

УДК 339.138

**Лутаева Дарья Антоновна,**

студент,

кафедра Маркетинга,

Институт экономики и управления,

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента

России Б.Н.Ельцина»

г.Екатеринбург, Российская Федерация

**Передерий Мария Витальевна,**

старший преподаватель,

кафедра Маркетинга,

Институт экономики и управления,

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента

России Б.Н.Ельцина»

г.Екатеринбург, Российская Федерация

## **ЛАНДШАФТ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЭКОСИСТЕМЫ СБЕР**

### *Аннотация:*

В статье описано исследование, которое проводилось в рамках определения оптимальной методики для оценки конкурентоспособности экосистемы Сбер. В результате анализа были определены факторы, которые влияют на конкурентоспособность Сбера, определена методика оценки конкурентоспособности на базе существующих групп методов, а также разработаны рекомендации по усилению конкурентной позиции на рынке.

### *Ключевые слова:*

Экосистема, конкурентоспособность, факторы влияния, факторы конкурентной среды, факторы базирования, продуктовые методы, матричные методы, операционные методы, комбинированные методы, методы оценки стоимости бизнеса, динамические методы.

Оценка конкурентоспособности предприятия является основным исходным элементом для реализации и планирования производственно-хозяйственной деятельности. Знания о конкурентном положении компании служат базой для принятия стратегических решений по модернизации процессов на предприятии. Стоит отметить, что выбор методик оценки конкурентоспособности предприятия имеет отраслевой характер. Поскольку тенденция преобразования крупного бизнеса в модель экосистемы имеет свое распространение не так давно, именно поэтому на данный момент существует незначительное количество научных работ, посвященных оценке конкурентоспособности экосистем России. С этой целью, в качестве объекта исследования была выбрана экосистема Сбер, как самая крупная и стремительно развивающаяся экосистема.

Существует значительное количество взглядов на определение конкурентоспособности предприятия. Мы взяли во внимание следующее определение: Конкурентоспособность предприятия - способность организации использовать свои возможности за счет рационального распределения ресурсов предприятия, добиваясь высокой степени эффективности в реализации своей деятельности, в большей степени за счет выпуска конкурентоспособной продукции, удовлетворяющей запросы потребителя [1]. В связи с этим можно определить конкурентоспособность экосистемы. На конкурентоспособность

экосистемы влияет две группы факторов: факторы конкурентной среды (рисунок 1), и факторы базирования (рисунок 2) [2].

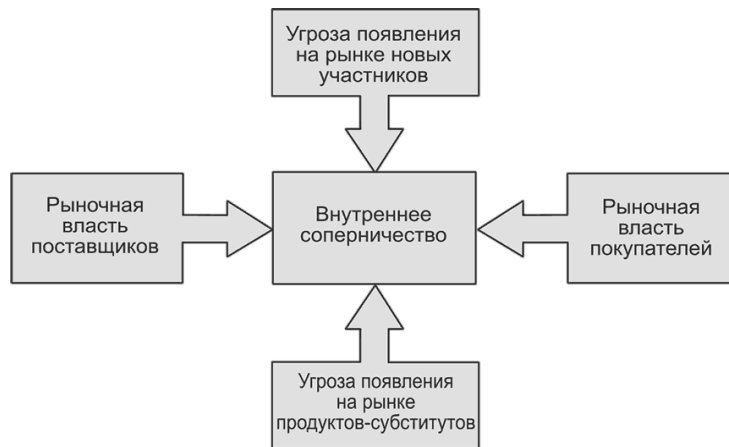


Рисунок 1 – Модель 5 сил Майкла Портера

### Факторы базирования.



Рисунок 2 – Факторы базирования

При анализе факторов конкурентной среды экосистемы Сбер мы учитывали следующие аспекты:

- Внутренне соперничество на рынке экосистем достаточно ожесточённое;
- Низкая вероятность появления новых конкурентов;
- Значительное влияние товаров-субститутов;
- Власть поставщиков незначительна;
- Существенное влияние покупателей.

В рамках анализа факторов базирования можно отметить:

1. Стратегия, а также корпоративная структура компании предрасполагает к завоеванию конкурентной позиции на рынке;
2. Достаточное количество факторов производства, а именно интеллектуальные и технологические ресурсы;
3. Уровень спроса на продукты экосистемы высок;
4. Родственные и поддерживающие компании обеспечивают высокую степень качества комплектующих материалов, также своевременный и качественный поток информации внутри экосистемы.

Охарактеризованные факторы конкурентной среды, а также факторы базирования иллюстрируют наличие хорошей базы для удержания и повышения высокого уровня конкурентоспособности экосистемы Сбер.

Определив факторы, играющие роль в завоевание конкурентной позиции на рынке, необходимо перейти к анализу существующих методик по оценке конкурентоспособности предприятия. Выделяют несколько классификаций методов оценки конкурентоспособности предприятия. В рамках данного исследования нами была выбрана содержательная классификация, которое содержит шесть групп методов [3]:

1. *Продуктовые методы.* Особенность данной группы методов является то, что в рамках оценки конкурентоспособности предприятия анализируется конкурентоспособность исключительно продукции. Именно эта особенность не позволяет использовать данные методы при анализе конкурентоспособности экосистем.

2. *Матричные методы.* Данная группа методов позволяет оценить конкурентоспособность компании через призму стратегического менеджмента. К числу матричных методов можно отнести следующие: BCG, ADL, SWOT, Многоугольник конкурентоспособности. Данные методы удобны, поскольку наглядны, они обеспечивают высокую степень достоверности при наличии необходимой информации.

3. *Операционные методы.* Данная группа методов акцентирует внимание на эффективности операционной деятельности. Использование результатов анализа целесообразно исключительно в сравнении с аналогичными показателями конкурентов. В рамках оценки конкурентоспособности экосистем данные методы нецелесообразны, поскольку в структуру корпорации входят различные бизнес-единицы, которые включают в себя множество разнообразных процессов, при анализе которых необходим большой объем информации.

4. *Комбинированные методы.* Главная особенность комбинированных методов заключается в том, что анализ производится не только в рамках достигнутой конкурентоспособности, но и потенциальной. Текущая величина определяется продуктовыми методами, а потенциальная - путем оценки частных показателей выполнения отдельных видов деятельности. Если говорить о практической значимости в рамках в контексте данной группы методов, то применение комбинированных методов более трудоемко в сравнении с операционными методами, именно поэтому использование данной методики также нецелесообразно.

5. *Методы оценки стоимости бизнеса.* Анализ с использованием данной группы методов осуществляется на базе знаний о капитализации компании исходя из котировок ее ценных бумаг на фондовом рынке. На наш взгляд, данный метод не совсем корректен, поскольку финансовое состояние компании характеризуется также количеством накопленных наличных средств на балансе, которое на данный момент не задействовано в производственной деятельности, однако, имеет потенциал в использовании.

6. *Динамические методы.* Данный метод базируется на операционной эффективности и стратегическом позиционировании, определяемых посредством математических вычислений. Данные методы отчасти просты, поскольку не требуют проведения масштабных маркетинговых исследований, а вычисления осуществляются благодаря данным, представленным в финансовой отчетности предприятия.

Рассмотрев все группы методов в классификации, мы пришли к выводу, что оптимальным решением при оценке конкурентоспособности экосистемы будет синтез матричных и динамических методов. Комбинирование данных групп методов обеспечит эффективный анализ операционных показателей и области стратегического позиционирования. Также немаловажным является то, что в рамках синтеза методик можно получить данные, на базе которых будут разработаны корректирующие мероприятия для повышения конкурентоспособности экосистемы.

Анализ конкурентоспособности экосистемы Сбер в рамках матричных методов позволил прийти к следующим выводам. В рамках BCG анализа при рассмотрении таких

бизнес-единиц, как ПАО Сбербанк, Дом.Клик, Bi.Zone, Delivery Club, Ситимобил, были сделаны выводы о необходимости дополнительного инвестирования в каждую рассмотренную структуру. Результаты ADL анализа демонстрируют необходимость выполнения определенных рекомендаций: использование стратегии удержания позиции и сохранения доли рынка в отрасли экосистем, поддержание целей по росту продаж, ориентированных на темпы выше темпов роста рынка, создание новых конкурентных преимуществ на базе инноваций. Благодаря SWOT анализу были выделены приоритетные мероприятия: инвестирование в разработку и внедрение новых технологий на производстве, расширение продуктового портфеля, разработка и внедрение модернизированной системы защиты информации, создание адресного предложения, а также индивидуального пакета предложений на базе использования искусственного интеллекта, модернизация системы лояльности на базе программы Спасибо от Сбербанка. Благодаря многоугольнику конкурентоспособности мы выявили факторы, которые нуждаются в модернизации: комплексность сервисов, система лояльности, процесс использования продуктов, приверженность к бренду, интернет-маркетинг, частота упоминаний в профессиональных журналах, качество стационарной рекламы. Важно отметить, что матричные методы оценки конкурентоспособности предприятия несут стратегическое понимание о необходимости проведения корректирующих мероприятий. При анализе Группы Сбербанк матричным методом определилась закономерность, однако, исключением обладают SWOT анализ и многоугольник конкурентоспособности, которые обеспечивают детальную разработку корректирующих мероприятий.

Динамический метод показал эффективность операционной деятельности экосистемы Сбер и обозначил проблемную область, которая заключается в слабом стратегическом позиционировании. Для повышения показателя стратегического позиционирования необходимо проведение маркетинговых исследований в области сегментирования, позиционирования, а также последующие мероприятия по созданию ценности для потребителя. Корректирующие мероприятия в области позиционирования повысят устойчивости конкурентной позиции экосистемы Сбер.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Воронов Д. С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, анализ, пути повышения. Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2001. – 96 с.
2. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы. М.: ОАО "Типография "Новости", 2000. – 254 с.
3. [https://www.cfin.ru/management/strategy/competit/analysis2.shtml#\\_ftn5](https://www.cfin.ru/management/strategy/competit/analysis2.shtml#_ftn5)

**Lutaeva Daria Antonovna,**  
Student,  
Department of Marketing,  
Institute of economics and management,  
"Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin"  
Yekaterinburg, Russian Federation

**Perederiy Maria Vitalievna,**  
Senior Lecturer,  
Department of Marketing,  
Institute of economics and management,  
"Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin"  
Yekaterinburg, Russian Federation

## **THE COMPETITIVENESS LANDSCAPE OF THE SBERBANK ECOSYSTEM**

*Abstract:*

The article describes a study that was carried out within the framework of determining the optimal methodology for assessing the competitiveness of the Sberbank ecosystem. As a result of the analysis, the factors that affect the competitiveness of Sberbank were identified, a methodology for assessing competitiveness based on existing groups of methods was determined, and recommendations were developed to strengthen the competitive position in the market.

*Keywords:*

Ecosystem, competitiveness, influencing factors, competitive environment factors, home factors, product methods, matrix methods, operational methods, combined methods, methods of business valuation, dynamic methods.