

С.А. Шилов, С.А. Ганина

---

## СОВРЕМЕННЫЕ РОССИЙСКИЕ БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМЫ КАК РЕЗУЛЬТАТ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

---

**Аннотация.** Рассматриваются некоторые аспекты современной цифровой экономики, в частности, актуальная бизнес-модель – бизнес-экосистемы: их возникновение, характеристики, специфика и выгоды для всех участников и заинтересованных сторон. Анализ проводится на примере крупнейшей отечественной экосистемы «Сбер». Показаны слагаемые экосистемы «Сбер», ее доходы, динамика и направления развития, а также связи с другими российскими бизнес-экосистемами.

*Ключевые слова:* цифровая экономика, бизнес-экосистема, Сбер.

S.A. Shilov, S.A. Ganina

---

## MODERN RUSSIAN BUSINESS ECOSYSTEMS AS A RESULT OF THE DEVELOPMENT OF THE DIGITAL ECONOMY

---

**Abstract.** The article discusses some aspects of the modern digital economy, in particular the actual business model – business ecosystems: their emergence, characteristics, specifics and benefits for all participants and stakeholders. The analysis is carried out on the example of the largest domestic ecosystem – the Sber. The components of the Sber ecosystem, its revenues, dynamics and directions of development, as well as connections with other Russian business ecosystems are shown.

*Keywords:* digital economy, business ecosystem, the Sber.

Цифровая экономика – это хозяйственная деятельность, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровом виде. Обработка больших объемов цифровых данных и использование результатов их анализа, по сравнению с традиционными формами хозяйствования, позволяют существенно повысить эффективность различных видов производства, технологий, оборудования, хранения, продажи, доставки товаров и услуг [11]. Цифровая экономика кардинально меняет всю структуру экономической системы – структуру отраслей, возможности потребителей, роль государства.

Составляющие цифровой экономики представлены на Рисунке 1.

Активное использование в экономической деятельности цифровых технологий

дает возможность увеличения рынков сбыта, улучшения систем обработки и хранения информации, оптимизации бизнес-процессов, получения обратной связи от потребителя, уменьшения издержек, активизации инновационной деятельности.

Основой цифровой экономики является цифровизация – необходимая составляющая эффективного развития. Цифровизация – это внедрение информационно-коммуникационных технологий во все сферы жизни общества. Всемирный банк в докладе «Цифровые дивиденды» выделил следующие преимущества и недостатки цифровизации (см. Таблица 1).

Но если цифровизация путем внедрения новых технологий помогает бизнесу повысить эффективность и производительность без изменения бизнес-моделей, то

**Шилов Сергей Алексеевич**

студент, Российский новый университет, Москва. Сфера научных интересов: экономика, управление. Автор 3 опубликованных научных работ.

Электронный адрес: shilov\_sergey00@mail.ru

**Ганина Светлана Александровна**

кандидат педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента, Российский новый университет, Москва. Автор более 100 опубликованных научных работ.

Электронный адрес: svetla3@yandex.ru

цифровая трансформация как раз основывается на преобразовании бизнес-процессов и структур.

Цифровая трансформация – это комплексное преобразование в бизнес-про-

цессах или способах осуществления экономической деятельности (бизнес-моделях) благодаря внедрению цифровых технологий, приводящее к значительным социально-экономическим эффектам [9].

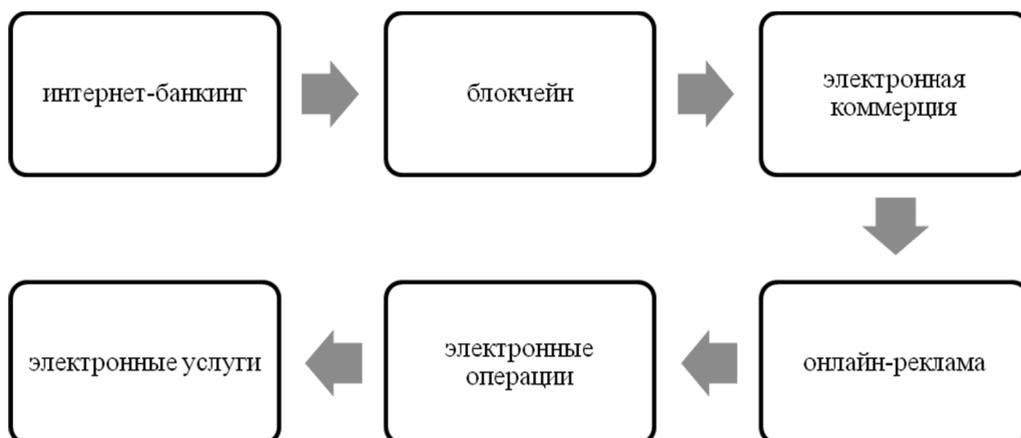


Рисунок 1. Основные элементы цифровой экономики

Таблица 1

**Преимущества и недостатки цифровизации**

Преимущества	Недостатки
увеличение производительности труда	угроза кибербезопасности
повышение конкурентоспособности организации	цифровое неравенство
снижение издержек;	
создание рабочих мест	
рост удовлетворенности человеческих потребностей	

## Современные российские бизнес-экосистемы как результат развития цифровой экономики

Цифровая трансформация сопровождается переходом к новым бизнес-моделям, каналам и способам коммуникации, корпоративной культуре, она затрагивает управленческие, производственные и вспомогательные процессы. Согласно данным исследования международного консалтингового агентства IDC, к 2022 году процесс цифровой трансформации охватит 65 % мирового ВВП [3]. Цифровая трансформация затронула все отрасли: производство, здравоохранение, финансовый сектор, транспорт, энергетику, строительство и сельское хозяйство. Преимущества цифровой трансформации для бизнеса показаны на Рисунке 2.

В условиях цифровизации бизнес-среды на смену концепции «классической организации» приходят новые концепции, которые строят свои бизнес-модели уже по digital-принципам. Сейчас у крупных компаний прослеживается четкая тенденция к созданию цифровых экосистем, так они диверсифицируют свой бизнес. Термин «экосистема» заимствован из биологии, ввел его Артур Тэнсли в 1930-х годах. Под экосистемой он подразумевал сообщество организмов, взаимодействующих между собой и окружающей средой. В 1990-х годах бизнес-стратег Джеймс Мур перенял данную концепцию и переложил на бизнес-среду.

*Экосистема* – это экономическое сообщество, опирающееся на фундамент, который составляют взаимодействующие организации и физические лица. Формирование экосистем в бизнесе – это процесс, традиционно ориентированный на минимизацию затрат при создании новых идей и продуктов, востребованных рынком [10]. Однако, чтобы создавать экосистему, у организации должен быть в наличии как минимум один успешный товар или услуга, за счет которого можно начинать процесс диверсификации в другие отрасли. Председатель BCG Henderson Institute отмечает, что сама по себе концепция бизнес-экосистемы не нова: «Ее прообразом можно считать проводившиеся в Средневековье крупные ярмарки, во время которых купцы обменивались товарами» [2]. В основе создания экосистем лежит идея, заключающаяся в том, чтобы собрать в одном месте различные предложения, которые могли бы удовлетворить человеческие потребности.

Джеймс Мур выделил четыре стадии жизненного цикла бизнес-экосистем:

1. *Рождение* – компания принимает решение о реорганизации бизнеса и старается адаптировать свои бизнес-процессы и систему управления под трансформацию.
2. *Экспансия* – начинается процесс захвата новых рынков с помощью выпуска



Рисунок 2. Преимущества цифровой трансформации

новых продуктов или же за счет объединения с существующими на данном рынке игроками.

3. *Лидерство* – на данном этапе начинается борьба за лидирующие позиции с альтернативными экосистемами.

4. *Самообновление* – происходит процесс поиска новых возможностей для расширения и повышения эффективности экосистемы; если новых путей не найдено, возможно угасание.

Создание бизнес-экосистем выгодно как для самих организаций, так и для потребителя. По прогнозам McKinsey, к 2025 году около 30 % корпоративного дохода (более 60 трлн долл.) будут приходиться на цифровые экосистемы. Компания, находящаяся внутри экосистемы, получает большее количество клиентов и продает больше товаров и услуг. Участники экосистемы пользуются единой инфраструктурой и клиентской базой. Главная цель экосистемы – получение наибольших преимуществ за счет интеграции несхожих процессов и, как следствие, сокращения клиентского пути [7]. Преимущество для бизнеса заключается в том, что большинство дополнительных затрат и комиссий остаются внутри одной бизнес-модели. Экосистемы выстраиваются вокруг клиента, они узнают потребительские привычки, быстрее реагируют на запросы и в целом стараются укрепить эмоциональную связь со своими пользователями, тем самым формируя привязанность и лояльность к бренду.

Рассмотрим процесс формирования экосистем на примере нашей страны. Как известно, крупнейшими бизнес-экосистемами РФ являются «Сбер», «Яндекс», «VK Group», «МТС». Каждая экосистема имеет свое материнское ядро, вокруг которого выстраиваются остальные сервисы. Для «Яндекса» скелетом является поисковая сеть, для «VK» – мессенджер

«ВКонтакте», для «МТС» – телекоммуникационный бизнес. Компании конкурируют друг с другом на самых востребованных и растущих рынках. Рассмотрим процесс развития бизнес-экосистем на примере компании «Сбер».

В 2016 году глава компании «Сбер» Герман Греф заявил, что намерен строить «диверсифицированную экосистему, так как не видит будущего у традиционного банкинга. К моменту создания собственной экосистемы Сбербанк уже владел несколькими организациями, не имеющими никакого отношения к банкингу. На сегодняшний день Сбербанк занимает лидирующую позицию на рынке финансовых услуг в нашей стране. Каждый год Сбербанк покупал акции компаний, работающих в различных отраслях: в 2017 году компания приобрела контрольный пакет в сервисе по записи к врачам DocDoc.ru и сервис по поиску и сопровождению сделок с недвижимостью «Дом.Клик», также 25% организации VisionLabs, занимающейся системой распознавания лиц, в 2018 году была куплена мажоритарная доля Dialog, на базе этого сервиса было запущено приложение «Сберчат» для сотрудников банка. К концу 2018 года Сбербанк уже владел либо заключил партнерские соглашения со следующими сервисами (Таблица 2.)

Таким образом, с каждым годом растет количество сервисов, Сбербанк отлично проводит стратегию диверсификации, захватывая новые отрасли. В 2020 году Сбербанк провел ребрендинг и стал компанией «Сбер», это был еще один шаг к созданию полноценной экосистемы, тем самым компания подтвердила свои намерения на выход за рамки финансовых услуг. Главу «Сбера» Германа Грефа считают одним из главных визионеров России [6]. Он последние несколько лет элемент за эле-

Современные российские бизнес-экосистемы как результат развития  
цифровой экономики

Таблица 2

**Партнерские инициативы Сбербанка**

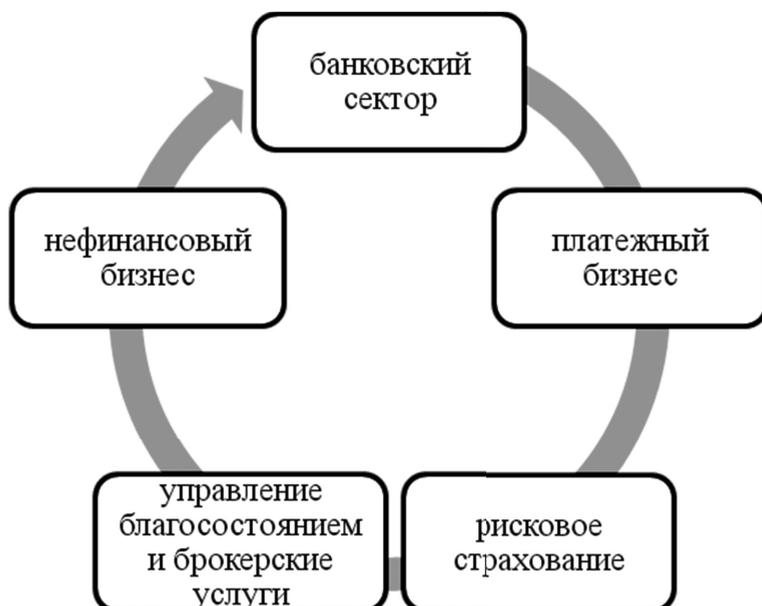
Сервис	Сегмент
Smart data	Сервисы на основе больших данных
Plazius	Мобильное приложение для оплаты
Яндекс.Деньги	Финансовые услуги
Яндекс.Маркет	Электронная коммерция
Segmento	Цифровая рекламная платформа
MVNO «Поговорим»	Телеком
СБКлауд	Облачные сервисы
Сбербанк АСТ	Электронная площадка B2B

ментом конструировал свою экосистему, проведя за 2019–2020 годы несколько ключевых сделок (например, покупка «Еаптеки» и увеличение доли до 100% в Rambler Group). На сегодняшний день экосистема «Сбер» обладает сильным материнским ядром в виде банка и включает более 90 сервисов для розничных и корпоративных клиентов.

Экосистема «Сбер» включает несколько сегментов (см. Рисунок 3).

Рассмотрим подробнее доходы по каждому из перечисленных сегментов (см. Таблицу 3).

Таким образом, наблюдается рост доходов «Сбера» во всех сегментах деятельности (исключение в 2020 году – рисковое страхование, связано с распространени-



**Рисунок 3.** Структура экосистемы «Сбер»

Таблица 3

## Динамика доходов экосистемы «Сбер» по сегментам (млрд руб.)

Сегмент	Период			Отклонения (%)	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Банковский сектор	1614	1745	1939	8,1	12,5
Платежный бизнес	277,7	329	390	18,5	21,6
Управление благосостоянием и брокерские услуги	60,7	65,8	67	8,4	1,2
Рисковое страхование	81,2	78,9	92	-2,8	17,6
Нефинансовый бизнес	26,4	71	194	169	173

ем коронавирусной инфекции). Выручка нефинансового бизнеса с каждым годом увеличивается почти в два раза, также значительные изменения видны в платежном бизнесе, с каждым годом увеличивается количество операций, осуществляющихся за безналичный расчет, растет доля эквайринга, доходы от него увеличились почти на 40 % [4].

Доли каждого сегмента в 2021 году в операционном доходе экосистемы представлены на Рисунке 4.

Таким образом, банковский сектор остается фундаментом всей экосистемы, на него приходится основная часть опера-

ционных доходов (72 %), далее идет платежный бизнес (15 %) и нефинансовый бизнес (7 %).

Для того чтобы составить более полное представление об экосистеме «Сбер», проведем SWOT-анализ (Таблица 4).

Экосистема «Сбер» активно сотрудничает с VK. Компании являются партнерами по совместному предприятию «O2O Холдинг» в сфере еды и транспорта (платформа O2O – online-to-offline). Предприятие объединяет каршеринг «Ситидрайв», сервисы доставки еды и продуктов Delivery Club, «Самокат». Совместное предприятие активно развивается, недавно «O2O



Рисунок 4. Сегменты экосистемы «Сбер» в процентном соотношении

Современные российские бизнес-экосистемы как результат развития  
цифровой экономики

Таблица 4

**SWOT-анализ экосистемы «Сбер»**

	<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<b>Внутренняя среда</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– узнаваемый бренд и хороший имидж;</li> <li>– существуют необходимые денежные средства для развития;</li> <li>– высококвалифицированные сотрудники;</li> <li>– благоприятная финансовая устойчивость;</li> <li>– постоянное проведение маркетинговых исследований;</li> <li>– есть свои сервисы, поэтому нет необходимости обращаться к посредникам (денежные средства остаются внутри экосистемы)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– высокие затраты на развитие экосистемы;</li> <li>– некоторые сегменты бизнеса несут убытки;</li> <li>– неразвитость многих сервисов</li> </ul>
	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<b>Внешняя среда</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сотрудничество с другими экосистемами;</li> <li>– создание уникальных сервисов, отсутствующих у конкурентов;</li> <li>– интеграция в городскую инфраструктуру – расширение программы лояльности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– введение новых санкций, препятствующих осуществлению хозяйственной деятельности;</li> <li>– хакерские атаки;</li> <li>– сокращение доходов населения;</li> <li>– потеря доверия потребителей, слив пользовательских данных;</li> <li>– появление новых конкурентов или давление со стороны старых</li> </ul>

Холдинг» купило 100 % «Пройл Бизнес», которое управляет сервисом выездной заправки для частных клиентов и автопарков Proil. Сделано это было для обслуживания каршеринга «Ситидрайв», так как постоянно растущий парк сервиса требует новых решений по оптимизации процессов заправки и затрат на топливо [5].

С «Яндексом» у «Сбера» в 2020 году произошел раздел активов. «Сбер» продал «Яндексу» 45 % маркетплейса «Яндекс.Маркет», а «Яндекс» «Сберу» – 25 % плюс 1 рубль в сервисе электронных платежей «Яндекс.Деньги». Так было закончено партнерство между двумя крупными экосистемами.

Сейчас как минимум три крупные экосистемы – «Сбер», «Яндекс» и VK – конкурируют за создание альтернативы магазинам приложений App Store и Google Play. Необходимость в магазинах приложений связана с санкциями: App Store и Google Play удаляют из каталога российские приложения, которые связаны с компаниями,

находящимися в санкционных списках. Создание магазина не стоит дорого, основная сложность – заключение соглашений с зарубежными разработчиками: не все захотят, чтобы их софт был в российском магазине приложений, такое сотрудничество несет для них репутационные риски [1]. В марте разработку магазина приложений NashStore анонсировала АНО «Цифровые технологии».

Если говорить о трендах и перспективах развития отечественных бизнес-экосистем, то на сегодняшний день китайские экосистемы служат образцом эффективной работы экосистем. Нынешние тренды ведут нас к тому, что экосистемы постепенно становятся основой цифрового государства, в рамках которой они прорастут, в том числе через инфраструктурные городские проекты, и помогут муниципалитетам оптимизировать процессы. Во время пандемии Китай активно использовал систему идентификации кодов, доступ к которой был возможен через приложе-

ния экосистем [8]. Сейчас, проводя параллель, российский пользователь может воспользоваться сервисом Сбер ID, специальным единым идентификатором, для регистрации на портале Госуслуг. Таким образом, экосистема «Сбер» уже начи-

нает процесс интеграции в городскую инфраструктуру, что с дальнейшей цифровизацией государственных услуг станет еще более перспективным направлением трансформации современного общества.

### Литература

1. Буланов К. Сервисы снаряжают магазин // Коммерсант. 2022. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5295815>
2. Волков К. Бизнес-экосистема: структура, преимущества и недостатки // Husle. 2020. URL: <https://hussle.ru/biznes-ekosistema-struktura-preimushhestva-i-nedostatki/>
3. Левчук И. Цифровая индустриализация и интеллектуальные двойники городов // Huawei. 2021. URL: <https://huawei.ru/insights/tsifrovaya-industrializatsiya-i-intellektualnye-dvoyniki-gorodov/>
4. Мишина А. Финансовые результаты Сбера за 2021 год по РСБУ. Прогноз дивидендов // Finrange. 2022. URL: <https://finrange.com/ru/journal/post/finansovye-rezultaty-sbera-za-2021-g-po-rsbu-prognoz-dividendov>
5. Мохов А. СП «Сбера» и VK купило сервис мобильной заправки для каршеринга «Ситидрайв» // Ведомости. 2022. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/news/2022/02/21/910272-sp-sbera-vk-servis-mobilnoi-zapravki>
6. Орлова М. «Мы переживаем одну из самых радикальных трансформаций в истории человечества». Будущее России — глазами Германа Грефа // Лента Ру. 2021. URL: <https://lenta.ru/articles/2022/02/08/germangref/>
7. Разумовская Н.А. Построение экосистемы как способ развития современного бизнеса. Преимущества и недостатки // Молодой ученый. 2021. № 51 (393). С. 112–116.
8. Ремыга О. Китайский подход. Чем опыт восточного соседа в создании экосистем может помочь российским компаниям // СБЕР Про. 2022. URL: <https://sber.pro/publication/kitaiskii-podkhod-chem-opyt-vostochnogo-soseda-v-sozdanii-ekosistem-mozhet-pomoch-rossiiskim-kompaniiam>
9. Селина М. Цифровая трансформация. Изменения экономики и социальной сферы под влиянием технологий // НИУ ВШЭ. 2021. URL: <https://iq.hse.ru/news/465484100.html>
10. Сологубова Г.С. Составляющие цифровой трансформации: монография. М.: Юрайт, 2021. С. 72.
11. О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы: указ Президента РФ от 9 мая 2017 года № 203.

### References

1. Bulanov K. (2022) Servisy` snaryazhayut magazin [Services equip the store]. *Kommersant*. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5295815> (In Russian).
2. Volkov K. (2020) Biznes-e`kosistema: struktura, preimushhestva i nedostatki [Business ecosystem: structure, advantages and disadvantages]. *Husle*. URL: <https://hussle.ru/biznes-ekosistema-struktura-preimushhestva-i-nedostatki/> (In Russian).
3. Levchuk I. (2021) Cifrovaya industrializatsiya i intellektual`ny`e dvoyniki gorodov [Digital industrialization and intelligent twin cities]. *Huawei*. URL: <https://huawei.ru/insights/tsifrovaya-industrializatsiya-i-intellektualnye-dvoyniki-gorodov/> (In Russian).

## Современные российские бизнес-экосистемы как результат развития цифровой экономики

4. Mishina A. (2022) Finansovy`e rezul`taty` Sbera za 2021 god po RSBU. Prognoz dividendov [Financial results of BEAC for 2021 according to RAS. Dividend forecast]. *Finrange*. URL: <https://finrange.com/ru/journal/post/finansovye-rezul-taty-sbera-za-2021-g-po-rsbu-prognoz-dividendov> (In Russian).
5. Mokhov A. (2022) SP «Sbera» i VK kupilo servis mobil`noj zapravki dlya karsheringa «Siti-drajv» [JV «Sber» and VK bought a mobile refueling service for carsharing «Citydrive»]. *Vedomosti*. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/news/2022/02/21/910272-sp-sbera-vk-servis-mobilnoi-zapravki> (In Russian).
6. Orlova M. (2021) «My` perezhivaem odnu iz samy`x radikal`ny`x transformacij v istorii chelovechestva». *Budushhee Rossii — glazami Germana Grefa* [«We are going through one of the most radical transformations in the history of mankind.» The future of Russia – through the eyes of German Gref]. *Lenta Ru*. URL: <https://lenta.ru/articles/2022/02/08/german-gref/> (In Russian).
7. Razumovskaya N.A. (2021) Postroenie e`kosistemy` kak sposob razvitiya sovremennogo biznesa. Preimushhestva i nedostatki [Building an ecosystem as a way to develop modern business. Advantages and disadvantages]. *Young scientist*. No. 51 (393). Pp. 112–116. (In Russian).
8. Remyga O. (2022) Kitajskij podhod. Chem opy`t vostochnogo soseda v sozdanii e`kosistem mozhet pomoch` rossijskim kompaniyam [Chinese approach. How the experience of the eastern neighbor in creating ecosystems can help Russian companies]. *SBER Pro*. URL: <https://sber.pro/publication/kitaiskii-podkhod-chem-opyt-vostochnogo-soseda-v-sozdanii-ekosistem-mozhet-pomoch-rossiiskim-kompaniiam> (In Russian).
9. Selina M. (2021) Cifrovaya transformaciya. Izmeneniya e`konomiki i social`noj sfery` pod vliyaniem texnologij [Digital transformation. Changes in the economy and social sphere under the influence of technology]. *HSE University*. URL: <https://iq.hse.ru/news/465484100.html> (In Russian).
10. Sologubova G.S. (2021) *Sostavlyayushhie cifrovoj transformacii* [Components of digital transformation]. Moscow: Yurayt. P. 72. (In Russian).
11. O Strategii razvitiya informacionnogo obshhestva v Rossijskoj Federacii na 2017–2030 gody`: ukaz Prezidenta RF ot 9 maya 2017 goda № 203.