

Общее к частному

В 2022 году и начале 2023 года рынок цифровых экосистем в России претерпел серьезные изменения. События прошлого года усложнили работу банковских экосистем, но не поменяли общую логику развития рынка: продолжился рост числа игроков, количества пользователей, и увеличилось разнообразие сервисов, поскольку отечественные экосистемы начали активно замещать ушедшие с рынка зарубежные. Наибольшее преимущество в развитии, по мнению экспертов, получили экосистемы, которые придерживались политики открытости партнерствам и эффективной стратегии развития как в части потребительских сервисов, так и оказания услуг бизнесу.

— конъюнктура —

Российский рынок сервисных экосистемных подписок переживает этап развития и трансформации. Наиболее существенно на этот процесс влияет увеличение конкуренции. Если еще в 2018 году на рынке фактически был один участник, на конец 2020 года — пять, то на конец 2022 года в список для анализа вошло уже десять экосистемных подписок разных игроков, отмечают аналитики J’son and Partners Consulting. По их оценке, в 2022 году общее количество подписчиков российских экосистем составило 42,45 млн, а рост их числа к 2021 году — 36%. В 2022 году прослеживался тренд на изменение логики подписков от «всеобъемлющих», конкурирующих друг с другом, на более специализированных. За последние годы изменились и стратегии экосистемных компаний: им пришлось адаптироваться к динамично меняющимся условиям рынка.

Становление и дробление

Первые экосистемы в России начали формироваться в конце 2010-х годов. В числе первопроходцев можно назвать «Яндекс», у которого в 2010 году в портфеле было уже порядка 50 специализированных сервисов для пользователей и бизнеса, но единую подписку на свои сервисы компания запустила только в 2018 году. В 2020 году на рынке появились также подписки «Сбер Прайм», МТС Premium, VK Combo и Tinkoff Pro. В числе компаний, которые начали развивать экосистемы последними, — классифайды, маркетплейсы и ритейлеры: X5 Retail Group, Ozon, Wildberries, «Авито». Одним из трендов 2021 года стало формирование финансовой вертикали в экосистемах онлайн- и офлайн-ритейлеров за счет покупки небольших банков.

Сейчас на рынке есть несколько моделей развития цифровых экосистем: запуск собственных сервисов или интеграции с другими компаниями. Альтернативный способ — заключение партнерств. По первому пути долгое время шли «Яндекс» и «Сбер». По пути развития партнерств следуют, например, «Тинькофф» и «МегаФон», «Авито». Стратегию VK и МТС можно назвать гибридной: экосистемы компаний сочетают как собственные, так и партнерские сервисы.

В связи с событиями в 2022 году на российский рынок экосистем началась масштабная трансформация. «Яндекс» и VK закрыли сделку по обмену проектами в сфере контента и доставки еды. По ее условиям новым владельцем сервисов «Новости» и «Дзен» стала VK, а «Яндекс» получил от VK сервис доставки еды Delivery Club, который достался интернет-холдингу в ходе разделения совместного предприятия «O2O Холдинг». В рамках этой сделки «Сбер» получил каршеринг «Ситидрайв» и сервис экспресс-доставки продуктов «Самокат».

Возможным направлением ближайшего будущего, где «Яндекс» может увеличить свое присутствие, станет покупка сервиса аренды недвижимости ЦИАН, отмечается в отчете J’son and Partners Consulting: «В случае слияния общая структура (ЦИАН и «Яндекс Недвижимость») будет занимать такую же долю рынка, как «Авито», — около 34%. В конце 2022 года «Яндекс» также объявил о планах разделения активов группы. Часть бизнесов, включая автономные автомобили, облачные технологии и др., продолжит работать в России, но их международные части будут выделены в самостоятельные компании под управлением компании в Нидерландах.



Серьезной трансформации также подверглась экосистема «Сбера». Помимо разделения активов с VK, банк еще в феврале 2022 года анонсировал разделение экосистемы на два отдельных сегмента: для клиентов — юридических лиц (B2B-бизнес) и для клиентов — физических лиц (B2C-бизнес). Они должны были работать в тесной координации друг с другом. Но события 24 февраля 2022 года повлияли на планы развития, и экосистема осталась единой, однако на фоне западных санкций «Сбер» вышел из состава ряда компаний, входивших в ее периметр. В частности, в качестве защиты были объявлены выходы из капитала сервисов Okko, «Звук», ЦРТ, «Эвотора» и SberCloud (при этом ряд сервисов сохранился в экосистемных продуктах на партнерских началах).

Владение части сервисов «Сбер» передал менеджменту — в частности, новым собственником Okko стал Сергей Шишкин, возглавлявший сервис с 2021 года. Сервис «Сберзвук» был переименован в «Звук», а «Сбер Еаптека» — в «Еаптека». Кроме того, «Сбер» вместе с холдингом VK приняли решение о закрытии такси-сервиса «Ситимобил», однако актив был приобретен компанией «Транс-Миссия», владеющей сервисами «Трузовичкоф» и «Таксовичкоф». В начале 2023 года «Сбер» объявил о смене парадигмы развития: развитие экосистемы теперь будет вестись в основном через партнерства. По такому принципу строятся экосистемы открытого типа.

Старший менеджер направления «Маркетинговые услуги и клиентский опыт» компании Ахеніх Екатерина Виговская отмечает, что экосистема является набором большого количества разных организационных структур, которые в разной степени интегрированы в локальный ландшафт и в разной степени зависят от иностранных рынков и продуктов: «В этой связи все экосистемы в прошлом году столкнулись не только с вопросами локализации и импортозамещения, как и многие компании на рынке России, но и с огромным масштабом изменений и разнородностью задач вплоть до закрытия ряда направлений».

Традиционно в России очень сильные локальные экосистемы, особенно в сфере финтех и телекома, но ограничения, введенные в прошлом году, значительно скорректировали их планы, в том числе по выходу на иностранные рынки, отметила Екатерина Виговская: «Уход конкурентов из России в целом не критично повлиял на локальных игроков. Хотя, безусловно, если смотреть предметно по индустриям экосистемных продуктов, можно отметить довольно заметные кейсы». Так, перечисляет эксперт, инвентарь рынка контекстной рекламы ощутили сократился из-за ухода Google. То же можно сказать и о видеосервисах и социальных сетях. Популярный музыкальный сервис Spotify только недавно вышел официально на российский рынок, был вынужден уйти в серую зону, что дает возможности для быстрого развития нашим локальным игрокам, отмечает госпожа Виговская: «И таких примеров немало».

На фоне ухода из России зарубежных музыкальных и видеосервисов отечественные экосистемы отмечали приток пользователей и рост активности в своих супераппах. Кроме того, из-за блокировки иностранных соцсетей для небольших российских сервисов участие в экосистеме крупной компании может стать единственным путем к новой аудитории и клиентам, полагают эксперты (см. „Ъ“ от 29 марта 2022 года).

В 2022 году можно было наблюдать перераспределения на рынке экосистем, отмечает коммерческий директор SL Soft (ГК Softline) Георгий Подбужкий: глобальные компании остановили работу в России (Google, Apple, Microsoft), крупные, лидирующие игроки, столкнувшись с санкционным давлением, отказывались от активов («Яндекс», «Сбер»). Другие игроки смогли перекупить такие активы (пример — сделка по покупке «Дзена» VK) или нарастить маркетинговое присутствие (МТС).

В то же время снизились темпы обогащения экосистем новыми сервисами, что объясняется инфраструктурными сложностями, отмечает господин Подбужкий: логистические ограничения, уход иностранных вендоров вызывают проблемы с вычислительными мощностями, серверами, системами хранения данных и др. «Процесс их замещения еще идет, ограничения мощностей не позволяют сохранить прежний темп обогащения экосистем новыми сервисами», — отмечает эксперт.

В 2022 году пошатнулась доходность экосистем, одним из направлений по ее восстановлению стало расширение премиальных сегментов: теперь они более доступны, параметры отсечки смягчились, число пользователей этого сегмента возросло, отмечает Георгий Подбужкий: «Идет активное соединение финансовых сервисов с экосистемами: в качестве примеров можно привести активности Тинькофф-банка с сервисами по покупке билетов и бронированию отелей, карту Ozon-банка, партнерские системы — „Мегамаркет“, „Сбера“ и „Яндекс Маркет“». «Внутренняя валюта» экосистем, например баллы, кэшбэк, получают все большее развитие, увеличивается объем предложений по оплате таким способом.

Системная стратегия

Раньше стратегия всех международных цифровых экосистем строилась во многом на поиске и выкупе стартапов, в которые затем вливались инвестиции — так добавлялся новый сервис, отмечает Георгий Подбужкий: «Но теперь усилия направлены на сохранения финансовой устойчивости — этим объясняются массовые сокращения сотрудников в таких гигантах, как Google и Microsoft, количество сделок по покупке новых продуктов снизилось, упор делается на собственную эффективность и поиск дополнительных источников монетизации за счет пользователей». В России, по мнению эксперта, также происходит укрупнение рынка, монополизация ряда направлений.

В то же время наиболее развитые западные цифровые экосистемы, такие как Amazon, строили бизнес не только на основе собственных разработок, но и активно привлекали партнеров для формирования пула прикладных партнерских решений, отмечает эксперт: «Партнерская модель позволяет экосистеме расти и развиваться гораздо быстрее, чем замкнутой только на одного разработчика системе. Именно задача насыщения экосистем прикладными бизнес-решениями, которые можно достаточно быстро внедрить, сегодня становится одной из самых актуальных».

Универсального решения для эффективного развития цифровых экосистем нет, считает Екатерина Виговская: «Каждое решение и развивала уникальные в том контексте и с теми игроками, которые имеются. К примеру, в одном случае партнерство будет более выгодно, в другом — покупка компании и постепенная ее адаптация в экосистему. Глав-

ное для экосистемы — это быстрота реакции и скорость вывода на рынок».

Объединение сервисов и услуг в пакетное предложение в целом делает привлечение клиентов менее затратным, а выручка компаний при этом только растет. Для бизнеса нахождение в экосистеме открывает доступ к сервисам компаний-партнеров и позволяет не тратить средства на развитие непрофильных направлений. Одним из наиболее успешных примеров устойчивой экосистемы стала модель развития МТС: по итогам 2022 года число экосистемных клиентов компании выросло на 53% год к году, до 13,5 млн, составив 17% абонентов мобильной связи МТС в России (база компании насчитывает более чем 80 млн абонентов). По итогам 2022 года МТС стала второй экосистемой на рынке подписок в России, по данным исследования J’son & Partners Consulting. Как отмечала вице-президент по развитию экосистемы и маркетингу МТС Ольга Зиборова, такой рост связан в том числе с увеличением популярности нетелеком-сервисов, таких как KION, «Строки» и МТС Music. Она также рассказала, что в рамках стратегии открытой экосистемы МТС планирует во втором полугодии расширять подписку МТС Premium за счет новых продуктов и партнерств.

Изменение конкурентного ландшафта в России в ряде сегментов в 2022 году дало МТС дополнительные возможности для инвестиций и развития экосистемы, включая сегменты туризма, авто и B2B-сервисы.

Компания анонсировала курс на экосистемное развитие в 2019 году, а активно начала наращивать присутствие в сегментах вне услуг связи с 2020 года. Среди ключевых причин инвестирования в экосистему компания в первую очередь отмечает диверсификацию доходов: почти половину B2C-выручки во втором квартале текущего года обеспечили экосистемные клиенты, в прошлом году этот показатель составлял 19%. Другим преимуществом экосистемы МТС стало снижение оттока и рост лояльности клиентов: отток по экосистемным клиентам в три раза меньше. «Дело в том, что исторически в телеком-секторе из-за высокого качества сервиса и низких цен всегда высокий отток, но в нашем случае каждый отдельный сервис в рамках экосистемы работает на повышение лояльности, поэтому даже если не прибыльный, то его развитие окупается», — отметил президент МТС Вячеслав Николаев на конференции «Платформа» в марте текущего года. Удержанию клиентов также способствуют две успешные системы лояльности, которые развивает компания: МТС Cashback (по умолчанию интегрируется во все продукты и витрины) и МТС Premium (уникальная подписка на все ключевые сервисы экосистемы). По итогам 2022 года рост подписчиков МТС Cashback составил 87%, а у МТС Premium — 88%.

Основные направления экосистемы включают как относительно привычные для операторов связи в России (облачные сервисы, реклама, финтех), так и менее распространенные (видеостриминг, туризм, бронирование отелей, мультимедиа-системы для авто). В части рекламного бизнеса компания активно наращивает компетенции. К 2026 году МТС вложит до 1 млрд руб. в технологии динамического ретаргетинга. Кроме того, в феврале МТС уже стала владельцем 67% платформы для размещения нативной рекламы Buzzoola, а в апреле приобрела 100% рекламной платформы Segmento.

В части развития медиасервисов МТС одним из наиболее эффективных инструмен-

тов быстрого прироста клиентов вне телеком-бизнеса для компании стал онлайн-кинотеатр KION, количество пользователей которого уже насчитывает 7,2 млн, он входит в топ-5 онлайн-кинотеатров России. У компании в производстве десятки оригинальных фильмов, сериалов, которые будут эксклюзивно доступны зрителям онлайн-кинотеатра. Кроме того, по данным „Ъ“, осенью МТС планирует запустить собственный видеохостинг на базе стриминга WASD.

В части развлекательных сервисов МТС также развивает структуру «МТС Энтертейнмент», объединяющую проекты и активы в сфере офлайн-развлечений: билетные сервисы МТС Live и Ticketland, приложение МТС Live App, направление по организации концертных и театральных выступлений, продюсирование мероприятий, сеть «МТС Live Холл» и другие концертные площадки.

Одним из новых направлений компании стало развитие туристических сервисов, в частности бронирование отелей и собственные медиа о путешествиях. Это направление стало более перспективным с точки зрения конкуренции после ухода из России зарубежных сервисов бронирования. МТС имеет преимущество в этом сегменте, поскольку обладает аналитикой о путешествиях пользователей, например с помощью алгоритмов может уточнить турпотоки в конкретном городе и предложить туристам дополнительные сервисы в поездке: отели, экскурсии или мероприятия.

В основе прочной цифровой экосистемы всегда лежит бренд, который заслуживает доверия, отмечает Вячеслав Николаев: «Это бренд, от которого клиент готов принять дополнительные услуги и сервисы. И при прочих равных преимущество экосистемы МТС в том, что мы можем предоставить сервисы дешевле, чем если бы его приобретали у отдельной компании». Кроме того, добавляет Вячеслав Николаев, важный фактор дальнейшего развития — работа с партнерами. По его мнению, еще одним важным элементом успеха экосистемы МТС стала ее открытость: «Компания не может в одиночку сделать лучшие сервисы во всех сегментах рынка, поэтому партнерства являются ключевым фактором в развитии любой экосистемы». В рамках развития таких партнерств МТС готова предложить компаниям услуги продвижения, широкий спектр каналов взаимодействия с клиентами, инструменты повышения эффективности за счет цифровизации и рекомендаций на основе аналитики больших данных и другие возможности.

Экосистемные горизонты

Уже в марте нынешнего года, по данным исследования J’son and Partners Consulting, 78,9% опрошенных жителей крупных городов знает хотя бы об одной экосистеме. По результатам опроса в марте 2021 года хотя бы одну подписку на экосистемы оформили 29,1% жителей в возрасте 18–55 лет, проживающих в городах России от 100 тыс. человек. А в декабре этот показатель вырос уже до 39%. В марте 2023 года опрос зафиксировал очередную рост — 53,5% горожан имеют подписку. Среднее количество подписок на пользователя выросло с 1,1 в 2021 году до 1,5 в 2023 году.

В 2022 году поведение потребителей существенно поменялось, отмечают аналитики J’son and Partners Consulting: «Прослушивание музыки и просмотр видео в онлайн-кинотеатрах — главные используемые развлечения, спрос на которые только увеличился. Но не менее важной стала возможность экономить. Все бесплатные сервисы, входящие в экосистемы, крайне необходимы пользователям и входят в топ-10 для россиян».

По прогнозу J’son & Partners Consulting совокупный среднегодовой темп роста (CAGR) числа подписчиков за пять лет (2023–2027 годы) составит 10%. Ряд новых игроков, по прогнозу аналитиков, будут демонстрировать более высокие темпы роста, но это объясняется эффектом низкой базы. Рынок в рублях растет не в прямой пропорции к росту базы, что связано с наличием в подписках определенного числа (в среднем 10–20% от годовой базы) промо- и акционных пользователей, а также сроком жизни подписчиков в экосистеме, отмечается в отчете. В 2022 году рост составил 24%. На 2023 год в прогнозе заложено увеличение выручки от B2C-экосистемных подписок на 35%. Это связано с увеличением времени жизни пользователя в экосистемах (LTV), продолжением роста базы подписчиков и ростом цен.

Пользователи в то же время привыкли платить за доступ к экосистемам, отмечают в J’son and Partners Consulting: LTV плавно растет год к году. Компании могут увеличить стоимость подписки, не рискуя потерять абонентскую базу, что приведет к продолжению роста числа пользователей и выручки, считают аналитики: «Однако экстенсивный рост сможет продолжаться только до эмпирического уровня проникновения услуги 65–66% (в 2023 году оно составило 53,5%). Это связано с тем, что около 35% населения страны имеет доходы на уровне прожиточного минимума и ниже — трата для них 200–300 руб. в месяц на подписку чрезмерна».



>14 млн
ЭКОСИСТЕМНЫХ
КЛИЕНТОВ

>80 млн
ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

ТЕЛЕКОМ



Защитник

3,8 млрд спам-блокировок



Секретарь

ИИ-помощник, отвечает на звонки



Мобильная связь



Exolve

Облачная платформа автоматизации



Интернет и ТВ



IoT

Сети NB-IoT в 83 регионах России



AI

Лидер в области AI



RED

Защита от киберугроз



BIG DATA

Сбор и аналитика данных

#CloudMTS

Облачные решения



4700
МАГАЗИНОВ



JUNIOR

Подписка для детей и родителей



PREMIUM

Гигабайты интернета, кино, музыка



ФИНТЕХ



МТС Деньги

3,5 млн клиентов



MTC Pay Tag

Работает с 20 банками



PAY

Универсальный сервис оплаты

Blockchain Hub



МТС Страхование



Factorin



МТС Инвестиции

«Мы обеспечиваем касание с брендом там, где человек испытывает самые яркие эмоции»

Индустрия развлечений, которая начиная с пандемии испытывала сложности, в 2023 году начала восстанавливаться и демонстрировать рост. Россияне активно интересуются мюзиклами, стендапами, концертами новых и хорошо известных отечественных артистов. О том, какую роль играет экосистемный подход в развитии билетных сервисов, организации концертов и продвижении бренда, рассказал „Ъ“ генеральный директор «МТС Энтертейнмент» **Михаил Минин**.

— экспертное мнение —

— С прошлой весны интерес зрителей к концертам начал постепенно восстанавливаться. Сколько сейчас мероприятий вы проводите на площадках в среднем за месяц? Можно ли сейчас говорить о росте индустрии после пандемии?

— Спрос на развлечения всегда оставался стабильным, даже во время пандемии. По разным причинам сократилось лишь предложение. Концертный сегмент уже не восстановится к показателям 2019 года в выручке и разнообразии контента в среднесрочной перспективе. Этот спрос будет удовлетворен за счет других видов развлечений: мюзиклов, выставок, активитиз, популярность которых значительно выросла в последние пару лет.

Если говорить конкретно о нас, оборот собственных мероприятий МТС Live увеличился на 90% по сравнению с 2022 годом. При этом мы больше не рассматриваем себя только как концертного промоутера. Уже сейчас существенную долю наших проектов составляют мюзиклы, стендапы, театральные постановки, а в скором времени откроется большое мультимедийное экспозиционное пространство «Музей света», которое мы создаем вместе с российской студией дизайна и мультимедиа Sila sveta. Даже с точки зрения концертов выбираем работу над большими шоу, такими, как мы в прошлом году делали для Zivert и MOT, а в этом — представим вместе с Anna Asti. Акцент в работе над подобными проектами делаем на те города, в которых есть наши площадки: в Москве, Санкт-Петербурге, Челябинске, Воронеже, Екатеринбурге. — Что сейчас происходит с рынком развлечений и концертной индустрией в целом?

— Рынок меняется. Сократилось количество зрителей в театрах, особенно в москов-

ских, при этом инфляция компенсировала потери в доходах. Как я уже отметил — концертный сегмент обвалился и не скоро сможет восстановиться. Растет спрос, возможно, на уже не новые, но «более свежие» имена, которые sold out на крупных площадках, например, Zivert, Holidayboy. Активно при этом растут другие коммерческие развлечения, включая театры в формате антреприз, а также парки развлечений, стендапы и другие виды активности. Если смотреть продажи наших билетных витрин, в топ мероприятий регулярно входит мюзикл «Ничего не бойся, я с тобой» по песням группы «Секрет», который идет в Москве в Театре МДМ. В целом мы наблюдаем возросший интерес к этому виду развлечений в условиях все еще ограниченного предложения в концертной индустрии и кино.

По нашей оценке, общие потери доходов рынка концертов из-за отъезда или запретов на выступление артистов составляют более 30%. Это открыло возможности для новых и молодых артистов: сегодня часть из них стала собирать площадки гораздо большей вместимости, чем раньше. Но если говорить о топ-концертах, то второе дыхание открылось у артистов, которые были популярны в нулевых или даже раньше: «Руки Вверх», Леонид Агутин, «Звери», «Ленинград». Именно они собирают стадионы второй год подряд.

— Какие проекты сейчас наиболее востребованы у аудитории? Какие мероприятия ждать аудитории в ближайшее время?

— Мы по-прежнему наблюдаем высокий спрос на качественные российский контент: мюзикл «Ничего не бойся, я с тобой» с момента премьеры идет с аншлагами, даже летом. Фильм «Чебурашка» собрал четверть всей кассы в кино. По сравнению с пер-



Евгений Акулиничев

вым полугодием 2022 года оборот «МТС Энтертейнмент» вырос почти в полтора раза, а оборот билетных витрин — на 62% по сравнению с 2019 годом.

Мы с большим энтузиазмом ждем второе полугодие 2023-го, на которое традиционно приходится больше половины всех продаж в индустрии развлечений. Начинается активный сезон у артистов, которые были популярны после летних каникул, с октября начнутся продажи новогодних событий: елок, ледовых шоу, балетов и других праздничных мероприятий.

— Недавно МТС Live объявил, что инвестирует в строительство музея рядом с ВДНХ. Собираетесь ли вы открывать другие подобные пространства в ближайшем будущем?

— Мы не просто инвестировали в строительство. В МТС Live выделена отдельная команда, которая работает над технической, организационной и творческой частью музея совместно с Sila Sveta. Это са-

мый масштабный в России и уникальный с точки зрения СJ проект.

В долгосрочной перспективе мы планируем наращивать нашу экспертизу сразу в нескольких направлениях на рынке развлечений: выставки, мюзиклы и новые, в чем-то, возможно, непривычные развлечения для всей семьи. В том числе в музейном направлении. У нас уже есть богатый театральный опыт, который мы продолжим развивать и пробовать новые форматы, которые могут заинтересовать зрителя. Параллельно мы работаем еще над одним объектом, анонс которого планируем в ближайшее время.

— Насколько сейчас важно для любой компании в сфере развлечений быть интегрированной в экосистему? Какие преимущества это дает непосредственно самой компании, а какие — пользователю? — Являясь частью экосистемы МТС, мы наполняем ее качественным сервисом в офлайне, создаем у пользователя яркую эмо-

циональную привязку к бренду. Уже сегодня почти половину выручки приносят экосистемные клиенты, рост этого показателя — именно то, к чему надо стремиться.

Мы обеспечиваем касание с брендом там, где человек испытывает самые яркие, позитивные эмоции. Мы предлагаем оригинальные постановки и концерты, даем возможность клиентам посетить мероприятие с комфортными условиями. Наша работа позволяет МТС становиться ближе к своим клиентам, лучше понимать их потребительские привычки, быстрее реагировать на запросы и формировать привязанность к бренду, укрепляя знание и лояльность к нему.

Клиенты, в свою очередь, получают специальные приятные бонусы на всем пути взаимодействия с экосистемой развлечений МТС, например повышенный кэшбек при покупке билетов на мероприятия, которые мы организуем, пресейл билетов, специальные VIP-зоны, мерч и другие приятные подарки. Осенью этого года мы проведем большие сольные шоу Anna Asti в Москве и Санкт-Петербурге, и поклонники певицы, участвующие в программе лояльности МТС Premium, могли первыми купить билеты либо подключиться к программе МТС Premium и кроме пресейла на билеты и бонусов во время концерта получить доступ к KION, «Строкам» и другим продуктам МТС или партнеров программы. Гости нашего летнего мюзикального фестиваля Red Summer получали отдельный вход или быстрый проход на концерты с МТС Pass. Среди других привилегий — welcome-drink и специальные лаунж-зоны МТС на наших площадках. Количество таких услуг растет, мы постоянно работаем над внедрением новых предложений.

— Можно ли говорить о том, что в будущем компании в сфере развлечений не смогут существовать вне рамок экосистем?

— На рынке по-прежнему есть значимые игроки, которые не принадлежат экосистеме: «Кассир», «Крокус групп», Sagrado и т. д. При этом быть частью экосистемы, особенно такой крупной, как МТС, позволяет кратко расти и увеличивать свою долю на рынке, получать дополнительные каналы дистрибуции и много других возможностей. Быть частью экосистемы — для нас однозначное преимущество.

Интервью взяла
Екатерина Иванова

Экосистемы строят платформы

— информационные технологии —

На фоне цифровизации, необходимости замещать ушедшие с российского рынка западные IT-решения, а также возросших требований кибербезопасности крупнейшие российские компании, формирующие экосистемы, начали разрабатывать собственные технологические платформы. Такие решения необходимы для решения вопросов, связанных с производственным процессом, тестированием, интеграциями, а также анализом качества данных и предоставления интеллектуальной аналитики. Внедряя подобные платформы, цифровые экосистемы повышают эффективность, безопасность и скорость вывода продуктов на рынок. Как отмечают эксперты, экосистемный подход в разработке становится востребован и внешними партнерами IT-компаний.

Российские крупные и средние предприятия в 2022 году потратили на создание и приобретение программного обеспечения 310 млрд руб.— это рекордные вложения. Об этом говорится в исследовании аналитической службы аудиторско-консалтинговой сети FinExpertiza. Аналитики отметили, что стимулом для бизнеса послужил уход иностранных разработчиков софта с российского рынка. Особенно это касается тех, для кого кибербезопасность и стабильное функционирование IT-инфраструктуры являются непрерывным условием работы. Для высокотехнологичных цифровых экосистем эти критерии являются базовыми для масштабирования и развития сервисов.

Необходимо замещать зарубежные решения, в том числе сервисы хранения данных и IT-решения для разработки, привела к

тому, что крупнейшие участники рынка начали активно вкладывать средства в собственные платформы. Одним из трендов, например, стал рост популярности Low-code и No-code решений (платформы, позволяющие создавать приложения без обширных знаний программирования), которые расширяют возможности по созданию автоматизированных сред.

Так, МТС решила разработать и внедрить собственную единую технологическую платформу, которая позволяет быстро создавать и масштабировать продукты и сервисы любой сложности. Около двух лет силами нескольких тысяч разработчиков компания создавала The Platform — в ее основе комплекс технологических и интеллектуальных платформ, а также систем безопасности инфраструктурных и бизнес-решений, где каждый элемент выполняет свои задачи.

Бизнес-платформы позволяют управлять предложением и продажей простых и комплексных продуктов, производить по ним расчеты, управлять опытом клиента, контролировать клиентские пути, строить взаимодействие с партнерами. Интеллектуальные предоставляют готовые сервисы для распознавания текстов, голоса, видеоданалитики, обработки естественного языка, построения рекомендательных систем, создания голосовых и чат-ботов, а также решения задач машинного обучения. Технологические платформы отвечают за интеграцию, автоматизацию бизнес-процессов, управление производством продуктов, предоставляют инструменты хранения, преобразования и аналитики больших данных. А инфраструктурные сервисы позволяют командам за считанные минуты получать необходимые облачные ресурсы для разработки и тестирования.

Сегодня все ключевые продукты экосистемы МТС, включая МТС Premium, KION, «Мой МТС», «MTC Travel» и «MTC Маркетолог», уже используют компоненты The Platform. Уровень миграции в среднем составил 32%. Ожидается, что к концу текущего года показатель вырастет до 50%.

The Platform открывает бизнесу новые возможности, такие как омниканальная персонализация или бешовность клиентского опыта, а также освобождает IT-специалистов от рутинных: настройки системного ПО и баз данных, построение систем мониторинга, развертывания, позволяя сфокусироваться на решении бизнес-задач. В результате до 30% ресурсов продуктовых команд высвобождается за счет сокращения непрофильной нагрузки. Уменьшается общее время на разработку сервисов, а эффективность каждого сотрудника повышается. Переход на платформу позволяет сократить время получения инфраструктуры до минуты, в четыре раза ускорить вывод новых продуктов на рынок, вдвое снизить затраты на IT, заменять устаревшие системы, а также продукты зарубежных вендоров.

Переход на The Platform позволяет повышать управляемость экосистемой в целом, отмечает первый вице-президент по технологиям МТС Павел Воронин: «Сотни наших продуктов функционируют по единым принципам и на единой технологической базе — это дает возможность принимать более эффективные решения на основании объективных измеримых показателей». При этом платформа становится технологическим хабом не только для экосистемы, но и для компаний-партнеров, отмечает он: «С помощью наших наработок любая организация может собирать бизнес как конструктор, отталкиваясь от собственных задач. В ответ на запросы рынка мы создаем

продукт API Marketplace — он объединяет вендоров и потребителей на одной площадке». Так, провайдеры API смогут привлекать и подключать пользователей, настраивать монетизацию и взаиморасчеты. А потребители платформы — легко использовать разные API, вести мониторинг работы сервисов, а также быстро и прозрачно дополнять свои решения внешними функциями.

По аналогии с платформой от МТС развивается Platform V от «Сбера» — набор продуктов для быстрого создания и масштабирования промышленных приложений. Решение включает в себя бэкэнд- и фронтенд-разработку, интеграцию, хранение и аналитику данных. Платформа предоставляет инструменты для управления производственным процессом и реализации моделей искусственного интеллекта.

В госсекторе примером развития подобной платформы является «Гостех», объединяющий разрозненные государственные информационные системы, которыми в стране пользуются различные ведомства. Платформа представляет собой облачное решение для федеральных и региональных органов власти, с помощью которого можно быстро и эффективно создавать ГИС и различные сервисы. «Гостех» базируется полностью на отечественных дата-центрах, а до конца года на платформу планируется перевести первую очередь государственных сервисов в сфере здравоохранения, образования, транспорта, спорта и строительства. Это сервисы 24 федеральных органов власти и 8 пилотных регионов.

Задача автоматизировать бизнес-процессы для бизнеса — естественная потребность независимо от экономической ситуации, отмечает руководитель направления перспективных веб-сервисов «СКБ Контур» Антон Еликов: «Но в условиях турбулентности все-

да повышается спрос на решения, которые позволяют повысить эффективность продаж, привлечь клиентов, построить успешную маркетинговую стратегию или рекламную кампанию. Потому что это условия выживания для бизнеса».

Дополнительными факторами спроса на цифровые технологии становятся требования кибербезопасности, в первую очередь у крупного бизнеса, добавляет эксперт: «Что востребовано в таких условиях — отдельные сервисы или экосистемы? Для компании-потребителя решение массива бизнес-задач под «одним зонтиком» зачастую более простой способ, поскольку отдельные компоненты процессов нередко связаны между собой. Сюда же добавим другие преимущества экосистем: принцип «одного окна», проверенного поставщика, его репутацию, ценную политику и налаженную, как правило, коммуникацию».

Помимо собственных платформ разработки российские цифровые экосистемы внедряют в своей работе голосовых помощников и чат-боты в связи с высокой потребностью автоматизировать рутинные операции. Хотя такие сервисы существуют уже не первый год, спрос подогрел ChatGPT — он по сути, дал толчок к дальнейшему развитию ИИ-сервисов.

По оценке экспертов, в ближайшие два года экосистемы для корпоративных клиентов из разрозненного набора сервисов и услуг начнут объединяться не только с точки зрения единого интерфейса взаимодействия, но и с точки зрения интерфейса управления. Большая часть сервисов в то же время будет предоставляться именно по облачной модели, потому что это удобно и прозрачно с точки зрения потребления.

Валерия Илюшина

Общее к частному

— конъюнктура —

Таким образом, по мере достижения уровня проникновения в 65% рост количества подписок приведет только к росту среднего числа подписок на пользователя. Однако это будет возможно только при условии отличного состава востребованных сервисов в разных подписках, подчеркивают аналитики. По прогнозу Frank RG, в 2030 году на экосистемные продукты должна была подписаться треть россиян, но из-за политической конъюнктуры ряд участников рынка начали менять свои стратегии.

Несмотря на трудности, в целом наблюдается рост экосистемных подписок и количества людей, которые ими пользуются, отмечает Екатерина Виговская: «Можно сказать,

такая модель более удобна и естественна для человека и поэтому вместе с растущей цифровизацией и перспективами получения доступа почти во все сферы жизни потребителя экосистема стала наиболее желанной целью развития многих компаний».

Стоимость экосистемных подписок будет расти, поднимаясь общеэкономической ситуации, считает эксперт: «Это то, к чему стремятся экосистемы, балансируя между необходимостью привлечения клиентов за счет скидок и предложений и поддержания прибыльности. Останется и скрытый рост, который происходит за счет добавления и перераспределения различных предложений и пакетов в подписку. Для ряда индустрий можно надеяться на государственное регулирование роста цен». Поскольку экосистема — фактические отражение общества,

все актуальные тренды будут находить там свое применение и попадать в регулярное пользование зачастую впервые именно через экосистемы, добавляет Екатерина Виговская: «Начиная от таких уже почти что базовых понятий, как персонализация и клиентоориентированность, до генеративных технологий».

На стоимости подписок скажется и вынужденная замена IT-инфраструктуры, удорожание ее как таковой и расходы на обслуживание, отмечает Георгий Подбужкий: «Кроме того, много сервисов, предоставленных в экосистемах, завязаны на контенте — музыка и подкасты, книги, фильмы и сериалы. Теперь обогащение этих форматов происходит собственными силами, поскольку зарубежный контент сильно ограничен, а конкуренция между российскими серви-

сами ужесточается. Но производство требует финансовых средств». Не стоит забывать и о классическом подходе, добавляет эксперт: «Рынок всегда дешевле на старте, на этапе формирования, чтобы привлечь пользователей, а на этапе зрелости идет удорожание предложений».

В будущем российский экосистемы ждет погружение в «семейственность» — то, что в США принято называть домохозяйствами, считает Георгий Подбужкий: чтобы все члены семьи были собраны на одной площадке, а покупки и оплаты шли через общий аккаунт. Еще один тренд, отмечает он, — микросегментация: на старте в подписки пользователей загружали все имеющиеся в экосистеме сервисы и услуги, но по мере накопления опыта работы стоит ожидать утилизации опций внутри под-

писок. «То есть можно предположить, что в скором времени произойдет сегментация, учитывающая разнообразие пользовательского поведения: подписки станут более целевыми — их вариантов станет больше, экосистемы будут стараться дробить их в соответствии с потребностями пользователей», — объясняет эксперт. Появится и новое разнообразие, учитывающее содержимое подписки, считает он. Кроме того, отмечает эксперт, число подписчиков будет расти и за счет людей, которые в недалеком будущем перейдут в категорию серебряного возраста и уже умеют пользоваться мобильными телефонами и приложениями: «То есть digital действительно покроет все возрастные сегменты: от детской до зрелой аудитории».

Юлия Тишина

Корпоративно-экосистемный подход

На фоне ухода в 2022 году ряда зарубежных вендоров IT-сервисов и облачной инфраструктуры среди корпоративных заказчиков вырос спрос на отечественные комплексные решения для цифровизации бизнеса. Тенденция начала усиливаться в 2023 году: экосистемы, ориентированные на развитие сервисов для корпоративного сектора, начали активнее импортозамещать оборудование и ПО, продукты по хранению, обработке данных в облаке, управлению предприятиями, видео-конференц-связи, а также усиливать направление телекоммуникационных услуг. Эксперты уверены, что в ближайшие годы выручка цифровых экосистем от корпоративного бизнес-сегмента кратно увеличится.



— тенденция —

По итогам 2022 года эксперты J’son and Partners Consulting впервые провели анализ состава и направленности сервисов для бизнеса в экосистемах России. На основе его данных аналитики выделили следующие ключевые тренды развития B2B-экосистем: онлайн-коммуникации, голосовые помощники, контакт-центры, чат-боты, облачные платформы, использование искусственного интеллекта (ИИ), кибербезопасность, рекламные услуги, усиление направления финансовых услуг в экосистемах IT-компаний, юридические, бухгалтерские и сервисы по работе с персоналом.

При этом мейнстримом 2022 года для B2B-экосистем является предоставление клиентам комплексного решения: интернет и связь, IT-инфраструктура, офисное ПО, облачные услуги, мессенджеры и чат-боты, а также кибербезопасность. Такие услуги, как работа с персоналом, бухгалтерия и юридическое сопровождение чаще всего вынесены на аутсорсинг, отмечают в J’son and Partners Consulting. Одним из преимуществ для цифровых экосистем, присутствующих в корпоративном сегменте, становится возможность предоставления полного банковского обслуживания. Соответственно, IT-компании будут наращивать это направление в собственных предложениях, полагают аналитики.

Замещение с опережением

Компании одновременно в прошлом году лишились ряда необходимых бизнес-приложений, которые традиционно поставляли зарубежные вендоры, отмечает коммерческий директор SL Soft (TK Softline) Георгий Подбужкий: «На российском же рынке крайне мало игроков, способных представить целую линейку продуктов для работы бэк-офиса. Поэтому наблюдаем укрупнение игроков или формирование партнерств. Конкуренция будет усиливаться, поскольку из-за внешнеполитических событий рынок встряхнуло и сейчас он в процессе реформатирования, а российские компании занимают ниши, оставленные западными экосистемами».

Если говорить о B2B-сегменте, перед российскими цифровыми экосистемами встала задача быстро предложить заказчикам альтернативу западным сервисам, и с этой задачей в целом удалось достаточно успешно справиться, особенно в части базовых инфраструктурных сервисов, отмечает Георгий Подбужкий: облачная инфраструктура, платформы ВКС, облачные рабочие места, рекламная аналитика, сервисы для управления человеческим капиталом и пр. Такие решения, в частности, предоставляют МТС, «Яндекс», VK и др.

В первую очередь компании замещают онлайн-сервисы, которые уже не работают, такие как Migo или Slack, облака Oracle и SAS, отмечает основатель и CEO платформы корпоративных коммуникаций и мобильности eXpress Андрей Врацкий: «В этой категории продуктов срок замещения составляет дни и недели». Во вторую очередь компании думают над заменой оставшихся западных SaaS (модель облачных вычислений, при которой подписчикам предоставляется готовое прикладное программное обеспечение из облака как услуга), которые пока работают, но скоро перестанут, отмечает эксперт: «Один из примеров — Microsoft Teams. Продукты из этой категории замещают во вторую очередь, но тоже очень быстро. Срок замещения — месяцы». И уже в последнюю очередь, добавляет Андрей Врацкий, замещают то, что осталось и не перестанет работать: «Это, напри-

мер, on-premise SAP, это версии Microsoft Office. Эти продукты будут менять в последнюю очередь. Срок замещения составит годы».

Для подавляющего большинства компаний зарубежные экосистемы оказались фактически недоступными прежде всего из-за невозможности оплаты услуг в валюте и через зарубежные счета, уточняет гендиректор SL Soft (TK Softline) Тагир Яппаров: «Кроме того, многие из таких экосистем закрыли свои представительства в России. То есть ситуация с использованием зарубежных экосистемных сервисов, пожалуй, оказалась даже более острой, чем с иностранными корпоративными программными продуктами — их можно использовать какое-то время, пока действует купленная лицензия. А аренду сервисов пришлось прекратить очень быстро».

Поэтому, говорит Тагир Яппаров, сейчас происходит активизация B2B-направления: «Российским вендорам необходимо оперативно предложить заказчикам альтернативу. На этот спрос рынок отвечает укрупнением игроков, способных реализовать такие масштабные проекты в короткие сроки, и партнерствами — чтобы предложить комплекс импортонезависимых решений».

Эксперты отмечают, что наиболее эффективно российским экосистемам удалось закрепиться в сегменте облачных сервисов, платформ ВКС, облачных рабочих мест и рекламной аналитики. «Развиваются и сервисы на основе ИИ. Но наиболее актуальной сейчас становится задача насыщения экосистем прикладными бизнес-решениями, которые можно достаточно быстро внедрить в бизнес-процессы компаний», — считает Тагир Яппаров.

В условиях экономического спада компании заинтересованы в оптимизации затрат, в том числе на содержание бэк-офиса, говорит руководитель департамента цифровых решений агентства «Полилот» Людмила Богатырева: «С этой точки зрения самые перспективные направления — голосовые помощники, чат-боты и системы поддержки сотрудников на удаленке. За последнее время наша компания фиксирует спрос на интегрированные решения, к примеру системы управления процессами, которые позволяют комплексно решать болевые вопросы заказчиков».

Именно интегрированность сервисов является ключевым преимуществом цифровых экосистем, считает она: «Заказчику не требуется решать задачи интеграции продуктов как с точки зрения технической возможности (здесь может быть много ограничений), так и с точки зрения существующих финансовых и временных затрат». Для корпоративных клиентов дополнительные преимущества использования сервисов в рамках одной экосистемы — это скидки в рамках системы лояльности и сокращение затрат на администрирование взаимодействия с поставщиками этих самых сервисов.

«Любой компании удобнее работать с одним поставщиком, так как не нужно тратить ресурсы (на поиск, анализ, переговоры и др.), чтобы выбрать более подходящий сервис. Безусловно, интегрированные решения в рамках одной экосистемы имеют свои плюсы, но в каждом случае надо смотреть на то, насколько конкретное решение в цифровой экосистеме является зрелым само по себе», — уверена Людмила Богатырева.

Облачная данность

Перспективно предоставление бизнесу услуг для управления и анализа данных (аналитических платформ, платформ хранения данных), считает директор по раз-

витию бизнеса, дивизион аналитических решений IBS, Баир Данилов: «Однако это требует больших вложений, необходимых для миграции данных с текущих решений на цифровые экосистемы».

С уходом зарубежных поставщиков у бизнеса еще осталась определенная доля скепсиса по отношению к переходу в облака, даже в российские, признает эксперт: «Думаю, что со временем сомнения будут уходить, тем более с появлением сервисов от российских компаний, которые предоставляют комплекс услуг, начиная от хранения данных, так и предлагая различные цифровые решения, дополняющие бизнес компаний».

Такие сервисы, по его словам, будут доступны в виде инфраструктурных, которые предоставляют виртуальное хранилище данных, аналитические возможности, опцию масштабирования мощности при необходимости. «Также будут развиваться маркетплейсы стандартных цифровых услуг в рамках платформ. Создав один сервис, например очистки или обработки данных, можно будет в дальнейшем перепродавать его различным клиентам. Подобное уже реализовано на западных платформах», — добавляет Баир Данилов.

Перспективы роста сегмента, по его мнению, высокие, так как потребность в анализе больших данных растет: «Однако объемы поставляемого оборудования не всегда полностью удовлетворяют такие услуги, поэтому компании ищут пути оптимизации, а облачные платформы являются одним из наиболее подходящих решений для обеспечения аналитических задач, основной возможностью оптимально использовать ресурсы». Также будут развиваться гибридные решения, которые должны работать одновременно и в облаке, и на мощностях заказчика, отмечает он.

Что касается облачных провайдеров, тут явный нарастающий тренд: основные игроки стремятся предоставить облака не только как инфраструктуру, но и как платформу или даже готовые, прикладные бизнес-решения, подтверждает управляющий директор практики «Данные и прикладной искусственный интеллект» компании Ахених Лариса Малькова: «В этом случае комплексность услуг выглядит логично и гармонично. Тем более выбор может быть серьезно расширен за счет так называемых партнерских продуктов в концепции экосистемности».

По такому механизму работает, в частности, экосистема МТС. Компания делает ставку на развитие облачного провайдера CloudMTS. Облачная экосистема включает инфраструктурные решения в формате частных, публичных и гибридных облаков, комплекс консалтинговых и профессиональных услуг, услуги дата-центров и телеком-сервисы. В облачное направление бизнеса МТС входит собственный провайдер CloudMTS, один из крупнейших российских провайдеров «ИТ-ГРАД», ориентированная на физических лиц и малый бизнес платформа 1cloud.ru и два коммерческих центра обработки данных: «Авантаж» и GreenBushDC.

Сейчас CloudMTS является одним из лидеров рынка в России по объему предоставляемых облачных решений в формате частных, публичных и гибридных облаков, оказывает услуги дата-центров. Компания предлагает решения в сфере управления бизнес-процессами, в том числе дает доступ к партнерским сервисам. В феврале 2021 года МТС объявила о развитии партнерской программы CloudMTS: «Теперь партнеры—поставщики IT-услуг могут предлагать от своего имени облачные решения из портфеля провайдера по реселлерской схеме». Это позволит компаниям-партнерам расширить спектр собст-

венных услуг и реализовывать комплексные проекты, получая дополнительный доход без вложений на старте.

В портфеле МТС уже есть ряд успешных проектов — в частности, в 2020 году компания в частном облаке на базе дата-центра МТС запустила облачную цифровую платформу управления для Segezha Group — одного из крупнейших российских лесопромышленных холдингов. «В настоящее время мы активно развиваем многие B2B-сервисы, среди которых UCaaS (unified communications), видеонаблюдение и видеоналитика, частные сети, геосервисы и не только. И CloudMTS — это одно из ключевых направлений нашей работы, включающее продукты для хранения данных, обеспечения облачной инфраструктуры, управления ИТ-услугами и многие другие», — отмечает вице-президент по развитию корпоративного и нового бизнеса МТС Олег Алдошин.

В целом МТС делает ставку на не телеком-продукты в стратегии роста бизнеса B2B. Раньше доходы операторов связи от этого сегмента не превышали 15%, сейчас же вокруг телеком-бизнеса МТС образуется большое количество сервисов и услуг, которые раньше были не характерны для компании, но интересны корпоративному сектору. В их числе, в частности, сервисы виртуальной АТС, которые предоставляет как сама МТС, так и ее 100% дочерняя компания АО «Межрегиональный ТранзитТелеком» (МТТ) (федеральный провайдер интеллектуальных телеком- и IT-решений для бизнеса). «В этом году компания запустила платформу МТС Exolve, которая позволяет клиенту покупать и кастомизировать все телеком-продукты в одном месте. Помимо этого делаем ставку на Webinar, решения IoT и геосервисы. Например, решения SKAI для безопасности на транспорте», — подчеркнул вице-президент по развитию корпоративного и нового бизнеса МТС.

Цифровая экосистема МТС по итогам 2022 года признана лидером B2B-телекома в двух сегментах. По оценке аналитического агентства ONSIDE, компания занимает наибольшую долю рынка M2M/IoT-подключений (технологии межмашинного взаимодействия и интернета вещей) и публично объявленных проектов Private LTE (выделенных LTE-сетей) среди российских операторов мобильной связи. В 2023 году компания стала лидером среди мобильных операторов по числу клиентов в структуре рынка коммуникационных сервисов с долей 34%, согласно исследованию Telecom Daily. По видам услуг МТС заняла первую позицию с долей 53% по Telecom API и 32% — по услуге «8-800».

Неизбежный рост

В ближайшие годы как в мире, так и в России рост в цифровых экосистемах, которые опираются на digital-инструменты и платформы, продолжится. Такие структуры будут генерировать около 30% корпоративного дохода уже к 2025 году, ожидают в McKinsey. И, по прогнозам аналитиков, количество компаний, входящих в какую-либо экосистему, в ближайшие годы увеличится как минимум втрое.

Сейчас в России, по оценке J’son and Partners Consulting, основной формат развития экосистемной платформы (за исключением «Яндекса») у всех крупнейших игроков открыт. Этот подход, по мнению аналитиков, продолжит доминировать на рынке: «Параллельно компании-лидеры продолжают развитие собственных услуг и приобретение игроков, которые разрабатывают востребованные решения». Рынок экосистем для бизнеса, считают в J’son and Partners Consulting, будет расти в следующих направлениях: «Будет расти число пользователей, клиентам—юридическим лицам (прежде всего в сегменте малого и среднего бизнеса) в условиях санкций будет выгодно получать комплексные IT- и software-решения у одного поставщика». Также будет расти объем предложений услуг в экосистемах. «Игроки будут стараться определить наиболее востребованные сервисы именно для своих клиентов в зависимости от стратегии развития экосистемы. В то же время список компаний, которые будут строить свои экосистемы, имеет перспективы расширения за счет маркетплейсов и ритейла», — уверены аналитики.

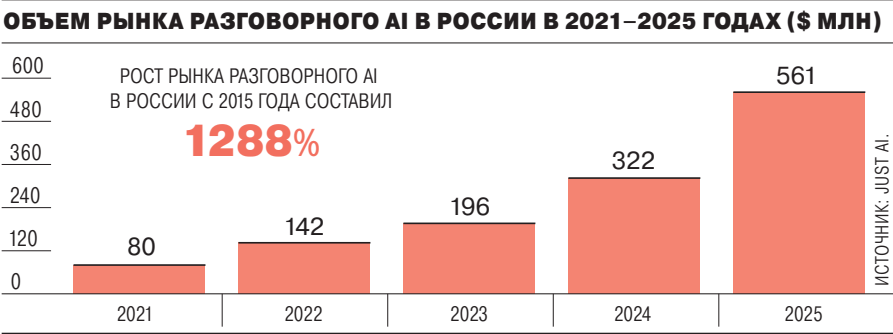
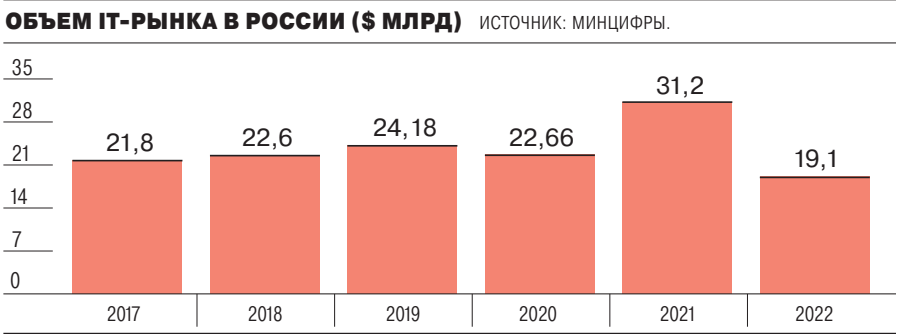
С точки зрения разработчиков умных бизнес-приложений для предприятий, разработка прикладных продуктов для цифровых экосистем в ближайшее время станет одним из перспективных направлений развития, полагает Георгий Подбужкий: «При общей стандартизации базовых сервисов цифровые экосистемы начнут конкурировать между собой в интеллектуальной составляющей (ИИ-компоненты), а также в прикладных и отраслевых приложениях, разрабатываемых компаниями—партнерами экосистемы». В ближайшие годы мы увидим кратный рост выручки экосистем от корпоративного бизнес-сегмента, добавляет эксперт.

Сегмент будет расти, и мы увидим новых игроков не из числа нативных цифровых экосистем, соглашается Лариса Малькова: «Не секрет, что крупные компании, холдинги из всех практически индустрий последние годы много инвестировали в цифровые технологии, и у них есть желание монетизировать свои наработки. Собственно, мы это уже видим». Кроме того, задача импортозамещения, которая стоит перед всеми и стимулируется со стороны государства, предполагает создание отраслевых решений наиболее активными и готовыми игроками, добавляет она: «Чтобы в дальнейшем предоставлять эти сервисы другим участникам рынка в своей индустрии — где-то они конкуренты, а где-то будут партнеры».

Адаптация розничного продукта под требования B2B-сегмента бывает сравнима по сложности с разработкой продукта с нуля, отмечает Андрей Врацкий: «Дело в том, что каждый заказчик предъявляет свои особые требования, часто не пересекающиеся с другими, а порой и противоречащие». И продукт, и, главное, команда должны быть к этому готовы, отмечает он: «Это важно с точки зрения дальнейшего развития отрасли. По его оценке, B2B IT-сегмент в России в целом будет расти опережающими темпами по отношению к прочим: «Слишком много ушедшего и уходящего „запада“ необходимо заместить».

Сейчас много IT-сегментов рынка все еще не закрыто. Наиболее востребованы будут, например, системы управления производством, системы обеспечения автоматизации нефтеперерабатывающего сектора, металлургии и других отраслей, попавших под санкции, считает директор Ideas World Решат Рустамов: «Отдельное внимание будет выделено кибербезопасности как одному из основополагающих направлений обеспечения сохранности данных компаний и страны в целом. Важно учитывать приоритеты бизнеса и запросы бизнеса». Новые игроки будут появляться, и рынок этому способствует, полагает эксперт: «Страна и все отрасли в целом находятся в моменте перехода на отечественные решения, где прошла смена стратегии о непокупки решений из-за границы. Тем более одна из стратегий страны — это выход отечественных IT-решений на международную арену после обеспечения потребностей внутри».

Матвей Соколов



★ РАЗВЛЕЧЕНИЯ

Строки

KION 7,2 млн пользователей



MTC Music

Ticketland

MTC Лейбл

MTC Live 365 мероприятий



WASD.tv

MTC Медиа 11+ млн пользователей

MTC УМНЫЙ ДОМ

Помощь

Сервисы для дома

Безопасность

MTC АВТО

Connected car

✈ ПУТЕШЕСТВИЯ

MTC Travel

Тонкости туризма

Бронирование отелей в 160+ странах

MTS STARTUP HUB

Центр инноваций и инвестиций

📈 РЕШЕНИЯ ДЛЯ БИЗНЕСА

Adtech Топ-3 DSP по выручке

MTC ID

Webinar Платформа для видеоконференций

Future Crew Инновации в кибербезопасности

Vision Labs Решения в области распознавания лиц и объектов

Данные формируют реальность

По разным прогнозам, общий объем данных, создаваемых, собираемых, копируемых и потребляемых во всем мире, к 2025 году превысит 180 ЗБ. О том, как бизнес в рамках цифровой экосистемы может эффективно использовать аналитику больших данных для построения рекомендательных алгоритмов, скоринга и оптимизации затрат, рассказал „Ъ“ директор центра Big Data МТС Виктор Кантор.

— экспертное мнение —

— Как сегодня развивается рынок больших данных в России?

— Есть два подхода к монетизации Big Data: применение внутри компании для повышения эффективности и улучшения клиентского опыта либо разработка решений для других компаний. Если говорить о последнем, то этот сегмент сильно фрагментирован. Например, сегмент рекламы сегодня не может развиваться без персонализации на основе Big Data, но он обычно рассматривается отдельно как рынок именно рекламы. Таким образом, бо́льшая часть рынка Big Data, по сути, скрыта, если мы не говорим про очевидные вещи, например продажу геоаналитики или скоринговых моделей. Этот очевидный сегмент растет не очень быстро, но вот эффекты от использования Big Data в компаниях растут гораздо быстрее.

В экосистеме МТС есть часть команды Big Data, работающая над повышением эффективности конкретных вертикалей, например телекома, финтеха, рекламы и др. В каждом конкретном бизнесе мы видим результаты использования Big Data. Также есть централизованная часть Big Data, которая отвечает за всю работу с данными: сбор, построение профилей наших клиентов, аналитику и обучение прогнозных моделей. Это позволяет в целом предлагать клиентам лучший опыт. Например, мы видим, какой фильм клиент посмотрел в KION, и на основе этого можем предложить ему книгу в сервисе «Строки». Аналитика больших данных также позволяет нам оценивать развитие компании в целом, положение в конкретной отрасли относительно конкурентов и перспективы дальнейшего движения.

— Можете привести пример повышения эффективности в конкретной бизнес-вертикали МТС за счет применения больших данных?

— Очевидный пример — телеком-бизнес. Нам необходимо поддерживать эффективность нашей сети связи и расширять ее. Для этого нужно определять потенциал размещения новых базовых станций в зависимости от их конфигурации и особенностей конкретной локации (населения в окрестностях и его социум-состава, нашей доли рынка в локации и десятков других факторов). До внедрения Big Data это оценивалось фактически вручную. После того как мы внедрили в работу модель на основе больших данных, мы снизили ошибку этой оценки более чем вдвое. Это привело к экономии в миллиарды рублей. Другой пример в телекоме — борьба со спамом. Мы совершенствуем модели, которые по поведению абонента на сети понимают, что это спамер. Это позволяет быстрее блокировать такие действия, что приводит как к прямой выручке от услуги блокировки спама, так и к повышению лояльности клиента. Суммарно это тоже дает эффекты в миллиарды рублей.

— Судя по отчетности МТС, одним из самых растущих направлений является в том числе рекламный бизнес. Как влияют рекомендательные алгоритмы на его развитие?

— Задача, которую решают рекомендательные сервисы, — помочь клиенту выбрать то, что ему подойдет больше всего, из большого каталога. В интернет-магазине МТС, например, на основе Big Data строятся рекомендации товаров. Эта система проецируется и на рекламу: у нас есть рекламодатели, различные витрины, где мы можем размещать рекламу в рамках своих сервисов и других витрин, где мы можем покупать размещение. Поскольку на основе аналитики больших данных мы понимаем, что именно нужно клиенту в конкретное время, мы можем эффективно определять, какую рекламу показать клиенту как на своих витринах, так и на внешних.



— Какие данные пользователей собираются и анализируются для рекомендательной платформы?

— Интересно, что на самом деле для построения рекомендаций не нужны какие-то личные данные, по которым можно идентифицировать человека. Важны коммерческие интересы человека в данный момент. Мы анализируем, как люди пользуются нашими сервисами, какие песни и фильмы смотрят, как пополняют счет, как часто, и на основе этого выстраиваем рекламные предложения. Как зовут человека, сколько ему лет, какого он пола — второстепенные вещи. Понятно, что в рекламе необходима возможность определить свою аудиторию в том числе по возрасту. Но часто бывает так, что вы, например, зарегистрировали сим-карту или какую-то услугу на свой паспорт, а пользуется ей другой человек. Поэ-

тому выстраивание рекомендаций по поведению гораздо эффективнее.

Есть у людей вера в то, что рекомендации зависят от пола, возраста, дохода, но на самом деле определение этих «понятных человеку» параметров для алгоритмов машинного обучения — лишний шаг. Допустим мы видим, что женщина демонстрирует интерес к контенту, который более популярен у мужской аудитории, в таком случае и рекламные предложения ей должны быть соответствующими. И алгоритмы прекрасно улавливают это, не разбираясь, кто перед ними: ваши интересы сами говорят за себя.

— Как сейчас Big Data внедряется в медиасервисах МТС и какие вы видите результаты их работы?

— Безусловным драйвером тут является KION. Сегодня невозможно представить онлайн-кинотеатр без реко-

mendательных алгоритмов. Есть пользователи, которые приходят за конкретным фильмом, но в большинстве люди уже привыкли к рекомендациям. Они влияют на вовлечение клиента. Основная метрика здесь — сколько времени клиент проводит в сервисе. Если мы увеличиваем на 1% среднее время пребывания в сервисе, то это влияет на среднее время жизни клиента в сервисе также примерно на 1%. Это приводит к тому, что суммарно мы получаем больше прибыли. Так, Netflix в 2016 году заявлял, что они с помощью рекомендательной системы зарабатывают \$1 млрд, что составляет 4% от общей выручки. Мы считали аналогичный эффект нашей системы: он соразмерен уровню лидеров рынка. Алгоритмы также положительно сказываются на удовлетворенности клиентов и их готовности рекомендовать наш сервис.

Рекомендательные алгоритмы используются сегодня во всех медиасервисах МТС, более того, мы разработали универсальную платформу, которая позволяет разработчикам с помощью отдельных элементов, как из кубиков, собирать систему под каждый конкретный сервис. Централизация позволяет любое улучшение рекомендаций в конкретном сервисе масштабировать на всю платформу. Например, мы развивали платформу для рекомендаций контента, потом применили ее для рекомендаций в онлайн-магазине МТС и в сравнительном тесте преуспели по точности рекомендаций внешние решения.

— Над рекомендательной платформой работает одна команда или каждая бизнес-вертикаль отдельно? Сколько всего человек занимается Big Data в МТС?

— Есть централизованная команда, которая сосредоточена именно на платформе, и есть команды, сосредоточенные на внедрении под нужды отдельных бизнесов. Всего в нашей команде Big Data работает около 500 человек. При этом наем у нас идет всегда, однако на рынке сохраняется дефицит. Поэтому мы с начала прошлого года активно вкладываемся в подготовку специалистов. С одной стороны, у нас есть школа аналитиков данных, с другой — образовательные программы в вузах. Например, в ИТМО у нас есть курс по рекомендательным системам. Мы приняли осознанное решение, что лучше сейчас начать активно вкладываться в подготовку кадров, которые мы сможем условно нанять через три го-

да, чем пытаться выжать последние соки из существующего рынка.

— Как аналитика данных помогает бизнесу в рамках экосистемы повышать эффективность?

— Большие данные уже проникли в значительную часть бизнесов МТС. Они позволяют анализировать финансовые показатели, показатели, связанные с клиентским качеством, планировать развитие экосистемы, прогнозировать наступление рискованных событий. Один из важных показателей — количество бизнес-вертикалей и экосистемных функций, использующих Big Data. Если говорить о финансовой эффективности, то она уже исчисляется в десятках миллиардов рублей, включая как внешнюю выручку, так и внутренние эффекты. При этом потенциальных применений еще много, и мы продолжаем их наращивать.

— Насколько вообще возрастет роль Big Data в ближайшие несколько лет?

— В данном случае ответ сильно определяется развитием искусственного интеллекта. Тут надо заметить, что те же рекомендательные системы, например, можно отнести и к Big Data, и к ИИ. Но с точки зрения бизнеса сегодня ИИ — это в большей степени нейросети, компьютерное зрение, голос и так далее, фактически это решение с помощью компьютера задач когнитивного характера. И в этом смысле нельзя не отметить развитие больших языковых моделей, таких как ChatGPT. Очевидно, в ближайшее время эти вещи будут автоматизировать написание кода, техподдержку. Мы скоро окажемся в реальности, когда будет не очень понятно, с нами общается робот или человек. И вместо нас, возможно, тоже с роботом будет общаться другой робот.

Роль Big Data здесь в том, что большая языковая модель сможет на основе анализа данных отвечать на любые запросы внутри компании — получать, например, данные о том, сколько человек за последний месяц пользовались тем или иным продуктом компании. Это голосовой или письменный запрос нейросеть может переделать в запрос к базам данных компании, и на основе результата построить всю необходимую для принятия решений аналитику. Это такой следующий этап развития ИИ и Big Data, который наступит даже не через пять лет, а, возможно, уже в следующем году.

**Интервью взял
Матвей Соколов**

Киберзащита изнутри

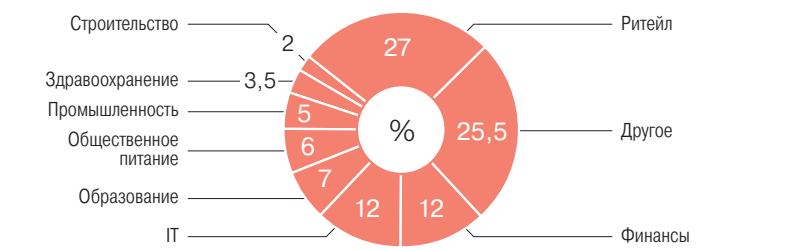
— информационная безопасность —

Российские цифровые экосистемы с каждым годом развиваются все быстрее, и с уходом зарубежных конкурентов они испытали приток новых пользователей, что в том числе увеличило необходимость обеспечить надежную защиту их данных. „Ъ“ выяснил, какие киберугрозы в 2023 году остаются наиболее актуальными для современных цифровых экосистем и как они используют преимущества телекоммуникационных сетей и облачных сервисов, чтобы нивелировать риски кибератак.

Непрерывная цифровая трансформация российской экономики и бизнеса привела к спросу компаний и госсектора не только на передовые IT-решения, но и на их интеграцию. События 2022 года — уход западных вендоров и перестройка экономики — показали как плюсы, так и минусы экосистемного подхода для бизнеса, например продемонстрировав выигрышные позиции компаний, которые строили цифровые связи между российскими продуктами и не потеряли значительную часть опций, выполняемых западными продуктами. Однако испытанием для цифровых экосистем в прошлом году стал возросший уровень угроз кибербезопасности. С конца февраля прошлого года атаки на российскую IT-инфраструктуру только растут, и, например, количество DDoS-атак (атак на сервер по модели «отказ в обслуживании»), по данным МТС RED, дочерней компании МТС в сфере кибербезопасности, за второй квартал 2023 года выросло относительно аналогичного периода прошлого года на 20%. Всего, по данным экспертов, с начала 2022 года количество DDoS-атак увеличилось более чем на порядок. Одним из основных рисков кибератак с прошлого года остаются утечки данных, многие из которых произошли именно по причине интеграции цифровых блоков и связанности баз данных. В этом го-

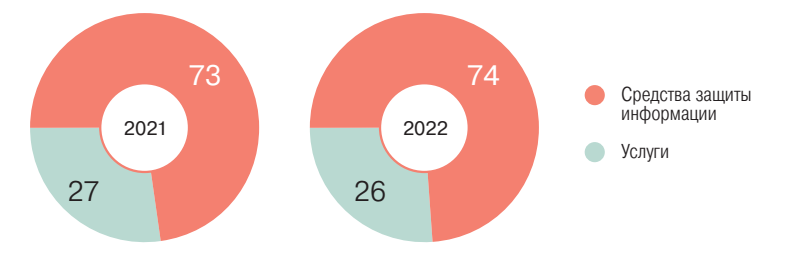
КОЛИЧЕСТВО УТЕЧЕК ДАННЫХ ПО ОТРАСЛЯМ ЭКОНОМИКИ В 2023 ГОДУ НА ИЮНЬ

ИСТОЧНИК: «СЕРЧИНФОРМ».



ВОСТРЕБОВАННОСТЬ РЕШЕНИЙ ДЛЯ КИБЕРЗАЩИТЫ ПО ИТОГАМ 2022 ГОДА (%)

ИСТОЧНИК: ЦСР.



ду наиболее частыми последствиями успешных кибератак также стали именно утечки информации — это 51% инцидентов, причем во втором квартале их число уже превысило первый квартал на 4%.

Ведущий инженер CorpSoft24 Михаил Сергеев отмечает, что уязвимости одной службы в IT-системе могут повлиять на всю экосистему: «Когда все сервисы взаимосвязаны, компрометация одного из них может привести к распространению угрозы и на другие компоненты, а если злоумышленникам удастся проникнуть в систему, они получат доступ ко многим сервисам».

Необходимость повышенных требований в кибербезопасности цифровых экосистем подтверждает и пример «Яндекса», допустившего в прошлом году утечку данных базы «Яндекс.Еды»: 1 марта в интернете были опубликованы номера телефонов пользователей сервиса и информация об их заказах, а также их адреса. Компания признала инцидент, а по итогам расследования выяснилось, что данные оказались в общем доступе из-за «недобросовестных действий одного из сотрудников».

Инцидент также вскрыл проблему некорректно настроенного доступа к данным экосистемы большого количества сотрудников и связанности данных одного сервиса с другими блоками инфраструктуры в целом.

При всех рисках экосистемы не являются однозначно незащищенными сферами, однако остаются зоной высокого риска, требующей грамотного построения кибербезопасности, объясняют эксперты. «Реализация экосистемного подхода требует тщательного планирования и учета всех возможных уязвимостей. Крупные проекты обычно сильнее привлекают внимание злоумышленников, поэтому кибербезопасность должна стать приоритетом при разработке и внедрении экосистемы», — говорит Михаил Сергеев.

Связь сквозь облака

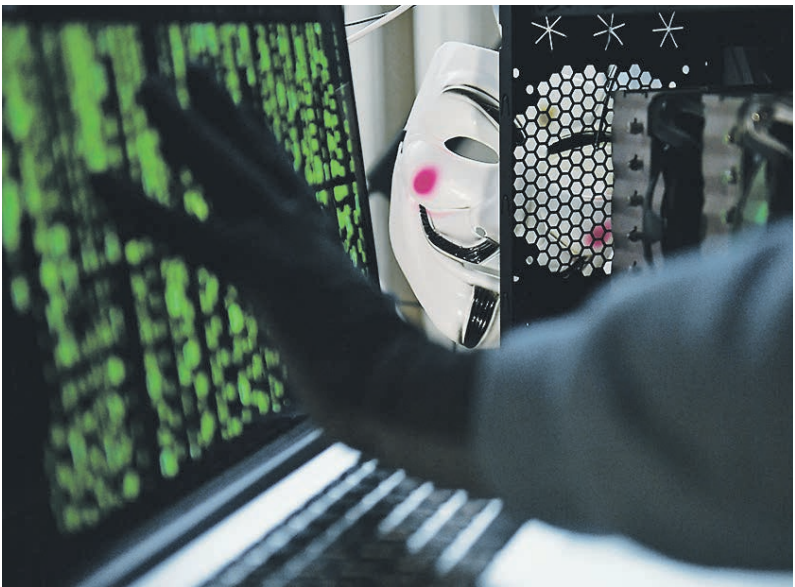
Одним из незаменимых элементов цифровой экосистемы стали облачные хранилища информации. По данным Высшей школы экономики, за последние годы затраты компаний на внедрение цифровых решений выросли в 2,5 раза, а доля пользователей облачных сервисов — в

2,3 раза. Эти сервисы в том числе стали востребованы, поскольку помогают более эффективно обеспечить безопасность данных.

Генеральный директор МТС RED Евгения Наумова объясняет этот тренд так: «Крупный и средний бизнес сталкиваются с рядом барьеров в защите от киберугроз. В первую очередь это небольшие бюджеты и дефицит кадров. Облачные сервисы снимают эти ограничения и позволяют возложить задачи по поиску специалистов и управлению средствами защиты на оператора. Также экосистемы дают пользователям дополнительные преимущества за счет того, что обеспечивают защищенность и тех сервисов, которые не относятся к кибербезопасности напрямую: пользовательских приложений, банкинга, мобильной связи и так далее».

Сейчас в облаках организованы очень многие процессы, входящие в цифровые экосистемы: хранение и обработка больших данных, резервное копирование для бесперебойной работы, совместная разработка IT-решений, управление проектами в области интернета вещей и коммуникационные сервисы. Все эти процессы нуждаются в надежной защите от момента переноса данных в облака до их хранения. С учетом того что облачные хранилища предоставляют постоянный и бесперебойный доступ к сети, они остаются крайне привлекательными целями для злоумышленников.

Тем не менее эксперты «Лаборатории Касперского» отмечают, что облака все равно остаются более защищенными для компаний и частных пользователей, так как им невозможно нанести физический урон или получить доступ к данным через украденное устройство: «Но все же важно поддерживать и внедрять безопасные методы аутентификации, включая многофакторную аутентификацию, и разъяснять сотрудникам значимость обеспечения безопасности конфиденциальных учетных данных. А также использовать сложные методы шифрования данных».



Безопасность как часть экосистемы

Для всех компаний, строящих связи между своими продуктами, вопрос их безопасности стал одним из самых значимых. И эксперты видят в централизованности решений не только явные угрозы, но и возможность использовать экосистем в построении защиты инфраструктуры. Экосистемный подход в первую очередь подразумевает под собой комплексный взгляд на процессы эксплуатации IT и обеспечения кибербезопасности, объясняет замдиректора департамента Innostage Данияр Исхаков. В рамках процессов должны быть определены решаемые задачи, требуемые наборы входных и выходных данных. Во вторую очередь должен быть определен набор систем и сервисов, автоматизирующих данные задачи, механизмы их интеграции и обмена данными, говорит эксперт. «На текущий момент в России наблюдается значительный рост решений от производителей, предлагающих экосистемный подход».

Евгения Наумова отмечает, что хотя ряд компаний-разработчиков уже создает экосистемы кибербезопасности, большинство из них придерживается «закрытого» подхода, не подразумевающая интеграции с продуктами других поставщиков, и только у каждого пятого российского вендора решений по кибербезопасно-

сти есть API. МТС RED приняла решение двигаться в направлении разработки открытой платформы кибербезопасности, которая будет использовать собственные сильные стороны: возможность телекоммуникационной инфраструктуры, облачные сервисы кибербезопасности и внутренние разработки, а также позволит интегрировать в единую систему решения сторонних разработчиков, которые уже используются в той или иной компании. «Пользователю не придется погружаться в десятки различных решений кибербезопасности — все процессы можно будет контролировать из единого интерфейса», — объясняет Евгения Наумова.

Среди особенностей кибербезопасности в экосистемах эксперты выделяют разный уровень сложности ИБ-решений, созданных в одном IT-конуре. «В линейки каждого производителя есть как зрелые решения — лидеры рынка, так и продукты, находящиеся еще в стадии развития или уступающие в функционале другим решениям», — объясняет Данияр Исхаков. Он видит перспективы в развитии и систем их интеграционных возможностей, а также в «реализации межсистемной связи для их взаимодействия и создания междоменной экосистемы, способной включать в себя решения, являющиеся лидерами в своих направлениях».

Ирина Макарова