

Синергетический ценностной эффект от подписки на сервисы внутри экосистемы Яндекса

Ахмаева Людмила Геннадьевна

Канд. экон. наук, ст. преп. каф. рекламы и связей с общественностью
ORCID: 0000-0002-7867-2590, e-mail: LG_Ahmaeva@guu.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

В статье рассмотрены вопросы создания и развития бизнес-экосистем на российском рынке. Автором проанализировано понятие «экосистема» применительно к бизнесу, описаны основные пути формирования первых появившихся на российском рынке экосистем. Проведен обзор и анализ присоединения сервисов к экосистеме Яндекса, даны краткие характеристики ее ключевых сервисов. Выделены два основных для пользователя элемента любой экосистемы, в том числе для Яндекса: подписка и единый идентификатор пользователя. Описано их влияние на потребительское поведение и синергетический ценностный эффект от подписки на сервисы внутри экосистемы Яндекса для ее пользователей. Выделен наиболее эффективный способ привлечения пользователей в программы лояльности экосистемы – доставка продуктов – и показаны его преимущества. Поднят вопрос построения новой экосистемы в бизнесе, сравнимой по масштабу с Яндексом, и привлечения в нее достаточного количества пользователей. Для этого бизнес должен разработать и предложить пользователю уникальный сервис или уникальные условия, отличные от тех, что уже имеются сейчас. Даны рекомендации предпринимателям и прогнозы по дальнейшему развитию экосистем в России.

Ключевые слова

Экосистема, бизнес-экосистема, Яндекс, сервисы экосистемы, мультисервисная подписка, единый идентификатор пользователя, пользователь экосистемы

Для цитирования: Ахмаева Л.Г. Синергетический ценностной эффект от подписки на сервисы внутри экосистемы Яндекса // Вестник университета. 2022. № 6. С. 65–73.

Synergic value effect from subscription to services within the Yandex ecosystem

Liudmila G. Akhmaeva

Cand. Sci. (Econ.), Senior Lecturer at the Advertising and Public Relations Department
ORCID: 0000-0002-7867-2590, e-mail: LG_Ahmaeva@guu.ru

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

This article examines the creation and development of ecosystems in business in the Russian market. The author analyses the concept of “ecosystem” as it applies to business and describes the main ways in which the first ecosystems to emerge in the Russian market have been formed. The review and analysis of service accession to the Yandex ecosystem is carried out, and brief characteristics of its key services are given. Two main elements of any ecosystem, including Yandex, are highlighted for the user: subscription and a single user identifier (ID). Their impact on consumer behaviour and the synergistic value effect of subscriptions to services within the Yandex ecosystem for its users is described. The most effective way of attracting users to ecosystem loyalty programmes – product delivery – is highlighted and its advantages are shown. The issue of building a new ecosystem in business, comparable in scale to Yandex, is raised, and attract enough users. For this, businesses must develop and offer a unique service to the user or a unique experience different from what is currently available. Recommendations for entrepreneurs and forecasts for the further development of ecosystems in Russia are given.

Keywords

Ecosystem, business ecosystem, Yandex, ecosystem services, multiservice subscription, single user identifier, ecosystem user

For citation: Akhmaeva L.G. (2022) Synergic value effect from subscription to services within the Yandex ecosystem. *Vestnik universiteta*. no. 6, pp. 65–73.

ВВЕДЕНИЕ

Впервые термин «экосистема», который впоследствии бизнес позаимствовал из биологии, ввел британский ботаник и эколог Артур Тэнсли в 1935 г. в работе «Правильное и неправильное использование ботанических терминов». Экосистему он определил, как совокупность организмов, обитающих в данном биотопе, которая, по его мнению, является именно системой, с ее составными элементами, единой историей и со способностью к согласованному развитию. Организмы экосистемы взаимодействуют друг с другом и окружающей средой, соперничают и сотрудничают, совместно эволюционируют и адаптируются к внешним событиям [1].

По примеру биологического аналога экосистемы бизнес-экосистема – это не случайный набор разнотипных элементов, а их структурированное и постоянно взаимодействующее сообщество. В широком смысле бизнес-экосистема – это отдельные (собственные или партнерские) сервисы со своими доходами и расходами и экономикой, объединенные вокруг одной компании. Их продукты дополняют друг друга и стараются закрыть как можно больше потребностей пользователей своими сервисами.

В созданной Джеймсом Муром в начале 1990-х гг. концепции стратегического планирования бизнес-экосистем, широко применяющейся в области высоких технологий в наши дни, дано следующее определение бизнес-экосистемы: «экономическое сообщество, состоящее из совокупности взаимосвязанных организаций и физических лиц. Экономическое сообщество производит товары и услуги, ценные для потребителя, которые также являются частью экосистемы. В состав экосистемы любого предприятия также входят поставщики, ведущие производители, конкуренты и другие заинтересованные стороны. Со временем они коэволюционируют свои возможности и роли и стремятся соответствовать направлениям, установленным одной или несколькими компаниями-лидерами. Те компании, которые занимают руководящие роли, могут меняться с течением времени, но функция лидера экосистемы ценится сообществом, потому что она позволяет членам двигаться к общим видениям, чтобы выровнять свои инвестиции и найти взаимоподдерживающие роли» [2, с. 26].

Первые появившиеся на российском рынке экосистемы формировались в процессе эволюции собственных, уже существующих и работающих сервисов или интеграции с другими компаниями и включении их сервисов в собственную экосистему. Такой подход позволяет осуществлять контроль над всеми сервисами, входящими в экосистему, но требует значительных ресурсов. Еще один способ развития экосистемы – заключение партнерских соглашений с другими компаниями, что дает возможность оперативно закрыть большее количество потребностей пользователя и одновременно избежать расходов (обычно значительных) на разработку собственных сервисов или покупку других компаний.

МЕТОД

Методологическую основу настоящей статьи составили общенаучные теоретические методы исследования – критический анализ научной литературы, вторичной и первичной эмпирической информации. Тема бизнес-экосистем является новой и на данном этапе недостаточно разработана и раскрыта в научной литературе. Поэтому мы проанализировали в первую очередь данные компании «Яндекс» (далее – Яндекс), как одной из крупнейших экосистем в России, и компаний-партнеров сервисов экосистемы Яндекса, а также данные других экосистем, функционирующих на российском рынке.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Многие банки (ПАО «Сбербанк» (далее – Сбербанк), АО «Тинькофф Банк» (далее – Тинькофф Банк), ПАО «Банк ВТБ»), компании, работающие в сфере информационных технологий и телекоммуникаций (Яндекс, VK, МТС, МегаФон), ритейлеры (X5 Retail Group), классифайды (Авито) и маркетплейсы (Ozon, Wildberries) строят экосистемы вокруг своего основного бизнеса. Компания воспринимается не как отдельная организация, «боевая единица», а как один из команды представителей бизнес-экосистемы, охватывающей множество различных отраслей.

Экосистемы развиваются в схожих направлениях и создают похожий набор сервисов, несмотря на различия в ключевом бизнесе: все они выстраивают свои сервисы таким образом, чтобы закрыть наибольшее количество насущных повседневных потребностей пользователя. К примеру, все крупнейшие экосистемы присутствуют в трех ключевых для пользователя категориях: доставка еды, медиа и развлечения, транспорт.

Компания Яндекс стала самой дорогой компанией Рунета в 2020 г. Согласно данным рейтинга Forbes, ее стоимость составила 22 980 млн долл. [3].

В процессе развития экосистем компании стремятся при помощи своих сервисов удовлетворить в первую очередь наиболее актуальные и частотные запросы своих пользователей. На сегодняшний день в экосистему Яндекса входит около 90 сервисов по самым разным направлениям.

ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ СЕРВИСОВ ЯНДЕКС

Рассмотрим и выделим основные этапы развития компании Яндекс и формирования ее экосистемы. В 1997 г. заработал самый первый поисковый движок компании под названием «Yandex-Web».

В 2001 г. появилась первая в российском сегменте Интернета система, позволявшая любой компании или частному лицу самостоятельно и без посредников размещать рекламу на площадках Яндекса. По своей сути, это была первая система контекстной рекламы в России. Она получила название «Яндекс.Директ» и работает под ним до сих пор.

В 2005 г. компания запустила рекламную сеть Яндекса (РСЯ), предоставляющую возможность размещать рекламу одновременно на всех сайтах, показывающих объявления «Яндекс.Директ».

В 2012 г. запущено приложение «Навигатор», содержащее обновляемые карты сотен городов, маршрутизацию с учетом пробок и голосовое сопровождение.

В 2015 г. запущено мобильное приложение для поиска водителями парковочных мест под названием «Яндекс.Парковка», а также музыкальный сервис «Яндекс.Радио», позволяющий выбирать и слушать музыку различных направлений и стилей. Завершился этап бета-тестирования сервиса «Яндекс.Транспорт», показывающего положение общественного наземного транспорта в режиме реального времени. Начали работу два сервиса для бизнеса: агрегатор логистических служб «Яндекс.Доставка» – доставка товаров из интернет-магазинов и специальный сервис для медиа, представляющий собой автоматическое информационное агентство, транслирующее новости в соответствии с поисковыми интересами пользователей.

В 2016 г. стартовало мобильное приложение «Яндекс.Здоровье», позволяющее записаться к врачу. Были запущены новые сервисы для бизнеса: «Яндекс.Телефония», при помощи которого стало возможным обрабатывать звонки и сообщения клиентов; «Яндекс.Аудитории», предназначенный для создания разнообразных аудиторных сегментов для показа рекламы. Сервис «Яндекс.Такси» начал обслуживать корпоративных клиентов.

В 2017 г. Яндекс разработал и создал голосового ассистента, известного сейчас как Алиса. Ассистент помогает людям в ежедневных делах, обращаясь к сервисам Яндекса. К примеру, он может построить маршрут и рассчитать время прибытия на место, рассказать анекдот, поставить будильник, включить кино или музыку. Алиса способна импровизировать и постоянно обучается, так как разработана и создана на основе нейронной сети. Помимо получения полезной информации (время в пути от точки до точки, таймер, погода, словарь и многое другое), с ней можно просто поболтать или поиграть. Алиса обладает собственным характером и чувством юмора. В этом же году Яндекс провел испытания беспилотных автомобилей, способных самостоятельно передвигаться по маршруту, распознавать и объезжать препятствия. Запущено несколько новых сервисов и продуктов для бизнеса, включая платформу «Яндекс.Авто», которая явилась объединяющей платформой сервисов для водителей с возможностью встраивания в мультимедийные системы автомобилей. Появился сервис для совместной работы внутри организации – «Яндекс.Коннект».

В 2018 г. выпущена умная колонка, оснащенная голосовым ассистентом Алисой, ставшее первым устройством собственной разработки компании под названием «Яндекс.Станция». В рамках запуска беспилотных автомобилей были открыты две тестовые зоны: в Иннополисе и Сколково. Тогда же Яндекс открыл сразу два новых и перспективных сервиса: сервис кратковременной аренды машин – каршеринг «Яндекс.Драйв» и сервис по доставке еды «Яндекс.Еда». «Яндекс.Драйв» позволяет водителям выбрать машины различного класса по гибким ценам, учитывающим предполагаемое время в пути, расстояние и включающее круглосуточную службу поддержки. «Яндекс.Еда» доставляет заказы из ресторанов и кафе в кратчайший срок благодаря технологии распределения заказов между курьерами.

В этом же году создано совместное предприятие Яндекса и Сбербанка на основе «Яндекс.Маркета», сфокусированное на создании сервисов для электронной торговли. Запущен маркетплейс «Беру», предлагающий к продаже широкий ассортимент товаров: от техники и электроники до стиральных порошков и кормов для животных.

В 2019 г. заработал сервис экспресс-доставки продуктов и товаров для дома «Лавка», позволяющий получить заказ через 15–30 минут. «Лавка» работает на основе сети локальных складов, откуда курьеры забирают заказы и доставляют их по ближайшим адресам. Сделать заказ можно на сайте eda.yandex.ru, в мобильных приложениях «Яндекс.Еда» и «Яндекс.Такси». В это же время Яндекс создает разработки для умного дома под управлением голосового ассистента Алисы. Система способна объединить десятки устройств – от ламп освещения и кофеварок до кондиционеров и телевизоров. Алиса может включать свет и чайник, запускать пылесос или другую бытовую технику. Вместе с концепцией умного дома выпущены и собственные умные устройства: пульт управления, розетка и лампочка, подключаемые к Интернету. В этом же году появилась новая умная колонка с Алисой под названием «Станция Мини», позволяющая управлять устройством можно не только голосом, но и с помощью жестов. Выпущен экспериментальный робот для перевозки небольших грузов. Запущено тестирование лидаров (чувствительных сенсоров для беспилотных автомобилей, сканирующих пространство с помощью лазера и создающих трехмерную картину окружения автомобиля) собственной разработки. Робот получил название «Ровер», так как напоминает своим внешним видом луноход.

В 2020 г. мир столкнулся с пандемией, вызванной коронавирусом COVID-19. После ее начала компания оперативно запустила сервис, показывающий в режиме реального времени, сколько людей соблюдает режим самоизоляции.

Яндекс интенсивно продолжает развивать сервисы доставки, во многом из-за повывисшегося на такого рода услуги из-за локдаунов и самоизоляции спроса. Яндекс запустил услугу «Доставка по клику»: пользователь совершает покупку на «Яндекс.Маркете», затем товар привозят в ближайший к адресу доставки склад, а далее курьер доставляет заказ в удобное покупателю время за 15–20 минут. В «Яндекс.Такси» появилась услуга «доставка небольших посылок», а в «Яндекс.Еде» – даже робот-курьер «Яндекс.Ровер». Он осуществляет доставку еды из ресторанов людям пока только на территории Иннополиса и делового квартала «Белая площадь» в Москве.

В 2020 г. после завершения сотрудничества со Сбербанком в экосистему Яндекса был возвращен сервис «Маркет», сегодня являющийся одним из первых и старейших сервисов для поиска и сравнения товаров. Он включает в себя маркетплейс и является единой площадкой для выбора и покупки различных товаров. В «Яндекс.Маркете» можно найти все, что угодно – от мебели и одежды до товаров для дома и продуктов [4].

В ряде сегментов Яндекс является бесспорным лидером. К ним относятся, прежде всего, «Яндекс.Такси» (СП «Яндекса» и Uber) – абсолютный лидер на российском рынке такси. По данным Департамента транспорта Москвы на апрель 2020 г., доля по числу заказов «Яндекс.Такси» составила 63,1 %, а его выручка во II квартале 2021 г. – 28,1 млрд руб. (около 30 % от общей выручки компании). Этот бизнес принес Яндексу более 1 млрд руб. прибыли [5].

Яндекс интенсивно работает над развитием своего финансового сервиса. В марте 2021 г. был запущен платежный сервис Yandex Pay, позволяющий пользователю совершать покупки онлайн банковской картой, не вводя каждый раз ее данные. Yandex Pay – внутрироссийский механизм облегчения расчетов по картам: пользователю достаточно один раз привязать банковскую карту к своему аккаунту на Яндексе и затем просто оплачивать товары и услуги одним кликом.

Появление коронавируса и последовавшая за этим пандемия радикальным образом повысили спрос на предоставление услуг бесконтактным (цифровым) образом, а также на онлайн-покупки и услуги по доставке товаров на дом [6; 7].

Летом 2021 г. Яндекс приобрел банк «Акрополь», который стал работать под новым названием – «Яндекс Банк». Первым анонсированным продуктом банка стала программа кредитования водителей и курьеров, но в дальнейшем Яндекс планирует предложить и другие банковские продукты для различных категорий граждан. Кроме того, для покупателей «Маркета» Яндекс запустил собственный сервис расщетки под названием «Сплит» и кредитование в партнерстве с Тинькофф Банком [8; 9].

Ключевыми элементами российской экосистемы Яндекса для пользователя, на наш взгляд, являются следующие: мультисервисная подписка и единый идентификатор пользователя (ID).

МУЛЬТИСЕРВИСНАЯ ПОДПИСКА

Это следующий шаг в процессе эволюции программ лояльности. Подписка позволяет пользователям закрыть ряд своих потребностей и при этом сэкономить за счет бонусов, скидок, повышенного кэшбека и других привилегий подписки. Она удобна и быстро оформляется. При этом, по данным западных

исследований, у пользователей может быть несколько подписок на конкурирующие сервисы: например, более 85 % пользователей подписки Walmart+ имеют также подписку на Amazon Prime [10].

Подписки как таковые не могут генерировать прибыль для компании и часто бывают убыточными, но для экосистемы в целом важнее долгосрочная перспектива подписок: уменьшение привлечения стоимости аудитории к ее сервисам и повышение LTV (от англ. lifetime value – пожизненная ценность – примеч. ред.) пользователей. Для компании важно, чтобы пользователи приобретали как можно больше товаров и услуг именно внутри ее экосистемы. Аудитория Яндекса – это десятки миллионов пользователей поисковой системы.

Важным для пользователя моментом в оформлении мультисервисной подписки является возможность потребления контента в онлайн-кинотеатрах и на музыкальных сервисах экосистемы бесплатно или со значительной скидкой. Медиа-сервисы делают подписку привлекательной для пользователя и могут выступать в качестве одного из основных мотивирующих факторов для ее оформления пользователем [11; 12].

Яндекс первым среди российских экосистем запустил свою подписку для пользователей: в 2018 г. появилась подписка под названием «Яндекс.Плюс». Пользователи, подписанные на «Яндекс.Плюс», получают доступ к онлайн-кинотеатру «Кинопоиск», музыкальной библиотеке «Яндекс.Музыка», а также возможность копить бонусы за использование других сервисов экосистемы Яндекса. Стоит подписка 199 руб./мес. Летом 2021 г. у компании было 9 млн подписчиков и их количество продолжает расти [13].

Тем не менее, существующие программы лояльности в целом не имеют большого значения для пользователя сервисов экосистемы. На первый план для пользователя выходят удобство и экономия.

Эффективным способом привлечения пользователей в программы лояльности является доставка продуктов, потому что продукты – наиболее часто заказываемый товар, и если компания лидирует на рынке онлайн-доставки продуктов, она легко сможет мотивировать людей на участие в своей программе лояльности [14]. Для этого нет никакой необходимости объединять все сервисы в одно приложение – достаточно иметь ID для всех сервисов экосистемы.

Важнейшим элементом мультисервисной подписки является возможность накопления баллов или другого аналога поощрения пользователя, которые потом можно потратить на оплату товаров и услуг внутри экосистемы. Например, пользователь может оплачивать поездки на «Яндекс.Такси», получать часть стоимости баллами «Яндекс.Плюс» и затем оплачивать ими стоимость подписки, по сути, получая таким образом, все ее сервисы бесплатно. Получение баллов визуализирует для пользователя синергетический эффект от приобретения товаров и услуг внутри единой экосистемы. При этом баллами можно оплачивать не только стоимость подписки. Участник экосистемы Яндекса может получать скидки на «Яндекс.Маркете», в «Яндекс.Лавке» и «Яндекс.Еде», оплачивать поездки в сервисе каршеринга и получать тот или иной вариант выгоды практически в каждом из сервисов Яндекса. Этот процесс значительно упрощает второй ключевой элемент, а именно единый идентификатор пользователя.

ЕДИНЫЙ ИДЕНТИФИКАТОР ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ

Этот связующий элемент, по сути, реализация концепции омниканальности для клиентов. ID повышает вовлеченность пользователя в экосистему и позволяет собирать данные о его поведении в сети для применения в продвижении собственных продуктов или в своих рекламных сервисах [15].

Клиента невозможно вовлечь в экосистему и вынудить пользоваться идентификаторами, если он не увидит в этом дополнительную ценность для себя. Ценность возникает, когда сервисы интегрируются друг с другом, а вся система работает как единое целое, чтобы за одну и ту же сумму денег за счет синергии внутри экосистемы пользователь мог бы получить больше товаров и услуг. А компания, охватив все важные сферы жизни пользователя и привлекая его программой лояльности, получает своего лояльного клиента на долгосрочный период [16; 17]. Бесспорно, для компании важно, чтобы ее пользователь приобретал товары и услуги при помощи ее сервисов. При этом клиент может быть пользователем одновременно нескольких из них, и это будет позитивным знаком для рынка в целом, потому что клиенты получают товар или услугу на выгодных условиях [18].

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

На основании сказанного выше, можно предположить, что основная борьба за пользователя экосистем будет вестись в сегменте доставки еды – за 2020 г. этот рынок вырос втрое – до 155 млрд руб. [19]. Согласно докладу Goldman Sachs [20], к 2025 г. этот сегмент должен вырасти до 1 трлн руб. Вероятнее

всего, в ближайшие годы существующие экосистемы будут вести активную борьбу за пользователей, запуская все новые сервисы, устройства и подписки.

Чтобы построить новую, сравнимую по масштабу с Яндексом, экосистему и привлечь в нее достаточное количество клиентов, необходимо предложить новый уникальный сервис или уникальные условия для пользователя, отличные от тех, что уже имеются сейчас [21].

Новым игрокам, планирующим создавать свои экосистемы на российском рынке, потребуется приложить немало усилий, чтобы потеснить уже существующие крупные компании. Исходя из того факта, что наиболее маржинальными сервисами на сегодня являются доставка еды и услуги такси, можно порекомендовать компаниям, выстраивающим собственную экосистему, сфокусироваться на этих быстро растущих сегментах и постепенно добавлять новые сервисы.

Синергетический эффект для пользователя обеспечивается за счет более высокой суммарной выгоды, получаемой в рамках использования сервисов, входящих в одну экосистему, в сравнении с той выгодой, которую пользователь мог бы получить, используя сервисы, входящие в разные экосистемы. Образно говоря, потратив 1 000 руб. внутри экосистемы Яндекса, пользователь получит больше товаров и услуг, нежели потратив ту же сумму, но в сервисах, не связанных между собой и не объединенных в экосистему. Ключевые элементы экосистемы, такие как мультисервисная подписка и единый пользовательский идентификатор, являются необходимым и достаточным условием возникновения эффекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, для того, чтобы существующим и будущим экосистемам успешно конкурировать между собой и получать значимую долю рынка, понадобится реализовать два ключевых элемента – мультисервисную подписку и единый идентификатор, после чего сфокусироваться на повышении синергетического эффекта, получаемого от подписки. Кроме того, следует оптимизировать сервисы, входящие в экосистему, таким образом, чтобы пользователь, приобретающий товары и услуги внутри экосистемы, получал более заметную и ощутимую выгоду для себя в сравнении с ситуацией, когда те же самые товары и услуги приобретаются в компаниях и сервисах, не входящих в единую экосистему.

Библиографический список

1. РБК. *Что такое бизнес-экосистемы и зачем они нужны*. <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/6087e5899a7947ed35fdbbf3> (дата обращения: 03.03.2022).
2. Moore J.F. *The Death of competition: Leadership & strategy in the age of business ecosystems*. New York: HarperBusiness; 1996. 320 p.
3. Forbes. *30 самых дорогих компаний Рунета. Рейтинг Forbes*. <https://www.forbes.ru/biznes-photogallery/421235-30-samyh-dorogih-kompaniy-runeta-reyting-forbes> (дата обращения: 03.03.2022).
4. Яндекс. *Все сервисы Яндекса*. <https://yandex.ru/all> (дата обращения: 03.03.2022).
5. ICT. *«Ситимобил» увеличил свою долю на рынке такси до 28,7 %*. <https://ict.moscow/news/sitimobil-uvelichil-svoiu-doliu-na-rynke-taksi-do-28-7/> (дата обращения: 03.03.2022).
6. Котлер Ф. *Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер = Marketing insights from A to Z : 80 concepts every manager needs (2003)*. Пер. с англ. 10-е изд. М.: Альпина Паблишер; 2021. 211 с.
7. Яндекс. *Яндекс запустил сервис для оплаты покупок Yandex Pay*. https://yandex.ru/company/press_releases/2021/2021-03-10-2 (дата обращения: 03.03.2022).
8. Тинькофф. *Тинькофф и Яндекс.Маркет запустили онлайн-кредитование покупателей*. <https://www.tinkoff.ru/about/news/05082021-tinkoff-and-yandex-market-launched-online-lending-to-customers/> (дата обращения: 03.03.2022).
9. Яндекс. *Яндекс запустил сервис для оплаты покупок по частям*. https://yandex.ru/company/services_news/2021/2021-30-08#:~:text=Интернет%2C%2030%20августа%202021%20года,Сервис%20называется%20Сплит (дата обращения: 03.03.2022).
10. CNBC. *Walmart+ is gaining momentum, hits 32 million members, Deutsche Bank estimates*. <https://www.cnbc.com/2021/09/14/walmart-hits-32-million-members-deutsche-bank-estimates.html> (дата обращения: 03.03.2022).
11. VC. *Как российские компании развивают экосистемы – 2022*. <https://vc.ru/u/163530-nikolay-sedashov/349623-kak-rossiyskie-kompanii-razvivayut-ekosistemy-2022> (дата обращения: 03.03.2022).
12. Алексина С.Б., Иванов Г.Г., Крышталев В.К., Панкина Т.В. *Методы стимулирования продаж в торговле*. М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М; 2021. 304 с.
13. VC.RU. *«Кинопоиск HD» на 1 млн за два месяца – до 4 млн*. <https://vc.ru/media/239914-yandeks-otchitalsya-o-roste-chislasmotryashchih-podpischikov-kinopoisk-hd-na-1-mln-za-dva-mesyaca-do-4-mln> (дата обращения: 03.03.2022).

14. Нордфальт Й. *Ритейл-маркетинг: практики и исследования* = *In-store marketing. On sector knowledge and research in retailing* (2011). Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер; 2019. 490 с.
15. VC.RU. *Как российские компании строят экосистемы и чего ожидать*. <https://vc.ru/u/163530-nikolay-sedashov/105427-kak-rossiyskie-kompanii-stroyat-ekosistemy-chto-proishodit-i-chego-ozhidat> (дата обращения 03.03.2022).
16. Котлер Ф., Картаджайа Х., Сетнаван А. *Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому: технологии продвижения в интернете* = *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital hardcover* (2016). Пер. с англ. Хорошиловой М. М.: Эксмо; 2019. 316 с.
17. Кожушко О.А., Чуркин И., Агеев А. и др. *Интернет-маркетинг и digital-стратегии. Принципы эффективного использования*. Новосибирск: РИЦ НГУ; 2019. 241 с.
18. *Эффективные коммуникации. Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»*. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер; 2020. 200 с.
19. VC.RU. *Infoline: более 55 % российского рынка онлайн-продаж продуктов приходится на пять игроков*. <https://vc.ru/trade/209423-infoline-bolee-55-rossiyskogo-rynka-onlayn-prodazh-produktov-prihoditsya-na-pyat-igrokov> (дата обращения 03.03.2022).
20. Banki.Ru. *Goldman Sachs оценил экосистему «Сбера» в 1,13 трлн рублей*. <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10951330> (дата обращения 03.03.2022).
21. Mobile-Review. *Война российских экосистем. «Яндекс» против «Сбера» плюс другие*. <https://mobile-review.com/all/articles/analytics/vojna-rossijskih-ekosistem-yandeks-protiv-sbera-plyus-drugie/> (дата обращения 03.03.2022).

References

1. RBC. *What are business ecosystems and why are they needed*. <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/6087e5899a7947ed35fdb-bf3/> (accessed 03.03.2022).
2. Moore J.F. *The Death of competition: Leadership & strategy in the age of business ecosystems*. New York: HarperBusiness; 1996. 320 p.
3. Forbes. *The 30 most expensive companies on the Runet. Forbes rating*. <https://www.forbes.ru/biznes-photogallery/421235-30-samyh-dorogih-kompaniy-runeta-reyting-forbes> (accessed 03.03.2022).
4. Yandex. *All Yandex services*. <https://yandex.ru/all> (accessed 03.03.2022).
5. ICT. *“Citymobil” increased its share in the taxi market to 28.7 %*. <https://ict.moscow/news/sitimobil-uvlechil-svoiu-doliu-na-rynke-taksi-do-28-7/> (accessed 03.03.2022).
6. Kotler F. *Marketing insights from A to Z : 80 concepts every manager needs*. Transl. from Eng. 10th ed. Moscow: Alpina Publisher; 2021. 211 p. (In Russian).
7. Yandex. *Yandex has launched a service for paying for Yandex purchases. Payment*. https://yandex.ru/company/press_releases/2021/2021-03-10-2 (accessed 03.03.2022).
8. Tinkoff. *Tinkoff and Yandex.Market have launched online lending to customers*. <https://www.tinkoff.ru/about/news/05082021-tinkoff-and-yandex-market-launched-online-lending-to-customers/> (accessed 03.03.2022).
9. Yandex. *Yandex has launched a service for paying for purchases in parts*. https://yandex.ru/company/services_news/2021/2021-30-08#:~:text=Интернет%2C%2030%20августа%202021%20года,Сервис%20называется%20Сплит (accessed 03.03.2022).
10. CNBC. *Walmart+ is gaining momentum, has 32 million users, according to Deutsche Bank estimates*. <https://www.cnbc.com/2021/09/14/walmart-hits-32-million-members-deutsche-bank-estimates.html> (accessed 03.03.2022).
11. VC. *How Russian companies develop ecosystems – 2022*. <https://vc.ru/u/163530-nikolay-sedashov/349623-kak-rossiyskie-kompanii-razvivayut-ekosistemy-2022> (accessed 03.03.2022).
12. Aleksina S.B., Ivanov G.G., Kryshchalev V.K., Pankina T.V. *Methods of stimulating sales in trade*. Moscow: Publ. House “FORUM”; INFRA-M; 2021. 304 p.
13. VC.RU. *«Кинопоиск HD» на 1 млн за два месяца – до 4 млн*. <https://vc.ru/media/239914-yandeks-otchitalsya-o-roste-chislasmotryashchih-podpischikov-kinopoisk-hd-na-1-mln-za-dva-mesyaca-do-4-mln> (accessed 03.03.2022).
14. VC.RU. *«Кинопоиск HD» на 1 млн за два месяца – до 4 млн*. <https://vc.ru/media/239914-yandeks-otchitalsya-o-roste-chislasmotryashchih-podpischikov-kinopoisk-hd-na-1-mln-za-dva-mesyaca-do-4-mln> (accessed 03.03.2022).
15. Nordfält J. *In-store marketing. On sector knowledge and research in retailing*. Transl. from Eng. M.: Alpina Publisher; 2019. 490 p.
16. VC.RU. *How Russian companies value the ecosystem and what to expect*. <https://vc.ru/u/163530-nikolay-sedashov/105427-kak-rossiyskie-kompanii-stroyat-ekosistemy-chto-proishodit-i-chego-ozhidat> (accessed 03.03.2022).
17. Kotler F., Kartajaya H., Setiawan A. *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital hardcover*. Transl. from Eng. M.: Eksmo; 2019; 316 p. (In Russian).
18. Kozhushko O.A., Churkin I., Ageev A. et al. *Internet Marketing and Digital Strategies. Principles of effective use*. Novosibirsk: RITS NGU; 2019. 241 p. (In Russian).

19. HBR. *Effective communications. Series "Harvard Business Review: 10 best articles"*. Trans. from Eng. M.: Alpina Publisher; 2020. 200 p. (In Russian).
20. VC.RU. *Infoline: five players account for more than 55 % of the Russian online product sales market*. <https://vc.ru/trade/209423-info-line-bolee-55-rossiyskogo-rynka-onlayn-prodazh-produktov-prihoditsya-na-pyat-igrokov> (accessed 03.03.2022).
21. Banki.Ru. *Goldman Sachs estimated the Sber ecosystem at 1.13 trillion rubles*. <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10951330> (accessed 03.03.2022).
22. Mobile-Review. *Russian ecosystems' war. Yandex vs. Sberbank plus others*. <https://mobile-review.com/all/articles/analytics/vojna-rossijskih-ekosistem-yandeks-protiv-sbera-plyus-drugie/> (accessed 03.03.2022).