

DOI: [10.17805/ggz.2024.4.3](https://doi.org/10.17805/ggz.2024.4.3)EDN: [BETIOV](https://www.edn.ru/entry/BETIOV)

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ МКРАО «ЯНДЕКС»

Е. А. Гусева

*Московский гуманитарный университет,
Российская Федерация*

В условиях быстроизменяющегося рынка стало затруднительным составлять долгосрочные планы, что послужило началом использования стратегии как инструмента максимизации прибыли. Теперь в центре оказались конкуренция и конкурентные преимущества. Современный стратегический анализ решает проблему определения привлекательности рыночного сегмента и конкурентоспособности бизнес-единиц в рамках определенного рынка. Он исследует внешнюю и внутреннюю среду, поскольку именно такого рода исследования помогают определять конкурентные преимущества.

Ключевые слова: конкурентоспособность; бизнес-юнит; матрица БКГ; матрица McKinsey; Яндекс

A STRATEGIC ANALYSIS OF THE BUSINESS UNITS OF MKRAO YANDEX

Ekaterina A. Guseva

*Moscow University for the Humanities,
Russian Federation*

In a rapidly changing market, it became difficult to make long-term plans. This was the beginning of application of a strategy as a tool to maximize profits. Today competition and competitive advantages are at the center. Modern strategic analysis solves the problem of determining the attractiveness of a market segment and the competitiveness of business units within a certain market. It explores the external and internal environment, because it is this kind of research that helps determine competitive advantages.

Keywords: competitiveness; business unit; BCG matrix; McKinsey matrix; Yandex

ВВЕДЕНИЕ

Современный стратегический анализ отвечает за исследование внешней и внутренней среды и помогает тем самым определить текущее положение бизнес-юнитов компании и возможности для построения дальнейшего успешного развития.

Ярким примером современной успешной компании с достаточно большим количеством бизнес-юнитов является МКПАО «Яндекс». Согласно открытым данным, это ведущая IT-компания России, которая предлагает 90 сервисов.

Произведем оценку уровня конкуренции основных бизнес-юнитов компании¹.

Таблица 1

Оценка уровня конкуренции на примере сервиса «Яндекс Такси»

Table 1

Assessment of the level of competition (the case of Yandex Taxi service)

Критерий	Оценка критерия		
	3 балла	2 балла	1 балл
Количество сильных игроков	6 и более	3–5	1–2
Уровень дифференциации продукции	Продают аналогичный товар	Товар очень похож, но обладает набором отличительных черт	Продукты значительно отличаются
		+	

¹ В работе, кроме указанных ниже, были использованы следующие источники: Архив финансовых результатов Яндекс Н.В. [Электронный ресурс] // Сайт для инвесторов | Яндекс. URL: <https://ir.yandex.ru/financial-releases?archive> [архивировано в [Wayback Machine](#)] (дата обращения: 10.08.2024); Yandex announces second quarter 2022 financial results [Электронный ресурс] // US Securities and Exchange Commission. URL: <https://sec.gov/Archives/edgar/data/1513845/000151384522000040/yndx-20220630xex99d1.htm> (дата обращения: 20.08.2024); Финансовые результаты [Электронный ресурс] // Сайт для инвесторов | Яндекс. URL: <https://ir.yandex.ru/financial-releases> [архивировано в [Wayback Machine](#)] (дата обращения: 01.09.2024); Логинова Т. Пять сил Портера: анализ конкурентных сил [Электронный ресурс] // Unisender. 2024. 29 мая. URL: <https://unisender.com/ru/glossary/model-5-konkurentnyh-sil-portera/> [архивировано в [Wayback Machine](#)] (дата обращения: 01.10.2024).

Сложность входа	Низкая	Средняя	Высокая
		+	
Ценовая политика	Цена сильно варьируется	Цена варьируется, есть скидки и акции, возможность торга	Фиксированная цена
	+		
Города присутствия конкурентов и удобство заказа	Ограниченность территории одним-двумя городами, оператор / без оператора	Среднее количество городов присутствия, одно приложение	Много городов присутствия, одно приложение
			+
Легкость перехода на другого перевозчика	Высокая	Средняя	Низкая
	+		
Итоговый балл	13	Высокий уровень угрозы	
6	Низкий уровень угрозы		
7–12	Средний уровень угрозы		
13–18	Высокий уровень угрозы		

По данным Аналитического центра при Правительстве РФ, по состоянию на 2021 г. «Яндекс. Такси» занимал первое место по выручке с 54,8 млрд руб., затем следовал «Ситимобил» — 6,9 млрд руб., Махит — 6 млрд руб. По городам присутствия в 2021 г. на первом месте был «Яндекс» (686 городов), а на втором — Махит (496), «Ситимобил» был представлен всего лишь в 70 городах². Более свежие данные можно найти в презентации для инвесторов ООО «Транс-миссия» (владелец «Таксовичкоф» и «Ситимобил»): «Яндекс Такси» занимал более 94 % рынка в 2023 г., Махит — около 4 %, «Таксовичкоф» и

² Состояние таксомоторной отрасли в России и связанных с таксомоторной отраслью законодательных и экономических процессов на основании данных за 2021 г. [Электронный ресурс] // Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. URL: https://ac.gov.ru/uploads/pdf/Taxi_14.04.pdf (дата обращения: 25.09.2024).

«Ситимобил» в совокупности — менее 1 %³. Получается, что на рынке агрегаторов такси работают два-три более-менее крупных игрока, но помимо них есть офлайн-игроки. Там же указывается на то, что в крупных городах преобладает «Яндекс», а вот в средних — «Яндекс» и Maxim делят рынок практически поровну⁴.

Таблица 2

**Оценка уровня конкуренции
на примере сервиса каршеринга «Яндекс Драйв»**

Table 2

**Assessment of the level of competition
(the case of Yandex Drive carsharing service)**

Критерий	Оценка критерия		
	3 балла	2 балла	1 балл
Количество сильных игроков	6 и более	3–5	1–2
		+	
Уровень дифференциации продукции	Продают аналогичный товар	Товар очень похож, но обладает набором отличительных черт	Продукты значительно отличаются
		+	
Сложность входа	Низкая	Средняя	Высокая
		+	
Величина автопарка и линейка авто	Небольшая	Средняя	Крупная
		+	
Города присутствия	Меньше чем у конкурентов	Столько же сколько у конкурентов	Больше чем у конкурентов
	+		

³ См.: Презентация для инвесторов ООО «Транс-миссия». 2023 год [Электронный ресурс] // Юнисервис Капитал. URL: https://uscapital.ru/media/content_files/Prezentation_TM_4q_2023.pdf [архивировано в [Wayback Machine](https://web.archive.org/web/20241010101010/https://uscapital.ru/media/content_files/Prezentation_TM_4q_2023.pdf)] (дата обращения: 10.10.2024).

⁴ Там же. См. также: Положение отрасли такси в России в 2023 году: анализ экономических и регуляторных процессов [Электронный ресурс] // Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. URL: https://ac.gov.ru/uploads/publications/taxi_app.pdf (дата обращения: 25.09.2024).

Легкость перехода на другого перевозчика	Высокая	Средняя	Низкая
	+		
Ценовая политика и стартовая цена	Мало тарифов	Среднее количество тарифов, но есть система поощрений	Высокое разнообразие тарифов
			+
Итоговый балл	15	Высокий уровень угрозы	
7	Низкий уровень угрозы		
8–14	Средний уровень угрозы		
15–21	Высокий уровень угрозы		

В 2023 г. рынок такси занимал 84 % рынка мобильности, по прогнозам к 2028 г. он упадет до 72 %, а доля каршеринга, наоборот, вырастет с 9 % до 22 %. По данным «Б1 — Консалт», в 2022 г. лидером как по количеству поездок, так и по динамике выручки был «Делимобиль», за ним следовали «Яндекс Драйв», «Ситидрайв» и VelkaCar соответственно⁵. У «Делимобиля» — самое большое количество городов присутствия (10 городов), VelkaCar представлена в пяти городах России, «Яндекс Драйв» и «Ситидрайв» работают в трех городах каждый. Стартовая стоимость минуты примерно одинаковая — от 7 до 8,5 руб. Преимуществом «Яндекса» является большее количество тарифов, чем у конкурентов.

В таблице мы видим итоговое значение в 15 баллов, что демонстрирует переход со среднего уровня на высокий, как и в случае с такси. Причина заключается в том, что у данного сервиса нет почти никаких сильно выделяющих его среди остальных сильных игроков особенностей.

⁵ См.: Исследование рынка совместной мобильности и каршеринга в России. Декабрь 2023 [Электронный ресурс] // Группа компаний «Б1». URL: <https://b1.ru/upload/sprint.editor/16f/nj8rf9cdt1rmznet6jpu0ka0xpn08aev/b1-car-sharing-in-russia-survey.pdf> [архивировано в [Wayback Machine](#)] (дата обращения: 10.10.2024).

Таблица 3

**Оценка уровня конкуренции
на примере сервиса «Яндекс Маркет»**

Table 3

**Assessment of the level of competition
(the case of Yandex Market service)**

Критерий	Оценка критерия		
	3 балла	2 балла	1 балл
Количество сильных игроков	6 и более	3-5	1-2
		+	
Сложность входа	Низкая	Средняя	Высокая
		+	
Количество ПВЗ	Небольшое	Среднее	Большое
	+		
Локации присутствия	Меньше чем у конкурентов	Столько же сколько у конкурентов	Больше чем у конкурентов
	+		
Легкость перехода на другой маркетплейс	Высокая	Средняя	Низкая
	+		
Удобство интерфейса и простота заказа	Низкое	Среднее	Высокое
	+		
Итоговый балл	16	Высокий уровень угрозы	
6	Низкий уровень угрозы		
7–12	Средний уровень угрозы		
13–18	Высокий уровень угрозы		

Согласно исследованиям Tinkoff eCommerce, в 2023 г. количество покупок на маркетплейсах выросло на 63 % по сравнению с предыдущим годом, а сумма покупок на 47 %⁶. По данным компании «Инклиент», в 2023 г. самая большая доля продаж была у Wildberries — порядка 47 %, на втором месте был Ozon с 34,4 %, на третьем — «Яндекс Маркет» с 8,1%, далее — «Мегамаркет

⁶ Итоги года на маркетплейсах: в 2023 году количество покупок выросло на 63 % [Электронный ресурс] // Т-Банк. 2024. 29 января. URL: <https://tbank.ru/about/news/29012024-marketplaces-year-results-number-of-purchases-increased-by-63-percent-in-2023/> [архивировано в Wayback Machine] (дата обращения: 10.10.2024).

с 6,9%⁷. На июнь 2023 г. по количеству ПВЗ лидировал Wildberries — около 30 000, за ним следовал Ozon — более 25 000. В апреле 2023 г. у «Яндекс Маркета» было около 13 000 пунктов⁸. Прогнозируется открытие еще 2–5 тысяч. Wildberries, помимо России, работает еще в девяти странах, Ozon также представлен еще в девяти странах. Доставка «Яндекс Маркета» пока предусмотрена только по России, но в 2023 г. в рамках сотрудничества с зарубежными странами на маркетплейсе появились товары от зарубежных магазинов стран Азии и ЕАЭС⁹.

По итогам исследования получаем 16 баллов, что говорит нам о высоком уровне угрозы со стороны конкурентов. Необходима доработка большей части рассмотренных критериев, это касается как самого сайта, так и ПВЗ, а также обратной связи.

Таблица 4

**Оценка уровня конкуренции
на примере сервиса «Кинопоиск»**

Table 4

**Assessment of the level of competition
(the case of Kinopoisk service)**

Критерий	Оценка критерия		
	3 балла	2 балла	1 балл
Количество сильных игроков	6 и более	3–5	1–2
	+		
Сложность входа	Низкая	Средняя	Высокая
		+	
Ценовая политика	Самая высокая цена за контент	Высокая цена	Средняя ценовая категория
			+

⁷ Объем продаж в маркетплейсах за полгода составил 10,6 трлн руб. В лидерах — Wildberries и Ozon [Электронный ресурс] // Инк. 2024. 29 июля. URL: <https://incussia.ru/news/obem-prodazh-v-marketplejsah-za-polgoda-sostavil-10-6-trln-rub-v-liderah-wildberries-i-ozon/> [архивировано в [Wayback Machine](#)] (дата обращения: 10.10.2024).

⁸ Савицкая А. Пункты передачи партнеров [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. 2023. 1 июня. № 96. С. 7. URL: <https://kommersant.ru/doc/6014898> [архивировано в [Wayback Machine](#)] (дата обращения: 10.10.2024).

⁹ «Яндекс Маркет» запустил сотрудничество с зарубежными магазинами [Электронный ресурс] // Lenta.ru. 2023. 24 июля. URL: <https://lenta.ru/news/2023/07/24/sotrdn/> [архивировано в [Wayback Machine](#)] (дата обращения: 10.10.2024).

Количество контента	менее 30 тыс. фильмов, сериалов и 200 каналов	30–70 тыс. фильмов, сериалов и до 200 каналов, подписка в подписке	80–90 тыс. фильмов, сериалов и до 300 каналов
		+	
Легкость перехода на другую стриминговую платформу	Высокая	Средняя	Низкая
	+		
Эксклюзивность	Обычный каталог	Западный оригинальный контент ИЛИ оригинальный отечественный от платформы	Западный оригинальный контент И оригинальный отечественный от платформы
			+
Итоговый балл	12	Средний уровень угрозы	
6	Низкий уровень угрозы		
7–12	Средний уровень угрозы		
13–18	Высокий уровень угрозы		

Рынок стриминговых платформ активно растет: к концу 2023 г. количество подписок выросло более чем на 23 %. По итогам 4-го квартала 2023 г. в пятерку лидеров вошли «Кинопоиск», который занимает 25,1 % рынка, «Иви» — 19,3 %, Okko — 12,8 %, Wink — 12,8 % и Kion — 9,9 %. На шестом месте — Premier (6,7 %), на седьмом — Start (4,1 %) ¹⁰. Таким образом, «Кинопоиск» занимает сейчас около ¼ всего российского рынка стриминговых платформ.

По итогам исследования получаем средний уровень угрозы, который граничит с высоким.

Согласно полученной матрице БКГ «Яндекс Поиск» и «Яндекс Такси» относятся к «дойным коровам», что и следует из презентационных отчетов «Яндекса», говорящих о том, что именно эти бизнес-юниты «кормят» развивающиеся направления (рис. 1).

¹⁰ См.: TelecomDaily: количество подписчиков у российских онлайн-кинотеатров на конец 2023 года превысило 45,2 млн [Электронный ресурс] // Хабр. 2024. 31 января. URL: <https://habr.com/ru/news/790408/> (дата обращения: 10.10.2024).



Рис. 1. Матрица БКГ по основным бизнес-юнитам МКПАО «Яндекс»
Fig. 1. The BCG matrix of the main business units of МКПАО Yandex

Поскольку при построении матрицы, по оси Y было выбрано значение оси 0.3, то стриминговый сервис (темп роста рынка — 38 %) попал в поле «Звезды», но он находится ближе к сегменту «Дикие кошки». С «Кинопоиском» вопрос неоднозначный, он мог попасть в сектор «Звезды» из-за положения оси и высокого темпа роста рынка, но в то же время только в 2023 г. он вышел на безубыточность, как и его конкурент «Иви». Предыдущие года были у стриминговых платформ убыточными. Учитывая неплохие темпы роста, киноплатформы могут в будущем приносить хорошую прибыль. В сегмент «Дикие кошки» попадают «Яндекс Драйв» и «Яндекс Маркет». Первый сервис из них находится намного ближе к полю «Звезды», поэтому в это направление стоит вкладывать деньги, чтобы оно превратилось в «звезду». Второй — расположен дальше от «звезд». Таким образом, возникает вопрос о том, стоит ли в него инвестировать в дальнейшем, поскольку у «Яндекс Маркета» нет неоспоримых преимуществ по сравнению с лидерами рынка, такими как Wildberries и Ozon. По исследуемым бизнес-юнитам никто не попал в сектор «Собаки». Это говорит о том, что среди них нет откровенно неперспективных направлений. По итогам можно сказать, что пока у «Яндекса» есть ресурсы от основных БЮ — «Яндекс Поиска» и «Яндекс Такси», они могут вкладывать в рассмотренные выше развивающиеся направления.

Сбалансированность портфеля достигается за счет того, что в нем присутствуют набор БЮ для роста и набор БЮ для прибыли. За прибыль отвечают «Поиск» и «Такси», за рост — все остальные бизнес-единицы. Еще портфель

можно считать сбалансированным по той причине, что БЮ находятся на разных этапах развития, доход от «дойных коров» покрывает расходы на «звезд» и «диких кошек», а также большая часть из исследуемых БЮ занимает лидирующее положение в отрасли (в нашем случае это «Яндекс Поиск», «Яндекс Такси» и «Кинопоиск»). Ситуация на рынке каршеринга вполне может измениться, при должных вложениях и усовершенствованиях «Яндекс Драйв» может обойти «Делимобиль». По крайней мере, на данный момент сервис занимает на рынке второе место.

Выбирая стратегию, нужно рассматривать каждую БЮ отдельно. Так, например, для «Поиска» подойдет усовершенствование, которое причисляют к стратегии товарной экспансии. В данном случае, мы будем удерживать текущих потребителей и при возможности привлекать новых. Стратегия совершенствования, более активной рекламы и M&A может подойти для «Кинопоиска» и «Яндекс Драйва». Для «Яндекс Маркета» подойдет стратегия развития рынка через расширение географии. И в принципе компания «Яндекс» активно использует стратегию диверсификации, открывая новые БЮ.

Для того, чтобы оценить перспективность отдельных БЮ, воспользуемся матрицей McKinsey (рис. 2).

По результатам расположения БЮ в матрице можно сделать следующие выводы:

- «Яндекс Драйв» единственный попал в среднюю нижнюю ячейку, показатель конкурентоспособности у него получился средним — 6,33, что вполне соответствует действительности, т. к. он находится на втором месте на российском рынке каршеринга. Привлекательность сегмента получилась невысокая, поскольку много игроков конкурируют между собой, риски и затраты высокие, а достаточного дохода еще не удалось добиться. Однако такому БЮ стоит дать шанс, поскольку среди конкурентов он занимает лидирующие позиции, а динамика в целом положительная.

- «Яндекс Поиск», «Яндекс Такси», «Кинопоиск» и «Яндекс Маркет» попали в самый центр: по обоим критериям у них средние показатели, в матрице БЮ расположены по итоговым оценкам от наивысших к низшим. С «Яндекс Поиском» и «Яндекс Такси» все более понятно, поскольку сейчас это приносящие основную прибыль направления, при этом рынок растет умеренно. «Кинопоиск» в 2023 г. вышел на чистую прибыль по сравнению с убыточными предыдущими годами, он также занимает лидирующее положение среди стриминговых платформ. Остается только его не упустить, а наоборот укрепить (возможно через M&A), потому что, несмотря на оригинальность контента (собственный + сотрудничество с «Амедиатекой»), на рынке наблюдается давление со стороны конкурентов («Иви», а также Okko и Wink — с половиной

объема «Кинопоиска» каждый). Самый сомнительный в данном секторе — «Яндекс Маркет». В 2023 г. у сервиса упали показатели по сумме заказов и среднему чеку по сравнению с предыдущим годом, хотя и выросло количество заказов. Среди маркетплейсов сейчас он занимает третье место после Wildberries и Ozon, однако его доля рынка в четыре-пять раз меньше, чем у лидеров. В целом «Яндекс Маркет» находится у нижней границы ближе к «Яндекс» Драйву из нижнего ряда. Возможно, его следовало бы отнести туда же, все зависит от наличия мотивации у компании исправлять недочеты.

Привлекательность сегмента	Высокая (8–10 баллов)			
	Средняя (4–7 баллов)		ПОИСК ТАКСИ КИНОПОИСК МАРКЕТ	
	Низкая (0–3 балла)		ДРАЙВ	
		Низкая (0–3 балла)	Средняя (4–7 баллов)	Высокая 8–10 баллов)
Конкурентоспособность продукта Яндекса в сегменте				

Рис. 2. Матрица McKinsey по основным бизнес-юнитам МКРАО «Яндекс»

Fig. 2. The McKinsey matrix of the main business units of МКРАО Yandex

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги проведенного исследования, можно дать следующие рекомендации для повышения конкурентоспособности бизнес-юнитов «Яндекса».

Необходимо проводить дополнительные исследования рынков. Охватывать при анализе целиком всю отрасль, используя статистические данные как в целом, так и по основным конкурентам. Еще одними инструментами являются М&А. Покупка продукта конкурента увеличивает долю рынка, позволяя расширяться не только количественно, но и качественно, используя технологии и политику этого конкурента касательно создания и продвижения продукта.

Расширения клиентской базы можно добиться через создание новых продуктов. Поскольку мы имеем дело с экосистемами, эта схема является часто используемой, ее придерживается как «Яндекс», так и другие крупные компании. Привлечение новых клиентов и удержание старых происходит за счет создания новых продуктов в рамках экосистемы. Именно по этой причине помимо всего прочего компании продолжают вкладывать средства в развитие убыточных (в перспективе нескольких лет и более) сервисов, потому что именно такого рода продукты интересны и необходимы потребителям. Однако здесь важно соблюдать баланс между приносящими доход и нерентабельными сегментами.

Дата поступления: 24.05.2024 г.

Дата принятия: 21.10.2024 г.

Submission date: 24.05.2024.

Acceptance date: 21.10.2024.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Гусева Екатерина Андреевна — магистрант факультета экономики и управления Московского гуманитарного университета. Адрес: 111395, Россия, г. Москва, ул. Юности, 5. Эл. адрес: g-e-a-99@yandex.ru. Научный руководитель: *Татьяна Валентиновна Подсветова* — кандидат технических наук, доцент кафедры экономических и финансовых дисциплин МосГУ.

ABOUT THE AUTHOR

GUSEVA Ekaterina Andreevna, Master's Student, Faculty of Economics and Management, Moscow University for the Humanities. Postal address: 5 Yunosti St., 111395 Moscow, Russian Federation. E-mail: g-e-a-99@yandex.ru. Research adviser: *Tatiana V. Podsvetova*, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Department of Economic and Financial Disciplines, Moscow University for the Humanities.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Гусева Е. А. Стратегический анализ бизнес-единиц МКПАО «Яндекс» [Электронный ресурс] // Горизонты гуманитарного знания. 2024. № 4. С. 17–29. URL: <https://journals.mosgu.ru/ggz/article/view/2104> (дата обращения: дд.мм.гггг). EDN [ВЕТЮОВ](#). DOI [10.17805/ggz.2024.4.3](https://doi.org/10.17805/ggz.2024.4.3).