



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики и управления

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(магистерская диссертация)

На тему Стратегическое и оперативное управление в международном
маркетинге

Исполнитель Садака Хашим Джамиль Х
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель кандидат экономических наук, доцент
(ученая степень, ученое звание)

Семенова Юлия Евгеньевна
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой _____
(подпись)

Кандидат экономических наук, доцент
(ученая степень, ученое звание)

Семенова Юлия Евгеньевна
(фамилия, имя, отчество)

«31» января 2025 г.

Санкт-Петербург
2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	2
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГЕ	4
1.1 Понятие и основные элементы стратегического управления в международном маркетинге	4
1.2 Оперативное управление и его роль в международном маркетинге	14
2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МЕЖДУНАРОДНОГО МАРКЕТИНГА И ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ОПЕРАТИВНОГО МАРКЕТИНГА	24
2.1 Общая характеристика компании, оценка стратегического и оперативного маркетинга	24
2.2 Анализ и оценка системы международного маркетинга	45
3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГЕ	59
3.1 Перспективы развития стратегического и оперативного маркетинга	59
3.2 Рекомендации по совершенствованию стратегического и оперативного маркетинга	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	Error! Bookmark not defined.

ВВЕДЕНИЕ

В условиях цифровой трансформации и роста межрыночной конкуренции стратегическое и оперативное управление в международном маркетинге становится ключевым фактором успеха для технологических гигантов, таких как Google, Amazon и Yandex. Эти компании, работающие в сферах ИТ-решений, электронной коммерции и цифровых сервисов, сталкиваются с уникальными вызовами: регулирование данных, адаптация к локальным цифровым экосистемам и баланс между глобальной стандартизацией и региональной персонализацией.

Эффективное управление позволяет им гибко корректировать маркетинговые подходы, оптимизировать цепочки создания ценности и укреплять позиции на динамичных рынках. Данное исследование анализирует методы управления на примере Google (поисковые системы и AI), Amazon (логистика и облачные технологии) и Yandex (навигационные сервисы и AI-разработки), что актуализирует понимание современных практик в цифровой экономике.

Степень научной разработанности проблемы

Теоретические аспекты стратегического управления рассмотрены в трудах М. Портера (конкурентные преимущества), И. Ансоффа (корпоративные стратегии) и Г. Минцберга (организационные структуры). Оперативные аспекты изучали П. Друкер (управление эффективностью) и Э. Деминг (качество процессов). Современные исследования, включая работы К. Бартлетта и С. Гошала, фокусируются на интеграции стратегий в условиях цифровизации. Однако адаптация этих моделей к специфике ИТ-корпораций и платформенных бизнесов требует дополнительного анализа, что определяет новизну данного исследования.

Объект исследования – процессы стратегического и оперативного управления в международном маркетинге технологических компаний.

Предмет исследования – инструменты управления, их влияние на эффективность глобальной экспансии Google, Amazon и Yandex.

Цель работы – оценка систем управления в международном маркетинге указанных компаний и разработка рекомендаций для их оптимизации.

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические основы управления в контексте цифровых рынков.
2. Определить роль оперативных решений в адаптации продуктов.
3. Проанализировать стратегии компаний на примере кейсов (Google Cloud, Amazon Marketplace, Yandex.Такси).
4. Выявить тренды развития маркетингового управления в условиях ИИ-революции.
5. Предложить меры по усилению глобальной конкурентоспособности.

Теоретическая база включает концепции стратегического менеджмента, цифрового маркетинга и Agile-подходов. Методология сочетает SWOT-анализ, сравнительную оценку KPI и изучение данных корпоративных отчетов.

Практическая значимость заключается в рекомендациях по интеграции AI в маркетинговые кампании, оптимизации кросс-культурных коммуникаций и управлению данными – ключевым активом для анализируемых компаний. Результаты могут быть применены для усиления их позиций в условиях санкций, регуляторных ограничений и растущей конкуренции в сегменте B2B-решений.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГЕ

1.1 Понятие и основные элементы стратегического управления в международном маркетинге

Стратегическое управление (далее – СУ) представляет собой процесс, направленный на достижение долгосрочных целей организации путем анализа текущей ситуации, определения стратегических приоритетов, реализации выбранных подходов и мониторинга их эффективности. Оно охватывает весь спектр управленческой деятельности, включая стратегическое видение, планирование, реализацию и контроль [1]. Особенность СУ заключается в его системном подходе, позволяющем учитывать как внутренние ресурсы, так и влияние внешних факторов, таких как экономические условия, конкуренция, культура, технологические изменения и др.

История СУ берет свое начало в середине XX века, когда необходимость долгосрочного планирования и управления изменениями стала особенно актуальной в условиях послевоенной нестабильности и роста международной конкуренции. Тогда А. Чандлер и И. Ансов заложили основу концепции СУ, предложив систематический подход к анализу конкурентной среды и внутреннего потенциала компании [2].

На ранних этапах акцент делался на минимизацию рисков через анализ внешних факторов. В 1960-х годах Майкл Портер предложил модель пяти сил, которая обосновывала необходимость учета конкурентной среды при разработке стратегии [2]. В это же время началось активное применение количественных методов для прогнозирования рыночных изменений.

С развитием технологий фокус сместился на внутренние процессы компании, включая организационное развитие, внедрение инноваций и управление человеческими ресурсами [3]. В 1990-х годах, с ускорением процессов глобализации, интеграция цифровые технологии (ЦТ) в бизнес-

процессы стала ключевым элементом успешной стратегии. Цифровые инструменты аналитики и автоматизации обеспечивали гибкость и адаптивности бизнес-процессов для поддержания конкурентоспособности на международных рынках. Примером служит внедрение системы планирования ресурсов предприятия (ERP) – общая модель данных и процессов для всех сфер деятельности компании, которая позволяет оптимизировать внутренние процессы и быстрее реагировать на изменения. [4]. Кроме того, ЦТ стали использоваться для улучшения взаимодействия с клиентами, оптимизации цепочек поставок и повышения качества продуктов. Например, анализ больших данных позволил сегментировать аудиторию по регионам и разрабатывать персонализированные предложения для различных рынков [5].

В международном маркетинге СУ становится инструментом для балансировки между глобальной унификацией и локальной адаптацией.

СУ обеспечивает конкурентоспособность компаний в следующих условиях:

1. Интеграция глобальных рынков и технологий: широкое распространение ЦТ и интернета позволяет компаниям быстрее адаптироваться к требованиям различных рынков. Это создает условия для ускоренного обмена информацией и инновациями.
2. Глобальные цепочки поставок и производственная кооперация: усиление взаимозависимости экономик приводит к необходимости учета быстрого распространения изменений по всей цепочке поставок. Компании должны выстраивать стратегию так, чтобы учитывать эти факторы и минимизировать риски, связанные с их колебаниями.
3. Обострение международной конкуренции: на международных рынках усиливается давление со стороны транснациональных корпораций, обладающих значительными ресурсами и гибкостью в управлении. Для сохранения конкурентоспособности компаниям требуется оперативная адаптация своих стратегий [6].

4. Ускоренное обновление технологий и подходов: быстрая смена технологий требует от компаний гибкости и постоянного анализа изменений в рыночной среде. Традиционные бизнес-модели становятся менее эффективными, если не учитывать современные технологии и тренды.

5. Растущая роль информации и знаний: в условиях глобального рынка информация становится стратегическим ресурсом, который помогает компании принимать точные решения, адаптировать маркетинговые кампании и лучше понимать локальных потребителей.

6. Сдвиг к инновационно-ориентированной экономике: успешное функционирование компании на международных рынках зависит от способности к внедрению инноваций. Это требует пересмотра подходов к управлению и маркетингу с акцентом на развитие знаний и технологий [5].

СУ предполагает анализ ключевых этапов, определяющих развитие компании и способы достижения целей. Анализ этапов помогает руководству анализировать текущую ситуацию, определять желаемые результаты и находить пути их достижения. Рассмотрим каждый этап более детально.

1. Анализ текущего состояния: На этом этапе проводится всесторонний анализ того, чем располагает предприятие в данный момент. Это важно для определения сильных сторон, доступных ресурсов и возможностей. Включает следующие аспекты:

- Производственные ресурсы: изучение мощностей, технологий и процессов производства.
- Организационные ресурсы: анализ структуры управления, корпоративной культуры и бизнес-процессов.
- Маркетинговые ресурсы: оценка положения на рынке, известности бренда, клиентской базы и текущих стратегий.
- Финансовые ресурсы: анализ состояния бюджета, потоков средств, уровня доходности и инвестиций.
- Кадровые ресурсы: изучение профессиональных навыков, опыта и вовлечённости сотрудников.

Результатом является полное представление о возможностях компании и её текущем положении, что создаёт основу для формирования стратегии [5].

2. Анализ целей и желаемого состояния: Здесь формулируются долгосрочные ориентиры и цели. Этот процесс ориентируется на учёт изменений внешней среды, которые могут влиять на планы. Процесс включает следующие аспекты:

- Постановка целей: определение задач, соответствующих критериям SMART:

- Анализ внешней среды: учёт рыночных изменений, технологических новшеств, поведения потребителей и законодательных факторов.

- Модель идеального состояния: определение образа успешной компании, например, достижение лидерства по объёму продаж или инновациям.

Так формируется ориентир, к которому стремится предприятие [7].

3. План достижения целей: После постановки целей и анализа ресурсов разрабатывается стратегия их реализации. Этот этап включает:

- Выбор стратегий: определение подходящих путей для достижения целей с учётом всех факторов.

- Создание плана действий: разработка конкретных мероприятий, например, внедрение новых технологий, выход на другие рынки, улучшение продуктов, повышение профессионализма сотрудников.

- Контроль и корректировка: создание системы для наблюдения за ходом реализации плана и внесения изменений при необходимости.

В модели стратегического управления компании могут выбирать различные пути для достижения своих целей. Рассмотрим три подхода к переходу от текущего состояния к желаемому, представленные на рисунке 1 [7]:

Путь «1» предполагает решительные и быстрые преобразования на начальном этапе, за которыми следует период стабилизации. Компания проводит значительные изменения в структуре, стратегии и процессах, чтобы быстро приблизиться к поставленным целям. После этого она

сосредотачивается на закреплении достигнутых результатов и постепенном совершенствовании.

Путь «2» предполагает, что компания чередует этапы радикальных изменений с периодами оценки и планирования. После каждого значительного шага следует фаза анализа результатов, что позволяет корректировать дальнейшие действия. Такой метод обеспечивает более осознанное движение к целям и адаптацию к изменяющимся условиям [8].

Путь «3» характеризуется внедрением небольших изменений и накоплением опыта для будущих более существенных преобразований. Компания минимизирует риски, постепенно продвигаясь к желаемому состоянию. Этот метод подходит для организаций, предпочитающих осторожный подход к изменениям.

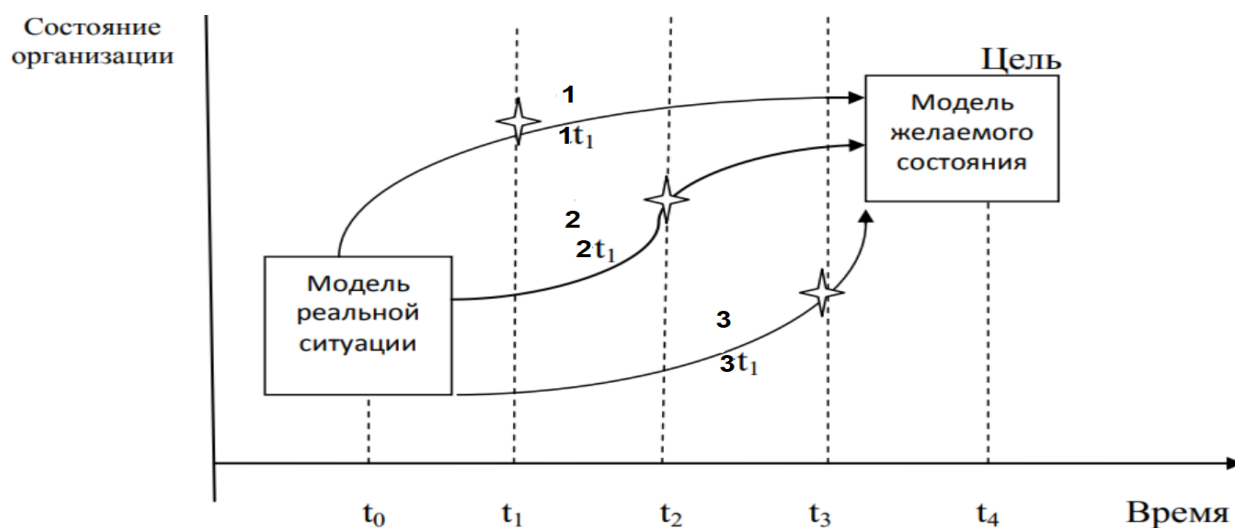


Рисунок 1 – Модель состояния в стратегическом управлении [1]

Выбор подходящего пути зависит от специфики компании, её ресурсов и внешних условий. СУ помогает определить оптимальный маршрут для достижения поставленных целей.

Стратегический менеджмент направлен на то, чтобы объяснить, как компании достигают устойчивого успеха и конкурентных преимуществ. Этот процесс строится на основе системного подхода и включает два ключевых

компонента: разработка стратегической позиции и управление текущими процессами и изменениям.

Разработка стратегической позиции включает: [7]:

1. Анализ внутренних возможностей компании: Включает оценку ресурсов и способностей компании (SWOT-анализ). Применение SWOT-анализа позволяет определить направления развития, которые обеспечат конкурентное преимущество на глобальных рынках.

В эпоху цифровизации ключевыми аспектами анализа становятся:

- Технологическая инфраструктура, включая наличие цифровых платформ, систем автоматизации и инструментов анализа данных;
- Корпоративная культура, которая должна поддерживать инновации, гибкость и адаптивность. Компании, быстро внедряющие новые технологии, чаще лидируют в условиях рыночных изменений.;
- Человеческие ресурсы, включая уровень квалификации сотрудников, готовность к обучению и умение работать с новыми технологиями [8].

2. Оценку внешних факторов: политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые аспекты (PESTLE), а также анализ конкуренции (модель Портера). Модель Портера позволяет оценить рыночные силы, такие как уровень конкуренции, вероятность появления заменяющих продуктов и давление поставщиков и покупателей. В условиях цифровизации ключевыми аспектами внешнего анализа становятся:

- Технологические тренды, такие как искусственный интеллект (далее – ИИ), большие данные и автоматизация, которые трансформируют подходы к маркетингу и взаимодействию с клиентами.
- Глобальные экономические тенденции, включая изменения в цепочках поставок, колебания валютных курсов и рост электронной коммерции.
- Конкурентный ландшафт, который требует от компаний учета стратегий их основных конкурентов, особенно в высокотехнологичных отраслях, где барьеры для входа на рынок ниже.

3.Формулировку миссии и видения компании: Миссия отражает цель существования компании, ценности и принципы взаимодействия с внешней средой, а видение представляет собой стратегическое представление о будущем компании, её амбиции и направление развития [9].

4.Установление стратегических целей и формулирование плана их достижения: В условиях цифровизации долгосрочные стратегические цели могут включать внедрение инновационных технологий, развитие устойчивых бизнес-моделей и усиление клиентской ориентации. Операционные цели будут направлены на увеличение продаж или улучшение взаимодействия с клиентами в определённом регионе. В общем случае цели СУ определяют направления развития компании и включают:

1.Достижение конкурентного преимущества: Цель заключается в создании уникальных предложений для клиентов, которые сложно воспроизвести конкурентам. Это помогает компании удерживать лидерство и показывать лучшие результаты в отрасли.

2.Увеличение прибыли: Одной из ключевых задач СУ является обеспечение стабильного роста доходов и рентабельности в будущем. Это достигается за счёт снижения затрат, повышения эффективности использования ресурсов и внедрения инновационных решений [4].

3.Усиление позиций на рынке: Компания должна стремиться к увеличению рыночной доли, освоению новых регионов и улучшению позиций в существующих сегментах. Для этого разрабатываются новые продукты, расширяется география продаж, а также совершенствуется сервисное обслуживание клиентов.

4.Инновационные изменения: Разработка и внедрение новых продуктов, услуг или технологий позволяют повысить конкурентоспособность компании. Инновации дают возможность удовлетворять изменяющиеся потребности клиентов, адаптироваться к изменениям на рынке и открывать дополнительные источники доходов.

5.Эффективное управление ресурсами: Оптимизация работы с ресурсами помогает достигать поставленных целей. В эту задачу входят улучшение процессов планирования, распределения обязанностей, мотивации персонала и контроля над выполнением задач.

6.Корпоративная ответственность и устойчивое развитие: Включение экологических и социальных аспектов в стратегию компании способствует соблюдению законодательства и формированию положительной репутации.

7.Разработку механизмов реализации и контроль эффективности выполнения плана: Представляет собой этап, на котором разработанный план интегрируется в повседневную деятельность организации. Этот процесс требует согласованности между различными подразделениями, грамотного распределения ресурсов и управления изменениями. Поддержка со стороны руководства и вовлечённость сотрудников являются критически важными факторами для успешного выполнения стратегии, что подчеркивают исследования в области управления [9].

Контроль за реализацией стратегий требует использования современных цифровых инструментов, таких как системы бизнес-аналитики, платформы управления проектами и инструменты мониторинга KPI. Эти технологии позволяют в реальном времени отслеживать прогресс, выявлять отклонения и вносить необходимые корректировки, обеспечивая достижение целей [26].

Управление текущими процессами и изменениям нацелено на интеграцию повседневной деятельности компании с долгосрочными стратегическими задачами. Реализация стратегий требует, чтобы компания одновременно управляла текущими операциями и проводила изменения, необходимые для достижения целей (см. рисунок 2). Эта система позволяет компаниям внедрять стратегические решения в ежедневную практику для их успешного выполнения, создавая условия для устойчивого развития.

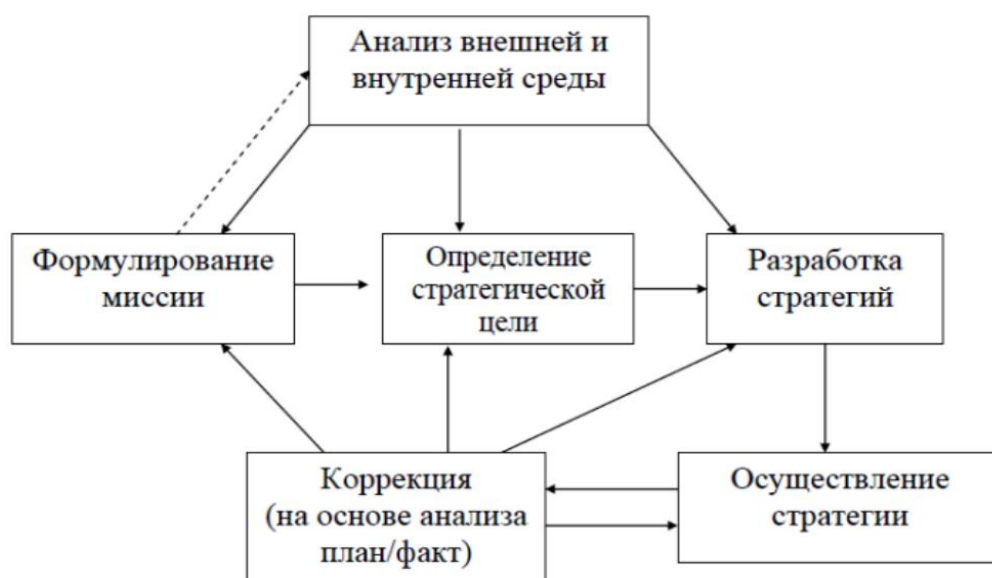


Рисунок 2 – Система стратегического управления [8]

Концепция СУ связана с разработкой решений, направленных на модернизацию структуры и методов работы. Стратегические маркетинговые решения касаются выбора правильного места, правильного времени, правильного товара или услуги и правильных ресурсов для конкурентной борьбы и стабильного положения на рынке. Такие решения охватывают несколько ключевых направлений [11]:

1. Внедрение инноваций: Разработка и использование новых продуктов, технологий и методов работы позволяют компании оставаться конкурентоспособной и оперативно реагировать на потребности рынка. Принимаемые решения фокусируются на развитии организации, ставя целью достижение новых возможностей. Это требует от менеджмента способности прогнозировать и принимать нестандартные решения.
2. Реструктуризация компании: Предполагается пересмотр организационных процессов, систем управления и структуры предприятия, чтобы повысить эффективность работы и адаптироваться к новым условиям.
3. Расширение рынков сбыта: Это направление предусматривает освоение новых географических регионов, запуск продукции на новых рынках и создание дополнительных каналов дистрибуции.

4.Изменения в организационной структуре: Затрагивают юридический статус компании, производственные процессы, систему управления и мотивацию сотрудников, что способствует оптимизации операций.

5.Слияния и поглощения: Такие меры могут укрепить рыночные позиции компании, обеспечить доступ к современным технологиям и ресурсам, а также повысить общую экономическую эффективность бизнеса.

Эти стратегические решения требуют комплексного подхода, тщательного анализа и успешного выполнения, чтобы обеспечить устойчивые преимущества и ценность для заинтересованных сторон [7].

Так как стратегические решения в процессе СУ затрагивают новые аспекты деятельности и могут находиться в состоянии неопределённости, они имеют следующие особенности [9]:

–Наличие множества альтернатив делает процесс принятия решений трудным. Это требует тщательного анализа всех доступных вариантов, чтобы минимизировать неопределённость.

–Результат принятия решения во многом зависит от личного опыта, взглядов и интуиции управленцев, что добавляет элемент неопределённости.

–Стратегические решения требуют значительных ресурсов, и ошибки на этом этапе могут обернуться серьёзными убытками.

–Реализация стратегий включает мероприятия по обновлению предприятия, внедрению новинок, освоению новых сегментов рынка и организационным изменениям.

Стратегическое управление в международном маркетинге выступает ключевым элементом достижения глобальной конкурентоспособности, объединяя разработку, принятие и реализацию решений с учетом транснациональных условий [9]. В отличие от национального маркетинга, ориентированного на локальные рынки, оно требует анализа политических, экономических, социокультурных и технологических факторов для выявления стратегических возможностей и рисков на международной арене [2].

Ключевым аспектом становится адаптация стратегий к культурным, правовым и экономическим особенностям целевых рынков. Это предполагает корректировку продуктовых, ценовых и коммуникационных политик с учетом локальных предпочтений и нормативных ограничений. Например, успешная на одном рынке продукция может оказаться неприемлемой в другом регионе.

Важным этапом является выбор методов рыночной экспансии: экспорт, лицензирование, совместные предприятия или прямые инвестиции. Каждая стратегия требует оценки ресурсного потенциала компании и рисков, связанных с нестабильностью глобальной среды [3]. Высокая неопределенность международных рынков обуславливает необходимость гибкости организационных структур и оперативной адаптации к изменениям.

Стратегическое управление здесь реализуется как система взаимосвязанных решений, направленных на формирование адаптивного потенциала. Его основная задача – обеспечить баланс между стандартизацией и локализацией, используя человеческий капитал как основу для регулирования процессов и поддержания конкурентных преимуществ [8]. Это позволяет компаниям минимизировать риски и эффективно реагировать на динамику потребительского спроса и рыночных условий.

1.2 Оперативное управление и его роль в международном маркетинге

В условиях глобализации и динамичности рыночных процессов оперативное управление приобретает особую значимость как инструмент обеспечения стабильности и адаптивности организаций. Данный вид управления ориентирован на оптимизацию текущих процессов, что позволяет предприятиям сохранять конкурентоспособность в международной среде. Рассмотрим его сущность, цели и функциональные особенности с акцентом на интеграцию в систему международного маркетинга.

Оперативное управление представляет собой систематизированный процесс координации, контроля и корректировки текущих операций

организации для достижения краткосрочных целей в рамках стратегических установок [8]. В отличие от СУ, которое формирует долгосрочные ориентиры, оперативный уровень фокусируется на тактической реализации планов через ежедневные действия, распределение ресурсов и мониторинг исполнения задач [13]. При этом в международном маркетинге данная функция усложняется необходимостью учета кросс-культурных различий, регуляторных требований и логистических особенностей целевых рынков.

Ключевая роль оперативного управления заключается в трансформации стратегических решений в конкретные действия. Это достигается за счет синхронизации работы подразделений, оперативного реагирования на внешние и внутренние изменения, а также минимизации отклонений от плановых показателей [8]. Важным аспектом становится внедрение ЦТ, которые обеспечивают автоматизацию рутинных процессов, повышают точность данных для принятия решений и ускоряют коммуникацию между географически распределенными командами.

Основная цель оперативного управления – обеспечение эффективности текущей деятельности организации через [17]:

- Оптимизацию использования ресурсов (материальных и человеческих);
- Снижение операционных издержек за счет устранения непроизводительных затрат;
- Соблюдение установленных сроков выполнения задач;
- Поддержание качества продуктов/услуг в соответствии со стандартами.

Для достижения этих целей решаются следующие задачи:

Оперативное планирование – разработка детализированных планов на короткие временные интервалы (неделя, месяц), учитывающих специфику региональных рынков.

Организация процессов – формирование структуры взаимодействия подразделений, распределение зон ответственности и создание механизмов быстрого реагирования на изменения.

Координация и коммуникация – обеспечение согласованности действий между отделами, филиалами и внешними партнерами, что особенно важно в международном контексте.

Контроль и корректировка – непрерывный мониторинг ключевых показателей эффективности (KPI) с использованием цифровых платформ аналитики, что позволяет оперативно выявлять отклонения и вносить изменения в процессы [14].

В международном маркетинге оперативное управление выступает связующим звеном между глобальной стратегией и локальной реализацией. Оно обеспечивает адаптацию маркетинговых кампаний к культурным, экономическим и правовым особенностям стран, а также управление цепочками поставок в условиях географической рассредоточенности [14]. Внедрение цифровых инструментов, таких как системы ERP (Планирование ресурсов предприятия) и CRM (Система управления взаимоотношениями с клиентами), усиливает гибкость управления, позволяя синхронизировать данные из различных регионов и повышать точность прогнозирования [17].

Оперативное управление в контексте деятельности предприятия представляет собой комплекс мер, направленных на координацию текущих процессов, включая логистику, управление запасами, производственные циклы, финансовые операции и сбыт. Его ключевая задача заключается в синхронизации работы структурных подразделений для достижения краткосрочных целей, что обеспечивает стабильность функционирования организации в условиях динамичной рыночной среды [11]. Интеграция цифровых платформ, таких как ERP, позволяет автоматизировать рутинные операции, снижая риски ошибок и повышая прозрачность данных [17].

Исторически оперативное управление сводилось к реактивному устранению локальных сбоев. Однако современные подходы, основанные на автоматизации и цифровизации процессов, трансформируют его в прогнозируемую систему, обеспечивающую устойчивость операций. Так,

внедрение облачных решений для мониторинга поставок способствует централизации данных и повышает согласованность между подразделениями.

Организация оперативно-производственной деятельности направлена на оптимизацию использования ресурсов для выпуска продукции, соответствующей требованиям качества, объема и сроков поставки. Ее эффективность определяется способностью предприятия адаптироваться к краткосрочным изменениям спроса, что критически важно в условиях глобальной конкуренции [14]. Планирование в рамках данного процесса охватывает период от суток до месяца и требует гибкого подхода, основанного на оперативном анализе данных, включая оценку загрузки мощностей и динамики рынка.

–Ключевые задачи оперативно-производственного управления [16]:

–Соблюдение контрактных обязательств – контроль параметров качества, объемов и сроков поставок.

–Максимизация эффективности использования мощностей – минимизация простоев за счет оптимизации графиков.

–Сокращение длительности производственного цикла – внедрение методов бережливого производства и цифровых систем планирования.

–Снижение объемов незавершенного производства – применение технологий Just-in-Time и IoT-мониторинга этапов изготовления [17].

–Равномерное распределение ресурсов – алгоритмическое планирование задач с учетом приоритетов.

–Повышение производительности процессов – использование инструментов для оценки эффективности и обучение персонала.

–Принципы построения системы оперативного управления [17]:

–Адаптивность – применение технологий ИИ для моделирования сценариев и корректировки планов.

–Научная обоснованность решений – использование Big Data для расчета нормативов расходования ресурсов.

–Преемственность планов – синхронизация стратегических и оперативных КРІ через цифровые панели управления.

–Оперативность реагирования – автоматизация рутинных операций для концентрации на стратегических задачах.

Современные системы оперативного управления объединяют функции планирования, логистики и контроля качества в единую цифровую экосистему. Это позволяет предприятиям оперативно реагировать на рыночные колебания, оптимизировать издержки и повышать надежность цепочек поставок. Например, прогнозная аналитика (Predictive Analytics) помогает предупреждать сбои, а блокчейн-технологии усиливают безопасность транзакций [17].

Для достижения максимальной эффективности управления предприятие должно определить контур оперативного управления. Формирование контура оперативного управления направлено на решение задач, связанных с реализацией производственных планов, включая снабжение, складской учет и сбыт. Его ключевые цели [16]:

–Стабилизация деятельности через четкое определение текущих задач.

–Адаптация к долгосрочным изменениям внешней и внутренней среды.

–Оптимизация использования ресурсов в соответствии со стратегическими приоритетами.

–Снижение затрат на оборотные средства за счет повышения их оборачиваемости.

–Укрепление рыночных позиций через совершенствование организационной структуры.

Эффективность системы оперативного управления определяется соблюдением следующих ключевых принципов, обеспечивающих ее стабильность и адаптивность [17]:

Принцип своевременности – оперативное реагирование на изменения данных о функционировании предприятия. Решения должны приниматься в

рамках временных ограничений, чтобы минимизировать риски и сохранить управляемость процессов [19].

Принцип рациональной точности – соразмерность затрат на решение проблем потенциальным потерям. Это исключает избыточное расходование ресурсов на второстепенные задачи, оптимизируя бюджет [17].

Принцип группировки – объединение схожих задач для оптимизации управления. Кластеризация проблем повышает эффективность их решения за счет концентрации усилий и стандартизации подходов.

Принцип делегирования полномочий – распределение ответственности между уровнями управления. Децентрализация принятия решений снижает нагрузку на высшее руководство и ускоряет реакцию на локальные изменения, что особенно важно в условиях глобальных операций [19].

Принцип адаптивности – гибкость системы при работе с типовыми и нестандартными ситуациями. Использование стандартизированных алгоритмов для рутинных задач высвобождает ресурсы для стратегических инициатив, а цифровые платформы (например, системы прогнозной аналитики) позволяют прогнозировать отклонения.

Эти принципы формируют основу для реагирования на изменения внешней и внутренней среды, обеспечивая достижение оперативных целей предприятия в рамках международного маркетинга.

Оперативное управление представляет собой систему мер, направленных на регулирование текущих процессов для приведения их в соответствие со стратегическими установками организации. Его ключевая функция – контроль и корректировка ежедневных операций, обеспечивающих выполнение тактических планов [14]. Внедрение цифровых инструментов, таких как платформы для анализа данных в реальном времени (например, IoT-датчики в логистике), позволяет автоматизировать мониторинг ключевых показателей, повышая скорость и точность управленческих решений [17].

Стратегическое и оперативное управление различаются по целям, горизонту планирования и уровню принятия решений (см. таблица 1).

Таблица 1 – Отличия между стратегическим и оперативным управлением [3]

Критерий	СУ	Оперативное управление
Основная задача	Реакция на изменения внешней среды и формирование долгосрочной стратегии	Обеспечение выполнения текущих операций, управление повседневными процессами
Объект внимания	Акцент на анализе внешней среды, поиск новых возможностей	Фокус на внутренних процессах, оптимизация использования ресурсов
Временной горизонт	Долгосрочный (3–5 лет и более)	Краткосрочный или среднесрочный (до 1 года)
Уровень принятия решений	Высший руководящий уровень	Нижний и средний руководящий уровень
Охват деятельности	Вся организация и ее внешняя среда	Конкретные операции и подразделения
Характер решений	Стратегические, инновационные	Тактические, оперативные
Ориентация на результаты	Достижение долгосрочных целей, рост рыночной доли, ROI	Обеспечение текущей эффективности, устранение оперативных проблем
Тип планирования	Стратегическое планирование	Оперативное и тактическое планирование
Структура системы управления	Гибкая и адаптивная	Жесткая и иерархическая
Контролируемые показатели	Рыночная доля, прибыль, рост выручки	Объемы производства, качество продукции, исполнение бюджета

Стратегическое управление ориентировано на [3]:

- Анализ внешней среды – учет глобальных трендов, конкурентных угроз и рыночных возможностей.
- Влияние высшего руководства – личные качества руководителей определяют выбор стратегии, что подчеркивает роль лидерства в долгосрочном планировании.
- Качественные изменения – развитие организации через трансформацию бизнес-моделей и внедрение инноваций.
- Прогнозирование и проектирование – научно обоснованные сценарии будущего и создание информационных моделей для новых объектов.

Оперативное управление выступает естественным этапом реализации стратегии, трансформируя долгосрочные цели в конкретные действия. Внедрение цифровых систем, таких как ERP, обеспечивает синхронизацию

данных между уровнями управления, повышая согласованность решений [17]. СУ задает вектор развития, а оперативное – обеспечивает его выполнение через ежедневные процессы, что подчеркивает их взаимозависимость [14].

Стратегическое и оперативное управление образуют единую систему, основанную на принципах рациональной организации процессов, их развития и повышения эффективности. Их взаимодействие обеспечивает целостность управления организацией, где оперативное управление выступает инструментом реализации долгосрочных стратегических установок. Ключевые аспекты их взаимодополнения [20]:

- Реализация стратегических целей – трансформация абстрактных стратегических планов в конкретные действия через оперативные задачи.
- Координация подразделений – интеграция функций различных отделов для достижения стратегических КРІ.
- Мониторинг и корректировка – выявление отклонений от стратегических показателей и оперативное устранение дисбалансов.
- Адаптивность к изменениям – гибкость оперативных планов при колебаниях внешней и внутренней среды.
- Оптимизация ресурсов – распределение финансовых, человеческих и материальных ресурсов в соответствии со стратегическими приоритетами.
- Обратная связь – оценка эффективности стратегических решений на основе данных оперативной деятельности.
- Принципы взаимодействия стратегического и оперативного управления:
- Приоритет стратегии – стратегический план определяет цели и показатели оперативных планов.
- Взаимосвязь показателей – текущие КРІ должны коррелировать со стратегическими индикаторами.
- Устойчивость связей – обеспечение преемственности управленческих решений на разных уровнях.

Несмотря на преимущества, СУ сталкивается с вызовами [17]:

1. Неточность прогнозов – долгосрочные планы основаны на качественных, а не количественных ожиданиях.
2. Отсутствие стандартизации – стратегия отражает философию бизнеса, а не жесткие алгоритмы.
3. Высокие затраты – необходимость значительных инвестиций в аналитику и планирование.
4. Риск ошибок – некорректные стратегические решения могут привести к критическим последствиям.
5. Стратегические неожиданности – внезапные события, требующие оперативного реагирования вне рамок стандартных процедур [17]:

Оперативное управление минимизирует риски стратегических неожиданностей за счет:

1. Анализа вероятностных нарушений – оценка потенциальных последствий отклонений.
2. Адаптации параметров управления – настройка системы под вероятные сценарии [21].
3. Чрезвычайных мер – перераспределение задач и полномочий при кризисах.

В глобальном контексте оперативное управление становится ключевым инструментом достижения маркетинговых целей. Его значимость проявляется в следующих аспектах [21]:

1. Культурная адаптация – оперативная корректировка ассортимента, цен и коммуникаций под локальные рынки.
2. Мониторинг рыночной динамики – использование цифровых платформ для анализа конкурентной среды, спроса и потребительского поведения в режиме реального времени [14].
3. Управление глобальными цепочками – оптимизация логистики, дистрибуции и складских операций через ERP-системы и IoT-решения [17].
4. Гибкость реагирования – быстрое внедрение инноваций и корректировка стратегий под изменяющиеся условия. [17].

Цифровизация оперативного управления, включая внедрение прогнозной аналитики и блокчейн-технологий, повышает точность прогнозирования и снижает риски в международных операциях. Например, автоматизация сбора данных через CRM-системы позволяет оперативно адаптировать маркетинговые кампании к региональным особенностям [17].

Вывод по первой главе:

В первой главе диссертации проведен анализ теоретических основ стратегического и оперативного управления, что позволило сформулировать их ключевые различия и взаимосвязь. Стратегическое управление ориентировано на долгосрочные цели, анализ внешней среды и формирование конкурентных преимуществ, в то время как оперативное управление фокусируется на краткосрочной реализации планов, оптимизации ресурсов и контроле текущих процессов. Особое внимание уделено роли цифровых технологий (ERP, CRM, Big Data) в повышении гибкости и адаптивности компаний. Теоретическая база работы опирается на модели Портера, Ансоффа и Друкера, что подчеркивает системный подход к управлению. Важным выводом является необходимость баланса между глобальной стандартизацией и локальной адаптацией в международном маркетинге. Также выделена значимость интеграции стратегических и оперативных решений для достижения устойчивого развития. Теоретические положения главы служат основой для последующего анализа практических кейсов компаний.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МЕЖДУНАРОДНОГО МАРКЕТИНГА И ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ОПЕРАТИВНОГО МАРКЕТИНГА

2.1 Общая характеристика компании, оценка стратегического и оперативного маркетинга

В условиях глобализации компании, действующие на международных рынках, вынуждены разрабатывать и внедрять эффективные стратегии для успешного ведения международного маркетинга. В данной главе будут рассмотрены три крупные транснациональные компании: Google, Amazon и Yandex. Эти компании представляют собой яркие примеры успешного симбиоза международной маркетинговой деятельности и развития ЦТ. Опыт стратегического и оперативного маркетинга этих компаний может служить ценным материалом для анализа и оценки Российских цифровых платформ и их экспансии на международные рынки [25].

Google и Amazon занимают ведущие позиции в своих отраслях благодаря умению гибко адаптировать маркетинговые стратегии к различным рынкам. Эти компании обладают многолетним опытом работы на международной арене и применяют комплексные маркетинговые подходы, направленные на достижение своих стратегических целей. Yandex, как Google и Amazon, развивает комплексные маркетинговые стратегии, охватывающие ключевые направления, такие как поисковые технологии, реклама, облачные сервисы и электронная коммерции. Компания расширяет свое присутствие на рынке СНГ, демонстрируя стремление к рыночной экспансии и усилению позиций в регионе. Финансовые показатели компаний указаны в таблице 2.

Таблица 2 – Финансовые показатели компаний за 2022-2023 года

Показатель	Google		Amazon		Yandex	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Капитализация, млн \$	1,200,000	1,700,000	900,000	1,300,000	7,000	6,500
Выручка, млн \$	282,836	307,394	513,983	574,785	~6,700	~7,200
Операционная прибыль, млн \$	71,464	84,291	12,248	36,852	~800	~1,000
ЕВИТДА, млн \$	85,100	100,500	46,000	65,000	~1,200	~1,400

Чистая прибыль, млн \$	59,972	73,795	-2,722	30,424	~300	~300
------------------------	--------	--------	--------	--------	------	------

Основываясь на данных из таблицы 2, можно сделать краткий анализ финансовой ситуации компаний к 2024 году:

1. Google: Рост капитализации до \$1.7 трлн в 2023 году связан с доминированием в поиске, рекламе «Google Ads» и прорывами в ИИ «Gemini», «DeepMind». В 2025 году компания усилит позиции в облачных сервисах (Google Cloud) и автономных технологиях «Waymo», но столкнется с регуляторными рисками (антимонопольные иски в ЕС и США).

2. Amazon: Рекордная выручка (\$574 млрд в 2023 году) обеспечена ростом в облачных услугах «AWS» и восстановлением ритейла. К 2025 ожидается экспансия в логистику и ИИ-сервисы «Amazon Bedrock», но конкуренция с Microsoft и Google в облачных технологиях обострится.

3. Yandex: Санкции и выход с международных рынков ограничили рост (капитализация снизилась до \$6.5 млрд). К 2025 компания сосредоточится на РФ и СНГ, сервис транспорта «Yandex.Go», коммерцию и ИИ-платформы, но зависимость от курса рубля и геополитика останутся ключевыми рисками.

Компания Google, основанная в 1998 году Ларри Пейджем и Сергеем Брином в США, прошла путь от стартапа в гараже до технологического гиганта с капитализацией свыше \$1.7 трлн [26]. В начале 2000-х годов Google расширил свою деятельность, открыв офисы и сервисы в Европе и Азии. В 2004 году компания запустила свои рекламные сервисы в Великобритании, а в 2006 году приобрела платформу создания, просмотра и монетизации видео – YouTube, что позволило укрепить позиции в сегменте видеоконтента и увеличить долю на рынке цифровой рекламы [27]. К 2023 году Google входит в структуру Alphabet Inc., управляет более чем 270 сервисами, которые охватывают 4.3 млрд пользователей более чем в 190 странах [28].

Глобальная инфраструктура компании включает 25 дата-центров в 15 странах и офисы в 70 государствах, что обеспечивает 40% мирового трафика интернет-рекламы [29]. В России Google начал работу в 2005 году, адаптируя сервисы Поиск, Maps, YouTube и рекламные решения под локальный рынок,

однако в 2022 году объявил о приостановке коммерческой деятельности из-за геополитических факторов [30].

Ассортимент продуктов Google охватывает ключевые категории, каждая из которых включает множество инновационных решений.

В сегменте поисковых технологий Google предоставляет пользователям высокоэффективные алгоритмы поиска и персонализированные рекомендации. Доля Google на мировом рынке поиска составляет 92%, благодаря алгоритмам «RankBrain» и «BERT», на машинном обучении [31].

Облачные технологии представлены платформой «Google Cloud», которая включает вычислительные ресурсы, инструменты аналитики данных и корпоративные решения. «Google Cloud» занимает 11% глобального рынка на 2023 год, уступая «AWS» и «Microsoft Azure», но демонстрируя рост на 28% в год за счёт гибридных вычислений и ИИ-инструментов [32].

В сегменте коммуникаций компания предлагает широкий спектр сервисов, таких как «Gmail», «Google Meet» и «Google Chat», обеспечивающих удобство взаимодействия с приложениями и конфиденциальность данных.

Мобильные технологии включают ОС «Android», смартфоны Pixel и умные колонки «Nest». ОС «Android» контролирует 71% рынка смартфонов, а устройства Pixel увеличили продажи на 45% в 2022 году [33].

В области ИИ Google внедряет технологии машинного обучения в свои сервисы и развивает продукты Google «Assistant» и «Gemini», которые помогают пользователям в повседневных задачах. Внедрение моделей Gemini и PaLM-2 в поиск, рекламу и облачные сервисы позволило автоматизировать 30% процессов таргетирования [10].

В Европе Google развивает направления цифровой рекламы, облачных решений и локализованных сервисов, таких как Google Maps и Google Translate. Акцент сделан на локализацию (Google Translate поддерживает 108 языков) и соответствие GDPR. Доля рекламного рынка – 38% [34].

В Северной Америке компания лидирует в сегментах поиска, видеоконтента и корпоративных технологий, предлагая решения для бизнеса и индивидуальных пользователей.

В Латинской Америке Google инвестирует в цифровую трансформацию региона, предлагая образовательные программы и улучшая доступ к своим сервисам. Программа «Google for Startups» поддержала 500+ стартапов, а YouTube стал платформой для 60% малого бизнеса в Бразилии [36].

В Азии компания сотрудничает с местными партнерами для адаптации своих продуктов к местным особенностям, развивая поисковые технологии, мобильные сервисы и платформы для электронной коммерции. Партнёрство с Reliance Jio в Индии увеличило аудиторию до 500 млн пользователей, а сервисы «Google Pay» охватывают 85% транзакций в Сингапуре [35].

В Африке уделяется внимание улучшению интернет-доступа и предоставлению образовательных инициатив для развития цифровых навыков

Google инвестирует в исследования и разработки, стремясь создавать инновационные решения и улучшать существующие продукты. Научно-исследовательские центры компании расположены в США, Канаде, Индии и других странах, где ведутся работы по развитию ИИ, оптимизации поисковых алгоритмов и внедрению передовых технологий обработки данных.

Google уделяет внимание вопросам устойчивого развития, инвестируя в возобновляемые источники энергии, снижение углеродного следа дата-центров и улучшение экологической эффективности продуктов и процессов.

Миссия Google – «Организовать мировую информацию, сделав её доступной и полезной». Эта миссия включает четыре ключевых элемента: информация, организация, универсальная доступность и полезность. Google реализует миссию через проекты в области квантовых вычислений (процессор Sycamore) и экологичности (100% ВИЭ для дата-центров к 2030 году) [41]. Однако критики отмечают противоречие между декларируемой открытостью и монополизацией данных (85% поискового трафика в ЕС) [41]. Миссия

Google подчёркивает важность обработки и предоставления информации, что делает рекламу, YouTube и поиск центральными направлениями деятельности.

Видение Google – «Остаться местом творчества и инноваций, решая крупные проблемы с помощью технологий, включая ИИ и квантовые вычисления». Основные элементы видения: креативность, техническая экспертиза, решение глобальных задач и инвестиции в «прорывные» технологии. Это видение направляет компанию на достижение долгосрочных целей в создании ИТ-решений.

Google применяет комбинацию общих конкурентных стратегий и стратегий интенсивного роста, чтобы укреплять свои позиции на рынках. Такое взаимодействие стратегий помогает Google закрепить доминирующие позиции в онлайн-рекламе и интернет-услугах, а также расширить рыночную долю в секторах потребительской электроники, ИИ и облачных вычислений.

Ключевой конкурентной стратегией Google является лидерство по издержкам, основанное на экономии за счет масштаба и эффективных процессах, что позволяет компании устанавливать конкурентоспособные цены. Например, снижение стоимости обработки запроса на 50% за счёт TPU-чипов (тензорные процессоры) [37]. Такой подход делает продукты компании доступными для широкой аудитории, позволяя Google успешно конкурировать крупными игроками технологического сектора экономики.

Кроме того, Google использует дифференциацию в качестве второстепенной стратегии, особенно для таких направлений, как облачные сервисы и алгоритмы поиска. Например, в области облачных услуг компания выделяется за счет высокой вычислительной мощности. Алгоритм Google поиска адаптируется под рыночные особенности и выделяется функционалом, чтобы оставаться впереди конкурентов, таких как Yandex, Bing и Yahoo!. При этом дифференциация базируется на экономически эффективных процессах, которые опираются на ключевую конкурентную стратегию компании. Управление операционной деятельностью Google применяет стратегию

лидерства по издержкам за счёт эффекта масштаба, одновременно используя элементы дифференциации для обеспечения широкой доступности продуктов.

Google реализует несколько стратегий интенсивного роста, для сохранения конкурентных преимуществ и развития бизнеса.

Компания стремится к увеличению клиентской базы на существующих рынках. Эта стратегия особенно эффективна в секторе цифровой рекламы, где компания стремится увеличивать долю на мировом рынке. Рекламная платформа «Google Ads» генерирует 80% выручки (\$224 млрд в 2022), используя аукционную модель «Real-Time Bidding» [38]. Использование конкурентного ценообразования и сильной маркетинговой стратегии играет ключевую роль в успешной реализации данной стратегии для Google.

Второстепенной стратегией является создание новых продуктов для увеличения доходов. Инновации лежат в основе разработки новых продуктов и обновления существующих. Google открывает новые каналы для получения дохода создавая новые линейки товаров. Например, запуск «Bard» (ИИ) в 2023 году направлен на конкуренцию с «ChatGPT», прогнозируя рост аудитории на 15% [39]. Принципы лидерства по издержкам интегрируются в процесс разработки и создания продуктов, что укрепляет конкурентные преимущества

Компания использует диверсификацию для выхода на новые рынки или отрасли, где у компании незначительные или отсутствующие операции. Приобретение Fitbit за \$2.1 млрд позволило войти в топ-3 рынка носимых устройств (17% доли) [40]. Основные цели приобретения – это укрепление позиций в сфере технологий здоровья, расширение аппаратного сегмента, интеграция с существующими продуктами. Однако реализация этой стратегии требует изменений в корпоративной структуре компании для плавной интеграции новых направлений.

Дополнительная стратегия Google – это расширение использования текущих продуктов, внедряя их на новые сегменты. Например, облачные сервисы предоставляются разработчикам приложений в качестве новых онлайн инструментов, что позволяет компании осваивать новые рынки.

Стратегии лидерства по издержкам и дифференциации поддерживают конкурентоспособность продуктов на новых рынках.

Управление операциями в Google включает, выверенные компанией, области стратегических решений, которые способствуют реализации миссии и видения компании. Управленческие решения в этих областях определяют уровень продуктивности и эффективность управления человеческими ресурсами, что является основой для достижения целей как Google, так и её дочерних компаний. Этими областям принятия решений в управлении операциями в Google являются [10, 43, 44, 45, 46, 47, 48,]:

1. Разработка товаров и услуг: Эта область направлена на создание спецификаций продукции, включая ограничения по затратам, стандарты качества и требования к ресурсам. Например, разработка поисковых сервисов Google определяется технологическими активами и человеческими ресурсами, необходимыми для проектирования и оптимизации алгоритмов. Проектирование продуктов влияет на такие области, как управление качеством и использование человеческих ресурсов. Также, Google использует данные маркетинговых исследований и аналитику для улучшения своих продуктов и стратегического планирования. Кроме того, продукты компании конкурируют с информационными технологиями и онлайн-сервисами других компаний, что оказывает влияние на эту область принятия решений

2. Управление качеством – включает в себя обеспечение соответствия продуктов международным стандартам и требованиям пользователей. Google применяет приложения, включающие итеративное тестирование, отладку и инновации. Вовлечение пользователей и анализ обратной связи позволяют минимизировать ошибки и повышать операционную производительность. Всё это укрепляет конкурентные преимущества компании.

3. Управление процессами и мощностями – позволяет масштабировать операции, снижать издержки и адаптироваться к колебаниям спроса, особенно в сегментах потребительской электроники. Эта область охватывает оптимизацию производственных циклов за счёт автоматизации и аутсорсинга.

В сфере программного обеспечения процессы автоматизация и масштабирование поддерживают высокий уровень продуктивности без увеличения штата операционных сотрудников, даже при увеличении спроса на продукцию. Для физических продуктов, таких как устройства на android, применяются прототипирование и аутсорсинг.

4. Стратегия размещения – минимизирует задержки передачи данных, оптимизирует налоговую нагрузку и обеспечивает глобальную доступность сервисов. Решения в этой области касаются выбора локаций для инфраструктуры, учитывающий налоговые преимущества и доступ к клиентам и поставщикам. Цепочка поставок компании охватывает многонациональные торговые пути, используя преимущества низких затрат на рабочую силу и высоких производственных мощностей зарубежных фабрик.

5. Дизайн и организации пространства – увеличивает продуктивность сотрудников, снижает текучесть кадров и поддерживает инновационную культуру компании. Google создает инновационные рабочие пространства, которые мотивируют сотрудников на творческую работу. Включение креативности и эффективности позволяет оптимизировать процессы, особенно в офисах управления операциями и данными.

6. Управление человеческими ресурсами – формирует высококвалифицированные команды, способные решать сложные технические задачи и удерживать лидерство в НИОКР. Основная цель – обеспечение мотивированной рабочей силы. Google предлагает конкурентные компенсационные пакеты и проводит обучение для развития ключевых навыков сотрудников. Поощрения, льготы и высокие зарплаты необходимы, учитывая конкуренцию рабочей силы с Microsoft, Apple, Amazon и другими фирмами. Всё это поддерживает инновационную деятельность компании.

7. Управление цепочками поставок – снижает риски дефицита компонентов, ускоряет вывод продуктов и повышает устойчивость к рыночным колебаниям. Эта область сосредоточена на координации логистики и партнёрств. Google использует передовые информационные системы для

прогнозирования спроса и управления запасами, что позволяет минимизировать затраты и поддерживать устойчивую производительность.

Отраслевые и рыночные тенденции оказывают сильное влияние на решения компании в цепочке поставок. Получается цепочки поставок подвержены внешним влияниям и должны контролироваться инновационными инструментами прогнозирования.

8. Управление запасами – предотвращает избыточные затраты на хранение и обеспечивает своевременные поставки для ключевых проектов, таких как дата-центры. Основные цели – поддержание оптимального уровня запасов, минимизация отходов и затрат. Google автоматизирует процессы мониторинга и управления запасами. Также графики и возможности поставщиков определяют стабильность поставок оборудования и доступность серверных компонентов для центров обработки данных.

9. Планирование – позволяет гибко реагировать на изменения рынка, сокращать циклы разработки и избегать дисбаланса в ресурсах. Google использует синхронизацию краткосрочных и долгосрочных задач через «data-driven» аналитику. Для поддержки творческих инноваций в компании, используются гибкие графики рабочих мест в некоторых областях бизнеса.

10. Техническое обслуживание: Основная цель – обеспечение стабильности ИТ-инфраструктуры и экологической устойчивости. Google обновляет информационные системы, серверы и программное обеспечение, чтобы гарантировать высокую надежность своих операций. Менеджеры по операциям и службы поддержки компании следят за текущими операционными проблемами и распространяют информацию в организации.

Соблюдая принципы эффективного оперативного управления, Google использует систему OKR (Цели и ключевые результаты) для синхронизации стратегических и оперативных целей, что позволяет компании эффективно управлять как долгосрочными инициативами, так и текущими задачами. OKR помогает командам фокусироваться на ключевых результатах, обеспечивая прозрачность и согласованность действий на всех уровнях организации. По

данным исследования, внедрение OKR в Google способствовало увеличению скорости выполнения проектов на 30%, а также улучшило координацию между подразделениями, что важно в условиях быстрых изменений [10].

Компания Amazon, основанная Джеффом Безосом в 1994 году, эволюционировала из онлайн-магазина книг в глобальную технологическую экосистему (см. рисунок 3), объединяющую электронную коммерцию, облачные вычисления (AWS), цифровые развлечения (Prime Video, Twitch), ИИ (Alexa) и логистику [49]. Штаб-квартира в Сиэтле координирует деятельность 20 международных хабов, включая центры в Хайдарабаде (Индия) и Люксембурге, обеспечивая локализацию сервисов.

Amazon занимает доминирующие позиции в ключевых сегментах: доля на рынке электронной коммерции США составляет 38%, а AWS контролирует 32% глобального рынка облачных услуг, опережая Microsoft Azure и Google Cloud [48]. По данным 2023 года, годовая выручка компании достигла \$574 млрд, а аудитория Amazon Prime превысила 230 млн подписчиков, что делает её крупнейшей платной подписочной платформой в мире [49].

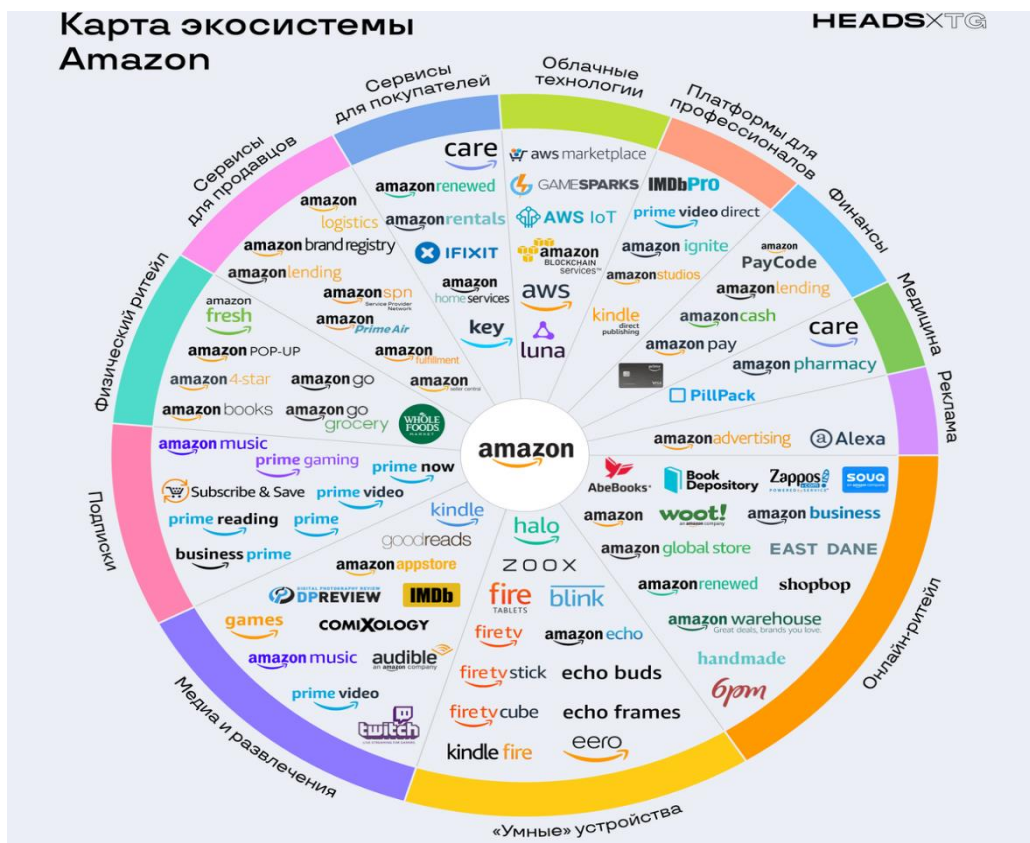


Рисунок 3. Экосистема Amazon

Основная стратегия компании строится на интеграции технологий и клиентоориентированности. Ключевым элементом СУ Amazon является вертикальная интеграция, направленная на контроль над всей цепочкой создания стоимости. Например, приобретение «Whole Foods» за \$13.7 млрд не только расширило офлайн-присутствие, но и позволило внедрить технологии «умного магазина» «Amazon Go», где камеры с компьютерным зрением отслеживают покупки в реальном времени [50]. Этот пример показывает, как модернизация структуры (слияние онлайн- и офлайн-каналов) сочетается с оперативным маркетингом, предлагающим клиентам уникальный опыт.

Запуск сервиса интернет - аптеки «Pharmacy» в 2020 году объединил в себе аптечные услуги, управление персональной медицинской информацией и доставку, что позволил компании войти в рынок здравоохранения, достигнув выручки \$2.1 млрд к 2023 году [51].

Глобальная маркетинговая стратегия Amazon строится на локализации контента и технологий. Ключевым элементом глобальной экспансии Amazon стала гибридная модель, сочетающая прямые продажи «Amazon.com» и партнерский маркетплейс «Amazon Marketplace». Переход к гибридной модели потребовал реструктуризации логистической сети и внедрения алгоритмов машинного обучения для анализа пользовательских запросов [51]. Более 60% продаж на платформе Amazon обеспечиваются сторонними продавцами, что снижает операционные издержки и расширяет ассортимент до 350 млн товарных позиций. Логистическая сеть компании, включающая 400 складов и 50 тыс. трейлеров, гарантирует доставку 98% заказов в США в течение 48 часов, а в таких городах, как Нью-Йорк и Лондон, сервис Amazon Fresh доставляет продукты за 2 часа [49].

Выход на рынок Индии «Amazon.in» сопровождался не только запуском платформы, но и модернизацией платежных систем (интеграция UPI) и созданием программы «Saheli» для обучения сельских предпринимателей. Это

позволило увеличить долю рынка электронной коммерции до 15% за счет учета культурных и экономических особенностей региона

Amazon, как глобальный лидер в секторе электронной коммерции и облачных технологий, демонстрирует прогресс в следующих направлениях: достижение 100% использования возобновляемой энергии для своих операций к 2025 году (по состоянию на 2023 год – 90% для «AWS»), реализация программы «Climate Pledge» с целью нулевых выбросов CO₂ к 2040 году, а также внедрение системы замкнутого цикла для устройств «Echo» и сервисов логистики. Ключевые показатели Amazon включают установленную мощность ВИЭ в 20 ГВт (более 400 проектов в 26 странах), сокращение выбросов Scope 1 и 2 на 18% с 2019 года при одновременном росте выручки на 40%, и переработку 50% корпоративных отходов упаковки через инициативу «Frustration-Free Packaging». Однако сохраняются проблемы: доля безуглеродной энергии в энергопотреблении «AWS» составляет лишь 12% в режиме 24/7, объем Scope 3 превышает 60 млн тонн CO₂-экв., а уровень возврата устройств для переработки не достигает 5% [52]

Оперативный маркетинг компании демонстрирует гибкость в условиях кризисов. Во время пандемии COVID-19 Amazon удвоил логистические мощности и автоматизировал 85% складских операций с помощью ИИ, что сократило среднее время доставки до 1.5 дней [49]. Такой подход демонстрирует, как оперативные решения, основанные на анализе данных, становятся частью стратегии модернизации. Для укрепления лояльности клиентов Amazon внедрил программу «Центр устойчивого развития», сократив углеродный след на 20% за счет оптимизации упаковки [53].

Рекламная стратегия Amazon интегрирует цифровые инструменты и мерчандайзинг. Платформа «Demand-Side Platform», использующая данные 300 млн пользователей, обеспечивает таргетированную рекламу с конверсией на 30% выше среднего показателя по области. Устройства «Echo» с «Alexa» продвигаются через партнерства с такими брендами, как BMW, а рекламные

ролики, включая премьеру собственных сериалов, генерируют 1.2 млрд просмотров в год, привлекая 25 млн новых подписчиков Prime Video [50].

Миссия Amazon – «Быть самой клиенто-ориентированной компанией на Земле» – реализуется через непрерывную цифровую трансформацию. Алгоритмы Amazon обрабатывают 1 млрд изображений ежедневно, улучшая поиск товаров, а принципы «ответственного ИИ» минимизируют риски дискриминации при обработке данных [53]. Миссия подчёркивает удовлетворение потребностей клиентов в сфере розничной торговли, онлайн-услуг и ИТ. Однако миссия не раскрывает технологии и характер бизнеса, что ограничивает её полноту. Основными аспектами миссии могут стать: ключевые направления, низкие цены, широкий выбор товаров и услуг, удобство электронной коммерции и глобальное лидерство.

Видение компании связано с созданием «бесшовного будущего», где технологии решают повседневные задачи: проект «Kuiper» (спутниковый интернет) планирует охватить 2 - 4 млрд пользователей к 2030 году, а партнерство с MIT готовит специалистов в области ИИ ежегодно [53].

Управление операциями Amazon представляет собой комплекс взаимосвязанных стратегий, направленных на оптимизацию процессов, повышение клиентоориентированности и укрепление конкурентных преимуществ. В данном разделе рассмотрены ключевые направления операционной деятельности компании, которые включают [49, 50, 54, 55, 56, 57]:

1. Разработка товаров и услуг: Управление инновациями в Amazon охватывает создание цифровых сервисов, аппаратных решений и облачных технологий, ориентированных на клиента. Компания фокусируется на интеграции ИИ и машинного обучения для персонализации услуг, что подтверждается разработкой голосового помощника «Alexa» и платформы «AWS». Например, алгоритмы рекомендаций на основе анализа Big Data поднимают средний чек, обеспечивая 35% продаж в сегменте электронной

коммерции. Это подчеркивает важность технологий в максимизации операционной эффективности.

2. Управление качеством: Система контроля качества Amazon базируется на непрерывном мониторинге клиентских отзывов и автоматизированном анализе дефектов. В 2022 году внедрение системы компьютерного зрения на складах сократило ошибки упаковки на 25%. Культура непрерывного улучшения поощряет предложения и инновации, способствующие решению операционных проблем. Например, часть патентов компании (например, дрон Prime Air) генерируются сотрудниками через внутренний хакатон «Builders' Day».

3. Оптимизация производственных процессов: Автоматизация операций – ключевой фактор повышения производительности Amazon. Внедрение роботизированных систем «Kiva» позволило увеличить скорость комплектации заказов до 15 мин. В 2023 году компания инвестировала \$10 млрд в модернизацию складской инфраструктуры, включая дроны для инвентаризации. Это подчеркивает важность технологий в увеличении операционной мощности.

4. Стратегия размещения: Решения в этой области принимаются с учётом рыночных динамик, включая социальные и экономические тенденции. Географическое распределение центров выполнения заказов (ЦВЗ) направлено на минимизацию логистических издержек. Amazon размещает 80% складов в радиусе 200 км от мегаполисов, что снижает расходы на «последнюю милю» на 15%. Например, в Европе сеть из 100 ЦВЗ обеспечивает доставку 95% заказов в течение 48 часов.

5. Стратегия компоновки: Основная цель – оптимизация складского пространства достигается за счёт алгоритмов динамического зонирования. Товары размещаются на основе частоты спроса и минимизации расстояний для перемещения, что сокращает время подбора и компоновки товаров. Внедрение роботов-сортировщиков «Sparrow» повысило точность компоновки до 99,9%, минимизируя простои.

6. Управление персоналом: Гибкая кадровая политика сочетает найм временных сотрудников (20% штата в пиковые периоды) с программами переквалификации. Система «Career Choice» финансирует обучение сотрудников, с целью сократить текучесть кадров. Автоматизация HR-процессов проводит оценку потенциала временных сотрудников и сокращает время найма до 48 часов. Стратегии найма согласованы с целями роста компании и изменяющимися потребностями в рабочей силе.

7. Управление цепочкой поставок: Интеграция поставщиков в цифровую экосистему Amazon обеспечивает прозрачность цепочки. Платформа «Supply Chain by Amazon» объединяет 2 млн поставщиков, прогнозируя спрос с точностью до 98%. Использование технологии блокчейн для отслеживания продукции снизило риски контрафакта на 40%.

8. Управление запасами: Оптимизация цепочки поставок – центральная задача компании. Система «Just-in-Time», дополненная прогнозной аналитикой, прогнозирует спрос с учётом сезонности, сокращая излишки запасов на \$3 млрд ежегодно. Поставщики регулируют уровни запасов, основываясь на данных с платформы Amazon. Покупатели могут отслеживать заказы и общаться с поставщиками.

9. Планирование: Amazon вовлекает поставщиков в процессы динамического планирования доставки, автоматизируя графики поставок для оптимизации работы центров выполнения заказов. Автоматизация планирования доставки нацелена снизить простои. Интеграция с метеосервисами позволяет корректировать маршруты, избегая 10% задержек.

10. Обслуживание: Специализированные команды Amazon занимаются управлением надёжностью и техническим обслуживанием, инфраструктуры предотвращая 85% сбоев оборудования. Регулярное обучение сотрудников на платформе «Amazon Technical Academy» поддерживает стандарты операционной эффективности.

Компания «Yandex», основанная в 1997 году, представляет собой многоуровневую цифровую экосистему (см. рисунок 4), объединяющую более

90 сервисов в сегментах поиска, мобильной коммерции, логистики и ИИ [58]. По данным Mediascope, месячная аудитория экосистемы в 2023 году превысила 60 млн пользователей в России, что составляет 85% интернет-населения страны. Ключевым элементом стратегии является синергия между продуктами: например, интеграция голосового ассистента «Алиса» в сервисы «Yandex.Навигатор» и «Yandex.Music» увеличила частоту использования на 40% [59]. Штаб-квартира компании расположена в Москве. В сентябре 2015 года компания открыла офис в Шанхае для облегчения сотрудничества с китайскими компаниями, работающими на СНГ рынке.

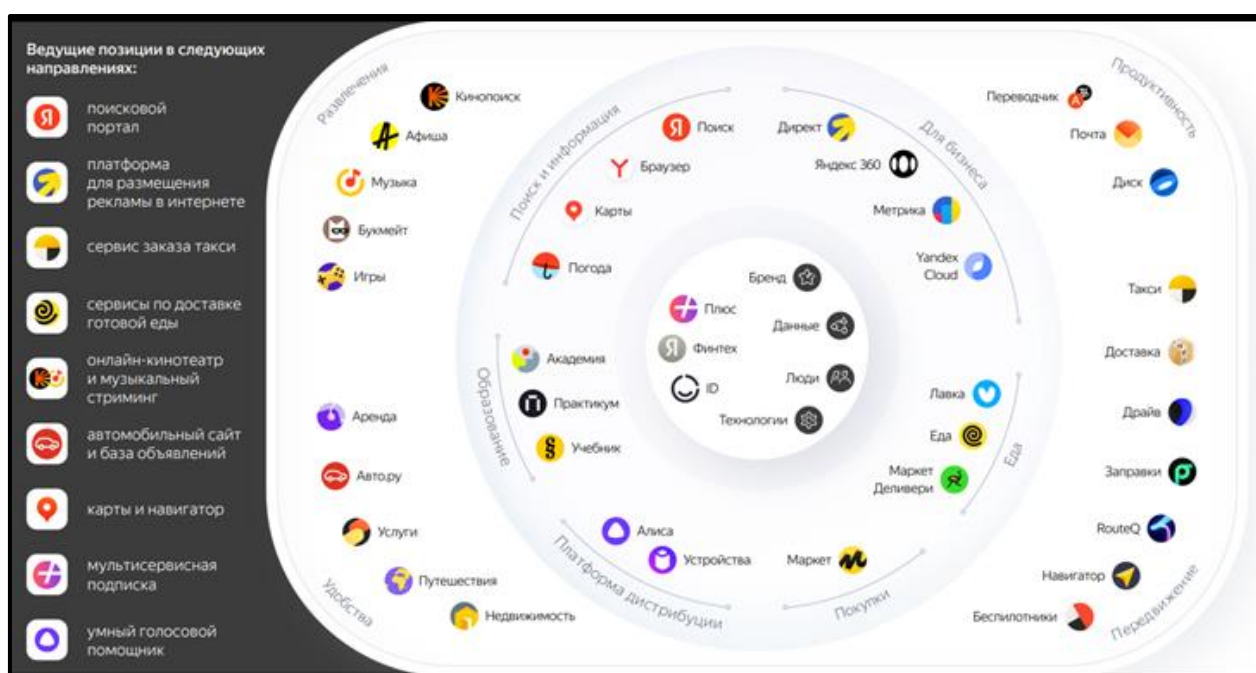


Рисунок 4. Цифровая экосистема Yandex

Yandex занимает ведущие позиции на российском рынке поисковых систем, его доля составляет более 60%. Компания развивается на международных рынках, предоставляя свои сервисы в странах СНГ, Турции и Израиле. По данным на 2023 год, месячная аудитория Yandex превышает 100 миллионов пользователей. Это делает Yandex одной из крупнейших интернет-компаний Европы [59].

Компания занимает 1-е место в России по объему инвестиций в ИИ – \$450 млн в 2022 году, что на 25% больше, чем у ближайшего конкурента Sber. Пример успешного внедрения ИИ – голосовой помощник «Алиса»,

внедренный в 10 млн устройств (умные колонки, автомобили), обрабатывает 1.2 млрд запросов ежемесячно, конкурируя с «Alexa» и Siri (Apple) по точности распознавания русского языка (94% против 88% у «Google Assistant»), что является конкурентным преимуществом компании. Yandex также инвестирует в беспилотные технологии: её автономные автомобили компании совершили 5 млн тестовых километров в Москве и Иннополисе, демонстрируя уровень аварийности на 35% ниже, чем у водителей-людей [59]. Также доставка товаров с помощью роботов стала одной из отличительных особенностей сервиса компании.

Как публичная компания, Yandex сочетает гибкость стартапа с дисциплиной корпорации: капитализация на NASDAQ достигла 18 млрд в 2021 году, однако геополитические санкции снизили показатель до 9,4 млрд. Исполнительный директор Yandex отвечает за реализацию стратегических инициатив и координацию работы различных подразделений компании. Подразделения внутри компании организованы по направлениям деятельности. Совет директоров, включая Аркадия Воложа (сооснователь) и Джона Бойнтонна (эксперт по Big Data) и др. профессионалов в области ИТ и бизнеса, фокусируется на трех стратегических приоритетах [58]:

1. Глубокая локализация – адаптация сервисов под культурные коды (например, «Yandex.Lavka» с региональными продуктами).
2. Вертикальная интеграция – контроль над цепочкой создания стоимости (собственные дата-центры, алгоритмы ранжирования).
3. Глобализация НИОКР – сотрудничество с исследовательскими центрами в Израиле и Финляндии для разработки NLP-моделей.

Yandex оперирует на международном рынке, как локализуя готовые продукты и услуги к культурным и языковым особенностям различных стран, так и разрабатывая специализированные предложения.

Сервис такси и доставки «Yandex Go» используется в Казахстане, Узбекистане и Турции. Выход на рынок Турции стал эталоном локализации [63]:

1. Поисковик Yandex.Turkey захватил 12% рынка за счет интеграции турецких идиом и партнерства с местными СМ].
 2. Браузер Yaani, с графическим интерфейсом, основанным на изучении поведения локальных пользователей и оптимизированный под низкоскоростной интернет, привлек 8 млн пользователей
 3. Сервис доставки «Yandex.Go» увеличил долю в Стамбуле до 22%, обойдя местного конкурента за счет динамического ценообразования.
- В Казахстане доля «Yandex.Go» превышает 65% благодаря алгоритмам предсказания спроса, снижающим время подачи машин до 3,5 минут.

Аналитический подход маркетинговой стратегии компании реализован в сервисе таргетированной рекламы на платформе «Yandex.Директ», которая предлагает инструменты для рекламодателей, позволяя учитывать местные особенности потребления. Также компания предоставляет сервисы на различных языках, таких как английский, турецкий и французский, чтобы улучшить доступность своих продуктов. Кроме того, «Yandex» расширяет свой рекламный бизнес за рубежом, сотрудничая с компаниями для развития международного рекламного направления.

Оперативный маркетинг «Yandex» включает гибкое реагирование на изменения рыночной конъюнктуры. Например, во время пандемии COVID-19 компания расширила функциональность своего сервиса «Yandex.Еда» [60]:

- Внедрение функции «доставка из магазинов» увеличило GMV (товарооборот) на 300% в 2020 году.
- Партнерство с малым бизнесом (15 тыс. ресторанов) сократило комиссию с 30% до 15%, что повысило NPS (индекс лояльности).

Также компания использует интегрированные в экосистему рекламные инструменты для продвижения своих сервисов. К примеру, кампания «Yandex.Музыки» с упором на персонализированные плейлисты (на базе нейросети YandexGPT) привела к росту подписчиков на 45% в Казахстане, чем помогла сервису занять лидирующие позиции на российском и казахском рынках стриминга [63].

Подобно Google, Yandex придерживается стратегии расширения через адаптацию своих технологий и франчайзинг, предоставляя доступ к собственным разработкам и бизнес-моделям локальным партнёрам.

Миссия Yandex – «Помогать людям решать задачи и достигать своих целей в жизни» – реализуется через [62]:

1. Поисковый доминант: Поиск эволюционировал в универсального помощника, способного подсказывать в различных жизненных ситуациях, понимая желания и окружение пользователя. Алгоритм поиска обрабатывает 8 млрд запросов в месяц, предугадывая «интенты» с точностью до 89%.

2. Этика ИИ: Внедрение принципов ответственного ИИ («Fairness», «Transparency») в разработку моделей машинного обучения.

Видение Yandex фокусируется на создании «технологий для жизни», способных решать сложные задачи и улучшать качество жизни:

- Инвестиции в квантовые вычисления;
- Партнерство с МФТИ и Сколтехом для подготовки.

Компания стремится занять долю международного рынка в области ИИ и машинного обучения, что отражается в разработке собственных нейросетей YandexGPT и YandexART, предназначенных для работы с данными и графическим контентом соответственно.

Компания «Yandex», являющаяся технологическим лидером на рынках России и СНГ, демонстрирует комплексный подход к управлению операциями, сочетающий инновации, анализ данных и клиентоориентированность. Её стратегический маркетинг ориентирован на формирование экосистемы сервисов, а оперативный – на адаптацию к динамичным изменениям спроса. Компания адаптирует свои стратегии для решения задач в следующих ключевых областях операционного менеджмента [58, 59, 62,64]:

1. Разработка товаров и услуг: Процесс разработки включает анализ данных пользователей, внедрение ИИ и создание кросс-функциональных платформ, что обеспечивает конкурентное преимущество. Компания применяет

машинное обучение для персонализации услуг. Например, алгоритм «Королев» обрабатывает 85% поисковых запросов в Рунете, учитывая локацию и историю действий пользователя.

1. Сервис «Yandex.Market», охватывающий 20 млн активных покупателей ежемесячно, использует динамическое ценообразование на основе анализа 10 тыс. товарных категорий. В 2023 году запуск мультисервиса «Yandex GO» (25 млн пользователей) объединил такси, доставку еды и каршеринг, сократив среднее время ожидания клиента до 7 минут.

2. Управление качеством: Система управления качеством базируется на автоматизации тестирования и вовлечении сотрудников в процесс улучшений. В «Yandex.Директе» используются стратегии автоматического управления ставками, которые адаптируются под цели рекламодателя. Так A/B-тестирование интерфейсов повысило конверсию рекламных кампаний на 18% за счет оптимизации CTR.

3. Корпоративная культура «Yandex» поощряет инициативы сотрудников в инновациях. Программа «Идея → Продукт», где сотрудники предлагают инновации, привела к внедрению 30% функциональных обновлений в 2022–2023 гг., включая голосовой поиск для «Yandex.Карт».

4. Проектирование процессов и мощностей: Автоматизация и масштабируемость инфраструктуры – ключевые элементы операционной эффективности компании. Инструментом решений являются облачные технологии, дата-центры и роботизация, которые поддерживают внутренние процессы компании и становятся коммерческими продуктами для клиентов. Например, платформа «Yandex.Облако» занимающее 40% российского рынка, обеспечивает 99,9% доступности за счет 12 распределенных дата-центров [7]. На роботизированных складах «Yandex.Market» автоматические системы сократили время комплектации заказа до 10 минут, обрабатывая до 500 тыс. единиц товара ежедневно с метизацией затрат на операции.

5. Стратегия расположения: Географическая диверсификация инфраструктуры в Yandex минимизирует задержки и повышает отказоустойчивость. Дата-

центр в Екатеринбурге на 2021 год снизил пинг для пользователей Урала на 40%, а сеть пунктов выдачи «Yandex.Marketa» сортируя заказы в 50 городах обеспечивает 24-часовую доставку для 85% заказов. Основная цель – это высокой скорости предоставления услуг.

6.Управление ресурсами: Эффективное использование пространства и ресурсов играет ключевую роль в снижении операционных издержек компании. В дата-центрах компании используются продуманные схемы компоновки серверов и жидкостное охлаждение, которое уменьшает энергозатраты. В логистике «Yandex.Marketa» применяется ИИ-алгоритм сортировки товаров, который сократил логистические расходы на 22%. Основная цель – это минимизировать время на операции по поиску и обработки заказов.

7.Управление человеческими ресурсами: HR-стратегия фокусируется на обучении и снижении текучести кадров. Интегрированные в процесс работы коммерческие продукты компании, программы обучения и внутренние курсы помогают развивать профессиональные навыки работников. Например, бесплатный доступ к коммерческой платформе профессионального обучения «Yandex.Практикум» повысил квалификацию 80% сотрудников в области Big Data, а гибкий график снизил текучесть кадров.

8.Управление цепочкой поставок: Гибридная модель логистики фокусируется на координации между партнёрами, складскими центрами и логистическими службами. обеспечить высокую гибкость системы. Интеграция с 5000 поставщиками через API «Yandex.Marketa» сократила цикл поставок, а прогнозная аналитика снизила ошибки прогнозирования спроса [12]. Данная модель нацелена на гибкость системы и оптимизацию операций по запасам на складах.

9.Управление запасами: «Yandex» использует современные подходы к управлению запасами, такие как система JIT и прогнозная аналитика, которые оптимизируют использование ресурсов. В логистике «Yandex.Marketa» товары поступают на склады в зависимости от прогноза спроса, что снижает

издержки хранения. Внедрение «ИТ» системы в логистике сократило складские издержки, а прогнозирование нагрузки на «Yandex.Облако» предотвратило 95% простоев в 2023 г.

10.Планирование: Включает синхронизацию стратегий с текущими операционными задачами Инструменты систем планирования нацелены оптимизировать распределение ресурсов, своевременное подключение специалистов к задачам проекта и планирование маршрутов в сервисах. ИИ-планировщик маршрутов в «Yandex.Такси» сократил пробег на 12%, а система распределения НИОКР-ресурсов ускорила выход продуктов компании.

11.Техническое обслуживание: Для поддержания надёжности сервисов «Yandex» инвестирует в обслуживание своих технических активов, а специализированные команды круглосуточно мониторят работу серверов и устраняют сбои в режиме реального времени. После обновления в 2023 году инфраструктуры «Yandex.Облако» количество кибератак снизилось на 50%, а служба поддержки обрабатывает 90% запросов за 3 минуты.

2.2 Анализ и оценка системы международного маркетинга

На данный момент основная долгосрочная цель компания Google – это поддержание и расширение своей позиции на международном рынке за счет доступности своих продуктов для пользователей и рекламодателей. Для достижения глобальной цели используется стратегически выверенная маркетинговая модель, ориентированная на инновации, удовлетворение потребностей пользователей и использование данных для оптимизации всех бизнес-процессов.

Инновации являются основой маркетинговой стратегией компании Google. С момента появления поискового алгоритма Google, компания начала внедрять новые тактики цифрового маркетинга. Например, оптимизация алгоритма поиска для улучшения видимости и рейтинга своего контента в поисковых системах. В частности, Google отдает приоритет релевантному веб

контенту, делая акцент на свежести контента, и оценке информации по таким показателям, как экспертность, авторитетность и доверительность. С технической стороны алгоритм поиска поощряет безопасные протоколы соединения и адаптивный дизайн контента под мобильные устройства.

Кроме того, Google сделала огромный шаг в развитие мобильных технологий, выпустив операционную систему «Android». Данная платформа за счет открытого исходного кода прокладывает путь для сотрудничества с разработчиками цифровых устройств и приложений. Предусмотренная в ОС экосистема предлагает миллиарду пользователей монетизируемые сервисы «Google Play», «YouTube», «Google Maps» и другие. Расширить охват пользователей экосистемы Google помогает выпуск новых продуктов. Например, выпуск смартфона «Pixel», который выделяется исключительным качеством камеры и бесшовной интеграцией с сервисами Google. Также выход Google на рынок интернета вещей с устройствами «Google Home» и «Nest» с интегрированной системой персонального ассистента занял нишу и начал масштабироваться через экосистему Google на другие устройства с «Android».

Ориентированный на пользователя подход Google гарантирует, что пользователи смогут легко ориентироваться в ее продуктах. Компания использует аналитику для персонализации продуктов и услуг в поисковой системе Google и «YouTube», где результаты поиска адаптируются на основе предпочтений пользователей, их местоположения и истории запросов, что значительно улучшает пользовательский опыт. Персонализация от Google для рекламодателей важнейший инструмент нацеливания своих рекламных кампании на целевые аудитории. Всё это способствует удержанию пользователей и увеличивает вовлеченность, что имеет важное значение для рекламной платформы Google. Однако, существуют риски, связанные с чрезмерной персонализацией. Так, в некоторых странах Европы, Азии и США компания выплатила многомиллионные штрафы за вторжение в личную жизнь пользователей и использование их данных для коммерческих целей без должного контроля.

Google интегрирует обратную связь в свои продукты для выявления проблемных областей. Такой подход решает конкретные задачи пользователей и укрепляет их доверие к экосистеме Google.

Также компания создала цифровую дизайн систему «Material Design», которая позволяет компании и сторонним разработчикам создавать интуитивно понятные и визуально привлекательные интерфейсы. Через такой функционал, как адаптация к разным типам устройств и платформ и адаптация элементов интерфейса к культурным и языковым различиям, компания добивается идентичного опыта взаимодействия с приложениями для пользователей.

Рекламная стратегия Google основывается на таргетинге на основе анализа больших данных. «Google Ads» использует характеристику пользователей, их интересы и поведение для предоставления релевантной рекламы. Цифровой инструмент – A/B тестирование пробирает эффективные стратегии и оптимизирует рекламные кампании в реальном времени. Такая стратегия нацелена на повышение вовлеченности пользователей, и улучшение финансовые показатели рекламодателей.

Компания использует стратегические партнерства и приобретение компаний для расширения возможностей на международных рынках и диверсификации продуктового портфеля. Google получила следующие конкурентные преимущества на различных рынках после приобретения компаний:

–«YouTube» расширил возможности цифровой рекламы видеоконтентом и обеспечил вовлеченность пользователей с помощью монетизации;

–Производство устройств для умного дома расширило портфолио оборудования компании и усилило её присутствие на рынке интернета вещей;

–«DoubleClick» значительно расширил возможности Google в области программной рекламы после интеграции системы точного таргетинга для рекламодателей в свои продукты.

Партнёрство с Samsung, которое включает интеграцию «Android» в устройства Samsung, обеспечило Google доминирующее положение на рынке мобильных операционных систем. Также компания занимается спонсорством международных и национальных технологических выставок и конференций, считая, что её бренд должен ассоциироваться с активным участником жизни общества. Участие в подобных партнерствах и мероприятиях способствует укреплению глобального присутствия Google.

Google использует контент-маркетинг для повышения узнаваемости бренда и лояльности общественного сектора. Это включает создание образовательного контента, а также публикацию отраслевых исследований и аналитики на таких платформах, как «Think with Google». Цифровая образовательная программа «Google for Education», предлагает бесплатные онлайн-курсы для студентов и профессионалов, что помогает людям по всему миру улучшать свои цифровые навыки и становится частью глобального образовательного процесса. Эти шаги усиливают репутацию компании как социально ответственной организации, поддерживающей устойчивое развитие и равенство возможностей.

Маркетинг в социальных сетях играет важную роль в стратегии Google. Компания использует кроссплатформенный метод маркетинга, который обеспечивает как единообразие сообщений, так и адаптацию своих кампаний в социальных сетях к конкретным платформам, оптимизируя контент и стратегии взаимодействия для каждой аудитории. Также Google оказывает влияние на пользователей через взаимодействие через группы и форум в соцсетях, поощряя пользователей общаться и обмениваться опытом. Примером такого влияния является сотрудничество с популярными лицами для продвижения своих продуктов в соцсетях.

Для выхода на международные рынки Google использует стратегию локализации продуктов и услуг. Локализация – это не только перевод интерфейсов, но и адаптация продуктов с учетом местных культурных, экономических и социальных особенностей. Примерами успешной

локализации стали выпуск облегченной версии ОС «Android Go» для бюджетных устройств и запуск YouTube Go – облегченное приложение для стран с ограниченным доступом к интернету, которое расширило аудиторию «YouTube» в развивающихся странах.

Как показано в таблице 3, SWOT-анализ выявляет ключевые факторы, определяющие потенциал и риски глобальной экспансии Google.

Таблица 3 – SWOT анализ компании GOOGLE

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> -Высокая ценность и сильный имидж бренда -Высокий уровень адаптации к технологическим инновациям -Разнообразный портфель запатентованных коммерческих продуктов -Значительная диверсификация бизнеса -Большой размер организации 	<ul style="list-style-type: none"> -Высокая зависимость от онлайн-технологий -Низкий уровень контроля над бытовой электроникой, использующей ОС Android -Незначительные физические операции для дистрибуции и продаж бытовой электроники
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> -Разработка новых продуктов, дополняющих существующие онлайн-сервисы -Расширение использования устройств Chromebook и другой аппаратной и бытовой электроники по всему миру -Создание физических магазинов 	<ul style="list-style-type: none"> Конкуренция с крупным и инновационным бизнесом -Нормативные акты, ограничивающие деятельность Google -Имитирование бизнес-модели и продукции -Политическая нестабильность -Глобальные экономические кризисы

Используя сильные стороны, выявленные в SWOT-анализе, Google интегрирует стратегические методы маркетинга, которые обеспечивают конкурентоспособность продуктов и устойчивую прибыльность в условиях динамичных рынков. Основное внимание уделяется как сохранению лидирующих позиций на существующих рынках, так и освоению новых возможностей с упором на инновации.

Стратегия международного маркетинга Amazon ориентирована на достижение глобального доминирования через синтез технологического превосходства, кросс-культурной адаптации и формирования экосистемы, объединяющей розничную торговлю, цифровые сервисы и облачные решения. Международный маркетинг компании акцентирует внимание на преодолении культурных, регуляторных и конкурентных барьеров, а также на создании

устойчивых связей с аудиторией за счет гибких стратегий позиционирования.

Ключевым драйвером глобальной экспансии Amazon выступает гиперлокализация, выходящая за рамки языковой адаптации интерфейсов. Например, в Японии компания внедрила в сервис доставку свежих суши и риса в течение двух часов, учитывая культурную значимость свежести продуктов. В Германии, Amazon разработал для устройств «Echo», режим ограничивающий сбор голосовых данных, учитывающий конфиденциальность. В то же время провалы в Китае и Южной Корее подчеркивают риски недооценки культурной гегемонии локальных брендов, чьи платформы зачастую лучше отражают потребительские практики.

Инновации выступают основой глобальной экспансии Amazon, формируя конкурентные преимущества через внедрение технологий. Развитие ИИ в сервисах рекомендаций и прогнозной аналитики повышает конверсию и создает эффект «замкнутой экосистемы», где каждый продукт усиливает привязку пользователя к платформе. Однако зависимость от алгоритмов машинного обучения порождает регуляторные риски, особенно в регионах с жесткими законами о данных, таких как ЕС, где доминирование Amazon нередко трактуется как угроза рыночному плюрализму.

Персонализация, реализуемая через анализ Big Data, трансформирует традиционные подходы к удержанию аудитории. Интеграция данных о покупках, поисковых запросах и географическом положении позволяет Amazon формировать гипер-таргетированные предложения, что критически важно в условиях фрагментированных рынков. Тем не менее, эта стратегия сталкивается с дилеммой между эффективностью и этичностью: рост подписной базы Prime сопровождается усилением критики за манипуляцию потребительским поведением и создание «фильтрующих пузырей», ограничивающих выбор.

Рекламные стратегии адаптируются под медийные предпочтения регионов. Использование собственных данных для таргетинга рекламы в DSP-платформе создает уникальное преимущество перед Google и Meta, позволяя

закрывать цикл «просмотр-покупка» в рамках одной экосистемы. В Европе Amazon интегрировал рекламу в популярный среди молодежи сервис Twitch, предлагая интерактивные форматы (например, голосование за продукты через стримы). В Японии рекламные кампании для «Kindle Unlimited» используют аниме-персонажей, созданных нейросетями, что повысило вовлеченность. Однако растущая зависимость рекламодателей от алгоритмов Amazon может спровоцировать антимонопольные расследования, особенно в юрисдикциях, где доминирование платформы ограничивает доступ малого бизнеса.

Партнерства и M&A служат инструментом преодоления культурных регуляторных барьеров. Приобретение локальных брендов, таких как турецкий Trendyol (электронная коммерция), позволяет Amazon сохранить локальный бренд, избежав восприятия «внешнего игрока», и интеграцию с турецкими платежными системами. В Саудовской Аравии партнерство с государственным фондом PIF обеспечило доступ к инфраструктуре «умных городов» для интеграции сервисов Alexa. Однако интеграция приобретенных активов в глобальную экосистему может приводить к конфликту стандартов, особенно в управлении данными и цепочками поставок, что требует гибкого баланса между централизацией и автономией.

Корпоративная социальная ответственность используется как элемент маркетинга для укрепления доверия. Инициативы в области «зеленой энергетики» и доступного образования для меньшинств укрепляют имидж компании как агента устойчивого развития, но их эффективность зависит от согласованности с локальными приоритетами. Например, акцент на экологию в Европе усиливает лояльность, тогда как в развивающихся странах упор на образовательные программы воспринимается как более релевантный. Критика «гринвошинга», однако, указывает на необходимость большей прозрачности в отчетности, особенно касательно Scope 3-выбросов, несмотря на заявления о «нулевых выбросах».

Управление репутационными рисками требует многоуровневого подхода. В развитых рынках фокус смещается на соответствие GDPR и

трудовые стандарты, тогда как в развивающихся странах ключевым становится противодействие восприятию Amazon как угрозы локальному бизнесу. Это вынуждает компанию адаптировать коммуникационные стратегии, подчеркивая роль платформы в поддержке малых предприятий и создании рабочих мест. Например, в Мексике компания столкнулась с бойкотом малого бизнеса из-за обвинений в демпинге, что вынудило ее пересмотреть комиссии для локальных продавцов.

Как показано в таблице 4, SWOT-анализ выявляет ключевые факторы, определяющие потенциал и риски глобальной экспансии Amazon.

Таблица 4 – SWOT анализ компании Amazon

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - Сильный глобальный бренд в области онлайн-услуг - Умеренная и увеличивающаяся диверсификация бизнеса - Высокая способность к быстрому внедрению технологических инноваций - Эффективные международные маркетинговые стратегии для охвата новых рынков - Эффективные международные маркетинговые стратегии для охвата новых рынков 	<ul style="list-style-type: none"> - Имитируемая бизнес-модель электронной коммерции - Ограниченное присутствие на глобальных рынках (недостаточное проникновение в развивающиеся рынки) - Ограниченное присутствие физических магазинов - Высокая зависимость от инфраструктуры логистики и цепочек поставок - Потенциальные культурные и языковые барьеры на новых рынках
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - Укрепление международного присутствия через увеличение проникновения в развивающиеся рынки - Расширение сети физических магазинов - Новые партнерства с другими компаниями, особенно на развивающихся рынках - Локализация маркетинговых стратегий для усиления бренда в различных культурах - Использование глобальных трендов, таких как устойчивость и экологические инициативы, для роста 	<ul style="list-style-type: none"> - Агрессивная конкуренция с крупными онлайн- и оффлайн-компаниями - Киберпреступность - Имитирование бизнес-модели и продукции - Политическая нестабильность и законодательные ограничения в некоторых странах - Глобальные экономические кризисы, влияющие на покупательскую способность

Используя сильные стороны, выявленные в SWOT-анализе, Amazon может усилить позиции на развивающихся рынках через локализацию и технологические инновации. Одновременно минимизация угроз, таких как регуляторные риски и культурные барьеры, потребует гибкой адаптации маркетинговых стратегий к локальным контекстам.

Основная цель Yandex – создание и развитие экосистемы продуктов и цифровых сервисов, которые упрощают жизнь пользователей, обеспечивая доступ к информации, товарам и услугам создавая единый пользовательский опыт. Для достижения этой цели Yandex использует сложную маркетинговую стратегию, основанную на локализации, инновациях и интеграции различных решений в единое пространство. Рассмотрим ключевые аспекты стратегии компании на международной арене.

Yandex внедряет инновационные подходы для привлечения пользователей и удержания их внимания. Одной из ключевых инноваций является поисковая система Yandex, которая конкурирует с международными аналогами, такими как Google, благодаря использованию собственных алгоритмов для обработки запросов.

На 2024 год важным направлением в международном маркетинге является развитие голосового ассистента «Алиса», который интегрируется в цифровые сервисы и систему «умных» колонок. Продукт был адаптирован для турецкого, казахского и Израильского рынков с учётом особенностей языка и культурных предпочтений. Например, Алиса интегрировала рекомендации турецких Musicльных сервисов и специфику турецкого юмора, политики и национальных предпочтений для установления быстрого доверительного контакта с сервисом. Эффективность такого подхода подтверждается увеличением частоты использования ассистента на 30% за первые три месяца после адаптации. Также «Алиса» продвигается через стратегические партнёрства с локальными производителями устройств [62].

На международные рынки Yandex также вывел свои технологии, которые упрощают ежедневные операции пользователей. Например, картографические сервисы (Yandex.Maps), навигация (Yandex.Navigator) и сервис транспортировки пассажиров и грузов (Yandex.Go)

Следующим принципом международной стратегии Yandex является локализация своих продуктов под специфику каждого региона. Компания использует перевод интересов и анализ данных для адаптации функционала

под культурные и экономические особенности целевых рынков. Например, на турецком рынке компания адаптировала в интерфейс поисковой системы виджеты (расписания общественного транспорта данные о пробках и др), которые разрабатывались на основе местных сервисов и популярных среди местного населения поисковых запросов. В результате число активных пользователей сервиса в Турции выросло на 25% за год после запуска [63].

Другим примером является Израиль, где компания успешно адаптировала сервисы Yandex.Maps и Yandex.Navigator. Для повышения релевантности данных, компания использовала локальные базы данных и особенности дорожного движения, например, учёт соблюдения шабатов, закрытия дорог в праздники и наличие зон с ограничением въезда. Согласно исследованиям, этот подход привел к росту пользовательской базы на 18% в первом полугодии 2022 года [65].

Однако, не все попытки локализации были успешными. Например, выход Yandex.Taxi на рынок Финляндии оказался ограниченным из-за сильной конкуренции со стороны местных игроков и недостаточного учета особенностей транспортной инфраструктуры страны. Этот случай подчеркивает необходимость более глубокого анализа рынка перед запуском нового продукта.

Для укрепления позиций на международных рынках Yandex использует стратегические партнерства и слияния. Например, в Турции компания заключила соглашение с крупнейшими локальными агрегаторами доставки еды, что позволило увеличить скорость выполнения заказов. Такой подход стал возможным благодаря интеграции данных из сервисов Yandex.Eda и логистической платформы Yandex.Routing. Эта инициатива привела к снижению среднего времени доставки на 15%, что положительно сказалось на пользовательском опыте [62].

Стратегические партнёрства используются с целью объединить ресурсы и сократить расходы на развитие инфраструктуры. Например, совместное предприятие с Uber в России и странах СНГ. Также партнерство с

израильскими ритейлерами позволило компании предложить эксклюзивные условия на доставку товаров через Yandex.Lavka. Всё это усиливает конкурентные преимущества, лояльность клиентов и укрепляет бренд.

Эффективность международного маркетинга Yandex также определяется гибкостью оперативных решений и внедрением передовых инструментов продвижения. Основным инструментом является Yandex.Direct – рекламная платформа, которая позволяет бизнесу нацеливать рекламные кампании на определенные аудитории с использованием данных о поведении пользователей. Такой подход обеспечивает высокую конверсию рекламных кампаний и является важным источником дохода компании. Например, в Казахстане на платформе Yandex.Direct был разработан уникальный таргетинг, ориентированный на региональные праздники. В рамках этой кампании рекламодатели получили возможность использовать тематические баннеры и специальные предложения, что увеличило конверсию по сравнению с традиционными кампаниями. Также компания применяет A/B тестирование рекламных форматов в зависимости от культурных особенностей. Например, в Турции цветовая палитра рекламных объявлений адаптируется под предпочтения аудитории, что положительно сказалось на CTR [63].

Для международных рынков Yandex адаптирует свои рекламные инструменты с учетом местного законодательства. Например, в странах ЕС компания внедрила строгие механизмы контроля за обработкой данных пользователей, чтобы соответствовать требованиям GDPR. Это позволяет избегать штрафов и укреплять доверие пользователей к своим продуктам.

Сервисы Yandex собирают и анализируют огромные объемы данных, что позволяет компании понимать предпочтения пользователей и адаптировать как свои и коммерческие маркетинговые кампании.

Гибкость маркетинговой стратегии проявляется в умении адаптироваться к изменяющимся условиям. Во время пандемии COVID-19 Yandex расширил функционал таких сервисов, как «Yandex.Eda» и «Yandex.Lavka», внедрив доставку медикаментов и товаров первой

необходимости. Эти изменения сопровождались активной рекламной кампанией, акцентирующей внимание на безопасности и удобстве услуг. Согласно внутренним данным компании, выручка от этих сервисов увеличилась на 45% в 2020 году. Внедрение дополнительных функций также поспособствовало привлечению новой аудитории, особенно среди пользователей старшего возраста. Также во время пандемии компания предложила бесплатный доступ к образовательным платформам и запустила инициативы по поддержке малого бизнеса. Эти маркетинговые операции усилили репутацию компании в области социальной ответственности [66].

Экосистема Yandex играет ключевую роль в обеспечении долгосрочного успеха компании на международных рынках. Интеграция различных сервисов позволяет Yandex создавать уникальные ценностные предложения. Например, в Израиле пользователи «Yandex.Go» получили возможность оплаты заказов через «Yandex.Money», что значительно упростило процесс для местной аудитории. Такой подход увеличил частоту повторных заказов на 22%, согласно отчету компании за 2022 год [65].

Сильным инструментом маркетинга в экосистеме, является система накопления платежных бонусов, интегрированная в сервисы с оплатой. Помимо основной цели – лояльность, бонусная система используется, как инструмент для рекламы новых сервисов и удержания целевой аудитории. Например, в 2024 году кэшбек за популярные категории товаров в платежном сервисе «Yandex.Pay» составлял 5-50%, что в среднем больше по рынку.

Важным элементом стратегии Yandex является использование ИИ и машинного обучения для персонализации. Например, рекомендательная система в «Yandex.Market» на международных рынках анализирует как исторические данные о покупках, так и локальные предпочтения, включая сезоны распродаж. Этот инструмент нацелен увеличить средний чек. Также сервисы «Yandex Dzen» и «Yandex.Direct», анализируют предпочтения пользователей для предоставления релевантного контента и рекламы. Такой

подход увеличивает вовлеченность аудитории и эффективность рекламных кампаний.

Такие продукты компании, как система беспилотного управления автомобилем и роботы-доставщики стали важным элементом продвижения компании на целевых рынках. С 2021 года Yandex проводит успешные тесты роботов-доставщиков на базе кампусов технологических университетов в США, с целью заключить партнерства и повысить узнаваемость бренда.

Таблица 5 – SWOT анализ компании Yandex

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - Доминирующее положение на рынке в России - Разнообразный портфель услуг - Высокая способность к быстрому внедрению технологических инноваций - Узнаваемость бренда - Подход, основанный на данных - Упор на пользовательский опыт - Успешное партнерство с другими технологическими гигантами 	<ul style="list-style-type: none"> - Ограниченная международная экспансия - Зависимость от российского рынка - Конкуренция со стороны глобальных игроков - Устаревшая инфраструктура - Ограниченная диверсификация доходов - Проблемы привлечения талантов
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - Рост на развивающихся рынках - Извлечение выгоды из инноваций - Рост электронной коммерции - Усиление инициативы в области устойчивого развития - Рост использования сервисов на мобильных устройствах в развивающихся странах - Партнерство и приобретения - Монетизация данных 	<ul style="list-style-type: none"> - Экономическая неопределенность - Изменения в законодательстве - Угрозы кибербезопасности - Конкуренция со стороны глобальных игроков - Технологический прорыв - Изменение предпочтений потребителей - Геополитическая напряженность

Вывод по главе 2:

Во второй главе проведен сравнительный анализ стратегий Google, Amazon и Yandex, позволивший выявить их ключевые конкурентные преимущества и проблемы. Google демонстрирует лидерство в цифровой рекламе и ИИ, но сталкивается с регуляторными рисками. Amazon успешно интегрирует логистику и облачные технологии, однако зависимость от сторонних продавцов требует усиления контроля качества. Yandex, несмотря на доминирование в СНГ, ограничен геополитическими санкциями и технологическим отставанием. SWOT-анализ выявил, что главными

факторами успеха являются локализация продуктов, использование данных для персонализации и синергия экосистемы. К слабым сторонам относятся высокая зависимость от рекламы (Google, Yandex) и ценовое давление (Amazon). Практические кейсы подтвердили важность цифровизации операций, гибкости в управлении цепочками поставок и адаптации к культурным особенностям рынков. Результаты главы подчеркивают необходимость инноваций и преодоления регуляторных барьеров для сохранения конкурентоспособности.

3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В МЕЖДУНАРОДНОМ МАРКЕТИНГЕ

3.1 Перспективы развития стратегического и оперативного маркетинга

Исследование стратегического и оперативного маркетинга компаний Google, Amazon и Yandex позволяет выявить ряд характерных трудностей, с которыми они сталкиваются на глобальных рынках. Осознание этих проблем является важным этапом перед переходом к разработке детализированных мер их преодоления, которые будут рассмотрены в третьей главе.

1. Конкуренция со стороны крупных международных корпораций: Крупные технологические компании всё активнее осваивают развивающиеся рынки и открывают новые бизнес-направления, что создаёт значительные риски для удержания рыночных позиций и уровня прибыльности. Такое соперничество способно спровоцировать ценовые войны, увеличение маркетинговых затрат и снижение уровня активности потребителей. Это требует непрерывного улучшения предлагаемых продуктов и услуг, а также внедрения инноваций для поддержания конкурентных преимуществ.

2. Геополитическая напряженность в отношениях между странами Запада и регионами Азии может значительно усложнить деятельность компаний, включая введение санкций, ограничения на доступ к передовым технологиям, барьеры для инвестиций и трансфера знаний. В долгосрочной перспективе это может вынудить компании пересматривать свои цепочки поставок и адаптировать стратегии для минимизации влияния нестабильности.

3. Экономические риски на международных рынках связаны с деньгами, рынками и тем, как они могут повлиять на компанию. К таким рискам относятся экономические рецессии с изменением потребительских расходов, уровень инфляции с процентными ставками, курсы обмена валют, доступность инвестиционного капитала, насыщение рынка, колебания на

фондовом рынке. Их последствия приводят к сокращению расходов на рекламу, снижению доверия потребителей и снижению спроса на услуги.

4. Технологические компании подвергаются атакам в области кибербезопасности, включая утечку конфиденциальных данных, проникновение вредоносного ПО, атаки типа «отказ в обслуживании» (DDoS) и взломы инфраструктуры. Перечисленные угрозы способны нарушить операционную деятельность и повлечь за собой компенсации, а также подорвать доверие клиентов, партнеров и инвесторов. В дополнение, подобные инциденты могут привести к утрате конкурентных преимуществ, если в руки злоумышленников попадут уникальные технологии или стратегии компании. Устранение последствий атак может требовать финансовых затрат, что увеличивает издержки бизнеса.

5. Компании сталкиваются с множеством вызовов в области государственного регулирования, включая строгие требования к защите конфиденциальности данных, антимонопольные расследования, направленные на ограничение доминирующего положения на рынке, и изменения в политике модерации контента. Усиление контроля со стороны регуляторов может привести к переработке внутренних процедур и внедрению новых технических решений для соблюдения нормативов. Несоблюдение нормативов может обернуться штрафами, запретом на деятельность в отдельных регионах и ухудшением репутации.

6. Потребительские предпочтения динамично меняются под влиянием таких факторов, как развитие ЦТ, трансформация социальных ценностей и изменение экономической обстановки. Эти изменения требуют от компаний гибкости для адаптации своих продуктов и услуг к новым ожиданиям аудитории. Успешная адаптация предполагает использование данных об изменении потребительского поведения, внедрение инноваций и учет локальных особенностей различных рынков. Неспособность своевременно реагировать на подобные изменения может привести к снижению вовлеченности пользователей, потере лояльности и уменьшению доли рынка.

7. Бурное развитие технологий способно трансформировать существующие бизнес-модели, вытесняя традиционные подходы и создавая условия для появления новых игроков на рынке. Эти изменения подталкивают компании к пересмотру стратегий и ускорению внедрения инноваций. Необходимость адаптации может потребовать значительных инвестиций, гибкости и организационные преобразования.

Осознание указанных проблем является ключевым этапом для формирования стратегий и принятие решений, направленных на их преодоление. Далее будут рассмотрены конкретные меры, которые способны помочь таким компаниям, как Google, Amazon и Yandex, преодолевать существующие вызовы и успешно развиваться на глобальных рынках.

По итогам анализа, проведенного во второй главе, выявлены слабые области для улучшения в деятельности компаний Google, Amazon и Yandex.

Анализ компании Google показал наличие ряда факторов, ограничивающих ее рыночный потенциал. Компанию преследуют проблемы в области антимонопольного законодательства, конфиденциальности данных, и оказывается недостаточное внимание к инновациям:

1. Доминирующее положение на рынке цифровых услуг провоцирует многочисленные расследования в области соблюдения конкурентного права. Потенциальные санкции могут выражаться в финансовых взысканиях, ограничении бизнес-практик или реструктуризации активов, что способно замедлить темпы роста компании.

2. Критика методов сбора и использования персональной информации пользователей создаёт репутационные риски. Отсутствие прозрачности в управлении данными усиливает требования к внедрению механизмов повышенного контроля со стороны потребителей. Google должна продвигать инновационные методы не таргетированной рекламы.

3. Продукты сегмента потребительской электроники демонстрируют ограниченную рыночную долю без конкурентных преимуществ в виде интеграции с программными сервисами компании.

4. Недостаточная вовлечённость в разработку решений на базе блокчейн, метавселенных и Web3-платформ может снизить конкурентные преимущества в условиях трансформации технологического ландшафта. В условиях растущего спроса Google необходимо проникать на эти рынки с интеграцией в сервисы и аппаратные решения.

Для минимизации выявленных рисков и укрепления рыночных позиций целесообразно реализовать следующие направления стратегического развития:

1. Интенсификация инвестиций в НИОКР с фокусом на опережающее освоение перспективных технологических направлений (искусственный интеллект, квантовые вычисления, Web3-инфраструктура). Системная модернизация продуктового портфеля с учётом динамики пользовательских запросов позволит нивелировать угрозы технологического устаревания.

2. Формирование многоуровневой системы управления рисками, включающей: 1) Редизайн внутренних политик в соответствии с антимонопольными требованиями (например, прозрачность алгоритмов ранжирования); 2) Внедрение про-активных механизмов соответствия требованиям для гарантированного соблюдения GDPR, CCPA и иных норм защиты данных; 3) Регулярный аудит бизнес-практик для демонстрации приверженности принципам добросовестной конкуренции.

3. Постепенное сокращение доли рекламных доходов за счёт: 1) Активного развития периферийных сегментов (Google Cloud, корпоративные SaaS-решения); 2) Коммерциализации аппаратных разработок через партнёрства с производителями; 3) Экспериментов с моделями монетизации на базе блокчейн-технологий и метавселенных.

Для Amazon выделены определенные слабые стороны, включая:

1. Стратегия минимизации цен при акценте на потребительскую ценность создает риски сокращения маржинальности, особенно в высококонкурентных сегментах рынка.

2. Доминирующее положение компании на рынке обуславливает повышенное внимание контролирующих органов, что может привести к юридическим ограничениям и корректировке бизнес-стратегий.

3. Вопросы условий труда, управления персоналом и социальной ответственности формируют риски ухудшения корпоративного имиджа и повышения текучести кадров.

4. Низкие барьеры для репликации бизнес-моделей способствуют росту конкуренции как со стороны традиционных ритейлеров (Walmart, Target), так и цифровых платформ (Shopify, Alibaba), требуя постоянной адаптации операционных стратегий.

5. Расширение сети третьих поставщиков, несмотря на коммерческие преимущества, сопряжено с проблемами контроля качества товаров, стандартов обслуживания и минимизации репутационных потерь.

Предложения по улучшению стратегий включают в себя:

1. Для обеспечения устойчивости бизнес-модели в условиях обозначенных вызовов стратегические инициативы Amazon должны быть направлены на трансформацию операционных процессов и укрепление конкурентных преимуществ. Первоочередной задачей выступает внедрение технологий предиктивной аналитики и ИИ для оптимизации цепочек поставок, что позволит снизить операционные издержки и компенсировать маргинальное давление, вызванное ценовой конкуренцией. Параллельно целесообразна разработка многоуровневой системы аудита сторонних продавцов, включающей алгоритмы автоматического мониторинга качества продукции и сервисных стандартов, что минимизирует репутационные риски без сокращения масштаба маркетплейса.

2. В контексте регуляторных ограничений критически важным становится формирование проактивного диалога с контролирующими органами через публикацию детализированных отчетов о рыночных практиках и внедрение этических стандартов цифровой экосистемы. Для снижения антимонопольной нагрузки возможно стратегическое партнерство с

нишевыми платформами электронной коммерции, что продемонстрирует приверженность принципам добросовестной конкуренции.

3. Корректировка трудовой политики должна включать внедрение гибких систем мотивации, основанных на анализе данных о производительности и условиях труда, что позволит снизить текучесть кадров и улучшить корпоративный имидж. Одновременно требуется ускорение интеграции иммерсивных технологий (AR/VR) в потребительский опыт и логистические процессы, что создаст технологический барьер для копирования бизнес-модели конкурентами. Реализация указанных мер предполагает перераспределение инвестиционных потоков в сторону R&D-проектов, ориентированных на долгосрочную диверсификацию доходных потоков и снижение зависимости от традиционных сегментов.

Анализ компании «Yandex» выявил ряд факторов, ограничивающих ее рыночный потенциал:

1. Деятельность компании «Yandex» осуществляется в условиях повышенной внешнеполитической неопределенности. Ключевыми факторами риска выступают санкционное давление, изменения регуляторной политики государств и трансформация международных отношений, способные негативно отразиться на стабильности бизнес-процессов и финансовых результатах.

2. Ограничения стратегической экспансии: Недостаточная диверсификация географического присутствия компании за пределы России и СНГ создает структурные ограничения для реализации глобального рыночного потенциала. Данный фактор снижает возможности диверсификации доходных источников и формирования конкурентных преимуществ на международном уровне.

3. Интенсивная конкуренция с транснациональными технологическими компаниями (Google, Amazon, Uber) на развивающихся рынках провоцирует необходимость увеличения операционных расходов, включая маркетинговые

бюджеты и ценовую конкуренцию. Это создает риски сокращения рыночной доли и маржинальности бизнеса.

4. Наличие морально устаревших технологических платформ в архитектуре компании ограничивает оперативную адаптацию к динамике технологических инноваций, несмотря на осуществляемые инвестиции в модернизацию. Данный дисбаланс снижает гибкость бизнес-процессов и скорость внедрения новых решений.

Предложения по улучшению стратегий включают в себя:

1. В первую очередь требуется ускорение цифровой трансформации внутренней инфраструктуры за счёт поэтапного замещения устаревших технологических платформ облачными решениями и гибридными архитектурами, что повысит гибкость процессов и сократит циклы внедрения инноваций. Параллельно необходимо активизировать разработку продуктов на базе ИИ с фокусом на нишевые рынки, где конкуренция с глобальными корпорациями менее интенсивна, например, в сегментах EdTech, GovTech или промышленной аналитики.

2. Для снижения геополитической уязвимости, критически важным представляется использование своего опыта в области мобильных технологий для формирования сети стратегических альянсов с локальными игроками в странах Азии и Ближнего Востока, что позволит частично компенсировать ограничения экспансии в западные регионы. Одновременно требуется внедрение превентивных механизмов адаптации к санкционным рискам, включая локализацию цепочек поставок и создание резервных финансовых инструментов в альтернативных валютах.

3. Дополнительным направлением является оптимизация операционной модели за счёт перераспределения ресурсов в высоко маржинальные сервисы, такие как облачные вычисления, корпоративные SaaS-решения и умная мобильность, что снизит зависимость от традиционных рекламных доходов. Для противодействия конкурентному давлению целесообразно усилить дифференциацию пользовательского опыта через гипер-локализацию

контента, интеграцию с национальными цифровыми экосистемами и развитие кроссплатформенной совместимости сервисов. Реализация данных мер в сочетании с повышением прозрачности корпоративного управления позволит системно нивелировать выявленные угрозы и обеспечить устойчивость бизнес-модели в долгосрочной перспективе.

В общем, оценка эффективности и выявление проблем для улучшения компаний Google, Amazon и Yandex является важным этапом стратегического анализа. Каждая из этих компаний сталкивается с уникальными вызовами, и понимание их текущего положения поможет выявить ключевые области для улучшения.

Для компании Google были выявлены системные риски, связанные с антимонопольными расследованиями из-за доминирования на рынке цифровой рекламы, критикой методов обработки персональных данных, слабой интеграцией потребительской электроники с программными сервисами и отставанием в разработке Web3-решений

Оценка эффективности показала, что Google может улучшить свою конкурентоспособность и привлекательность для потребителей, если ускорит внедрение этических стандартов управления данными и параллельно усилит интеграцию аппаратных продуктов с облачными сервисами.

Для компании Amazon были выявлены определенные проблемы, включая ценовое давление, регуляторные риски и сложности контроля сторонних продавцов

Для улучшения ситуации Amazon должна сосредоточиться на развитии гибких стратегий, включающих внедрения ИИ и блокчейна для оптимизации цепочек поставок. Партнерства и инновации для улучшения опыта покупателей укрепят конкурентные преимущества.

Для компании Yandex были выявлены определенные проблемы, связанные с геополитической уязвимостью и технологическим отставанием.

Для минимизации выявленных рисков и укрепления рыночных позиций компании «Yandex» целесообразно сконцентрироваться на реализации

комплексной стратегии, интегрирующей технологическую модернизацию, диверсификацию географического присутствия и оптимизацию конкурентного позиционирования. А именно, сосредоточиться на развитии своего опыта в мобильных сервисах на растущих рынках Азии и Африке. Миграция на гибридные облачные решения и фокус на B2B-аналитике снизят финансовую зависимость от рекламы и расширят границы для дальнейшей диверсификации.

Предложения по улучшению тактик для этих компаний включают:

1. Внедрение AI-решений и big data для гиперперсонализации рекламных кампаний.
2. Синхронизация каналов взаимодействия с клиентами (online/offline) для формирования целостного впечатления о бренде.
3. Интеграция вирального контента в соцсетях, фирменной айдентики в униформу сотрудников и коллабораций с лидерами мнений.
4. Внедрение облачных CRM-систем и нейросетевой аналитики для прогнозирования эффективности рекламных активностей.
5. Разработка специализированных продуктовых линеек и сервисных пакетов для корпоративного сектора.

3.2 Рекомендации по совершенствованию стратегического и оперативного маркетинга

В рамках системного совершенствования бизнес-процессов корпорация Google фокусируется на модернизации стратегического и операционного маркетинга. Ключевым направлением является разработка инновационных методов продвижения и расширения продуктового портфеля. Для достижения указанных целей целесообразно реализовать следующие инициативы:

1. Использование ИИ и машинного обучения для создания персонализированного опыта, предугадывая желания пользователей еще до их явного запроса. Это может включать адаптивную выдачу контента,

контекстные предложения, динамическую рекламу. Также использование ИИ для распознавания и синтеза речи на YouTube без задержек.

2. Усиление информирования пользователей о механизмах обработки данных, внедрение более понятных инструментов управления конфиденциальностью, а также повышение стандартов безопасности, чтобы минимизировать утечку информации.

3. Создание более глубокой связи между сервисами Google («Google Search», «YouTube», «Maps», «Assistant» и др.), позволяя пользователям «бесшовно» переходить между ними без потери контекста. Данное решение может улучшить пользовательский опыт и способствовать монетизации по единой подписке.

4. Развитие гипер-локального таргетинга для точечного воздействия на аудиторию в разных странах. Например, динамическая реклама, учитывающая геолокацию пользователя, его поведение и предпочтения.

5. Включение в рекламные продукты Google локальных способов оплаты для удобства пользователей и более высокой конверсии кампаний.

6. Ускоренное внедрение «зеленых» технологий в облачные сервисы Google Cloud, повышение энергоэффективности дата-центров и популяризация экологически чистых решений среди корпоративных клиентов.

7. Внедрение функционала дополненной реальности (AR) в Google Search, позволяя пользователям визуализировать товары перед покупкой или тестировать виртуальные объекты в реальной среде.

8. Использование элементов геймификации для вовлечения пользователей в продукты Google. Например, интерактивные челленджи в Google Maps или мотивационные механики в образовательных сервисах.

9. Разработка интерактивных кампаний и стратегий в сервисах компании для взаимодействия с более молодой аудиторией и укрепления связи с брендом Google. Решение может способствовать глубокому обучению цифровым технологиям через внутренние программы образования от Google.

10. Уменьшение зависимости от рекламных доходов за счет диверсификации в модели монетизации, таких как подписочные сервисы, премиальные ИИ-функции и эксклюзивные бизнес-инструменты.

Рассмотрим реальный кейс, который угрожает бизнес-структуре Google:

Регуляторные органы, включая Минюст США и ЕС, обвиняют Google в монополизации рынка цифровой рекламы через доминирование в ключевых звеньях рекламного стека компании. Последствия судебного процесса угрожают снизить маржу и контроль над рынком, а репутационный ущерб от образа монополиста усилит регуляторное давление в смежных сферах.

Мы предлагаем к рассмотрению 4 стратегии направленные на смягчение регуляторных, репутационных и операционных рисков:

Стратегия *«Privacy-First Leadership»*: Позиционирование Google как лидера в защите данных, снижая регуляторное давление и укрепляя доверие пользователей. Стратегия решает проблемы с регуляторными штрафами, утечками данных, блокировкой cookies и недоверием пользователей.

Стратегия предполагает внедрение следующих инструментов:

1. «Privacy Sandbox» («Topics API», «FLEDGE»): «Topics API» заменяет кросс-сайтовое отслеживание обезличенными темами, сохраняя таргетинг без нарушения приватности. «FLEDGE» позволяет рекламодателям работать с аудиторией, не имея доступа к идентификаторам, что соответствует GDPR.

Возможные операционные трудности: 1) Меньшая точность таргетинга по сравнению с cookies → небольшое снижение CTR в краткосроке. 2) Медленное внедрение из-за сопротивления рекламодателей.

2. Панель приватности в аккаунте Google с простым управлением данными: Пользователи видят, какие данные собираются, и могут удалить их одним кликом → повышается доверие.

Возможные операционные трудности: 1) До 30% пользователей могут отключить сбор данных → снижение эффективности рекламы. 2) Техническая сложность интеграции панели во все сервисы Google (Gmail, YouTube, Fitbit).

Для развития стратегии рекомендуем применять следующие решения:

- Рекламные кампании о преимуществах «Topics API» и «FLEDGE» для пользователей («реклама без слежки»).
- Партнерство с издателями для тестирования новых технологий, демонстрация кейсов с повышением конверсии на 15–20% без cookies.
- Регулярные отчеты о соблюдении GDPR и CCPA.

Ожидаемый результат: 1) Снижение числа судебных исков за счет проактивного диалога с регуляторами. 2) Рост NPS (индекса лояльности) среди пользователей ЕС и США.

Стратегия «Диверсификация монетизации»: Снижение зависимости от рекламы через развитие альтернативных направлений. Стратегия решает проблемы с зависимостью от рекламы, давлением со стороны конкурентов в B2B и риском «каннибализации» доходов.

Стратегия предполагает внедрение следующих инструментов:

1. Google Cloud + ИИ-сервисы (Bard - автоматизирует создание контента и поддержку для бизнеса, Vertex AI предлагает ML-модели для аналитики).

Возможные операционные трудности: 1) Конкуренция с «AWS» и «Azure» в корпоративном сегменте. 2) Риск утечек данных через ИИ-сервисы → репутационные потери.

2. «Бандлы» подписок («YouTube Premium» + «Google One»): Пользователи платят за отсутствие рекламы и хранилище → стабильный доход.

Возможные операционные трудности: 1) «Каннибализация» доходов (потеря рекламной выручки от YouTube Premium). 2) Высокая стоимость для развивающихся рынков (Индия, Бразилия). 3) Недостаточный набор рабочих сервисов для привлечения пользователей.

Для развития стратегии рекомендуем применять следующие решения:

- Пакетные предложения для малого бизнеса: «Google Cloud» + ИИ-аналитика» за \$99/мес.

- Эксклюзивный контент для подписчиков (Например, ранний доступ к функциям ИИ в «Google Docs»).
- Продвижение Bard для бизнеса, как инструмента генерации контента и чат-поддержки.
- Интеграция инструментов монетизации и программы лояльности.
- «Бандлы» «YouTube Premium» + «Google One» + Fitbit со скидкой 30%.

Ожидаемый результат: 1) Рост доходов от подписок на 25% в год. 2) Увеличение доли Google Cloud на рынке B2B до 12% (с текущих ~10%).

Стратегия «*Open Ecosystem Partnership*»: Ослабление антимонопольных обвинений через сотрудничество с третьими сторонами. Стратегия решает проблемы с антимонопольными исками, обвинениями в дискриминации конкурентов и рисками утечки данных.

Стратегия предполагает внедрение следующих инструментов:

1. Открытие рекламных API для сторонних компаний: Интеграция сторонних платформ с Google AdX → демонстрация «честной конкуренции». Запуск хаба прозрачной рекламы с данными о аукционах в реальном времени.

Возможные операционные трудности: 1) Технические сложности интеграции → задержки на 6–12 месяцев. 2) Утечка данных к конкурентам.

2. Снижение комиссий для малых издателей: Малые СМИ остаются в экосистеме Google, а не уходят к конкурентам (Twitter).

Возможные операционные трудности: 1) Падение прибыли Ad Manager на 5–7% краткосрочно. 2) Требования льгот от крупных издателей.

Для развития стратегии рекомендуем применять следующие решения:

- Запуск AdTech Transparency Hub (Цифровой центр прозрачной рекламы) с данными об аукционах в реальном времени.
- Гранты на переход к Privacy Sandbox (техническая поддержка).
- Партнерство с независимыми издателями для демонстрации кейсов.

Ожидаемый результат: 1) Сокращение антимонопольных штрафов на 40%. 2) Рост числа издателей в экосистеме Google на 15%.

Стратегия «*AI-Driven Contextual Marketing*»: Переход от таргетинга на основе данных к контекстной и прогнозной рекламе, минимизируя зависимость от cookies. Стратегия решает проблемы падение точности таргетинга из-за блокировки cookies, конкуренции с TikTok.

Стратегия предполагает внедрение следующих инструментов:

1. ИИ-анализ контента (DeepMind, Context Match): Алгоритмы определяют контекст страницы и показывают релевантную рекламу.

Возможные операционные трудности: 1) Ошибки ИИ в определении контекста 2) Высокие затраты на обучение моделей на территории

2. Реклама в ИИ-сервисах (Bard, ИИ-видео): Спонсорские советы в ответах Bard → новые рекламные поверхности.

Возможные операционные трудности: 1) Восприятие рекламы как навязчивой → падение лояльности. 2) Юридические споры о ИИ-контенте.

Для развития стратегии рекомендуем применять следующие решения:

- Интеграция ненавязчивых форматов в Bard
- Видеореклама в ИИ-сгенерированном контенте
- Активное тестирование моделей на чувствительном контенте.
- Инструмент для автоматического подбора релевантных объявлений.

Ожидаемый результат: 1) Рост CTR контекстной рекламы благодаря повышению релевантности. Увеличение доли рынка в AI-driven marketing

Данные стратегии маркетинга требуют следующего учёта рисков:

1. Privacy Sandbox и ИИ-таргетинг требуют огромных ресурсов на разработку. При неудаче Google может отстать от конкурентов, которые инвестируют в альтернативные решения.

2. Рекламные команды привыкли работать с cookies. Переход на новые методы вызовет операционные и психологические трудности.

3. В ЕС регуляторы могут заблокировать Privacy Sandbox, посчитав его недостаточно «нейтральным». В Китае и РФ Google остается вне рынка, что ограничивает рост.

4. Рецессия во время внедрения инноваций может сократить рекламные бюджеты → даже успешная диверсификация не компенсирует падение выручки.

Каждая стратегия имеет потенциал, но требует гибкости и готовности к потерям в краткосроке. Privacy Sandbox может зарекомендовать себя только через 2–3 года, а до этого Google придется мириться с падением рекламной эффективности. Диверсификация в облачные сервисы и подписки сработает, только если Google адаптирует культуру компании к B2B модели.

Ключ к успеху – параллельное развитие нескольких направлений с расчетом, что провал одного инструмента не обрушил всю стратегию.

Google может использовать свою сильную репутацию бренда и финансовые ресурсы для усиления роли Google как глобального лидера в устойчивом развитии через реальное сокращение выбросов, ускорение перехода на без углеродную энергию и создание замкнутого цикла для устройств. Учитывая решенные инициативы Google в этой области, стратегию мы построим на решении следующих задач:

Разработка эффективной маркетинговой стратегии играет решающую роль в успехе любого бренда, и компания Amazon не исключение. Маркетинговые стратегии Amazon, начиная с ранних усилий по привлечению клиентов через интернет, до внедрения передовых технологий, таких как искусственный интеллект и персонализированные рекомендации, стали важной частью его успеха и формирования бренда.

В связи с этим, рамках трансформации операционной и маркетинговой стратегии критически важным становится внедрение интегрированных технологических решений, направленных на снижение издержек, повышение прозрачности и укрепление лояльности. Первоочередные инициативы включают:

1. Оптимизацию цепочек поставок через ИИ-алгоритмы, прогнозирующие спрос и автоматизирующие управление складскими запасами, что снизит логистические затраты и компенсирует маргинальное давление.

Параллельная интеграция блокчейна для отслеживания происхождения товаров (особенно в сегментах luxury и электроники) минимизирует риски контрафакта и репутационные потери.

2.Сотрудничество или разработка экосистемы AR/VR-сервисов для иммерсивного шопинга, включая виртуальные примерочные и 3D-визуализацию товаров в реальной среде, что повысит конверсию и создаст технологический барьер для конкурентов.

3.Внедрение гибридных моделей труда с использованием IoT-датчиков и AI-аналитики для мониторинга условий труда, автоматизации ротации персонала и персонализированных программ обучения, направленных на снижение текучести кадров.

4.Создание платформы для микро-продавцов с инструментами AI-аналитики спроса и автоматизированной рекламы, что усилит привлекательность Marketplace для малого бизнеса и диверсифицирует ассортимент.

5.Партнерство с регуляторами для разработки отраслевых стандартов «зеленой логистики», включая углеродный трекинг поставок через блокчейн и внедрение электрического транспорта в доставку «последняя миля», что улучшит ESG-показатели и снизит антимонопольные риски.

6.Расширение подписочной модели Prime за счет эксклюзивного доступа к Web3-сервисам (NFT-коллекции, виртуальные активы) и премиальным ИИ-инструментам для малого бизнеса, что снизит зависимость от традиционной розничной выручки.

7.Гипер-локализацию рекламных кампаний с использованием данных геолокации, погодных условий и локальных трендов для динамического ценообразования и персонализированных промо-предложений, повышающих средний чек.

8.Интеграцию сервисов AWS (например, генеративный ИИ для создания контента) в инструменты для продавцов, стимулируя их переход на облачные решения Amazon и монетизацию B2B-сегмента.

Для синергетического решения обозначенных в разделе 3.1 проблем, ключевым направлением может стать развитие экосистемы на базе искусственного интеллекта и блокчейн-технологий, интегрирующей цепочки поставок, взаимодействие с продавцами и управление трудовыми ресурсами. Внедрение децентрализованных реестров для фиксации транзакций с поставщиками и контроля качества продукции обеспечит автоматизацию аудита, снизит репутационные риски и повысит доверие регулирующих органов за счет прозрачности процессов. Параллельно интеграция ИИ-алгоритмов в системы управления персоналом позволит оптимизировать распределение задач, прогнозировать текучесть кадров и адаптировать условия труда под индивидуальные потребности сотрудников, что снизит критику трудовой политики.

Технологическая платформа такого типа создаст эффект масштаба, затрудняя копирование бизнес-модели конкурентами, одновременно нивелируя ценовое давление за счет снижения транзакционных издержек. Это также позволит Amazon позиционировать себя как инноватора в области устойчивых цепочек создания стоимости, перехватив регуляторную повестку и снизив антимонопольные риски через демонстрацию вклада в стандартизацию отраслевых практик. Реализация подобной стратегии требует консолидации R&D-ресурсов и партнерств с технологическими стартапами, что дополнительно укрепит рыночные позиции в долгосрочной перспективе.

Предлагаю более подробно рассмотреть данную стратегию со стороны ключевых инструментов реализации, операционных трудностей, рекомендуемых решений и ожидаемых результатов.

Стратегия Amazon – Развитие децентрализованной экосистемы на базе блокчейн и ИИ для устойчивых цепочек поставок:

Ключевые инструменты реализации: Стратегия предполагает внедрение технологических компонентов 1) Блокчейн-платформа для отслеживания цепочек поставок на базе Hyperledger Fabric, аналогичная IBM Food Trust. Она фиксирует данные о происхождении товаров, сертификатах качества и

логистических маршрутах, сокращая затраты на верификацию на 25-40%. 2) Интеграция смарт-контрактов для автоматизации выплат продавцам, что снижает административные издержки на 15–20%. 3) ИИ-алгоритмы на базе Amazon SageMaker, прогнозирующие текучесть кадров и персонализирующие графики работы, что повышает удовлетворенность сотрудников на 30% .

Операционные трудности: Реализация стратегии сопряжена с тремя основными вызовами. 1) Высокие первоначальные затраты: пилотные проекты оцениваются в \$10–50 млн. 2) Ограничения масштабируемости блокчейн-сетей, которые обрабатывают 100–1000 транзакций/сек, тогда как Amazon обрабатывает 1.7 млн заказов/день. 3) Сопротивление продавцов, особенно малых поставщиков, которые неохотно делятся данными из-за опасений потери конфиденциальности.

Рекомендуемые решения для развития стратегии: Для преодоления трудностей предлагается поэтапное внедрение. На первом этапе — запуск в категории «Эко-товары» с использованием гибридной архитектуры: блокчейн для критических данных (сертификаты) и традиционные базы для операций. Это снизит нагрузку на сеть. Для минимизации сопротивления продавцов Amazon может предложить снижение комиссии на 5% участникам блокчейн-сети. Параллельно стоит запустить PR-кампании, акцентирующие преимущества прозрачности для потребителей, по аналогии с Google Topics API («реклама без слежки»). Для регуляторного лоббирования необходимо публиковать ежеквартальные отчеты о соответствии ESG-стандартам ЕС.

Ожидаемые результаты: Внедрение стратегии приведет к сокращению транзакционных издержек на \$2.1–4.8 млрд/год за счет автоматизации аудита и снижения юридических споров. Доля «устойчивых» товаров в каталоге вырастет до 40% к 2026 г., что соответствует целям EU Green Deal. Индекс лояльности среди B2B-партнеров увеличится, а число антимонопольных исков снизится благодаря открытым стандартам блокчейна.

Для усиления стратегического и операционного маркетинга компании «Yandex» рекомендуется сфокусироваться на глубокой интеграции

технологических инноваций в пользовательские сценарии и экосистемные взаимодействия. На первом этапе целесообразно трансформировать сервис «Yandex.Music» через внедрение адаптивных ИИ моделей, генерирующих персонализированные плейлисты не только на основе истории прослушиваний, но и с учетом контекстных данных (геолокация, время суток, активность в других сервисах). Это создаст эффект «предугадывания» Musicльных предпочтений, усиливая эмоциональную связь с аудиторией.

В рамках «Yandex.Карты» актуально внедрение AR-навигации для пешеходов с возможностью визуализации маршрутов через камеру смартфона, а также интеграция слоя экологических данных (уровень загрязнения воздуха, шума) в режиме реального времени. Для коммерциализации функции можно предложить партнерским ритейлерам платить за размещение виртуальных «меток» с акциями вдоль маршрута пользователя.

Сервис «Yandex.Market» может быть усилен за счет гипер-локального таргетинга, использующего данные из «Yandex.Такси» и «Лавки»: например, пользователям, заказавшим доставку еды, автоматически предлагаются скидки на продукты в ближайших магазинах-партнерах. Дополнительно стоит внедрить ИИ-ассистента для сравнения цен в офлайн-магазинах через распознавание товаров через камеру, что усилит ценностное предложение платформы.

Для снижения зависимости от рекламы в «Yandex.Поиск» следует разработать премиум-подписку с расширенными ИИ-функциями: автоматическое резюмирование длинных текстов, генерация персональных новостных дайджестов, доступ к эксклюзивным алгоритмам сортировки результатов (например, с приоритетом локальных источников). Параллельно в «Yandex.Драйв» можно внедрить «геймифицированные» механики, начисляющие бонусы за экологичный стиль вождения, которые конвертируются в скидки на парковку или топливо.

В сегменте облачных решений «Yandex Cloud» для B2B критически важна разработка white-label продуктов для государственных структур стран СНГ, таких как платформы для умного городского управления с интеграцией данных из «Yandex.Пробки» и «Yandex.Погода». Для привлечения малого бизнеса стоит предложить модульные ИИ-инструменты с оплатой по результату (например, процент от увеличения конверсии от внедрения ИИ).

Для минимизации геополитических рисков в сервисе «Yandex.Практикум» стоит создать образовательные программы по разработке совместимых с санкционными ограничениями ИТ-решений, позиционируя их как «антихрупкие» цифровые навыки. В «Yandex.Lavka» необходимо активизировать партнерства с локальными производителями, используя блокчейн для отслеживания происхождения товаров – это усилит доверие и позволит монетизировать ESG-тренды.

Дополнительный импульс может дать развитие метавселенной на базе платформы «Yandex.Игры» с виртуальными пространствами для брендов, где пользователи взаимодействуют с продуктами через аватары. Например, тест-драйв автомобилей в VR-среде с интеграцией данных из «Yandex.Драйв» или виртуальные примерочные для партнеров «Yandex.Market».

Реализация данных инициатив потребует реструктуризации НИОКР под Agile-методологии с акцентом на кросс-сервисные проекты, а также создания «лаборатории быстрых экспериментов» для тестирования гипотез на ограниченной аудитории перед масштабированием. Это позволит Yandex нивелировать текущие риски и сформировать уникальное ценностное предложение в условиях фрагментированного технологического ландшафта.

Стратегия «*Urban-Centric Mobile Expansion*»: Позиционирование Yandex, как агрегатора мобильных услуг для городов с населением от 400 тыс. (такси, доставка еды) и от 2 млн+ (Yandex.Lavka), с упором на партнерства с локальными игроками и приобретение инфраструктуры. Решает проблемы: –Низкая плотность платежной инфраструктуры в развивающихся странах.

–Доминирование наличных расчетов даже в крупных городах.

–Конкуренция с гипер-интегрированными приложениями (Grab, Gojek).

Стратегия предполагает внедрение следующей локализации в сервисы:

9. Yandex.Go с гибридной моделью для самозанятых водителей: 1) Интеграция с местными картографическими сервисами (например, Waze в Латинской Америке) для точного учета параметров и расчета тарифов. 2) Кэшбэк в местной валюте за поездки с наличной оплатой. 3) Если позволяют местные законы, то водители подключаются через упрощенную регистрацию в приложении (без проверок в местных БД), но обязаны иметь авто не старше 7 лет (контроль качества). 4) Партнерство с местными СТО для скидок на обслуживание водителям-партнерам.

Трудности: 1) Высокая текучка водителей из-за конкуренции с Uber/Bolt → необходимость ежемесячных бонусов за лояльность. 2) Риск мошенничества при наличных расчетах → внедрение QR-кодов для оплаты.

10. Yandex.Lavka (доставка продуктов) через франшизу или M&A:

Стратегия входа: 1) Покупка доли в локальных dark stores или партнерство с ритейлерами. 2) Минимальный порог для запуска – города от 2 млн человек с плотным трафиком. 3) Курьеры-самозанятые, используют собственные скутеры/велосипеды. 4) Алгоритм оптимизации маршрутов с учетом пробок и криминальной статистики районов (как в Йоханнесбурге).

Дополнительные решения: 1) Партнерство с локальными производителями электротранспорта для курьеров. Пользователям, выбирающим «эко-доставку», – двойные бонусы в «Yandex.Pay». 2) Предложение малым бизнесам арендовать часть складов для хранения товаров с интеграцией в экосистему.

Трудности: Низкая маржинальность в сегменте доставки продуктов → акцент на премиум-товары (кофе, органические продукты).

3. «Yandex.Pay» как агрегатор местных платежных систем: 1) Поддержка мобильных кошельков и USSD-оплат без интернета. 2) Партнерство с банками для выпуска кобрендовых карт с кэшбэком.

Трудности: Регуляторные барьеры для иностранных платежных систем → создание СП с местными финтех-компаниями.

Дополнительные решения: 1) Поддержка криптоплатежей в регионах с высокой инфляцией через партнерство с локальными биржами. 2) Выпуск виртуальных карт Yandex.Pay через мобильных операторов с кэшбэком.

Предлагаем некоторые маркетинговые решения для развития стратегии:

1. Acqui-hiring локальных команд: Покупка стартапов с готовой инфраструктурой для ускоренного запуска.

2. Гибридная монетизация: 1) Для водителей/курьеров: подписка \$5/мес за приоритет в заказах. 2) Для пользователей в «Yandex.Lavka»: платная подписка «Доставка за 15 минут + повышенные скидки» и т.п вариации.

3. В «Yandex.Карты» – показ рекламы магазинов-партнеров при прокладке маршрута через их локации.

4. В «Yandex.Music» – аудиореклама с ИИ-голосом, адаптированным под диалект региона

5. Кампании для борьбы с наличными: 1) Бонусы за переход на цифровые платежи (повышенный кэшбэк 5-50% при оплате через Yandex.Pay в первый год кампании). 2) Партнерство с супермаркетами: скидка 5% через Pay.

Данные инициативы помогут «Yandex» достичь желаемых KPI, а также создать устойчивую экосистему, менее зависимую от геополитических колебаний и ценовых войн с глобальными конкурентами. Развитие сервисов с операциями на базе ИИ и блокчейна укрепят позиции Yandex в технологической гонке с ИТ-корпорациями.

Таблица 6 – Ожидаемые результаты для регионов

Ключевой показатель	Целевой результат	Примеры регионов	Механизм достижения	Срок
Доля рынка в сегменте такси	15% в городах от 2 млн+ населения	Лагос (Нигерия),	Агрессивный кэшбэк за наличные (10%) +	2 года

Ключевой показатель	Целевой результат	Примеры регионов	Механизм достижения	Срок
		Джакарта (Индонезия)	интеграция с местной картографией	
Доля рынка в доставке еды	10% после поглощения локального оператора	Бангкок (Таиланд), Найроби (Кения)	Покупка доли в dark stores + оптимизация логистики под пробки	18 месяцев
Снижение CAPEX	30% за счет партнерской инфраструктуры	Казахстан, ЮАР	Использование готовых dark stores и логистики партнеров	1 год
Рост частоты использования сервисов	25% за счет кросс-продаж	Филиппины, Гана	Скидка 15% на такси при заказе из Yandex Лавки + бонусы в Yandex.Pay	12 месяцев
Доля цифровых платежей	Увеличение до 40%	Кения (M-Pesa), Индия (Paytm)	Кэшбэк +20% за переход с наличных + партнерство с супермаркетами	2 года

Источники: адаптация модели Bolt в Африке, опыт Delivery Hero в dark stores, данные Statista по платежным системам (2023).

Выводы по третьей главе:

В третьей главе предложены рекомендации для каждой компании, направленные на минимизацию выявленных рисков. Для Google ключевыми стали: диверсификация доходов через облачные сервисы, внедрение этических стандартов приватности (Privacy Sandbox) и развитие ИИ-контекстной рекламы. Amazon рекомендовано внедрить блокчейн для отслеживания цепочек поставок и AR/VR-технологии для иммерсивного шоппинга. Yandex должен акцентироваться на экспансии в Азию и Африку, модернизации облачных решений и интеграции ИИ в сервисы. Общими направлениями для всех компаний являются усиление кибербезопасности, партнерства с локальными игроками и переход к устойчивым бизнес-моделям. Предложенные меры учитывают тренды цифровизации, рост ESG-требований и необходимость гибкости в условиях нестабильности. Рекомендации носят практико-ориентированный характер и могут быть адаптированы для других технологических компаний.

Заключение

Магистерская диссертация посвящена анализу стратегического и оперативного управления в международном маркетинге технологических корпораций в условиях цифровизации, глобализации и усиления регуляторных вызовов. На примере кейсов Google, Amazon и Yandex изучены механизмы адаптации бизнес-моделей к динамике рынков, культурным особенностям и технологическим трендам. Основная цель работы – оценка систем управления и разработка рекомендаций для их оптимизации — достигнута через:

- Систематизацию теоретических подходов к стратегическому и оперативному управлению.
- Сравнительный анализ финансовых показателей, маркетинговых стратегий и рисков компаний.
- Формулировку практических мер для преодоления выявленных проблем.

Работа подтвердила гипотезу о том, что успех в международном маркетинге зависит от синергии долгосрочного стратегического планирования, гибкости оперативных решений и интеграции цифровых инструментов.

В первой главе работы рассмотрены ключевые принципы стратегического и оперативного управления в контексте международного маркетинга. Установлено, что стратегическое управление в современных условиях требует акцента на адаптивность, долгосрочное планирование и анализ глобальных рыночных трендов. Оперативное управление, в свою очередь, фокусируется на оптимизации краткосрочных процессов, таких как логистика, управление ресурсами и операционная эффективность. Особое внимание уделено роли цифровизации: внедрение ERP-систем, CRM-платформ и инструментов анализа данных не только ускоряет принятие решений, но и повышает гибкость компаний в условиях нестабильности.

Вторая глава посвящена сравнительному анализу практик управления в компаниях Google, Amazon и Яндекс. Исследование выявило, что успех этих корпораций на международных рынках основан на синергии инновационных технологий, экосистемного подхода и адаптации к региональным условиям. Например, Google демонстрирует эффективность интеграции сервисов, однако сталкивается с регуляторными рисками из-за доминирования в ключевых сегментах. Amazon, благодаря вертикальной интеграции логистики, ритейла и облачных услуг, создает уникальные конкурентные преимущества, но рост доли сегмента Маркетплейс увеличивает сложности контроля качества. Яндекс, сохраняя лидерство в СНГ, ограничен геополитическими факторами, что подчеркивает важность диверсификации рынков. В ходе анализа выделены сильные стороны компаний (технологическая экспертиза, экосистемы) и слабые (зависимость от рекламы, регуляторные вызовы), а также возможности (развитие ИИ, экспансия в новые регионы) и угрозы (кибер-атаки, санкции).

В третьей главе предложены рекомендации по оптимизации стратегического и оперативного управления. Для Google ключевым направлением является диверсификация доходов за счет развития облачных сервисов и подписочных моделей, что снизит зависимость от рекламы. Также детальная разработка четырёх маркетинговых стратегий установила, компания имеет ресурсы и возможности как смягчить регуляторное давление, так обойти его через внедрение системы не таргетинговой рекламы. Amazon рекомендовано усилить контроль качества в сегменте маркетплейс через внедрение блокчейн-технологий и расширить использование иммерсивных решений (AR/VR) для повышения вовлеченности клиентов. Рекомендации для Яндекса требуют учёта политической конъюнктуры, которая не поддаётся прогнозированию. По ситуации на 2024 год можно предположить, что Яндекс должен активизировать экспансию на рынки Азии и Африки, развивая партнерства с локальными игроками, а также инвестировать в прорывные технологии, такие как квантовые вычисления. Общими рекомендациями для

всех компаний стали: повышение прозрачности данных, интеграция ESG-принципов в бизнес-модели и укрепление кибербезопасности. Результаты главы подчеркивают, что будущее международного маркетинга зависит от способности компаний сочетать инновации с операционной гибкостью и социальной ответственностью.

На основе проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

- Стратегическое управление в международном маркетинге требует баланса между глобальной стандартизацией и локальной адаптацией, что подтверждается успехом локализованных сервисов (Yandex.Go, Amazon.in).

- Оперативное управление трансформируется под влиянием цифровых технологий: автоматизация, прогнозная аналитика и IoT становятся ключевыми инструментами.

- Риски современных компаний включают регуляторное давление, кибератаки и геополитическую нестабильность, что требует создания адаптивных бизнес-моделей.

- Перспективными направлениями являются диверсификация доходов, развитие экосистем и интеграция ESG-принципов.

Научная новизна исследования заключается в комплексном анализе адаптации классических теорий управления (Портер, Ансофф) к специфике IT-корпораций. Впервые проведено сравнение стратегий трех компаний с акцентом на их операционную гибкость и интеграцию цифровых инструментов. Разработанные автором рекомендации по использованию блокчейна, AR/VR и ИИ-алгоритмов для персонализации демонстрируют новый подход к оптимизации международного маркетинга.

Практическая значимость работы подтверждается предложенными мерами, такими как внедрение Privacy Sandbox для Google, гибридная логистическая модель для Amazon и экспансия Yandex в развивающиеся рынки. Эти решения могут быть реализованы в рамках корпоративных стратегий для снижения регуляторных рисков, повышения лояльности

клиентов и увеличения доли рынка. Экономический эффект от внедрения оценивается через сокращение операционных издержек (до 20% для Amazon), рост доходов от подписок (25% для Google) и расширение географии присутствия (Yandex). Рекомендации, разработанные в рамках данного исследования, могут быть полезны для менеджеров и специалистов в области международного маркетинга, стремящихся повысить эффективность своей деятельности и укрепить позиции компании на глобальном рынке.

