

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ КАФЕДРА ПАО «ГАЗПРОМ»**

# **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

## **Функциональные стратегии**

**Учебно-методическое пособие**

*Под редакцией А.Н. Петрова*

**ИЗДАТЕЛЬСТВО  
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО  
ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА  
2023**

**ББК 65.291.2**  
**С83**

**С83      Стратегический менеджмент: функциональные стратегии :**  
учебно-методическое пособие / авт. колл. : А.М. Аронов [и др.] ; под  
ред. А.Н. Петрова. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2023. – 92 с.

ISBN 978-5-7310-6076-9

В данной работе материал, связанный с анализом зарубежной литературы по современным теориям и практикам в области разработки и реализаций конкретных функциональных стратегий, изложен в форме конспекта лекции. В приложениях представлены три мини-кейса и дополнительный материал по стратегии цифровизации.

Данное учебно-методическое пособие будет полезно преподавателям при разработке и подготовке к проведению занятий по курсу «Стратегический менеджмент», а также бакалаврам и магистрам, желающим более подробно самостоятельно изучить излагаемый вопрос.

In this paper, the material related to the analysis of foreign literature on modern theories and practices in the development and implementation of specific functional strategies is presented in the form of a lecture summary. The appendices present three mini-cases and additional material on the digitalization strategy.

This training manual will be useful for teachers in the development and preparation for conducting classes on the course "Strategic Management", as well as bachelors and masters who want to study the issue themselves in more detail.

**ББК 65.291.2**

**Авторский коллектив:** д-р экон. наук **А.М. Аронов**, канд. экон. наук **М.А. Зверева**, д-р экон. наук **А.Н. Петров** (руководитель авторского коллектива), канд. экон. наук **И.И. Петрова**

ISBN 978-5-7310-6076-9

© СПбГЭУ, 2023

## Оглавление

|                                                                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Предисловие.....                                                                                                               | 4  |
| Введение.....                                                                                                                  | 5  |
| 1. Типы функциональной стратегии .....                                                                                         | 6  |
| 2. Финансовая стратегия .....                                                                                                  | 9  |
| 3. Стратегия управления человеческими ресурсами .....                                                                          | 17 |
| 4. Маркетинговая стратегия .....                                                                                               | 26 |
| 5. Операционная стратегия.....                                                                                                 | 35 |
| 6. ИТ-стратегия.....                                                                                                           | 43 |
| Список литературы .....                                                                                                        | 62 |
| Приложение 1. Мини-кейс 1. Пример из практики<br>Флэннери представляет свою стратегию возрождения<br>«Дженерал электрик» ..... | 71 |
| Приложение 2. Мини-кейс 2. Новая стратегия франко-перевозчика<br>«Фиат-крайслер» .....                                         | 74 |
| Приложение 3. Мини-кейс 3. Действия «Икеа» по выбору<br>«правильного курса» .....                                              | 77 |
| Приложение 4. Дополнительный материал. Цифровая стратегия<br>(краткий обзор зарубежной литературы) .....                       | 80 |
| Список литературы к приложению 4.....                                                                                          | 90 |

## Предисловие

Прошло уже десять лет, как была впервые издана последняя редакция учебника «Стратегический менеджмент» под редакцией А.Н. Петрова (2012). В нем были подробно проанализированы функциональные стратегии, актуальные как в теоретическом плане, так и в практике управления организациями на том хозяйственном ландшафте.

Однако время неумолимо, появились новые теоретические разработки, новые интересные практики, что натолкнуло нас на мысль написать данное учебно-методическое пособие.

Напомним, что в соответствии с теорией стратегического менеджмента существует три уровня стратегий: корпоративный, бизнес-уровень и функциональный. В соответствии с «крылатой» фразой Роберта Гранта корпоративная стратегия отвечает на вопрос: «Где производить?», бизнес-стратегия - на вопрос: «Что производить?», а функциональная – «Как производить?».

В данной работе материал, связанный с анализом зарубежной литературы по современным теориям и практикам в области разработки и реализаций конкретных функциональных стратегий, изложен в форме конспекта лекции. В приложениях представлены три мини-кейса и дополнительный материал по стратегии цифровизации.

Данное учебно-методическое пособие будет полезно преподавателям при разработке лекций и подготовке к проведению практических занятий по курсу «Стратегический менеджмент», а также бакалаврам и магистрам, желающим более подробно самостоятельно изучить излагаемый вопрос.

*Особую благодарность авторы выражают Н.Д. Пуцчиной, без помощи которой данный курс лекций вряд ли увидел бы свет.*

С уважением, руководитель  
авторского коллектива,  
д.э.н., профессор, з.д.н. РФ  
А.Н. Петров

## Введение

Обсуждение стратегического управления часто строится вокруг уровня корпорации или всей организации в целом. Однако разработка стратегии может происходить внутри отдельных элементов организации, для которых цели и деятельность остальной организации составляют часть контекста, влияющего на то, что люди делают по реализации стратегии. Здесь специалисты, участвующие в принятии и реализации решений, сосредотачивают внимание на конкретных задачах своего подразделения. В данной лекции мы рассматриваем функциональные стратегии, которые должны иметься, особенно в средних и крупных организациях, для поддержки общей стратегии организации, с их помощью также можно гарантировать, что эта стратегия будет реализована так, как предполагалось. Мы можем рассматривать функциональные стратегии как организационные стратегии и планы, разработанные для различных функциональных областей и подразделений организации, как-то: финансовая стратегия, стратегия управления человеческими ресурсами (HRM), маркетинговая стратегия, операционная стратегия и стратегия информационных технологий (ИТ). Функциональные стратегии могут быть как частью общей стратегии организации, так и ключевым элементом «каскадирования» или реализации организационной стратегии в каждой функциональной области и подразделении. Мы рассмотрим каждую из основных областей функциональной стратегии по очереди (финансы, управление персоналом, маркетинг, операции и ИТ), резюмируя, что включает в себя каждый тип стратегии, и выделяя некоторые ключевые факторы, учитывать которые необходимо при разработке успешной стратегии в каждой области.



Рис. 1. Компоненты организационной стратегии

## 1. Типы функциональной стратегии

Стратегия организации формируется из трех основных типов стратегий (см. также рисунок 1):

- Корпоративная стратегия, относящаяся ко всей организации в целом, ставит вопрос: где мы должны осуществлять свою деятельность и вести конкурентную борьбу?
- Бизнес-стратегия — это стратегии для отдельных бизнес-единиц или секторов отрасли; ставится вопрос: как нам следует вести конкурентную борьбу?
- Функциональная стратегия — стратегии, разработанные для каждого подразделения, как то: финансы, маркетинг и операции; ставится вопрос: как нам следует вести свою деятельность?

Важно понимать роль функциональной стратегии в рамках более широкой стратегии организации в целом. Однако мы также можем разбить эту функциональную стратегию на общие области (см. рисунок 2), чтобы дать вам представление о том, как организации должны работать, чтобы добиться успеха.



Рис. 2. Компоненты функциональной стратегии

Эти общие области можно определить следующим образом:

- **Финансовая стратегия** может включать выбор основного(-ых) источника(ов) финансирования, развитие собственных средств организации и т. д.

- **Стратегия управления человеческими ресурсами** включает в себя решения относительно того, как производить набор и организовывать персонал, например, тип организационной структуры, система вознаграждений и т. д.

- **Маркетинговая стратегия** может включать решения, касающиеся ценообразования на товары и услуги, их продвижения на рынке и распространения, имиджа организации и ее связей с общественностью и т. д.

- **Операционная стратегия** может включать критически важные решения относительно вопроса «производить или покупать», определяющие, что и как компания производит сама, а что покупает у поставщиков или партнеров.

- **ИТ-стратегия** описывает, как следует использовать информационные технологии для достижения целей организации; она может включать описание текущих и будущих ИТ-проектов и инициатив с указанием сроков и основных этапов выполнения.

### **Преимущества и недостатки функциональной стратегии**

Организации с сильной функциональной стратегией признают, что это ценный инструмент, помогающий руководителям и отдельным лицам в каждом подразделении понять общую, всеобъемлющую стратегию организации, согласовать ее со своей стратегией и помочь в ее реализации. Многие люди, впервые сталкиваясь с понятием «стратегия», могут предполагать, что стратегическое мышление, формулирование и реализация стратегии являются сугубо прерогативой высшего руководства организации. Однако здесь мы можем возразить, заявляя, что «стратегия — это забота каждого», т. е. стратегически мыслящие люди нужны в каждом подразделении организации — с самого начального уровня. Если компания может что-то изменять на каждом уровне или в каждом виде деятельности предприятия, позиции ее сильны, и она способна превзойти своих конкурентов. Это подчеркивает, что руководители подразделений и отделов играют очень ответственную роль, поскольку они должны действовать в гармонии с высшим руководством и стратегией организации, а также потребностями и желаниями клиентов и бизнеса-средой, окружающей средой, рынком, конкурентами и т. д.

Таким образом, функциональная стратегия может дать организации много преимуществ, например:

- **Согласованность** — она может объединить сложный набор планов оперативного уровня в последовательное заявление о стратегии, где будет разъясняться вклад каждого отдела в общую стратегию организации.

- **Укажет цель** — она может подчеркнуть цель и вклад каждого отдела в достижение целей организации на благо всех сторон (как внутри отдела, так и в рамках остальной части организации).

- **Делегирует роли и обязанности** — она может помочь в эффективном распределении сотрудников и ресурсов для выполнения задач, в которых у них больше всего знаний и опыта.

- **Обеспечить мотивацию**, чтобы сотрудники чувствовали, что их способности эффективно используются для достижения целей как их отдела, так и всей организации.

- **Привести к действию** — она может помочь каждой рабочей группе отдела превратить стратегические заявления высокого уровня в вполне выполнимые планы действий.

Однако функциональная стратегия может иметь и свои недостатки, к примеру, следующие:

- **Она может быть неэффективна в небольших организациях**, где ее могут расценивать как утечку ресурсов и растраты рабочего времени сотрудников.

- **Может приводить к потенциальным конфликтам**. Ее применение может повлечь за собой противоречия между общей стратегией организации и одной или несколькими конкретными функциональными стратегиями подразделений, которые затем необходимо будет разрешить.

**Перегрузка руководителей:** у руководителей подразделений может возникнуть ощущение, что они сталкиваются со слишком большим количеством противоречивых запросов и что они «напряжены до предела» из-за необходимости решать целый ряд приоритетных задач.

- **Отвлекать менеджеров отделов:** она может слишком сильно отвлекать менеджеров отделов, вплоть до того, что они могут упускать из виду основные цели организации.

Чтобы максимизировать потенциальные преимущества функциональной стратегии, избегая при этом ее недостатков, организации могут сосредоточиться на разработке действенных программ в каждой функциональной области. Такие действенные программы должны быть тесно связаны со стратегическими заявлениями более высокого уровня их бизнес-подразделения и/или организации и помогать воплощать эти заявления в жизнь для сотрудников каждого отделения. Дело в том, что в каждой функциональной области, кажется, есть четкое понимание цели, и каждый отдел знает, что они должны делать в поддержку общей организационной стратегии. Эти функциональные стратегии и планы действий не воспринимаются как нечто отвлекающее, источник конфликта или утечка ресурсов; они лежат в основе того, что каждый отдел собой представляет и для чего он существует.

В следующих пяти разделах, которые в совокупности составляют основную часть лекции, мы по очереди обсудим каждую из основных областей функциональной стратегии — финансовую стратегию, стратегию управления человеческими ресурсами, маркетинговую стратегию, операционную стратегию и стратегию ИТ.

## 2. Финансовая стратегия

Мы обсудили, что такое функциональная стратегия, и рассмотрели некоторые ее сильные и слабые стороны. Теперь перейдем к изучению каждого из типов функциональной стратегии. Начнем с финансовой стратегии — ключевой темы для начала деятельности и последовательной непрерывной работы любой успешной организации. Что понимается под финансовой стратегией? И как она повышает ценность стратегии организации? Для изучающих стратегию важно принимать во внимание, насколько организациям, которые стремятся реализовать свои стратегии и отслеживать прогресс, необходимы четкие финансовые цели и показатели. Руководители ежедневно принимают важные решения, и эти решения имеют финансовые последствия. Такие решения могут включать набор персонала, планирование маркетинговой кампании, составление графика производственных операций организации или утверждение инвестиций в ИТ-проект. Иначе говоря, они связаны со всеми другими аспектами функциональной стратегии, которые мы обсуждаем в данной главе (УЧР, маркетинг, производственные операции и ИТ). Все эти решения имеют важные финансовые последствия для организации. В этом разделе мы рассмотрим, что подразумевается под финансовой стратегией в различных типах организаций и как она может повысить ценность, поддерживая стратегическое планирование и процессы принятия решений.

### **Что такое финансовая стратегия?**

Во-первых, важно понять, что означает финансовая стратегия. Согласно Бендеру (Bender, 2014), финансовая стратегия состоит из двух компонентов:

- привлечение наиболее подходящим способом средств, необходимых организации;
- управление использованием этих средств внутри организации, в том числе решение вопроса о том, следует ли реинвестировать или распределять какую-либо прибыль, и как можно это сделать таким образом, чтобы соответствовать целям организации.

Представьте, что вы менеджер в организации, ответственный за принятие стратегических решений. В частности, ваши решения, вероятно, повлияют на второй компонент из определения финансовой стратегии Бендера (Bender), который касается надлежащего использования финансовых средств в рамках организации. Однако для компании, зарегистрированной на фондовой бирже, нам также необходимо помнить о первом компоненте (привлечение средств), который заставляет нас обратить внимание на взаимосвязь между стратегическими решениями и интересами акционеров и, следовательно, отношения компании с рынками капитала. Тем не менее,

для любой организации хорошая финансовая стратегия — как, впрочем, и общая стратегия — должна отражать интересы всех ее внутренних и внешних стейкхолдеров.

В своем определении двух основных компонентов финансовой стратегии Бендер (Bender) использует термин «соответствующие целям организации». Это подчеркивает важность учета того факта, что цель финансовой стратегии — повышение ценности организации, а не всегда минимизация затрат. Так, Бендер (Bender) продолжает обсуждение определений ценности в отношении двухэтапного инвестиционного процесса для частных компаний следующим образом:

1. **Первым шагом** в инвестиционном процессе является решение акционеров и других лиц об инвестировании в компанию. Это ведет к определению ценности для инвесторов, которая бы отражала требуемую доходность рынков капитала и отображалась в финансовой ценности, предписываемой на рынках ценным бумагам компании.

2. **Второй шаг** в инвестиционном процессе — это набор решений организации относительно того, как она инвестирует в портфель проектов. Это связано с определением **корпоративной ценности**, которая представляет собой текущую ценность ожидаемых доходов от сочетания текущих бизнес-стратегий и будущих инвестиционных программ.

Иными словами, подробнее представить первый шаг процесса Бендера (Bender) можно следующим образом: представьте, что вы венчурный капиталист — инвестор, который заинтересован в том, чтобы предоставить капитал компании, показывающей высокий потенциал роста, и предоставить его в обмен на долю в акционерном капитале этой компании. Вы можете быть заинтересованы в финансировании стартапа или небольшой фирмы с интересной бизнес-идеей, которая хочет расширяться. Какие критерии вы будете стремиться оценить при принятии решений об инвестировании в ту или иную компанию? Прежде всего, вы, вероятно, будете искать значительный потенциал для роста прибыли. Однако при выборе компаний для инвестирования венчурные капиталисты учитывают целый ряд вопросов (Мейсон и Штарк (Mason & Stark), 2004). Можно ли вывести эту бизнес-идею на рынок в разумные сроки (возможно, два или три года)? Может ли бизнес-предприятие получить конкурентное преимущество. И каково ваше мнение о руководстве компании? Есть ли у них хороший «послужной список» в бизнесе? Проявляют ли они лидерские качества? Демонстрируют ли они способность выявлять риски и, при необходимости, разрабатывать планы, помогающие справиться с этими рисками?

Поставив себя на место венчурного капиталиста, вы сможете установить связь между двумя этапами инвестиционного процесса Бендера (Bender). Большинство менеджеров, как правило, сосредотачиваются на

втором этапе улучшения (внутренних) инвестиций организации в портфель ее проектов, чтобы сделать ее «более процветающим бизнесом». Однако цели корпоративной финансовой стратегии, определенные Бендером (Bender, 2014), напоминают нам о необходимости также сосредоточиться и на первом шаге — на создании (внешней) акционерной стоимости и превращении организации в более выгодное вложение для акционеров или других потенциальных инвесторов.

### **Движущие силы ценности**

С точки зрения финансовой стратегии существует семь движущих сил (на основе работ Раппапорта (Rapaport, 1998), которые можно использовать для создания ценности. Бендер (Bender) утверждает, что это очень полезная модель, широко используемая в качестве основы для большинства корпоративных оценок, и применяется она для изучения результатов анализа чувствительности и оценки синергии при слияниях и поглощениях. Эти семь движущих сил можно описать следующим образом:

1. **Увеличение роста продаж**, например, за счет запуска новых продуктов или поиска новых рынков для существующих продуктов (для дальнейшего обсуждения на практических занятиях можно использовать матрицу Ансоффа (Ansoff)).

2. **Увеличение маржи операционной прибыли** (отношения между поступающими денежными средствами и расходами), например, за счет сокращения расходов или получения экономии от масштаба, возможно, одновременно с увеличением доходов.

3. **Сокращение дополнительных инвестиций в капиталовложения**, т. е. средств, используемых для приобретения и модернизации материальных активов, таких как здания, оборудование и технологии.

4. **Сокращение инвестиций в оборотный капитал**, то есть сумму денег, необходимую вам для расширения вашего бизнеса и покрытия краткосрочных обязательств и расходов.

5. **Снижение стоимости капитала**, т. е. стоимости фондов компании.

6. **Увеличение сроков действия конкурентного преимущества**, например периода времени, в течение которого ожидается, что бизнес будет генерировать прибыль от дополнительных инвестиций, превышающую стоимость капитала компании.

7. **Снижение ставки налога**, т. е. налоговые платежи за определенный период времени.

Важно отметить, что если рассматривать разные виды бизнеса, то для каждого будут более или менее важны разные движущие силы. В гостиничном бизнесе мы можем обнаружить, что продажи (т. е. заполняемость отеля) являются наиболее важным фактором, что обусловлено высокими фиксированными затратами на владение недвижимостью в данном сек-

торе. Однако для банка, кредитующего корпоративных клиентов, прибыль извлекается из небольшой разницы между ставкой, по которой банк занимает деньги, и ставкой, по которой он ссужает деньги своим клиентам. Следовательно, банк может создать большую стоимость, стремясь улучшить процентную маржу и снижая свои операционные расходы, чем стремясь увеличить объем продаж (кредитование).

Так как же определить ключевые движущие силы ценности в конкретной организации? Исследователи дают советы по этому поводу (например, Марр и др. (Marr et al., 2004), описывая большинство подходов к определению движущих сил ценности, начиная с ресурсно-ориентированного подхода к оценке компании, учитывая важность понимания ресурсов и возможностей организации и рассматривая, как она добавляет ценность. Работа Амита и Зотта (Amit & Zott, 2001) особенно важна для современных организаций, поскольку в ней исследуются новые бизнес-модели в цифровой экономике и утверждается, что менеджеры должны сосредоточить свое внимание на четырех взаимозависимых аспектах создания ценности:

**Эффективность:** чем больший выигрыш от эффективности транзакций, обеспечиваемых тем или иным электронным бизнесом, тем ниже его затраты, и, следовательно, тем более ценным он будет.

- **Комплементарные, сопутствующие товары:** электронные бизнес-предприятия могут использовать потенциал создания ценности, предлагая своим клиентам пакеты дополнительных продуктов и услуг.

- **Блокировка выхода:** чем выше затраты на переключение (т. е. затраты на переход к конкурирующей фирме), тем ниже вероятность того, что клиенты и стратегические партнеры перейдут к конкурентам.

- **Новизна:** электронные компании внедряют инновации в способы ведения бизнеса, т. е. в структурирование транзакций.

Рассмотрим пример из практики, касающийся известных горнолыжных курортов «Вейл» (Vail). Одним из факторов, определяющих их ценность, явно является «новизна», другими словами, введение «Эпик Пасс» (Epic Pass), (встроенного чипа радиочастотной идентификации), предлагающего неограниченное количество поездок на подъемниках на их горнолыжных курортах и приносящего ценный доход перед разгаром сезона, поскольку требуется, чтобы лыжники покупали этот продукт заблаговременно. Тем не менее, половина доходов «Вэйл» (Vail) приходится на комплементарные, сопутствующие продукты и услуги, а это говорит о том, что они также тщательно продумали «взаимодополняемость». Использование ими ИТ, вероятно, позволит развивать наработки в категории «эффективность», а их внимание к пониманию своих клиентов и стремление доставить им удовольствие служат для поощрения лояльности клиентов и побуждают их совершать повторные покупки продуктов компании.

Аспекты создания ценности Амита и Зотта (Amit & Zott, 2001) нашли свое подтверждение в более поздних исследованиях, а также были найдены доказательства того, как они могут взаимодействовать и усиливать друг друга. Виснич и др. (Visnjic et al., 2017) приводят в пример компанию «Кэтерпиллар» (Caterpillar) (ведущего производителя строительной и горнодобывающей техники, двигателей и т. д.). «Кэтерпиллар» (Caterpillar) собирают ценные данные об эффективности своего оборудования, например двигателей; что может поддерживать мощную аналитику данных и дает идеи об эффективности той или иной машины, таким образом делая «новизну» движущей силой ценности. Однако, это также может представлять «эффективность», как движущую силу ценности, поддерживая более эффективное управление затратами на дорогостоящее оборудование в течение всего срока его службы, наряду с другими преимуществами, такими как более точное прогнозирование будущих требований к техническому обслуживанию данного оборудования.

Но обсудив, как организация может создавать ценность, мы должны теперь подумать о том, как она может защитить созданную ею ценность, что подводит нас к теме управления рисками.

### **Управление рисками**

Риск — это возможность потерять что-то ценное. Бендер (Bender, 2014) полагает, что управление рисками является важной частью финансовой стратегии. Изменяя профиль бизнес-рисков организации, можно изменить ее финансовую стратегию. Если бизнес-риски высоки, то, вероятно, прибыль и денежные потоки будут нестабильны, волатильны. Это означает, что кредиторы могут неохотно давать кредиты организации, если ставки не высоки, и в этом случае, вероятно, организации следует избегать очень больших займов. Компания может выбрать инструменты управления рисками, такие как страхование от неблагоприятных условий, хеджирование валютных потоков или покупка/продажа товаров по форвардным контрактам в целях защиты цен. Такие инструменты могут уменьшить волатильность прибыли и денежных потоков.

Каплан и Майкс (Kaplan & Mikes, 2012) утверждают, что практический подход к управлению рисками обеспечивается следующей структурой, которая начинается с определения трех категорий риска:

- **Предотвратимые риски** возникают внутри организации; они поддаются контролю, и их следует устранять или избегать путем активного предотвращения и мониторинга процессов и действий. К ним относятся риски, связанные с нарушением производственных процессов или поведением менеджеров при совершении действий, расцениваемых как несанкционированные, незаконные, неэтичные, неправильные или неуместные.

- **Стратегические риски** не обязательно нежелательны. Организация иногда принимает некоторые риски, поскольку стремится получить более высокую отдачу от своей стратегии. Рисками следует управлять через систему, в которой рассчитывается вероятность реализации таких событий и планируются действия для улучшения способности организации управлять последствиями.

- **Внешние риски** возникают за пределами организации и находятся вне ее контроля, например природные и политические катастрофы и крупные макроэкономические сдвиги. Руководство должно сосредоточиться на заблаговременном выявлении этих рисков и смягчении их воздействия на организацию.

Каплан и Майкс (Kaplan & Mikes, 2012) предполагают, что компании могут совершенствовать свои процессы управления рисками при поддержке экспертов (независимых и/или «встроенных» в организацию), и увязывая обсуждение управлением стратегическими показателями эффективности.

### **Финансовая стратегия в различных типах организаций**

Многое из того, что мы обсуждаем в этом разделе, применимо ко всем видам организаций. Однако некоторые аспекты применимы только к публичным компаниям. В такой организации акционеры владеют компанией, а управляют ею директора. Это поднимает ряд вопросов. Во-первых, существует потенциальный конфликт полномочий между директорами и акционерами; действия директоров не всегда могут соответствовать целям акционеров. Во-вторых, большинство компаний, зарегистрированных на фондовой бирже, имеют тысячи акционеров, и в таких ситуациях директора просто не могут определить цели такого количества людей и действовать в соответствии с ними. Поэтому мы полагаем, что общая «ценность для акционеров» может стать целевым показателем эффективности деятельности компании — и отмечаем, что, если цена акций зарегистрированной на бирже компании не показывает ожидаемых результатов, над компанией может нависнуть потенциальная угроза поглощения. Так, например, в 2018 году лондонская компания «Мелроуз Индастриз» (Melrose Industries), специализирующаяся на покупке неэффективных предприятий, приобрела «Джи-кей-эн» («Гест, Кин энд Неттлфолд», GKN), британскую многонациональную компанию по производству автомобильных и аэрокосмических компонентов, примерно за 8 миллиардов фунтов стерлингов. Примерно через год сделка снова попала в заголовки, когда «Мелроуз» (Melrose) объявили о планах закрыть завод «Джи-кей-эн» (GKN), что повлекло за собой обвинения в «расхищении активов» («Гардиан» (*The*

*Guardian*), 2019). Критики явно задавались вопросом: если мы выйдем за рамки узкого определения ценности для акционеров, шаги, предпринятые «Мелроуз» (Melrose), отвечали интересам более широкого круга стейкхолдеров, таких как сотрудники рассматриваемого предприятия «Джи-кей-эн» (GKN).

В качестве альтернативы ситуациям, возникающим в компаниях, зарегистрированных на фондовой бирже, рассмотрим ситуацию в частной компании. Она будет несколько отлична. Владельцами компании часто являются ее директора. Если это не так, между владельцами и директорами, вероятно, все же существует прочная связь, поэтому директора могут напрямую общаться с ключевыми стейкхолдерами для обсуждения своих целей. Основными целями могут быть, например, обеспечение семье акционеров финансовой безопасности и/или создание и поддержание бизнеса, который будет передан будущим поколениям семьи. Такие компании могут неохотно брать в долг; и у них может быть сильная позиция, позволяющая отреагировать на угрозу недружественного, враждебного предложения о поглощении. Например, в течение ряда лет «Эл-ви-эм-эйч» (LVMH или «Луи Виттон» (Louis Vuitton), конгломерат по продаже предметов роскоши) преследовал «Гермес» (Hermès), французского производителя высокой моды, которым с самого момента основания в девятнадцатом веке руководила одна и та же семья. «Эл-ви-эм-эйч» (LVMH) медленно отсуживали акции «Гермес» (Hermès), что было расценено как начало враждебного поглощения. В ответ «Гермес» (Hermès), среди прочего, заблокировали чуть более 50% своих акций в холдинговой компании и оспорили действия «Эл-ви-эм-эйч» (LVMH) во французских судах (Адамс (Adams), 2014). Эта тактика успешно поддержала «Гермес» (Hermès) в их стремлении оставаться независимой семейной компанией, но такие вызовы для частных компаний не редкость, и они иллюстрируют необходимость согласования финансовой стратегии с общей организационной стратегией в разных типах организаций по-разному.

### **Связь финансовой стратегии и бизнес-/корпоративной стратегии**

В этом разделе мы определили некоторые важные связи между финансовой стратегией и общей бизнес-стратегией, включая влияние инвестиционных решений на ключевые стратегические проекты и последствия этих решений для эффективности деятельности организации. Мы исследовали создание ценности с финансовой точки зрения (обсуждая семь движущих сил), а также необходимость защищать ценность, созданную благодаря вниманию к управлению рисками. Мы также затронули различные подходы к финансовой стратегии, которые могут возникнуть в различных

типах организаций, таких как компании, зарегистрированные на фондовой бирже, и частные фирмы.

В этом разделе мы рассмотрели ключевые аспекты финансовой стратегии, такие как движущие силы ценности и управление рисками. Пример (кейс1) дает нам возможность на практическом занятии рассмотреть финансовую стратегию «Дженерал Электрик» (GE), включающую в себя изменение подхода к выплате дивидендов акционерам и пристальное внимание к управлению затратами компании. Но «Дженерал Электрик» (GE) также необходимо рассмотреть вопрос об изменении других важных элементов своего бизнеса, например способов вознаграждения руководителей высшего звена и подотчетность сотрудников по достижению поставленных целей. Это показывает, что финансовая стратегия реализуется параллельно с другими элементами функциональной стратегии, такими как управление человеческими ресурсами, — далее мы обратимся к этим вопросам.

### 3. Стратегия управления человеческими ресурсами

В предыдущем разделе мы обсудили ключевые аспекты финансовой стратегии. Теперь перейдем к следующей функциональной стратегии: стратегии управления человеческими ресурсами (УЧР). Что понимается под стратегией управления человеческими ресурсами (УЧР)? Обычно считается, что этот аспект функциональной стратегии включает в себя планы организации по управлению своим персоналом, эффективностью их работы, а также их обучением и развитием. Он также охватывает культуру организации и ее подход к определению того, как ее персонал и культура вписываются в стратегии и планы будущего роста организации. Мы рассмотрим, что включает в себя стратегия УЧР, как ее можно вписать в пять ключевых вопросов и как она связана с общей бизнес-стратегией организации.

#### **Что такое стратегия управления человеческими ресурсами?**

Управление человеческими ресурсами было определено как процесс, с помощью которого руководство создает рабочую силу и пытается создать необходимую организации производительность труда ее сотрудников (Боксалл и Пурселл (Boxall & Purcell), 2016). Это определение сразу же поднимает вопросы о соответствии деятельности отдела кадров общей стратегии организации. Боксалл и Пурселл (Boxall & Purcell, 2016) утверждают, что стратегический анализ в УЧР можно свести к пяти вопросам:

- **Талант:** может ли компания нанять и удержать нужных ей людей?
- **Эффективность:** помогает ли модель управления человеческими ресурсами достичь той эффективности, в которой нуждается организация?
- **Стратегическое соответствие:** есть ли в организации набор моделей УЧР, который соответствует ее среде, ее целям и конфигурации ее деятельности?
- **Динамика:** какие экономические и социально-политические изменения могут повлиять на кадровую стратегию компании и как ей следует к ним готовиться?
- **Функциональность отдела кадров:** могут ли отделы кадров внести более существенный вклад в стратегически важные направления развития организации?

#### **Управление стратегией УЧР**

Рассмотрим поочередно каждый из пяти вопросов Боксалла и Пурселла (Boxall & Purcell), чтобы понять, как можно управлять стратегией УЧР.

#### ***Управление «талантом» через стратегию УЧР***

При рассмотрении вопроса, как создать конкурентное преимущество, организация может использовать РесОП (или ресурсно-ориентиро-

ванный подход), чтобы рассмотреть способы создания ценных ресурсов, также могут быть созданы барьеры, защищающие ресурсы организации от имитации. Вопросы управления человеческими ресурсами, безусловно, являются очень важным элементом РесОП. Поэтому мы начнем с первого из пяти указанных выше вопросов, который иногда называют «управление талантами».

Когда мы думаем об определении и развитии основных отличительных возможностей организации, роль работников компании и их навыки должны занимать центральное место в нашем сознании. Кадровая стратегия организации должна помогать ей выживать, процветать и «добавлять ценность». Это приводит к ключевым вопросам (Боксалл и Пурселл (Boxall & Purcell), 2016), например, как повысить мотивацию и развитие тех людей, чей человеческий капитал является основой выполнения миссии и обновления компании. И как выстроить такие организационные процессы и/или социальный капитал, которые позволяют сотрудникам эффективно выполнять свои функции. Следовательно, первым ключевым аспектом стратегии управления персоналом должно быть создание и поддержание рабочей силы надлежащего количества и качества. Такое «управление талантами» должно быть важной задачей стратегического УЧР, даже когда на рынке труда может быть избыток соискателей.

### ***Управление «эффективностью» через стратегию УЧР***

Если можно создать соответствующую рабочую силу, внимание должно быть обращено на достижения этой рабочей силы (включая операционные и финансовые результаты), такого уровня производительности и качества, которое организация может достичь. В попытках объяснить, как УЧР влияет на эффективность, модель АМО является популярной отправной точкой (Boxall & Purcell, 2016; Врум (Vroom), 1964); в ней утверждается, что эффективность зависит от индивидуальных **способностей (Abilities), мотивации (Motivation), и возможностей (Opportunities)** выполнить работу. Следовательно, роль любого процесса УЧР заключается в том, чтобы внедрить политику и практику, которые бы повысили способности, мотивацию и возможности сотрудников для выполнения работы. Например, большое внимание было уделено политике «Гугл» (Google), предлагающей сотрудникам бесплатное питание, бесплатный трансфер до работы и другие «льготы» (Квора (Quora), 2018). Это привело к тому, что сотрудники стали чувствовать себя более ценными и проводить больше времени на работе и в общении с коллегами, что, привело к более высокому уровню производительности труда, а это, в свою очередь, принесло пользу их работодателю. А в 2018 году лондонская транспортная организация «Транспорт для Лондона» (TfL), внедрив политику гибкого рабочего времени и щедрых отпусков для сотрудников,

заняла первое место в опросе, проводимом в поиске лучших работодателей в Великобритании по созданию баланса между работой и личной жизнью (Мак-Каллоч (McCulloch), 2018).

### ***Управление «стратегическим соответствием» через стратегию УЧР***

Обращаясь к третьему вопросу, о стратегическом соответствии, стратегия управления персоналом должна также отражать контекст, в котором она реализуется, например, тип рассматриваемой организации. Давайте кратко рассмотрим ряд примеров — производство, услуги и государственный сектор — чтобы понять разнообразие проблем, которые может потребоваться решить при разработке стратегии управления персоналом.

Прежде всего, мы могли бы рассмотреть контекст производства. Кадровая стратегия в производстве в последние десятилетия должна была решать многие проблемы, такие как развитие бережливого производства (Оно (Ohno), 1988), философии, сочетающей высокую загрузку производственных мощностей с низким объемом запасов, устраняя буферы, встроенные в традиционные подходы к массовому производству (Уомак и др. (Womack et al.), 1990). Другими словами, там, где традиционный производственный процесс на каждом этапе может иметь запас единиц, ожидающих обработки, бережливый подход требует устранения любых «потерь», чтобы организация могла сосредоточиться только на тех действиях, которые непосредственно «добавляют ценность». Бережливое производство требует применения навыков, которые менее важны в традиционном массовом производстве, таких как технические навыки по диагностике потерь и проблем с качеством, а также навыки работы в команде (Стерлинг и Боксалл (Sterling & Boxall), 2013).

Вслед за бережливым производством идея гибкого производства также нашла применение во многих компаниях. Гибкое производство ориентировано на процветание в непредсказуемой среде, что отражает тот факт, что большинство организаций в настоящее время ведут свою деятельность на динамичных рынках с быстро меняющимися требованиями клиентов. Гибкость требует, чтобы сотрудники реагировали на рынок и были способны интегрировать оперативную информацию и процессы, например между различными партнерами, такими как поставщики, для создания надежных, гибких систем, способных к быстрым изменениям (Кришнамурти и Яух (Krishnamurthy & Yauch), 2007). Стратегия управления человеческими ресурсами играет важную роль в создании и мобилизации таких основных компетенций. Интересным примером является «Уикспид» (Wikspeed), зарегистрированная компания-производитель автомобилей, которая разработала действующий прототип всего за три месяца (намного быстрее, чем традиционный подход к проектированию но-

вого автомобиля), используя гибкий подход, основанный на самоорганизующихся командах и эффективных горизонтальных линиях коммуникаций (Деннинг (Denning), 2012).

Обращаясь к контексту сферы услуг, мы можем определить ряд различий между ней и другими отраслевыми секторами, что приводит к другому набору проблем, стоящих перед стратегией управления персоналом и управлением эффективностью (Боксалл и Пурселл (Boxall & Purcell), 2016). Во-первых, компании, работающие в сфере услуг, обычно гораздо более интенсивны, чем производственные компании (Френкель (Frenkel), 2000). Во-вторых, услуги отличаются от производства балансом между материальным и нематериальным в предложении клиенту (Боуэн и Форд (Bowen & Ford), 2002). В-третьих, услуги обычно производятся и потребляются по мере того, как потребители их требуют, и, в-четвертых, потребители участвуют в совместном производстве ряда услуг (Лавлок и др. (Lovelock et al.), 2010). В горнолыжной компании «Вейл» (Vail) 40 000 сотрудников, работающих как полный рабочий день, так и сезонно. Один из подходов, который они применяют, — это четко предписанный набор ценностей, которым нужно следовать: «каждый день во всем, что мы делаем, — служить другим, поступать правильно, повышать ценность, делать добро, быть в безопасности, получать удовольствие». Эти ценности сосредотачивают внимание сотрудников на ключевых вопросах, от корпоративной ценности, безопасности и обслуживания клиентов до потребностей более широкого круга стейкхолдеров, таких как защита окружающей среды.

При рассмотрении сферы услуг мы не должны упускать из виду важность кадровой стратегии в государственном секторе. В рамках «Нового государственного управления» (Гринер (Greener), 2013) УЧР рассматривается как «один из ключевых способов, с помощью которых организация может достичь конкурентного преимущества над своими конкурентами» (Гринер (Greener), 2013: с. 197). Оно включает в себя такие аспекты, как определение стандартов эффективности, измерение их для обеспечения соответствия и вмешательство, когда эффективность падает ниже ожидаемых стандартов; активный рекрутинг ключевых фигур, иногда с мирового рынка труда; обучение и развитие, с ориентацией на новые способы работы, постоянное обновление навыков и знаний; а в некоторых случаях использование системы оплаты по результатам работы в качестве элемента индивидуальной оценки (Боксалл и Пурселл (Boxall & Purcell), 2016).

### ***Управление «динамичной средой» через стратегию УЧР***

Многие организации стремятся предвидеть важные изменения во внешней среде — социальной, политической, экономической и т. д. — и планировать инициативы, которые бы помогли организации подгото-

виться к таким изменениям. Однако широко распространено мнение, что многие инициативы по изменению часто получаются безуспешны. Ульрих (Ulrich, 1997) полагает, что кадровая функция играет важную роль как агент изменений, помогая определить и внедрить процедуры изменений. Такая роль агента изменений является в высшей степени стратегической: «действия агентов изменений включают выявление и формулирование проблем, построение доверительных отношений, решение проблем путем создания и исполнения планов действий» (Ульрих (Ulrich), 1997: с. 31).

Согласно Ульриху (Ulrich), специалисты по кадрам должны помогать своей организации достигать новых целей и делать это быстро. Они должны расширять возможности организации в улучшении разработки и реализации своих инициатив, а также сокращать время цикла во всех видах организационной деятельности. Важнейшим шагом в процессе изменений является определение ключевых факторов успеха для наращивания способности к изменениям. Это требует от специалистов по кадрам помощи в согласовании внутренней культуры с желаемой рыночной идентичностью, понимании процесса создания единого, разделяемого всеми образа мышления; требует наличия модели изменений, которая была бы применима во всем бизнесе, и оказания давления на бизнес-предприятие, заставляя его реагировать на изменения, даже в разгар создания новых стратегий (Ульрих (Ulrich), 1997). Вспомните пример «Дженерал Электрик» (GE) (пример из кейса 1): генеральный директор определил необходимость изменить культуру, «перестроить систему оплаты» для высшего руководства и «реформировать» совет директоров. Тем не менее, низкая эффективность компании предполагает, что высшее руководство из всех сил пыталось изменить организацию, чтобы она соответствовала своим новым целям и стратегиям в сложной и динамичной среде.

### ***Как УЧР может внести стратегический вклад***

Ульрих (Ulrich, 1997) утверждает, что кадровые ресурсы будут играть роль «стратегического партнера», когда у них будет возможность претворить бизнес-стратегию в действие. Для достижения этой роли Ульрих (Ulrich) выступает за разработку организационной «архитектуры» и проведение оценки или аудита организации в сопоставлении с этой архитектурой для выявления сильных и слабых сторон. Более того, кадровые ресурсы должны играть свою роль в разработке методов внедрения улучшений и в установлении приоритетов. В этом мировоззрении, чтобы превратить стратегии в действия, менеджеры по работе с персоналом сотрудничают с линейными руководителями.

Такой совет, вероятно, можно конкретизировать, рассмотрев стратегическую роль человеческих ресурсов в особо сложных контекстах.

Рассмотрим контекст компании, состоящей из нескольких подразделений, где кадровая стратегия может столкнуться с определенным набором проблем. Например, в такой организации могут потребоваться УЧР-стратегии для реструктуризации и сокращения штата в связи со стратегическими проектами, такими как поглощения, слияния и отделение активов (Боксалл и Пурселл (Boxall & Purcell), 2016). В многонациональной компании стратегия управления персоналом должна устранять противоречия между глобальной интеграцией и местной адаптацией или децентрализацией (например, Доулинг и др. (Dowling et al.), 2013. Представления Ульриха (Ulrich, 1997) о разработке архитектуры организации и оценке организации в соответствии с желаемой структурой могут быть особенно уместны в таких сложных условиях, когда организационная стратегия сталкивается со многими факторами давления и силами, требующими изменений.

### **Связь стратегии УЧР с бизнес-/корпоративной стратегией**

В заключение вернемся к ключевому вопросу о кадрах как о важнейшем (человеческом) ресурсе любой организации и о том, как ресурсы объединяются в возможности для поддержания стратегии организации. Ульрих и Смоллвуд (Ulrich & Smallwood, 2004) немного пролили свет на важность организационных возможностей в контексте стратегического управления персоналом, а также на то, как лидеры могут оценивать возможности организации и выстраивать те возможности, которые необходимы, чтобы создавать ценности для бизнеса. Они отстаивают использование «аудита возможностей» для построения общей картины сильных сторон организации и областей, требующих оптимизации (см. таблицу 1). Они полагают, что такой аудит является мощным способом оценить нематериальные активы и сделать их конкретными и измеримыми.

С точки зрения того, как действовать дальше, Ульрих и Смоллвуд (Ulrich & Smallwood) предполагают, что первым шагом будет выбор объекта вашего исследования — это может быть вся организация или только бизнес-подразделение, дивизион, регион и т. д. Второй шаг заключается в оценке деятельности организации по каждой из 11 организационных возможностей, представленных в таблице 1. Однако они отмечают, что эти области являются лишь ориентиром; задаваемые вопросы можно изменять так, чтобы отразить общую стратегию организации. Оценка через опрос может проводиться как в малой группе, так и с привлечением большого числа сотрудников, в зависимости от конкретных потребностей организации. Респонденты могут давать свои оценки по шкале от 0 (худший) до 10 (лучший); они также могут ранжировать возможности с точки зрения необходимых улучшений, где «1» представляет наивысший приоритет, «2» — следующий по приоритетности и так далее.

**Таблица 1. Как провести аудит возможностей**

| <b>Возможности организации</b>                        | <b>Вопросы</b>                                                                                                                            | <b>Оценки</b> | <b>Рейтинг</b> |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|
| Талант                                                | Обладают ли наши сотрудники компетенциями и ответственностью, необходимыми для реализации рассматриваемой бизнес-стратегии?               |               |                |
| Скорость                                              | Можем ли мы действовать быстро, чтобы важные вещи происходили быстро?                                                                     |               |                |
| Общее мышление и последовательная идентичность бренда | Есть ли у нас культура или идентичность, отражающая то, за что мы выступаем и как мы работаем? Разделяют ли ее наши клиенты и сотрудники? |               |                |
| Подотчетность                                         | Имеет ли значение высокая эффективность в той мере, в какой мы можем обеспечить выполнение стратегии?                                     |               |                |
| Сотрудничество                                        | Насколько хорошо мы сотрудничаем, чтобы добиться как эффективности, так и действия рычагов?                                               |               |                |
| Обучение                                              | Умеем ли мы генерировать новые идеи, имеющие эффект, и обобщать эти идеи, распространяя их через границы?                                 |               |                |
| Лидерство                                             | Есть ли у нас бренд лидерства, который бы указывал менеджерам, какие нужны результаты и как их достичь?                                   |               |                |
| Связь с клиентом                                      | Формируем ли мы прочные доверительные отношения с целевыми клиентами?                                                                     |               |                |
| Стратегическое единство                               | Разделяют ли наши сотрудники интеллектуальную, поведенческую и процедурную программу нашей стратегии?                                     |               |                |
| Инновации                                             | Насколько хорошо мы внедряем инновации в продукты, стратегии, каналы, услуги и администрирование?                                         |               |                |
| Эффективность                                         | Снижаем ли мы затраты, для этого тщательно управляя процессами, людьми и проектами?                                                       |               |                |

Чтобы проиллюстрировать силу предложенного подхода, Ульрих и Смоллвуд (Ulrich & Smallwood) приводят пример «ИнтерКонтинентал Хотэлз Груп» (InterContinental Hotels Group, IHG). Их рабочая группа провела аудит возможностей (см. обзор результатов на рисунке 3). Респондентов спрашивали о «фактическом состоянии» и «желаемом состоянии» компании относительно набора ключевых возможностей для «ИнтерКонтинентал Хотэлз Груп» (IHG) (аналогичных 11 возможностям, перечисленным в таблице 1, но адаптированных для удовлетворения конкретных потребностей «ИнтерКонтинентал Хотэлз Груп» (IHG)). Аудит позволил компании определить области, в которых, по мнению респондентов, существует большой разрыв между текущими результатами и желаемыми будущими результатами деятельности компании. В представленных данных не было никакой разницы между баллами, присвоенными фактическим и желаемым возможностям, по факторам «общего мышления» и «подотчетности». В этом случае усилия могут быть сосредоточены на эффективности и снижении затрат. Однако на рисунке 3 показаны данные, в которых наблюдалось расхождение между фактическими и желаемыми возможностями.

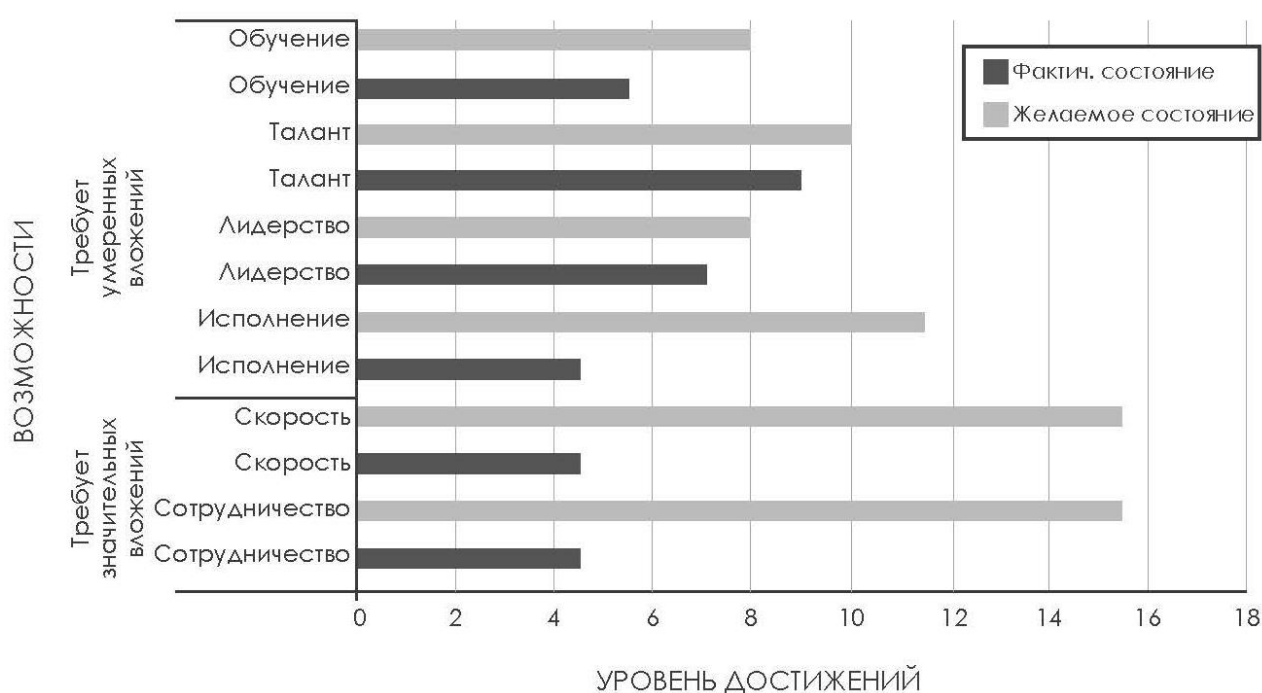


Рис. 3. «Моментальный снимок» результатов аудита возможностей «ИнтерКонтинентал Хотэлз Груп» (IHG)

Проведенный «ИнтерКонтинентал Хотэлз Груп» (IHG) аудит возможностей показал, что есть две приоритетные области: «сотрудничество» и «скорость», в которых, по мнению рабочей группы, текущие показатели эффективности недостаточны и требуются наибольшие инвестиции. Они

определили еще четыре области, в которых требуются умеренные инвестиции, это: «исполнение», «лидерство», «талант» и «обучение». Наконец, аудит выявил две области, в которых, по мнению рабочей группы, «Интер-Континентал Хотэлз Груп» (IHG) уже достигли поставленных целей, это: «общее мышление» и «подотчетность». Результаты такого аудита можно использовать для обобщения фактического и желаемого положения организации, а также для определения приоритетов внимания и инвестиций в будущем относительно любой из ключевых областей, обсуждаемых в данном разделе и выделенных бизнес-стратегией организации — управление талантами, эффективностью, стратегическое соответствие и вклад кадровых ресурсов в стратегию в динамичной среде.

## 4. Маркетинговая стратегия

Рассмотрев две важные области функциональной стратегии (финансовую и УЧР), перейдем теперь к третьей — маркетинговой стратегии. Что понимается под маркетинговой стратегией и как она связана с бизнес-стратегией организации? Маркетинговая стратегия компании, стремящейся к получению прибыли, определяет общий подход компании к привлечению людей и превращению их в покупателей предлагаемых ею продуктов или услуг; а также ее подход к удержанию существующих клиентов. Надежная маркетинговая стратегия должна быть основана на исследовании рынка и хорошем знании существующих и целевых клиентов компании. Когда менеджеры компании разрабатывают ее маркетинговую стратегию, они должны исходить из продукта или услуги, которые они обещают предоставлять клиентам, и того, как они планируют это делать. Обычно за этим следует разработка более подробного маркетингового плана, охватывающего типы и сроки маркетинговой деятельности, ключевые маркетинговые сообщения и т. д.

### **Что такое маркетинговая стратегия?**

Маркетинговую стратегию можно определить как «план, разрабатываемый для оказания влияния на биржи для достижения целей организации» и «обычно... предназначенный для увеличения вероятности или частоты применения определенных моделей поведения потребителей, например, посещения определенных магазинов или покупки определенных продуктов» (Питер и др. (Peter et al.), 1999: с. 10). Маркетинговый план часто выполняется через разработку и представление маркетинговых «миксов», направленных на выбранные целевые рынки. Маркетинговый «микс» состоит из таких элементов, как продукт, его продвижение, ценообразование и размещение/распределение (Борден (Borden), 1964), известных как структура «4P» (**P**rice — цена, **P**roduct — продукт, **P**lacement — место реализации, **P**romotion — продвижение). Следовательно, Котлер и Армстронг (Kotler & Armstrong, 2017) утверждают, что маркетинговая стратегия должна основываться на хорошем понимании ряда проблем потребителей, подпадающих под эти четыре аспекта, например:

- **Продукт**

- Какие продукты сейчас используют потребители?
- Какие преимущества хотят получить потребители от этих продуктов?

- **Продвижение**

- Какая рекламная привлекательность побудит потребителей покупать и использовать наш продукт?
- Какие рекламные заявления будут наиболее эффективны для нашего продукта?

- **Ценообразование**

- Насколько важна цена для потребителей на различных целевых рынках?

- Какое влияние изменение цены окажет на поведение покупателей?
- **Размещение/распространение**
- Где потребители покупают наш продукт?
- Изменит ли другая система распределения покупательское поведение потребителей?

В 1980-х годах концепция «4Р» подверглась сомнению из-за того, что она не уделяла должного внимания обслуживанию клиентов. В результате набор аспектов был расширен до «7Р», включая еще три элемента (так называемый «сервис микс»), которые лучше отражают предоставление услуг, это: **People** — люди, **Process** — процесс и **Physical evidence** — вещественные доказательства (Бумс и Битнер (Booms & Bitner), 1981). Дополнительные «Р» можно проиллюстрировать как:

- **Люди**
  - Какова роль нашего персонала в предоставлении наших услуг клиентам?
  - Какой подготовки и навыков они требуют? Какую политику рекрутинга следует принять?
- **Процесс**
  - Как нам разработать процесс предоставления наших услуг клиентам?
  - Какую роль в процессе предоставления услуг играют ИТ?
- **Вещественные доказательства**
  - Как наши клиенты воспринимают наш бренд?
  - Как это восприятие воплощается и передается, например, через наших сотрудников, упаковку нашей продукции или наш веб-сайт?

Чаффи и Эллис-Чедвик (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019) резюмируют концепцию «7Р» в эпоху цифрового маркетинга (рисунок 4). Например, они полагают, что, если компания предоставляет свои услуги через Интернет, в категории «продукт» ее сотрудники должны понимать модели поведения клиентов, например, когда клиент использует онлайн-услуги. Затем компании необходимо учитывать такие факторы, как доступность услуги и предоставление обслуживания клиентов и онлайн-поддержки.

Элементы маркетингового микса, представленные на рисунке 4, могут дать нам представление о ключевых потребностях и желаниях существующих и потенциальных клиентов. Однако многие рынки большие, и требования клиентов на них очень разнообразны. Далее мы обсудим, как маркетологи на основе общих характеристик некоторых категорий клиентов могут разделить широкий рынок на подгруппы. Затем элементы маркетингового микса можно варьировать для удовлетворения конкретных потребностей различных подгрупп или сегментов, что позволяет организации выстроить более целенаправленный подход к маркетингу, фокусируясь на выбранных ею целевых клиентов.

# ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНТЕРНЕТА ДЛЯ РАЗНООБРАЗИЯ МАРКЕТИНГА

| ПРОДУКТ                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ПРОДВИЖЕНИЕ                                                                                                                                                                                                    | ЦЕНА                                                                                                                                                                                                                     | МЕСТО                                                                                                                                                      | ЛЮДИ                                                                                                                                                                                                                                                                     | ПРОЦЕСС                                                                                                                                                                                                              | ВЕЩЕСТВЕННЫЕ ДОКАЗАТЕЛЬСТВА                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Качество</li> <li>• Имидж</li> <li>• Брендинг</li> <li>• Характеристики</li> <li>• Варианты</li> <li>• Смешанные</li> <li>• Поддержка</li> <li>• Обслуживание клиентов</li> <li>• Случай использования</li> <li>• Доступность</li> <li>• Гарантии</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Маркетинговые коммуникации</li> <li>• Личностное продвижение</li> <li>• Продвижение продаж</li> <li>• Пиар</li> <li>• Брендинг</li> <li>• Прямой маркетинг</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Позиционирование</li> <li>• Список</li> <li>• Скидки</li> <li>• Кредит</li> <li>• Методы оплаты</li> <li>• Бесплатные элементы или элементы с добавленной стоимостью</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Каналы торговли</li> <li>• Поддержка продаж</li> <li>• Номер канала</li> <li>• Сегментированные каналы</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Лица, занимающиеся маркетинговой деятельностью</li> <li>• Лица, контактирующие с клиентами</li> <li>• Рекрутинг</li> <li>• Культура/ Имидж</li> <li>• Профессиональная подготовка и навыки</li> <li>• Вознаграждение</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Клиентоориентированность</li> <li>• Бизнес-ориентированность</li> <li>• IT-поддержка</li> <li>• Характеристики проектирования</li> <li>• Исследование и развитие</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Опыт взаимодействия с брендом отдела продаж/ персонала компании</li> <li>• Упаковка продукта</li> <li>• Опыт онлайн-покупок</li> </ul> |

Рис. 4. Использование Интернета для внесения разнообразия в маркетинговый микс

## Сегментация рынка

Покупатели на рынке обычно различаются по своим потребностям и желаниям. Компании используют процесс, известный как сегментация рынка, для разделения больших разнородных рынков на более мелкие сегменты. Это неотъемлемая часть маркетинговой стратегии (Бейнс и др. (Baines et al.), 2019). Сегментация рынка может позволить компании более эффективно и действенно охватывать различные сегменты клиентов продуктами и услугами, которые удовлетворяют их различные потребности. В таблице 2 приведены некоторые критерии, которые можно использовать для сегментации потребительских рынков.

Так, в кейсе 2 мы рассмотрим подход «Фиат-Крайслер» (Fiat Chrysler) к сегментации мирового автомобильного рынка. С точки зрения географии компания явно очень хорошо осведомлена о различных потребностях и предпочтениях клиентов в разных частях мира — в Европе, США, Китае и т. д. С помощью своего ассортимента продукции таких брендов, как «Фиат» (Fiat), «Джип» (Jeep), «Альфа Ромео» (Alfa Romeo), «Мазерати» (Maserati) и «Феррари» (Ferrari), компания стремится исследовать потребности и желания потребителей по целому ряду переменных (демографические, поведенческие и т. д.) — от массового рынка до роскошных автомобилей, в том числе внедорожников.

В качестве примера сегментированной **цифровой** маркетинговой кампании рассмотрим направленность на молодых специалистов как на целевого клиента в Великобритании, задаваемую газетой «Файнэншиал Таймз» (*Financial Times*) («Файнэншиал Таймз» (*Financial Times*), 2014). Что касается аспектов маркетингового микса (представленных выше), их сочетания «производство», «размещение» и «продвижение» — все они были тщательно подобраны. Цель заключалась в том, чтобы привлечь внимание читателей (возраст которых, как правило, 24–34 лет), которые вряд ли купят печатную версию газеты, потому что у них, скорее всего, мало времени, но они разбираются в цифровых технологиях и склонны узнавать новости на ходу, и следовательно, желателен соблазнить их пользоваться FT.com (сайт «Файнэншиал Таймз» (*Financial Times*)) на своих мобильных телефонах под лозунгом «Найди свой персональный «Файнэншиал Таймз» на FT.com». Кампания проводилась на цифровых рекламных щитах на лондонских пригородных станциях, наряду с ней проходила кампания по привлечению цифровых медиа через «Фэйсбук» (Facebook) и «Твиттер» (Twitter) и подчеркивалась бизнес-ориентированность данного предложения, основанного на технологиях и увлекательных творческих форматах. Это упражнение по сегментации находится на пересечении ряда переменных сегментации — географических (целевой клиент — лондонские пассажиры пригородных маршрутов в Великобритании), демографических

(многие из перечисленных выше переменных, включая возраст и уровень образования), психографических (привлекательность предлагаемых моделей для молодых амбициозных специалистов очевидна) и поведенческие (данные модели доступа к новостям и вероятные искомые выгоды и т. д.).

**Таблица 2.** Критерии, которые можно использовать для сегментации потребительских рынков

| <b>Критерии сегментации</b>           | <b>Пример</b>                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Демографические                       | Возраст, пол/гендер или гендерная идентичность, стадия жизненного цикла, доход, род занятий, образование, религия, этническая принадлежность, социальный класс |
| Географические                        | Нации, регионы, штаты, округа, города, кварталы, плотность населения (городского, пригородного, сельского), климат, обычаи и традиции                          |
| Этап жизни                            | Детство, взрослая жизнь, молодые пары, пенсионеры                                                                                                              |
| Психографический фактор (образ жизни) | Социальная демография или культура, деятельность, интересы, личностные качества                                                                                |
| Поведенческие                         | Случаи, преимущества, статус пользователя, использование (частота, время использования или ситуации), статус лояльности, используемые медиаканалы              |

Определив некоторые потенциально привлекательные сегменты рынка для установления целевых приоритетов, маркетологи должны понять, как клиенты в этом сегменте принимают решения о том, какие продукты или услуги попробовать, и далее мы обратимся к этому вопросу.

#### **Понимание моделей принятия решений и поведения клиентов**

Чтобы разработать эффективные маркетинговые стратегии и охватить конкретный сегмент клиентов, который был выбран как целевая категория, маркетологи также должны знать тип процесса решения проблем, который их клиенты используют для принятия решения о покупке. Эти процессы могут быть самыми разнообразными. Маркетологам, которые хотят выбрать в качестве целевых несколько сегментов клиентов с разными процессами решения проблем, возможно, придется разработать несколько стратегий, чтобы повлиять на разные результаты решений. Приведем краткий обзор трех широко цитируемых вариантов поведения (см., например, Бетч и др. (Betsch et al.), 2002):

- **Рутинные модели поведения при выборе** могут иметь место, когда потребители думают, что знают все, что им нужно знать о категории продуктов, и у них нет мотивации искать дополнительную информацию.

Их поведение при выборе основано на усвоенном плане принятия решений, хранящемся в их памяти. Маркетологи известных брендов, возможно, захотят, чтобы потребители продолжали следовать рутинному подходу к выбору, поскольку они уже заняли прочную позицию в сознании потребителей. Продавцы новых брендов или брендов с низкой долей рынка могут пытаться прервать автоматический процесс решения проблем потребителями.

- **Ограниченность в принятии решений** может иметь место, когда потребители уже имеют много информации о продукте. Основная маркетинговая стратегия здесь, вероятно, будет заключаться в том, чтобы сделать дополнительную информацию доступной для потребителей, когда и где они могут в ней нуждаться.

- **Широкий размах в принятии решений** может иметь место, когда уровень знаний потребителей низок и требуется обеспечить широкий спектр информации. Маркетологи, как правило, стремятся сделать необходимую информацию доступной в том формате и на таком уровне, который потребители смогут понять и использовать в процессе решения проблем.

В кейсе 3 мы рассмотрим подход компании «ИКЕА» (IKEA) к открытию новых магазинов в центрах городов, таких как Лондон и Париж. Эти магазины в первую очередь являются «центрами планирования», где деньги и товары не переходят «из рук в руки». Учтите, что для большинства клиентов будет главным решением о покупке, например, выбор новой встроенной кухни. «ИКЕА» (IKEA) стремятся предоставить соответствующие условия, в которых клиенты с низким уровнем знаний могут усваивать необходимую им информацию, а персонал может помочь им в процессе решения проблем, чтобы они могли сделать правильный выбор. Этот пример указывает на важность понимания поведения потребителей при принятии решений, а также создания надлежащей физической и социальной среды для потребителя при покупательском решении.

### **Понимание социальной и физической среды**

Помимо понимания процесса решения проблем потребителями, маркетологи должны понимать социальную и физическую среду, в которой эти потребители осуществляют свою деятельность. Тогда с помощью маркетинговых стратегий можно постараться изменить аспекты среды с намерением влиять на потребителей и их модели поведения. Таблица 3 дает примеры того, как можно изменить аспекты физической среды.

Другие маркетинговые стратегии могут быть направлены на изменение аспектов социальной среды. Так, к примеру, на потребителей влияет поведение продавцов и обслуживающего персонала — будь то дружелюбие, агрессивность, напористость и т. п. Исследование 48 отделений крупного британского банка (Уилсон (Wilson), 1997) показало, что в разных

местах существовали разные субкультуры; это подчеркивает трудности и сложности разработки и контроля единого стиля «корпоративного поведения». Помимо взаимодействия между персоналом и клиентами, еще одним даже более важным аспектом социальной среды является взаимодействие между самими клиентами. Исследования показывают, что мы гораздо чаще верим устным рекомендациям наших друзей и семьи, чем рекомендациям из других источников (Нильсен (Nielsen), 2012). Например, провайдеры интернет-товаров могут попросить клиентов пригласить друзей, чтобы попробовать их услуги по специальной сниженной цене, как это делает в своих кампаниях «Окадо» (Ocado), британский онлайн-супермаркет («Окадо» (Ocado), 2019).

**Таблица 3.** Использование маркетинговой стратегии Котлера и Армстронга (Kotler & Armstrong) для изучения примеров возможных изменений окружающей среды, влияющих на поведение потребителей

| <b>Тип стратегии</b>              | <b>Пример(-ы) изменений</b>                                                                                     |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегии, основанные на продукте | Новый дизайн продукта или новая упаковка                                                                        |
| Стратегии ценообразования         | Уведомление о «распродаже» в витрине уличного магазина или в Интернете, или на ценниках на физических продуктах |
| Стратегии продвижения             | Реклама в журналах или на электронных дисплеях на крупных железнодорожных станциях                              |
| Место/Стратегии распространения   | Дизайн веб-сайтов, расположение или планировка розничного магазина                                              |

### **Понимание международной/глобальной маркетинговой стратегии**

Мы также должны рассматривать проблемы разработки маркетинговой стратегии в международном и межкультурном контексте. Даже если понимание межкультурных различий было достигнуто, ведутся споры о том, как маркетологи должны реагировать на эти различия при разработке своих стратегий. Традиционный взгляд на международный маркетинг (для организаций, которые изначально не родились глобальными) состоит в том, что каждую местную культуру следует тщательно исследовать на предмет существенных отличий от внутреннего рынка (Питер и др. (Peter et al.), 1999). Различия в потребностях, желаниях, предпочтениях, установках и ценностях клиентов, а также в моделях их поведения при совершении покупки и потреблении должны быть тщательно изучены. Затем маркетинговая стратегия должна быть адаптирована к потребностям и желаниям каждой отдельной культуры. Тем не менее, альтернативные мнения призывают к «глобальному

маркетинговому подходу». Например, Левитт (Levitt, 1983) утверждал, что в эпоху широких возможностей путешествий и телекоммуникаций потребители во всем мире будут мыслить и совершать покупки одинаково, поскольку вкусы, предпочтения и мотивы становятся все более однородными. Вокруг таких взглядов возникали горячие споры; например, де Муидж (de Mooij, 2018) решительно выступает за важную роль различных культур во всем мире, объясняющие различия в моделях поведения потребителей, которые, в свою очередь, должны влиять на маркетинговые и рекламные стратегии. Более «средние позиции» в спорах вокруг глобального маркетинга (Питер и др. (Peter et al.), 1999) предполагают, что определенные сегменты потребителей могут быть сопоставимы вне культурных границ (например, в верхнем сегменте многих рынков). Более того, возможно, некоторые параметры маркетинга могут быть стандартизированы в разных культурах, а другие нет. Например, даже в европейских странах некоторые автомобильные компании могут успешно выявлять общие аспекты привлекательности своих брендов для международных потребителей, в то время как некоторые продовольственные компании могут обнаружить, что определенные продукты очень чувствительны к культурным особенностям.

#### **Связь маркетинговой стратегии с бизнес-/корпоративной стратегией**

Изучая стратегию, важно понимать, как маркетинговая стратегия организации связана с ее бизнес-моделью. Для этого в таблице 4 исследуется соответствие между бизнес-моделью и маркетинговой стратегией, включая некоторые ключевые вопросы, которые должно ставить перед собой руководство.

**Таблица 4.** Соответствие между маркетинговой стратегией организации и ее бизнес-моделью

|                                                  | <b>Бизнес-модель</b>                                                                                                                                   | <b>Маркетинговая стратегия</b>                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Определение</b>                               | Бизнес-модель может представить шаблон того, как та или иная организация взаимодействует с другими сторонами                                           | Маркетинговая стратегия обобщает модель действий руководства, направленных на достижение конкурентного преимущества за счет позиционирования на рынке           |
| <b>Некоторые ключевые вопросы к рассмотрению</b> | Какие стороны объединить и как с ними взаимодействовать?<br>Какими товарами или информацией обмениваться?<br>Какие ресурсы и возможности использовать? | Какие продукты/услуги предоставлять?<br>Каких клиентов обслуживать?<br>Какую позицию принять против соперников?<br>Когда выходить на те или иные рынки? И т. д. |

|                        | <b>Бизнес-модель</b>                                                  | <b>Маркетинговая стратегия</b>                                                             |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Единица анализа</b> | Организация и ее партнеры                                             | Ориентация в первую очередь на саму организацию                                            |
| <b>Фокус внимания</b>  | Внешне ориентированные: обмены между организацией и другими сторонами | Внутренне ориентированные: как должна действовать организация в свете конкурентной борьбы? |

Этот обзор ясно показывает, что эффективная маркетинговая стратегия является сильным дополнением, а не заменой надежной бизнес-модели и организационной стратегии. Маркетинговую стратегию можно рассматривать как принятие желаемой организационной стратегии и разработку взаимодействий организации со своими клиентами, а также использования ею ресурсов и возможностей для достижения желаемой позиции на рынке.

## 5. Операционная стратегия

До сих пор мы обсуждали три области функциональной стратегии — финансовую, УЧР и маркетинг. Обратимся далее к важнейшей ее области — операционной стратегии. Что понимается под операционной стратегией и как она влияет на бизнес-стратегию организации? Операционная стратегия организации является движущей силой ее деятельности, стратегией той части организации, которая производит и распространяет ее товары и услуги. Операционная стратегия решает важные вопросы, включая распределение ресурсов, которое могло бы гарантировать, что инфраструктура и деятельность организации, как то производство или распределение, будут должным образом поддерживаться, так, чтобы это было эффективно и действенно.

### **Что такое операционная стратегия?**

Было отмечено, что термин «операционная стратегия» может на первый взгляд звучать как противоречие. Слэк и Льюис (Slack & Lewis, 2017) задаются вопросом: каким образом термин «операции», который обычно связан с повседневными поставками товаров и предоставлением услуг, может быть трактован как стратегический? Однако можно утверждать, что эффективное управление операционными ресурсами организации (включая работников, помещения, машины, инструменты и т. д.) является ключом к ее долгосрочному успеху. Операционную стратегию можно определить как общую совокупность решений, формирующих долгосрочные возможности для той или иной операции и их вклад в общую стратегию. Операционная стратегия, безусловно, должна «предотвращать провал стратегических решений из-за плохой оперативной реализации» (Слэк и Льюис (Slack & Lewis), 2017: с. 1); она также должна быть способна гарантировать, что само по себе управление операционными ресурсами может обеспечивать конкурентное преимущество. Это подчеркивает роль операционной стратегии как в содействии реализации запланированной стратегической деятельности (например, в поддержке выполнения маркетингового плана), так и в потенциальном вкладе в развитие возможностей организации за счет устойчивого конкурентного преимущества вести конкурентную борьбу, выживать и процветать в будущем.

### **Операционная стратегия в различных контекстах**

Чтобы понять суть операционной стратегии, важно учитывать различия между операционными стратегиями в разных контекстах. Два ключевых контекста для сравнения — это сфера производства и сфера услуг.

#### ***Промышленные отрасли***

В контексте производства Хилл (Hill, 2000) подчеркивает необходимость встраивания производственной стратегии в более широкий процесс

развития как корпоративной, так и маркетинговой стратегий, и предлагает для этого пятиэтапный процесс. Имея (1) определенные корпоративные цели и (2) определенные маркетинговые стратегии для достижения этих целей, производственная стратегия должна быть разработана путем (3) оценки того, как различные продукты квалифицируются на соответствующих рынках, и побеждать конкурентов в борьбе за заказы, (4) устанавливая соответствующий процесс для производства этих продуктов (т. е. за ней выбор процесса) и (5) обеспечивая производственную инфраструктуру для поддержки производства.

Возьмем, к примеру, автомобильную промышленность, которая находится под растущим давлением в плане настройки своей продукции под удовлетворение индивидуализированных запросов клиентов и оценивается в триллион долларов в мировом масштабе (Натан (Nathan), 2019). Эта отрасль может обеспечить контекст для принятия важных решений, касающихся создания соответствующих производственных процессов и обеспечения инфраструктуры для поддержки производства. Ключевой движущей силой является отраслевой «IoT», или «Интернет вещей» (например, Бойс и др. (Boyes et al.), 2018), термин, который широко применяется ко всем подключенным устройствам в потребительских, бытовых, деловых и промышленных условиях. Отраслевой Интернет вещей позволяет менеджерам собирать данные и анализировать их по различным ключевым показателям производительности, таким как производительность, качество и техническое обслуживание (дополнительные примеры см. в таблице 5).

**Таблица 5.** Отраслевой Интернет вещей в автомобилестроении

| <b>Потенциальная зона выгоды</b>                | <b>Пример</b>                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Производительность                              | Повышение производительности, сокращение времени цикла, лучшее понимание узких мест в производственном процессе                                                                  |
| Профилактическое техобслуживание                | Сокращение потерь времени из-за сбоев в работе оборудования                                                                                                                      |
| Прогностическое качество                        | Переход от статистического или выборочного контроля к онлайн-измерению каждой детали автомобиля с оповещением руководства, если качество выходит за указанные допустимые пределы |
| Мониторинг энергопотребления и энергосбережение | Каждый этап производственного процесса можно контролировать с помощью датчиков, чтобы определить, где энергия тратится впустую.                                                  |

| Потенциальная зона выгоды                             | Пример                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мониторинг охраны здоровья и обеспечения безопасности | Использование подключенных датчиков и мониторов может сделать соблюдение требований автоматическим и/или влиять на поведение работников.                                                                                                                                                  |
| Отслеживаемость процессов                             | В случае если какая-либо деталь дает сбой, производители могут отследить эту деталь до места ее изготовления и определить, является ли этот сбой проблемой на уровне машины, на уровне детали или на уровне компонента, что потенциально ограничивает объем отзыва произведенных товаров. |

### ***Сфера услуг***

В контексте сферы услуг ученые часто подчеркивают важность понятия «взаимодействие с клиентом». Пуллман и Гросс (Pullman & Gross, 2004: с. 553) определяют «взаимодействие с клиентом» как нечто, происходящее, когда: у клиента остается какое-то ощущение или же он приобретает знания в результате того или иного уровня взаимодействия с различными элементами контекста, созданного поставщиком услуг.

Успешные взаимодействия — это такие взаимодействия, которые клиент считает уникальными, запоминающимися и устойчивыми с течением времени, которые он хотел бы повторить и развить, и с энтузиазмом продвигает, передавая из уст в уста.

Восс и др. (Voss et al., 2008) предлагают конструкцию, которую они обозначили как «возможность взаимодействия», определяемую как способность компании управлять взаимодействием с клиентами. Таким образом, их взгляд на стратегию операций в сфере услуг включает в себя три основных класса вариантов структур для преднамеренного выбора, которые они назвали: сценическое обеспечение (физическая среда), организационное обеспечение (организация управления, ориентированная на взаимодействие с клиентами) и клиентское обеспечение (ключевая роль сотрудников, контактирующих с клиентами). Восс высказывает предположение, что для предприятий сферы услуг все три аспекта важны.

Эти варианты структур (сценическое обеспечение, организационное обеспечение и клиентское обеспечение) подчеркивают уникальные проблемы, с которыми сталкиваются менеджеры, разрабатывающие операционную стратегию в контексте сферы услуг. Как утверждалось (Рот и Менор (Roth & Menor), 2003), концепция операционной стратегии необходима для определения теоретических и практических идей, которые бы позволили компаниям эффективно разворачивать свои операции, чтобы обеспечивать правильные предложения нужным клиентам в нужное время. Организации

должны учитывать необходимость стратегического согласования следующих трех элементов:

- их целевых сегментов рынка и клиентов;
- понятия концепции услуги как сложного набора предложений;
- выбранной ими структуры системы предоставления услуг.

Каждый элемент в сочетании с другими влияет на взаимодействие с клиентом и, в свою очередь, на вызываемую у клиента реакцию на систему предоставления услуг. В качестве примера выдающегося уровня взаимодействия с клиентом можно привести «Заппос» (Zappos), интернет-магазин обуви, часто получающий лестные отзывы за качество обслуживания клиентов (Соломон (Solomon), 2018). Отличное качество взаимодействия с клиентом в «Заппос» (Zappos) достигается благодаря сочетанию ряда важных элементов, как показано в таблице 6.

**Таблица 6.** Варианты структур в «Заппос» (Zappos), позволяющие обеспечить превосходное качество взаимодействия с клиентами

| <b>Категория вариантов структуры</b>                                                               | <b>Пример</b>                                                                                                                                                                                                        | <b>Результат</b>                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Клиентское обеспечение: ключевая роль сотрудников, контактирующих с клиентами                      | Сотрудники стремятся создать эмоциональную связь с клиентами, решая, к примеру, проблемы поиска удобной обуви для узких ног, что приводит к переменной продолжительности разговора                                   | Будущая лояльность клиентов и рекомендации «из уст в уста», к примеру, когда клиент в восторге от бесплатного обновления доставки, чтобы обувь была доставлена вовремя, в срок к какому-либо особому событию |
| Организационное обеспечение: организация управления, ориентированная на взаимодействие с клиентами | Низкая загруженность операторов, т. е. доля времени, затрачиваемого на звонки, обычно составляет 60–70% по сравнению с 80% или более во многих других компаниях                                                      | Стиль общения и действия агентов кажутся очень симпатичными клиентам и предполагают, что для каждого человека будет предоставлено индивидуальное обслуживание                                                |
| Сценическое обеспечение: физическая среда                                                          | «Заппос» (Zappos) тратят много времени на наблюдение и отслеживание моделей поведения, чтобы точно понять, чего хотят клиенты — огромный выбор и удобство, с простыми в использовании интерфейсом и пакетом доставки | Соответствующее сочетание технологий и превосходных человеческих взаимоотношений; клиентам легко совершать покупки и возвращать то, что их не совсем устраивает                                              |

## **Ключевые аспекты операционной стратегии**

Рассмотрев операционную стратегию в двух различных контекстах (производство и сфера услуг), перейдем теперь к обсуждению двух ключевых аспектов операционной стратегии: сервитизация и аутсорсинг.

### ***Сервитизация***

Концепция сервитизации выводит нас за рамки слишком упрощенного взгляда на операционную стратегию, как связанную либо с продуктами, либо с услугами (но не с тем и другим одновременно). В настоящее время сервитизация широко признана как инновация возможностей и процессов производителя для перехода от продажи продуктов к продаже интегрированных предложений продуктов и услуг, обеспечивающих ценность при их использовании (Бейнс и др. (Baines et al.), 2008; Вандермерве и Рада (Vandermerwe & Rada), 1988).

Бейнс и др. (Baines et al., 2008) утверждают, что во многих организациях операционная стратегия все еще страдает из-за отсутствия связи между производством продукта и предоставлением услуг. Раздельный подход к операционной стратегии неудовлетворителен, так как он создает множество проблем, исходящих из традиционного подхода к производству продукта. Такой подход означает, что для компании проблематично представить свое предложение на рынке эффективным образом. Предпочтительной будет операционная стратегия, объединяющая ряд функций (Бейнс и др. (Baines et al.), 2008), охватывающих типичные структурные аспекты операций (такие как процессы, нагрузка, производственные мощности и цепочки поставок), а также ряд вопросов инфраструктуры (таких как человеческие ресурсы, отношения с клиентами и отношения с поставщиками).

Инновационным примером сервитизации являются отношения между «Филипс» (Philips), голландской многонациональной технологической компанией, и амстердамским аэропортом «Схипхол» (Schiphol) («Электроникс360» (Electronics360), 2015). «Филипс» (Philips) обеспечивают освещение зданий аэровокзала за пределами «Схипхол» (Schiphol) и владеют осветительными конструкциями и установками внутри аэропорта, которые были специально разработаны для этой цели и рассчитаны на то, чтобы прослужить на 75% дольше, чем обычные осветительные установки. Светодиодное освещение очень эффективно, но имеет высокие первоначальные затраты на его приобретение. В соответствии с этой моделью освещения как услуги «Схипхол» (Schiphol) платит за используемую энергию, извлекая выгоду из низкого потребления электроэнергии и избегая лишних расходов на замену ламп из-за увеличения их сроков службы. «Филипс» (Philips) и их партнеры будут нести ответственность за эффективность, долговечность и повторное использование светодиодных ламп, которые

будут установлены в аэропорту, при прогнозируемой экономии потребления электроэнергии в 50%.

### ***Аутсорсинг***

Ключевым элементом операционной стратегии для многих организаций будет рассмотрение их решений в отношении аутсорсинга. Аутсорсинг определяется как получение готовой продукции, полуфабрикатов или услуг от сторонней компании, если эта деятельность традиционно выполнялась внутри компании (Долги и Прот (Dolgui and Proth), 2013; Симчи-Леви и др. (Simchi-Levi et al.), 2004). Аутсорсинг впервые получил известность в начале 1990-х годов и вскоре был описан как одна из самых важных новых управленческих идей и практик двадцатого века (Сибберт (Sibbert), 1997). Согласно Корбетту (Corbett, 2004), чтобы аутсорсинг был полностью эффективным, он должен быть интегрирован в общую бизнес-стратегию организации.

*«Это означает переход от взгляда на аутсорсинг как на реактивный инструмент, когда возможности ищутся только в ответ на внешнее давление с целью изменений или на отчет консультанта о последней возможности, — к взгляду на вплетение аутсорсинга в саму ткань принятия бизнес-решений и операций»*

Корбетт (Corbett 2004: с. 77)

Подход «сверху вниз» к выявлению возможностей аутсорсинга включает в себя принятие решений о привлечении сторонних ресурсов как неотъемлемую часть процесса принятия стратегических решений в организации. Подход «снизу вверх» предполагает, что определение возможностей привлечения сторонних ресурсов начинается с тех областей организации, которые представляют мало возможностей для конкурентного преимущества. Для Корбетта (Corbett, 2004) наиболее важным фактором является повышение уровня привлечения сторонних ресурсов до уровня важного управленческого решения. Он утверждает, что новые источники конкурентного преимущества можно найти с помощью уникальных способов, которыми компания стремится сочетать свои внутренние и внешние источники ресурсов.

Однако аутсорсинг является противоречивой темой, особенно в государственном секторе. Его сторонники указывают на сэкономленные деньги и успешно внедренные инновации. Больница «Форт-Вэлли Роял» (Forth Valley Royal), управляемая компанией «Серко» (Serco), первой в Великобритании начала использовать автоматизированные транспортные средства для перевозки белья и мусора в подвале, сэкономив деньги за счет сокращения около 40 рабочих мест (*журнал «Экономист» (The Economist)*,

2018). Обзор данных, поступающих со всего мира (Ходж (Hodge), 2000) показал, что аутсорсинг привел к общей экономии государственных расходов от 6% до 12%. Но критики утверждают, что средняя экономия затрат со временем резко упала, поскольку частные подрядчики устраняют любые «слабины» в предоставляемых ими сейчас услугах, а государственные поставщики услуг, возможно, стали более эффективными.

Более того, оценка того, привел ли аутсорсинг к улучшению услуг, — сложная задача, особенно когда мы выходим за рамки относительно простых услуг, таких как вывоз мусора, и рассматриваем более сложные виды деятельности. В Великобритании некоторые аналитики недавно указали на кризис таких аутсорсинговых проектов. Например, гигантская строительная компания «Кариллион» (Carillion) обанкротилась в январе 2018 года, что привело, среди прочего, к задержкам в строительстве новых больниц для Национальной службы здравоохранения Великобритании (Боуден (Bowden), 2019).



Рис. 5. Четыре концепции операционной стратегии: сверху вниз, снизу вверх, требования рынка и операционные ресурсы

### **Связь операционной стратегии с бизнес-/корпоративной стратегией**

Как и в случае с маркетинговой стратегией, описанной в предыдущем разделе, вам важно понимать, как операционная стратегия связана с бизнес-стратегией компании. Слэк и Льюис (Slack & Lewis, 2017) предлагают

четыре концепции операционной стратегии, которые могут помочь выделить некоторые из ее ключевых аспектов. Во-первых, операционная стратегия должна отражать цели и задачи всей организации, а также то, чего она стремится достичь, т. е. взгляд «сверху вниз». Во-вторых, операционная стратегия также должна учитывать взгляд «снизу вверх»; согласно этой концепции, операционная деятельность и улучшения в совокупности помогают выстроить стратегию организации. В-третьих, операционная стратегия должна помочь преобразовать требования рынка в операционные решения. Наконец, операционная стратегия предполагает использование возможностей операционных ресурсов на выбранных рынках. Это ясно представлено на рисунке 5.

## 6. ИТ-стратегия

Мы обсудили четыре из пяти ключевых функциональных стратегий: финансовую, УЧР, маркетинговую и операционную. В этом разделе мы рассмотрим последнюю функциональную стратегию: ИТ-стратегию (стратегию информационных технологий). Что такое ИТ-стратегия, и как она соотносится с бизнес-стратегией? Чтобы помочь менеджерам проанализировать портфель ИТ-проектов своей организации, продумать проблему согласования с бизнес-стратегией и определить соответствующие действия, был разработан ряд моделей. В этом разделе мы обсудим ряд полезных моделей и рассмотрим их сильные и слабые стороны.

### Что такое ИТ-стратегия?

ИТ-стратегию можно представить как общую схему решений, касающихся использования технологий в организации. ИТ-стратегия организации может быть задокументирована в виде комплексного плана, определяющего, как ИТ будут использоваться, чтобы помочь организации в достижении ее целей. ИТ-стратегия часто реализуется через ИТ-проекты, где проект представляет собой набор взаимосвязанных действий, ограниченных по времени и использующих определенный набор ресурсов для достижения определенной цели («Институт управления проектами» (PMI), 2019). Следовательно, чтобы управлять своей ИТ-стратегией, организация, как правило, должна отслеживать и контролировать набор проектов и обеспечивать, чтобы ИТ-стратегия во всем поддерживала общую стратегию организации. Далее мы представим две модели, предназначенные для решения этих вопросов, связанных с управлением портфелем ИТ-проектов и обеспечением согласованности между бизнес-стратегией и ИТ-стратегией.

### Стратегическая координатная сетка Макфарлана (McFarlan)

В первую очередь, мы рассмотрим **стратегическую координатную сетку Макфарлана** (McFarlan, 1984). Эта модель была разработана, чтобы помочь менеджерам анализировать портфель ИТ-проектов, которыми их организация может заниматься. Согласно Бургельману и др. (Burgelman et al., 2009: с. 989), в высокотехнологичной среде проекты – это та область, где совершается действие. Вот здесь-то и начинается «самое интересное». Это связано с тем, что проекты развития могут привести к множеству преимуществ, от успеха на новом рынке до создания барьеров для выхода на рынок конкурентов из-за новой системы доставки. Следовательно, портфель ИТ-проектов может быть важным индикатором приоритетов и стратегических намерений организации, а также изменений, которые она стремится ввести. Если важные ресурсы

(такие как денежные средства, люди, время и внимание руководства) выделяются для поддержки текущих проектов, состав портфеля проектов может пролить свет на изменения в эффективности, производительности, доходы и инновации в организации.

Стратегическая координатная сетка Макфарлана (McFarlan, 1984) может помочь менеджерам проанализировать портфель ИТ-инициатив по двум параметрам: влияние на бизнес-операции (с акцентом на текущую деятельность организации) и влияние на стратегию (с акцентом на планы на будущее). Цель состоит в том, чтобы помочь менеджерам оценить соответствие ИТ стратегическим целям организации, а также убедиться, что подходы к организации ИТ и управлению ими соответствуют положению проектов в стратегической сетке (рисунок 6). Теперь мы вкратце рассмотрим каждый из четырех квадрантов, представленных на рисунке 6, чтобы понять, как эту структуру можно использовать для анализа различных типов ИТ-проектов.



Рис. 6. Стратегическая координатная сетка

- **Поддержка (низкое влияние на бизнес-операции/низкое влияние на стратегию):** проекты и инициативы, которые попадают в квадрант сетки «поддержка», мало влияют на основную стратегию или деятельность организации. Такие проекты могут быть направлены на достижение локальных улучшений или дополнительную экономию средств и выполняются обычно ИТ-специалистами в партнерстве с местными конечными пользователями.

- **Предприятие (высокое влияние на бизнес-операции/низкое влияние на стратегию):** ИТ-проекты, которые попадают в квадрант

«предприятие», как правило, предназначены для повышения эффективности или снижения затрат на основные операционной деятельности организации. Руководители бизнес-подразделений и ИТ-менеджеры должны работать над такими проектами в партнерстве, учитывая их высокие операционные последствия/риски.

- **Разворот (низкое влияние на бизнес-операции/высокое влияние на стратегию):** ИТ-проекты в квадранте «разворот» предназначены для использования возникающих стратегических возможностей. Такие инициативы требуют участия бизнес-менеджеров (например, тех, кто занимается развитием бизнеса), ИТ-менеджеров и тех, кто имеет опыт работы с новыми технологиями.

- **Стратегия (высокое влияние на бизнес-операции/высокое влияние на стратегию):** наконец, компании, важные ИТ-проекты которых расположены в квадранте «стратегия», берут на себя обязательство использовать ИТ для обеспечения как основных операций, так и основной стратегии. Такие проекты, как правило, определяются, реализуются и управляются при ключевом участии самых высоких уровней организации.

В целом, эта структура может помочь менеджерам описать свой текущий портфель ИТ-проектов, понять, является ли целесообразным распределение ресурсов с учетом общей цели организации, и определить, хотят ли они внести изменения в свою позицию в отношении ИТ, перейдя от более оборонительного подхода к более наступательному. Это подчеркивается в более позднем исследовании Нолана и Макфарлана (Nolan & McFarlan, 2005), где они помещают «потребность в надежных ИТ» (а не «текущее операционное влияние») на вертикальную ось (Y), а «потребность в новых ИТ» (а не «стратегическое/будущее влияние») — на горизонтальную ось (X). Их точка зрения заключается в том, что компании, сосредоточенные на левой стороне сетки (квадранты «предприятие» и «поддержка»), как правило, занимают оборонительную позицию в отношении своих ИТ, в то время как компании на правой стороне (квадранты «разворот» и «стратегия») используют ИТ в более наступательной манере, чтобы поддерживать и продвигать свою бизнес-стратегию.

Некоторые из самых инновационных мировых компаний используют ИТ таким «стратегическим» образом. Генеральный директор «Алфабэт/Гугл» (Alphabet/Google) охарактеризовал их как компании «ИИ-прежде всего». ИИ (искусственный интеллект) можно описать как моделирование процессов человеческого интеллекта машинами, особенно компьютерными системами. Например, пользователи почтового программного обеспечения «Гугл» (Google) привыкают к тому, что «Джи-мэйл» (Gmail) предлагает закончить за них предложение (Рингел и др. (Ringel et al.),

2019). Эта функция «Смарт Компоуз» (Smart Compose) опирается на опыт «Гугл» (Google) в области искусственного интеллекта, и для «Гугл» (Google) такие инициативы, основанные на ИИ, скорее всего, представляют проекты в правой части стратегической сетки Макфарлана (McFarlane), где влияние на стратегию велико.

Для того чтобы оценить стратегическое влияние ИТ, Макфарлан (McFarlan) предложил задавать пять основных вопросов по методам и областям применения ИТ в отношении конкурентных сил (пять сил конкуренции Портера (Porter), а именно:

Могут ли ИТ-приложения:

- строить барьеры, препятствующие входу новых конкурентов в отрасль?
- создавать затраты на переключение для существующих клиентов?
- изменить основу конкуренции?
- изменить баланс сил в отношениях с поставщиками?
- создавать новые продукты?

Рассмотрим компании, которые можно считать пионерами в технологии распознавания голоса и создании виртуальных помощников, например «Амазон» (Amazon) (с «Алекса» (Alexa)) и «Эппл» (Apple) (с «Сири» (Siri)). Эти инновации создали новые продукты и услуги и потенциально создали барьеры, препятствующие входу на рынок конкурентов, изменив для этих инновационных компаний основу конкуренции. Клиенты, которым по душе эти инновации, также могут стать более лояльными к компании. Эти пять вопросов, очевидно, фокусируют наше внимание на правой стороне сетки, т. е. на возможности организации использовать ИТ в наступательных целях как часть своего стратегического позиционирования.

Далее мы рассмотрим еще одну «классическую» модель согласования ИТ-стратегии и бизнес-стратегии, в которой делается упор как на внешние факторы, так и на внутренние возможности организации.

### **Модель стратегического согласования Хендерсона и Венкатрамана (Henderson & Venkatraman)**

Другая структура для изучения согласованности ИТ-стратегии и бизнес-стратегии была разработана Хендерсоном и Венкатраманом (Henderson & Venkatraman, 1993). Эта структура предназначена для оценки согласованности бизнеса и ИТ во всех аспектах бизнес-модели организации (см. рисунок 7) и была названа «жемчужиной в короне» важной работы в области управления и ИТ, разработана она в Массачусетском технологическом институте (MIT) в 1990-х годах (Макдоналд и Япп (MacDonald & Yapp), 1992: с. 256).

Модель, показанная на рисунке 7, имеет два измерения: по вертикали она проводит различие между внешней областью, ориентированной на

стратегию, и внутренней областью, ориентированной на возможности. По горизонтали она различает область бизнеса и область ИТ. Авторы утверждают, что организации должны стремиться к согласованию как в горизонтальной, так и в вертикальной плоскостях, как показано на рисунке черными стрелками между четырьмя прямоугольниками; первое направление согласования — между соответствующими областями ИТ и бизнеса (горизонтальные черные стрелки), а второе — согласование между ИТ и бизнес-стратегией и возможностями (вертикальные черные стрелки). Авторы предполагают, что ценность в конечном итоге создается за счет выравнивания по четырем ключевым направлениям, что показано четырьмя стрелками. Стрелки обозначают четыре основных концепции выравнивания.



Рис. 7. Модель стратегической согласованности

- **Реализация стратегии** (стрелка 1): бизнес-стратегия рассматривается как движущая сила выбора организационной структуры и логики технологической инфраструктуры. Согласно этой «классической» концепции, старшие менеджеры формулируют стратегию, а менеджеры по технологиям ее реализуют.

- **Технологический потенциал** (стрелка 2): опять же, движущей силой здесь является бизнес-стратегия. Однако затем для поддержки этой бизнес-стратегии разрабатывается ИТ-стратегия. ИТ-стратегия поддерживает спецификацию требуемой технологической инфраструктуры и процессов.

- **Конкурентный потенциал** (стрелка 3): эта концепция касается использования возможностей ИТ для воздействия на новые продукты и услуги, возможности и систему управления. Следовательно, бизнес-стратегия может быть изменена в свете новых возможностей ИТ.

- **Уровень обслуживания** (стрелка 4): эту концепцию можно рассматривать как сосредоточение внимания на том, как создать ИТ-организацию мирового класса в рамках более широкой организации.

Многие инновационные компании ищут новые подходы к согласованию своей ИТ-стратегии и бизнес-стратегии. «Макдоналдс» (McDonald's)

используют алгоритм ИИ для обслуживания цифровых меню, которые меняются в зависимости от таких факторов, как время суток, день недели, посещаемость ресторана и погода (Рингел и др. (Ringel et al.), 2019). Здесь мы получаем пример того, что Хендерсон и др. (Henderson et al.) назовут «технологическим потенциалом», где бизнес-стратегия тесно поддерживается ИТ-стратегией и возможностями ИТ. В 2018 году «Филипс» (Philips) запустили платформу ИИ, которая помогает ученым, разработчикам программного обеспечения, врачам-консультантам и поставщикам медицинских услуг получать доступ к расширенным аналитическим возможностям для сбора и анализа медицинских данных и предлагает им инструменты и технологии для создания, обслуживания, развертывания и масштабирования решений на основе ИИ. (Рингел и др. (Ringel et al.), 2019). Это пример «конкурентного потенциала», когда организация стремится использовать свои ИТ-возможности с потенциалом изменения бизнес-стратегии и введения новых методов работы.

Как мы видели, менеджеры могут использовать как стратегическую сетку Макфарлана (McFarlan), так и модель стратегического согласования Хендерсона и Венкатрамана (Henderson & Venkatraman) для оценки соответствия между своими ИТ-инициативами и стратегией организации. В результате такой оценки могут быть определены возможности внесения поправок в существующую ИТ-стратегию, а также созданы новые инициативы по оптимизации согласованности и созданию ценности. Прежде чем перейдем к обсуждению стратегических возможностей и рисков, представим еще один набор моделей, сыгравших важную роль в решении вопросов зрелости теории и практики ИТ.

### **Модели уровней ИТ-зрелости**

Модели уровней ИТ-зрелости могут помочь организации оценить текущую эффективность своих ИТ-возможностей, а также определить, какие возможности ей нужно стремиться приобрести в дальнейшем, чтобы повысить свою производительность. С их помощью организации смогут оценить свою способность к непрерывным улучшениям с точки зрения ИТ-возможностей.

Исследователи и бизнес-предприятия разработали многочисленные модели уровней ИТ-зрелости, каждая из которых использует немного отличающуюся терминологию. Однако общий принцип заключается в том, что модель зрелости устанавливает ряд этапов, которые организация, как правило, проходит с точки зрения своих ИТ-возможностей. В таблице 7 приведен пример модели уровней ИТ зрелости, состоящей из шести этапов. Такие модели обычно начинаются с этапа **инициации**, когда информационные технологии внедряются в организации. За этим может следовать этап **быстрого распространения**, включающий стремительное распро-

странение систем, технологий и вспомогательной инфраструктуры. Затем часто наступает этап **контроля**, когда расходы на ИТ выросли, а окупаемость инвестиций еще незначительна. На этом пути могли также случаться катастрофы, побуждающие организации вернуть себе контроль над расходами на ИТ, урезав бюджеты и т. п. Затем начинают проявляться первые признаки ИТ-зрелости, начиная со стадии **интеграции**, когда организация начинает преодолевать свои трудности и в целом все больше осваивается с ИТ и системами. Зрелость продолжает развиваться на этапе **предпринимательских возможностей**, когда эффективное использование информации начинает приносить пользу организации. Наконец, на этапе **интегрированных гармоничных отношений** ИТ более полно интегрируются в основную деятельность организации и могут быть установлены связи между внешними и внутренними источниками данных. Данные этапы подробно представлены в таблице 7.

**Таблица 7. Шесть этапов ИТ-зрелости**

| <b>Этап</b>                                                             | <b>Характеристики</b>                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Инициация (адхократия)                                                  | Отсутствие контроля и понимания ИТ-вопросов                                                                                                 |
| Быстрое распространение (расширение/закладка основ)                     | Увеличение неудовлетворенного спроса на ИТ-услуги и технологии; отсутствие участия бизнеса в ИТ                                             |
| Контроль (формализация/централизованная диктатура)                      | Происходит конфликт, когда ИТ-отдел находится под пристальным вниманием высшего руководства из-за неудовлетворительного обслуживания        |
| Интеграция (зрелость-I/демократическая диалектика и сотрудничество)     | Нужные уроки извлечены, и возникают более тесные деловые и ИТ-отношения                                                                     |
| Предпринимательская возможность (зрелость-II/ администрирование данных) | Добавление ценности ИТ и систем за счет эффективного использования информации                                                               |
| Интегрированные гармоничные отношения (зрелость III)                    | Усваиваются нужные уроки с акцентом на связи между внутренними и внешними данными и интеграцию ИТ в основное русло деятельности организации |

Правительства в мировом масштабе поощряют государственные учреждения присоединяться к инициативам по предоставлению государственных услуг гражданам и организациям в электронной форме в целях предоставлять более качественные услуги своему населению в таких областях, как жилье, образование, здравоохранение, социальные услуги и т. д.

Поэтому модели уровней зрелости используются для измерения готовности государственных учреждений к включению в систему такого «электронного правительства». Например, в ходе изучения 30 государственных учреждений в Чили исследователи пришли к выводу, что, хотя операционные аспекты некоторых ИТ-услуг улучшаются, необходима дальнейшая работа по развитию человеческого капитала и перепроектированию бизнес-процессов, лежащих в основе новой деятельности в системе «электронного правительства» (Вальдес и др. (Valdés et al.), 2011). С другой стороны, Россия в данном направлении находится в роли мировых лидеров.

Следовательно, такие модели уровней зрелости предоставляют менеджерам еще один инструмент оценки уровня зрелости ИТ в их организации и пригодности их текущей стратегии. Вспомним пример из практики «Курорты Вейла» (Vail Resorts). Широкое использование ими ИТ, в том числе кросс-функциональная работа между маркетинговыми и ИТ-командами, служат свидетельством того, что их ИТ-возможности достигают высокого уровня интеграции и зрелости.

### **Стратегические возможности и риски**

Обсудив три модели исследования ИТ-стратегии, перейдем теперь к рассмотрению того, какую роль могут играть ИТ в стратегических возможностях, а также в стратегических рисках организации.

#### ***Стратегические возможности***

ИТ могут быть важной частью поиска организацией новых стратегических возможностей (Эпплгейт и др. (Applegate et al.), 2007; Тидд и Бессант (Tidd & Bessant), 2018).

- **ИТ могут изменить основу конкуренции:** возьмем, к примеру, автомобильную промышленность. Многие клиенты при принятии решения о покупке автомобиля обращают внимание на его характеристики, функции и внешний вид. Однако в последнее время некоторые клиенты при совершении покупки стали уделять больше внимания как своему опыту в заключении сделок, так и качеству обслуживания, предоставляемого компанией после приобретения ими автомобиля. Такой сдвиг дает потенциальное преимущество компаниям, способным использовать ИТ для улучшения качества обслуживания клиентов как во время, так и после продажи.

- **ИТ могут изменить характер отношений и баланс сил между покупателями и поставщиками.** Сегодня организации во многих секторах позволяют потоку данных и знаний о своей деятельности проходить через свою цепочку поставок, поскольку они более тесно сотрудничают с поставщиками. Потоки данных и сотрудничество, которые в прошлом были бы более сложны, теперь поддерживаются и упрощаются благодаря новым технологиям; например, производители, способные легко обмениваться информацией, такой как уровень запасов и спецификации по конкретным

деталюм, с другими компаниями в цепочке поставок. Кроме того, онлайн-сообщества растут, что позволяет организациям легче находить новых партнеров и сотрудничать с ними.

- **ИТ могут создавать или сокращать входные барьеры:** например, «Амазон» (Amazon) изначально воспользовались тем фактом, что Интернет снизил входные барьеры в определенных секторах рынка, таких как продажа книг; любой, кто хотел стать продавцом книг, мог сделать это через веб-сайт (и магазин на главной улице больше был не нужен). Однако бизнес-модель «Амазон» (Amazon) требовала, чтобы компания стала владельцем материальных запасов (т. е. запасов книг и других продуктов, ожидающих заказов от клиентов), а для этого нужны были значительные инвестиции в инфраструктуру, например, в здания, где могли храниться запасы.

- **ИТ могут увеличить или уменьшить затраты на переключение:** например, затраты, понесенные при открытии счета или закрытии счета у поставщика финансовых услуг, можно уменьшить за счет использования новых ИТ-систем. Компания «НатУэст» (NatWest) привлекла внимание, когда запустила «безбумажную ипотеку», позволяющую клиентам и сотрудникам обмениваться документами и проверять их через Интернет («Финэкстра» (Finextra), 2019), потенциально сокращая затраты на обработку документов и рабочее время сотрудников, а также улучшая качество обслуживания клиентов.

- **ИТ могут добавлять ценность существующим продуктам или услугам, или создавать новые:** например, перевод книг, журналов, музыки, видеоигр и т. д. в цифровой формат. Согласно последним данным, ежегодно в США продается более 487 миллионов электронных книг, при этом «Амазон» (Amazon) недавно захватили 83% рынка. В Великобритании электронные книги в настоящее время составляют около 34% всех книгопродаж («ПаблишДрайв» (PublishDrive), 2017).

### ***Стратегические риски***

Однако Эпплгейт и др. (Applegate et al., 2007) призывают менеджеров также учитывать роль ИТ в стратегическом риске. Для организаций важно определить возможные угрозы их текущим стратегиям, поскольку их внешняя среда меняется вследствие внедрения новых технологий, что, например, приводит к новым формам конкурентного давления. Менеджеры могут определить потенциальные риски, задав себе следующие вопросы:

- Могут ли новые нарождающиеся технологии разрушить существующие бизнес-модели?

- Не слишком ли рано или поздно мы используем ту или иную ИТ-возможность?

- Снижает ли ИТ входные барьеры?
- Иницирует ли ИТ действия регулирующих органов?

Сосредоточим внимание на первом из этих вопросов: устоявшиеся компании могут иметь серьезные проблемы при столкновении с прорывными технологиями (Кристенсен (Christensen), 2003). В частности, в секторе путешествий и туризма взаимопроникновение интернет-технологий привело к развитию «одноранговых» услуг. Например, компания «Эйрбиэнби» (Airbnb), с одной стороны, бросила вызов традиционным поставщикам жилья для отдыха и деловых поездок, и в то же время социальные сети дали потребителям гораздо более сильное право голоса (Бенкендорфф и др. (Benckendorff et al.), 2019).

Чтобы идентифицировать новую технологию как революционную и прорывную, полезно будет рассмотреть некоторые ключевые особенности прорывных технологий (Эпплгейт и др. (Applegate et al.), 2007):

- Когда технология развивается значительно быстрее, чем эволюционный путь доминирующей в отрасли технологии — например, «Нэтфликс» (Netflix) и другие сервисы онлайн-телевидения/стриминга изменили то, как многие люди смотрят телевизор дома: некоторые провайдеры «традиционного» телевидения переходят в онлайн-пространство в попытке не отставать.

- Когда технологии позволяют создавать новые продукты, услуги, ценообразование или бизнес-модели, меняющие основы конкуренции таким образом, что устоявшимся игрокам трудно с ними сравниться — например, «Убер» (Uber) — мобильная платформа, соединяющая потребителей, которым нужны поездки, с водителями, готовыми их предоставить, и она бросила вызов бизнес-модели «традиционного» такси. Другие службы совместно-попутных поездок, такие как «Зипкар» (zipcar) и «Картугоу» (car2go), также дают потребителям новый взгляд на бизнес такси и проката автомобилей.

- Когда появление технологии совпадает с регулятивными (целесообразными) изменениями или значительной неудовлетворенностью клиентов существующим положением дел, что резко влияет на конкурентоспособность существующих игроков и их способность реагировать. Например, мы наблюдаем рост популярности программного обеспечения с открытым исходным кодом, как «Линукс» (Linux), в то же время «Майкрософт» (Microsoft), как доминирующий «традиционный» игрок, обвиняется в злоупотреблении своим доминирующим положением на рынке (*журнал «Экономист» (The Economist), 2013*).

В качестве иллюстрации проблемы, представляющей как возможности, так и риски для многих организаций в отношении их ИТ-стратегии, Кристенсен и др. (Christensen et al., 2002) вновь обращаются к теме аутсор-

синга. Они утверждают, что аутсорсинг — хороший пример стратегической темы, в которой должны сойтись воедино функциональные стратегии, например, относящиеся к операциям и ИТ. Они подвергают сомнению кажущуюся простой логику, часто повторяемую, согласно которой компании должны отдавать на аутсорсинг компоненты или услуги в областях, которые не являются их основной компетенцией, или если кто-то другой может сделать это по более низкой цене. Кристенсен (Christensen) и его коллеги утверждают, что эта логика может привести к тому, что компания будет отдавать на аутсорсинг те части добавленной стоимости, в которых может извлекаться большая часть прибыли отрасли в будущем, и сохранять виды деятельности, в которых трудно создать устойчивые, дифференцируемые преимущества по сравнению с другими конкурентами» (Кристенсен и др. (Christensen et al.), 2002: с. 986).

Они предполагают, что сборщики модульных изделий — например, представим компании, производящие свою продукцию путем сборки воедино более мелких деталей, поставляемых другими компаниями, независимо от того, является ли готовый продукт автомобилем или компьютером, — скорее всего, будут бороться за получение высокой прибыли или достижение конкурентного преимущества. Они утверждают, что высокая прибыльность как поток, по-видимому, течет от точки контакта с клиентом обратно через систему к точке, в которой существует неудовлетворенный спрос на функциональность. Другими словами, если наши автомобили или компьютеры имеют тенденцию предлагать больше функциональных возможностей и используются большинством клиентов, многим другим производителям автомобилей или компьютеров может быть очень сложно прибыльно работать, и более вероятно, что поставщики ключевых компонентов таких продуктов, как автомобили или компьютеры, будут играть решающую и прибыльную роль в процессе производства и сборки. Это указывает на то, что точка высокой прибыльности со временем, вероятно, смещается, поскольку такая динамика действует во всей отрасли.

### **Связь ИТ-стратегии с бизнес-/корпоративной стратегией: цифровая стратегия**

В мире, который становится все более цифровизированным, для многих менеджеров термины «ИТ-стратегия» и «цифровая стратегия» стали неразрывно связаны. Однако для Дейва Арона (Dave Aron), аналитика «Гартнер» (Gartner), различие между ИТ-стратегией и цифровой стратегией объясняется следующим образом:

- *ИТ-стратегия — это технический ответ на бизнес-вопрос: «Как ИТ поможет нашему бизнесу победить?» Предполагается, что в бизнес-стратегии определяется, а затем рассматривается, как использовать*

*ИТ, чтобы сделать эту стратегию успешной. ИТ-стратегия обычно проводится после бизнес-стратегии.*

• *Цифровая бизнес-стратегия — это бизнес-ответ на цифровой вопрос: «Как должен развиваться наш бизнес, чтобы выжить и процветать во все более цифровизируемом мире?» Это не отдельная стратегия, а некое отражение бизнес-стратегии. Все аспекты бизнес-стратегии должны учитывать цифровые факторы. Арон (Aron, 2013)*

Например, «Кайзер Перманент» (Kaiser Permanente), поставщик медицинских услуг и некоммерческих планов медицинского страхования с головным офисом в Калифорнии (Росс и др. (Ross et al.), 2017), имеет цифровую стратегию, которую можно резюмировать, используя некоторые элементы функциональной стратегии, обсуждавшиеся в этой главе.

• **Маркетинг:** Подход «Кайзер» (Kaiser) начинается со стратегий взаимодействия с клиентами. Аналитика данных применяется здесь в целях персонализированного медицинского обслуживания, а цифровые каналы обеспечивают доступ к личным медицинским данным, безопасный обмен сообщениями между пациентами и поставщиками услуг и удаленное обслуживание.

• **Человеческие ресурсы:** «Кайзер» (Kaiser) подходит к своему бизнесу как к сотрудничеству между поставщиками медицинских услуг и пациентами/членами организации.

• **Производственная деятельность:** Операционная «основа» «Кайзер» (Kaiser) начинается с электронной системы медицинских карт, облегчающей полноценное взаимодействие с пациентами и позволяющей реализовывать новые цифровые инициативы, требующие точных и доступных данных о пациентах.

Заглядывая в будущее, Бхарадвадж и др. (Bharadwaj et al., 2013) предполагают, что есть четыре ключевые темы, которые должны направлять наше мышление в русло цифровой бизнес-стратегии и могут помочь получить представление о будущем. Эти темы таковы:

1. Объем цифровой бизнес-стратегии.
2. Охват цифровой бизнес-стратегии.
3. Скорость принятия решений.
4. Источники создания и удержания ценности.

Как показано на рисунке 8, существует ряд движущих сил этих четырех тем, включая внешние цифровые тенденции и внутренние организационные изменения или «сдвиги».

Ниже приведены примеры движущих сил по каждой из этих четырех тем:

• **Объем цифровой бизнес-стратегии:** «Нэтфликс» (Netflix) выходит за рамки услуг по подписке и переходит к разработке широкого спектра контента.

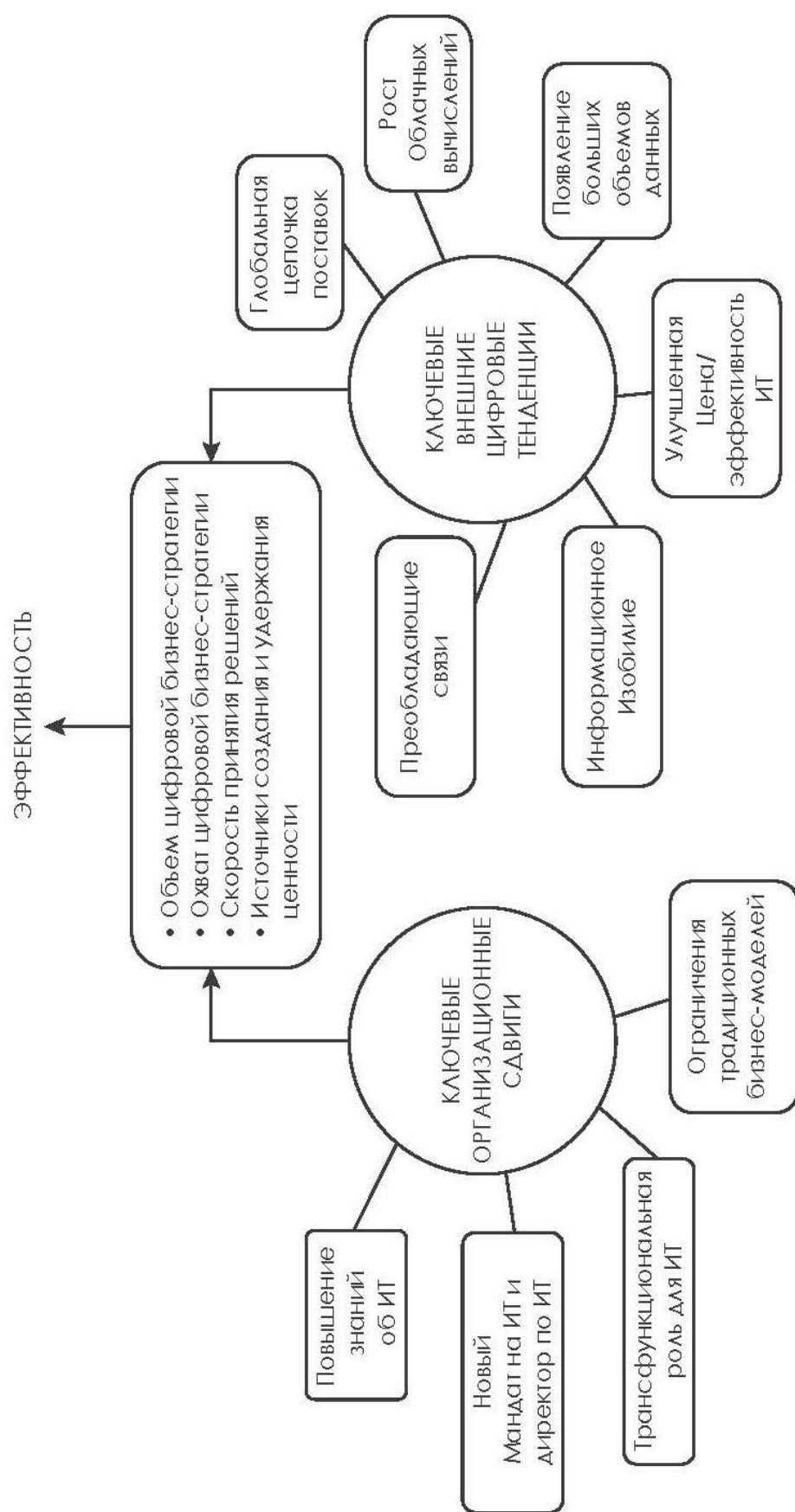


Рис. 8. Четыре ключевые темы цифровой бизнес-стратегии и их движущие силы

**Таблица 8.** Ключевые вопросы по цифровой бизнес стратегии

| Ключевая тема                          | Ключевые вопросы                                                                                                                                                                               | Примеры воздействия на функциональные стратегии и воздействий, рассматриваемых в данной главе                                                                                |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Объем цифровой бизнес-стратегии</b> | Какова степень слияния и интеграции между ИТ-стратегией и бизнес-стратегией?                                                                                                                   | Можно решить, применив модели ИТ согласования                                                                                                                                |
|                                        | Насколько всеобъемлющей является цифровая бизнес-стратегия, и насколько эффективно она выходит за рамки границ традиционных функциональных операций и процессов?                               | Может быть решено за счет интегрированной работы ИТ и всех функциональных областей — финансовой, УЧР, маркетинговой и операционной                                           |
|                                        | Насколько хорошо стратегия цифрового бизнеса использует цифровизацию продуктов и услуг и информации вокруг них?                                                                                | Может быть решено за счет интегрированного взаимодействия между ИТ и маркетингом<br>Пример: «Курорты Вейла» (Vail Resorts), встречают чипы в горнолыжные абонементы клиентов |
|                                        | Насколько хорошо цифровая бизнес стратегия задействует расширенное бизнес-сообщество?                                                                                                          | Могут быть решены партнерствами и союзами возможности могут возникнуть в любой одной/всех функциональных областях                                                            |
| <b>Охват цифровой бизнес-стратегии</b> | Насколько быстро и экономически эффективно можно масштабировать ИТ-инфраструктуру вверх и вниз, чтобы цифровая бизнес-стратегия компании поддерживала стратегические динамические возможности? | Может быть решено за счет интегрированного взаимодействия между ИТ и операциями                                                                                              |
|                                        | Насколько эффективна цифровая бизнес-стратегия в масштабировании объемов за счет альянсов и партнерств?                                                                                        | Могут быть решены союзами и партнерствами возможности могут возникнуть в функциональных областях, таких как операции (например, аутсорсинг)                                  |

|                                                 |                                                                                                                                   |                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                 | Насколько хорошо цифровая бизнес-стратегия использует преимущества изобилия данных, информации и знаний?                          | Можно решить путем создания новых возможностей по мере развития ИТ; см. обсуждение зрелости и возможностей ИТ                            |
| <b>Скорость цифровой бизнес-стратегии</b>       | Насколько эффективна цифровая бизнес-стратегия в плане ускорения запуска новых продуктов?                                         | Может быть решено за счет интегрированного взаимодействия между ИТ и маркетингом                                                         |
|                                                 | Насколько эффективна цифровая бизнес-стратегия в ускорении обучения для улучшения принятия стратегических и операционных решений? | Может быть решено за счет интегрированного взаимодействия между ИТ и другими отделами                                                    |
|                                                 |                                                                                                                                   | Пример: «Курорты Вейла» (Vail Resorts), анализ данных о моделях поведения клиентов для получения новой информации                        |
|                                                 | Насколько быстро цифровая бизнес-стратегия повышает скорость динамической координации цепочки поставок?                           | Может быть решено за счет интегрированного взаимодействия между ИТ и операциями                                                          |
|                                                 | Насколько быстро цифровая бизнес-стратегия позволяет формировать новые бизнес-сети, предоставляющие дополнительные возможности?   | Могут быть решены союзами и партнерами возможности могут возникнуть в функциональных областях, таких как операции (например, аутсорсинг) |
| <b>Источники создания и удержания ценности:</b> | Насколько эффективна цифровая бизнес-стратегия в использовании ценности информации?                                               | Может быть решено за счет интегрированного взаимодействия между ИТ и другими отделами                                                    |
|                                                 |                                                                                                                                   | Пример: «Курорты Вейла» (Vail Resorts), анализ данных о моделях поведения клиентов для получения новой информации                        |

| Ключевая тема | Ключевые вопросы                                                                                                          | Примеры воздействия на функциональные стратегии и возде́йствий, рассматриваемых в данной главе                                                       |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               | Насколько эффективна цифровая бизнес-стратегия в получении ценности за счет скоординированных бизнес-моделей в сетях?     | Можно решить с помощью новых подходов к бизнес-моделям, союзам и партнерств                                                                          |
|               | Насколько эффективна цифровая бизнес-стратегия в присвоении ценности за счет контроля над цифровой архитектурой компаний? | См. модель Хендерсона и Венкатрамана (Henderson & Venkatraman), в которой представлены различные точки зрения на согласованность и создание ценности |

На основе работ Бхарадваджа и др. (Bharadwaj et al., 2013: с. 479).

- **Охват цифровой бизнес-стратегии:** альянсы авиакомпаний, такие как «Стар Элаенс» (Star Alliance) и «УанУолд» (Oneworld), могут делиться аспектами своей коммерческой деятельности, включая системы бронирования, программы лояльности и перекрестные онлайн-продажи.

- **Скорость принятия решений:** организации могут в режиме реального времени отвечать на запросы клиентов на услуги через «Твиттер» (Twitter), «Фэйсбук» (Facebook) и другие платформы социальных сетей.

- **Источники создания и удержания ценности:** выход «Гугл» (Google) на рынок смартфонов основан на бесплатной раздаче программного обеспечения («Андроид» (Android)) и его монетизации благодаря способности влиять на рекламу и контролировать ее.

Бхарадвадж и др. (Bharadwaj et al., 2013) также предлагают ряд ключевых вопросов для понимания цифровой бизнес стратегии (см. таблицу 8) по четырем ключевым темам. Эти вопросы подчеркивают важную взаимосвязь между цифровой бизнес-стратегией и функциональными стратегиями, которые мы обсуждали на лекции, например, задавая вопрос, выходит ли цифровая бизнес-стратегия организации за рамки традиционных функциональных «бункеров» (т. е. помогает разрушить барьеры между рабочими процессами и отделами), может ли цифровая бизнес-стратегия ускорить принятие операционных решений и координацию цепочки поставок, а также насколько цифровая бизнес-стратегия эффективна в создании и удержании ценности.

Мы рассмотрели, как функциональные стратегии играют ключевую роль в реализации общей стратегии организации. Подробно разобрав каждый из типов функциональных стратегий, вы теперь сможете объяснить, как различные типы функциональных стратегий могут играть эту ключевую роль. Например, обобщая вышесказанное:

- **Финансовая стратегия** — обеспечивает, чтобы организация собирала необходимые ей средства и использовала эти средства таким образом, какой соответствует ее целям.

- **УЧР-стратегия** — обеспечивает, чтобы организация нанимала и удерживала кадры, в которых она нуждается, и чтобы эти люди работали в динамичной структуре, где они получали бы поддержку в достижении необходимой организации эффективности.

- **Маркетинговая стратегия** — обеспечивает, чтобы организация разрабатывала и представляла маркетинговые «миксы», направленные на выбранные целевые рынки, в международном/глобальном контексте, где это уместно, на основе четкого понимания моделей поведения потребителей при принятии решений и важности ряда ключевых физических и социальных факторов.

• **Операционная стратегия** — обеспечивает, чтобы стратегические решения организации не страдали из-за плохой операционной реализации и чтобы управление операционными ресурсами само по себе давало преимущество, при этом непрерывные улучшения возвращались бы к стратегии, восполняя ее ресурсы, а требования рынка преобразовывались в операционные решения.

• **ИТ-стратегия** — обеспечивает, чтобы деятельность организации, связанная с технологиями, поддерживала бизнес-стратегию, с помощью портфеля ИТ-проектов, хорошо согласованных с текущими и будущими потребностями организации, и принятие упреждающего подхода к возможностям и рискам, связанным с выбранной ИТ-стратегией.

В конце лекции сделаем некоторые выводы.

Мы рассмотрели, и вы смогли получить следующие результаты обучения:

### **Описывать роль функциональной стратегии в поддержке организационной стратегии**

Функциональная стратегия может помочь менеджерам в каждой функциональной области организации согласовать свою деятельность с общей стратегией организации и, следовательно, обеспечить реализацию стратегии. Если функциональная стратегия успешна, она может объединить операционные планы организации в последовательное заявление о стратегии, где будет разъясняться вклад каждого отдела в общую стратегию организации. Она может подчеркивать вклад каждого отдела в достижение общих целей организации и помогать в эффективном распределении ресурсов для решения задач, где они могут быть наиболее эффективны. Хорошая функциональная стратегия поможет каждой функциональной команде превратить стратегические заявления высокого уровня в действенные планы и обеспечить, чтобы сотрудники чувствовали, что их способности эффективно используются для достижения целей как функционального отдела, так и организации в целом.

### **Определять и описывать различные типы функциональной стратегии**

Мы обсудили функциональную стратегию относительно пяти ключевых областей организации — финансовой, управления персоналом, маркетинговой, операционной и ИТ — на ряде конкретных примеров. Так, к примеру, мы наблюдали, как «ИКЕА» (IKEA) обновили свою операционную стратегию в ответ на внешние факторы, такие как изменение моделей поведения в розничной торговле, мы размышляли об изменении маркетинговой стратегии «Фиат-Крайслер» (FCA), ввиду того, что они пересмотрели роль каждого из своих брендов, и видели, как «Дженерал Электрик» (GE) при смене руководства организации обновили свой подход к финансовой

стратегии, включая новый подход к управлению затратами. В примере из практики «Курортов Вейла» (Vail Resorts) мы видим, что многие из этих элементов объединяются, поскольку они применяют инновационные подходы к получению дохода от своих целевых рынков и использования технологий, а также уделяют особое внимание ценностям, поддерживаемым персоналом компании. Мы отметили сложные взаимодействия между этими аспектами и их вклад в общую стратегию организации.

### **Обсуждать потенциальные преимущества и недостатки функциональной стратегии**

Мы обсудили потенциальную ценность функциональной стратегии, например, в согласовании функциональных областей с общей стратегией организации, формулировании и выделении вклада функциональных областей, помощи в планировании и распределении ресурсов и обеспечении реализации общей стратегии. Однако следует также обратить внимание на контекст стратегии, такой как тип рассматриваемой организации и ее уникальные потребности. Например, функциональная стратегия может рассматриваться как неэффективная в небольших организациях, где менеджеры могут возразить, что такая стратегия ведет к ненужной трате ресурсов и времени сотрудников. В отдельных случаях это может привести к (реальным или предполагаемым) конфликтам между общей стратегией организации и одной или несколькими конкретными функциональными стратегиями отделов, которые затем приходится решать. Более того, функциональные стратегии могут вызвать у менеджеров функциональных отделов ощущение, что они сталкиваются со слишком большим количеством противоречивых запросов и что они «напряжены до предела» по целому ряду приоритетных задач; это может отвлекать менеджеров функциональных отделов, даже до такой степени, что они могут упустить из виду основные цели организации.

По окончании изучения данной темы вы сможете:

- Описать роль функциональной стратегии в поддержке организационной стратегии;
- Определять и описывать различные типы функциональной стратегии, такие как финансовая стратегия, стратегия управления персоналом, маркетинговая стратегия, операционная стратегия и ИТ-стратегия;
- Обсуждать потенциальные преимущества и недостатки функциональной стратегии.

## Список литературы

Адамс, С. (Adams, S.) (2014). «Гермес» (Hermès) и «Моет, Хеннесси, Луи Виттон» (LVMH) заключают перемирие» (Hermès and LVMH make peace). «Форбс» (*Forbes*), <https://www.forbes.com/sites/susanadams/2014/09/11/hermes-and-lvmh-make-peace/#3c844d0d6288> (в доступе с 26 мая 2019 г.).

Амит, Р. и Зотт, К. (Amit, R. & Zott, C.) (2001). «Создание стоимости в электронном бизнесе» (Value creation in e-business), журнал «*Strategic Management Journal*» («Стратегическое управление»), 22, 493-520.

Арон Д. (Aron, D.) (2013). «Разница между ИТ-стратегией и цифровой стратегией» (The difference between IT strategy and digital strategy). *Гартнер* (Gartner), <https://blogs.gartner.com/dave-aron/2013/11/12/the-difference-between-it-strategy-and-digital-strategy/> (в доступе с 19 мая 2019 г.).

Бейнс П., Филл К., Розенгрэн С. и Антонетти П. (Baines P., Fill C., Rosengren S., & Antonetti P.) (2019). «Маркетинг» (5-е изд-е). Оксфорд: издательство «Оксфорд Юниверсити Прэсс» (Oxford University Press).

Бейнс, Т. Лайтфут, Х. Пеппард, Дж. и др. (Baines, T., Lightfoot, H., Peppard, J, et al.) (2008). «На пути к операционной стратегии для сервитизации, ориентированной на продукт» (Towards an operations strategy for product-centric servitization). «Международный журнал операций и управления производством» (*International Journal of Operations & Production Management*), 29(5), 494-519.

Бендер, Р. (Bender, R.) (2014). «Корпоративная финансовая стратегия» (*Corporate Financial Strategy*) (4-е изд-е) Лондон: издательский дом «Рутледж» (Routledge).

Бенкендорф, П.Дж., Сян, Зи и Шелдон, П.Дж. (Benckendorff, P.J., Xiang, Z, & Sheldon, P.J.) (2019). «Информационные технологии туризма» (*Tourism Information Technology*) (3-е изд-е). Уоллингфорд: «Тексты о туризме CABI» (CABI Tourism Texts).

Бетч, Т. Хаберстро, С., и Холе, С. (Betsch, T, Haberstroh, S., & Hohle, C.) (2002). «Пояснение принятия решений, возведенного в рутину: обзор теорий и моделей» (Explaining routinized decision making: a review of theories and models). «Теория и психология» (*Theory & Psychology*), 12(4), 453-88.

Бойес, Х., Халлак, Б., Каннингем, Дж. и Уотсон, Т. (Boyes, H., Hallaq, B., Cunningham, J., & Watson, T.) (2018). «Промышленный Интернет вещей (IIoT): структура анализа» (The Industrial Internet of Things (IIoT): an analysis framework). «Компьютеры в промышленности» (*Computers in Industry*), 101, 1-12.

Боксалл, П. и Перселл, Дж. (Boxall, P. & Purcell, J. 2016). «Стратегия управления человеческими ресурсами» (*Strategy and Human Resource Man-*

agement) (4-е изд-е). Лондон: «Пэлгрейв Макмиллан Эдьюкейшн» (Palgrave Macmillan Education).

Борден, Н.Х. (Borden, N.H.) (1964). «Понятие маркетингового микса» (The concept of the marketing mix), *«Журнал рекламных исследований» (Journal of Advertising Research)*, 2, 7-12.

Боуден Г. (Bowden, G.) (2019). «Год спустя после краха «Карриллион». Национальная служба здравоохранения Великобритании (NHS) столкнулась с многомиллионной головной болью» (A year since Carillion's collapse. The NHS faces a multi-million pound headache). <https://www.msn.com/en-gb/money/companies/a-year-since-carillion%E2%80%99s-collapse-the-nhs-faces-a-multi-million-pound-headache/ar-BBSfStO> (в доступе с 22 мая 2019 г.).

Боуэн, Дж. и Форд, Р. (Bowen, J. & Ford, R.) (2002). «Управление организациями сферы обслуживания: имеет ли значение «наличие вещи»?» (Managing service organizations: does having a 'thing' make a difference?). *Журнал «Джорналов Менеджмент» (Journal of Management)*, 28(3), 447-69.

Бумс, Б.Х. и Битнер, М.Дж. (Booms, B.H. & Bitner, M.J.) (1981). «Маркетинговые стратегии и организационные структуры сервисных фирм» (Marketing strategies and organization structures for service firms). В работе: Доннелли, Дж.Х. и Джордж, В.Р. (Donnelly, J.H. & George, W.R.) (ред.), *«Маркетинг услуг» (Marketing of Services)*, стр. 47-51. Чикаго, Иллинойс: «Американская ассоциация маркетинга» (American Marketing Association).

Бургельман Р., Кристенсен К. и Уилрайт С. (Burgelman, R, Christensen, S, & Wheelwright, S.) (2009). *«Стратегическое управление технологиями и инновациями» (Strategic Management of Technology and Innovation)*. Нью-Йорк: МакГроу-Хилл (McGraw-Hill).

Бхарадвадж А., Эль Сави О.А., Павлу П.А. и Венкатраман Н. (Bharadwaj, A., El Sawy, O.A., Pavlou, P.A., & Venkatraman, N.) (2013). «Цифровая бизнес-стратегия: к чистой генерации идей» (Digital business strategy: toward a new generation of insights). *ежеквартальный журнал «Менеджмент Информэйшн Системз» (MIS)*, 37(2), 471-82.

Вальдес Г., Золар М., Астудильо Х. и др. (Valdes, G., Solar, M., Astudillo, H., et al.) (2011). «Концепция, разработка и внедрение модели зрелости электронного правительства в государственных органах» (Conception, development, and implementation of an e-government maturity model in public agencies). *Журнал «Правительственная информация ежеквартально» (Government Information Quarterly)*, 28, 176-87.

Вандермерв, С. и Рада, Дж. (Vandermerwe, S. & Rada, J.) (1988). «Сервитизация бизнеса: повышение ценности за счет добавления услуг» (Servitization of business: adding value by adding services). *Журнал «Европейский Менеджмент Ревю» (European Management Review)*, 6(4), 314-24.

Вишнич И., Йованович М., Нили А. и Энгуолл М. (Visnjic, I., Jovanovic, M., Neely, A., & Engwall, M.) (2017). «Что приносит ценность поставщикам контрактов, основанных на результатах? Движущие факторы ценности в бизнес-моделях конечных результатов» (What brings the value to outcome-based contract providers? Value drivers in outcome business models). *«Международный журнал производственной экономики» (International Journal of Production Economics)*, 192, 169-81.

Восс, К., Рот, А.В., и Чейз, Р.Б. (Voss, C., Roth, A.V., & Chase, R.B.) (2008). «Опыт, стратегия обслуживания и услуги как пункты назначения: основы и экспериментальное исследование» (Experience, service operations strategy, and services as destinations: foundations and exploratory investigation). *«Управление производственными операциями» (Production Operations Management)*, 17(3), 247-66.

Врум В. (Vroom, V.) (1964). *«Работа и мотивация» (Work and Motivation)*, Нью-Йорк: Джон Уайли (John Wiley).

«Гардиан» (*The Guardian*) (2019). «План «Мелроуз» (Melrose) закрыть завод «ДжиКейЭн Аэроспэйс» (GKN Aerospace) – «нарушение доверия» (Melrose plan to shut GKN Aerospace factory is 'breach of faith'). <https://www.theguardian.com/business/2019/apr/05/melrose-plan-to-shut-gkn-aerospace-factory-is-breach-of-faith> (в доступе с 26 мая 2019 г.).

Гест Д. (Guest, D.) (1997). «Управление человеческими ресурсами и эффективность: обзор и программа исследований» (Human resource management and performance: a review and research agenda). Журнал *«Международное управление человеческими ресурсами» (International Human Resource Management)*, 8(3), 263-76.

Гринер, И. (Greener, I.) (2013). *«Паблик Менеджмент» (Public Management)* (2-е изд-е). Лондон: «Рэд Глоуб Пресс» (Red Globe Press).

де Муи, М. (de Mooij, M.) (2018). *«Глобальный маркетинг и реклама: понимание культурных парадоксов» (Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes)* (5-е изд-е). г. Таузанд-Окс (англ. Thousand Oaks), Калифорния: издательство «Сэйдж» (Sage).

Деннинг С. (Denning, S.) (2012). «Трансформационное лидерство в гибком производстве: «Викиспид» (Transformational leadership in agile manufacturing: Wikispeed). *«Форбс» (Forbes)*. <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/08/01/transformational-leadership-in-agile-manufacturing-wikispeed/#3f4826db6df3> (в доступе с 18 мая 2019 г.).

Долги, А. и Прот, Дж. (Dolgui, A. & Proth, J.) (2013). «Аутсорсинг: определения и анализ» (Outsourcing: definitions and analysis). *«Международный журнал производственных исследований» (International Journal of Production Research)*, 51(23-24), 6769-77.

Доулинг П.Дж. Фестинг М. и Игл А. (Dowling, P.J. (Dowling, P.J., Festing M, & Eagle, A.) (2013). «Международное управление человеческими ресурсами» (*International Human Resource Management*) (6-е изд-е). Андовер: «Сенгейдж Лёнин ЕМЕА» (Cengage Learning EMEA).

Журнал «Файнэншиал таймз» (Financial Times) (2014). «Файнэншиал таймз» с помощью новой цифровой рекламной кампании ориентируется на более молодых читателей» (*Financial Times targets younger readers with new digital advertising campaign*, <https://aboutus.ft.com/en-gb/announcements/financial-times-targets-younger-readers-with-new-digital-advertising-campaign/> (в доступе с 18 мая 2019 г.).

Каплан, Р.С. и Майкс, А. (Kaplan, R.S. & Mikes, A.) (2012). «Управление рисками: новая структура» (*Managing risks: a new framework*). Журнал «Гарвард бизнес ревью» (*Harvard Business Review*). 90(6): 48-60.

«Квора» (Quora) (2018), «Сотрудники «Гугл» более продуктивны из-за наличия корпоративных привилегий?» (Are Google employees more productive because of company perks?) «Форбс» (*Forbes*), <https://www.forbes.com/sites/quora/2018/07/09/are-google-employees-more-productive-because-of-company-perks/#7a0e3e474b4d> (в доступе с 18 мая 2019 г.).

Кристенсен К. (Christensen, C.) (2003). «Решение новатора: создание и поддержание успешного роста» (*The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*). Бостон, Массачусетс: «Гарвард бизнес скул пресс» (*Harvard Business School Press*).

Кристенсен К., Верлинден М. и Вестерман Г. (Christensen, C., Verlinden, M., & Westerman, G.) (2002). «Разрушение, дезинтеграция и диссипация дифференцируемости» (*Disruption, disintegration, and the dissipation of differentiability*). «Промышленные и корпоративные изменения» (*Industrial and Corporate Change*), 11(5), 955-93.

Корбетт М.Ф. (Corbett M.F.) (2004). «Революция аутсорсинга: почему она важна и как все сделать правильно» (*The Outsourcing Revolution: Why It Makes Sense and How to Do It Right*). Нью-Йорк: «Питман Паблишн» (Pitman Publishing).

Котлер П. и Армстронг Г. (Kotler, P. & Armstrong, G.) (2017). «Принципы маркетинга» (*Principles of Marketing*) (17-е изд-е). Харлоу: издательство «Пирсон» (Pearson).

Кришнамурти, Р. и Яух, К.А. (Krishnamurthy, R. & Yauch, C.A.) (2007). «Гибкое производство: предлагаемая корпоративная инфраструктура» (*Leagile manufacturing: a proposed corporate infrastructure*). «Международный журнал операций и управления производством» (*International Journal of Operations & Production Management*), 27(6), 588-604.

Лавлок, К., Паттерсон, П. и Уиртц, Дж. (Lovelock, C, Patterson, P, & Wirtz, J.) (2010). «Маркетинг услуг: Азиатско-Тихоокеанская и австралий-

ская перспектива» (*Services Marketing: An Asia-Pacific and Australian Perspective*) (5-е изд-е). Сидней: «Пирсон Австралия» (Pearson Australia).

Левитт, Т. (Levitt, T.) (1983). «Глобализация рынков» (*The globalization of markets*). Журнал «Гарвард бизнес ревью» (*Harvard Business Review*), май-июнь, 92-102.

Макдональд, К.Х. и Япп, С. (MacDonald, K.H. & Yapp, C.) (1992). «ИТ-стратегии: проблемы и рецепты» (*IT strategies: issues and prescriptions*). В работе: Брауна А. (Brown, A.) (ред.), «Создание ИТ-стратегии, основанной на бизнесе» (*Creating a Business-based IT Strategy*), стр. 243-60. Лондон: «Чапман энд Холл» (Chapman & Hall).

Маккаллох, А. (McCulloch, A.) (2018). «Транспорт для Лондона (TfL) возглавляет рейтинг лучших организаций Великобритании по балансу между работой и личной жизнью» («TfL tops league table of best organisations in UK for work-life balance»), «Персонал Тудэй» (*Personnel Today*), <https://www.personneltoday.com/hr/tfl-tops-league-table-of-best-organisations-in-uk-for-work-life-balance/> (в доступе с 18 мая 2019 г.).

Макфарлан, Ф.В. (McFarlan, F.W.) (1984). «Информационные технологии меняют способы ведения конкурентной борьбы» (*Information technology changes the way you compete*). Журнал «Гарвард бизнес ревью» (*Harvard Business Review*), 62(3), 98-103.

Марр, Б., Шиума, Г. и Нили, А. (Marr, B., Schiuma, G. & Neely, A.) (2004). «Динамика создания ценности: картирование движущих интеллектуальных факторов эффективности» (*The dynamics of value creation: mapping your intellectual performance drivers*). «Журнал интеллектуального капитала» (*Journal of Intellectual Capital*), 5(2), 312-25.

Мейсон, К. и Старк, М. (Mason, C. & Stark, M.) (2004). «Что инвесторы ищут в бизнес-плане? Сравнение инвестиционных критериев банкиров, венчурных капиталистов и частных инвесторов» (*What do investors look for in a business plan? A comparison of the investment criteria of bankers, venture capitalists, and business angels*). «Международный журнал малого бизнеса» (*International Small Business Journal*), 22(3), 227-48.

Натан В. (Nathan, V.) (2019). «Автопроизводители улучшают свою работу с помощью промышленного IoT» (*Auto makers are improving operations with help from Industrial IoT*). «Форбс» (*Forbes*). <https://www.forbes.com/sites/vinaynathan/2019/03/29/the-iiot-is-driving-results-for-the-automotive-industry/#43ef318634ad> (в доступе с 18 мая 2019 г.).

Нильсен (Nielsen) (2012). «Глобальное доверие к рекламе и посылам брендов» (*Global trust in advertising and brand messages*), <https://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2012/global-trust-in-advertising-and-brand-messages.html> (в доступе с 18 мая 2019 г.).

Нолан, Р. и Макфарлан, Ф.В. (Nolan, R. and McFarlan, F.W.) (2005). «Информационные технологии и Совет директоров» (Information technology and the board of directors). Журнал «Гарвард бизнес ревью» (*Harvard Business Review*). 83 (10), 96-106.

«Окадо» (Ocado) (2019). «Пригласи друга и поделись чем-нибудь приятным» (Invite a friend and share something nice), <https://www.ocado.com/webshop/recommendFriends.go?dklnTab=inviteAFriend> (в доступе с 18 мая 2019 г.).

Оно, Т. (Ohno, T.) (1988). «Точно в срок: на сегодня и на завтра» (*Just-in-Time: For Today and Tomorrow*). Кембридж, Массачусетс: «Продуктивити Пресс» (Productivity Press).

«Паблиш Драйв» (PublishDrive) (2017). «Доля рынка электронных книг «Амазон» в 2017 году: достаточно ли она велика?» (Amazon e-book market share 2017: is it big enough?) <https://publishdrive.com/amazon-ebook-market-share/> (в доступе с 20 июля 2019 г.).

Питер, Дж.П., Олсон, Дж.К., и Грунерт, К.Г. (Peter, J.P., Olson, J.C., & Grunert, K.G.) (1999). «Модели поведения потребителей и маркетинговая стратегия» (*Consumer Behaviour and Marketing Strategy*). Лондон: Мак-Гроу-Хилл (McGraw-Hill).

Пуллман, М.Е. и Гросс, М.А. (Pullman, M.E. & Gross, M.A.) (2004). «Способность элементов разработок на основании опыта вызывать эмоции и лояльность в поведении» (Ability of experience design elements to elicit emotions and loyalty behaviors). «Наука принятия решений» (*Decision Science*), 35(3), 531-76.

Раппапорт А. (Rappaport, A.) (1998). *Создание ценности для акционеров» (Creating Shareholder Value)*. Нью-Йорк: издательство «Фри пресс» (Free Press).

Рингель, М. Грасси, Ф. Бэза, Р. и др. (Ringel, M, Grassi, F, Baeza, R., et al.) (2019). «Инновации в 2019 году: самые инновационные компании 2019» (Innovation in 2019: the most innovative companies 2019). <https://www.bcg.com/en-gb/publications/2019/most-innovative-companies-innovation.aspx> (в доступе с 25 мая 2019 г.).

PMI (2019) «Что такое управление проектами?» (What is project management?) <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management> (в доступе с 20 июля 2019 г.).

Росс, Дж. В., Себастиан, И. М. и Бит, К. М. (Ross, J.W., Sebastian, I.M., & Beath, C.M.) (2017). «Как разработать отличную цифровую стратегию» (How to develop a great digital strategy). Журнал «Слоан Менеджмент Ревью» (*Sloan Management Review*), 58(2), 6-9.

Рот, А.В. и Менор, Л.Дж. (Roth, A.V. & Menor, L.J.) (2003). «Подход к управлению операциями по оказанию услуг: программа исследований»

(Insights into service operations management: a research agenda). «Управление производственными операциями» (*Production Operations Management*), 12(2), 145-64.

Сибберт Д. (Sibbert, D. (1997). «75 лет управленческих идей и практики 1922-1997» (75 years of management ideas and practice 1922-1997). журнал «Гарвард бизнес ревью» (*Harvard Business Review*), 75, 2-12.

Симчи-Леви, Д., Каминский, П. и Симчи-Леви, Э. (Simchi-Levi, D, Kaminsky, P, & Simchi-Levi, E.) (2004). «Управление цепочкой поставок: полное руководство для профессионала в ведении бизнеса» (*Managing the Supply Chain The Definitive Guide for the Business Professional*). Нью-Йорк: МакГроу-Хилл (McGraw-Hill).

Сиракая, Э. и Вудсайд, А.Г. (Sirakaya, E. & Woodside, A.G.) (2005). «Построение и проверка теорий принятия решений путешественниками» (*Building and testing theories of decision making by travellers*). «Управление туризмом» (*Tourism Management*), 26, 815-32.

Слэк, Н. и Льюис, М. (Slack, N. & Lewis, M.) (2017). «Операционная стратегия» (*Operations Strategy*) (5-е изд-е). Харлоу: «Файнэншиал Таймз» (*Financial Times*). Издательство «Прэнтис Холл» (*Prentice Hall*).

Соломон М. (Solomon, M.) (2018). «Как «Заппос» обеспечивает превосходное обслуживание клиентов при каждом звонке» (*How Zappos delivers wow customer service on each and every call*). «Форбс» (*Forbes*). <https://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2018/09/15/the-secret-of-wow-customer-service-is-breathing-space-just-ask-zappos/#7b527d521b2c> (в доступе с 18 мая 2019 г.).

Стерлинг, А. и Боксалл, П. (Sterling, A. & Boxall, P.) (2013). «Бережливое производство, обучение сотрудников и итоговые результаты на рабочем месте: анализ случая из практики с использованием схемы «способности-мотивация-возможности» (*Lean production, employee learning, and workplace outcomes: a case analysis through the ability-motivation-opportunity framework*). Журнал «Управление человеческими ресурсами» (*Human Resource Management*), 23(3), 227-40.

Тидд Дж. и Бессант, Дж.Р. (Tidd, J. & Bessant, J.R.) (2018). «Управление инновациями: интеграция технологических, рыночных и организационных изменений» (*Managing Innovation: Integrating Technological, Market, and Organizational Change*) (6-е изд-е). Чичестер: Джон Уайли (John Wiley).

Уилсон А. (Wilson, A.) (1997). «Культура команды филиала и ее влияние на предоставление услуг и фирменный стиль компании» (*The culture of the branch team and its impact on service delivery and corporate identity*). «Международный журнал банковского маркетинга» (*International Journal of Bank Marketing*), 15(5), 163-8.

Ульрих, Д (Ulrich, D.) (1997). «Лидеры по персоналу: следующая повестка дня для повышения ценности и достижения результатов» (*Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*). Бостон, Массачусетс: «Гарвард бизнес скул прэсс» (Harvard Business School Press).

Ульрих Д. и Смоллвуд Н. (Ulrich, D. & Smallwood, N.) (2004). «Использование возможностей» (*Capitalizing on capabilities*). Журнал «Гарвард бизнес ревью» (*Harvard Business Review*), 82(6), 119-27.

Уомак, Дж. Джонс, Д., и Рус, Д. (Womack, J., Jones, D., & Roos, D.) (1990). «Машина, изменившая мир: триумф бережливого производства» (*The Machine that Changed the World: The Triumph of Lean Production*). Нью-Йорк: издательство «Роусон Макмиллан» (Rawson Macmillan).

«Финэкстра» (Finextra) (2019). «Процесс безбумажной ипотеки NatWest привлекает 100 000 клиентов» (NatWest paperless mortgage process picks up 100,000 customers), [https://www.finextra.com/pressarticle/78431/natwest-paperless-mortgage-process-picks-up-100000-customers?utm\\_medium=rssfinextra&utm\\_source=finextrafeed](https://www.finextra.com/pressarticle/78431/natwest-paperless-mortgage-process-picks-up-100000-customers?utm_medium=rssfinextra&utm_source=finextrafeed) (в доступе с 25 мая 2019 г.).

Френкель, С. (Frenkel, S.) (2000). «Введение: сервисная работа и ее последствия для управления человеческими ресурсами» (*Introduction: service work and its implications for HRM*). «Международное управление человеческими ресурсами» (*International Human Resource Management*). 11(3), 469-76.

Хендерсон, Дж. К. и Венкатраман, Н. (Henderson, J.C. & Venkatraman, N.) (1993). «Стратегическое согласование: использование информационных технологий для преобразования организаций» (*Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations*). «АйБиЭм Системз Джорнал» (*IBM Systems Journal*), 32(1), 472-84.

Хилл Т. (Hill, T.) (2000). «Производственная стратегия: Текст и примеры из практики» (*Manufacturing Strategy: Text and Cases*) (2-е изд-е). Бейзингсток: «Пэлгрейв» (Palgrave).

Ходж, Г.А. (Hodge, G.A.) (2000). «Приватизация: Международный обзор эффективности» (*Privatization: An International Review of Performance*). Боулдер, Колорадо: «Уэствью Пресс» (Westview Press).

Чаффи Д. и Эллис-Чедуик Ф. (Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F.) (2019). «Цифровой маркетинг: Стратегия, реализация и практика» (*Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*) (7-е изд-е). Харлоу: издательство «Пирсон» (Pearson).

Шарма Б. и Гаденн Д. (Sharma, B. & Gadenne, D.) (2011). «Внедрение системы сбалансированных показателей в органах местного управления: вопросы и проблемы» (*Balanced Scorecard implementation in a local*

government authority: issues and challenges). *«Австралийский журнал государственного управления» (Australian Journal of Public Administration)*, 70(2), 167-84.

«Экономист» (*The Economist*) (2013). «Грех упущения» (Sin of omission), <https://www.economist.com/business/2013/03/09/sin-of-omission> (в доступе с 18 мая 2019 г.).

«Экономист» (*The Economist*) (2018) «Копируемая по всему миру британская модель аутсорсинга в беде» (Britain's outsourcing model, copied around the world, is in trouble), <https://www.economist.com/britain/2018/06/28/britains-outsourcing-model-copied-around-the-world-is-in-trouble> (в доступе с 18 мая 2019 г.).

«Электроника360» (Electronics360) (2015). «Филлипс» поставят освещение для голландского аэропорта» (Philips to supply lighting for Dutch airport). <https://electronics360.globalspec.com/article/5276/philips-to-supply-lighting-for-dutch-airport> (в доступе с 18 мая 2019 г.).

Эпплгейт, Л.М., Остин, Р.Д., и Макфарлейн, Ф.В. (Applegate, L.M., Austin, R.D., & McFarlane, F.W.) (2007). *«Корпоративная информационная стратегия и управление» (Corporate Information Strategy and Management)* (7-е изд-е). Нью-Йорк: МакГроу-Хилл (McGraw-Hill).

**Флэннери (flannery) представляет свою стратегию возрождения  
«Дженерал электрик» (general electric (ge))**

«Дженерал Электрик» (General Electric) — американский многонациональный конгломерат, работающий в огромном диапазоне отраслей, включая авиацию, здравоохранение, энергетику, цифровые технологии, возобновляемые источники энергии, транспорт и капитал. В 2001 году рыночная стоимость «Дженерал Электрик» (GE) превысила 400 миллиардов долларов благодаря Джеку Уэлчу (Jack Welch), бывшему генеральному директору компании. За время его пребывания в должности стоимость компании выросла на 4000%.

После ухода Уэлча (Welch) новым генеральным директором стал Джеффри Иммельт (Jeffrey Immelt), вступивший на этот пост в сентябре 2001 года, за четыре дня до нападения на Всемирный торговый центр в Нью-Йорке. Это, в сочетании с глобальным финансовым кризисом, последовавшим несколько лет спустя, оказало серьезное влияние на авиационное и финансовое подразделения компании. К 2018 году компания достигла нижней точки и была оценена всего в 60 миллиардов долларов.

Руководители «Дженерал Электрик» (GE) использовали стратегию, направленную на повышение эффективности и сокращение затрат. У компании была история агрессивного бухгалтерского учета и использования нескольких стандартов бухгалтерского учета, а также непрозрачные долгосрочные контракты на обслуживание. Финансовые аналитики были недовольны отсутствием открытости. В то время как Уэлч (Welch) отдавал предпочтение органическому росту, Иммельт (Immelt) использовал другую стратегию, сосредоточившись на поглощениях. Инициированное Иммельтом (Immelt) приобретение крупных энергетических компаний совпало с низкими ценами на нефть и газ, что привело «Дженерал Электрик» (GE) к серьезным финансовым проблемам. В августе 2017 года его сменил на посту директора Джон Флэннери (John Flannery), а в октябре 2017 года компания показала ужасные результаты за третий квартал, что побудило Флэннери (Flannery) объявить о необходимости срочных изменений. В ноябре 2017 года он представил свою стратегию по спасению «Дженерал Электрик» (GE). План состоял из трех основных пунктов: сократить расходы, повысить культуру и сократить компанию до минимума. Что касается расходов, Флэннери (Flannery) планировал сократить в общей сложности 3 миллиарда долларов ежегодных затрат, сократить дивиденды «Дженерал Электрик» (GE) вдвое и сэкономить деньги в долгосрочной перспективе,

воспользовавшись низкими процентными ставками и заняв 8 миллиардов долларов для погашения пенсионных обязательств.

Второй акцент был сделан на культуре: Флэннери (Flannery) сказал: «Наша культура должна основываться на взаимной откровенности и интенсивном исполнении, а также на сопутствующей этому ответственности». При Иммелте (Immelt) сотрудники жаловались на то, что они чувствовали себя брошенными на произвол судьбы, и, хотя приоритет отдавался инновациям, подотчетные инвестиции и целевые показатели не всегда были такими важными при оценке труда, как следовало бы. Флэннери (Flannery) также планировал пересмотреть систему оплаты труда топ-менеджеров и реформировать совет директоров.

Кроме того, Флэннери (Flannery) пообещал продать активы на 20 миллиардов долларов. Он продал медицинское подразделение «Дженерал Электрик» (GE) за 1 миллиард долларов, а затем объявил, что большая часть транспортного бизнеса «Дженерал Электрик» (GE) будет продана за 11,1 миллиарда долларов. Ликвидировав и некоторые другие подразделения, так же как эти, Флэннери (Flannery) достиг цели 20 миллиардов долларов. Однако, поскольку у «Дженерал Электрик» (GE) владели активами на сумму более 300 миллиардов долларов, это была всего лишь капля в море. Акции «Дженерал Электрик» (GE) упали на 12% после обнародования этих планов. Аналитики были не в восторге от масштабов продаж, причем один из них указал, что 10 миллиардов долларов уже было потрачено на реструктуризацию с незначительным влиянием на чистую прибыль.

Срок полномочий Флэннери (Flannery) был недолгим; в октябре 2018 года на смену ему пришел Лоуренс Калп (Laurence Culp). Согласно журналу «Экономист» (*The Economist*), хотя многие считали, что инстинкты Флэннери (Flannery) были здравыми, а его принципы ограничения затрат, ясности культурных принципов и устремления, избавляясь от лишнего, дойти до самой сути, безусловно, были правильными, он, возможно, был наказан за свое нежелание «орудовать ножом» более агрессивно. Калп (Culp) входил в состав совета директоров при Флэннери (Flannery) и поэтому, возможно, не склонен был менять подход Флэннери (Flannery) радикально. Однако, учитывая, что 90% его годовой зарплаты и премий зависят от роста курса акций «Дженерал Электрик» (GE) от 50% до 150%, некоторые радикальные планы все же будут прорабатываться.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Как бы вы резюмировали финансовую стратегию «Дженерал Электрик» (GE) под руководством генерального директора Джона Флэннери (John Flannery)?

2. Как, по вашему мнению, финансовая стратегия «Дженерал Электрик» (GE) при Джоне Флэннери (John Flannery) отличалась от финансовой стратегии компании при двух предыдущих генеральных директорах, Джефффри Иммельте (Jeffrey Immelt) и Джеке Уэлче (Jack Welch)?

3. Как бы вы резюмировали подход «Дженерал Электрик» (GE) к стратегическим вопросам управления персоналом под руководством Джона Флэннери (John Flannery)? Обязательно обсудите корпоративную культуру и, например, подход генерального директора к высшему руководству.

4. Как бы вы резюмировали бизнес-стратегию «Дженерал Электрик» (GE) при Джоне Флэннери (John Flannery)? Есть ли какие-либо аспекты стратегии, которые, кажется, были упущены или не полностью охвачены в приведенном выше отрывке? Что еще вы хотели бы знать, прежде чем комментировать подход Флэннери (Flannery)?

5. Почему, как вы считаете, планы Джона Флэннери (John Flannery) подвергались критике со стороны некоторых комментаторов, как указано в выдержке, приведенной выше? Кратко объясните, согласны ли вы с этой критикой, указав причины.

### **Источники**

Адаптировано из журнала «*Экономист*» (*The Economist*), 16 ноября 2017 г., с дополнениями от издательства «*Блумберг*» (*Bloomberg*), 1 октября 2018 г.

<https://www.economist.com/business/2017/11/16/flannery-unveils-his-strategy-to-revive-ge>

<https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-10-01/ge-taps-culp-to-replace-ceo-flannery-will-miss-profit-guidance>

<https://www.kornferry.com/institute/organizational-culture-ge-john-flannery>

## **Новая стратегия франко-перевозчика «Фиат-крайслер» (fiat chrysler)**

В 2018 году Серджио Маркионне (Sergio Marchionne), глава компании «Фиат-Крайслер» (Fiat Chrysler, FCA), должен был занимать пост генерального директора недавно объединенного автопроизводителя как минимум еще в течение года. Однако он тяжело заболел, в июле 2018 года был смещен на посту генерального директора автопроизводителя и умер всего несколькими днями позже. С 2014 года Маркионне (Marchionne) намеревался развернуть и контролировать масштабный стратегический план, разработанный в целях значительного увеличения продаж и достижения прибыльности лучших производителей в бизнесе при одновременном устранении долгов компании. Это стратегическое видение на пять лет включало планы по совершенствованию брендов, выпуску новых продуктов и расширению своего присутствия на развивающихся (а также уже устоявшихся) рынках с акцентом на Китай и Индию.

Ожидалось, что «Альфа-Ромео» (Alfa Romeo), «Мазерати» (Maserati), «Фиат» (Fiat) и, конечно же, «Феррари» (Ferrari) будут высокоэффективны, но именно американская часть компании, согласно прогнозам, обеспечит наибольший экономический рост. В 2018 году «Фиат-Крайслер» (FCA) продали в мировом масштабе чуть меньше пяти миллионов автомобилей, что примерно на 2% больше, чем в 2017 году, и почти треть автомобилей, проданных «Фиат-Крайслер» (FCA) в мировом масштабе, были джипами.

Джип (Jeep), оригинальный спортивный внедорожник (SUV), начинался как нишевый продукт, но в 1980-х годах стал массовым автомобилем. Его популярность привлекла внимание, и ряд компаний выпустили собственные внедорожники. Джип (Jeep) больше не является лидером на рынке, и у конкурентов компании в Китае дела также идут лучше.

В своем отчете о результатах деятельности за 2018 год «Фиат-Крайслер» (FCA) сообщили, что их глобальная чистая выручка выросла на 4% в годовом исчислении до 115,4 млрд евро (130,4 млрд долларов США), а чистая прибыль увеличилась на 3% до 3,6 млрд евро (4,07 млрд долларов США), благодаря рекордным глобальным продажам брендов «Джип» (Jeep) и «Рэм» (Ram). Однако в Азиатско-Тихоокеанском регионе, включая Китай, чистая выручка «Фиат-Крайслер» (FCA) упала на 17%. Усиление конкуренции, особенно в сегментах спортивных внедорожников, и слабость рынка в 2018 году были названы основными причинами низкой эффективности компании в Китае.

Среди новых продуктовых планов была новая стратегия «Крайслер» (Chrysler). Этот бренд должен был перейти от позиций роскошной марки (или модели автомобиля) к целевой ориентации на основной рынок Северной Америки. «Додж» (Dodge), еще один бренд, должен был продолжать производство «масл-каров» (легковых автомобилей с высокими динамическими характеристиками), которыми он славился, даже если это означало бы кратковременное падение объема продаж. Маркионне (Marchionne) предвидел значительный рост для «Альфа» (Alfa) и «Мазерати» (Maserati), и после своего возвращения в 2017 году «Альфа» (Alfa) действительно показал быстрый рост на американском рынке благодаря выпуску двух новых моделей.

Марка, занимающая первые позиции в корпоративном рейтинге топовых моделей, была подвергнута сомнению главой бренда «Фиат» (Fiat) Оливье Франсуа (Olivier Francois), высказавшего предположение, что она страдает от «диссоциативного расстройства личности». По данным журнала «Экономист» (*The Economist*), это была не только попытка привлечь внимание основного европейского рынка, но также было налажено производство автомобилей, таких как компактная версия «Фиат 500» (Fiat 500), за которые потребители готовы платить больше. Учитывая, что Европа все еще испытывает экономические трудности и мы наблюдаем мало признаков устойчивого восстановления, «Фиат» (Fiat) будут преуменьшать низкоприбыльность основной стороны своего бизнеса, по крайней мере, на внутреннем рынке.

Стратегия была сложной, бросающей вызов: цели, поставленные Маркионне (Marchionne), были невероятно амбициозны, а масштаб широк. Однако это стратегическое видение помогло «Фиат-Крайслер» (FCA), и в 2018 году они заявили в своем отчете о чистой прибыли в размере 3,6 млрд евро.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Как бы вы резюмировали общую бизнес-стратегию «Фиат-Крайслер» (FCA)? Убедитесь, что вы обсуждаете рынки ключевых клиентов на международном уровне.

2. Как бы вы резюмировали маркетинговую стратегию «Фиат-Крайслер» (FCA)? Насколько существенной частью бизнес-стратегии компании является ее маркетинговая стратегия?

3. Как бы вы резюмировали различные проблемы и трудности, с которыми сталкивается каждая из основных марок (или моделей автомобилей), упомянутых выше: «Джип» (Jeep), «Крайслер» (Chrysler), «Додж» (Dodge), «Альфа-Ромео» (Alfa Romeo), «Мазерати» (Maserati) и «Фиат» (Fiat)?

4. Как вы думаете, с какими основными проблемами на корпоративном уровне сталкиваются «Фиат-Крайслер» (FCA), стремясь развивать свой бизнес в разных странах мира?

5. Есть ли какие-либо аспекты стратегии «Фиат-Крайслер», которые, кажется, были упущены или не полностью охвачены в приведенном выше отрывке? Что еще вы хотели бы знать, прежде чем принять решение об инвестировании, например, в «Фиат-Крайслер» (FCA)?

### Источники

По материалам журнала «*Экономист*» (*The Economist*), 7 мая 2014 г., с дополнениями от агентства «*Блумберг*» (*Bloomberg*) от 4 января 2018; канала «Си-эн-би-си» (CNBC) от 25 июля 2018 г. и газеты «*Чайна дейли*» (*China Daily*) от 8 февраля 2019 г.

«Новая стратегия «Фиат-Крайслер» (Fiat Chrysler): магия Маркионне (Marchionne)» (Fiat Chrysler's new strategy: Marchionne magic), журнал «*Экономист*» (*The Economist*), 7 мая 2014 г. <https://www.economist.com/schumpeter/2014/05/07/marchionne-magic> (в доступе с 1 августа 2019 г.).

«Легендарный генеральный директор автомобильной промышленности Серджио Маркионне скончался в возрасте 66 лет» (Auto industry legend CEO Sergio Marchionne dies at age 66), «*Си-эн-би-си*» (CNBC), 25 июля 2018 г. <https://www.cnbc.com/2018/07/25/fiat-chrysler-sergio-marchionne-dies.html> (в доступе с 1 августа 2019 г.).

«"Фиат-Крайслер" принимают меры для повышения производительности в Китае» (Fiat Chrysler takes measures to improve performance in China), «*Чайна дейли*» (*China Daily*), 8 февраля 2019 г. <http://www.chinadaily.com.cn/a/201902/08/WS5c5ce22ba3106c-65c34e85a4.html> (в доступе с 1 августа 2019 г.).

«"Альфа-Ромео" делает большие ставки на Америку и выигрывает: колоритный бренд превзошел все остальные по продажам в США в прошлом году» (Alfa Romeo bets big on America and wins: the racy brand outperformed all others in U.S. sales last year), «*Блумберг*» (*Bloomberg*), 4 января 2018 г. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-01-04/alfa-romeo-bets-big-on-america-and-wins> (в доступе с 1 августа 2019 г.).

### **Действия «Икеа» (ikea) по выбору «правильного курса»**

В последние годы рост электронной коммерции вызвал существенные изменения в розничной торговле. Крупные розничные торговцы все чаще стремятся наращивать свое присутствие и продажи в Интернете в ответ на тенденцию потребителей перемещать большие объемы своих покупок в Интернет. Это часто происходит в ущерб физическим магазинам, и в городах и городских центрах начинают происходить резкие изменения в количестве и типах работающих магазинов. Однако вместо того, чтобы уйти с «главной улицы», «ИКЕА» (IKEA), напротив, выходит на нее.

В октябре 2018 года «ИКЕА» (IKEA) открыли новую «студию планирования» на Тоттенхэм-Корт-роуд в Лондоне. Здесь ничего не продается. Согласно «ИКЕА» (IKEA), студия планирования «представляет собой небольшой магазин, посвященный вдохновению для кухни и ванной комнаты»; это пространство, посвященное идеям. «ИКЕА» (IKEA) известны своими крупными магазинами за городом, так что этот шаг ознаменовал существенное изменение стратегии. Сейчас есть планы по расширению и открытию студий планирования в 30 городских центрах.

Хотя это и значительное изменение, «ИКЕА» (IKEA) рассматривают эти небольшие концептуальные магазины как дополнение к своим существующим предложениям — они надеются, что в долгосрочной перспективе это привлечет больше посетителей на их сайт и в их крупные магазины. «ИКЕА» (IKEA) известны тем, что позже других адаптировали свою бизнес-модель к росту электронной коммерции, несмотря на ключевые преимущества, которые она дает.

Интернет-магазины могут предлагать более широкий ассортимент товаров по более выгодным ценам с более персонализированным обслуживанием на основе данных. Электронная коммерция также меняет систему распределения. Раньше розничная торговля была организована за наличный расчет и без доставки на дом, когда покупатели забирали с собой домой свои покупки. Теперь они часто путешествуют по разным маршрутам, не обремененные сумками с покупками. Помимо продаж, ритейлерам приходится учитывать доставку, и именно этому «ИКЕА» (IKEA) уделяет большое внимание.

Глава отдела розничной торговли «ИКЕА» (IKEA) утверждает, что сильный бренд и баланс активов и пассивов компании дают ей возможность использовать подход «проб и ошибок», а не «хвататься в панике за что-то».

Перед ними стоят три основные задачи: переопределение показателей продаж, логистики и всей концепции магазина.

Сначала давайте рассмотрим показатели продаж в магазине. Онлайн-продажи составляют не более 10% от общего объема, а магазины по-прежнему являются лучшим способом привлечения клиентов, поэтому они останутся неотъемлемой частью бизнеса. Однако, поскольку «ИКЕА» (IKEA) отправляет все больше своей продукции на дом, ей приходится принимать во внимание онлайн-покупки, доставку и сборку. В 2017 году «ИКЕА» (IKEA) купили «Таск-Рэббит» (Task-Rabbit), стартап в сфере гиг-экономики, который может избавить клиентов от печали собирать мебель с помощью шестигранного ключа. Логистика — второй фактор. Интернет-покупатели теперь ожидают быстрой доставки. Крупные пригородные магазины «ИКЕА» (IKEA), расположенные в пределах легкой доступности от густонаселенных районов, также могут функционировать как часть логистической сети, сокращая время доставки в соответствии с потребностями покупателей.

Последняя задача связана с изменением концепции магазина. Вместо того, чтобы всегда иметь в запасах полный ассортимент товаров, приоритет для небольших магазинов заключается в предоставлении покупателям возможности «потрогать и почувствовать» товары, которые они видели в Интернете. Это означает, что в магазинах может быть меньше запасов, и в результате остается место для полномасштабных демонстраций дизайна кухни и прочих комнат. Персонал в этих магазинах всегда готов дать совет по выбору мебели, а это более персонализированный сервис, чем в крупных магазинах за пределами города.

В мае 2019 года «ИКЕА» (IKEA) открыли в Париже магазин другого типа: товары в нем продаются на площади в четыре раза меньше, чем в их обычном магазине. Его цель — чаще привлекать местных посетителей, предлагая частые изменения ассортимента, свежие продукты и мероприятия.

Эти новые форматы магазинов реагируют не только на онлайн-давление, но и на тенденции поколений, такие как урбанизация, потребность в экологической безопасности и сокращение использования автомобилей. Покупатели уже относятся к походу в магазин «ИКЕА» (IKEA) как к «значимому опыту», хотя он и не для всех. В онлайн-мире жизненно важно опираться на это, чтобы заинтересовать клиентов, и такие новые магазины предлагают покупателям различный опыт взаимодействия.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Как бы вы описали бизнес-модель «ИКЕА» (IKEA)? Какие ключевые ресурсы и возможности поддерживают эту бизнес-модель?

2. Как бы вы резюмировали операционную стратегию «ИКЕА» (IKEA)?

3. Как бы вы резюмировали маркетинговую стратегию «ИКЕА» (IKEA)? Опишите выбор и «опыт взаимодействия» клиента при совершении покупок в «ИКЕА» (IKEA). Насколько важны связи между операционной стратегией компании и ее маркетинговой стратегией?

4. Как бы вы резюмировали ИТ-стратегию «ИКЕА» (IKEA)? Насколько важна компетенция компании в области технологий для ее бизнес-стратегии?

5. Как бы вы резюмировали финансовую стратегию «ИКЕА» (IKEA)? Обсудите, каким образом финансовая стратегия может или должна поддерживать общую бизнес-стратегию.

6. Как бы вы описали общую бизнес-стратегию «ИКЕА» (IKEA) в будущем?

### **Источники**

Основано на материалах журнала *«Экономист» (The Economist)* (печатное изд-е) (2019). «Мир вверх дном» (A topsy-turvy world), 26 янв., с дополнениями от «Рейтер» (Reuters), 6 мая 2019 г.

<https://www.economist.com/business/2019/01/26/as-retailers-abandon-the-high-street-why-is-ikea-moving-in>

<https://www.reuters.com/article/us-ikea-france-store/ikea-opens-central-paris-store-to-cater-for-changing-tastes-idUSKCN1SC0HL>

<https://www.ikea.com/gb/en/stores/planning-studios/>

## **Цифровая стратегия (краткий обзор зарубежной литературы)**

### **Цифровая стратегия (краткий обзор зарубежной литературы)**

Под «цифровой стратегией» («стратегией цифровизации») понимается согласованный набор принципов принятия решений, распределения инвестиций и расстановки приоритетов, направляющих цифровизацию в соответствии с более широкими целями организации. Цифровая стратегия будет рассматривать, как данные и цифровые технологии могут решать проблемы клиентов, создавать новые решения, представляющие ценность для клиентов, и обеспечивать не прерывные улучшения операционной деятельности (Росс (Ross), 2018a).

Если бизнес-модели — это то, как организация создает ценность, то цифровые бизнес-модели — это то, как они делают это через использование цифровых технологий. Переход к цифровой бизнес-модели включает в себя переосмысление того, что возможно и что требуется с точки зрения клиента, а не просто воспроизведение в цифровом формате возможностей, которыми организация в настоящее время обладает (Энтони (Anthony), 2015).

Росс и др. (Ross et al., 2017) полагают, что цифровая стратегия организации должна подталкивать ее либо к привлечению клиентов, либо к цифровому решению, ориентированному на бизнес-стратегию. Цифровая стратегия взаимодействия с клиентами фокусируется в первую очередь на потребностях клиентов. Цифровые ресурсы задействуются для обеспечения «бесперебойного многоканального обслуживания клиентов, быстрого реагирования на новые запросы клиентов и построения персонализированных отношений, основанных на глубоком понимании клиентов и постоянном поиске новых возможностей для связи со своими клиентами» (Росс и др. (Ross et al.), 2017: с. 8). «Кайзер Перманент» (Kaiser Permanente), калифорнийская некоммерческая медицинская компания, использует этот подход, чтобы облегчить предоставление своих услуг по уходу, где пациент находится в центре внимания. Цифровые ресурсы позволяют передавать поток информации между пациентами и всеми организациями, участвующими в оказании помощи, аналитика отслеживает поведение пациентов, а социальные сети тщательно контролируемым образом вовлекают семьи в уход за пациентами.

Как альтернатива, стратегия цифровых решений отдает приоритет разработке цифровых продуктов и созданию интегрированных цифровых предложений для клиентов. Этот подход обеспечивает поддержку клиен-

тов на протяжении всего жизненного цикла продукта, переходя от транзакций между независимыми сторонами к сложным предложениям, разными способами приносящим постоянный доход. Группа «Шиндлер» (Schindler) — производитель лифтов, эскалаторов и сопутствующих услуг — внедрила мониторинг состояния оборудования в режиме реального времени, чтобы снизить затраты на техническое обслуживание и повысить доступность своей продукции для клиентов по всему миру. Для клиентов «Шиндлер» (Schindler) снижаются эксплуатационные расходы и повышается доступность продукции. Наряду с прибылью от повышения лояльности клиентов «Шиндлер» (Schindler) накапливают ценные данные об эффективности своих продуктов, что помогает при разработке будущих продуктов и услуг.

Цифровые стратегии могут различаться в разных подразделениях или географических точках организации в зависимости от локализованных потребностей. Со временем цифровые решения и подходы к взаимодействию с клиентами могут объединиться (например, компания «Шиндлер» (Schindler) разработала мобильное приложение для информирования руководителей объектов о состоянии лифта). Понимание приоритетности клиентов или продуктов для развертывания цифровых ресурсов создает важную платформу для цифровой инновационной деятельности.

Цифровая стратегия также направлена на «построение операционной основы», в рамках которой гарантировались бы эффективные и надежные транзакции и процессы. Для этого, как правило, требуются инвестиции в открытую инфраструктуру, способную интегрировать новые технологии, общие корпоративные возможности и системы для управления клиентами и операциями, а также ясная стратегия данных. Использование цифровых ресурсов для повышения операционной эффективности быстро становится пороговой возможностью во многих отраслях (Росс и др. (Ross et al.), 2017). Без цифрового операционного подхода компания может быть не в состоянии конкурировать с другими, которые преобразовали свои организации в цифровую форму.

### **Стратегия управления данными**

В настоящее время общепринятой практикой стало рассматривать данные как класс экономических активов, сродни нефти и золоту, где «изобилие данных является ценным активом; нехватка данных все чаще рассматривается как помеха, заслуживающая осуждения» (Фарбуди (Farboodi), 2018). Тем не менее, межотраслевые исследования показывают, что:

*в среднем менее половины структурированных данных организации активно используются при принятии решений, и менее 1% ее неструктурированных данных анализируются или используются вообще. Более*

*70% сотрудников имеют доступ к данным, к которым им не следовало бы иметь доступ, а 80% времени аналитиков тратится просто на поиск и подготовку данных. Утечки данных — обычное дело, распространяются отдельные мошеннические наборы данных, а технологии компаний по работе с данными часто не соответствуют предъявляемым к ним требованиям.*

ДаллеМул и Давенпорт (DalleMule & Davenport, 2017: с. 114)

Как компонент цифровой стратегии, стратегия данных задает цели, основные виды деятельности и направленность на то, как следует управлять данными в организации — как ценным стратегическим ресурсом. ДаллеМул и Давенпорт (DalleMule & Davenport, 2017) определяют два основных режима управления данными: оборонительная ориентация с акцентом на контроль данных или наступательная ориентация с акцентом на гибкость и творчество (таблица 1).

**Таблица 1.** Оценка ориентации стратегии данных

| <b>Стратегия управления данными</b>                                                                                                                                                                             | <b>Идентификационный №</b> | <b>Стратегическая цель организации</b>                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Защита данных</b>                                                                                                                                                                                            | 1                          | Сокращение общих операционных расходов                                          |
| Надежная защита характеризуется архитектурой единого источника достоверных данных (ЕИДД), надежным управлением данными и средствами их контроля, а также более централизованной организацией управления данными | 2                          | Соответствие отраслевым нормативным требованиям                                 |
|                                                                                                                                                                                                                 | 3                          | Предотвращение кибератак и утечек данных                                        |
|                                                                                                                                                                                                                 | 4                          | Снижение операционных рисков, таких как плохой контроль доступа и потеря данных |
|                                                                                                                                                                                                                 | 5                          | Оптимизация ИТ-инфраструктуры и сокращение расходов, связанных с данными        |
|                                                                                                                                                                                                                 | 6                          | Стандартизация систем и процессов бэк-офиса                                     |
|                                                                                                                                                                                                                 | 7                          | Улучшение качества данных (полнота, точность, своевременность)                  |

| Стратегия управления данными                                                                                                                                                                                                             | Идентификационный № | Стратегическая цель организации                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                          | 8                   | Рационализация нескольких источников данных и информации (объединение и устранение избыточности)       |
| <b>Наступательное использование данных</b><br>Сильные наступательные возможности характеризуются множественными версиями достоверных данных (МВДД), высокой гибкостью данных и более децентрализованной организацией управления данными. | 9                   | Увеличение доходов за счет перекрестных продаж, стратегического ценообразования и привлечения клиентов |
|                                                                                                                                                                                                                                          | 10                  | Создание новых продуктов и услуг                                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                          | 11                  | Быстрое реагирование на действия конкурентов и изменения рынка                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                          | 12                  | Использование сложной клиентской аналитики для достижения бизнес-результатов                           |
|                                                                                                                                                                                                                                          | 13                  | Использование новых источников внутренних и внешних данных                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                          | 14                  | Монетизация данных компании (продажа их как продукта или услуги)                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                          | 15                  | Оптимизация существующей сильной команды аналитиков и специалистов по обработке и анализу данных       |
|                                                                                                                                                                                                                                          | 16                  | Генерирование окупаемости инвестиций в большие данные и инфраструктуру аналитики                       |

Защитная ориентация разворачивает политики управления данными, обеспечивающие безопасность и конфиденциальность, поддерживающие соответствие нормативным требованиям и гарантирующие соблюдение стандартов управления, целостности и качества данных. Этот подход делает ставку на оптимизацию извлечения данных, стандартизации, операций по хранению и доступу, а также на создание набора данных с единым источником достоверных данных (ЕИДД).

Наступательная ориентация направлена на использование данных для улучшения конкурентной позиции, получения доходов и прибыльности, при этом предпочтение отдается гибкости использования, а не безопасности. Этот подход делает упор на действия, которые оптимизируют анализ, моделирование, прогнозирование, визуализацию данных и бизнес-аналитику как результат, связанный с данными. Наступательный подход поощряет создание в организации множественных версий достоверных наборов данных (МВДД) (где наборы данных настраиваются индивидуально и извлекаются для локального применения).

Организации могут учитывать свои стратегические приоритеты при определении баланса защиты/наступления в рамках своей стратегии данных. ДаллеМул и Давенпорт (DalleMule & Davenport, 2017: с. 120) предлагают пересмотреть стратегические цели, приведенные в таблице 11.7, они могут помочь определить приоритеты, связанные с данными. Например, организация, идентифицирующая себя с целями 1, 2, 4, 6, 7, 11 и 12, будет склоняться к стратегии защиты данных; в то время как организации, отдающей приоритет целям 5, 10, 13, 14 и 15, лучше подойдет наступательная стратегия применения данных.

Баланс стратегии данных организации будет частично определяться отраслью организации, а также конкурентной и нормативно-законодательной средой в сочетании с ее конкретными стратегическими целями. В поиске баланса между защитными и наступательными подходами многим организациям потребуется создать гибридную архитектуру данных ЕИДД-МВДД, чтобы данные и цифровые стратегии могли поддерживать амбиции организации. Это достигается за счет **«озера данных»** — гибкой масштабируемой инфраструктуры данных и архитектуры, которая может включать безопасный и надежный ЕИДД и одновременно столько наборов МВДД, сколько необходимо для удовлетворения потребностей организации в создании ценности.

Стратегия данных обеспечит понимание потребностей организации, а также разработку систем, инфраструктуры и возможностей для удовлетворения этих потребностей. Стратегия данных имеет значение ввиду растущей важности данных как стратегического актива и возможностей управления данными, будь то пороговые или даже конкурентные возможности, во многих секторах. Как заметили ДаллеМул и Давенпорт (DalleMule & Davenport, 2017: с. 121): «Компаниям, которые еще не разработали стратегию данных и надежную функцию управления данными, необходимо очень быстро наверстать упущенное или начать планировать свой уход».

Организации уже начинают пожинать прибыльные плоды эффективных стратегий использования данных. Результаты опроса компаний из списка «Форчин 1000» (Fortune 1000), касающегося последствий влияния

их стратегий и инициатив в отношении данных («Эйнон» (Anon), 2017) показали, что 27% организаций, которые еще не начали сокращать свои операционные расходы, или 45% организаций, которые не начали увеличивать доход за счет инициатив по стратегии данных, похоже, ставят себя в невыгодное положение с точки зрения конкуренции.

### **Цифровая трансформация**

Концепции цифровизации, стратегии и инноваций сходятся вместе в концепции цифровой трансформации. Цифровая трансформация происходит, когда наборы цифровых технологий используются для изменения способов работы организации, особенно в отношении взаимодействия с клиентами, для создания новой ценности для стейкхолдеров и в соответствии с целями организации (Либерт и др. (Libert et al.), 2016).

Поскольку цифровизация все больше выступает как движущая сила созидательного разрушения во всех секторах, будет разумно предположить, что цифровая трансформация становится неизбежной частью стратегических планов большинства организаций (Лунам и др. (Loonam et al.), 2018). Однако исследование, ранее, в 2016 году, проведенное «МакКинзи» (McKinsey), показало, что только 16% компаний приняли цифровую трансформацию или подготовились к ней (Бугин и Кэтлин (Bughin & Catlin), 2017: с. 2).

Вестерман и др. (Westerman et al., 2019) вводят понятие цифровой зрелости, чтобы объяснить, почему цифровая трансформация может происходить не такими темпами, как технологические изменения. На рисунке 1 цифровая зрелость представлена как сочетание интенсивности продвижения цифровых технологий (уровня инвестиций в технологические инициативы) и интенсивности управления трансформацией (уровня инвестиций в лидерские возможности для цифровой трансформации). Палми и др. (Palmié et al., 2016) отмечают, что, с точки зрения внимания, действия организаций в отношении цифровой трансформации будут определяться тем, как лица, принимающие решения, направляют внимание на цифровизацию и цифровую стратегию. Это важно, поскольку, согласно исследованиям Вестермана и др. (Westerman et al., 2012), «цифровые» организации уже превосходят конкурентов во всех секторах, а организации, не стремящиеся к цифровой зрелости, рискуют остаться позади. Они предполагают, что для достижения такой зрелости требуется несколько лет и что именно возможности управлять трансформацией ограничивают цифровую зрелость больше, чем цифровая интенсивность. Их совет заключается в том, что цифровая трансформация — с упором на развитие необходимых лидерских возможностей — должна стать важной частью стратегической повестки дня любой организации.

Модель Вестермана и др. (Westerman et al.) согласуется с дальнейшими исследованиями в этой области. Размышляя о процессе цифровой трансформации в учреждении, предоставляющем медицинские услуги (компания «Кеастрим» (Carestream)), Смит и Уотсон (Smith & Watson, 2019: с. 96) отмечают, что цифровая трансформация — это больше процесс организационных изменений, чем технический сдвиг. Для стратегов важно понять, что цифровая трансформация требует от организации инновационных возможностей и обоснованного лидерства, чтобы обеспечить фундаментальное переосмысление процессов, систем, возможностей и способов работы (Парвиайнен и др. (Parviainen et al., 2017); Сван и др. (Svahn et al., 2017)).

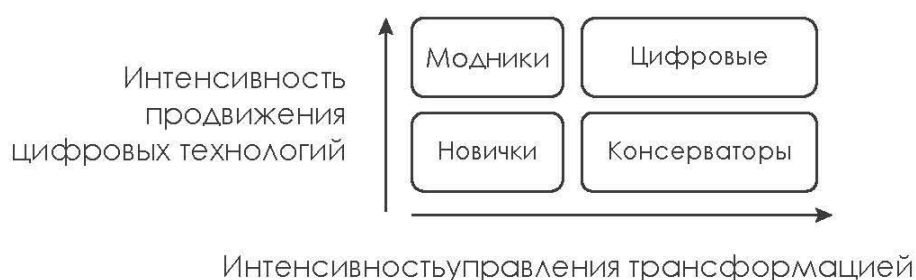


Рис. 1. Модель цифровой зрелости

По словам Вестермана (Westerman, 2019), это делает «цифровую трансформацию скорее вопросом руководства, чем технической задачей». Большими организациями гораздо сложнее управлять, чем технологиями, и изменения в них также проходят сложнее.

В их модели больше подвижных элементов, и при том, что эти элементы относятся к человеческому фактору, их гораздо труднее контролировать. При цифровой трансформации необходимо управлять напряженностью, вызываемой трансформационными изменениями, на всех организационных уровнях (Эден и др. (Eden et al.), 2019), а также наряду с техническими проблемами должны учитываться ограничения инновационной культуры организации. Для тех, кто занимается организационной стратегией, императив цифровой трансформации дает дополнительное обоснование для инвестиций в инновационные возможности организации.

От 66% до 84% усилий по цифровой трансформации не дают желаемых результатов (Либерт и др. (Libert et al.), 2016: с. 2). Цифровые инновации и трансформация чреваты проблемами, возникающими по мере того, как культуры и операционные модели, заложенные в основу организаций, пытаются приспособиться к новым цифровым технологиям и методам работы. Цифровая стратегия должна учитывать ряд сложных факторов, включая, помимо прочего, проблемы с человеческими ресурсами, возросшую

операционную сложность, ограничения зрелости, кибербезопасность и сохранение актуальности.

### **Проблема человеческих ресурсов**

Самая большая проблема сотрудников, вызванная цифровизацией, — это почти всеобщий спрос на «цифровую ловкость» — набор убеждений, моделей мышления и поведения, помогающий сотрудникам быстрее получать более ценные результаты от цифровых инициатив (Гартнер (Gartner), 2018). Чтобы сохранить лояльность сотрудников, которые боятся отстать в своих компетенциях, цифровая стратегия должна будет выделять ресурсы на повышение квалификации сотрудников и модернизацию методов работы (Рот и Келлер (Roth & Keller), 2019). В более общем понимании цифровая трансформация часто сопровождается стрессом, усталостью кадров и необходимостью постоянно реагировать на непредвиденные события. Необходимы стратегические инвестиции для создания прочной основы инновационной культуры, которая бы позволила рабочей силе справляться с требованиями цифровой трансформации (Эден и др. (Eden et al.), 2019: с. 14). Такой подход к формированию цифровых навыков должен также сохранять ценные компоненты традиционной культуры и стремиться к поддержанию морального духа, целостности и ценностей организации (Вестерман и др. (Westermann et al.), 2019). Организационные инвестиции также необходимы для подбора и воспитания квалифицированных сотрудников, способных выступать в качестве трансляторов данных — достаточно квалифицированных в сфере науки о данных, аналитике данных и бизнес-аналитике, но также с полномочиями в области управления бизнесом, которые бы давали им законное право участвовать в обсуждениях с руководителями организации (Брэди и др. (Brady et al.), 2017).

Еще одним источником проблем с человеческими ресурсами является усталость работников, связанная с ожиданиями клиентов, что сотрудники постоянно должны находиться на связи и быть готовыми предоставить обслуживание. Сигельков и Тервиш (Siggelkow & Terwiesch, 2019) сообщают, что непрерывное подключение быстро станет новой нормой, поскольку организациям следует разработать стратегию подключения. Для сотрудников организаций, которые по-прежнему находятся в условиях дефицита времени средств, это может означать сокращение времени простоя (отдыха) и повышение требований самостоятельно, независимо от требований инструкций и положений оставаться на связи на работе.

### **Смешанные подходы и повышенная сложность**

Развитие бизнес-аналитики привело к росту **высокомерного отношения к данным**, при котором «часто негласно предполагается, что «большие данные» заменяют, а не дополняют данные, собираемые и анализируемые

традиционным путем» (Лазер и др. (Lazer et al.), 2014). Цифровые стратегии и стратегии данных должны быть направлены на поиск баланса использования аналитики и наблюдений «воочию» таким образом, чтобы эти методы дополняли друг друга при формировании стратегических решений (Брэди и др. (Brady et al.), 2017).

В более общем понимании Вермелен (Vermeulen, 2017) и Сван и др. (Svahn et al., 2017) полагают, что результаты цифровизации будут чаще всего дополнять существующие методы работы, а не заменять их (за исключением случаев, когда существует прямая замена, например бюджетные авиакомпании, использующие только порталы онлайн-бронирования). Это означает, что цифровая трансформация может расширить выбор клиентов и усложнить бизнес-модель организации; например вычисления на рабочем столе, существующие наряду с облачными вычислениями для такой компании, как «Майкрософт» (Microsoft), или возможности онлайн-обслуживания в местном совете, существующие параллельно со службой работы с населением в здании совета, куда можно непосредственно обратиться.

Основным контраргументом этой точке зрения является появление **когнитивных технологий** — искусственного интеллекта и технологических процессов, с помощью которых машины учатся воплощать в себе навыки, знания и способности, сознательно демонстрируемые людьми (Давенпорт и Махидхар (Davenport & Mahidhar), 2018). Очень немногие организации имеют **когнитивную стратегию** — план по извлечению выгоды из возможностей когнитивных технологий или смягчению их последствий — и остаются при этом уязвимыми для действий конкурентов в этом технологическом пространстве.

### **Необходимость начать с простого и строить осторожно**

По мере роста разрыва в уровне цифровизации между организациями и их конкурентами возникает соблазн предложить радикальную стратегию цифровых инноваций. Но торопить процесс цифровой трансформации нельзя (Росс (Ross), 2018b). Стивен Андриоле (Stephen Andriole, 2017), бывший директор «Управления кибернетических технологий Агентства перспективных исследовательских проектов Министерства обороны США» (DARPA), отмечает, что многим организациям не хватает системной зрелости и знаний о процессах, чтобы иметь возможность осуществлять цифровую трансформацию, и, если бы они попытались ее осуществить, это было бы губительно для организации. Согласно Андриоле (Andriole), цифровая трансформация требует глубоких знаний текущих бизнес-процессов, чтобы успешно моделировать и улучшать их в цифровом формате, который обычно использует традиционные «известные» технологии с проверенными возможностями. Поэтому ключевой задачей для цифровых стратегов

будет, оставаясь реалистами, настойчиво следовать «цифровым» амбициям. Как отмечает Джин Росс (Jeanne Ross), главный научный сотрудник Центра исследований информационных систем Массачусетского технологического института, «цифровые технологии — это скорость, но для внедрения их нужно время» (Росс (Ross), 2018b).

### **Кибербезопасность**

Кибербезопасность — это сохранение безопасности цифровых систем перед лицом киберпреступности. Анализ, проведенный компанией «Сайбэ Секьюрити Венчез» (CyberSecurity Ventures), прогнозирует, что к 2021 году ежегодные глобальные затраты на борьбу с киберпреступностью вырастут до 6 триллионов долларов (Грегерсен (Gregersen), 2018). По мере развития цифровизации возрастает потребность в обеспечении безопасности транзакций, связей и систем. Это не просто техническая проблема: там, где происходит взаимодействие с человеком, цифровые системы уязвимы для мошенничества (Гартнер (Gartner), 2018). Таким образом, инвестиции в цифровую трансформацию влекут за собой параллельное обязательство инвестировать в кибербезопасность.

### **Оставаться актуальными**

Постоянно растущая цифровизация и цифровая трансформация организационной деятельности создают во многих секторах постоянные условия изменчивости (Volatility), неопределенности (Uncertainty), сложности (Complexity) и неоднозначности (Ambiguity) — VUCA. (Миллар и др. (Millar et al.), 2018). По мере того как новые волны цифровых технологий из таких областей, как искусственный интеллект, машинное обучение, Интернет вещей, блокчейн и беспилотные транспортные средства, продвигаются к массовому внедрению, для того, чтобы организация оставалась актуальной, ей всегда должна быть присуща потребность в цифровых инновациях (Шумейкер и др. (Schoemaker et al.), 2018).

Например, секторы банковских и финансовых услуг во всем мире подвергаются революционным переменам благодаря **финансово-технологическим решениям** — цифровым финансовым технологиям, которые обеспечивают операционные улучшения, инновации и новые источники ценности для клиентов. Рост финансово-технологических возможностей создал ситуацию, когда «банки могут замораживать средства, бороться, заключать союзы с претендентами или быть вынуждены бежать с рынка, вытесняемые большими технологическими компаниями» (Ашта и Биот-Пакеро (Ashta & Biot-Pacquerot), 2018: с. 301). Точно так же регулирующие органы сталкиваются с постоянной проблемой обновления законодательства в условиях цифровой трансформации банковского и финансового сектора.

## Список литературы к приложению 4

Андриоле, С.Дж. (Andriole, S.J. 2017). «Пять мифов о цифровой трансформации» (Five myths about digital transformation. журнал «МИТ Слоан Менеджмент Ревю» (Sloan Management Review), 58 (3) 20-2.

Анон (Anon 2017). «Как компании на самом деле используют «большие данные»» (How companies really use big data). журнал «Гарвард бизнес ревью» (Harvard Business Review), 95(5), с.26.

Ашта, А. и Биот-Пакеро, Г. (Ashta, A. & Biot-Pacquerot, G. 2018). «Эволюция финансовых технологий: вопросы стратегического управления ценностью в быстро меняющейся отрасли» (Fintech evolution: strategic value management issues in a fast changing industry). «Стратегические изменения» (Strategic Change), 27(4), с.301-11.

Бугин, Дж. и Кэтлин, Т. (Bughin, J. and Catlin, T. 2017). «Что общего у успешных цифровых преобразований» (What successful digital transformations have in common) журнал.

Брэди С., Форде М. и Чедвик С. (Brady, C, Forde, M. & Chadwick, S. 2017). «Почему вашей компании нужны трансляторы данных» (Why your company needs data translators). журнал «МИТ Слоан Менеджмент Ревю» (Sloan Management Review), 58(2) 14-16.

Вермелен, Ф. (Vermeulen, F. 2017). «Что так много стратегов неверно понимают в цифровой революции» (What so many strategist get wrong about digital disruption). журнал «Гарвард бизнес ревью. Цифровые статьи» (Harvard Business Review Digital Articles), 2-5.

Вестерман Г., Боннет Д. и МакАфи А. (Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. 2012) «Преимущества цифровой зрелости» (The advantages of digital maturity). журнал «МИТ Слоан Менеджмент Ревю» (Sloan Management Review), ноябрь. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-advantages-of-digital-maturity/> (в доступе с 19 декабря 2019)

Вестерман Г., Соул Д. Л. и Эсваран А. (Westerman, G., Soule, D.L., & Eswaran, A 2019) «Подавление готовой к цифровизации культура в традиционных организациях» (Busting digital-ready culture in traditional organizations). журнал «МИТ Слоан Менеджмент Ревю» (Sloan Management Review), май <https://sloanreview.mit.edu/article/building-digital-ready-culture-in-traditional-organizations> (в доступе с 21 июля 2019).

Гартнер (Gartner 2018). «Каждое функциональное отделение организации должно работать над цифровой трансформацией» (Every organizational function needs to work on digital transformation). журнал «Гарвард бизнес ревью» (Harvard Business Review), 27 ноября, 6-9.

Грегерсен, Х. Б. (Gregersen, H.B. 2018). «Цифровая трансформация открывает новые вопросы и новые проблемы, требующие решения» (Digital

transforma: i opens new questions—and new problems to solve). журнал «МИТ Слоан Мэнеджмент Ревю» (Sloan Management Review), 60(1).

Давенпорт, Т. Х. и Махидхар, В. (Davenport, T. H. & Mahidhar, V. 2018). «Какова ваша когнитивная стратегия? » (What's your cognitive strategy?) журнал «МИТ Слоан Мэнеджмент Ревю» (Sloan Management Review), 59 (4), 19-23.

ДаллеМул и Давенпорт (DalleMule, L. & Davenport, T.H. 2017). «Какова ваша стратегия данных?» (What's your data strategy?) Harvard Business Review 95(3) 112-21.

Лазер, Д., Кеннеди, Р., Кинг, Г. и Веспиньяни, А. (Lazer, D., Kennedy, R., King, G., & Vespignani, A. 2014). «Притча о гриппе «Гугл» (Google): ловушки в анализе больших данных» (The parable of Google flu: traps in big data analysis). журнал «Наука» (Science), 343(6176), 1203-5.

Либерт, Б., Бек, М., Уинд, Ю. (Libert, B. Beck, M. & Wind, Y. 2016). «7 вопросов, которые нужно задать перед следующей цифровой трансформацией» (7 questions to ask before your next digital transformation). журнал «Гарвард бизнес ревью. Цифровые статьи» (Harvard Business Review Digital Articles), 2-5.

Лунам Дж., Ивз С., Кумар В. и Парри Г. (Loonam, J., Eaves, S., Kumar, V., & Parry, G. 2018). «На пути к цифровой трансформации: уроки, извлеченные из опыта традиционных организаций» (Towards digital transformation: lessons learned from traditional organizations). «Стратегические изменения» (Strategic Change), 27(2), с.101-9.

Миллар, К. К. Дж. М., Грот, О., и Махон, Дж.Ф. (Millar, C.C.J.M., Groth, O., & Mahon, J.F. 2018). «Управленческие инновации в мире изменчивости, неопределенности, сложности и неоднозначности (ИНЧН): проблемы и рекомендации» (Management innovation in a VUCA world: challenges and recommendations). журнал «Калифорния Мэнеджмент Ревю» (California Management Review), 61(1), с. 5-14.

Палми М., Лингенс Б. и Гассманн О. (Palmie, M., Lingens, B. & Gassmann, O. 2016). «К взгляду на технологические решения, основанному на внимании» (Towards an attention-based view of technology decisions). «Управление исследованиями и разработками» (R&D Management), 46(4), 781-96.

Парвиайнен П., Тихинен М., Каарияйнен Дж. и Теппола С. (Parviai-nen, P., Tihinen, M., Kaariainen, J., & Teppola, S. 2017). «Решение проблемы цифровизации: как на практике извлечь выгоду из цифровизации» (Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice). «Международный журнал информационных систем и управления проектами» (International Journal of Information Systems and Project Management), 5(1), 63-77.

Росс Дж. (Ross, J. 2018-a). «Пусть зародится ваша цифровая стратегия» (Let your digital strategy emerge). журнал «МИТ Слоан

Мэнеджмент Ревю» (Sloan Management Review), октябрь, <https://sloanreview.mit.edu/article/let-your-digital-strategy-emerge/> (в доступе с 19 декабря 2019).

Росс Дж. (Ross, J. 2018-b). «Цифровизация — это скорость, но она требует много времени» (Digital is about speed but it takes a long time). журнал «МИТ Слоан Мэнеджмент Ревю» (Sloan Management Review), апрель, <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-is-about-speed-but-it-takes-a-long-time/> (в доступе с 19 декабря 2019)

Росс, Дж. В., Себастиан, И. М., и Бит, К. М. (Ross, J.W., Sebastian, I.M., & Beath, C.M. 2017). «Как разработать отличную цифровую стратегию» (How to develop a great digital strategy). журнал «МИТ Слоан Мэнеджмент Ревю» (Sloan Management Review), 58 (2) 7-9.

Рот, М. и Келлер, Б. (Roth, M. & Keller, B. 2019). «Модернизация через цифровую трансформацию» (Modernization through digital transformation). РК: «Развитие кадров» (Talent Development), 73(1), 32-7.

Сван Ф., Матиассен Л., Линдгрэн Р. и Кейн Г.К. (Svahn, F., Mathiasen, L., Lindgren, R., & Kane, G.C. 2017). «Принимая вызов цифровых инноваций» (Mastering the digital innovation challenge). журнал «МИТ Слоан Менеджмент Ревю» (Sloan Management Review), 58 (3) 14-16.

Сигельков, Н. и Тервиш, К. (Siggelkow, N. & Terwiesch, C. 2019). «Век непрерывных связей» (The age of continuous connection). журнал «Гарвард бизнес ревью» (Harvard Business Review), 97(3), с.64-73.

Смит, Х. А. и Уотсон, Р. Т. (Smith, H. A. & Watson, R. T. 2019). «Цифровая трансформация в компании «Кеастрим Хелф»» (Digital transformation at Carestream Health). «Информационные системы управления» (MIS), Квартальный исполнительный отчет» (MIS Quarterly Executive), 18(1), 86-98.

Фарбуди, М. (Farboodi, M. 2018). «Проблема с большими данными» (The problem with big data), <https://sloanreview.mit.edu/article/the-problem-with-big-data/> (в доступе с 19 декабря 2019).

Шумейкер П.Дж.Х., Хитон С. и Тис Д. (Schoemaker, P.J.H., Heaton, S., & Teece, D. 2018). «Инновации, динамические возможности и лидерство» (Innovation, dynamic capabilities, and leadership). журнал «Калифорния Менеджмент Ревю» (California Management Review), 61(1), 15-42.

Эден Р., Бертон-Джонс А., Кейси В. и Драхейм М. (Eden, R., Burton-Jones, A., Casey, V., & Draheim, M. 2019). «Цифровая трансформация требует трансформации рабочей силы» (Digital transformation requires workforce transformation). «Информационная система управления (MIS), Квартальный исполнительный отчет» (MIS Quarterly Executive), 18(1), 1-17.

Энтони, С. (Anthony, S. 2015). «Как понимание прорывных разрушений помогает стратегам» (How understanding disruption helps strategists). журнал «Гарвард бизнес ревью. Цифровые статьи» (Harvard Business Review Digital Articles), 2-4.

Учебное издание

# **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Функциональные стратегии**

**Учебно-методическое пособие**

***Под редакцией А.Н. Петрова***

Подписано в печать 11.04.2023. Формат 60×84 1/16.  
Усл. печ. л. 6,0. Тираж 100 экз. Заказ 376.

Издательство СПбГЭУ. 191023, Санкт-Петербург,  
наб. канала Грибоедова, д. 30-32, лит. А.

Отпечатано на полиграфической базе СПбГЭУ