

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА И МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

УДК 338.46

Владимир Похвощев¹, Александр Соломатин², Ольга Ковалева³, Марина Ляшенко⁴
Vladimir Pohvoshchev, Aleksandr Solomatin, Olga Kovaleva, Marina Lyashenko

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫМИ СУБЪЕКТАМИ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN MANAGING INFORMATION AND COMMUNICATION BUSINESS ENTITIES

Аннотация. В работе отражен генезис проблемы. Этапы разрешения её в фирмах Microsoft, Jradi Net, Lawnet, Mednet Intel, IBM, Motorola, Dell и других. Сделаны обобщения, содержащие корпоративные стратегии. Выявлены факторы, воздействующие на развитие рынков ИКТ. Показаны значения стандартизации в разработке стратегий управления ИТК субъектами хозяйствования.

Ключевые слова: ИКТ субъекты хозяйствования, стратегическое управление, глобальные тенденции развития ИТК, цифровой барьер, императивы корпоративной стратегии.

Abstract. The paper reflects the genesis of the problem. Stages of its resolution in Microsoft companies, Jradi Net, Lawnet, Mednet Intel, IBM, Motorola, Dell, and others. Generalizations containing corporate strategy. Factors affecting the development of the ICT market. Showing the value of standardization in the development of management strategies ITC business entities.

Keywords: ICT entities, strategic management, global trends of development of CTI, the digital divide, the imperatives of corporate strategy.

Ссылка на статью: Похвощев В. А., Соломатин А. В., Ковалева О. С., Ляшенко М. А. Международный опыт управления информационно-коммуникационными субъектами хозяйствования // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. – 2016. – №4 (8). С. 4-11. – Библиогр. : с. 11 (18 назв.).

1 **Похвощев Владимир Александрович** – д-р экон. наук, профессор, Заслуженный деятель науки РФ, Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт). Москва, Россия. E-mail: aspirantura@mirbis.ru

Pohvoschev Vladimir A. – doctor of Economics, Professor, honored scientist of the Russian Federation. Moscow international higher business school MIRBIS (Institute). Moscow, Russia.

2 **Соломатин Александр Васильевич** – канд. экон. наук, доцент, ректор, Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт). Москва, Россия. E-mail: info@mirbis.ru.

Solomatin Alexander V. – Ph. D., assistant professor, rector, Moscow international higher business school MIRBIS (Institute). Moscow, Russia.

3 **Ковалева Ольга Сергеевна** – канд. ист. наук, Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт), Москва, Россия. E-mail: aspirantura@mirbis.ru.

Kovaleva Olga S. – Candidate of Historical Sciences, Moscow international higher business school MIRBIS (Institute). (Moscow, Russia)

4 **Ляшенко Марина Александровна** – аспирант Института МИРБИС. Москва, Россия. E-mail: lyashenkomari@gmail.com

Lyashenko Marina A. – graduate student of the Institute MIRBIS. Moscow, Russia.

Оправным моментом формирования и развития управления бизнесом в информкоммуникационной отрасли в современном виде стало начало 70-х гг. прошлого века, когда мир охватила волна компьютеризации. Использование персональных компьютеров стало доступным для экономически-общественных институтов и широких слоёв населения. Компьютеризация реализовывалась по следующим направлениям:

1. Компьютеризация основных функций в министерствах

и ведомствах, с последующей компьютеризацией гражданского государственного управления в целом.

2. Активное развитие и рост предприятий малого и среднего бизнеса в ИТ-индустрии.

3. Формирование специально подготовленной рабочей силы для удовлетворения будущих потребностей ИТ-отрасли⁵.

Работая в этой отрасли, компании вынуждены были учитывать изложенные магистральные направления. Поэтому

⁵ См.: White Stephen A Brief History of Computing. Cambridge, Trillian, 2004.

ключевой особенностью их корпоративных стратегий были попытки установить тесные контакты с государственными органами и добиться от них заказов на поставку компьютеров и программного обеспечения. В этих условиях частные клиенты, за исключением крупного и среднего бизнеса, оставались, преимущественно, вне орбиты стратегий инфокоммуникационных компаний.

Положение коренным образом изменилось во второй половине 80-х гг. Успешная компьютеризация государственных органов привела к формированию нового этапа развития мировой информационно-коммуникационной отрасли, где магистральным направлением стало развитие уже не столько собственно компьютеров и повышение их возможностей, сколько формирование сетевых технологий, которые постепенно привели к интеграции вычислительных и коммуникационных комплексов.

В этот период государственные компьютерные системы активно интегрировались с информационными системами компаний частного сектора, частных предпринимателей и ИТ-специалистов посредством формирования единых сетей электронного обмена данными. Флагманом такого движения стал Сингапур, где сформировались три существующие до настоящего момента информационные сети, такие как TradeNet в сфере торговли, судоходства и экспедирования грузов сообщества, LawNet для юридического сообщества и обеспечения экономических операций и MedNet для медицинского сообщества⁶.

Организация сети TradeNet, в частности, привела к значительному повышению эффективности и снижению затрат средств и времени на обработку торговой документации. То, что раньше могло занять несколько месяцев, с внедрением компьютерной сети стало возможным в течение нескольких дней. Несколько позже, эта система была интегрирована в управление Сингапурского порта для повышения производительности таких операций, как загрузка и выгрузка контейнеровозов, размещение грузов на складах и пр. Эти информационные системы положили начало превращению порта Сингапур в одну из самых эффективных и конкурентоспособных структур в мире.

Этот этап характеризовался сменой базовой парадигмы корпоративных стратегий на инфокоммуникационном рынке. Её основой стал выступать вектор интенсификации развития ИТ-отрасли за счет инициации формирования единых информационно-коммуникационных сетей современного типа. Появление в начале 90-х гг. XX века сети Интернет ещё более активизировало эти процессы. В сущности корпоративной стратегии большинства ИТ-компаний главенствующими стали вопросы интеграции информационных систем и терминалов в единое целое – информационную сеть, а не налаживание связей по поставке оборудования, как это было

на предыдущем этапе.

Начало 90-х годов XX века связано, прежде всего, с дальнейшим развитием и усложнением коммуникационных сетей и бурным развитием сетей интернет, сотовой радиосвязи и приближением иных, недостижимых ранее горизонтов развития инфокоммуникационной среды в целом. Именно тогда инфокоммуникационные технологии и решения вышли в широкий оборот общественного использования, преодолев границы государственной сферы или сферы бизнеса.

В это время началось активное использование ИТ и коммуникационных технологий в широком спектре конкретных приложений, ориентированных на удовлетворение потребностей различных сообществ пользователей за пределами государственного управления или отраслей промышленности. Так, значительно интенсифицировалась работа миграционных служб, по всему миру, где произошла автоматизация оформления прибывающих с помощью системы смарт-карт и биометрии. В других областях, получили своё развитие пилотные приложения, которые обеспечили автоматизированную проверку строительных планов, функционирование беспроводных каналов передачи данных между больницами и машинами скорой помощи на ходу, передачу рентгеновских изображений по сетям, системы цифровых каталогов библиотек.

Главной особенностью этого этапа развития ИКТ-отрасли стало расширение акторов экономических процессов с ней связанных. Усилия правительств по развитию инфокоммуникационной сферы стали не единственными. Актуальным стало тесное партнерство между государственными учреждениями, частным сектором, научными, научно-исследовательскими институтами, профессиональными сообществами и группами, а также гражданские и общественные организации. Каждый из этих субъектов играет важную роль в разработке и совершенствовании стратегий и планов, а также в предвидении перспектив.

Необходимо отметить также, что конец XX века стал временем стремительных технологических изменений в телекоммуникационной и смежных отраслях. Причем, большинство технологических инноваций, предлагаемых поставщиками услуг, оказались востребованными потребителями, таким образом, спрос на услуги соответствовал предложению. Сегодня в значительной степени сам рынок (со стороны спроса) провоцирует различные технологические новинки и изменения, которые являются необходимым ответом на рост объемов и изменение характера трафика, а также соответствуют различным требованиям потребителей к качественным характеристикам передачи трафика (в том числе требованию мобильности). При этом сегодня сама телекоммуникационная инфраструктура отходит на второй план, уступая доминирующую роль иным хозяйственным деяниям, реализуемым на базе данной инфраструктуры.

В настоящее время глобальными тенденциями на телекоммуникационном рынке стали следующие:

- дальнейшее развитие беспроводных сетей;

⁶ См.: Hioe W. National infocomm strategy and policy: singapore's experience. ICA Information № 74, General Issue, June 2001, pp. 1-12, p. 3.

- развитие широкополосного доступа в Интернет;
- развитие IP приложений;
- конвергенция сетей и услуг.

На протяжении последних двух десятилетий констатируется революционное развитие телекоммуникаций и информационных технологий. Повышение значения телекоммуникаций в мировой экономике за последние годы хорошо прослеживается при анализе динамики доли телекоммуникационных услуг в ВВП различных стран. Следует заметить, что динамика развития информационно-телекоммуникационной отрасли опережает как реальный сектор экономики, так и сферу услуг.

Основная тенденция последних 15 лет – бурное развитие мобильной связи и Интернета, практически весь прирост пользователей телекоммуникационных сетей приходился именно на них.

За последние 15 лет именно мобильная связь была главным фактором роста доходов отрасли, причем доходы от фиксированной связи в это же время снижались (ежегодный средний прирост около 3%) относительно мобильной связи (ежегодный средний прирост более 27%). Таким образом, можно сформулировать следующий тезис – уменьшение значения фиксированной связи при увеличении значения мобильной на телекоммуникационном рынке являлось определяющим фактором развития отрасли на протяжении 1990-х гг. и в начале XXI века.

Однако начало XXI века ознаменовалось кризисом роста этой отрасли, где неудовлетворительные показатели стали причиной огромных потерь инвесторов на фондовом рынке, уменьшения числа рабочих мест и снижения инвестиций в отрасль. Истоки такого положения усматриваются в завышенных ожиданиях акторов финансовых рынков относительно динамики курсов акций инфокоммуникационных компаний. Но эта же ситуация в последующие годы позволила выявить управленческие ошибки при определении стратегий развития компаний и предпринять меры по их устранению, что повлекло за собой стремительный рост инвестиций в предприятия отрасли.

Важным фактором развития телекоммуникаций стала либерализация рынков, которая позволила свободно перемещать новые технологии и разработки с развитых рынков на менее развитые. Снятие барьеров для иностранных компаний позволило построить современные телекоммуникационные сети на развивающихся рынках. Анализ развития крупных телекоммуникационных операторов в 1990-2000-е гг. свидетельствует о том, что стратегия экспансии на зарубежные рынки и развитие новых технологий, в первую очередь, беспроводной связи, стали основными двигателями прогресса. В этих условиях в наши дни большинство крупных телекоммуникационных компаний являются транснациональными. Интернационализация операторов усиливается с каждым годом, а услуги беспроводной связи становятся одним из основных направлений бизнеса, причем доля мобильных услуг в выручке увеличивается с каждым годом. Ярким примером интернационализации инфокоммуникаци-

онных компаний является крупнейший в мире по доходам британский оператор Vodafone, который в 2007 году почти 90% доходов получил за рубежом⁷.

Важной проблемой развития телекоммуникаций сегодня является неравномерность этого развития, для обозначения данной проблемы был даже введен специальный термин «digital divide» (англ. досл. «цифровой барьер»). Данная проблема актуальна как на национальном уровне (неразвитость телекоммуникаций в сельской и малонаселенной местности в силу нерентабельности оказания телекоммуникационных услуг там из-за низкой плотности населения), так и в глобальном масштабе. «Digital divide» является одной из самых важных проблем современной экономики. К сожалению, ее нельзя разрешить просто построив телекоммуникационные сети в развивающихся странах, корни проблемы уходят в воздействие экономических, социокультурных и политических факторов. Среди них: уровень доходов населения, уровень грамотности, языковые проблемы, наличие физической инфраструктуры, уровень инвестиций в телекоммуникации, политическая стабильность, четкость и определенность регулирования в отрасли, размещение и плотность населения в стране⁸.

Данная проблема привлекает внимание большинства международных специализированных институтов. Сегодня важно создать и способствовать распространению такой регуляторной среды, которая бы способствовала привлечению инвестиций и развитию телекоммуникаций развивающихся стран, что, в свою очередь, будет способствовать сокращению масштаба «digital divide» и увеличению доступности информационных технологий для большей части населения Земли.

Итак, развитие телекоммуникаций тесно связано с общим развитием экономики – чем выше уровень развития экономики, тем выше уровень развития телекоммуникаций. При этом существует и связь в обратном направлении, рост телекоммуникационной отрасли помимо увеличения числа рабочих мест увеличивает эффективность других отраслей экономики. Интересна зависимость относительной величины развития телекоммуникаций и экономики на разных этапах развития экономики. До определенного уровня ВВП на душу населения зависимость такова – чем выше уровень ВВП на душу населения, тем выше доля телекоммуникаций в ВВП. Затем зависимость становится обратной – при достижении определенного уровня развития доля телекоммуникаций в ВВП начинает снижаться, что свидетельствует о существовании предельного набора телекоммуникационных услуг, необходимого потребителю, стоимость которого не превышает определенной величины.

Рассматривая вопрос зарубежного опыта стратегиче-

7 См.: Vodafone Audit Report on Internal Controls – 31 March 2008. Онлайн документ: http://www.vodafone.com/content/annualreport/annual_report08/financials/audit_report_internal_controls.html

8 См.: Norris P. Digital divide: civic engagement, information poverty, and the Internet worldwide. – New York: Cambridge University Press, 2001.

ского управления инфокоммуникационным бизнесом на практике, обратимся к конкретным примерам формирования стратегий корпораций, действующих в инфокоммуникационной сфере. Для такого анализа были отобраны три международных корпорации, имеющие глобальный уровень и являющиеся флагманами современного инфокоммуникационного бизнеса. Это такие известные корпорации как Microsoft, Dell и Intel.

Итак, в компании Microsoft стратегия развития является важным компонентом комплексной концепции стратегии успешного бизнеса компании. Она основана на признании того, что лидерство в современном глобальном рынке требует формирования корпоративной культуры и инклюзивной среды бизнеса, где самые лучшие и яркие умы самых разных сотрудников корпорации вне зависимости от их навыков и опыта будут работать совместно для удовлетворения глобального спроса потребителей. Сочетание культур, идей и различных точек зрения является организационным активом и привносит в работу больше творчества и инноваций⁹.

Другим важным фактором, определяющим стратегию управления компании Microsoft, как компонент комплексной стратегии является утверждение о том, что компания находится на пути ускоренного роста. В этих условиях руководство провозглашает необходимость использования интеллектуальной мощи и творческой энергии, хорошо подготовленных людей из всех регионов мира, и любого происхождения. Это обуславливает декларирование стремления к обеспечению более высокого уровня разнообразия в рабочей силе, сотрудничестве с партнерами, среди которых академические учреждения, профессиональные организации и национальные группы, предлагающие стипендии и молодежные программы, призванные поощрять изучение техники и развитие науки, а также работу с топ-менеджерами и руководством компании. Такая система призвана обеспечить включение категории разнообразия и всесторонней передовой практики на всех уровнях рабочей среды компании. Такой подход, по мнению руководства компании, обеспечивает прочную основу для создания высокой занятости рабочей силы с общей целью достижения миссии Microsoft¹⁰.

Таким образом, как видим, в ядре стратегии управления компании Microsoft находится её миссия. Она сформулирована следующим образом: «стать первым мировым провайдером инновационных технологических решений, которые помогут наиболее полно осуществить весь свой разнообразный потенциал нашим клиентам и партнерам по всему миру». Решая вопрос достижения поставленной в этой миссии цели, управление компании Microsoft провозгласило концепцию ключевых стратегий роста:

- представительство
- причастность
- инновации¹¹.

Первым компонентом выступает **Представительство**. Кратко этот компонент характеризуется как «зеленая улица» для будущих лидеров. В этом ракурсе стратегическое управление Microsoft сосредоточится на создании специальной системы активного найма самых талантливых людей по всему миру из всех групп общества и обеспечении для них каналов карьерного роста и условий для интеллектуального развития.

Причастность заключается в создании условий для участия в рабочей среде компании. В этой части Microsoft признает, что разнообразие источников прибыли не будет устойчивым, если рабочая среда не способствует поведению, которое обусловлено поощрением поиска новых путей решения проблем и наградами за разнообразные интеллектуальные достижения.

Наконец, **Инновации**. Microsoft считает, что создание лучшего программного обеспечения означает включение интеллекта представителей рабочей силы иных видов деятельности в разработку и производство продукции, а также учёт потребностей и приоритетов широкого спектра клиентов, поставщиков и партнеров.

Переходя к рассмотрению опыта формирования стратегического управления в компании Intel, необходимо отметить, что у её истоков стоит такая фигура как Эндрю Грив – председатель совета директоров рассматриваемой компании. Именно он сумел вывести Intel из кризиса, вызванного появлением на рынке более дешевых японских модулей памяти и ошибкой в процессоре Pentium. Основываясь на анализе курса лекций «Стратегия и деятельность в области индустрии обработки данных», который он читает в школе бизнеса Стэнфордского университета, можно сделать вывод о том, что центром как корпоративной стратегии, так и стратегического управления он видит миссию корпорации. Применительно к Intel она выглядит следующим образом: «Наша цель быть наилучшим поставщиком полупроводниковых чипов и платформ по всему миру цифровой экономики. Как часть нашей общей стратегии, для конкуренции в каждом соответствующем сегменте рынка, мы используем наши ключевые достижения и возможности в разработке и производстве интегральных схем, а также наши финансовые ресурсы, глобальное присутствие и узнаваемость бренда. Мы считаем, что у нас есть масштаб, возможности и глобальный охват по созданию новых технологий и быстрому реагированию на потребности клиентов»¹².

На практике Intel сталкивается сегодня с растущей конкуренцией со стороны других производителей чипов, в частности, IBM, Motorola и Apple Computer. Другим фактором, обуславливающим стратегию, выступает то, что производи-

9 См.: Hansen Jeff Microsoft Unveils a New Look. The Official Microsoft Blog: News & Perspectives. Онлайн документ: http://blogs.technet.com/b/microsoft_blog/archive/2012/08/23/microsoft-unveils-a-new-look.aspx

10 См.: Microsoft: A Vision and Strategy for the Future. Онлайн документ: [http://www.microsoft.com/about/diversity/en/us/vision.aspx#Our Global Diversity & Inclusion Mission Statement](http://www.microsoft.com/about/diversity/en/us/vision.aspx#Our%20Global%20Diversity%20&%20Inclusion%20Mission%20Statement)

11 См. там же.

12 См.: Intel Corporation Company Profile. Santa Clara, CA, US, 2010, p. 3.

тели процессоров клонов добились важной победы в судебном процессе, подтвердив свое право на копирование чипов Intel и кодексов, регулирующих поведение микропроцессоров. В этих условиях Э. Грув считает, что компания может остаться на вершине, реализуя стратегию быстрого наполнения рынка недорогими чипами¹³.

История чипа «Pentium» показывает, насколько быстро Intel может двигаться и реагировать на изменения рынка. Цель проста: создание новых чипов позволит производителям ПК удвоить годовую производительность своих машин в каждом ценовом сегменте с каждым годом. Новые, более мощные чипы должны появляться каждый год. Важной частью этой цели является снижение цен. В этих условиях Э. Грув утверждает, что зависимость объема продаж будет формироваться не в сегменте корпоративных клиентов, а обуславливаться спросом потребителей и домашнего офиса, определяемого удобством пользователей и инновационностью. Стратегическая цель: превратить ПК на базе чипов Intel в универсальное устройство для потребителя, направляясь вниз по информационной магистрали, заменяя им телевизор, видеомагнитофон, телефон, автоответчик, и т. д.

Обобщая вышеизложенное, отметим, что, по сути, стратегия Intel, в видении Э. Грува, зиждится на двух императивах:

во-первых, это удержание Intel на первой строчке среди мировых производителей на рынке микропроцессоров посредством разработки, производства и продажи наиболее эффективных и доступных по цене микропроцессоров;

во-вторых, это превращение компьютера в краеугольный камень XXI-го века информационных технологий. Достиганию этих целей, по его мнению, поможет обострение конкуренции. Это обеспечивает динамичное развитие, вынуждая проводить более продуманную инвестиционную и ценовую политику и, в конечном итоге, получить позитивные результаты, чтобы перейти к следующему уровню конкуренции, оставив позади соперников;

наконец, *третья* корпоративная управленческая установка, которую мы рассмотрим, опыт всемирно известной компании Dell. Как и у рассмотренных выше компаний, цель управления компании Dell также является важным составным компонентом корпоративной стратегии в целом. В основе стратегического управления компании Dell, как и её корпоративной стратегии в целом, находится долговременное видение проблемы. Генеральной целью своей корпоративной стратегии Dell видит создание эффективного и стратегического партнерского сообщества. Для этого компания Dell поддерживает образовательные сервисные программы, направленные на передачу пользователям наиболее эффективных способов использования технологий и устройств Dell, что выступает условием успеха сообществ в цифровом мире. Dell, по мнению менеджмента, представляет собой классический пример того, как принципы разработки

стратегического управления были использованы для воплощения инновационных идей в успешной и эффективной продукции¹⁴.

Обобщенно корпоративная стратегия Dell может быть выражена в следующих постулатах:

1. Если вы хотите быть успешным в цифровом мире для этого надо полагаться на новейшие технологии.

2. Необходимо предоставлять качественную продукцию, способную удовлетворить потребности людей.

3. Также необходимо выстроить хорошие отношения со своими клиентами и поставщиками¹⁵.

Своё выражение эти постулаты находят в следующей формулировке: миссия компании заключается в предоставлении клиентам превосходного соотношения цены с высоким качеством, связанное общностью технологий, единством специализированных систем, превосходными сервисом и выпуском продуктов и услуг которые легко купить и использовать. Отсюда может быть сделан вывод о том, что в основе корпоративной стратегии рассматриваемой компании находится, в качестве первого приоритета, представление о том, что успешность бизнеса сегодня заключается в инвестировании развития и соблюдения баланса между краткосрочным и долгосрочным планированием.

На этой основе выделим задачи, которые призвано решить стратегическое управление, реализуя указанную миссию. Рассмотрим их на примере рынка ноутбуков.

- Модифицировать дизайн ноутбуков в соответствии с предпочтениями студенчества как основных потребителей.
- Удвоить продажи ноутбуков на студенческом рынке.
- Обеспечить увеличение доходности на 25% к концу второго года после запуска новой линии ноутбуков.
- Развернуть компанию по продвижению на рынке модифицированных ноутбуков.
- Повышение осведомленности субъектов рынка ноутбуков о новых моделях и линиях, как цель проекта исследований при стратегическом планировании вывода продукции на рынок¹⁶.

Представленные в качестве примера, а также иные задачи решаются посредством установок и программ. Установки представляют собой конкретные величины, которые должны быть достигнуты к конкретному времени. Они устанавливаются последовательно и должны быть достижимыми и реалистичными, увязанными с состоянием компании и рынка на момент обследования. Первейшими шагами по реализации установок становится внедрение лучших технологий и назначение сотрудников, которые привнесут эффективность в работу организации.

Практическое решение указанных вопросов осуществля-

14 См.: Dell. The mission. Онлайн документ: <http://www.dellstorage.com/resources/document-center.aspx>

15 См.: Joseph J. Strategic management of Dell. Delhi, IILM Group, 2010, p. 6.

16 См.: Mishra R. The new strategy of Dell. The laptop case. Delhi, IILM Group, 2011, p. 11.

13 См.: Robert A. Burgelman, Andrew S. Grove and Philip E. Meza Strategic Dynamics: Concepts and Cases. McGraw-Hill/Irwin, 2005.

ется в условиях разработки и реализации стратегических программ. В системе разработки программы стратегического управления компании Dell программы реализации следуют сразу за стратегическим планированием. Программы создают возможности для развития реальных навыков в сфере, которая нацелена на поощрение личностного и профессионального роста и усиления воздействия.

Обобщая сказанное выше, необходимо отметить, что на основе анализа опыта компаний может быть выделена одна красная линия формирования стратегии управления инфокоммуникационным бизнесом, которая заключается в абсолютном признании протекающих сегодня мощных глобальных экономических изменений, подразумевающих ускорение инфокоммуникационной эволюции цивилизации. В современных условиях компании готовы использовать любые средства, которые помогут им оптимизировать свои конкурентные преимущества.

Среди таких средств сегодня можно выделить следующие:

- повышение производительности
- освоение новых рынков
- создание новых бизнес-моделей
- привлечение талантов в глобальном масштабе.

Важными факторами также выступают возрастание роли ценовой конкуренции между компаниями инфокоммуникационной отрасли и стремление диверсифицировать производство более высокой добавленной стоимостью, которая связана с созданием и коммерциализацией интеллектуальной собственности.

Таким образом, основываясь на изложенном выше материале и обобщении исследовательских работ¹⁷, можно отметить, что компании сферы ИКТ имеют следующие возможности относительно создания и реализации продуктов.

1. Разработку продуктов под основные локальные или региональные технические и рыночные требования (неизменяемый продукт).

2. Дальнейшую адаптацию существующих продуктов к требованиям других региональных рынков (изменяемый продукт).

3. Разработку продуктов с учетом общих требований мирового рынка, и адаптацию их для каждого регионального рынка (изменяемый продукт).

4. Разработку полностью стандартизированного под требования мирового рынка продукта (универсальный продукт).

На наш взгляд, в проекции глобализации сферы ИКТ на

стратегию бизнеса воздействуют следующие факторы.

1. Однородность рынков, потребительских предпочтений и привычек. Начиная с 80-х годов XX в. потребительские привычки и предпочтения становятся все более схожими.

2. Появление глобальных клиентов.

3. Сокращение затрат на транспортировку и коммуникации.

4. Снижение барьеров входа на рынок (инвестиции, технические требования и стандарты). Либерализация всех видов рыночных барьеров, унификация технических стандартов и требований ведут к глобализации стратегии и конкуренции на глобальном рынке.

5. Рост конкуренции на локальных и региональных рынках и их относительно малый размер, особенно в сфере ИКТ, приводит к тому, что компании стремятся достичь конкурентных преимуществ за счет выхода на глобальный рынок.

6. Рыночная глобализация, создание стандартизированных продуктов и технологий предоставляют новые возможности в экономии за счет роста производительности, сокращения транзакционных, маркетинговых и управленческих издержек и расходов на исследования и разработки.

7. Выход на глобальный рынок в сфере ИКТ доступен для компаний любого масштаба: малый, крупный и средний бизнес.

Какие направления развития этого процесса. Как видим, значение стандартизации неуклонно возрастает. Во-первых, это стратегическая стандартизация технологических процессов, во-вторых, стратегическая стандартизация управленческих процессов.

Терехин В.А. отмечает: «Специальным предметом планирования стандартизации должны стать «стыки» и взаимосвязи подсистем, которые влияют друг на друга непосредственно и опосредованно»¹⁸.

Стратегическая стандартизация технологических процессов включает стандартизацию платформ продуктов, продуктовых линеек и индивидуальных параметров продукта.

Платформа продуктов является совокупностью подсистем и интерфейсов, формирующих общую структуру, из которой возможно разработать широкий набор производных продуктов. В качестве примера платформы продуктов можно привести операционные системы (Windows, iOS, Android и др.).

Продуктовая линейка представляет группу продуктов, которые тесно связаны между собой технологически и на основе маркетинговых параметров (одинаковые потребительские группы, каналы распространения, ценовая политика). Продуктовые линии структурируют ассортимент продукции. В сфере высоких технологий продукты одной

17 Gabrielsson P. Globalising internationals: product strategies of ICT companies. HeSE print 2004. 372 p. ; Kotler, Philip and Gary Armstrong, (2001) Principles of Marketing, Ninth Edition, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall International Inc.; Hollensen, Svend, (2001) Global Marketing: A Market Responsive Approach. Second edition. Essex, England: Pearson Education Limited.; McGrath, Michael E., (1995) Product Strategy For High-technology Companies: How to Achieve Growth, Competitive Advantage, and Increased Profits. USA: McGraw-Hill.; Sawhney, Mohanbir S., (1998) 'Leveraged high-variety strategies: From portfolio thinking to platform thinking'. Academy of Marketing Science, Winter, pp. 54-61.

18 Терехин В. А. Разработка стратегии планирования стандартизации кластера // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2012. №1 (40). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-strategii-planirovaniya-standartizatsii-klastera> (дата обращения: 01.09.2015). Научная библиотека КиберЛенинка: <http://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-strategii-planirovaniya-standartizatsii-klastera#ixzz3kQqMzfeS>

продуктовой линейки часто образуются от общей платформы продуктов. Если все продуктовые линейки на всех географических рынках представлены одинаковым числом и типом продуктов, то можно говорить об успешной стратегической стандартизации.

Индивидуальный продукт может быть стандартизирован на разных уровнях: примененные при создании продукта технологии, основные функциональные возможности, производительность продукта.

Процессы управления могут быть стандартизированы по следующим направлениям:

1. Стандартизация системы управления маркетингом.
2. Стандартизация системы управления исследованиями и разработками.
3. Стандартизация систем управления производством и выпуском новых видов продукции.

Целесообразно в сфере ИКТ ориентироваться на создание платформ продуктов для глобального рынка, которые потребуют незначительной адаптации под регионального или локального потребителя. Основной критерий, используемый в разработке этих альтернатив, является степень стандартизации самой стратегии продукта в различных странах и регионах. Однако незначительная, ориентированная на клиента адаптация может также требоваться во всех этих случаях.

Таким образом, можно сформулировать следующие продуктовые стратегии компаний в сфере ИКТ.

1. Локализованная стратегия. Продукт разработан только для одной локальной области (страны или региона). С одной стороны, эта стратегия связана с низкой маржинальностью, но позволяет максимально адаптироваться к требованиям рынка. В статье «Пара слов об интернационализации приложений»¹⁹ отмечаются следующие практические проблемы: «Традиционно локализация ПО была отделена от разработки, более того, многие продакт-менеджеры представляют себе локализацию как просто замену оригинального текста иностранным. В результате этого страдает продукт в целом, так как:

- неоптимизированное использование ресурсов увеличивают трудозатраты на локализацию;
- баги, выявленные в процессе локализации, увеличивают время выхода продукта на рынок и опять же увеличивают трудозатраты на их устранение;
- бюджет на локализацию постоянно растёт;
- «кривая» локализация влияет на количество покупок/загрузок приложения в том или ином регионе и даёт конкурентам лишний шанс. Лично моё мнение – плохо локализованный продукт гораздо хуже вообще нелокализованного.

Даже если приложение написано для локального рынка, то и в этом случае локализация может быть необходима. Вполне возможно, что через пару лет в Москве будет боль-

шая потребность в «Яндекс.Картах» на таджикском языке.

Старайтесь разрабатывать приложения с учётом интернационализации и взаимодействуйте с вашим менеджером по локализации или переводческим агентством уже на этапе разработки, чтобы сэкономить себе время, ресурсы и деньги, а также обеспечить максимально высокое качество локальных версий ваших продуктов»²⁰.

2. Стратегия адаптации. Разработка общей платформы продуктов, адаптированно использующихся по всему миру. Продукты адаптируются с учетом требований конкретного региона. Преимущества, разумеется, заключаются в снижении расходов на исследования и разработку конкретного продукта. Яркие примеры стратегии адаптации приведены в разделе «Локализация продуктов» сайта <http://habrahabr.ru/>, например, в статье «Что дает перевод описания и кейвордов для мобильного приложения. Результаты большого эксперимента» специалисты Alconost, Inc. отмечают следующее: «Разработчики 18 из 28 приложений позитивно оценили эффект от перевода описания и кейвордов. Иногда рост показателей начинался не сразу, а спустя 1,5-2 месяца. Локализованное описание действительно может дать и рост рейтинга, и рост установок, и рост покупок – в общем, это работает!

Часть из тех разработчиков, которые не увидели эффекта от эксперимента, объясняют это общей непопулярностью приложения или его узконаправленностью, а также неудачным выбором языка.

Видимо, перевод описания и кейвордов вряд ли можно считать универсальным способом продвинуть мобильное приложение»²¹.

3. Стандартизованная стратегия. Разработка полностью стандартизованного продукта для глобального рынка. Примерами высокостандартизированной продукции в сфере ИКТ являются маршрутизаторы.

Рассматривая в целом корпоративные стратегии ИКТ бизнеса в его развитии от локального к международному и глобальному рынку следует отметить, что они проходят следующие этапы:

1. Локальный этап и подготовка к выходу на внешние рынки. Эта фаза предполагает фокусировку на внутренний рынок и совершенствование продукта, разработку стратегии, сконцентрированной на конкурентных преимуществах продукта;

2. Выход на внешние рынки. Фокусировка на эффект масштаба, выбор стран и регионов, сроки и последовательность освоения внешних рынков, способы освоения;

3. Проникновение и расширение охвата. Фокусировка на конкурентных преимуществах на новых рынках, поиск точек роста и расширения. Идея состоит в том, чтобы основываться на существующих структурах и активах, на каждом рынке,

²⁰ Доронин П. Пара слов об интернационализации приложений. <http://habrahabr.ru/post/165705/>

²¹ Что дает перевод описания и кейвордов для мобильного приложения. Результаты большого эксперимента <http://habrahabr.ru/company/alconost/blog/257917/>

¹⁹ Доронин П. Пара слов об интернационализации приложений. <http://habrahabr.ru/post/165705/>

сократить административные издержки и как можно шире охватить новые рынки. При этом продуктовые линейки и управленческие процессы на новых рынках могут незначительно отличаться.

4. Глобальный этап – синхронизация технологических и управленческих процессов. Фокусировка на эффективности бизнеса в глобальном масштабе, поддержание лояльности внешних рынков, стандартизация сегментов потребителей в глобальном масштабе, расширение бизнеса в глобальном масштабе – становятся ключевым принципом в формулировке стратегии, получении эффекта синергии от действий в глобальном масштабе.

Переход от одного этапа к следующему связан с воздей-

ствием указанных выше драйверов глобализации.

Для достижения поставленных стратегических целей, компании готовы модифицировать свою систему стратегического управления и выстраивать реализацию своего потенциала и эффективного использования инфокоммуникационных технологий непрерывно. Это включает обеспечение возможности клиентам и партнерам компании получить доступ к инфокоммуникационным инструментам и безвозмездно приобретать всё более и более сложные инфокоммуникационные навыки. Здесь на первое место выходят вопросы развития инфокоммуникационных решений и совершенствования архитектуры и содержания системы стратегического управления инфокоммуникационным бизнесом.

Список литературы

1. White Stephen A Brief History of Computing. Cambridge, Trillian, 2004.
2. Hioe W. National infocomm strategy and policy: singapore's experience. ICA Information № 74, General Issue, June 2001, pp. 1-12, p. 3.
3. Vodafon Audit Report on Internal Controls – 31 March 2008. URL: http://www.vodafone.com/content/annualreport/annual_report08/financials/audit_report_internal_controls.html
4. Norris P. Digital divide: civic engagement, information poverty, and the Internet worldwide. – New York: Cambridge University Press, 2001.
5. Hansen Jeff Microsoft Unveils a New Look. The Official Microsoft Blog: News & Perspectives. URL: http://blogs.technet.com/b/microsoft_blog/archive/2012/08/23/microsoft-unveils-a-new-look.aspx
6. Microsoft: A Vision and Strategy for the Future. URL: [http://www.microsoft.com/about/diversity/en/us/vision.aspx#Our Global Diversity & Inclusion Mission Statement](http://www.microsoft.com/about/diversity/en/us/vision.aspx#Our%20Global%20Diversity%20&%20Inclusion%20Mission%20Statement)
7. Intel Corporation Company Profile. Santa Clara, CA, US, 2010, p. 3.
8. Dell. The mission. URL: <http://www.dellstorage.com/resources/document-center.aspx>
9. Joseph J. Strategic management of Dell. Delhi, IILM Group, 2010, p 6.
10. Mishra R. The new strategy of Dell. The laptop case. Delhi, IILM Group, 2011, p 11.
11. Gabrielsson P. Globalising internationals: product strategies of ICT companies. HeSE print 2004. 372 p.
12. Kotler, Philip and Gary Armstrong, (2001) Principles of Marketing, Ninth Edition, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall International Inc.
13. Hollensen, Svend, (2001) Global Marketing: A Market Responsive Approach. Second edition. Essex, England: Pearson Education Limited.
14. McGrath, Michael E., (1995) Product Strategy For High-technology Companies: How to Achieve Growth, Competitive Advantage, and Increased Profits. USA: McGraw-Hill.
15. Sawhney, Mohanbir S., (1998) 'Leveraged high-variety strategies: From portfolio thinking to platform thinking' Academy of Marketing Science, Winter, pp. 54-61.
16. Терехин В. А. Разработка стратегий планирования стандартизации кластера // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. №1 (40). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-strategii-planirovaniya-standartizatsii-klastera> (дата обращения: 01.09.2015). Научная библиотека КиберЛенинка: <http://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-strategii-planirovaniya-standartizatsii-klastera#ixzz3kQqMzfeS>
17. Доронин П. Пара слов об интернационализации приложений. URL: <http://habrahabr.ru/post/165705/>
18. Что дает перевод описания и кейвордов для мобильного приложения. Результаты большого эксперимента. URL: <http://habrahabr.ru/company/alconost/blog/257917/>