-принципы и содействует реализации ESG-подхода во всех своих зарубежных компаниях, филиалах и представительствах. В данной роли Сбер присоединяется к международным инициативам в области ESG и устойчивого развития и выполняет возложенные на себя обязательства,

⁵⁴ Политика в области социальной и экологической ответственности, корпоративного управления и устойчивого развития // ПАО «Сбербанк». – г. Москва. – 2021 г. – 12 с. – URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/sber_esg_policy_rus.pdf

⁵⁵ Там же

⁵⁶ Там же

вносит вклад в достижение принятых на глобальном уровне целей и представляет Россию на мировой арене.⁵⁷

Рассмотрим ключевые направления и текущие результаты деятельности бизнес-экосистемы Сбер в области ESG и устойчивого развития.

1. Минимизация воздействия на окружающую среду:

- 51 000 деревьев сохранено благодаря эффективному потреблению ресурсов;
- более 1100 офисов Сбера участвуют в раздельном сборе отходов;
- 60 ж/д вагонов бумаги сэкономлено;
- введена сертификация всех строящихся объектов по «зелёным стандартам»;
- запущена блокчейн-платформа для контроля поставок сертифицированного сырья;
- более 10 тонн пластика принято на переработку;
- 15 офисов СберБанка полностью перешли на альтернативную энергию.⁵⁸

2. Развитие практик управления климатическими рисками и возможностями:

- 320 000 МВт/ч составил объём сделок с «зелёными» сертификатами на блокчейн-платформе;
- запущен скоринг клиентов с учетом климатических факторов;
- проведено 3 стресс-теста для оценки влияния декарбонизации и трансграничного углеродного регулирования на уровне Сбера и страны в целом;
- 1 млн деревьев будет высажено на территории РФ к 2023 году.⁵⁹

3. Создание условий для эффективного труда и развития человеческого потенциала:

- Сбер – №1 в рейтинге HeadHunter работодателей России в категории «Банки»;
- более 230 000 сотрудников прошли обучение по различным направлениям;
- 84% сотрудников нравится работать в Сбере из-за корпоративной культуры и позитивной рабочей среды;
- требования соблюдения стандартов достойных условий труда включены в скоринг клиентов и кодекс поставщиков;
- запущен рекрутинговый сервис для стартапов Startup.rabota.ru при поддержке Акселератора Сбера;
- запущена платформа-агрегатор по возможностям самореализации для сотрудников.⁶⁰

4. Обеспечение соблюдения и защиты прав человека, инклюзивной среды и равного доступа к продуктам и услугам:

⁵⁷ Политика в области социальной и экологической ответственности, корпоративного управления и устойчивого развития // ПАО «Сбербанк». – г. Москва. – 2021 г. – 12 с. – URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/sber_esg_policy_rus.pdf

⁵⁸ Там же

⁵⁹ Там же

⁶⁰ Там же, 13 с.

- 34% женщин в составе высших органов управления Сбера;
 - Сбер – лидер рейтинга Банка России по качеству обслуживания людей с инвалидностью;
 - СберБанк Онлайн – №1 по доступности среди мобильных приложений банков;
 - 56% банкоматов адаптированы для незрячих клиентов;
 - 6200 офисов (46%) доступны для клиентов с инвалидностью;
 - 6000 офисов предоставляют бесплатный сервис удаленного перевода на русский жестовый язык при консультации;
 - СберБизнес для незрячих – лауреат премии Banking Technology в номинации «Совершенство в обеспечении равных прав и инклюзивности»;
 - для людей с инвалидностью запущен сервис по поиску работы;
 - более 20 млн пенсионеров в России приняли участие в кампании по обучению цифровым сервисам в период пандемии;
 - 10 млн клиентов получили персональные советы по финансовому планированию;
 - 13,8 млн молодежи обучаются финансам в Сберкоте.⁶¹
5. Поддержка местных сообществ и содействие социальному развитию:
- более 15 000 человек – число волонтеров Сбера;
 - более 300 млн бонусов СберСпасибо пожертвовали клиенты в помощь детям, ветеранам, врачам;
 - более 9,4 млрд рублей Сбер выделил в 2020 году на поддержку в сферах образования, культуры, здравоохранения, помощи ветеранам и малоимущим, развития детских учреждений, инклюзии;
 - в 40 городах РФ волонтеры Сбера реализуют проект «Финансовая грамотность для детских домов»;
 - 3 млрд рублей Сбер инвестировал в борьбу с пандемией в 2020 году.⁶²
6. Совершенствование практик корпоративного управления, обеспечения безопасности и управления ESG-рисками, в том числе в цепочке поставок:
- 100% DDoS-атак отражено в 2020 году;
 - Сбер в 4й раз подтвердил соответствие международным стандартам ISO по предотвращению киберугроз;
 - принята новая политика по управлению ESG-рисками;

⁶¹ Политика в области социальной и экологической ответственности, корпоративного управления и устойчивого развития // ПАО «Сбербанк». – г. Москва. – 2021 г. – 14 с. – URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/sber_esg_policy_rus.pdf

⁶² Там же, 15 с.

- разработаны сценарии для стресс-тестирования влияния ESG-факторов на физические и финансовые риски;

- разработан Кодекс Корпоративной социальной ответственности для закупочной деятельности.⁶³

7. Развитие практик ответственного финансирования:

- более 100 млрд рублей – рекордное размещение «зелёных» и социальных облигаций;

- 40 млрд рублей инвестировано в «зелёную» металлургию;

- более 74 млрд рублей – кредитные лимиты по производству ВИЭ;

- в 5 регионах РФ финансируется строительство современных мусороперерабатывающих комплексов;

- 52 млрд рублей выдано ESG-кредитов в 1 квартале 2021 года;

- более 13 000 клиентов Сбера инвестируют в ESG-фонды;

- участвуем в разработке стандартов и подходов по ESG-трансформации на национальном уровне;

- запущен паевый фонд «Ответственные инвестиции»;

- Сбер присоединился к Финансовой инициативе UNEP.⁶⁴

8. Содействие экономическому благополучию и процветанию для всех:

- Сбер присоединился к Глобальному договору ООН;

- Сбер стимулирует занятость в регионах перераспределяя свой штат и создавая интересные вакансии для молодежи;

- Сбер использует AI-решения для оценки кредитных рисков, классификации природных катаклизмов и диагностики заболеваний;

- Сбер 2-й год подряд выплачивает рекордные дивиденды на уровне 18,7 руб. на акцию;

- Сбер осуществляет 35% закупок у малого и среднего бизнеса;

- около 1 млн предпринимателей подключились к обучающим и антикризисным проектам Сбера для малого бизнеса;

- более 6000 клиентов воспользовались программой «Начни бизнес со Сбером».⁶⁵

Успешное функционирование системы управления ESG и устойчивым развитием также предполагает постоянную деятельность по трем сквозным подходам:

- постоянное взаимодействие с заинтересованными сторонами;

⁶³ Политика в области социальной и экологической ответственности, корпоративного управления и устойчивого развития // ПАО «Сбербанк». – г. Москва. – 2021 г. – 16 с. – URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/sber_esg_policy_rus.pdf

⁶⁴ Там же, 17 с.

⁶⁵ Там же, 18 с.

– обеспечение коммуникационной поддержки и проведение информационных кампаний;

– проведение образовательных и просветительских программ по вопросам ESG и устойчивого развития, обмен опытом с другими участниками рынка.⁶⁶

Сбер имеет организационную структуру управления ESG и устойчивым развитием (см. рис. 3.2):

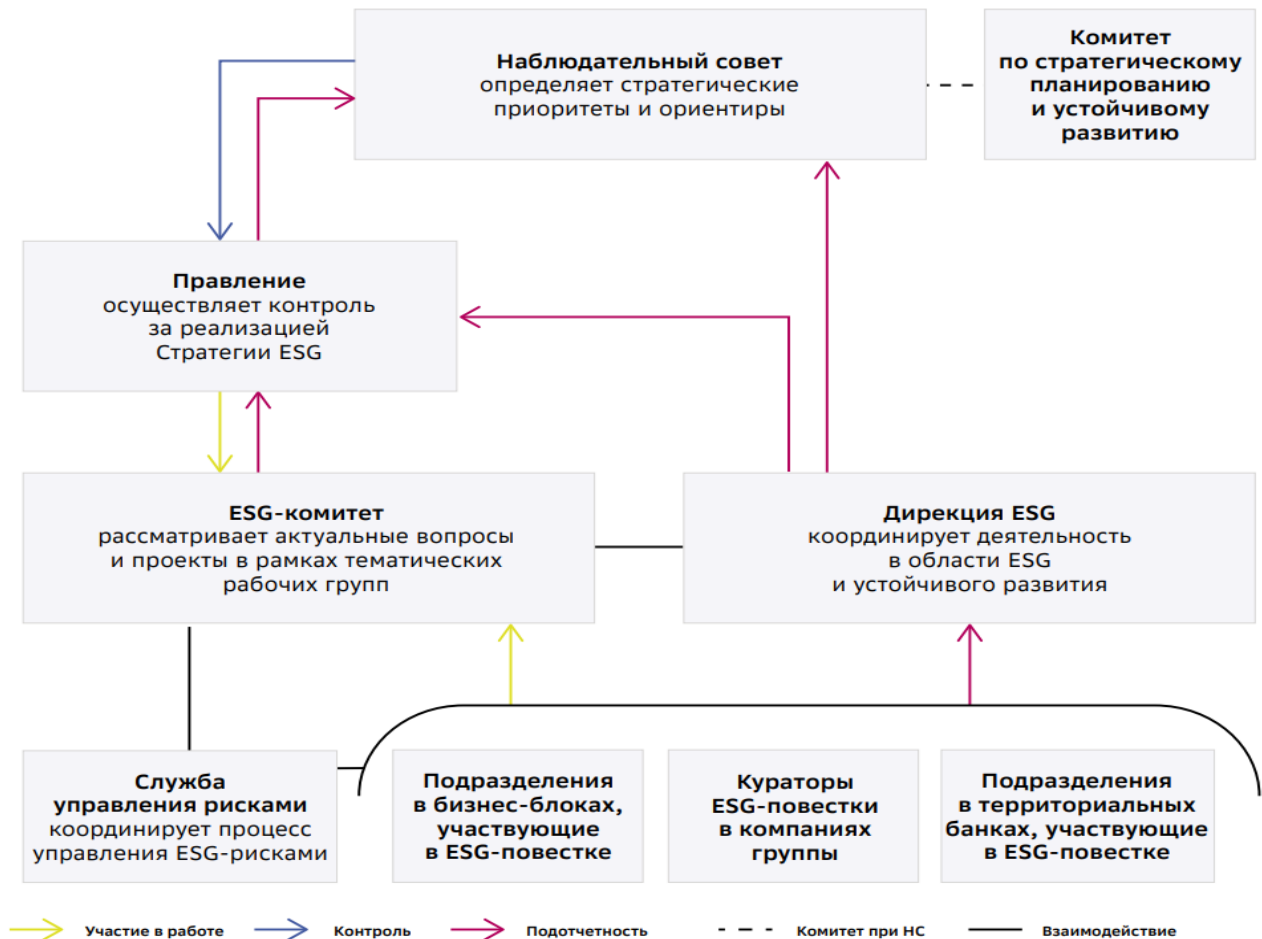


Рис. 3.2. Организационная структура управления ESG и устойчивым развитием

Источник: Политика в области социальной и экологической ответственности, корпоративного управления и устойчивого развития // ПАО «Сбербанк». – г. Москва. – 2021 г. – 25 с. – URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/sber_esg_policy_rus.pdf

Таким образом, Сбер строит свои стратегии на основе создания долгосрочной ценности, значимой для широкого круга заинтересованных сторон, стремится стать лидером в области ESG и устойчивого развития как в финансовой отрасли, так и в стране в целом.

Сбер является ключевой бизнес-экосистемой Российской Федерации. В её состав входит наибольшее количество партнерских сервисов. В состав Сбера входят следующие сервисы (см. таблицу 3.1):

⁶⁶ Политика в области социальной и экологической ответственности, корпоративного управления и устойчивого развития // ПАО «Сбербанк». – г. Москва. – 2021 г. – С. 22-23 – URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/sber_esg_policy_rus.pdf

Таблица 3.1.

Сервисы экосистемы Сбер*

Финансы	IT	E-com	Контент	Услуги
Инвестиции	BI.ZONE	СберМегаМаркет	Okko	Delivery club
Вклады	VisionLabs	СберЛогистика	СберЗвук	Кухня на районе
Кредиты	SberCloud	СБЕР ЕАПТЕКА	СберКласс	СберМаркет
ЮMoney	СберДиск		Союзмультфильм	СберФуд
СберБанк онлайн	R-keeper		СМИ	Level Kitchen
СберСпасибо	СберКорпус		СберУниверситет	Performance food
SberPay	Cognitive Pilot			My food
Объединенное Кредитное Бюро	Группа компаний ЦРТ			Сбер авто
Сетелем	SberDevices			Ситимобил
	Smart Market & Smart Apps			Ситидрайв
	Сбер ID			2ГИС
	АктивБизнесКонсалт			ДомКлик
	Jivo			СовТех
				Работа.ру

*Составлено по: Все возможности Сбера // «Сбер» – URL: <https://www.sber.ru/ecosystem>;

Сбер является лидером по количеству сервисов в составах:

- финансовой платформы – 10 сервисов;
- IT платформы – 13 сервисов;
- платформы электронной коммерции – 3 сервиса;
- сферы услуг – 14 сервисов.

При этом, основными направлениями развития экосистемы Сбер являются B2B и B2C.

С целью оценки эффективности сервисов экосистемы Сбер, проанализируем показатели выручки в период с 2016-2020 гг. (см. таблицу 3.2).

Таблица 3.2.

Выручка сервисов экосистемы Сбер*

Сервис	Платформа	2016, Выручка, тыс.	2017, Выручка, тыс.	2018, Выручка, тыс.	2019, Выручка, тыс.	2020, Выручка, тыс.
СберМаркет	E-com			132 344 Р	1 525 887 Р	14 603 496 Р
СберМегаМаркет	E-com		10 590 Р	102 148 Р	294 079 Р	833 099 Р
СберЛогистика	E-com				182 602 Р	1 631 140 Р
BI.ZONE	IT	38 469 Р	566 798 Р	1 427 754 Р	1 990 793 Р	8 970 679 Р
VisionLabs	IT	83 836 Р	127 288 Р	540 541 Р	391 205 Р	771 814 Р
Jivo	IT	192 848 Р	236 242 Р	301 953 Р	382 580 Р	449 621 Р
Cognitive Pilot	IT				190 Р	64 876 Р
СберКорпус	IT	901 682 Р	1 132 995 Р	1 505 164 Р	1 949 876 Р	2 815 823 Р
Level Kitchen	IT				432 331 Р	1 665 448 Р
SberCloud	IT		64 Р	9 538 Р	227 775 Р	3 319 797 Р
SberDevices	IT					398 662 Р
СовТех	IT	3 103 187 Р	3 396 785 Р	3 661 407 Р	3 030 815 Р	3 680 913 Р
Группа компаний ЦРТ	IT	932 173 Р	1 398 537 Р	1 229 434 Р	1 918 825 Р	1 887 883 Р
R-keeper	IT	112 380 Р	132 856 Р	77 554 Р	51 284 Р	26 181 Р

Продолжение Таблицы 3.2

Сервис	Платформа	2016, Выручка, тыс.	2017, Выручка, тыс.	2018, Выручка, тыс.	2019, Выручка, тыс.	2020, Выручка, тыс.
Delivery club	Образ жизни	623 371 ₽	1 232 968 ₽	1 977 833 ₽	4 898 233 ₽	10 388 148 ₽
2ГИС	Образ жизни	2 743 672 ₽	3 046 012 ₽	3 473 327 ₽	4 002 819 ₽	4 256 457 ₽
СБЕР ЕАПТЕКА	Образ жизни	2 747 681 ₽	3 523 886 ₽	4 590 640 ₽	5 143 651 ₽	10 054 766 ₽
Performance food	Образ жизни			144 520 ₽	177 020 ₽	190 349 ₽
Союзмультфильм	Образ жизни	84 775 ₽	161 001 ₽	193 773 ₽	348 711 ₽	338 643 ₽
СберФуд	Образ жизни	385 397 ₽	489 031 ₽	392 667 ₽	380 071 ₽	266 021 ₽
СберУниверситет	Образ жизни	3 310 215 ₽	3 338 588 ₽	3 444 703 ₽	3 554 468 ₽	3 183 735 ₽
Кухня на районе	Образ жизни			15 521 ₽	633 287 ₽	2 379 739 ₽
Ситидрайв	Образ жизни	72 972 ₽	287 356 ₽	757 694 ₽	844 930 ₽	1 168 784 ₽
Окко	Образ жизни	62 258 ₽	1 086 901 ₽	1 931 976 ₽	2 995 845 ₽	4 505 237 ₽
Работа.ру	Образ жизни		237 778 ₽	300 203 ₽	382 301 ₽	524 347 ₽
Сбер авто	Образ жизни					1 367 ₽
СберЗвук	Образ жизни		214 ₽	4 682 ₽	13 144 ₽	31 612 ₽
Ситимобил	Образ жизни	386 580 ₽	316 605 ₽	1 068 696 ₽	2 894 728 ₽	793 404 ₽
ДомКлик	Образ жизни	121 958 ₽	1 360 502 ₽	3 234 520 ₽	3 637 170 ₽	8 426 809 ₽
АктивБизнесКонсалт	Финансы	988 953 ₽	918 895 ₽	1 173 969 ₽	1 249 636 ₽	1 412 538 ₽
Сбербанк	Финансы	1 999 027 786 ₽	2 079 766 069 ₽	2 032 170 704 ₽	2 093 457 717 ₽	2 245 115 535 ₽

*Составлено по: Спарк-Интерфакс. – URL: <https://spark-interfax.ru/>

Выборкой для анализа стало 31 юридическое лицо, сервисы которых входят в состав экосистемы Сбера. Сбербанк, как ключевой бизнес экосистемы, многократно превосходит остальные компании по показателю выручки. Однако, как выяснилось ранее (см. таблицу 2.6), Сбербанк не показывает высокий темп прироста выручки, из-за чего можно сделать вывод, что наращивать объем продаж данной компании довольно проблематично.

По показателям выручки сервисов бизнес-экосистемы Сбер можно выделить явных лидеров: СберМегаМаркет, ViZone, Delivery Club, Сбер ЕАПТЕКА, ДомКлик.

Наименее прибыльными сервисами оказались Cognitive Pilot, R-keeper, Performance food, СберФуд, Сбер авто и СберЗвук. Однако, хочется заметить, что Cognitive Pilot, Сбер авто и СберЗвук (в его текущем формате бизнеса) являются новыми сервисами, а R-keeper, Performance food и СберФуд функционируют уже более 4 лет.

Проанализируем темпы прироста выручки компании Сбербанк и сервисов экосистемы Сбер в период с 2016-2020 гг. (см. таблицу 3.3).

Таблица 3.3.

Темпы прироста выручки сервисов экосистемы Сбер

Сервис	Платформа	Темп прироста выручки, 2017	Темп прироста выручки, 2018	Темп прироста выручки, 2019	Темп прироста выручки, 2020
СберМаркет	E-com			1053%	857%
СберМегаМаркет	E-com		865%	188%	183%
СберЛогистика	E-com				793%
BI.ZONE	IT	1373%	152%	39%	351%
VisionLabs	IT	52%	325%	-28%	97%
Jivo	IT	23%	28%	27%	18%
Cognitive Pilot	IT				34045%
СберКорпус	IT	26%	33%	30%	44%
Level Kitchen	IT				285%
SberCloud	IT		14803%	2288%	1357%
СовТех	IT	9%	8%	-17%	21%
Группа компаний ЦРТ	IT	50%	-12%	56%	-2%
R-keeper	IT	18%	-42%	-34%	-49%
Delivery club	Образ жизни	98%	60%	148%	112%
2ГИС	Образ жизни	11%	14%	15%	6%
СБЕР ЕАПТЕКА	Образ жизни	28%	30%	12%	95%
Performance food	Образ жизни			22%	8%
Союзмультфильм	Образ жизни	90%	20%	80%	-3%
СберФуд	Образ жизни	27%	-20%	-3%	-30%
СберУниверситет	Образ жизни	1%	3%	3%	-10%
Кухня на районе	Образ жизни			3980%	276%
Ситидрайв	Образ жизни	294%	164%	12%	38%
Окко	Образ жизни	1646%	78%	55%	50%
Работа.ру	Образ жизни		26%	27%	37%
СберЗвук	Образ жизни		2088%	181%	141%
Ситимобил	Образ жизни	-18%	238%	171%	-73%
ДомКлик	Образ жизни	1016%	138%	12%	132%
АктивБизнесКонсалт	Финансы	-7%	28%	6%	13%
Сбербанк	Финансы	4%	-2%	3%	7%

*Составлено по: Спарк-Интерфакс. – URL: <https://spark-interfax.ru/>

Большинство сервисов экосистемы Сбер (29 из 31 в данной выборке) показывают прирост выручки за исследуемый период. Исключениями являются сервисы «R-keeper», который относится к IT платформе и «СберФуд» платформы образ жизни.

Особо хочется выделить сервисы экосистемы, которые являются некими агрегаторами определенного вида товаров/услуг: «СберМаркет», «СберМегаМаркет», «СберЛогистика», «Delivery Club» и «Сбер ЕАптека». Данные сервисы демонстрируют крайне высокие показатели темпа прироста выручки, и, как можно заметить, в результате такой динамики они стали одними из ключевых направлений экосистемы Сбер. Данные темпы прироста выручки подтверждают гипотезу, согласно которой высокие затраты и высокая отрицательная рентабельность по данному сегменту вызваны намерением масштабировать данные сервисы, так как они являются наиболее быстрорастущими относительно других сервисов экосистемы.

Явными аутсайдерами являются сервисы R-keeper и СберФуд, которые являются одними из самых слабых сервисов по абсолютному показателю выручки и являются единственными сервисами с отрицательными темпами роста выручки.

Такое многообразие сервисов различных направлений соответствует заявленной экосистемой Сбер цели, которая заключается в охвате ключевых потребностей человека. Выбранной курс стратегии диверсификации и создания бизнес-экосистемы, выбранный Сбербанком годами ранее, оказался эффективен и, как наглядно видно, приносит экосистеме деньги и новых клиентов.

Дальнейшее развитие экосистемы, улучшение текущих и поиск новых направлений, связанных с потребностями человека, может ещё больше усилить экосистему Сбер и повысить её эффективность.

Основным вызовом на ближайшие годы экосистема Сбер называет задачу связать компании едиными энейблерами (объединителями бизнес-вертикалей путем создания горизонтальных связей между ними)⁶⁷ и сделать единый доступ через SberID, а также бесшовную поддержку через единый контакт-центр. Решение данной задачи предполагает следующие этапы:

- 1) запуск подписки СберПрайм, в которой объединены самые значимые сервисы для человека;
- 2) новая бренд-архитектура: все сервисы в компании включают слово Сбер (отдельные исключения связаны либо с сильным брендом, либо с наличием второго акционера);
- 3) новое приложение, где будут агрегированы все сервисы, которым может пользоваться клиент.

Таким образом, Сбер является бизнес-экосистемой, выстроенной вокруг крупнейшего банковского российского бизнеса – Сбербанка. В настоящее время, Сбер является лидирующей российской бизнес-экосистемой, имеет в своем составе наибольшее количество

⁶⁷ Бизнес-экосистема Сбербанка: что надо знать // РБК Тренды. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/5f6c55219a79475398b841bd>

сервисов. Сбер делает шаги в области ESG и устойчивого развития, благодаря чему является одним из наиболее ценных игроков на российском рынке для бизнеса и общества. Имеет значимость на глобальном рынке как самая крупная российская бизнес-экосистема, внедряющая принципы ESG и устойчивого развития. Анализ выручки сервисов Сбера в динамике показал, что большинство сервисов приносят выручку и этот показатель ежегодно растет.

3.2 Анализ внешней среды бизнес-экосистемы Сбер

Сбер успешно развивал свой основной бизнес и созданную им экосистему, стал лидером российского рынка, крупнейшим банком и экосистемой в стране. Однако, данный бизнес, как и многие другие компании, столкнулась с новыми трудностями, вызванными неожиданными, на момент их возникновения, событиями, которые имеют значительные последствия. Такого рода событие называют «черный лебедь»⁶⁸, и в настоящее время наиболее значимыми являются последствия двух таких явлений:

1) пандемия Covid-19⁶⁹;

2) «специальная военная операция» на Украине, начатая Российской Федерацией 24 февраля 2022 г.⁷⁰

Эти события существенно изменили и продолжают менять мировые рынки. Для оценки текущего состояния Сбера, с учетом влияния вышеописанных явлений, проведем анализ внутренней и внешней сред данной бизнес-экосистемы.

Для анализа факторов внешней среды проведем ПЭСТ анализ.

Таблица 3.4.

ПЭСТ анализ внешней среды бизнес-экосистемы Сбер*

Описание фактора	Проявление фактора	Возможные ответные меры
Политические факторы		
Рост государственного вмешательства в экономику	Возрастающие риски ошибок при принятии централизованных решений и сокращение пространства для рыночных сил	Поиск альтернативных направлений ведения бизнеса
Поддержка отрасли и отечественных компаний	Различные меры поддержки (например, кредитные каникулы) приносят дополнительные убытки для банковского сектора, совокупные потери по которым в 2022 г. могут составить около 380 млрд. руб. для Сбербанка	Анализ и извлечения максимальной выгоды из мер поддержки, направленных на стабилизацию банковского сектора
Санкции в отношении Российской Федерации	Обновление многолетних минимумов по курсу акций	Разработка новых программ привлечения инвесторов

⁶⁸ Joshua Warner | Writer, London | Publication date: Friday 03 July 2020 13:51 <https://www.ig.com/en/news-and-trade-ideas/black-swan-theory-explained--what-is-a-black-swan-event--200703>

⁶⁹ COVID-19 Pandemic // UNDP. – URL: <https://www1.undp.org/content/brussels/en/home/coronavirus.html>

⁷⁰ 2022 Russian invasion of Ukraine // Wikiwand. – URL: https://www.wikiwand.com/en/2022_Russian_invasion_of_Ukraine

Продолжение Таблицы 3.4

Описание фактора	Проявление фактора	Возможные ответные меры
Санкции в отношении экосистемы Сбер	Запрет проведения операций с банком для граждан Америки, вероятность заморозки актив Сбербанка, потеря иностранных инвесторов, уход Сбербанка с зарубежных рынков, уход платежных систем Visa и MasterCard	Развитие партнерских отношений с дружественными странами, перенос активов, интеграция новых платежных систем
Экономические факторы		
Динамика ВВП, темпы роста экономики	Согласно актуальному прогнозу, ВВП России в 2022 г. снизится на 8.5% и не изменится в 2023 г.	Требование мер поддержки для бизнеса и пересмотра политики, ставшей причиной данного спада
Уровень инфляции, нестабильность национальной валюты, запрет на покупку иностранной валюты	Рост теневого рынка валютных операций, рост популярности криптовалют среди населения, как следствие, потеря банком клиентов	Создать более привлекательные условия по операциям в национальной валюте, внедрение криптовалютных сервисов в бизнес-экосистему
Снижение доходов населения, рост безработицы	Снижение количества вкладов и возможный рост запросов на кредиты, уменьшение числа клиентов сервисов экосистемы Сбер, уменьшения числа платежеспособного населения	Создать более привлекательные условия по текущим банковским операциям, меры поддержки участников экосистемы
Рост банкротств среди населения	Невозможность платить по долговым обязательствам перед банком	Рассмотреть возможность реализации льготных программ для банкротов при поддержке государства
Возможный дефолт государственного долга	Потеря возможности привлекать заемные средства из зарубежья	Не допустить дефолт государственного долга
Социальные факторы		
Рост эмиграции из России	Ведет к потере ведущих специалистов ключевых секторов экономики, потенциально возможному дефициту кадров	Создание более привлекательных условий работы: повышение заработной платы, улучшение условий социального проекта, предложение интересных проектов и т.д.
Изменение уровня доверия населения к банковскому сектору	В результате вынужденных мер, вызванных сложившейся ситуацией (например, аннулирование заявок на ипотеку), уровень лояльности населения к Сберу может уменьшаться	Предложение альтернатив программам, что вызвали недовольство среди населения
Технологические факторы		
Отток материалов, оборудования, партнерских сервисов из России	Проблемы с комплектующими для ПК, сотовой связью, софтом, облачными сервисами, технологиями искусственного интеллекта и т.д. сильно ударит по всей бизнес-экосистеме Сбера, в которой задействованы вышеперечисленные зарубежные позиции товаров и услуг	Импортозамещение, включение в состав бизнес-экосистемы сервисов направлений, нуждающихся в замене ушедшим иностранным компаниям
Отсутствие аналогов оборудованию ушедших с рынка компаний	Процесс перехода от зарубежных технологий может затянуться на долгие годы	Импортозамещение

*Составлено по: S&P ждет сокращения экономики России на 8,5% в 2022 году // Интерфакс. – 29.03.2022. – URL: <https://www.interfax.ru/business/831835>; В интернет-издании VTimes опубликован экспертный комментарий директора Центра исследований структурной политики НИУ ВШЭ Юрия Симачева // Центр исследований структурной политики Высшая Школа Экономики. – URL: <https://indpolicy.hse.ru/news/438676276.html>; Источник назвал оценку возможных убытков Сбера и ВТБ от участия в госпрограммах поддержки // Интерфакс. – 31.03.2022. – URL: <https://www.interfax.ru/business/832432>; "Facing Abnormal Cash Outflows": Russia's Largest Lender Quits Europe // NDTV. – 02.03.2022. – URL: <https://www.ndtv.com/world-news/russias-sberbank-facing-abnormal-cash-outflows-russias-largest-lender-sberbank-quits-europe-2798319>; Рынок акций РФ обновил многолетние минимумы из-за спецоперации в Донбассе // Интерфакс. – 24.02.2022. – URL: <https://www.interfax.ru/business/824265>; США могут ужесточить санкции против Сбербанка // Журнал «Плас». – 06.04.2022. – URL: <https://plusworld.ru/daily/banki-i-mfo/ssha-mogut-uzhestochit>

[sanktsii-protiv-sberbanka/](https://www.rbc.ru/finances/06/03/2022/622455d99a794758a2efec4d); Уход Visa и Mastercard из России. Вопросы и ответы // РБК. – 06.03.2022. – URL: <https://www.rbc.ru/finances/06/03/2022/622455d99a794758a2efec4d>; В России формируется теневой валютный рынок // Spot. – 15.03.2022. – URL: <https://www.spot.uz/ru/2022/03/15/currency-russia/>; Интерес к криптовалютам взлетел после начала спецоперации на Украине // РБК. – 25.04.2022. – URL: <https://www.rbc.ru/crypto/news/6218a73b9a7947985259f2f8><https://www.rbc.ru/crypto/news/6218a73b9a7947985259f2f8>;

Проведем количественную оценку вышеуказанных факторов внешней среды (см. таблицу 3.5). В столбце «Оценка влияния фактора» используется шкала от 1 до 5 баллов, где: 1 — воздействие незначительно и почти не сказывается на результатах деятельности; 5 — фактор существенно воздействует на деятельность организации. Столбец «вес фактора» содержит оценку влияния изменчивости данного фактора во времени по отношению к компании. В столбце «оценка влияния фактора» содержится итоговая оценка значимости каждого фактора, рассчитанная как произведение оценки значимости фактора на весь изменчивости фактора.⁷¹

Таблица 3.5.

Количественная оценка значимости факторов ПЭСТ анализа бизнес-экосистемы Сбер*

Описание фактора	Оценка значимости фактора	Вес изменчивости фактора	Оценка влияния фактора
Рост государственного вмешательства в экономику	5	0,07	0,33
Поддержка отрасли и отечественных компаний	3	0,07	0,20
Санкции в отношении Российской Федерации	5	0,10	0,50
Санкции в отношении экосистемы Сбер	5	0,10	0,50
Динамика ВВП, темпы роста экономики	5	0,07	0,33
Уровень инфляции, нестабильность национальной валюты, иностранной валюты	5	0,10	0,50
Снижение доходов населения, рост безработицы	4	0,07	0,27
Рост банкротов среди населения	4	0,07	0,27
Возможный дефолт государственного долга	4	0,07	0,27
Рост эмиграции из России	4	0,07	0,27
Изменение уровня доверия населения к банковскому сектору	3	0,03	0,10
Отток материалов, оборудования, партнерских сервисов из России	5	0,10	0,50
Отсутствие аналогов оборудованию ушедших с рынка компаний	4	0,10	0,40

*Составлено автором

Анализ внешней среды показал, что наиболее значимыми факторами оказались последствия начала специальной военной операции на Украине – это санкции, высокая волатильность рубля, отток и отсутствия аналогов покидающим Россию компаний и их продукции. При этом, все остальные факторы также получили высокий вес и нельзя сказать, что данные факторы не оказывают существенного влияния на текущее положение дел в Сбере.

⁷¹ PEST-анализ // Unisender. – URL: <https://www.unisender.com/ru/support/about/glossary/pest-analiz/>

К сожалению, на данном этапе не совсем понятно, насколько эффективными могут быть предложенные ответные меры, и будут ли они вообще хоть сколько-нибудь эффективны. Первый ключевой шаг к решению возникших проблем – приостановка Российской Федерацией специальной военной операции на Украине. Российские компании стали крайне зависимы от политики государства, большой негативный эффект от санкций получает именно банковский сектор. В случае продолжения данной авантюры, вышеописанный анализ, в ближайшей перспективе, потеряет всю свою актуальность, так как большинство факторов окажутся не столь значимыми в сравнении с теми, что могут проявиться в будущем. Даже с учетом того, что Сбер является ведущей Российской бизнес-экосистемой, а Сбербанк является крупнейшим Российским банком, последствия текущей государственной внешней политики уже не могут быть решены Сбером единолично.

Все вышеуказанные ответные меры предполагают создание чего-то нового: направлений бизнеса, программ, более привлекательных условий – и всё это требует новых затрат. Однако, экосистема Сбер и без того терпит колоссальные убытки. Стратегия диверсификации может применяться для роста, стабилизации и сокращения деятельности фирмы. В текущих условиях, применять стратегию диверсификации исключительно для роста не является целесообразным, так как ключевым приоритетом в текущей ситуации является стабилизация текущей ситуации.

Более подконтрольными бизнес-экосистеме Сбер могут быть факторы ближней внешней среды. Проанализируем возможные факторы, оказывающие влияние на положение Сбера, и выявим возможные направления деятельности относительно этих факторов. Для анализа воспользуемся моделью 5 сил Портера.

Таблица 3.6.

Оценка угрозы со стороны продуктов-заменителей*

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Продукты-субституты	Существуют и занимают высокую долю на рынке	Существуют, но занимают малую долю	Не существуют
	3		
Итоговый балл	3		
1 балл	Низкий уровень угрозы со стороны продуктов-субститутов		
2 балла	Средний уровень угрозы со стороны продуктов-субститутов		
3 балла	Высокий уровень угрозы со стороны продуктов-субститутов		

*Составлено автором

Анализ других бизнес-экосистем показал, что Сбер, пускай и является ведущей бизнес-экосистемой на российском рынке, имеет большое количество сервисов, аналоги которым присущи конкурентам. Кроме того, основной бизнес Сбера – Сбербанк также находится под потенциальной угрозой, так как рынок криптовалют, которому характерны большинство видов банковских услуг, но с более привлекательными условиями для клиента, набирает

большую популярность. Таким образом, можно с полной уверенностью заявить, что по всем направлениям деятельности существует высокий уровень угрозы со стороны продуктов-субститутов.

Таблица 3.7.

Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции*

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10 игроков)	Небольшое количество игроков (1-3)
		2	
Темп роста рынка	Стагнация и снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
			1
Уровень дифференциации продукта на рынке	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значительно отличаются между собой
		2	
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности повышения цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
		2	
Итоговый балл	7		
4 балла	Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

*Составлено автором

В результате анализа был выявлен средний уровень внутриотраслевой конкуренции. Это объясняется небольшим количеством бизнес-экосистем на российском рынке, высокими темпами роста большинства сервисов бизнес-экосистем, умеренным уровнем продуктовой дифференциации и наличием ценовой конкуренцией между сервисами экосистем с возможностью повысить цены у определенных сервисов в рамках покрытия роста затрат.

Таблица 3.8.

Выявление угрозы входа на рынок новых игроков*

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	Отсутствует	Существует только у нескольких игроков рынка	Значимая
			1
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока, занимающих около 50% рынка	2-3 крупных игрока, занимающих более 80% рынка
		2	

Продолжение Таблицы 3.8

Параметр оценки	Оценка параметра		
	Дифференциация продукта	Низкий уровень дифференциации продукта	Существуют и используются новые варианты дифференциации продукта
		2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	Средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	Высокий (окупается более чем за 1 год работы)
			1
Доступ к каналам распределения	Доступ к каналам распределения полностью открыт	Доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	Доступ к каналам распределения ограничен
		2	
Политика правительства	Нет барьеров входа со стороны государства	Государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	Государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
		2	
Готовность существующих игроков к снижению цен	Игроки не пойдут на снижение цен	Крупные игроки не пойдут на снижение цен	При любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
		2	
Темп роста отрасли	Высокий и растущий	Замедляющийся	Стагнация и падение
	3		
Итоговый балл	15		
8 баллов	Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9-16 баллов	Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17-24 балла	Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

*Составлено автором

Дать оценку внутриотраслевой конкуренции на российском рынке бизнес-экосистем довольно проблематично, так как уровень конкуренции, в зависимости от сегмента, в котором функционирует тот или иной сервис, может отличаться от общей картины. Тем не менее, ситуация следующая: большинство сервисов выстроены вокруг крупнейших российских бизнесов, которым характерно применение эффекта масштаба из-за высоко уровня развития технологий; каждой платформе бизнес-экосистем характерны свои лидеры, однако наиболее крупными являются Сбер, Яндекс и ВТБ, но им характерны не более 80% доли рынка; продуктовая дифференциация активно используется, но нельзя сказать, что данный инструмент полностью исчерпал себя; создание бизнес-экосистемы требует колоссальных инвестиций, из-за чего уровень затрат для входа в отрасль можно охарактеризовать как высокий; доступ к каналам распределения зависит от сервиса, но нельзя сказать о свободном или полностью ограниченном доступе к ним; государство вмешивается в деятельность российских бизнес-экосистем, в том числе выступает постановления о деятельности этих экосистем, но полностью эту сферу не контролирует; снижение цен на данном рынке не является целесообразным для крупных игроков, так как качество и сопутствующие бизнес-экосистеме услуги являются более важными факторами для клиентов, чем разница в цене; анализ темпа роста показал, что большинство сервисов российских бизнес-экосистем

показывают рост показателя выручки в динамике. Российскому рынку бизнес-экосистем характерен средний уровень угрозы входа новых игроков.

Таблица 3.9.

Оценка угрозы потери потребителей*

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов занимает около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
			1
Склонность к переключению на товары-субституты	Товар компании не уникален, существуют полные аналоги	Товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	Товар компании полностью уникален, аналогов нет
		2	
Чувствительность к цене	Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться при значительной разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		2	
Удовлетворенность потребителей компаниями на рынке	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	Полная удовлетворенность качеством
		2	
Итоговый балл	8		
4 балла	Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5-8 баллов	Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9-12 баллов	Высокий уровень угрозы ухода клиентов		

*Составлено автором

Из-за многообразия сервисов ситуация между долями покупателей различна, но у большинства сервисов Сбера, как и основного бизнеса, имеется множество клиентов, между которыми объем продаж распределен относительно равномерно. Исключениями могут выступать B2B сервисы, но, как показал анализ, большую выручку бизнес-экосистеме приносят основной бизнес Сбербанк и сервисы-агрегаторы, которые ориентированы на B2C сегмент. Продукты Сбера не являются уникальными, на каждый продукт данной бизнес-экосистемы найдется подобный ему в бизнес-экосистеме конкурентов. В зависимости от сервиса, покупатель может по-разному реагировать на изменение цены, но в целом ситуация такова, что именно значительное изменение цены может привести к серьезному оттоку клиентов. Бизнес-экосистеме Сбера и его сервисам ещё есть куда расти, нельзя сказать о полной удовлетворенности качеством. Таким образом, выявлен средний уровень угрозы ухода клиентов из-за равномерного распределения объема продаж между всеми клиентами, частичной уникальности и наличия отличительных характеристик товара, возможного ухода покупателя из-за разницы в цене и присутствия неудовлетворенности второстепенными характеристиками товара.

Таблица 3.10.

Оценка влияния поставщиков*

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
	2	
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
	2	
Издержки переключения	Высокие издержки переключения на других поставщиков	Низкие издержки переключения на других поставщиков
	2	
Приоритетность направления для поставщика	Низкая приоритетность отрасли для поставщика	Высокая приоритетность отрасли для поставщика
		1
Итоговый балл	7	
4 балла	Низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов	Средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов	Высокий уровень влияния поставщиков	

*Составлено автором

Для российских бизнес-экосистем и Сбера характерно оказание услуг в финансовом, IT, e-commerce и lifestyle секторах, то и подавляющим большинством поставщиков будут компании, предлагающие оборудование, необходимое для ведения деятельности с использованием актуальных цифровых технологий. Число таких поставщиков и так было ограниченным, а теперь по некоторым направлениям их просто нет, так как большинство актуального софта, оборудования и других технологий производились компаниями из так ныне называемых «недружественных» стран. Поэтому можно прийти к выводам об ограниченном количестве поставщиков, ограниченности в ресурсах, высоких издержках переключения и высокой приоритетности отрасли для поставщиков. Таким образом, поставщики оказывают высокое влияние на российские бизнес-экосистемы.

В результате PEST-анализа было выявлено, что большинство факторов, оказывающих сильное влияние на Сбер, являются негативными и имеют высокую значимость. Однако, Сбер на эти факторы повлиять не может, так как воздействие данных факторов являются последствиями внешней политики Российской Федерации (санкции, заморозка активов). Сбер, как ключевая бизнес-экосистема Российской Федерации и как ключевой банковский бизнес, оказывается под наибольшим воздействием описанных факторов.

В результате анализа ближней внешней среды методом 5 сил Портера выявлено, что существует средний уровень угроз со стороны продуктов-заменителей, внутренней конкуренции, входа на рынок новых игроков и потери потребителей. Существует высокий уровень влияния поставщиков.

Ключевой проблемой является проблема с поставщиками, так как зависимость от оборудования и сервисов других компаний была обеспечивало нормальную деятельность

бизнес-экосистем. В текущей ситуации их отсутствие и уход может привести к самым различным последствиям: от колоссальных издержек на поиск альтернатив до приостановки деятельности некоторых сервисов бизнес-экосистем.

3.3 Разработка рекомендаций по повышению эффективности деятельности экосистемы «Сбер» с применением стратегии диверсификации

Для агрегации полученных результатов анализа внутренней и внешней сред Сбера, с целью разработки рекомендаций, проведем SWOT-анализ (см. таблицу 3.11).

Таблица 3.11.

SWOT-анализ бизнес-экосистемы Сбер*

Сильные стороны (s)	Слабые стороны (w)
1) крупнейший банковский бизнес в России; 2) самая крупная бизнес-экосистема в России с наибольшим количеством направлений; 3) наличие в составе бизнес-экосистемы сервисов, темпы прироста выручки которых превышают 100%; 4) высокий уровень внедрения актуальных цифровых технологий; 5) четко проработанная и регулярно пересматриваемая стратегия развития бизнес-экосистемы, содержащая конкретно описанные задачи и плановые показатели эффективности по ним; 6) значимая позиция в области ESG и устойчивого развития на российском рынке; 7) большое количество высококвалифицированных кадров и программ развития сотрудников организации;	1) низкие темпы прироста выручки основного бизнеса экосистемы – Сбербанка, относительно основных бизнесов конкурентов; 2) высокое влияние политической повестки Российской Федерации на состояние Сбербанка и Сбера в целом; 3) высокая зависимость от зарубежных поставщиков софта, оборудования, программного обеспечения; 4) наличие в составе бизнес-экосистемы неэффективных сервисов; 5) потеря бизнеса на зарубежных рынках в результате санкций; 6) снижение доли валютных операций и инвестиционных программ в результате санкций; 7) отсутствие в бизнес-экосистеме ряда сервисов, соответствующих поставленной Сбером цели «удовлетворить всем потребностям клиента»
Возможности (o)	Угрозы (t)
1) уход с рынка других компаний и их продукции вызывает потребность в их замещении; 2) рост рынка криптовалют в мире и России; 3) возможное расширение на рынки «дружественных» стран; 4) сокращение сотрудников в других компаниях.	1) дефолт Российской Федерации снижает инвестиционную привлекательность Сбера; 2) проблемы с поставками оборудования могут нанести непоправимый ущерб Сберу; 3) эмиграция специалистов может вызвать дефицит высококвалифицированных кадров; 4) текущая ситуация в стране может сделать ранее эффективные сервисы Сбера – неэффективными и убыточными; 5) уход зарубежных компаний с Российского рынка может стать поводом для захвата рынка другими компаниями, в том числе зарубежными (например, Китай); 6) рассматриваемая ранее инициатива по ограничению рынка криптовалют в России может лишить Сбера одного из возможных способов решения текущих проблем;

*Составлено автором

Определены сильные, слабые стороны, угрозы и возможности. Для выявления возможных ответных мер на возникшие угрозы и способов реализации текущих возможностей проведем перекрестный SWOT-анализ (см. таблицу 3.12).

Таблица 3.12.

Перекрестный SWOT-анализ бизнес-экосистемы Сбер*

	Возможности	Угрозы
Слабые стороны	<p>W1O2: рынок криптовалют, как новый тренд в мире финансовых технологий, может успешно дополнить бизнес Сбербанка и повысить его выручку;</p> <p>W4O1: возможные изменения на российском рынке могут быть выгодны некоторым сервисам Сбера, так как конкурентов становится меньше и появляется потребность в импортозамещении;</p> <p>W6O2: рынок криптовалют может помочь обойти запрет на валютные операции с недружественными странами и привлекать инвестиции в удобной инвестору криптовалюте.</p>	<p>W1T6: в ситуации стабилизации и роста темпов прироста выручки Сбербанка инициатива по ограничению рынка криптовалют в России поможет Сбербанку сохранить долю рынка;</p> <p>W4T45: неэффективные ранее сервисы Сбера могут стать более эффективными в результате ухода зарубежных компаний с российского рынка и прихода новых партнеров;</p> <p>W5T3: потеря бизнеса на зарубежных рынках может вызвать приток специалистов компании в России, что нивелирует эмиграцию других специалистов из России.</p> <p>W7T3: рост запроса эмиграции из страны являются причиной роста спроса на сервисы изучения иностранных языков, которые из без того пользовались популярностью, однако, ни один такой сервис или услуга по изучению иностранных языков в состав Сбера не входят.</p>
Сильные стороны	<p>S12O1: сильный бренд Сбер, пользующийся популярностью на российском рынке, может стать первым выбором у клиента при поиске альтернатив ушедшим из России компаниям;</p> <p>S127O2: Сбербанк имеет большую базу клиентов, опытных сотрудников и опыта внедрения различных решений, поэтому Сбер является одной из наиболее способных к выходу на рынок криптовалют;</p> <p>S3O3: успешные на российском рынке сервисы могут быть масштабированы на другие территории РФ, а также на территорию «дружественных» стран;</p> <p>S57O13: высококвалифицированное руководство компании, планирующее ранее успешные стратегии развития бизнес-экосистемы, является ценным активом бизнеса, который имеет опыт выхода на новые рынки как внутри страны, так и за её пределами.</p>	<p>S12T5: сильный бренд Сбер является более привлекательным для российского клиента, чем бренды «дружественных» стран;</p> <p>S27T2: большое количество сервисов Сбера и партнеров имеют возможность найти или создать аналоги всему, что покидает Россию;</p> <p>S5E4: высокий уровень стратегического планирования, опыта команды и успешные кейсы по созданию и улучшению других сервисов делают возможными решение проблем, которые могут возникнуть в результате появления новых вызовов, вызванных текущей ситуацией в мире, в том числе по отношению к ныне существующим сервисам Сбера.</p>

*Составлено автором

В результате SWOT-анализа было выявлено большое количество сильных и слабых сторон Сбера. Однако, многие слабые стороны и угрозы проявились после начала специальной военной операции на Украине. Хочется отметить, что большее влияние на решение возникших проблем может оказать изменение политического курса Российской Федерации на взаимодействие с международными партнерами, однако, в текущей ситуации данные отношения лишь усугубляются.

Со своей стороны, Сбер не способен самостоятельно решить все возникшие проблемы. Как ведущая бизнес-экосистема на российском рынке, Сбер подвержен наибольшему влиянию последствий внешней политики Российской Федерации относительно других компаний рынка.

Стратегия диверсификации позволяет компании быть гибкой и находить новые направления развития. Перекрестный SWOT-анализ показал, что Сбер способен решить часть возникших проблем путем применения стратегии диверсификации за счет опытной команды, сильного бренда и богатого опыта выхода на новые рынки. Исходя из полученных результатов, с применением стратегии диверсификации, Сберу могут помочь следующие направления развития:

- 1) внедрение новых сервисов с учетом растущих запросов общества:
 - сервисы рынка криптовалют;
 - языковые сервисы EdTech рынка;
- 2) сокращение неэффективных сервисов бизнес-экосистемы.

В силу описанных в анализе внешней среды вызовов перед Сбером, можно с уверенностью сказать, что в ближайшее время бизнес-экосистема будет терпеть серьезные убытки. Сбер и с ним связанные компании уже попали под беспрецедентное количество санкций, нахождение в составе бизнес-экосистемы теперь может стать убыточным. Помимо этого, в составе Сбера и без того были не самые успешные направления. Таким образом, имеет смысл рассмотреть возможные варианты вывода из состава бизнес-экосистемы некоторых сервисов.

Анализ сервисов Сбера позволил выявить явных аутсайдеров с точки зрения роста бизнеса – это сервисы «R-keeper» и «СберФуд». Рассмотрим более подробно каждый из них.

Рассмотрим ООО «Компания ЮСИЭС», которая является одним из юридических лиц бизнес-экосистемы Сбер. Компания занимается двумя направлениями: первое – компания R-keeper, второе – приложение СберФуд.

R-keeper – компания, которая реализует оборудование для оффлайн сектора общепита. Общепит сильно пострадал в результате пандемии Covid-19, много заведений прекратили свое существование, большинство из выживших дополнили свой бизнес доставкой блюд. R-keeper

специализируется на оборудовании для оффлайн сегмента – кассы, сканеры и др. Довольно сложно делать прогнозы касательно дальнейшей судьбы общепита, но текущая ситуация такова, что доля онлайн сервисов данная сегмента продолжает расти, а оффлайн сервисов – сокращаться. Как следствие, текущие финансовые результаты сервиса R-keeper сделали его одним из самых убыточных в бизнес-экосистеме Сбер.

СберФуд – приложение, функционал которого – это выбор ресторана, бронь столика, оплату и разделение счета, бонусы и акции, предзаказ еды и напитков, безналичные чаевые.⁷² Таким образом, сервис нацелен на ранее упомянутый оффлайн общепит, который последние годы переживает не лучшие времена.

Проведем анализ финансовой отчетности компании (см. таблицу 3.13).

Таблица 3.13.

Анализ ликвидности баланса ООО «Компания ЮСИЭС»*

Активы					
Название группы	Год				Обозначение
	2018	2019	2020	2021	
Наиболее ликвидные активы	41 866 000 Р	198 820 000 Р	20 958 000 Р	52 274 000 Р	A1
Быстро ликвидные активы	37 975 000 Р	60 198 000 Р	190 995 000 Р	66 376 000 Р	A2
Медленно реализуемые активы	595 000 Р	1 235 000 Р	1 124 000 Р	438 000 Р	A3
Трудно реализуемые активы	12 600 000 Р	40 850 000 Р	138 611 000 Р	287 222 000 Р	A4
Пассивы					
Название группы	Год				Обозначение
	2018	2019	2020	2021	
Наиболее срочные обязательства	15 693 000	24 358 000	39 724 000	60 030 000	П1
Краткосрочные обязательства	0	197 191 000	0	401 000 000	П2
Долгосрочные пассивы	190 000	245 000	325 500 000	405 890 000	П3
Постоянные пассивы	67 688 000	65 814 000	-35 104 000	-494 171 000	П4
Сравнение активов и пассивов					
	2018	2019	2020	2021	
A1	>	>	<	<	П1
A2	>	<	>	<	П2
A3	>	>	<	<	П3
A4	<	<	<	<	П4

Составлено по приложению 1

Из-за невыполнения двух неравенств из четырех в сравнении активов и пассивов в 2020 г. можно сказать, что баланс не является абсолютно ликвидным.

Компания не способна погасить наиболее срочные и долгосрочные обязательства за счет своих активов, что является серьезной проблемой. Однако, компания способна погасить краткосрочные и постоянные обязательства, что улучшает её положение.

⁷² СберФуд. – URL: <https://plazius.ru/>

Можно сделать вывод, что компания не способна покрыть все свои обязательства.

Проведем оценку уровня финансовой устойчивости компании ЮСИЭС (см. таблицу 3.14).

Таблица 3.14.

Оценка уровня финансовой устойчивости ООО «Компания ЮСИЭС» *

	Оптимальное значение	2018	Δ	2019	Δ	2020	Δ	2021
Ка	0,5-0,8	0,73	-0,51	0,22	-0,32	-0,10	-1,12	-1,22
Кфз	0,3-0,7	1,37	3,20	4,58	-14,59	-10,02	9,20	-0,82
Кл	1-1,5	0,08	-0,11	-0,02	3,18	3,16	0,51	3,67
Коп	3-4			-0,46	-83,36	-83,82	-10,08	-93,90

*Составлено по приложениям 1, 2

Для наглядности, рассмотрим динамику показателей уровня финансовой устойчивости компании ЮСИЭС в виде точечной диаграммы с гладкими кривыми (см. рис. 3.3).

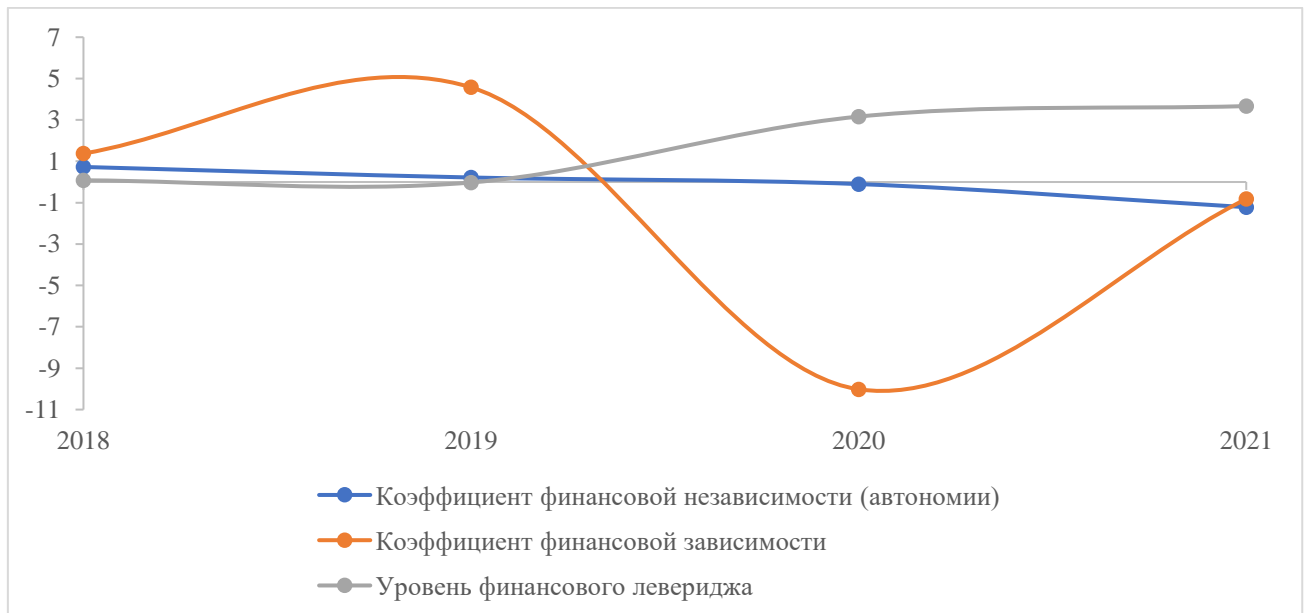


Рис. 3.3. Финансовая устойчивость ООО «Компания ЮСИЭС»

Составлено по таблице 3.14

Кoeffициент автономии (концентрации собственного капитала) характеризует долю средств, вложенных собственниками в общую стоимость имущества предприятия. Низкие значения данного показателя свидетельствуют о зависимости компании от заемного капитала.

Кoeffициент финансовой зависимости равен отношению долгосрочных обязательств к их сумме с собственным капиталом. Чем выше показатель, тем выше риски, связанные с предоставлением компании заемных средств. В данном случае, показатель многократно превышает оптимальное значение, что говорит о нерациональности предоставления заемных средств данной компании.

Уровень финансового левериджа показывает, сколько рублей долгосрочного заемного капитала приходится на рубль собственного. Чем выше показатель, тем выше финансовый риск, связанный с вложением в данную компанию.

Коэффициент обеспеченности процентов к уплате рассчитывается путем деления показателя EBIT на сумму процентов к уплате. На протяжении исследуемого периода коэффициент падает и является отрицательным. Это говорит о том, что организация не способна рассчитываться по долговой нагрузке, так как растут убытки.

По результатам анализа финансовой устойчивости компании ЮСИЭС можно сделать вывод, что компания является финансово неустойчивой, зависимой от заемного капитала, которой, при этом, крайне рискованно предоставлять этот заемный капитал.

Рассмотрим показатели рентабельности компании ЮСИЭС (см. таблицу 3.15).

Таблица 3.15.

Показатели рентабельности ООО «Компания ЮСИЭС» *

	2018	2019	2020	2021
BEP	32,32%	-0,37%	-35,03%	-133,63%
ROA	22,12%	-0,63%	-28,70%	-201,33%
ROE	30,41%	-2,86%	-287,49%	-165,54%
ROS (вал)	48,01%	43,55%	24,61%	-25,74%
ROS (опер)	7,66%	0,35%	-45,76%	-139,06%
ROS (чист)	5,24%	-0,50%	-37,94%	-211,78%

*Составлено по приложениям 1, 2

Для наглядности, рассмотрим динамику показателей рентабельности компании ЮСИЭС в виде точечной диаграммы с гладкими кривыми (см. рис. 3.4).

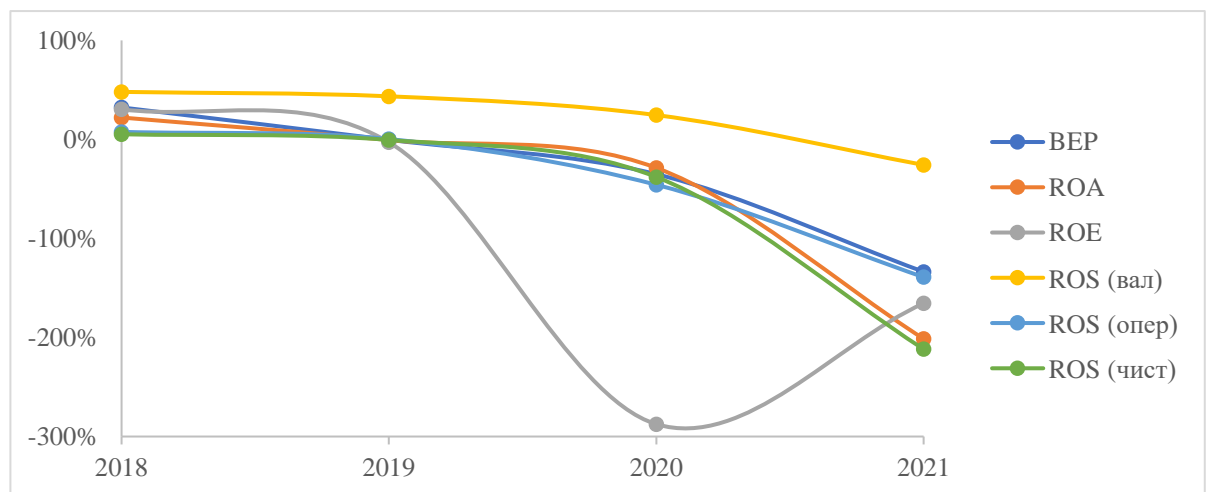


Рис. 3.4. Показатели рентабельности компании ЮСИЭС

Составлено по таблице 3.15

Рентабельность инвестиций с позиции всех заинтересованных лиц оценивается с помощью коэффициента генерирования доходов (BEI). Он показывает, сколько прибыли принесли бы активы предприятия в гипотетической беспроцентной ситуации. В исследуемый период активы предприятия принесли бы нам убытки, поэтому инвестировать не рационально.

Прочие показатели рентабельности являются отрицательными, за исключением валовой рентабельности. Это говорит о высокой доли коммерческих и управленческих расходов в организации.

Анализ рентабельности показал, что компания не является рентабельной, потенциальные вложения в данную компанию могут обернуться убытками.

Анализ финансового состояния сервисов R-keeper и SberFood (они же – ООО «Компания ЮСИЭС») показал:

- баланс компании не является ликвидным, компания не способна платить по всем своим обязательствам;
- компания не является финансово устойчивой, она зависима от заемного капитала;
- показатели рентабельности демонстрируют нерациональность вложения в данную компанию, так как она приносит убытки.

У компании мог быть шанс исправить положение дел при существенном росте выручки после окончания пандемии Covid-19, что, и без того, является крайне позитивным сценарием, однако, начало специальной военной операции на Украине, и, как следствие, новые, куда большие по масштабу вызовы для российского бизнеса (в сравнении с пандемией Covid-19), делает такой прогноз практически невозможным.

Исходя из проведенного анализа данных сервисов, Сберу рекомендуется рассмотреть реорганизацию данного бизнеса, поиск новых направлений для его сотрудников, которые могут возникнуть в следствии новых вызовов, или вывести данный бизнес из состава своей бизнес-экосистемы.

С учетом анализа внешней и внутренней сред, были выявлены актуальные вызовы и возможные ответные меры на них. Стратегия диверсификации может использоваться как стратегия роста, поэтому имеет смысл рассмотреть возможные направления расширения бизнес-экосистемы Сбер на сегменты, которые не охвачены Сбером, соответствуют заявленной цели «удовлетворить всем потребностям клиента» и являются привлекательными с точки зрения финансовой составляющей.

Первое направление диверсификации, которое стоит рассмотреть Сберу – рынок криптовалют и блокчейн технологий. Причина этому проста – криптовалюты имеют потенциал заменить фиатные деньги.

На начало 2022 года, более 17 млн россиян, или около 12% всего населения, владеют той или иной криптовалютой. Жители России владеют криптовалютой на сумму более \$214 млрд. Цифра в \$214 млрд эквивалента примерно 12% от общей мировой стоимости криптоактивов или трети рыночной капитализации базового российского фондового индекса, уточняет агентство. При этом цифра может быть занижена, поскольку некоторые трейдеры скрывают

свою деятельность, используя закрытые частные сети для торговли. По данным CoinMarketCap, капитализация мирового рынка криптовалют после недавнего спада составляет около \$1,75 трлн.⁷³

Для сравнения, международные резервы Российской Федерации в иностранной валюте составляют около 498\$ млрд. на 01.02.2022.⁷⁴



Рис. 3.6. Объем рынка криптовалют в России в сравнении

Составлено автором по: Bloomberg: объем рынка криптовалюты в России оценивается в 16,5 трлн рублей // Ведомости. – 01.02.2022. – URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/news/2022/02/01/907343-obem-rinka-kriptoalyuti-165-trln-rublei>; Международные резервы Российской Федерации // Банк России. – URL: https://www.cbr.ru/hd_base/mrrf/mrrf_m/

Помимо потенциальных возможностей со стороны криптовалютного рынка, существуют и потенциальные угрозы, которые нельзя оставить без внимания.

1. Создание цифровых валют центральными банками различных стран. В разработке находятся проекты создания цифрового юаня, евро, кроны и других валют.⁷⁵ Возможна ситуация перехода мировой торговли в цифровой мир, так как у него есть ряд конкурентных преимуществ перед фиатной валютой, из-за чего Сберу, как минимум, стоит проработать такой сценарий развития событий.

2. Рост популярности технологии децентрализованных финансов (DeFi). Данная технология предполагает различные финансовые операции без участника посредника. Компании, использующие данную технологию, могут вырасти в серьезных конкурентов, по определенному виду услуг, как банковскому сектору в целом, так и Сберу в частности.

⁷³ Bloomberg: объем рынка криптовалюты в России оценивается в 16,5 трлн рублей // Ведомости. – 01.02.2022. – URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/news/2022/02/01/907343-obem-rinka-kriptoalyuti-165-trln-rublei>

⁷⁴ Международные резервы Российской Федерации // Банк России. – URL: https://www.cbr.ru/hd_base/mrrf/mrrf_m/

⁷⁵ Seven Trends at the Frontier of Blockchain Banking // Boston Consulting Group. – 03.12.2021. – p. 12. – URL: <https://mkt-bcg-com-public-pdfs.s3.amazonaws.com/prod/trends-at-the-frontier-of-blockchain-banking.pdf>

3. В текущей ситуации сложности платежей в «недружественные» страны, сложностей в обмене рубля на другие валюты, рынок криптовалют становится одним из немногих вариантов, позволяющих эти сложности обойти.

В настоящее время существует большое количество цифровых технологий, которые могут быть применены в банкинге.

1. Смарт-контракты. Смарт-контракт является компьютерным алгоритмом, предназначенным для реализации формальных юридических соглашений.⁷⁶ Сбер может извлечь выгоду от использования данной технологии с помощью следующих направлений.

Торговое финансирование, которому характерно большое количество участников сделки. Автоматизация заключения контрактов путем использования данной технологии позволит получить экономический эффект с помощью повышения прозрачности сделок, экономии времени и денег на заключение контракта каждым участником сделки.

Сфера ценных бумаг и цифровых финансовых активов. При возникновении ситуации, где право собственности на какой-либо актив будет подтверждаться владением токеном, смарт-контракты позволят определять учетные правила и способы регулирования торговли ценной бумагой или токена внутри сети.

Выход на данный рынок обосновывается и высокими темпами роста. Рассмотрим объем мирового рынка смарт-контрактов.

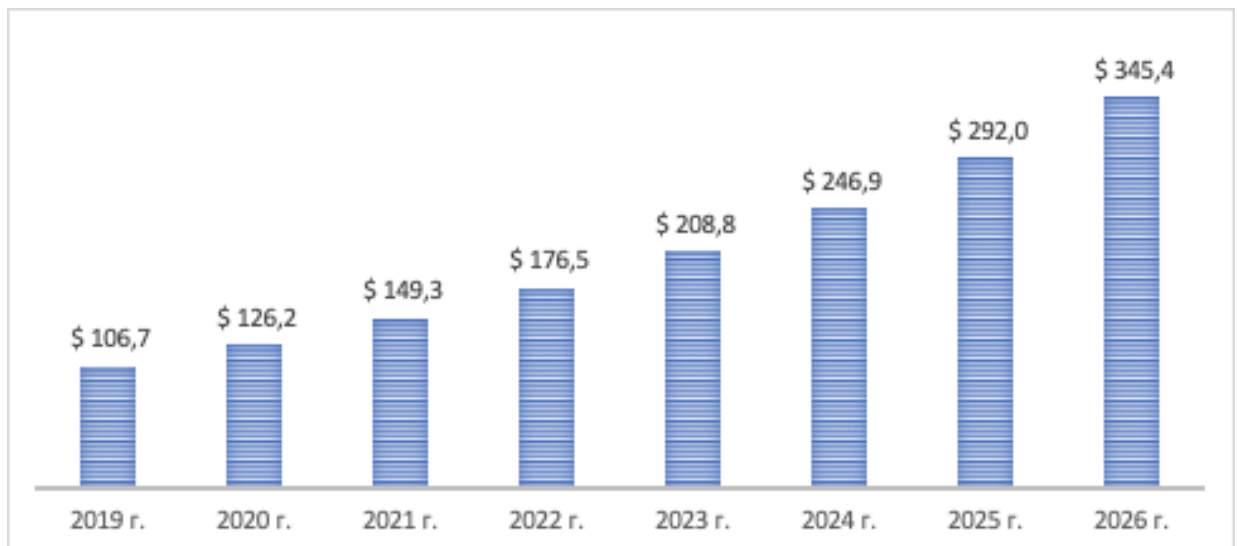


Рис. 3.7. Объем рынка смарт-контрактов

Источник: Мировой рынок смарт-контрактов // МНИАП. – 11.01.2021. – URL: <https://xn--80aplem.xn--p1ai/analytics/Mirovoj-rynok-smart-kontaktov/>

⁷⁶ Seven Trends at the Frontier of Blockchain Banking // Boston Consulting Group. – 03.12.2021. – p. 5. – URL: <https://mkt-bcg-com-public-pdfs.s3.amazonaws.com/prod/trends-at-the-frontier-of-blockchain-banking.pdf>

По оценке Valuates, объем мирового рынка смарт-контрактов, по состоянию на 2020 год оценивается в 126,2 млн. долларов США. Прогнозируемый темп роста – 18% ежегодно.⁷⁷

2. Роль посредника или торговой площадки для оборота цифровых токенов.

2.1. Первоначальное размещение монет (ICO). Аналогично IPO, компании привлекают инвестиционный капитал путем использования криптовалюты. Масштабы данного способа привлечения капитала продолжают расти, некоторые компании выбирают ICO вместо IPO.

Рассмотрим различия между ICO и IPO (см. рис. 3.8).

ICO	Регулирование	IPO
Минимальное или полное отсутствие		Надежные правила и законы
Отсутствие репутации или истории деятельности	Репутация	Есть показатели деятельности компании
Доступ к инвесторам со всего мира	Инвесторы	Институциональные инвесторы и паевые фонды
Быстрая разработка технических документов и смарт контрактов	Сроки размещения	5-6 месяцев длительного процесса
Возможность стейкинга, рост цен из-за ограниченного предложения	Полезность	Дивиденды и результаты компании

Рис. 3.8. Различия между ICO и IPO

Составлено по: Why ICO and not an IPO? / Divesh Agrawal // Medium. – 28.04.2018. – URL: <https://medium.com/@diveshagrawal/why-ico-and-not-an-ipo-163d54936649>

Банки могут выступать посредником между компаниями и инвесторами, аналогично тому, как они работают на фондовом рынке. По сути, это является расширением направления инвестиционных сервисов Сбера, только с выходом на новый, стремительно набирающий популярность, рынок. Помимо этого, данная мера может стать необходимой, так как на территории России подобное предложение делают крупные иностранные компании (Binance, ByBit и др.), которые, во-первых, могут когда-нибудь покинуть российский рынок в следствии ситуации в мире, и, во-вторых, являются иностранными компаниями, к которым доверия со стороны доли российских инвесторов меньше.

⁷⁷ Мировой рынок смарт-контрактов // МНИАП. – 11.01.2021. – URL: <https://xn--80aplem.xn--p1ai/analytics/Mirovoj-rynok-smart-kontaktov/>

Развитие Сбером данной технологии соответствует цели развития бизнес-экосистемы – удовлетворить всем потребностям клиента, может помочь увеличить показатели основного бизнеса – Сбербанка.

2.2. Токены. Сбер может выступать в роли площадки, которая позволяет вести торговлю цифровыми и невзаимозаменяемыми токенами (NFT). Так как это тоже быстрорастущий рынок, Сбер получит возможность расширить клиентскую базу и сможет зарабатывать на комиссиях за совершение сделок.

Причина хороший перспектив при выходе на данный рынок – высокий рост объема рынка. В 2021 году мировой рынок NFT продемонстрировал взрывной рост: объем сделок в 2020 году составлял около 100 миллионов долларов США. Оценка рынка NFT на 2021 год, - от 22 до 41 миллиардов USD (оценки DappRadar и MarketInside). Фактически, объем рынка цифрового искусства вплотную приблизился к традиционному рынку изобразительного искусства, который оценивается, приблизительно, в 50 миллиардов долларов США.⁷⁸

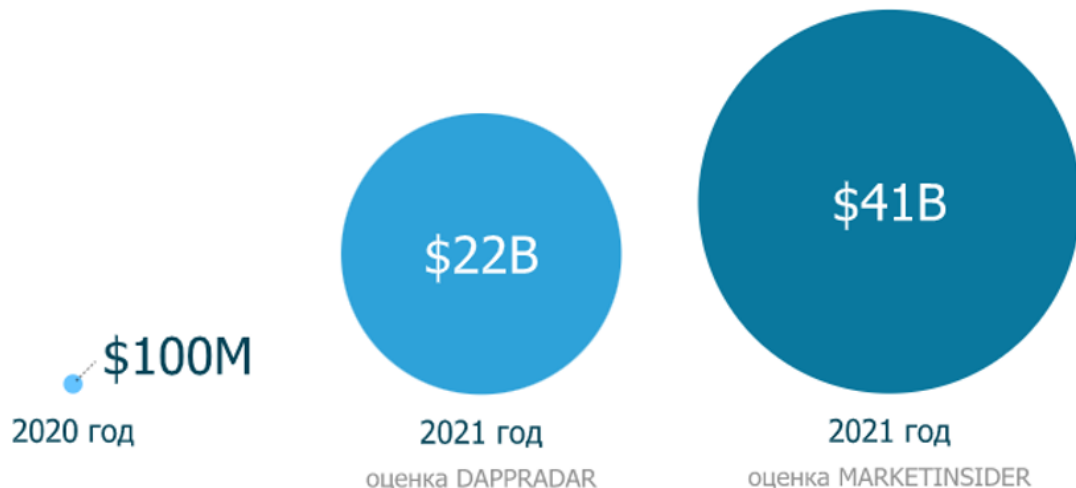


Рис. 3.8. Объем NFT рынка

Источник: Мировой рынок невзаимозаменяемых цифровых токенов (NFT) // МНИАП. – 21.01.2022. – URL: <https://xn--80aplem.xn--p1ai/analytics/Mirovoj-rynok-nevzaimozamenaemyh-cifrovyh-tokenov-NFT/>

Таким образом, с учетом быстрорастущих рынков блокчейн технологий и криптовалют во всем мире, игнорировать его на горизонте ближайших лет – может стать большой ошибкой. Вне зависимости от того, какой курс выберет Российская Федерация – блокировку, подавление рынка криптовалют или его одобрение и внедрение, Сберу стоит начать прорабатывать варианты взаимодействия с этим рынком.

Вторым направлением диверсификации может быть выход на растущий EdTech рынок, на котором у Сбера есть свой сервис и платформа «СберУниверситет», однако, отсутствуют

⁷⁸ Мировой рынок невзаимозаменяемых цифровых токенов (NFT) // МНИАП. – 21.01.2022. – URL: <https://xn--80aplem.xn--p1ai/analytics/Mirovoj-rynok-nevzaimozamenaemyh-cifrovyh-tokenov-NFT/>

какие-либо языковые направления и курсы, которые, в свою очередь, занимают высокую долю данного рынка. Рассмотрим причины, по которым Сберу имеет смысл выйти на этот рынок.

1. В бизнес-экосистеме Сбер нет сервисов и курсов для изучения английского языка как для сторонних пользователей, так и для сотрудников.

2. Согласно актуальному опросу IT-специалистов, 46% опрошенных в течение года планируют начать учить иностранный язык.⁷⁹

3. Рост рынка онлайн-образования, который составлял в среднем 10-15% в год, а после начала пандемии Covid-19 составил более чем 100% в 2019 г.⁸⁰ и более чем на 50% в 2020 г.⁸¹

4. Рост доли языкового обучения на рынке онлайн-образования с 5,8% в 2016 г. до 15,9% в 2020 г.⁸²

5. Наличие собственной бизнес-экосистемы, смежных продуктов (СберУниверситет) и развитой IT инфраструктуры позволит более эффективно реализовать данный проект.

Благодаря интегрированным в бизнес-экосистему Сбера сервисам Работа.Ру, Сберуниверситет и подписке Сберпрайм, возможны различные развития направления изучения иностранных языков в Сбере.

1. Создание агрегатора поиска репетиторов и прочих преподавателей на базе сервиса Работа.ру.

2. Внедрение программ изучения языков в платформу СберУниверситет.

3. Создание/покупка обособленного от СберУниверситета сервиса, направленного на изучение иностранных языков.

Интеграция одного из подобных сервисов может дать бизнес-экосистеме ряд преимуществ:

1) дополнить уже существующее в Сбере направление EdTech ещё одним быстрорастущим сегментом данного рынка, запрос на который в текущих рыночных условиях только вырос;

2) включение сервиса в подписку Сберпрайм, что сделает более привлекательным как подписку, так и услуги сервиса для клиентов Сбера;

3) возможность привлечения к курсам изучения языков сотрудников Сбера и практикантов, что может дополнить социальный пакет, сделать работу в Сбере более привлекательной и повысит общий уровень компетенций сотрудников бизнес-экосистемы.

⁷⁹ Запрограммированные на отъезд // Коммерстанъ. – 24.03.2022. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5271479>

⁸⁰ Вынужденное развитие: пандемия спровоцировала взрывной рост рынка EdTech // Деловой Петербург. – 02.09.2021. – URL: https://www.dp.ru/a/2021/08/18/Vinuzhdennoe_razvitie

⁸¹ Итоги 2021 года и новая реальность 2022 // EdTechs. – URL: <https://edtechs.ru/blog/post/itogi-2021-goda-i-novaya-realnost-2022>

⁸² Рынок образовательных стартапов в РФ: итоги 2021 и перспективы 2022 // Admitad. – URL: <https://admitad.pro/ru/blog/rynok-obrazovatelnyh-startapov-v-rossii>

Языковые сервисы могут стать не только прибыльным направлением в Сбере, но и позволят повысить уровень сотрудников организации, дополнят другие сервисы бизнес-экосистемы и станут ответом на запрос многих специалистов начать учить языки.

Анализ рынка российских бизнес-экосистем, влияющих на него факторов внутренней и внешней сред, позволили сформировать рекомендации для данного рынка.

Текущая ситуация в мире наглядно демонстрирует одну из особенностей модели бизнес-экосистем – влияние бренда бизнес-экосистемы на всех её участников. При данных обстоятельствах (санкциях по отношению к ведущим российским компаниям), сервисы находятся под серьезным ударом из-за своих связей с основными бизнесами экосистем.

Краткосрочными рекомендациями по развитию рынка бизнес-экосистем с использованием стратегии диверсификации могут быть следующие меры.

Компаниям рекомендуется принять меры по защите своих сервисов от воздействия санкций из-за принадлежности к бизнес-экосистемам. Данными мерами могут быть:

– ребрендинг бизнес-экосистем и его сервисов, которым характерна высокая доля бизнеса или наличие активов в зарубежных рынках;

– изучение возможности выхода из состава бизнес-экосистем сервисам, влияние санкций на которые может нести больший ущерб, чем нахождение в составе бизнес-экосистем.

Компаниям следует отказаться от убыточных сервисов бизнес-экосистем, так как текущая рыночная ситуация существенно меняется, убытки рынков и падение ВВП российской экономики, по текущим прогнозам, станет рекордным за последние десятилетия (за исключением, пожалуй, относительных показателей 2009 года).⁸³

Сэкономленные на убыточных сервисах средства следует направить на более востребованные в настоящее время направления: цифровые технологии, рынок криптовалют и блокчейн технологий, сферы, нуждающиеся в импортозамещении.

В долгосрочной перспективе возможны следующие направления развития.

Предложение по выходу на новые рынки может позволить бизнес-экосистемам выйти в голубые океаны новых, быстрорастущих рынков, которым нет аналогов на российском рынке.

Предложение по замещению покинувших российский рынок игроков предполагает разработку стратегий развития новых компаний и сервисов, которые будут созданы, что может стать отличным поводом для внедрения актуальных трендов устойчивого развития и зеленых технологий в планы по созданию и развитию данных направлений.

⁸³ Минэкономразвития спрогнозировало обвал ВВП РФ на 8,8% и инфляцию выше 20% в 2022 году // Интерфакс. – 27.04.2022. – URL: <https://www.interfax.ru/business/838123>

Выводы

В результате изучения бизнес-экосистемы Сбер выявлено, что Сбер является самой крупной бизнес-экосистемой на российском рынке, выстроенная вокруг Сбербанка – ключевого бизнеса банковского сектора Российской Федерации. Целью Сбера является удовлетворить потребности клиента. Для реализации поставленной цели, вокруг Сбербанка стали выстраивать бизнес-экосистему, включающую в свой состав сервисы, которые могут пользоваться спросом среди клиентов Сбербанка.

Российский рынок бизнес-экосистем включает в себя 6 ключевых игроков: Сбер, Тинькофф, ВТБ, Яндекс, Mail.ru и МТС. Анализ сервисов показал, что бизнес-экосистемы активно развиваются, охватывают все новые рынки, а входящие в состав бизнес-экосистем сервисы, в своем большинстве, являются эффективными и приносят прибыль.

В текущий момент, Сбер имеет в своем составе сервисы всех существующих на российском рынке платформ, является лидером по количеству сервисов финансовой и e-commerce платформ.

Сбер являлся бизнес-экосистемой, стратегия развития и промежуточные результаты которой соответствовали повестке ESG и устойчивого развития.

Анализ показателей выручки сервисов Сбера позволил выявить лидеров и аутсайдеров: среди лидеров сервисы экосистемы, которые являются некими агрегаторами определенного вида товаров/услуг: «СберМаркет», «СберМегаМаркет», «СберЛогистика», «Delivery Club» и «Сбер ЕАптека». Темпы прироста выручки подтверждают гипотезу, согласно которой высокие затраты и высокая отрицательная рентабельность по данному сегменту вызваны намерением масштабировать данные сервисы, так как они являются наиболее быстрорастущими относительно других сервисов экосистемы.

Явными аутсайдерами являются сервисы R-keeper и СберФуд, которые являются одними из самых слабых сервисов по абсолютному показателю выручки и являются единственными сервисами с отрицательными темпами роста выручки.

В настоящее время, Сбер столкнулся с новыми вызовами. Анализ внешней и внутренней сред позволил выявить ключевые угрозы и возможности для бизнес-экосистемы.

Ключевыми негативными факторами являются те изменения, которые происходят в мире в следствии специальной военной операции на Украине, которую Российская Федерация начала 24 февраля 2022 года. В результате, российская экономика и Сбер столкнулись с беспрецедентным количеством санкций. Сбер был вынужден покинуть зарубежные рынки, часть его активов была заморожена, возникли проблемы с поставками оборудования и миграцией специалистов из страны.

Происходящие на рынках изменения создают и новые возможности. Выросли потребности в импортозамещении, поиске новых партнеров и выходе на новые рынки.

С учетом выявленных сильных и слабых сторон Сбера, влияющих на него внешних и внутренних факторов, были предложены следующие рекомендации:

1. Исключить из состава бизнес-экосистемы таких сервисы, как R-keeper и SberFood, так в результате оценки ликвидности баланса, финансовой устойчивости и показателей рентабельности выяснилось, что компания не способна платить по обязательствам, а при текущих стабильно растущих убытках вложения в данную компанию закончатся ещё большими убытками.

2. Внедрить в состав бизнес-экосистемы языковых сервисов EdTech рынка, так как сервисы соответствуют заявленной цели Сбера, являются частью быстрорастущего рынка, запрос на который только увеличился из-за текущей ситуации в мире.

3. Выйти на рынок криптовалют и блокчейна по следующим направлениям:

- внедрение технологии смарт-контрактов и предложение услуг с использованием данной технологии;
- внедрение механизмов оборота цифровых и невзаимозаменяемых токенов.

Так как данные рынки являются одними из наиболее быстрорастущих в мире, технологии данных рынков сменяют своих предшественников, а сам рынок криптовалют является угрозой основному бизнесу экосистемы – Сбербанку. Данные рынки могут быть рассмотрены и другими игроками российского рынка бизнес-экосистем.

Предложенные рекомендации основаны на применении стратегии диверсификации, могут позволить бизнес-экосистеме снизить затраты путем вывода из своего состава убыточного направления, вырученные (не потерянные) средства с которого можно направить на расширение Сбера по указанным в рекомендациях направлениям.

Предложенные к созданию направления и сервисы развития могут стать важными участниками бизнес-экосистемы, а направление криптовалют, возможно, станет будущим видом деятельности Сбербанка – основного бизнеса экосистемы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках осуществления цели выпускной квалификационной работы проведен анализ результатов наиболее значимых теоретических и прикладных исследований, посвященных стратегии диверсификации. В результате были предложены определенные критерии реализации стратегии диверсификации, которые могут помочь компаниям с выбором определенного вида стратегии диверсификации в зависимости от целей компании, его клиентов, типа рынка и возможностей компании.

Анализ теоретических и прикладных исследований, посвященных модели бизнес-экосистем, позволил выявить и описать связь с применением стратегии диверсификации – это создание товаров и услуг, отличных от базовых. Отличия модели бизнес-экосистем от стратегии диверсификации заключаются в наличии ядра бизнес-экосистемы, различных агентов бизнес-экосистемы, правил функционирования и сетевом эффекте для участников бизнес-экосистемы.

Определено, что для успешной реализации стратегии диверсификации в долгосрочном периоде, организации должны работать над собственной организационной структурой, быть гибкими по отношению к трендам, следовать инновациям.

Таким образом, на основе системной модели процесса эффективного стратегического менеджмента, были предложены инструменты, систематизированы критерии, определены направления развития и ключевые составляющие реализации и контроля, необходимые при разработке и реализации стратегии диверсификации.

Определено, что для российских экосистем характерна гибридная модель входа, предполагающая открытый и закрытый доступ в состав экосистем. Помимо этого, российский рынок экосистем имеет 4 направления (платформы): финансовая платформа, платформа информационных технологий, платформа электронной коммерции и платформа образ жизни.

Исследование бизнес-экосистем на российском рынке показало, что ведущими российскими бизнес-экосистемами являются Сбер, Яндекс, VK, Тинькофф, МТС и ВТБ. Компании включают в состав бизнес-экосистем преимущественно те сервисы, что дополняют деятельность ключевого бизнеса. Сбер, ВТБ и Тинькофф являются лидерами по количеству сервисов финансовой платформы, Яндекс – лидер по количеству сервисов информационных технологий, VK имеет наибольшее количество контент-сервисов. Исключением является Сбер, который не только включает в свой состав большое количество сервисов, связанных с банковским сектором, но также активно расширяется в рамках всех вышеуказанных платформ.

Анализ эффективности ключевых компаний бизнес-экосистем показал, что показатель прироста выручки оказался лучшим у Тинькофф, а по остальным анализируемым показателям

Тинькофф входит в тройку лучших. Следующими за ним в рейтинге, в порядке убывания, идут Яндекс, Сбербанк, МТС, ВТБ и VK.

В результате анализа компаний экосистем, не являющихся ключевыми, выяснилось, что, несмотря на изменения, вызванные пандемией Covid-19, большинство компаний являются рентабельными, 25% обладают высокой платежеспособностью, лишь 15% имеют низкую рентабельности активов, капитала и/или продаж, однако, данные компании являются представителями наиболее быстрорастущих сегментов в условиях пандемии и падение рентабельности вызвано ростом затрат на масштабирование бизнеса.

Можно сделать вывод о целесообразности применении стратегии диверсификации каждый из вышеуказанных экосистем. Несмотря на возникшие в условиях пандемии трудности, компании приносят деньги экосистеме, а использование стратегии диверсификации позволило быстро занять новые быстрорастущие сегменты рынка, прогнозирование роста которых было невозможно из-за возникшего «черного лебедя» в виде пандемии Covid-19.

Анализ бизнес-экосистем российского рынка показал, что Сбер является бизнес-экосистемой, выстроенной вокруг крупнейшего банковского бизнеса Российской Федерации – Сбербанка. В настоящее время Сбер является лидирующей российской бизнес-экосистемой, лидером по количеству сервисов финансовой и e-commerce платформ.

Анализ сервисов, входящих в Сбер, показал высокую эффективность подавляющего большинства, что позволяет сделать вывод об успешной реализации стратегии диверсификации Сбером.

Анализ внутренней среды показал, что Сбер является сильной бизнес-экосистемой с отлаженными процессами создания и управления сервисами, четкими проработанными, регулярно пересматриваемыми стратегиями, которые опираются на принципы ESG и устойчивого развития.

Анализ внешней среды показал, что Сбер оказался под влиянием множества негативных факторов, причиной возникновения которых стал ответ других стран на действия Российской Федерации. Среди наиболее значимых факторов – санкции, заморозка части активов, угроза стабильности национальной валюты, рост инфляции, уход Сбера с иностранных рынков, отключение от мировых платежных систем и др.

С целью совершенствования бизнес-экосистемы Сбер путем использования стратегии диверсификации, предложены рекомендации.

1. Вывести из состава бизнес-экосистемы сервисов R-keeper и SberFood, так как анализ их состояния показал наличие высоких убытков, рост долговой нагрузки и зависимости от неё, и, как следствие, отсутствие перспектив роста данных сервисов.

2. Выйти на рынок криптовалют и блокчейн технологий по следующим направлениям:

- смарт-контракты;
- посредничество или роль торговой площадки в обороте токенов, цифровой валюты и других криптоактивов.

3. Рассмотреть выход на языковой сегмент рынка онлайн образовательных услуг путем реализации одного из следующих направлений:

- создание агрегатора поиска преподавателей иностранных языков;
- внедрение программ изучения языков в платформу СберУниверситет;
- создание/покупка обособленного от СберУниверситета сервиса, направленного на изучение иностранных языков.

Предложенные рекомендации могут позволить устранить слабые места, возникшие в результате пандемии Covid-19 и начала специальной военной операции, а именно вывести из своего состава убыточные сервисы Сбера с потенциальным ростом убытков компании и рынка в целом, снизить отток высококвалифицированных специалистов из страны путем предложения интересных востребованных проектов по развитию новых направлений. Помимо этого, рекомендации позволят не упустить такие потенциальные возможности развития бизнес-экосистемы, как рост спроса на языковые сервисы, потенциальный рост спроса на криптовалюты, вызванный запросом на аналог валютным операциям и платежным системам, и внедрение блокчейн-технологий, которые внедряют многие ведущие мировые бизнес-экосистемы.

Компаниям бизнес-экосистем на российском рынке были предложены следующие рекомендации:

- провести ребрендинг или исключить из состава бизнес-экосистемы сервисы, для которых убытки в результате санкций и прочих выявленных факторов оказывают большее негативное влияние, чем нахождение в составе бизнес-экосистем;

- вывести из состава бизнес-экосистем убыточные сервисы и сэкономленные на них средства направить на более актуальные направления, которые имеют больший запрос и значение для общества, в сравнении с убыточными сервисами;

- разработать стратегию развития данных направлений с применением принципов устойчивого развития, что позволит бизнес-экосистемам получить долгосрочные конкурентные преимущества и повысить репутацию своих брендов в глазах общества, оказать не только экономический, но ещё социальных и экологический эффекты.

Проведенное исследование и предложенные рекомендации могут помочь компаниям усовершенствовать их стратегии диверсификации, что позволит более стабильно развиваться в текущих условиях.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты

1. Об основных направлениях деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года. – Правительство России. – 2018. – URL: <http://government.ru/news/34168/>;
2. Программа "Цифровая экономика Российской Федерации". – Правительство Российской Федерации. – 2017. – URL: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf>;

Книги

3. Котляревская И.В. Рыночные возможности перехода промышленного предприятия к стратегии диверсификации: монография / И.В. Котляревская, М. А. Ильшева, К. В. Смирнов. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2018.— 104 с. – Текст: электронный. – URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/66221/1/978-5-7996-2505-4_2018.pdf (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный;
4. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент/ Ю.А. Маленков. – М: Проспект, 2009. – 224 с. – Текст: электронный. – URL: <https://studfile.net/preview/7658664/> // Studfiles: файловый архив студентов (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный;
5. Леонов, А. В. Управление созданием высокотехнологичной продукции в государственных программах и проектах: монография / А.В. Леонов, А.Ю. Пронин. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 360 с. – URL: <https://proxu.library.spbu.ru:7813/catalog/product/>. – (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный;
6. Маркова, В. Д. Цифровая экономика: учебник / В.Д. Маркова. — М.: ИНФРА-М, 2021. — 186 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). – URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=367921>. – (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный;
7. Махновская Е.Е. Разработка и реализация стратегии диверсификации в производственных системах / Е.Е. Махновская // М.: диссертация на соискание учетной степени к.э.н. – 2019. – 217 с. – URL: <http://ords.rea.ru/wp-content/uploads/2019/05/Makhnovskaya.pdf>. – (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный;
8. Новицкий Е. Г. Проблемы стратегического управления диверсифицированными корпорациями: монография / Е.Г. Новицкий. – М.: БУКВИЦА, 2001. – 163 с. – URL: http://www.twb.com.ua/files/economic/diversific_corporation.pdf. – (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный;

9. Пахомова, Н. В. Экономика отраслевых рынков: учебник / Н. В. Пахомова, К. К. Рихтер. — Санкт-Петербург: СПбГУ, 2019. — 640 с. — ISBN 978-5-288-05956-8. — URL: <https://e.lanbook.com/book/133858>. — (дата обращения 28.04.2022). — Текст: электронный;

10. Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия / Е.Е. Румянцева. — 4-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 882 с. — URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=356142>. — Режим доступа: по подписке. — (дата обращения 28.04.2022). — Текст: электронный;

11. Шиткина И.С. Корпоративное право в таблицах и схемах / И.С. Шиткина. — 3-е издание. — Юстицинформ, 2017. — Текст электронный. — URL: http://www.consultant.ru/edu/student/download_books/book/shitkina_is_korporativnoe_pravo_v_tablitsakh_i_skhemah. — (дата обращения 28.04.2022). — Текст: электронный;

12. Экономический словарь / А.И. Архипов [и др.] отв. ред. А.И. Архипов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Проспект, 2010. — 672 с. — URL: <https://b-ok.global/book/2659837/ad6cd2>. — (дата обращения 28.04.2022). — Текст: электронный;

Статьи в журналах

13. Баттилана Д. Двойные намерения / Баттилана Д., Анн-Клэр Паш, М. Сенгул, М. Кимси // Harvard Business Review (Россия): журнал для лидеров бизнеса. — 2019;

14. Гребёнкин И. В. Влияние уровня диверсификации на инновационную активность в обрабатывающей промышленности / И.В. Гребенкин // Экономика региона. — 2018. — Т. 14, вып. 2. — С. 600-611. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35534883> // ELibrary: научно-электронная библиотека;

15. Методический инструментарий диагностики диверсификации сельской экономики / В. Г. Закшевский, И. Н. Меренкова, И. И. Новикова, Е. С. Кусмагамбетова // Экономика региона. — 2019. — Т. 15, вып. 2. — С. 520-533. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=38558090> // ELibrary: научно-электронная библиотека;

16. Методы, процедуры и инструменты диверсификации предприятий и организаций ОПК России / Ю. В. Мишин, Н. Б. Костерев, В. Б. Сухарев, А. Ю. Мишин // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). — 2019. — Т. 10. № 1. — С. 38-53. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37160379> // ELibrary: научно-электронная библиотека;

17. Офек Э. Тенденции, которые встряхнут ваш бизнес / Э. Офек, Л. Ватье // Harvard Business Review. — 2010. — URL: <https://hbr-russia.ru/management/strategiya/a10809>

18. Ansoff, H. I. Strategies for diversification / Harvard Business Review, September-October 1957, v. 35, iss. 5, pp. 113-124. URL: <http://proxy.library.spbu.ru:2124/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=6769323&lang=ru> // EBSCO;

19. Kutsenko E., Eferin Y. (2019) “Whirlpools” and “Safe Harbors” in the Dynamics of Industrial Specialization in Russian Regions. *Foresight and STI Governance*, vol. 13, no 3, pp. 24–40. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43203964> // ELibrary: научно-электронная библиотека;

20. Moore, James. (1993). *Predators and Prey: A New Ecology of Competition*, Harvard business review, 71, pp. 75-86. – URL: https://www.researchgate.net/publication/13172133_Predators_and_Prey_A_New_Ecology_of_Compensation;

21. Moore, J. F. (2006) ‘Business Ecosystems and the View from the Firm’, *The Antitrust Bulletin*, 51(1), pp. 1–58. – URL: https://www.researchgate.net/publication/265217727_Business_ecosystems_and_the_view_of_the_firm;

22. Oladimeji, M. S. & Udosen, I. (2019). The Effect of Diversification Strategy on Organizational Performance. *Journal of Competitiveness*, 11(4), pp. 120–131. – URL: <https://doi.org/10.7441/joc.2019.04.08>;

Статистические сборники и отчеты

1. О результатах деятельности по РСБУ «Сбер» // Пресс-релиз на 1 января 2016-2020 гг. – URL: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ras>. – (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный;

23. Отчет о финансовых результатах ПАО «МТС» / – URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/7D1A6B8752484018B8CB930D81333786/508>. – Режим доступа: по подписке // Спарк-интерфакс. – (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный;

24. Отчет о финансовых результатах ООО "МЭЙЛ.РУ" / – URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/CF2290DEE711481191E8E984E9CD865B/101>. – Режим доступа: по подписке // Спарк-интерфакс. – (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный;

25. Отчет о финансовых результатах ООО «Яндекс» / – URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/46FA143A998C4B908D16B0F11175D792/508>. – Режим доступа: по подписке // Спарк-интерфакс. – (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный;

26. Политика в области социальной и экологической ответственности, корпоративного управления и устойчивого развития // ПАО «Сбербанк». – г. Москва. – 2021 г. – 32 с. – URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/sber_esg_policy_rus.pdf. – (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный;

27. Презентация стратегии 2023 // Сбер. – URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/sber_investor_day-strategy_2023_ru.pdf. – (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный;
28. Международные резервы Российской Федерации // Банк России. – URL: https://www.cbr.ru/hd_base/mrrf/mrrf_m/. – (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный;
29. Раскрытие финансовой отчетности по РСБУ «ВТБ» // Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность за 2016-2020 гг. – URL: <https://www.vtb.ru/akcionery-i-investory/finansovaya-informaciya/raskrytie-finansovoj-otchetnosti-po-rsbu/>. – (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный;
30. Экосистемы: подходы к регулированию // Банк России. – М., 2021. – 46 с. – Текст: электронный. – URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf. – (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный;
31. Финансовая отчетность «Тинькофф» // Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность по РСБУ и аудиторское заключение за 2016-2020 гг. – URL: <https://www.tinkoff.ru/about/investors/11/?year=2020>. – (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный;

Интернет-ресурсы и электронные базы данных

32. Бизнес-экосистема Сбербанка: что надо знать // РБК Тренды. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/5f6c55219a79475398b841bd> (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный;
33. Какие преимущества бизнесу дают экосистемы // Marketmedia. – 11.12.2020. – URL: <https://marketmedia.ru/media-content/kakie-preimushchestva-biznesu-dayut-ekosistemy/> (дата обращения 15.04.2022). – Текст: электронный;
34. США могут ужесточить санкции против Сбербанка // Журнал «Плас». – 06.04.2022. – URL: <https://plusworld.ru/daily/banki-i-mfo/ssha-mogut-uzhestochit-sanktsii-protiv-sberbanka/> (дата обращения 28.04.2022). – Текст: электронный;
35. Уход Visa и Mastercard из России. Вопросы и ответы // РБК. – 06.03.2022. – URL: <https://www.rbc.ru/finances/06/03/2022/622455d99a794758a2efec4d> (дата обращения 15.04.2022). – Текст: электронный;
36. В России формируется теневой валютный рынок // Spot. – 15.03.2022. – URL: <https://www.spot.uz/ru/2022/03/15/currency-russia/> (дата обращения 15.04.2022). – Текст: электронный;
37. В интернет-издании VTimes опубликован экспертный комментарий директора Центра исследований структурной политики НИУ ВШЭ Юрия Симачева // Центр

исследований структурной политики Высшая Школа Экономики. – URL: <https://indpolicy.hse.ru/news/438676276.html>(дата обращения 15.04.2022). – Текст: электронный;

38. Все возможности Сбера // «Сбер» – URL: <https://www.sber.ru/ecosystem>(дата обращения 01.03.2022). – Текст: электронный;

39. Все сервисы Яндекса // Яндекс. – URL: <https://yandex.ru/all>(дата обращения 15.04.2022). – Текст: электронный;

40. ВТБ (VTBR) фундаментальный анализ акций // Smart-lab. – URL: <https://smart-lab.ru/q/%D0%92%D0%A2%D0%91/f/y/>(дата обращения 15.04.2022). – Текст: электронный;

41. ВТБ возглавил рейтинг лучших экосистем для бизнеса SME Banking Club // ВТБ. – 20.07.2021. – URL: <https://www.vtb.ru/o-banke/press-centr/novosti-i-press-relizy/2021/07/2021-07-20-vtb-vozglavil-reyting-luchshikh-ekosistem-dlya-biznesa-sme-banking-club/#>(дата обращения 15.04.2022) . – Текст: электронный;

42. Вынужденное развитие: пандемия спровоцировала взрывной рост рынка EdTech // Деловой Петербург. – 02.09.2021. – URL: https://www.dp.ru/a/2021/08/18/Vinuzhdennoe_razvitie(дата обращения 15.04.2022). – Текст: электронный;

43. Группа ВТБ // ВТБ. – URL: <https://www.vtb.ru/o-banke/gruppa-vtb/skhema-gruppy/>(дата обращения 15.04.2022). – Текст: электронный;

44. Группа ВТБ объявляет финансовые результаты по МСФО за 12 месяцев и четвертый квартал 2020 года // ВТБ. – 25.02.2021. – URL: <https://www.vtb.ru/o-banke/press-centr/novosti-i-press-relizy/2021/02/2021-02-25-gruppa-vtb-obyavlyayet-finansovye-rezultaty-po-msfo-za-12-mesyatsev-i-chetvertyy-kvartal-2/>(дата обращения 15.04.2022). – Текст: электронный;

45. Группа Сбер // Сберлизинг. – URL: https://www.sberleasing.ru/about/gr_sber/(дата обращения 15.04.2022). – Текст: электронный;

46. Запрограммированные на отъезд // Коммерсантъ. – 24.03.2022. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5271479>(дата обращения 15.04.2022). – Текст: электронный;

47. Интерес к криптовалютам взлетел после начала спецоперации на Украине // РБК. – 25.04.2022. – URL: <https://www.rbc.ru/crypto/news/6218a73b9a7947985259f2f8><https://www.rbc.ru/crypto/news/6218a73b9a7947985259f2f8>(дата обращения 15.04.2022). – Текст: электронный;

48. Источник назвал оценку возможных убытков Сбера и ВТБ от участия в госпрограммах поддержки // Интерфакс. – 31.03.2022. – URL: <https://www.interfax.ru/business/832432>(дата обращения 15.04.2022). – Текст: электронный;

49. Итоги 2021 года и новая реальность 2022 // EdTechs. – URL: <https://edtechs.ru/blog/post/itogi-2021-goda-i-novaya-realnost-2022>(дата обращения 15.04.2022). – Текст: электронный;
50. МТС (MTSS) фундаментальный анализ акций // Smart-lab. – URL: <https://smart-lab.ru/q/MTSS/f/y/>(дата обращения 15.04.2022). – Текст: электронный;
51. Мировой рынок невзаимозаменяемых цифровых токенов (NFT) // МНИАП. – 21.01.2022. – URL: <https://xn--80aplem.xn--p1ai/analytics/Mirovoj-rynok-nevzaimozamenaemyh-cifrovyh-tokenov-NFT/>(дата обращения 15.04.2022). – Текст: электронный;
52. Мировой рынок смарт-контактов // МНИАП. – 11.01.2021. – URL: <https://xn--80aplem.xn--p1ai/analytics/Mirovoj-rynok-smart-kontaktov/>(дата обращения 15.04.2022). – Текст: электронный;
53. Проекты компании VK // VK. – URL: <https://vk.com/company/ru/projects/#chapter-15>(дата обращения 15.04.2022). – Текст: электронный;
54. Рынок акций РФ обновил многолетние минимумы из-за спецоперации в Донбассе // Интерфакс. – 24.02.2022. – URL: <https://www.interfax.ru/business/824265>(дата обращения 15.04.2022). – Текст: электронный;
55. Рынок образовательных стартапов в РФ: итоги 2021 и перспективы 2022 // Admitad. – URL: <https://admitad.pro/ru/blog/rynok-obrazovatelnyh-startapov-v-rossii>(дата обращения 15.04.2022). – Текст: электронный;
56. Сбербанк (SBER) фундаментальный анализ акций // Smart-lab. – URL: <https://smart-lab.ru/q/SBER/f/y/>(дата обращения 15.04.2022). – Текст: электронный;
57. СберФуд. – URL: <https://plazius.ru/>(дата обращения 15.04.2022). – Текст: электронный;
58. Сервисы от МТС // МТС. – URL: <https://moskva.mts.ru/personal>(дата обращения 15.04.2022). – Текст: электронный;
59. Спарк-Интерфакс. – URL: <https://spark-interfax.ru/>(дата обращения 15.04.2022). – Текст: электронный;
60. Тинькофф Банк (TCSG) фундаментальный анализ акций // Smart-lab. – URL: <https://smart-lab.ru/q/TCSG/f/y/>(дата обращения 15.04.2022). – Текст: электронный;
61. Экосистема Тинькофф // Тинькофф. – URL: <https://www.tinkoff.ru/about/>(дата обращения 15.04.2022). – Текст: электронный;
62. Яндекс (YNDX) фундаментальный анализ акций // Smart-lab. – URL: <https://smart-lab.ru/q/YNDX/f/y/>(дата обращения 15.04.2022). – Текст: электронный;

63. Bloomberg: объем рынка криптовалюты в России оценивается в 16,5 трлн рублей // Ведомости. – 01.02.2022. – URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/news/2022/02/01/907343-obem-rinka-kriptovalyuti-165-trln-rublei>(дата обращения 15.04.2022). – Текст: электронный;
64. Mail.Ru Group (MAIL) фундаментальный анализ акций // Smart-lab. – URL: <https://smart-lab.ru/q/MAIL/f/y/>(дата обращения 15.04.2022). – Текст: электронный;
65. PEST-анализ // Unisender. – URL: <https://www.unisender.com/ru/support/about/glossary/pest-analiz/>(дата обращения 15.04.2022). – Текст: электронный;
66. S&P ждет сокращения экономики России на 8,5% в 2022 году // Интерфакс. – 29.03.2022. – URL: <https://www.interfax.ru/business/831835>(дата обращения 15.04.2022). – Текст: электронный;
67. 2022 Russian invasion of Ukraine // Wikiwand. – URL: https://www.wikiwand.com/en/2022_Russian_invasion_of_Ukraine(дата обращения 15.03.2022). – Текст: электронный;
68. Black Swan theory explained: what is a Black Swan event? / Joshua Warner // IG. – 03.06.2020. – URL: <https://www.ig.com/en/news-and-trade-ideas/black-swan-theory-explained--what-is-a-black-swan-event--200703>(дата обращения 15.04.2022). – Текст: электронный;
69. COVID-19 Pandemic: Humanity needs leadership and solidarity to defeat COVID-19 // UNDP. – URL: <https://www1.undp.org/content/brussels/en/home/coronavirus.html>(дата обращения 15.04.2022). – Текст: электронный;
70. Seven Trends at the Frontier of Blockchain Banking // Boston Consulting Group. – 03.12.2021. – pp. 27. – URL: <https://mkt-bcg-com-public-pdfs.s3.amazonaws.com/prod/trends-at-the-frontier-of-blockchain-banking.pdf>(дата обращения 15.04.2022). – Текст: электронный;
71. Why ICO and not an IPO? / Divesh Agrawal // Medium. – 28.04.2018. – URL: <https://medium.com/@diveshagrawal/why-ico-and-not-an-ipo-163d54936649>(дата обращения 15.04.2022). – Текст: электронный;
72. "Facing Abnormal Cash Outflows": Russia's Largest Lender Quits Europe // NDTV. – 02.03.2022. – URL: <https://www.ndtv.com/world-news/russias-sberbank-facing-abnormal-cash-outflows-russias-largest-lender-sberbank-quits-europe-2798319>(дата обращения 15.04.2022). – Текст: электронный.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Бухгалтерский баланс ООО «Компания ЮСИЭС» за 2018-2022 гг.

Наименование	Код строки	2018	2019	2020	2021
Актив					
Нематериальные активы	1110	9 343 000	34 732 000	101 021 000	241 620 000
Основные средства	1150	1 353 000	4 157 000	13 072 000	11 125 000
Долгосрочные финансовые вложения	1170	1 000	1 000	1 000	1 000
Отложенные налоговые активы	1180	1 905 000	1 962 000	24 518 000	19 429 000
					15 048 000
Внеоборотные активы	1100	12 601 000	40 851 000	138 612 000	287 223 000
Запасы	1210	594 000	1 234 000	1 123 000	437 000
НДС по приобретенным ценностям	1220	25 000	0	0	0
Дебиторская задолженность	1230	32 994 000	54 177 000	46 329 000	61 627 000
Краткосрочные финансовые вложения	1240	41 473 000	192 445 000	19 600 000	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	393 000	6 375 000	1 358 000	52 274 000
Прочие оборотные активы	1260	4 981 000	6 021 000	144 666 000	4 749 000
Оборотные активы	1200	80 460 000	260 252 000	213 077 000	119 087 000
Активы всего	1600	93 061 000	301 103 000	351 689 000	406 310 000
Пассив					
Уставный капитал	1310	10 000	10 000	10 000	30 000
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	67 678 000	65 804 000	-35 114 000	-494 201 000
Капитал и резервы	1300	67 688 000	65 814 000	-35 104 000	-494 171 000
Заёмные средства (долгосрочные)	1410	0	0	324 990 000	405 772 000
Отложенные налоговые обязательства	1420	190 000	245 000	510 000	118 000
Долгосрочные обязательства	1400	190 000	245 000	325 500 000	405 890 000
Заёмные средства (краткосрочные)	1510	0	197 191 000	0	401 000 000
Кредиторская задолженность	1520	15 693 000	24 358 000	39 724 000	60 030 000
Краткосрочные обязательства	1500	25 182 000	235 043 000	61 293 000	494 591 000
Пассивы всего	1700	93 061 000	301 103 000	351 689 000	406 310 000

Источник: Спарк-Интерфакс. – URL: <https://spark-interfax.ru/>

Приложение 2

Отчет о финансовых результатах ООО «Компания ЮСИЭС» за 2018-2022 гг.

Наименование	Код строки	2018	2019	2020	2021
Доходы и расходы по обычным видам деятельности					
Выручка	2110	392 667 000	380 071 000	266 021 000	386 267 000
Себестоимость продаж	2120	204 139 000	214 542 000	200 560 000	485 697 000
Валовая прибыль (убыток)	2100	188 528 000	165 529 000	65 461 000	-99 430 000

Продолжение Приложения 2

Наименование	Код строки	2018	2019	2020	2021
Управленческие расходы	2220	155 906 000	166 877 000	184 925 000	413 432 000
Прибыль (убыток) от продажи	2200	32 622 000	-1 348 000	-119 464 000	-512 862 000
Операционные доходы и расходы					
Доходы от участия в других организациях	2310	87 000	61 000	270 000	44 000
Проценты к получению	2320	1 040 000	5 358 000	1 112 000	1 320 000
Проценты к уплате	2330	0	2 443 000	1 470 000	5 782 000
Прочие доходы	2340	2 884 000	18 456 000	30 872 000	8 082 000
Прочие расходы	2350	6 558 000	21 207 000	34 530 000	33 737 000
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	30 075 000	-1 123 000	-123 210 000	-542 935 000
Текущий налог на прибыль	2410	11 209 000	0	1 323 000	-270 711 000
Чистая прибыль (убыток)	2400	20 581 000	-1 885 000	-100 919 000	-818 040 000

Источник: Спарк-Интерфакс. – URL: <https://spark-interfax.ru/>

Аннотация

Стратегия диверсификации является одной из базовых стратегий роста, стабилизации и защиты компании. Бизнес-экосистемы, основанные на применении стратегии диверсификации, являются одной из наиболее актуальных бизнес-моделей в настоящее время. Большинство системообразующих компаний на различных рынках трансформируются в бизнес-экосистемы.

Целью данной работы является выявление особенностей применения стратегии диверсификации бизнес-экосистемами на российском рынке и разработка рекомендаций по совершенствованию бизнес-экосистемы Сбер путем формирования и развития стратегии диверсификации. Для этого были выполнены задачи по анализу теоретического материала, имеющего отношение к данным процессам, текущего состояния рынка российских бизнес-экосистем и Сбера, их эффективности и влияющих на них факторов.

В результате написания данной работы были разработаны предложения по применению определенного вида стратегии диверсификации, в зависимости от целей использования данной стратегии, технологий и клиентов компании, текущих возможностей на рынке. Выявлены отличия между разработкой стратегии диверсификации и моделью бизнес-экосистем, предложено авторское видение модели бизнес-экосистем, основанной на применении стратегии диверсификации.

Практические результаты данной работы заключаются в проведении уникального анализа российского рынка бизнес-экосистем и Сбера, их сервисов, оценке их эффективности. Выявлены угрозы и возможности, возникшие в следствии влияния факторов внутренней и внешней сред, возникших в результате пандемии Covid-19 и начала проведения специальной военной операции на Украине.

В работе были предложены рекомендации по повышению эффективности деятельности российских бизнес-экосистем и Сбера с применением стратегии диверсификации.

Теоретические наработки, результаты анализа компаний бизнес-экосистем на российском рынке и предложенные рекомендации могут использоваться как Сбером для ответа на текущие вызовы, так и другими российскими компаниями для формирования их собственных стратегий диверсификации и моделей бизнес-экосистем.

Ключевые слова:

Стратегия диверсификации, бизнес-экосистема, российские бизнес-экосистем, Сбер, повышение эффективности, анализ рынка.