

**Пожалуйста, познакомьтесь с публикацией «В плену антиутопий: за что сражаются «Сбер» и «Яндекс» и окончится ли эта война» и выполните ЗАДАНИЕ.**  
**См. формулировку ЗАДАНИЯ в конце текста публикации, стр.3.**

## **В плену антиутопий: за что сражаются «Сбер» и «Яндекс» и окончится ли эта война**

FORBES 07.01.2022

**В 2021 году настоящая битва экосистем развернулась между «Яндексом» и «Сбером». У них разные пути развития: «Сбер» активно покупает компании, уделяя особое внимание e-commerce, «Яндекс» объединяет свои бизнесы в «суперприложения», что позволяет наращивать долю кросс-продаж. За что они сражаются и окончится ли вообще эта война?**

**Сильная позиция «Сбера» — это сегмент фудтеха. За девять месяцев 2021 года выручка Delivery Club выросла на 56% год к году, до 10,9 млрд рублей, выручка сервиса «Яндекс. Еда» — на 66,7%, до 8 млрд рублей. (Фото Getty Images)**

Еще недавно «Яндекс» и «Сбер» были партнерами, их совместное предприятие просуществовало с 2017 до июля 2020 года, когда был завершен раздел активов: «Яндекс» забрал себе «Яндекс.Маркет», а «Сбер» — «Яндекс.Деньги». Позже глава Сбербанка Герман Греф признался, что каждый из партнеров строит свою экосистему и конкуренция идет «практически по всем фронтам».

В 2021 году эта конкуренция только обострилась: выручку от нетрадиционных для себя бизнесов обе компании увеличивают в разы и уже объявили, что будут тратить на развитие экосистем сотни миллионов долларов. «СберМаркет» противостоит «Яндекс.Маркету», «Яндекс.Лавка» конкурирует с «Самокатом», «Кинопоиск» — с Okko, «Яндекс.Карты» — с 2GIS. («Самокат» и 2GIS входят в совместное предприятие «Сбера» и VK «O2O Холдинг»).

Только за первое полугодие 2021 года «Сбер» потратил на нефинансовые сервисы \$1 млрд, а в ближайшие три года хочет вложить еще 300–350 млрд рублей, или более \$4 млрд, говорила в апреле в интервью Reuters финансовый директор Сбербанка Александра Бурико. На Дне инвестора Сбера 15 декабря она уточнила, что Сбер хочет увеличить объем инвестиций в нефинансовых сервисы с 7% до 10% от капитала к концу 2023 года.

Капитальные затраты «Яндекса» за девять месяцев 2021 года составили \$354 млн, а за весь 2020 год — \$332,3 млн. Финансовый директор «Яндекса» Светлана Демьяшkevич говорила, что только на электронную коммерцию («Яндекс.Маркет», «Яндекс. Лавка» и «Яндекс.Еда») компания потратит \$600–650 млн, хотя раньше планировалось инвестировать \$400–500 млн.

Ключевым конкурентом по части экосистем Сбер считает «Яндекс», признал Греф на Дне инвестора. «Ребята большие молодцы, у них есть чему поучиться. Они сильные конкуренты, нас это драйвит - если бы их не было, было бы хуже», - добавил он.

И вряд ли это можно назвать конкуренцией ради конкуренции: на кону рынка объемом в миллиарды долларов и будущая оценка компаний инвесторами. Пока в оценке «Сбера» нефинансовые сервисы экосистемы отсутствуют, так как их выручка хотя и растет, занимает менее 5% от общего объема. Если доля цифровых сервисов в общей выручке вырастет хотя бы до трети, инвесторы начнут оценивать «Сбер» не как банк, а именно как цифровую экосистему, говорит управляющий директор по инвестициям УК ПСБ Андрей Русецкий. Тогда «Сбер» приблизится к классической оценке IT-компаний и должен будет стоить не менее 10 прибылей, считает он, на начало декабря 2021-го это более \$200 млрд. Текущая капитализация «Сбера», по словам Русецкого, \$95 млрд (коэффициент к прибыли 2021 года — 5,4, к прогнозируемой прибыли 2022 года — 5,1). Для сравнения: «Яндекс» оценивается с мультипликатором 100 к прибыли 2021 года и 35 к прогнозируемой прибыли 2022 года, его капитализация составляет \$25,8 млрд, добавляет он.

Компании конкурируют друг с другом на самых востребованных и растущих рынках. В августе аналитическая компания InfoLine спрогнозировала, что по итогам года рынок фудтеха вырастет до 400 млрд рублей, а к 2024 году его емкость превысит 1,1 трлн рублей.

Российский рынок такси по итогам 2021 года аналитики HSBC оценили в 866 млрд рублей, к 2025 году этот показатель превысит 1 трлн рублей. Доля «Яндекс.Такси» составляет 40%, а среди агрегаторов — 67%, посчитали аналитики HSBC, «Ситимобил» сражается за второе место сразу с несколькими игроками, включая такси «Максим». Объем российского рынка каршеринга составляет \$1,5 млрд, в ближайшие пять лет рынок может вырасти в четыре раза, считают в BeikaCar. В первом полугодии 2021 года доля «Яндекс.Драйва» по числу поездок составляла 39,9%, «Ситидрайв» делит с остальными участниками долю 3,7%, писал «Коммерсантъ».

На рынке онлайн-кинотеатров в России в ближайшие пару лет будет «кровавая баня», считает Вячеслав Николаев, президент МТС, развивающей кинотеатр Kion. «Яндекс» сейчас заметно впереди в развитии экосистемы по большинству показателей, включая базу подписчиков, активных пользователей онлайн-видео, объему бизнеса в e-commerce, такси и каршеринге, говорит аналитик «Ренессанс Капитала» Кирилл Панарин.

Больше всего догонять «Сберу» придется в секторе каршеринга и такси. Несмотря на то что выручка «Ситидрайва» за девять месяцев 2021 года выросла год к году на 174%, а выручка «Яндекс.Драйва» за это же время выросла всего на 48%, разрыв в абсолютном выражении по-прежнему большой — 2,3 млрд рублей против 10,8 млрд рублей.

В сегменте такси он еще больше — выручка «Ситимобил» выросла за девять месяцев 2021 года на 46%, до 44,5 млрд рублей, у лидера рынка «Яндекс.Такси» этот показатель увеличился на 78%, до 403,3 млрд рублей.

Но сильная позиция «Сбера» — это сегмент фудтеха («СберМаркет», «Самокат» и Delivery Club) — в нем высокая частота заказов, которая помогает улучшить лояльность клиентской базы, считает Панарин. За девять месяцев 2021 года выручка Delivery Club выросла на 56% год к году, до 10,9 млрд рублей, выручка сервиса «Яндекс.Еда» за тот же период выросла на 66,7%, до 8 млрд рублей. «Самокат» почти в два раза превосходит «Яндекс.Лавку» по количеству дарк-сторов — 758 против 395.

У экосистем «Сбера» и «Яндекса» свои плюсы: если у «Сбера» больше денег и клиентов, то «Яндекс» умеет лучше управлять трафиком, если M&A лучше у «Сбера», то «Яндекс» лучше работает с данными и самостоятельно пишет код, отмечает вице-президент по технологиям МТС Павел Воронин. И у них разные пути развития: «Сбер» активно покупает компании, уделяя особое внимание e-commerce, «Яндекс» объединяет свои бизнесы в «суперприложения», что позволяет наращивать долю кросс-продаж, считает партнер Deloitte в СНГ Екатерина Трофимова.

Как «Яндекс» и «Сбер» будут развиваться в будущем? Основная борьба развернется вокруг личных цифровых ассистентов, которые будут заниматься практически всем, от покупки билетов в театр до подбора одежды, прогнозирует партнер практики технологического консалтинга PwC в России Тимофей Хорошев. А еще экосистемы будут вкладывать большие деньги в собственные проекты, потому что партнерские отношения не рассматриваются как достаточный путь развития бизнеса — крупные игроки предпочитают иметь собственные финтех, банки и маркетплейсы, считает Трофимова из Deloitte.

Что может встать на пути строителей экосистем? Опасения в связи со слишком быстрым их развитием не раз выражал Центробанк, и теперь, похоже, он намерен приступить к активным действиям. Основное предложение регулятора — ограничить расходы банков на покупку непрофильных активов. Новые требования вступят в силу только в первой половине 2023 года. Мгновенно они не остановят гонку экосистем, цель регулятора — исключить появление доминирующих игроков, считает вице-президент рейтингового агентства Moody's Петр Паклин.

Экосистемы нужно регулировать, чтобы мы все не оказались в антиутопии, предостерегла 30 ноября глава ЦБ Эльвира Набиуллина: компании на основе большого объема данных предлагают людям «то, что им нужно», а

люди живут по сценариям, которые им пишут экосистемы, и порой даже не различают, где выбор навязанный, а где их собственный.

Автор: Михаил Кузнецов, Forbes

---

### **ЗАДАНИЕ:**

Проанализируйте материал публикации «В плену антиутопий: за что сражаются «Сбер» и «Яндекс» и окончится ли эта война» и, в дополнение к изложенному в статье, выскажите свое аргументированное мнение, **Как «Яндексу» и «Сберу» следует развиваться в будущем?**

Будьте краткими, лаконичными и убедительными. Используйте следующую структуру изложения: **тезис** и **краткое (до 150 слов) пояснение** к нему. В своем ответе представьте наиболее значимые, на Ваш взгляд, тезисы с соответствующими краткими пояснениями.

Суммарно Ваш ответ не должен превышать **ОДНОЙ** страницы (A4), шрифт - Arial, размер шрифта - **10**, междустрочный интервал - **одинарный**.

Тексты длиннее **1-й** страницы (A4) не будут рассматриваться.