

На правах рукописи



**Карелина Екатерина Александровна**

**ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ  
ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ  
ТРАНСФОРМАЦИИ**

Специальность:  
5.2.5 – Мировая экономика

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
доктора экономических наук

Москва – 2024

Работа выполнена на кафедре мировой экономики и международных экономических отношений ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»

Научный консультант: доктор экономических наук, профессор  
**Смирнов Евгений Николаевич**

Официальные оппоненты: **Сапир Елена Владимировна**  
доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВО «Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова», заведующий кафедрой мировой экономики и статистики

**Толмачев Петр Иванович**  
доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВО «Дипломатическая академия Министерства иностранных дел Российской Федерации», профессор кафедры мировой экономики

**Сопилко Наталья Юрьевна**  
доктор экономических наук, доцент, ФГАОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет», декан экономического факультета института экономики, управления и права

Ведущая организация: **Федеральное государственное бюджетное учреждение науки «Центральный экономико-математический институт Российской академии наук»**

Защита состоится «**24**» марта **2025** г. в **14:00** часов на заседании Диссертационного Совета 24.2.293.01, созданного на базе ФГБОУ ВО «Государственный университет управления» по адресу: 109542, г. Москва, Рязанский проспект, д. 99, корпус поточных аудиторий, конференц-зал Научной библиотеки ГУУ.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВО «Государственный университет управления» и на официальном сайте ГУУ: <http://www.guu.ru>. Объявление о защите и автореферат диссертации размещены на сайте ВАК Министерства науки и высшего образования РФ: <https://vak.minobrnauki.gov.ru>.

Автореферат разослан «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 г.

Ученый секретарь диссертационного совета 24.2.293.01, к.э.н., доцент



Мога И.С.

### *Общая характеристика работы*

**Актуальность темы исследования.** Для любой компании традиционный выход на международный рынок исторически был связан с поиском новых возможностей для дальнейшего развития коммерческой деятельности, поиска новых партнеров, поставщиков, а также с захватом и освоением новых сегментов рынка. Закономерным результатом экономической глобализации стало развитие и расширение международного производства на основе прямых иностранных инвестиций (ПИИ), инициированное транснациональными корпорациями (ТНК), положившими начало транснационализации хозяйственной деятельности. Актуальность проблем, исследуемых в диссертации, существенно возрастает, поскольку, с учетом положительного воздействия интеграции компаний в мировой рынок на их стратегическое развитие и динамику международной торговли, возникает необходимость оценки стратегических императивов и факторов успешного выхода ТНК на зарубежные рынки, а также получения их доступа к новым технологиям, природным ресурсам и потребителям развивающихся стран.

До развития цифровизации и цифровой трансформации мировой экономики было принято считать, что лишь крупным, зрелым компаниям доступен эффективный выход на новый международный рынок. В современных условиях этот процесс значительно упростился ввиду появления новых субъектов мировой экономики – глобальных цифровых платформ (ГЦП), позволяющих даже малым компаниям быстро интернационализироваться и осваивать международный рынок. На данной основе компании развивающихся стран стали быстро становиться участниками международных экономических отношений. В итоге, как процессы экономической глобализации, так и развитие ГЦП стали детерминантами упрощения выхода компаний на мировой рынок. По существу, развитие ГЦП является следствием и отражением научно-технического прогресса (НТП) последних десятилетий, а на современном этапе новые цифровые технологии стали частью жизни людей, что обусловило интенсивное развитие международной онлайн-торговли, и последняя стала составляющей внешнеэкономических стратегий ТНК. Четвертая промышленная революция способствовала появлению новых технологий, способствующих повышению международной конкурентоспособности экономик стран мира. В связи с этим, традиционные инструменты и формы бизнеса постепенно заменяются цифровыми бизнес-процессами, что также стимулирует последовательную адаптацию стратегий ТНК.

Вместе с тем, вследствие экономической глобализации международная конкуренция на рынках цифровых технологий усилилась, и конкуренция между традиционными и технологическими ТНК, становясь беспрецедентно жесткой. Успех ряда транснациональных технологических гигантов (например, Google, Apple) свидетельствуют о формировании у них специфических конкурентных преимуществ в сфере, например, развития облачной инфраструктуры и вычислений, искусственного интеллекта (ИИ), «Интернета вещей» (IoT). Эти

преимущества могут использоваться ТНК для разработки нового инструментария реализации товаров и услуг на зарубежных рынках.

Новый класс компаний – технологические ТНК – являются различного рода ГЦП – платформами транзакций, одноранговыми платформами совместного использования и пр. По существу, ГЦП является новой доминирующей и перспективной моделью ведения международного бизнеса, поскольку онлайн-каналы упрощают подключение малых и средних предприятий (МСП) и потребителей к различным поставщикам услуг. Наличие крупных материальных активов перестало быть неотъемлемым условием выхода на мировой рынок. Темпы роста рынка ГЦП являются беспрецедентными, однако с точки зрения экономической теории феномен ГЦП остается слабоизученным – нет устоявшихся дефиниций, классификаций, инструментов регулирования.

Кроме того, многие ТНК, оперирующие в секторе ИКТ, все больше специализируются на оказании разного рода информационных услуг, реализуемых на мировом рынке. Такие ТНК придерживаются весьма агрессивных конкурентных стратегий на международных рынках, следствием чего стал взрывной рост их доходности и капитализации за последние несколько лет. Стратегии этих ТНК были нацелены на диверсификацию товаров и услуг, а международной специализацией таких ТНК стали обмен, управление и распространение данных (информации).

Россия, с учетом ключевых тенденций развития мировой экономики, а также в контексте нынешних технологических трендов, недоиспользует свой потенциал развития цифровой экономики, хотя в последние годы и ускорила трансформацию бизнес-процессов отечественных компаний. Однако остается много нерешенных проблем в сфере модернизации бизнес-процессов в промышленности, развития высокотехнологичных производств, в том числе и с участием ГЦП. В данном контексте использование передового опыта зарубежных ТНК в части цифровой трансформации и формирования технологических конкурентных преимуществ уникально для нашей страны.

**Степень разработанности научной проблемы.** В отечественной и зарубежной экономической науке в последние годы наблюдается значительный рост интереса к проблемам цифровой трансформации экономики отдельных стран и мирового хозяйства в целом, а также воздействия цифровизации на систему международных экономических отношений. В данном контексте особое внимание уделяется анализу трендов и направлений изменения корпоративных стратегий ТНК, которые, с одной стороны, должны адаптироваться под изменяющиеся тенденции развития турбулентной мировой экономики, а с другой – отвечать вызовам усиления международной конкуренции со стороны компаний – технологических гигантов и ГЦП. Вопросы развития новых бизнес-моделей ТНК – технологических гигантов остаются слабоизученными в литературе.

Экономическая динамика современного мирового хозяйства претерпевает существенные сдвиги под воздействием цифровой трансформации,

сопровождаясь, на наш взгляд, серьезными структурными изменениями в потреблении и производстве в контексте нового этапа развития – цифровизации. Следствием указанной тенденции становится создание новых видов товаров/услуг, а также изменение практик, бизнес-моделей и корпоративных стратегий компаний всех типов и размеров. Появление нетрадиционных видов занятости, поставщиков и изменение бизнес-моделей в целом способствуют актуализации новых методологических проблем анализа корпоративных стратегий ТНК. В свою очередь, появление и развитие ГЦП обуславливает критические вызовы с точки зрения экономической теории и теории управления социально-экономическими системами. В частности, с точки зрения международной политической экономии актуализируется дискуссия по поводу международной специализации и формирования преимуществ в международной конкуренции на современном этапе.

Между тем, в современных экономических исследованиях слабо прослеживается взаимосвязи между изменением корпоративных стратегий ТНК и новой исторической волной научно-технического прогресса (НТП), обусловленной и движимой процессами цифровизации мирового хозяйства, которая ведет к его последовательной цифровой трансформации. Весьма фрагментарно и слабо в современной экономической науке исследован феномен глобальных цифровых платформ (ГЦП) как нового поколения транснациональных структур, диффузия и взаимовлияние платформенных и традиционных моделей международного бизнеса, изменение инструментария экономической политики государств в контексте развития платформенных моделей и распространения экономики совместного использования. Данное диссертационное исследование объективно направлено на восполнение указанных научно-методических пробелов.

**Объект исследования** – корпоративные стратегии ТНК в условиях всеобъемлющего распространения и развития процессов цифровизации, цифровой трансформации, формирующих новые вызовы в развитии современной мировой экономики.

**Предмет исследования** – факторы, механизмы и инструменты цифровой трансформации мировой экономики, воздействующие на применение новых бизнес-моделей ТНК, а также экономические отношения и риски, возникающие в ходе усиления международной конкуренции между традиционными и новыми ТНК.

**Цель исследования** – разработка методологических проблем формирования и развития корпоративных стратегий ТНК в условиях усиления международной конкуренции, а также механизмов интернационализации компаний под влиянием процессов цифровой трансформации

**Задачи**, поставленные и решенные в ходе исследования:

- анализ факторов и детерминант, обуславливающих международную конкурентоспособность ТНК, барьеров и катализаторов их деятельности на мировом рынке;

- выявление механизмов развития ТНК на современном этапе и разработка методов укрепления их позиций на зарубежных рынках;
- разработка методов устойчивого развития ТНК в российской экономике на базе анализа их стратегий внедрения на зарубежные рынки товаров и услуг;
- выявление масштабов, характера и специфики структурной трансформации ТНК в условиях цифровизации; разработка стратегий, потенциально способствующих повышению конкурентоспособности ТНК на международных рынках в условиях цифровой трансформации;
- оценка феномена глобальных цифровых платформ в системе современной международной конкуренции с традиционными ТНК, анализ практик их регулирования и формулировка методических аспектов развития конкурентных отношений ГЦП и классических ТНК;
- выявление узких мест в стратегиях крупнейших ТНК на примере кейсов конкретных компаний;
- оценка трендов воздействия компаний – технологических гигантов на развитие современной мировой экономики и международной конкуренции; определение детерминант формирования специфических конкурентных преимуществ международных технологических компаний.
- анализ новых конкурентных преимуществ глобальных цифровых платформ, воздействующих на механизмы их транснационализации.
- разработка основных направлений диверсификации деятельности национальных цифровых платформ при их выходе на международный рынок; оценка возможностей интернационализации российских цифровых платформ.

**Теоретико-методологическая основа** диссертации включает обширный корпус трудов зарубежных исследователей и практиков по проблемам развития и совершенствования корпоративных стратегий компаний на международных рынках. Для разработки основных направлений исследования автор обращался к общеэкономическим трудам следующих исследователей, в которых рассматривались современные тенденции развития мировой экономики, международной конкуренции, международной торговли и трансграничного движения капитала: Авджиева С., Адлера Г., Альтмана С., Альфаро Л., Антраса П., Банга Р., Балистрери Е., Бартоломея Л., Бланшара О., Брэкмэна С., Гаедами О., Гонсалес-Переса М., Дервиша К., Ипсмиллера Е., Кравино Дж., Кугата Г., Пикетти Т., Рубини Н., Симола Х., Хагена Б., Халегатта С., Хуберта Е., Чудика А., Шваба К., Эндервикка П., Яворчика Д., Якоба Д.

Замечательные результаты исследований, касающихся механизмов интернационализации компаний, представлены в проанализированных нами работах Баздагэна С., Бакли П., Барончелли А., Бебеджауна А., Беккер-Риттершпах Ф., Бломквиста К., Бразерса К., Бучели М., Вальне Я.-Э., Глэтфелдера Дж., Даннинга Дж., Дарендели И., Де Бэккера К., Дешперу Д., Джоунса Дж., Доу Д., Дриффила Н., Йохансона Я., Кирца А., Куэрво-Казурра А., Левеллена К., Мавруди Е., Мируду С., Найта Г., Нойберта Р., Одреча Д., Олдоса М., Пиччотто С., Пэттэрсона Н., Рагмэна А., Рамондо Н., Рангана С., Рекендриеса А., Риго Д., Срая Дж., Хеннара Ж.-Ф., Чена Ж., Ченга Х.

Дополнительно в контексте цифровизации и цифровой трансформации сформировалась целая исследовательская палитра, включающая передовые разработки в области развития ГЦП и их экосистем. В данной части мы ориентировались на работы Айзенманна Т., Акса З., Альведалена Дж., Альджафари А., Бакайе Д., Барреро Дж., Бентенридера М., Бернарса А., Бучини Дж., Ван Алстайна М., Виткопа А., Гавье А., Ганапати С., Джина Х., Доннера Дж., Казалини Ф., Казелла Б., Коскинена К., Крэтчмера Т., Кэннона Г., Кусумано В., Кутюра С., Лопес-Гонсалеса Дж., Лунама Дж., Монтеро Дж., Николсона Б., Отио Д., Отора Д., Панико К., Паркера Дж., Рахмана К., Трентини К., Ференца Дж., Фефера Р., Фостера К., Хагеля Дж., Херва А., Хэцди А., Чена В., Эванса П., Эдена Л.

Кроме того, для разработки проблем, исследуемых в диссертации, большую роль сыграли исследования таких отечественных ученых, как: Драпкин И.М., Иванов А.Л., Калашников Д.Б., Капшбразиев Р.В., Кириллов В.Н., Лукьянов С.А., Малых С., Маркова В.Д., Мухопад В.И., Панибратов А.Ю., Петров А.А., Ружанская Л.С., Сапир Е.В., Сапунцов А.Л., Сидорова Е.А., Смирнов Е.Н., Стрекалов С.В., Стырин Е.М., Фролова Е.Д., Шимко П.Д., Шифрин М.Б., Шустова И.С. и др.

**Информационная база исследования** включает преимущественно: а) материалы корпоративной отчетности проанализированных в диссертации компаний; б) аналитические отчеты и исследования международных отраслевых ассоциаций производителей, а также материалы таких авторитетных международных экономических организаций как Всемирная торговая организация (ВТО), Международный валютный фонд (МВФ), Международная организация труда (МОТ), Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Конференция ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД); в) статьи в ведущих периодических изданиях; г) нормативно-правовые акты российского законодательства. В качестве методов исследования в нашей работе представлены сравнительный, аналитический, системный методы, метод классификации, обобщения, сравнения.

Специфический срез исследовательских вопросов, затронутых в диссертации, потребовал использования разработок специализированных зарубежных научных, образовательных и экспертно-аналитических учреждений и организаций, как-то: Национальное бюро экономических исследований (NBER, США), Брукингский институт (США), Центр экономических исследований Мюнхенского университета (CESifo, Германия), Центр исследований экономической политики (CEPR, США), Массачусетский технологический институт (MIT, США), Агентство США по международному развитию (USAID), Всемирный экономический форум, ОЭСР, Университет Deloitte, International Data Corporation (IDC, США), Глобальный институт McKinsey, международные аудит-консалтинговые компании PricewaterhouseCoopers и Ernst & Young, Стэнфордский университет (США), Копенгагенская школа бизнеса (CBS, Дания), Нью-Йоркский университет

(США), Институт переходных экономик Банка Финляндии (BOFIT), Академия международного бизнеса (AIB, США).

Исследование подготовлено на обширной научно-методической базе, включающей разработки ведущих отечественных научно-исследовательских и образовательных учреждений - Института мировой экономики и международных отношений имени Е. М. Примакова РАН, Института экономики РАН, Государственного университета управления, Дипломатической академии МИД РФ, Московского государственного института международных отношений (университета) МИД РФ и др.

**Научная новизна** исследования заключается в разработке и научном обосновании методологических аспектов стратегического развития ТНК, обусловленного фундаментальными изменениями, связанными с воздействием цифровой трансформации мировой экономики. Характер, степень и глубина данного воздействия проанализирована и оценена в диссертации в контексте наблюдающегося изменения традиционных моделей потребления, подходов к международному стратегическому менеджменту и оценке экономической и финансовой устойчивости ТНК на мировом рынке. На основе данных оценок и анализа предложены концептуальные подходы к формированию и реализации внешнеэкономических стратегий ТНК (в том числе как традиционных, так и цифровых ТНК) и инструментарий их интернационализации в современных условиях международной конкуренции и нового контекста развития международных экономических отношений.

**Научные результаты диссертационного исследования:**

- введена новая терминология в сфере современного международного бизнеса, в частности, предложен термин «гибридная интернационализация», предполагающая международную экспансию компаний на основе подхода, предполагающего элиминирование классических факторов выхода на внешний рынок. Установлено, что в рамках гибридной интернационализации традиционные ТНК могут придерживаться адаптивного и гибкого сужения и расширения глобальной цепочки создания стоимости (ГЦСС) с учетом изменчивости международной предпринимательской среды; уточнен понятийно-терминологический аппарат, применяемый в исследовании (в частности, предложены авторские определения понятий «цифровая трансформация», «глобальная цифровая платформа»), позволяющий сформулировать новые подходы к оценке контекста интернационализации компаний;

- дана оценка эволюции концептуально-методических направлений исследования интернационализации компаний в историческом контексте, в результате чего: установлено, что рост и расширение международной торговли вследствие экономической глобализации привели к распространению классических и эффективных стратегий интернационализации ТНК, однако в настоящее время корректировка стратегий ТНК требует соблюдения требований преемственности, когда фундаментальные детерминанты успеха глобальных стратегий в целом не будут изменяться, а глобальное неравенство по-прежнему

будет оказывать определяющее влияние на механизмы интернационализации; представлена авторская позиция по вопросам масштабов и рисков позиционирования ТНК в системе современного международного производства, а также механизмов интернационализации ТНК развивающихся стран;

- определены взаимосвязи между современным этапом технологического развития мировой экономики и стратегиями современных ТНК, выделены преимущества от цифровизации для стратегий ТНК на мировом рынке (изменение конкурентных преимуществ для цифровой продукции, снижение операционных издержек, уменьшение роли факторов местоположения и специфики активов, повышение компенсаторной роли офшоринга и аутсорсинга);

- доказан и научно обоснован комплекс вызовов цифровой трансформации для экономик развивающихся стран (под влиянием деятельности технологических ТНК и ГЦП), а именно в части изменения их позиций в международном разделении труда и в ГЦСС вследствие цифровизации; их конкурентных преимуществ в качестве экспортеров, на которые трансформирующее воздействие оказывает их вовлечение в процессы глобальной технологической конкуренции. На данной основе разработаны механизмы укрепления позиций развивающихся стран в соперничестве с ведущими ТНК, а также направления экономической политики этой группы стран, которые будут способствовать преодолению глобального технологического разрыва, при этом акцент будет отводиться специфической комбинации промышленной и инновационной политики, а также развитию цифровой инфраструктуры.

- обобщены и систематизированы теоретические подходы к классификации цифровых ТНК и показано их воздействие на современные механизмы интернационализации, в частности, на основе участия в глобальных ПИИ; предложен авторский подход к классификации цифровых ТНК, базирующийся на структурно-динамическом анализе зарубежных активов и зарубежных доходов для ТНК, действующих на цифровых рынках; на концептуальном уровне на основе сценарного подхода оценены последствия цифровизации для международного производства ТНК;

- научно обоснованы механизмы структурной трансформации ТНК в условиях цифровой экономики и изменения инструментария регулирования международной торговли (отмечен ряд структурных изменений в ГЦСС и оценен характер и масштабы распространения стратегий «панорамного разнообразия», «длинного хвоста», решоринга и оншоринга, транснациональных бизнес-экосистем; сформулированы новые подходы к анализу открытости рынков в международной торговле цифровой продукцией (с точки зрения таких критериев, как недискриминация в торговле, технологическая совместимость отдельных стран, регулирование трансграничных потоков данных и их локализация); на данной основе предложены и систематизированы новые факторы адаптации стратегий традиционных ТНК к трендам цифровизации, а также установлены барьеры для эффективной реализации классических

стратегий ТНК в условиях цифровой трансформации вследствие изменения научно-методических подходов к оценке международной конкуренции, усиливающейся в результате распространения цифровых ТНК и ускорения технологической динамики развития мировых рынков товаров и услуг;

- обобщена практика стратегий интернационализации цифровых ТНК, в том числе на основе их разграничения на компании *gone digital* и *born digital*, определения тенденций онлайн-интернационализации и оценки участия цифровых ТНК в процессах трансграничного инвестирования (в частности, на основе оценки коэффициентов «легкости» ПИИ для таких ТНК), что позволило автору сформулировать вызовы цифровой трансформации для ТНК в отдельных отраслях и секторах мировой экономики;

- разработаны методические аспекты разграничения моделей международного бизнеса на традиционные и платформенные, и в основе данного подхода лежат критерии: «линейности» в оптимизации бизнес-процессов компаний, географического местоположения компаний. На основе данного анализа разработаны авторские предложения в части встраивания платформенных моделей в бизнес традиционных ТНК, которые будут способствовать модификации существующих моделей корпоративного менеджмента.

- разработаны уникальные конкурентные преимущества, обуславливающие доминирование ГЦП в современном международном бизнесе; доказана сложность и непредсказуемость дальнейшей международной экспансии ГЦП, связанная с неопределенностью и неоднородностью норм национального регулирования ГЦП. Установлено, что данные обстоятельства порождают целую палитру новых исследовательских проблем, охватывающих как общие (развитие цифровой международной торговли), так и специальные (модернизация ГЦП, интернационализация малого цифрового бизнеса) вопросы. Выявлено, что международная конкуренция усложняется ввиду того, что ГЦП трансформируют международную торговлю и структуру мировых товарных рынков, обуславливая их монополизацию. На уровне стран это сопровождается ростом неравномерности социально-экономического развития, а также проблемами регулирования рынков труда, защиты прав потребителей, налогообложения и кибербезопасности. Проведена оценка конкурентных преимуществ ГЦП, которые возникают и развиваются на базе их уникальной экосистемы и позволяют внедрять новые модели и стратегии транснационализации (отсутствие привязки ГЦП к конкретным странами, открытость их архитектуры, доступ в рамках экономики совместного использования к активам и ресурсам за рубежом без передачи права собственности, смежный характер деятельности ГЦП, позволяющий им на основе оперативного поглощения высокотехнологичных стартапов быстро уходить в другие отрасли и сферы деятельности);

- доказана дифференцированность подходов к организации зарубежной деятельности в стратегиях ГЦП, поэтому в рамках экономической терминологии важным представляется введение понятий, характеризующих

транснационализацию платформ; установлено, что цифровая трансформация, за счет углубления международной специализации и технологической конвергенции, влечет за собой изменение профилей компаний, что делает процессы координации и управления в ГЦСС более качественными, и при этом ГЦП является основным драйвером интернационализации и трансформации мировых рынков; доказано, что в перспективе интернационализация традиционных ТНК будет во многом определяться стратегиями ГЦП (основанными, в свою очередь, как на открытости их архитектуры, так и на возможностях быстрого подключения к ним многообразия участников, в том числе малого и среднего бизнеса развивающихся стран), цифровизация будет вести к дальнейшему масштабированию развития экосистем ГЦП, продолжающих трансформировать мировые рынки. В исследовании подтверждено, что это, безусловно, ведет к росту благосостояния и занятости, но повышает риски угроз недобросовестной конкуренции в масштабах мировой экономики, поскольку доминирование и монопольное положение ГЦП ведет к несправедливому ценообразованию (дополнительно в диссертации были оценены практики такого монопольного доминирования и механизмы противодействия им).

- предложены стратегические направления повышения конкурентоспособности российских цифровых платформ, в том числе на зарубежных рынках, в условиях их жесткой конкуренции с ГЦП. В исследовании рассмотрены возможности диверсификации российских платформ на примере компании Яндекс, в результате чего были разработаны приемлемые механизмы, направления и ограничения интернационализации для российских цифровых платформ. На основе сопоставительного анализа практики развития маркетплейсов и ГЦП в российской экономике были оценены возможности применения зарубежного опыта в формировании и развитии российских платформ (в частности, в ходе исследования нами он был признан уместным для совершенствования клиентской базы, развития персонализированных рекомендаций по товарам и пользовательского интерфейса, внедрения удобных форм логистики и оплаты).

**Теоретическая значимость исследования** заключается в: а) концептуальном анализе этапов выхода ТНК на российский рынок и влиянии глобальных кризисов на сохранение устойчивого положения ТНК на мировом рынке; б) выявлении приоритетных направлений анализа международных конкурентных стратегий ТНК в условиях современной нестабильности мировой экономики и под воздействием цифровизации; в) систематизации стратегий функционирования ТНК на зарубежных рынках, в определяющей степени воздействующих на международный обмен и трансграничное движение факторов производства; г) формировании инструментария перспективных исследований процессов интернационализации в условиях цифровой трансформации и развития ГЦП.

**Практическое значение результатов исследования** состоит в разработке эффективных рекомендаций по экспансии ТНК на мировые рынки в контексте

цифровой трансформации. Анализ, проведенный в работе, будет способствовать усилению и совершенствованию стратегий ТНК с точки зрения освоения ими новых перспективных рынков. Рассмотренные и критически проанализированные методы и методики на примере кейсов отдельных ТНК будут служить важнейшей детерминантой в исследовании международной конкурентоспособности в контексте цифровизации и цифровой трансформации мировой экономики, а также для развития практики антимонопольного регулирования в условиях цифровой экономики. Результаты исследования могут быть использованы для разработки новых или усовершенствования существующих технологий проектирования и разработки цифровых платформ, в том числе стратегий по их дальнейшему развитию и интернационализации; разработанные теоретические аспекты глобальных цифровых платформ могут найти свое применение при разработке архитектуры национальных цифровых платформ и для последующего их стратегического расширения и позиционирования на новых рынках.

Диссертация подготовлена в рамках следующих пунктов **паспорта научной специальности ВАК Минобрнауки РФ 5.2.5 – Мировая экономика:**

12. Международный бизнес. Деятельность транснациональных компаний реального и финансового сектора.

18. Роль технологических факторов в развитии мирохозяйственных процессов.

**Апробация результатов исследования и публикации по теме диссертации.** Диссертация подготовлена на кафедре мировой экономики и международных экономических отношений ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», ее результаты были доложены на заседаниях и методических семинарах кафедры.

Ключевые положения, выводы и результаты исследования были использованы для подготовки отчетов по следующим выигранным заявкам на научно-исследовательские работы при непосредственном участии автора диссертации:

1) проект «Теория и методология разработки стратегии развития глобальных цифровых платформ» (заявка поддержана РФФ, № 22-28-20413, конкурс 2021 года «Проведение фундаментальных научных исследований и поисковых научных исследований малыми отдельными научными группами» (региональный конкурс)) (автор диссертации – исполнитель проекта);

2) исследование за счет средств федерального бюджета по государственному заданию на 2023 год (наименование научной темы «Разработка стратегии позиционирования России в новой системе координат глобального рынка: векторы многополярности»; рег. номер - 1023042400110-8-5.2.1, код научной темы, присвоенной учредителем FZNW-2023-0048)) (автор диссертации – исполнитель проекта);

3) исследование за счет средств федерального бюджета по государственному заданию на 2023 год (наименование научной темы «Исследование ключевых аспектов формирования российской идентичности в

контексте отхода мирового сообщества от либерального миропорядка»; рег. номер - 1023071900008-1-5.2.1, код научной темы, присвоенной учредителем FZNW-2023-0064) (автор диссертации – руководитель проекта).

Результаты исследования были использованы автором при проведении лекций и практических занятий по учебным дисциплинам «Корпорации в мировой экономике», «Управление международными инвестициями», «Международная торговля» у обучающихся по программам подготовки бакалавров «Мировая экономика» и «Международный менеджмент» в Государственном университете управления.

По теме диссертации автором были опубликованы 4 монографии (1 – индивидуальная, 3 – коллективные), 26 статей в журналах из перечня рецензируемых изданий ВАК (специальность журналов – 5.2.5 – Мировая экономика), 5 статей, входящих в международные базы цитирования и RSCI.

Результаты исследования были доложены на следующих международных научно-практических конференциях: International Conference on Engineering Management of Communication and Technology (EMCTECH) (г. Вена, Австрия, 20-22 октября 2022 г.); 35-й Всероссийской научной конференции молодых ученых «Реформы в России и проблемы управления – 2020 (г. Москва, Россия, ГУУ); IV Международной научно-практической конференции «Развитие науки и практики в глобально меняющемся мире в условиях рисков»: сборник материалов (г. Москва, 10 мая 2021 г.); IV Международной научно-практической конференции «Мир в эпоху глобализации экономики и правовой сферы: роль биотехнологий и цифровых технологий» (г. Москва, 15-16 апреля 2021 г.).

**Структура и объем исследования.** Диссертация состоит из введения, пяти глав, заключения и списка литературы. Основная часть работы изложена на 376 страницах. Библиография включает 491 источник, в том числе 359 – на иностранном языке. По тексту работы приведено 41 таблица и 15 рисунков.

### *Структура работы*

## **ВВЕДЕНИЕ**

### **Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ РАЗРАБОТКИ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОЙ КОМПАНИИ**

- 1.1. Эволюция научных подходов и концепций анализа стратегий транснациональных компаний в рамках теорий интернационализации
- 1.2. Ключевые аспекты формирования, удержания конкурентных преимуществ и оценки рисков в стратегиях транснациональных компаний на мировых рынках
- 1.3. Характер и масштабы позиционирования транснациональных корпораций в системе современного международного производства
- 1.4. Актуализация некоторых проблем исследования стратегий транснациональных корпораций в контексте неопределенности процессов экономической глобализации

## **Глава 2. ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ И ЕЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ НА СТРАТЕГИИ ТНК**

2.1. Вызовы современного этапа технологического развития мировой экономики

2.1.1. Эволюция и современные тренды технологического развития мировой экономики

2.1.2. Изменение подходов к оценке потенциала цифровизации развивающихся стран

2.1.3. Технологическое неравенство в новых условиях развития транснациональных корпораций и глобальных цифровых платформ

2.2. Теоретико-методологические аспекты формирования и развития цифровых ТНК в условиях цифровизации и цифровой трансформации

2.3. Механизмы структурной трансформации ТНК в условиях цифровой экономики в условиях изменения механизмов регулирования международной торговли

2.4. Параметры оценки стратегий интернационализации цифровых транснациональных корпораций

## **Глава 3. ПЛАТФОРМЕННЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ И МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНКУРЕНЦИИ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ ТНК** Ошибка! Закладка не определена.

3.1. Глобальные цифровые платформы: теоретические аспекты развития и инструментарий регулирования

3.2. Формирование транснациональных конкурентных преимуществ глобальных цифровых платформ в международной торговле

3.3. Возможности формирования и развития глобальных цифровых платформ в развивающихся странах

3.4. Транснациональная стратегия компании в системе одноранговых платформ совместного использования

## **Глава 4. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ТРАДИЦИОННЫХ ТНК И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ГИГАНТОВ В СОВРЕМЕННОЙ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ**

4.1. Дифференциация традиционных бизнес-моделей и моделей транснационализации на глобальных цифровых платформах

4.2. Риски глобального кризиса для трансформации внешнеэкономических стратегий транснациональных компаний

4.3. Прикладные аспекты стратегического развития традиционных транснациональных компаний

4.4. Формирование и развитие стратегий международных компаний - технологических гигантов в условиях турбулентности международной предпринимательской среды

## **Глава 5. ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННЫХ ТНК НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ**

5.1. Формирование стратегии внедрения и укрепления стратегических позиций традиционных и цифровых ТНК на российском рынке

5.1.1. Традиционные ТНК

5.1.2. Технологические ТНК

5.2. Конкурентоспособность глобальных цифровых платформ и возможности международной экспансии российских платформ

5.3. Диверсификация как инструмент построения экосистемы национальной цифровой платформы на зарубежном рынке

5.4. Подходы к использованию международного опыта глобальных цифровых платформ для развития маркетплейсов в России

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ ЛИТЕРАТУРА**

---

### *Основное содержание работы*

**1. Введена новая терминология в сфере современного международного бизнеса и уточнен понятийно-терминологический аппарат, применяемый в исследовании (в частности, предложены авторские определения понятий «цифровая трансформация», «глобальная цифровая платформа»), позволяющий сформулировать новые подходы к оценке контекста интернационализации компаний.**

Для современного этапа развития международного бизнеса стало характерным появление и распространение его смешанных форм, например, онлайн-предприятий, сетевой межфирменной кооперации, кластеров и пр. Набор таких смешанных форм весьма широк и не поддается точной оценке, однако для многих компаний становится характерным явление, которое мы называем **«гибридная» интернационализация**, комбинирующая в некоторых аспектах деятельности предприятия классические формы выхода на зарубежный рынок, а в некоторых – формы случайной интернационализации. При этом мы особо акцентируем внимание на том, что сама интернационализация компаний, ранее являвшаяся некоторым последовательным процессом, в условиях цифровой трансформации становится абсолютно беспорядочным и хаотическим процессом.

Под **глобальной цифровой платформой** (ГЦП) нами понимается система алгоритмизированных взаимовыгодных отношений разных независимых субъектов мирового рынка в общей среде, которые посредством применения широкого спектра цифровых технологий ведут к существенному снижению транзакционных издержек. ГЦП – своего рода результат международного трансфера технологий, позволившего для субъектов ГЦП значительно увеличить эффективность ГЦСС и оптимизировать свои бизнес-процессы.

В свою очередь, **цифровая трансформация** рассматривается в исследовании *как социально-экономическое последствие цифровизации*, в основе которой находятся данные, управление которыми в условиях цифровизации значительно упрощается на основе различных алгоритмов, способных создавать стоимость из данных. Однако, в свою очередь, данные способны улучшать алгоритмы, что породило развитие ИИ и машинного обучения. С ростом такого взаимодействия физических ресурсов, данных, людей и алгоритмов экономика все больше ориентируется на данные, и они становятся активом и торгуемой продукцией, а, кроме этого, данные лежат в основе международной торговли прочими товарами/услугами.

**2. Дана оценка эволюции концептуально-методических направлений исследования интернационализации компаний в историческом контексте, позволившая сформулировать авторскую позицию по вопросам масштабов и рисков позиционирования ТНК в системе современного международного производства, а также механизмов интернационализации ТНК развивающихся стран.**

Анализ научных и методических подходов к исследованию стратегий выхода ТНК на зарубежный рынок позволяет разграничить их на альтернативные и классические. При этом известные классические стратегии (экспорт, совместное предпринимательство, осуществление ПИИ и пр.) в современных условиях в основном взаимодополняют одна другую, но ни одна из них, как правило, в чистом виде не применяется. С усилением процессов экономической глобализации (а ныне – с рисками деглобализации) актуализировалась необходимость поиска новых подходов к организации деятельности ТНК за рубежом и модификации их глобальных стратегий.

Исторически мотивами интернационализации хозяйственной деятельности компаний выступали дефицит производимого компанией товара на зарубежном рынке, либо перенасыщение собственно внутреннего рынка, а также поиск со стороны ТНК некоторых технологий или стратегических ресурсов, которые затруднительно приобрести в стране базирования. Для целей нашего исследования была предложена авторская интерпретация известной модели Упсала применительно к характеристике процессов интернационализации ТНК (табл. 1).

**Таблица 1. Авторская интерпретации универсальной модели интернационализации Упсала**

Версия модели	Годы	Характеристика
<i>Первичная модель</i>	1974-1977 г.	интернационализация – процесс постепенного наращивания международного взаимодействия фирм в рамках четырех этапов: 1) отсутствия регулярного экспорта; б) экспорта через агентов; в) создания дочерних компаний, осуществляющих зарубежные продажи; г) создания зарубежных дочерних производственных предприятий
<i>Сетевая модель</i>	2009 г.	акцент на институциональных барьерах, отражающих специфику рынка зарубежной страны, что говорит о необходимости выстраивания четких отношений с зарубежными поставщиками или клиентами. Процесс интернационализации происходит в рамках сети
<i>Предпринимательская модель</i>	2010 г.	Высокая степень неопределенности - мотив выхода на новые зарубежные рынки. Фирмы, объединенные в сеть, совместно участвуют в интернационализации, и сотрудничество в сети усиливается.
<i>Модель глобализации на основе координации в сети</i>	2011 г.	Глобализация привела к стремлению компаний оптимизировать бизнес-операции с точки зрения конфигурации (в рамках ГЦСС) и координации (взаимозависимость между разными подразделениями компании). Интернационализация – трансформация национальной фирмы в ТНК.
<i>Первая многонациональная модель</i>	2013 г.	Учтены предположения парадигмы Дж. Даннинга. Модель объясняет эволюцию стратегий ТНК на различных зарубежных рынках.
<i>Вторая модель глобализации</i>	2014 г.	Модель дополнена результатами процесса интернационализации (степени глобализации хозяйственной деятельности фирмы)
<i>Вторая многонациональная модель</i>	2017 г.	В центре модели – «международное коммерческое предприятие», учитывающее распределение ресурсов, отношения между подразделениями, охват стран, продуктовые линейки.

Источник: разработано автором (Смирнов Е.Н., Карелина Е.А. Теоретические аспекты интернационализации в рамках анализа современных стратегий транснациональных корпораций // *Инновации и инвестиции*. 2021. № 12. С. 38-43.).

Мы пришли к выводу, что новые тренды развития мирового хозяйства делают сомнительными ряд положений теории интернационализации, тогда как выход ТНК на мировой рынок все чаще становится связанным не с классическими предпосылками (предпринимательский опыт, наличие возможностей и внутренних ресурсов), а в большей степени – с ценностным предложением ТНК. Им больше нет необходимости, как ранее, в адаптации на зарубежном рынке, и сам процесс интернационализации может идти без предшествующего стратегического планирования. Такие ТНК называются

**«случайными интернационалистами»** (англ. – accidental internationalists) или **«рожденные глобальными»** (англ. – born global, BG).

Также важным становится явление **«бережливой интернационализации»** (англ. – lean internationalization), когда цифровая компания просто выходит на зарубежный рынок, предварительно не исследуя его перед экспансией. Цифровизация снижает риски выхода на мировой рынок, и если раньше он был связан с созданием за рубежом дочерних компаний, покупкой франшизы или лицензии, то уже сегодня многие ТНК продают свои товары за рубежом посредством собственных (или сторонних) глобальных цифровых платформ электронной коммерции, и такой подход отражает ключевую стратегию BG-компаний. Быстрая интернационализация BG-компаний связана с необходимостью приобретения и обладания ими специальных компетенций (например, в части адаптации продуктов). В этой связи, например, большими возможностями к быстрой интернационализации (в том числе к раннему экспорту) будут обладать высокотехнологичные компании-стартапы из малых и более открытых экономик.

Кроме того, актуализируется **стратегия «бесфабричных производителей»**, когда традиционные ТНК (например, производители бытовой техники или электроники) передают непосредственное производство за рубеж, оставляя за собой лишь проектирование продукции и ее продажи – самые прибыльные сегменты в ГЦСС. Именно с ГЦСС начала развиваться модель международной торговли на базе продажи технологий (запатентованных) контрактным производителям готовой продукции за рубежом. Данная модель отличается от классического обмена интеллектуальной собственностью, поскольку производители получают доход от нее, не имея заводов и продавая товары, выпущенные на зарубежных сборочных производствах. Важный компонент данной стратегии – в том, что добавленная стоимость интеллектуальной собственности, встроенной в указанную продукцию, не регистрируется в статистике внешней торговли ни одной из стран-участниц. ТНК ряда стран трансформировались в «бесфабричных» производителей, и это демонстрирует недооценку выгод, получаемых развитыми странами от экономической глобализации.

Цифровые технологии для многих ТНК сокращают количество звеньев в ГЦСС, ускоряя интернационализацию и нейтрализуя эффекты эскалации экспортных цен. Все **мотивы интернационализации** в новейших стратегиях ТНК были разделены нами на две группы:

- активные мотивы, движимые собственно стратегией ТНК (стремление к повышению прибыли и темпов роста капитализации компании; наличие технологических компетенций или уникальных товаров/услуг; налоговое стимулирование (льготы) ТНК со стороны государства; появление на мировом рынке новых возможностей (экономия на масштабе, значимая для секторов с ценовой конкуренцией; рост спроса);

- реактивные мотивы (высокая скорость насыщения внутреннего рынка в силу, например, его малых размеров или слабого прироста населения; в сегменте

В2В – следование за потребителем, начинающим международную экспансию; избыток мощностей производства и необходимость обеспечения большей их загрузки посредством выхода на мировой рынок.

В 1990-2000-х годов для международного производства было характерно последовательное расширение, и нами была выявлена тенденция опережающего роста доходов от привлеченных ПИИ в мире (в 1990-2019 гг. – около 79 %) по сравнению с динамикой собственно привлеченных ПИИ (22,5 %) (табл. 3). Вместе с тем, в 2020-2022 гг., в основном вследствие пандемии, норма прибыли от привлечения ПИИ снизилась, и темпы роста доходов от ПИИ приблизительно сравнялись с динамикой самих ПИИ.

**Таблица 2. Глобальные ПИИ и некоторые показатели международного производства, 1990-2022 гг., в текущих ценах, млрд. долл.**

Показатель	1990	2005-2007*	2015	2018	2019	2020	2021	2022	Изм. 1990-2019, %**
Приток ПИИ	205	1425	2034	1297	1708	962	1478	1295	22,5
Отток ПИИ	244	1463	1683	1014	1401	732	1729	1490	15,1
Доход от притока ПИИ	82	1130	1513	1799	2017	1837	2383	2434	78,7
Норма прибыли (приток), %	5,3	9,3	6,9	6,8	6,5	5,4	6,5	5,9	...
Доход от оттока ПИИ	128	1244	1476	1792	2053	1755	2411	2337	46,1
Норма прибыли (приток), %	8,0	10,6	6,3	6,4	6,6	5,1	6,6	6,1	...
Объем чистых трансграничных слияний и поглощений	98	729	735	816	507	475	737	707	13,6
Продажи зарубежных подразделений	7136	19798	26019	27247	31049	30260	...	...	11,7
Добавленная стоимость зарубежных подразделений	1335	4674	6002	7257	6455	6463	...	...	17,2
Совокупные активы зарубежных подразделений	6202	47075	91261	110468	91244	98863	...	...	58,9
Численность занятых в зарубежных подразделениях	28558	49875	69533	75897	79927	79979	...	...	6,5

Примечание: \* предкризисное среднегодовое значение; \*\* среднегодовая динамика, %.

Источник: составлено и подсчитано автором диссертации по: UNCTAD (2019). *World Investment Report 2019. Special Economic Zones*. UNCTAD, N.Y. & Geneva, p. 18; UNCTAD (2020). *World Investment Report. International Production Beyond the Pandemic*. UNCTAD, N.Y. & Geneva, p. 22; UNCTAD (2021). *World Investment Report 2021. Investing in Sustainable Recovery*. UNCTAD, N.Y. & Geneva, p. 22; UNCTAD (2023). *World Investment Report 2023: Investing in Sustainable Energy for All*. UN, UNCTAD, N.Y. & Geneva, p. 50.

Помимо прочего, наблюдается рост добавленной стоимости и продаж зарубежных подразделений ТНК, однако продажи не успевали за ростом добавленной стоимости (на отрезке доступных данных до 2020 года), что демонстрирует дополнительные выгоды ТНК от деятельности своих зарубежных подразделений. В свою очередь, численность занятых в зарубежных подразделениях росла (6,5 % в год) намного медленнее создаваемой ими

добавленной стоимости (17,2 %), а быстрее всего росла стоимость их активов (59 %). Это свидетельствует о существенном сдвиге в распределении добавленной стоимости между факторами производства – трудом и капиталом – в пользу капитала. Кроме того, такой сдвиг отражает смещение международного производства в сторону цифровой и нематериальной деятельности.

### **3. Определены взаимосвязи между современным этапом технологического развития мировой экономики и стратегиями современных ТНК, выделены преимущества от цифровизации для стратегий ТНК на мировом рынке.**

В рамках диссертационного исследования было выделено 5 основополагающих этапов в развитии мирового рынка ИКТ, который существенно эволюционировал, воздействуя на зарубежную деятельность ТНК. Масштабное развитие цифровизации на стратегии ТНК стало проявляться лишь после 2010 года, когда усилилась консолидация и конкуренция на рынке, ведомые крупнейшими технологическими компаниями (Facebook, Apple, Google). Появлению новых ГЦП способствовала стандартизации технологий и снижению технологических издержек, что способствовало выходу на мировой рынок новых компаний.

Цифровизация стала ключевым трендом процессов интернационализации ТНК, существенно упрощая ее, ведя к росту производительности капитала и труда и снижая значение индустриализации (за счет роботизации). В период пандемии эта тенденция усилилась за счет развития онлайн-торговли ТНК в странах, где у них нет подразделений. Цифровые технологии способствовали росту прибыльности новых проектов онлайн-торговли. В целом, цифровая трансформация для ТНК обусловила следующие *ключевые изменения*:

- изменение конкурентных преимуществ: цифровую продукцию (в отличие от физической) проще копировать и адаптировать для потребителей без дополнительных издержек;

- снижение издержек за счет упрощения коммуникаций, координации и повышения стандартизации бизнес-процессов (за счет цифровизации упрощаются связи с потребителями на самых отдаленных зарубежных рынках);

- значительное снижение роли факторов активов и местоположения (цифровые ТНК могут просто масштабироваться за рубежом без физического присутствия и осуществления поставок в странах осуществления продаж);

- аутсорсинг и офшоринг стали мощными рычагами компенсации ресурсов в звеньях ГЦСС, что позволяет ТНК поддерживать уровень маржи и расширяться, не привязываясь к производственным мощностям компаний.

При этом, решая задачи анализа стратегий ТНК на мировом рынке, мы **разграничиваем механизмы международного присутствия цифровых и традиционных ТНК**. У цифровых ТНК операции, в основном, связаны с возможностями сети Интернет, и их международная специализация – поставщики контента, услуг электронной коммерции, цифровых решений и цифровых платформ. Цифровые ТНК осуществляют свою международную экспансию с гораздо меньшими активами и числом занятых (общепринятые

критерии оценки уровня транснациональности), чем традиционные ТНК. Воздействие цифровых ТНК на международные рынки меньше зависит от физических активов и рабочих мест, они ориентируются на наиболее ликвидные активы и концентрируются лишь в немногих странах.

Фундаментальным вопросом нашего исследования является изменение стратегий интернационализации ТНК под влиянием цифровизации, так как возможно сокращение ПИИ за счет того, что выделяется два ключевых канала выхода ТНК на глобальные рынки без всякого физического присутствия:

- онлайн-магазины, при помощи которых ТНК находят в сети Интернет потребителей без использования традиционных посредников;

- цифровые ГЦСС, появившиеся за счет общемирового распространения цифрового контента, и предполагающие осуществление всех операций в сети (т.е. их нематериальный характер), транснациональность этих операций и (одновременно) их неподконтрольность конкретной юрисдикции.

Таким образом, мотивы ориентированных на рынок и на повышение эффективности прямых инвестиций под влиянием цифровизации ослабляются, что ведет к увеличению ПИИ, которые обусловленными финансовыми и налоговыми аспектами, а также ориентированных на знания ПИИ.

**4. Обобщены и систематизированы теоретические подходы к классификации цифровых ТНК и показано их воздействие на современные механизмы интернационализации; предложен авторский подход к классификации цифровых ТНК.**

Для *классификации* новых ТНК, учитывающей их цифровую деятельность, важна оценка их географического присутствия за рубежом, а также анализ закономерностей и взаимосвязей между различными категориями таких компаний и степенью их международного воздействия, которые выделены нами в табл. 3.

**Таблица 3. Классификация цифровых ТНК**

1. <i>Цифровые ТНК:</i>
1.1. Интернет-платформы
1.1.1. Поисковые системы
1.1.2. Социальные сети
1.1.3. Платформы обмена
1.2. Компании, предоставляющие цифровые решения (например, операторы цифровых и электронных платежей, облачные игроки и прочие поставщики услуг.
1.3. Платформы электронной коммерции (например, онлайн-туристические агентства, интернет-магазины), осуществляющие как цифровую, так и физическую доставку.
1.4. Компании, специализирующиеся на производстве и дистрибуции цифрового контента - товаров/услуг в цифровом формате и на цифровых носителях.
2. <i>ТНК в области ИКТ, способствующие повышению доступности инфраструктуры сети Интернет.</i>
2.1. Производители устройств и компонентов ИТ-оборудования, поставщики ИТ-услуг, компании-разработчики программного обеспечения.
2.2. Поставщики услуг связи и телекоммуникационной инфраструктуры

Источник: разработано автором.

Мы пришли к выводу, что на практике бывает достаточно затруднительно классифицировать ТНК по типам, указанным выше, поскольку многие ТНК функционируют в смежных областях, с пересечением своей международной специализации. Определенные ТНК являются чисто цифровыми (сюда относятся, например, ГЦП), имея полностью цифровые операции и продажи. Наконец, некоторые «нецифровые» ТНК постепенно внедряют онлайн-торговлю, увеличивая свои цифровые продажи.

Другой значимой методологической проблемой является то, *как оценить значение и роль зарубежных активов ТНК в контексте цифровизации*. Мегакорпорации серьезно усилили степень своего международного присутствия на основе активов за рубежом, доля которых в совокупной структуре активов компании остается незначительной по сравнению с тем, какая доля их продаж осуществляется за рубежом (табл. 5).

**Таблица 4. Средняя доля зарубежных продаж и активов по разным типам ТНК\*, %**

Индикатор	Тип ТНК		
	Технологические	Телекоммуникационные	Прочие
Зарубежные активы (доля, %)	41	66	65
Зарубежные продажи (доля, %)	73	57	64
«Коэффициент легкости» зарубежных активов	0,56	1,16	1,02

Примечание: \*данные приведены по сотне крупнейших ТНК.

Источник: составлено и подсчитано автором по данным ЮНКТАД.

Мы пришли к выводу, что у технологических ТНК доля зарубежных продаж значительно доминирует над долей их зарубежных активов (данный показатель называется *«коэффициент легкости» зарубежных активов* (англ. – foreign assets lightness ratio), рассчитываемый как отношение зарубежных активов к зарубежным продажам ТНК). У традиционных корпораций данные две доли приблизительно одинаковы, а у телекоммуникационных, напротив, является сравнительно высокой. У компаний, использующих модели эксплуатации и поставки на базе Интернета, «коэффициент легкости» будет принимать наименьшие значения. Чем шире используется Интернет в стратегии ТНК, тем более ограниченным будет у них использование активов за рубежом, а доля зарубежных продаж – выше.

У ГЦП «коэффициент легкости» активов будет минимальным, поскольку бизнес-модель ГЦП позволяет им довольно просто масштабироваться до уровня мирового рынка, не осуществляя предварительные большие инвестиции. При таком подходе ТНК удерживают свои активы в стране происхождения, ограничиваясь в принимающих странах лишь представительствами.

В табл. 5 приведено сравнение коэффициента легкости иностранных активов по типам и отраслям для традиционных и цифровых ТНК (табл. 6).

**Таблица 5. Значения «коэффициента легкости» по активам ТНК разных типов и отраслей**

Тип ТНК	Вид/отрасль	Доля зарубежных активов, %	Доля зарубежных продаж, %	Коэффициент легкости зарубежных активов
<i>Цифровые</i>	Технологические	41	73	1,8
	Телекоммуникационные	66	57	0,9
<i>Традиционные</i>	Автомобилестроение, авиастроение	53	71	1,3
	Химическая промышленность	64	68	1,1
	Пищевая промышленность	90	87	1,1
	Горнодобывающая промышленность	76	68	0,9
	Нефтепереработка	73	60	0,8

Источник: составлено по данным ЮНКТАД.

Максимальные значения коэффициента легкости наблюдаются у автомобильных и технологических ТНК, тогда как добывающие, нефтеперерабатывающие и телекоммуникационные ТНК больше рассчитывают на местную инфраструктуру или ресурсы. У ТНК, работающих как онлайн-платформы, доля зарубежных продаж в два-три раза превышает их долю зарубежных активов, на которые приходится лишь 20 % их совокупных активов. Поэтому на выбор ПИИ зарубежное коммерческое присутствие у ГЦП не оказывают серьезного воздействия. В свою очередь, у тех ТНК, где коэффициент легкости невысок, физическое присутствие для их продаж является критически значимым условием.

**5. Научно обоснованы механизмы структурной трансформации ТНК в условиях цифровой экономики и изменения инструментария регулирования международной торговли (отмечен ряд структурных изменений в ГЦСС и оценен характер и масштабы распространения стратегий «панорамного разнообразия», «длинного хвоста», решоринга и оншоринга, транснациональных бизнес-экосистем; сформулированы новые подходы к анализу открытости рынков в международной торговле цифровой продукцией.**

Вследствие усиленного воздействия глобальных кризисов и цифровой трансформации мировой экономики получили распространение и *альтернативные* стратегии выхода ТНК на зарубежные рынки, среди которых мы особо отмечаем *решоринг* – возврат производства в страну его происхождения, ранее с целью минимизации издержек перенесенного в зарубежную страну. Данное явление проявляется, когда для компании утрачивается изначальный мотив организации зарубежного производства (издержки на оплату труда в Китае вследствие повышения уровня жизни растут, и ТНК начинают использовать стратегию решоринга). Основное следствие решоринга – снижение взаимной торговли страны-донора и страны-реципиента ПИИ (страна, возвращаясь к использованию внутренних ресурсов, начинает меньше торговать с зарубежными странами).

Наконец, при выходе на зарубежные рынки важной стратегией ТНК в последние годы стало их *встраивание и участие в ГЦСС*. Еще в 1960-е годы Р. Вернон сформулировал известную теорию, объясняющую, что международная торговля готовой продукцией развивается исходя из ее жизненного цикла. Основным постулат теории – гипотеза о специализации стран на производстве и экспорте новой высокотехнологичной продукции, тогда как другие страны продолжают экспортировать традиционные товары. Некоторые страны, в силу наличия большего объема капитала и квалифицированного труда, имеют больше возможностей для инвестиций в инновации и, соответственно, для производства наукоемких новых товаров, и это стало их сравнительным преимуществом. Чтобы получить большую ренту от инноваций, ТНК будут производить эти новые товары в развитых странах.

По мере расширения сети дочерних компаний ТНК и индустриализации развивающихся стран, эти постулаты, однако, перестали быть актуальными. На основе модели жизненного цикла стала внедряться концепция глобальных цепочек поставок, позволившая серьезно оптимизировать себестоимость производства. Сужение специализации до производства промежуточной продукции изменило всю систему глобального разделения труда.

Цифровая трансформация бизнеса привела к *стратегии «панорамного разнообразия»*, когда посредством новых цифровых технологий упрощается создание новой сложной продукции, интегрирующей множество функций и услуг (например, смартфоны со множеством функций и возможностей). В свое время промышленные конгломераты также ориентировались на товарную диверсификацию. В настоящее время на основе указанной стратегии фирмы получили возможности адаптации своей продукции к конкретным потребителям и их потребностям, что, например, привело к распространению в электронной коммерции новой *стратегии «длинного хвоста»*, когда развитие глобальной сети Интернет сделало выбор потребителя более широким и разнообразным по сравнению с традиционными магазинами.

Цифровизация процессов производства, выход на мировой рынок нового поколения потребителей, ускорение международных транзакций привело к изменению способов и форм организации производства. Ранее ТНК стремились к географической диверсификации своей деятельности (к охвату все большего числа регионов и потребителей), то в настоящее время приоритетом является установление удаленных контактов посредством сети Интернет. Таким образом, речь идет о *формировании транснациональных бизнес-экосистем*, вырастающих из стратегий обычных ТНК, а также заново зарождающихся в рамках модели ГЦП. Развитие этих экосистем становится новой формой взаимодействия производителей и потребителей на мировом рынке.

Цифровая трансформация обуславливает новые подходы к анализу *открытости рынков в международном обмене цифровой продукцией*. Ключевая задача развития международной цифровой торговли – достижение большей открытости рынков. По мере того, как ТНК все чаще используют модели бизнеса, основанные на данных, международная торговля усложняется и

расширяется. Контекст либерализации международной цифровой торговли несколько иной: данные свободно и без барьеров перемещаются внутри сети Интернет, обеспечивая глобальный охват потребителей, поэтому все компании получают новые возможности выхода на зарубежные рынки и создания новой продукции. Однако для получения доступа к потребителям и рынкам, к товарам и услугам предъявляются дополнительные требования – технические требования, требования совместимости систем электронных платежей, конфиденциальности и безопасности, защиты прав потребителей). У стран сложились разные подходы к этим требованиям, и даже на уровне ВТО нет однозначного решения по поводу того, какие аспекты наиболее значимы. Содержание Соглашения ГАТС также ограничено в части регулирования цифровой торговли, в частности, по вопросам классификации новых цифровых услуг.

Многие страны уже приняли ряд обязательств по цифровой торговле в рамках заключенных преференциальных торговых соглашений (они охватывают открытость данных, защиту интеллектуальной собственности, либерализацию доступа на рынки услуг, необязательность локализации трансграничных потоков данных (англ. – cross-border data flows, CBDF). Все компании, вместе с тем, если исходить из принципа недискриминации, должны получить равные возможности в международном цифровом обмене, а отношение к традиционной и цифровой торговле должно быть одинаковым. Однако порой трудно определить принадлежность продукции к цифровой. Вместе с тем, влияние CBDF на международную торговлю является огромным: усиливая онлайн-торговлю, обеспечивая развитие новых цифровых услуг, способствуя оцифровке промышленных предприятий, сокращая жизненные циклы, расширяя участие компаний и стран в ГЦСС и в целом упрощая практику ведения международного бизнеса.

С точки зрения открытости важным представляется регулирование CBDF на многостороннем уровне. Между ГЦП и пользователями во всем мире в последние два десятилетия наблюдалась тенденции масштабного роста CBDF, однако их анализ усложнен ввиду отсутствия эмпирической или международно-сопоставимой информации по CBDF. Государство путем таможенного регулирования и статей платежного баланса традиционно учитывает трансграничные операции, однако в случае CBDF понятия территориального суверенитета и юрисдикции неочевидны, равно как и оценка прав на данные, их контроля и доступа к ним, которые сконцентрированы преимущественно ГЦП, а они также имеют принадлежности отдельным странам.

**6. Обобщена практика стратегий интернационализации цифровых ТНК, что позволило автору определить вызовы цифровой трансформации для ТНК в отдельных отраслях и секторах мировой экономики;**

«Легкость» иностранных активов дифференцируется по разным сегментам цифровой экономики, подтверждая разный-характер базовых бизнес-моделей у цифровых ТНК. ТНК – производители цифрового контента, которые

ранее были традиционными компаниями, но сменили международную специализацию («*ставшие цифровыми*», англ. – gone digital, а не «*родившиеся цифровыми*», англ. – born digital), продолжают производить физический контент и имеют высокую долю зарубежных активов. Оказалось, что «ставшие цифровыми» ТНК на 30 % легче ТНК, «рожденных цифровыми». Так, «ставшие цифровыми» платформы электронной коммерции не могут обойтись без зарубежных физических активов. В целом, «легкость» иностранных активов ТНК также зависит от того, с кем происходит взаимодействие ТНК (с другими компаниями, либо с конечным потребителем).

**Таблица 6. «Коэффициент легкости» по разным типам цифровых ТНК**

Международная специализация цифровой ТНК	Тип происхождения цифровой ТНК		Тип взаимодействия	
	«Рожденные цифровыми»	«Ставшие цифровыми»	B2B	B2C
Интернет-платформы	2,32	-	1,98	2,76
Цифровые решения	2,98	1,83	2,20	2,28
Электронная коммерция	1,19	0,68	0,93	1,08
Цифровой контент	1,07	1,24	1,07	1,21
<b>Всего</b>	<b>1,58</b>	<b>1,43</b>	<b>1,45</b>	<b>1,61</b>

В 2016-2021 гг. «легкость» иностранных активов возрастала в основном у ТНК, специализирующихся на цифровых решениях (в основном за счет роста продаж в период пандемии, как и у платформ электронной коммерции в период карантинных ограничений). У интернет-платформ «легкость» выросла незначительно, в силу их вертикальной интеграции (они, чтобы поддержать рост на зарубежных рынках, увеличивают капиталовложения в физические активы за рубежом).

Дифференциация стратегий ТНК на мировом рынке также отражается в характере их зарубежных активов. До 90 % ПИИ традиционных производственных ТНК за рубежом реализуется в форме «гринфилд»-проектов. Однако наш анализ показал, что цифровые ТНК слабо ориентируются на такие проекты, в основном поглощая зарубежные цифровые стартапы или конкурентов. ТНК в сфере электронной коммерции – единственное исключение, поскольку они формируют свои распределительные центры за рубежом с нуля (в форме «гринфилда»).

Другой важный аспект нашего анализа – оценка зарубежных доходов ТНК, и технологические ТНК имеют за рубежом высокие доходы при ограниченных активах. Они удерживают существенные средства за рубежом для оптимизации налогообложения. По данным ЮНКТАД, у технологических ТНК доля таких (удерживаемых) доходов составляет 62 %, тогда как у прочих ТНК – лишь 23 %. Удерживаемые технологическими ТНК доходы за рубежом примерно в шесть раз больше стоимости зарубежных активов (физических), поэтому мы пришли к выводу, что данные средства в виде нераспределенной прибыли за рубежом слабо используются там для финансирования капиталовложений в производство. В основном такие ТНК имеют странами своего происхождения США и Китай.

Цифровые технологии оказывают серьезное влияние на *международное производство и ГЦСС с участием традиционных ТНК*. Так, в восходящем сегменте ГЦСС при помощи электронных аукционов привлекаются и интегрируются разные поставщики. В нисходящем сегменте при помощи цифровизации решаются задачи дезинтермедиации (устранение посредников), при которой производители компонентов и готовой продукции применяют все новые каналы взаимной торговли, включая неакционерные формы партнерств с поставщиками услуг. ГЦСС становятся более гибкими и динамическими, в них происходит реконфигурация выбора поставщиков и местоположений объектов. Таким образом, сама структура ТНК становится «расслабленной», ориентируясь на волатильную базу поставщиков и предполагая изменчивый уровень международного производства в зарубежных подразделениях. Нами были сформулированы потенциальные сценарии для развития международного производства под воздействием цифровой трансформации (см. табл. 7).

**Таблица 7. Сценарии цифровой трансформации и их последствия для международного производства ТНК**

Сценарий	Последствия
<i>Распределенное производство</i>	Рост локализации производства, вместе с централизацией управления и технологической поддержкой (за счет, например, 3D-печати, которая будет использоваться для «копирования» фабрик – цифровых двойников). Конечные пользователи могут принимать участие в разработке и производстве продукта.
<i>Развитие ускоренной сервитизации</i>	ГЦСС будут все больше наполняться сервитизацией, чтобы услуги выполняли конкретные задачи и и могли передаваться на аутсорсинг (новые партнеры могут входить в ГЦСС посредством краудсорсинговых платформ). Многими ТНК приняты модели, предполагающие добавление услуг к продаже товаров (техническое обслуживание). Данная модель обеспечит большую централизацию активов, тогда как сервисное обслуживание происходит в подразделениях на местах. Кроме того, в контент цифровых услуг могут включаться физические товары (за счет приложений).
<i>Гибкое производство</i>	Автоматизация производства ведет к росту производительности (но инвестиции в автоматизацию ведут к росту издержек), а также к росту товарного разнообразия и персонализации настройки товаров. Гибкость линий производства (возможности распределения отдельных товаров) обеспечит соответствие производства колебаниям спроса. 3D-обеспечит возможен мелкосерийный выпуск компонентов, приближая их к местам выпуска готовой продукции.

Источник: разработано автором.

**7. Доказаны и научно обоснованы вызовы цифровой трансформации для экономик развивающихся стран под влиянием деятельности технологических ТНК и ГЦП, что позволило разработать механизмы укрепления позиций развивающихся стран в соперничестве с ведущими ТНК, а также направления экономической политики этой группы стран, которые будут способствовать преодолению глобального технологического разрыва.**

По причине усиленного агрессивного воздействия цифровых ТНК на развитие мировой экономики в работе отдельно рассмотрены возможности развивающихся стран в части их технологического сближения с развитыми странами, представленные в табл. 8.

**Таблица 8. Направления и инструменты политики развивающихся стран для преодоления глобального технологического разрыва**

Направление	Инструменты
<i>Цифровая инфраструктура и цифровые возможности</i>	Увеличение инвестиций государства в цифровую инфраструктуру; формирование цифровых компетенций по разработке и эффективному применению технологий.
<i>Промышленная политика (активная)</i>	Усиление взаимодействия между образованием и сферой производства; определение приоритетных зарубежных рынков.
<i>Инновационная политика (превентивная)</i>	Развивающиеся страны – источник инноваций для удовлетворения кастомизированного (нишевого) спроса, а именно «экономных и «реверсных» инноваций. Превентивная политика должна быть нацелена на предотвращение агрессивного влияния ТНК, расширяя возможности для местных цифровых стартапов. Проблема развивающихся стран – разработка инструментов противодействия неконкурентным методам ГЦП.
<i>Контроль над трансграничными потоками данных)</i>	Развивающимся странам необходимо стремиться к «цифровому суверенитету» и использовать меры по локализации данных с целью развития своей цифровой инфраструктуры.
<i>Трансферт технологий (ТТ) в развивающиеся страны</i>	Необходимы: 1) инструменты стимулирования ТТ (совместные предприятия, лицензирование), что в условиях цифровизации осложнено защитой интеллектуальной собственности в торговых и инвестиционных соглашениях; 2) национальные стратегии электронной коммерции; 3) увеличение цифрового контента в промышленном производстве.
<i>Региональная цифровая кооперация</i>	Необходима кооперация с другими развивающимися странами в цифровой сфере, для обеспечения регионального трансферта данных и развития региональной цифровой инфраструктуры.

Источник: разработано автором.

**8. Разработаны методические аспекты разграничения моделей международного бизнеса на традиционные и платформенные, что позволило выдвинуть авторские предложения в части встраивания платформенных моделей в бизнес традиционных ТНК, которая будет способствовать модификации существующих моделей корпоративного менеджмента.**

Анализ деятельности широкого спектра ГЦП в современном мире позволил нам выделить несколько **критериев их классификации** исходя из чего мы выделяем:

- по типу экономической модели – «посреднические» платформы транзакций (Alibaba); инновационные ГЦП; интегрированные платформы, комбинирующие черты транзакционных и инновационных платформ (Apple);

инвестиционные платформы (могут функционировать как холдинги или как инвесторы в платформенные компании);

- исходя из способа монетизации – платформы, предусматривающие комиссии за транзакции (например, сборы с компаний за осуществление операций, абонентские сборы с клиентов на платформе);

- учитывая объект бизнеса – платформы платежей (PayPal); платформы социальных сетей (Facebook), платформы прямого обмена между потребителем и производителем услуг (Booking.com), коммуникационные платформы и платформы для разработки приложений.

В последние годы в мире растет беспокойство вследствие роста доминирования ГЦП, которые способны ограничить потребительский выбор. Мы считаем, что риск монопольного поведения ГЦП связан со спецификой ее бизнес-модели. Нами были сформулированы следующие измерения бизнес-модели ГЦП (табл. 9).

**Таблица 9. Ключевые измерения бизнес-модели ГЦП**

Параметры	Характеристики параметров	Специфика
<i>Данные</i>	Частота, метод и тип извлечения	Личные данные – основа операций на ГЦП, их трудно воспроизвести и они же – ключевой барьер входа на ГЦП
<i>Потребители</i>	Физические лица или компании	ГЦП применяют к своим партнерам / потребителям вертикальные ограничения (положения о наибольшем благоприятствовании). Если взаимодействия одноранговые (P2P), основная стратегия ГЦП – снижение транзакционных издержек.
<i>Тип операций</i>	P2P, B2B, B2C	
<i>Степень/тип конгломерации</i>	Смежные рынки либо вертикальная интеграция	- у вертикально-интегрированных ГЦП (онлайн-коммерция), продающих собственную продукцию, есть риск самопредпочтения своей продукции для отключения других субъектов рынка; - ГЦП, работающие на смежных рынках, незаконно «связывают» продукты (операционные системы с другим ПО), или создают барьеры (издержки) для перехода потребителей на другие ГЦП.
<i>Ценообразование</i>	Цену устанавливает ГЦП или потребитель	При алгоритмическом ценообразовании (Uber) его контролирует ГЦП, что ведет к сговору или барьерам входа для малых платформ. Если цену на ГЦП устанавливает потребитель, то есть риск вертикальных соглашений (например, на платформе бронирования отелей будут создаваться ограничения на продажу гостиничных номеров).
<i>Инвестиции в приращение ценности и капитала ГЦП</i>	Да/нет	ГЦП – инвесторы в пользователей – навязывают им «эксклюзивные контракты»), повышая риск монополизации рынка.

Источник: разработано автором.

Таким образом, доминирующая роль ГЦП на мировом рынке растет, и они постепенно оттесняют традиционные ТНК. Однако фундаментальная природа

модели ГЦП требует четкого определения, что означает для ГЦП «зарубежное присутствие», так как деятельность ГЦП на зарубежных рынках вовсе не предполагает физического присутствия на них. Скорее, речь идет о продаже товаров/услуг потребителям другой юрисдикции. Исходя из этого, присутствие платформ в развивающихся странах будет всеохватным и оказывающим более серьезное воздействие на местный традиционный бизнес. В частности, нами были оценены масштабы такого присутствия по крупнейшим ГЦП (табл. 10).

**Таблица 10. Масштабы присутствия крупных ГЦП за рубежом**

ГЦП	Количество стран с офисами компании		Количество стран оказания услуг
	Всего	...в том числе в развивающихся странах	
Google	53	19	Все
Uber	71	31	71
Booking	72	30	225*
Microsoft	190	118	Все
Amazon	36	11	>200
Apple	26	13	175

Примечание: \* количество стран, в которых предлагаются объекты размещения;

Источник: составлено по данным Всемирного банка.

С распространением ГЦП традиционные ТНК усиливают как трансграничное сотрудничество, так и международную специализацию, поскольку способны быстро привлекать партнеров из разных секторов и отраслей, что ведет к расширению сетей ТНК. При этом сами ТНК больше не акцентируются на факторе местоположения, а ориентируются на модульность и гибкость осуществления трансграничного партнерства с ГЦП.

**Отличие** стратегических целей традиционных ТНК и ГЦП, на наш взгляд, заключается в следующем:

- ГЦП нацелены на поддержку партнеров по платформе, и это ведет к росту эффективности ГЦСС, в которых принимают участие ГЦП;

- большой масштаб инноваций у ГЦП, чем у традиционных моделей международного бизнеса (компания Apple за счет привлечения внешних разработчиков приложений охватила потребителей более чем в 200 странах);

- большая оперативность принятия решений и продуктивность взаимодействия на ГЦП;

- основной источник конкурентных преимуществ в традиционных ТНК – низкие издержки, но на ГЦП к ним добавляются инновации и цены. ГЦП являются двусторонними, и это, вместе с динамическим ценообразованием – важнейшие факторы развития ГЦП. Специфика ценообразования на ГЦП заключается в том, что они не отражают издержки на оказываемые услуги.

Таким образом, вследствие развития ГЦП динамика мирового рынка изменяется, и выход на него остается возможным, но расширение на данном рынке во многом будет контролироваться ГЦП. Конкуренция на рынке будет ограниченной, а сложные стратегии ГЦП будут искажать ее. Сложившийся подход к антимонопольному регулированию в практике зарубежных стран предполагает определение вреда, который наносится потребителю, прежде всего

уровнем цен, который снижает благосостояние. Практика ГЦП, однако, показывает, что сначала, до вытеснения конкурентов с рынка, используется стратегия снижения цен, а затем (когда число конкурентов на рынке снизилось) – повышение цен и сужение выбора. Данная стратегия не учтена в современной практике антимонопольного регулирования, поскольку изначально использовалась выгодная потребителю стратегия низких цен.

Распространение платформенных моделей в международном бизнесе актуализировало проблему *взаимосвязей между стратегиями ГЦП и традиционным международным бизнесом*. Сложившиеся модели международного бизнеса были сформированы за счет: развития и совершенствования транспорта (в основном – контейнерных перевозок), повлекшего за собой развитие ГЦСС; масштабного распространения рекламы, стимулировавшей глобальное потребление; конвейерного производства и автоматизации, обеспечивших массовость международного производства.

Между тем, традиционная модель бизнеса линейна – производимые товары/услуги продаются потребителям, и, таким образом формируется добавленная стоимость. В модели ГЦП производители и потребители подключены к сети Интернет, но у самой ГЦП нет средств производства, и ее основное конкурентное преимущество – возможность к преодолению барьеров в международной торговле (то есть растет открытость торговли), что ведет к росту числа пользователей (потребителей).

Мы выделяем следующие *фундаментальные отличия* платформенных и традиционных моделей бизнеса на основе ряда критериев (табл. 11).

**Таблица 11. Фундаментальные отличия традиционной модели международного бизнеса и бизнеса на ГЦП**

Критерий	Традиционный международный бизнес	Бизнес на ГЦП
<i>Тип сделок</i>	Двусторонние	Многосторонние
<i>Создание ценности</i>	Происходит в рамках классической ГЦСС	ГЦП – посредники. Снижение информационной асимметрии, данные и интеграция партнеров и производителей – факторы формирования ценности.
<i>Издержки производства</i>	Высокие постоянные издержки, ведущие к высоким инвестициям, и дефицит ресурсов обуславливает рост переменных затрат, делая производство невыгодным	Низкие постоянные издержки, а предельная себестоимость производства (например, привлечения дополнительного поставщика) стремится к нулю
<i>Капитализация активов и владение ими</i>	Зависимость от ограниченного предложения активов. Традиционные ТНК предпочитают владеть активами и накапливать их.	Предложение активов (ввиду особого ценообразования), почти не ограничено. ГЦП не стремятся владеть активами, направляя их на цели инвестиций.
<i>Осуществление инноваций</i>	Происходит в замкнутом внутрикорпоративном цикле	Происходит в рамках всей экосистемы ГЦП

Источник: разработано автором.

В связи с указанными отличиями, традиционные ТНК все чаще нацеливаются на внедрение платформенной модели, чтобы поддерживать свою международную конкурентоспособность (так, например, крупные классические туроператоры организуют собственные приложения для бронирования отелей). Возникают все новые формы и виды взаимодействия разных международных партнеров на ГЦП. При этом, если мы сравним ГЦП с классической международной кооперацией (например, в форме международного стратегического альянса), то мы увидим, что на ГЦП партнерство более разнообразно, а не структурировано. Так, в классическом альянсе договорная зависимость выражена четче, тогда как ГЦП предлагают своим партнерам более открытое и гибкое сотрудничество, не обращая внимания на географические расстояния, границы государств и торговые барьеры.

**9. Разработаны уникальные конкурентные преимущества, обуславливающие доминирование ГЦП в современном международном бизнесе; доказана сложность и непредсказуемость дальнейшей международной экспансии ГЦП, связанная с неопределенностью и неоднородностью норм национального регулирования ГЦП. Установлено, что данные обстоятельства порождают целую палитру новых исследовательских проблем, охватывающих как общие, так и специальные вопросы. Проведена оценка конкурентных преимуществ ГЦП, которые возникают и развиваются на базе их уникальной экосистемы и позволяют внедрять новые модели и стратегии транснационализации.**

В ходе исследования было установлено, что наличие специфических бизнес-моделей и особых механизмов позволяют ГЦП нетрадиционно и быстро масштабироваться до уровня мирового рынка и расширяться на нем, еще больше диверсифицирующие международный бизнес. Динамика такого масштабирования, например, может означать появление новых функций для удовлетворения потребностей по всем мире.

ГЦП, аналогично традиционным ТНК, ввиду размеров рынка страны своего происхождения, будут в большей либо меньшей степени ориентироваться на связь с зарубежным рынком, исходя из своей специфики. Также мы отмечаем определяющую роль фактора «инверсивности» для ГЦП, когда на основе сетевых эффектов платформа масштабирует свое производство до международного уровня. Поэтому наблюдается смена стратегии вертикальной интеграции, предполагающей строгую иерархическую структуру (которая ранее была присуща традиционным ТНК), на *стратегию автоматической «оркестровки»*, и при этом сами инвестиции обуславливают новую организационную форму ТНК, механизмы которой более управляемы.

Важное конкурентное преимущество ГЦП – *специфика и гибкость стратегии ценообразования*, где отдельно выделяется модель «фримиум» (наличие бесплатного доступа к базовой версии продукта и дополнительных платных опций). В контексте монетизации на ГЦП имеет место определенны

мультипликативный эффект, когда ее эффективность растет с ростом количество партнеров и пользователей на платформе. Кроме того, ГЦП стремятся поглотить даже потенциальных конкурентов, охватывая смежные отрасли и таким образом диверсифицируя свою деятельность. При сложностях с осуществлением поглощения применяется **стратегия «копирования конкурента»**.<sup>1</sup>

На взгляд автора, активность ГЦП на рынке трансграничных слияний и поглощений будет возрастать (особенно в сегменте GEP-платформ), ведя к монополизации, важной детерминантой чего будет **стратегия динамического ценообразования**, позволяющая ГЦП привлекать все большее количество поставщиков и потребителей. В условиях развития ГЦП и цифровизации в целом **стратегия ценовой конкуренции** не совсем уместна, поскольку ключевым для ценообразования становится контроль над информацией и принятие решений по ценам на базе алгоритмов. Свою роль играют и так называемые «**номинальные нулевые цены**», по которым в обмен на информацию потребители получают услуги. Как для традиционных ТНК, так и для ГЦП в основе стратегии лежит масштабирование бизнеса, поэтому для увеличения доли на рынке может использоваться стратегия снижения цен (даже при росте издержек). Данный аспект, по нашему мнению, привел к тому, что многие ТНК в последние годы существенно нарастили в своем капитале долю заемных средств. **Стратегия персонализированного алгоритмического ценообразования**, используемая ГЦП, усложняет контроль цен со стороны государства. Также реализация эффективной государственной конкурентной политики затрудняется ввиду «**бесплатности**» многих услуг на ГЦП, в связи с чем цену не следует рассматривать в качестве надежного критерия конкуренции.

Также мы отмечаем активное использование ГЦП **стратегии перекрестного субсидирования**. В частности, платформы социальных сетей являются бесплатными для пользователей, однако вход на эти платформы рекламодателей, а также получение доступа к пользовательским данным является дорогостоящим.

В рамках интенсивного развития и распространения ГЦП актуальной становится **стратегия кооперации ГЦП и традиционных ТНК** (например, компании Baidu и Google имеют множество проектов сотрудничества с автомобильными ТНК). Для современных ГЦСС ГЦП играют все более значимую роль, связанную с желанием ТНК в разных отраслях интегрировать ГЦП в свою деятельность на мировом рынке. По мере встраивания моделей и стратегий платформ в структуру глобальной торговли поднимаются все новые вопросы по поводу регулирования ГЦП. Иерархические системы традиционных ТНК почти безнадежно и последовательно уступают ГЦП и их экосистемам, формирующим «**невидимую инфраструктуру**» рынка, стирая границы между государством и частным сектором, предоставляя предпринимательству возможности для создания и вывода на мировой рынок новой продукции.

---

<sup>1</sup> Например, такая ситуация имела место в 2013 году после несостоявшегося (неудачного) поглощения компании Snapchat компанией Facebook, которая немного позже презентовала ряд уникальных функций Snapchat, что существенно снизило ее рыночную капитализацию.

**10. Доказана дифференцированность подходов к организации зарубежной деятельности в стратегиях ГЦП, которые продолжают оказывать значительное влияние на трансформацию мировых рынков, что повышает риски недобросовестной конкуренции в масштабах мировой экономики, поскольку доминирование и монопольное положение ГЦП ведет к несправедливому ценообразованию (в диссертации были оценены практики такого монопольного доминирования и механизмы противодействия им).**

Среди множества общеизвестных способов выхода на мировой рынок (совместные предприятия, «гринфилд»-проекты, трансграничные слияния и поглощения), вполне применимых ТНК в их *стратегиях платформизации*, однако эти способы мотивируются не расширением рынка, а удержанием позиций в конкуренции с ГЦП. Например, ТНК могут организовывать собственные платформы (мы их обозначаем «гринфилд»-платформы), а государства, аналогично классическим «гринфилд»-проектам, могут поддерживать и субсидировать такие платформы. В стратегиях платформизации, как свидетельствует зарубежная практика, применима также и стратегия слияний и поглощений. Однако, по нашему мнению, международные стратегические альянсы ТНК с платформенными компаниями является наиболее удачной стратегией платформизации, поскольку не нарушает концентрации на рынке и не ведет к его монополизации.

Вместе с тем, любое взаимодействие ТНК в рамках стратегий платформизации потребует их отказа от созданных ранее громоздких и сложных иерархических структур, а также возникнут и другие *проблемы*:

- возрастет зависимость ТНК от ГЦП в части поставки некоторых товаров и разработки определенных услуг;
- открытая архитектура экосистемы ГЦП позволяет им быстро масштабироваться на зарубежный рынок, что представляет новый вызов для ТНК, которые внедряют стратегии платформизации;
- существенные капиталовложения ТНК в создание и последующую поддержку платформ.

В целом, сам феномен ГЦП подлежит более широкому исследованию, поскольку в последние десятилетия именно стадийная интернационализация и ресурсный подход доминировали при анализе конфигураций ГЦСС, создаваемых традиционными ТНК. Доминирующим, уникальным и безусловным конкурентным преимуществом рассматривалось именно наличие ресурсов, обеспечивавшее последовательную интернационализацию, однако применительно к ГЦП ресурсный подход почти не использовался.

В рамках исследования также были проанализированы нарастающие вызовы и угрозы антиконкурентного поведения, требующие разработки новых *подходов к регулированию ГЦП*. Проведенный анализ позволил свести сложившиеся подходы к регулированию ГЦП к нескольким базовым моделям – централизованная (в рамках нее сформирования Европейская платформа онлайн-урегулирования споров), децентрализованная (Единое окно АСЕАН) и

гибридная модель. Для государств модель управления ГЦП является неизвестной, и они стремятся не допустить цифровой монополизации рынков, а сами ГЦП использовать для целей социально-экономического развития.

При отличие страновых подходов к регулированию ГЦА их общей чертой является стремление государств возложить единые обязательства на ГЦП по поводу: а) удаления контента<sup>2</sup>; б) сохранения данных пользователей и обмена ими (требование к ГЦП сохранять информацию о потребителях, чтобы правительство могло отследить контент по отдельным лицам); в) локализации данных (их хранения данных в пределах национальных границ).

Несбалансированность развития мировой экономики приводит к сосредоточению в разных странах разных этапов создания стоимости в цифровой среде, и поэтому трансграничные потоки данных (CBDF) так же очень несбалансированны. Поэтому возникает риск подчиненного и невыгодного положения компаний развивающихся стран, поскольку сами данные концентрируются в малом количестве ГЦП из развитых стран (в основном США), а из группы развивающихся стран – на ГЦП, базирующихся в Китае. Поэтому есть риск, что развивающиеся страны останутся поставщиками «необработанных» данных, то есть периферией для самих ГЦП. ГЦП, по мере роста их рыночной власти, могут саморегулировать собственные цифровые экосистемы, касаясь общественной жизни и суверенитета государства. В данной связи совсем не случайно в дискуссиях последних лет все чаще используются термины «суверенитет данных», «цифровой суверенитет», связанные как раз с монопольным доминированием ГЦП (практики такого доминирования сформулированы в табл. 12).

Наш анализ показал, что в дальнейшем необходимо движение международной торговли в сторону реализации преференциальных торговых соглашений (ПТС) с четкой регламентацией в них вопросов цифровизации и регулирования торговли на ГЦП. Эти соглашения необходимо имплементировать в практику торговой политики интеграционных объединений, стран и ВТО. Регулирование ГЦП необходимо нацеливать на преодоления фрагментации трансграничной онлайн-торговли и ГЦСС.

---

<sup>2</sup> Примечательным в данной связи является Закон Германии о защите сетей (Netz DG), который требует, что если число пользователей ГЦП превышает 2 млн. человек, то платформа должна оповещать пользователей о незаконном контенте, угрожающем национальной безопасности.

**Таблица 12. Практики монопольного доминирования ГЦП**

Вид практики	Типичное поведение	Особенности	Примеры
<b>Специальные соглашения</b>	Соглашение между конкурентами по цене или другим параметрам рынка (фактический <i>сговор</i> )	Данные и алгоритмы упрощают персонализацию спроса и улучшают прогнозирование рынка, облегчая сговоры, не запрещенные законом.	Специальные алгоритмы на ГЦП, отслеживающие поведение ценовых лидеров, и которые могут научить вступать в сговор.
	Соглашения в виде <i>вертикальных ограничений</i> между компаниями, работающими в разных сегментах ГЦСС, что снижает способность к конкуренции для нижестоящих компаний	Соглашения в форме <i>«поддержания цены перепродажи»</i> (поставщик вверх по ГЦСС ограничивает розничную цену (барьеры для недорогих интернет-магазинов). Использование ГЦП режима наибольшего благоприятствования (РНБ) в виде ограничений для продавца на ГЦП не продавать товары на других ГЦП по более низким ценам.	ГЦП в сфере туризма навязывают РНБ отелям, которые не могут продавать номера в гостиницах по цене ниже, нежели они продают на самой платформе.
<b>Практики злоупотребления монопольным положением</b>	Хищническое ценообразование, технологии связывания, отказа от сделки, ограничения доступа к ресурсам, положения об эксклюзивности.	Доминирование на одной стороне ГЦП влияет на монопольное поведение на другой. При контроле ГЦП технологий или активов она может отказаться от сделки. Вертикальные ГЦП конкурируют в свою пользу с субъектами, торгующими на ГЦП. На смежных рынках ГЦП злоупотребляют путем «связывания» продуктов.	Хищническое ценообразование приложений по заказу такси; обязательство поставщиков операционных систем перед производителями устройств по установке лишь определенных приложений; ранжирование ГЦП своих продуктов выше других.
<b>Слияния и поглощения</b>	Не являются монопольной практикой, но могут быть запрещены законом страны в случае, когда слияния являются угрозой конкуренции.	На цифровых рынках трудно установить монопольный характер слияния посредством использования традиционных пороговых значений оборота и активов. Цифровые компании имеют мало материальных активов, а в начале своей деятельности приносят мало доходов. Малые вертикальные слияния – угроза конкуренции в цифровой сфере.	Приобретение социальной сетью службы обмена сообщениями либо других сайтов социальных сетей (цель – интеграция данных).

Источник: разработано автором.

Мы выделяем несколько значимых перспективных **направлений исследований** стратегий ТНК и их взаимодействия с ГЦП в условиях цифровой трансформации мировой экономики:

- *динамика цифровой торговли услугами и аспекты регулирования CBDF*, поскольку в данной сфере растут торговые барьеры; расширение и рост международной цифровой торговли даст новые возможности для международной онлайн-торговли услугами, расширит доступ малого бизнеса и будет способствовать диверсификации товарного экспорта.

- *интернационализация малых/средних технологических стартапов*, которые обеспечат качественный рост трансграничной электронной коммерции и международной торговли в целом;

- *модернизация существующих ГЦП* на базе технологий блокчейн, упрощающих транзакции в международной торговле (например, трансграничные платежи, проверку подлинности товаров).

**11. Предложены стратегические направления повышения конкурентоспособности российских цифровых платформ на зарубежных рынках в условиях их жесткой конкуренции с ГЦП; на примере кейсов конкретных российских цифровых платформ разработаны приемлемые механизмы, направления и ограничения их интернационализации; оценены возможности применения зарубежного опыта в формировании и развитии российских платформ.**

Для ключевых ТНК отечественный рынок изначально был весьма специфичным, однако стратегии выхода на него были изначально дифференцированы, акцентируясь на управлении рисками, либо локализации производств, либо оптимизации ГЦСС. Цифровые ТНК стремятся обеспечить себе технологические преимущества при работе в России, достигая в этом больших успехов, однако национальные платформы представляют им серьезную конкуренцию. Считаем, что оптимальной стратегией на российском рынке для цифровых ТНК является не работа на нем в качестве прямого инвестора, а установление более мягких, партнерских отношений, что обеспечит большую степень охвата национального рынка.

Неприменимость традиционного антимонопольного регулирования к цифровым рынкам требует актуализации правовых актов и методик исследования конкурентной политики для недопущения дискриминирующего характера и монополизации на российском рынке цифровых товаров и услуг. При этом необходимо придерживаться не количественных (не всегда корректных) критериев, чтобы установить доминирование, а оценивать возможности воздействия той или иной цифровой ТНК на российский рынок.

В исследовании было установлено, что наиболее приемлемым вариантом для нашей страны – развитие инвестиционных платформ, способствующих формированию транснациональных игроков посредством поглощения национальных компаний, а также стратегии глокализации. Кроме классического метода слияний и поглощений важен также и органический метод, в форме «гринфилд»-проектов (в контексте цифровизации это может предполагать

создание платформы национальной компанией, которая дополнила бы имеющуюся линейку производимых компанией товаров и услуг). Также национальные компании могут организовывать стратегические альянсы с ГЦП, укрепляя позиции на мировом рынке за счет интеграции своей платформы транзакций и клиентской базы.

Также нами была подтверждена оправданность для отечественных цифровых платформ стратегии диверсификации, которая могла бы позволить им повысить узнаваемость российских брендов, избавиться от непрофильных (малопривлекательных) подразделений и оптимизировать инвестиционный портфель. Компания Яндекс, проанализированная в работе, достигла наибольших успехов в сегментах каршеринга, доставки и в качестве агрегатора такси, однако развитие финтех, сервиса логистики и в качестве маркетплейса вызывает, на наш взгляд, ряд неопределенностей. В исследовании обоснована необходимость дальнейшей ориентации отечественных платформ на рынки отдельных стран Юго-Восточной Азии и Африки. Наиболее продвинутым платформам целесообразно продолжать работу с зарубежными ТНК в деле организации совместных предприятий, что особо значимо в условиях санкций. Наконец, в основе организации стратегий российских платформ должен лежать подход, когда деятельность подразделений, работающих на внутреннем рынке, должна быть отделена от их зарубежных подразделений.

Сходство зарубежных и российских игроков в сегменте маркетплейсов заключается в их работе по одним и тем же товарам массового потребления (например, товары для дома, электроника, обувь и одежда). Мы выделили следующие специфические отличительные особенности зарубежных и российских маркетплейсов, систематизированные в табл. 14.

**Таблица 14. Отличия глобальных и российских платформ электронной коммерции**

Отличительная черта	Глобальные платформы	Российские платформы
<i>Воздействие на мировой рынок</i>	Работают во всех регионах и в широчайшем спектре международных брендов	Представлены в странах СНГ и (частично) Восточной Европы
<i>Транспортно-логистические возможности</i>	Оперативная логистика, с четким отслеживанием заказов, защитой потребителей от недобросовестных поставщиков; наличие транснациональных логистических партнеров.	Менее тщательное выполнение заказов, но их гибкая оплата и возможности выдачи по всей стране; огромные мощности инфраструктуры логистики, но меньшее применение в ней ИИ.
<i>Управление складскими запасами</i>	Полная автоматизация (сбор данных в режиме реального времени, сервисы проверки подлинности товаров) и частичная роботизация.	Более слабая автоматизация, однако системы интегрированы с государственными реестрами, что повышает качество обслуживания. Слабая роботизация.

Источник: разработано при непосредственном участии автора диссертации в рамках работ по проекту 2022-2023 годов «Теория и методология разработки стратегии развития глобальных цифровых платформ» (заявка поддержана Российским научным фондом, № 22-28-20413).

В целом, у российских игроков охват ограничен в основном внутренним рынком, а также имеются различия в комиссионных платежах, которые для продавца на ГЦП выше, чем у российских платформ. Охват и масштабы функционирования ГЦП связан с четко работающей сетью международной дистрибуции и собственной логистики, а также прямой доставки товаров при помощи собственных же сервисов, и эта практика начинает широко распространяться и на российских платформах. ГЦП, однако, применяют и более продвинутые инструменты дистрибуции по конкретным видам деятельности<sup>3</sup>. Жесткая система алгоритмов на ГЦП позволяет четко отслеживать всю цепь доставки товара, что пока слабо развито у российских платформ.

С учетом тактического превосходства крупных ГЦП считаем необходимым и возможным использование их уникального опыта в нашей стране для повышения качества сервиса, функциональности и более справедливой конкуренции на рынке, улучшающей условия для продавцов и покупателей и предотвращающей монопольные злоупотребления. Безусловно, внедрение в российскую практику опыта ГЦП будет способствовать интернационализации российских платформ. В качестве аргумента, подтверждающего обоснованность нашей логики, в диссертации нами рассмотрен опыт ряда ГЦП, которые в самом начале своей деятельности не имели большой капитализации и прибылей, инвестируя средства в расширение охвата на мировом рынке и укрепление логистических возможностей и инфраструктуры (отметим, что отечественные игроки Wildberries и Ozon уже расширяют использование данного подхода).

Разработанные автором *рекомендации* по использованию и внедрению опыта ГЦП в дальнейшее развитие отечественных маркетплейсов предполагают их ориентацию на:

- роботизированные склады для повышения скорости обработки заказов, оптимизацию складского пространства, снижение числа ошибок, что в конечном итоге повысит прибыльность и эффективность производственного цикла ГЦП (отметим, что данное направление уже используется крупнейшим платформенным игроком Яндекс);

- автоматизацию управления запасами для регулирования предложения необходимых товаров, оптимизации и минимизации избытка запасов и уменьшения издержек на их хранение. Имеются некоторые ограничения на внедрение такой системы, например, техническое проблемы в части интеграции нового оборудования, высокие издержки (потребность в высоких внешних инвестициях, особенно когда компания перегружена задолженностью);

- беспилотные транспортные средства с целью доставки товаров (сокращение времени доставки и точности обработки заказов), которое слабо применяют даже ГЦП, однако является перспективным инструментом;

- искусственный интеллект (ИИ) для обработки масштабных объемов данных о складских запасах и потребностях (в частности, персонализация

---

<sup>3</sup> например, Amazon Lockers (предоставление услуг самовывоза), Amazon Go (специальные аккаунты, предусматривающие отложенное выставление счетов), Amazon Prime (ускоренная доставка для постоянных клиентов и подписчиков)

предложений), оптимизации запасов и управления заказами и четкого прогнозирования спроса. В российских платформах уже используется ИИ, например, Яндекс-Маркет – для прогнозирования спроса и управления ценообразованием, Wildberries – для контроля запасов, Ozon – для персонализации предложений, потребностей отдельных потребителей и расчета дефицита тех или иных товаров. Однако необходимы более комплексные и масштабные инвестиции для внедрения ИИ в деятельность российских платформ, что позволило бы более четко анализировать потребительское поведение (в том числе с учетом специфики отдельных, включая зарубежные, рынки сбыта), разрабатывать персонализированные предложения, ускорять обработку и доставку заказов, привлекать постоянных клиентов (за счет платных подписок), повышать узнаваемость бренда, и, в конечном итоге, достигать устойчивости прибыли компании.

- развитие инвестиций в технологическую инфраструктуру (хранения, передачи, обработки больших данных; продвинутую аналитику данных), что обеспечит масштабируемость и доступность сервисов до рынков других зарубежных стран (в том числе за счет инвестиций в мобильные приложения платформ, которые будут способствовать росту числа зарубежных клиентов).

Для повышения конкурентоспособности российских цифровых платформ также отметим несомненную пользу внедрения опыта ГЦП в форме интернет-аукционов за счет следующих конкурентных преимуществ: расширение товарной матрицы посредством новых уникальных товаров, представленных на интернет-аукционах; прозрачное (более конкурентное) ценообразование, поскольку на аукционах продавец может установить цену ниже рыночной, и таким образом привлекать новых клиентов; увеличение прибыли за счет дополнительного сбора (комиссии) с продавца за торги на аукционах; диверсификация бизнеса для национальных платформ.

В результате проведенного исследования мы пришли к выводу, что концептуально отечественным платформам при их интернационализации необходимо ориентироваться на расширение использования модели B2B2C, и на первом этапе это, несомненно, касается динамично растущего рынка электронных транзакций стран постсоветского пространства. В данном контексте в качестве наиболее предпочтительных нами были предложены такие варианты расширения российских платформ на рынках стран СНГ, как совместные предприятия (например, дочерние компании за рубежом в сфере логистики), а также трансграничные слияния и поглощения с местными, более мелкими платформами.

Национальным платформам, чтобы в перспективе трансформироваться в глобальную платформу необходимо продолжать: диверсифицировать бизнес, чтобы нивелировать зависимость от одного нишевого сегмента; стремиться удержать существующую долю на внутреннем рынке; развивать собственную технологическую инфраструктуру с ориентацией на машинное обучение и ИИ; стремиться создать привлекательные условия для малых предприятий на рынке зарубежной страны, куда собирается внедряться национальная платформа.

Проведенный в работе анализ показал, что именно партнеры, которые способствуют привлечению на платформу новых поставщиков, а также модель франшизы (которая применяется для организации новых пунктов выдачи заказов) обеспечили масштабирование бизнес-модели крупнейших отечественных платформ, обеспечили им географическое расширение в новых странах и российских регионах. Вместе с тем, следует принимать во внимание и риски расширения национальных платформ на рынки стран постсоветского пространства (сегодня это, например, риски вторичных санкций, либо вступление на определенном этапе в противоречия с интересами принимающей страны).

## **Публикации по теме диссертации**

### ***Рецензируемые монографии и главы в монографиях***

1. Карелина Е.А. *Формирование и развитие корпоративных стратегий транснациональных компаний в условиях цифровой трансформации*: научная монография / Е.А. Карелина. – СПб: Петрополис, 2023. – 284 с. ISBN: 978-5-9676-1500-9.
2. Карелина Е.А. *Внеэкономические связи России в контексте отхода мирового сообщества от либерального миропорядка*: научная монография / Е.Н. Смирнов, А.М. Канунникова, Е.А. Карелина [и др.]. – Новосибирск: СибАК, 2023. – 138 с. ISBN: 978-5-605-05499-3.
3. Карелина Е.А. *Международные компании – технологические гиганты в современной цифровой экономике*: научная монография / Е.Н. Смирнов, Е.А. Карелина. – СПб: Петрополис, 2021. – 333 с. ISBN: 978-5-9676-1321-0.
4. Карелина Е.А. *Воздействие цифровизации на развитие экономических систем в масштабах мирового хозяйства* / Е.Н. Смирнов, Е.А. Карелина / глава в монографии: Развитие экономических систем: теория, методология, практика / колл. монография; отв. ред. Б.Н. Герасимов. – Пенза: ПГАУ, 2020. – 198 с. (с. 29-45) ISBN: 978-5-907181-77-9.

### ***Статьи в журналах из перечня рецензируемых изданий ВАК (специальность журналов – 5.2.5 – Мировая экономика)***

1. Карелина Е.А. Влияние глобальных цифровых платформ на процессы трансформации современной международной торговли / Е.Н. Смирнов Е.Н., Е.А. Карелина // *Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право*. 2023. № 10. С. 73-77.
2. Карелина Е.А. Актуализация некоторых проблем исследования стратегий транснациональных корпораций в контексте неопределенности процессов экономической глобализации // *Финансовый бизнес*. 2023. № 2 (236). С. 98-102.
3. Карелина Е.А. Параметры оценки стратегий интернационализации цифровых транснациональных корпораций / Е.А. Карелина // *Инновации и инвестиции*. 2023. № 1. С. 86-91.
4. Карелина Е.А. Технологическое неравенство в новых условиях развития транснациональных корпораций и глобальных цифровых платформ / Е.Н. Смирнов, Е.А. Карелина // *Международный научный журнал*. 2023. № 5 (92). С. 7-17.
5. Карелина Е.А. Подходы к использованию международного опыта глобальных цифровых платформ для развития маркетплейсов в России / Е.Н. Смирнов, Е.А. Карелина // *Финансовые рынки и банки*. 2023. № 12. С. 60-66.

6. Карелина Е.А. Технологические тренды развития мировой экономики и их воздействие на цифровую трансформацию корпоративных стратегий / Е.А. Карелина // *Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право.* 2022. № 1. С. 53-58.

7. Карелина Е.А. Современные паттерны интернационализации в стратегиях транснациональных корпораций развивающихся стран / Е.А. Карелина // *Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право.* 2023. № 2. С. 36-40.

8. Карелина Е.А. Структурная трансформация стратегий транснациональных корпораций под влиянием цифровизации / Е.А. Карелина // *Инновации и инвестиции.* 2022. № 3. С. 16-25.

9. Карелина Е.А. Потенциал стратегий цифровизации компаний развивающихся стран в фокусе формирования и развития глобальных цифровых платформ / Е.А. Карелина // *Modern Economy Success.* 2022. № 1. С. 150-156.

10. Карелина Е.А. Транснациональная стратегия компании в системе одноранговых платформ совместного использования // *Финансовый бизнес.* 2022. № 3 (225). С. 122-125.

11. Карелина Е.А. Прикладные аспекты стратегического развития традиционных транснациональных компаний в сегменте розничных продаж / Е.А. Карелина // *Инновации и инвестиции.* 2022. № 2. С. 56-61.

12. Карелина Е.А. Влияние турбулентности мировой экономики на стратегии международных компаний – технологических гигантов / Е.А. Карелина // *Вопросы инновационной экономики.* 2022. Т. 12. № 1. С. 705-724 (К2).

13. Карелина Е.А. Императивы стратегического развития транснациональных корпораций в условиях глобального кризиса / Е.А. Карелина // *Экономика устойчивого развития.* 2022. № 1 (49). С. 134-139.

14. Карелина Е.А. Оценка рисков и конкурентных преимуществ в международных стратегиях транснациональных корпораций: теоретико-методологические подходы / Е.А. Карелина // *Финансовые рынки и банки.* 2022. № 2. С. 20-27.

15. Карелина Е.А. Ключевые аспекты формирования платформенных бизнес-моделей: последствия для стратегий традиционных транснациональных корпораций / Е.А. Карелина // *Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право.* 2022. № 1. С. 51-71.

16. Карелина Е.А. Глобальные кризисы и их значение для трансформации внешнеэкономических стратегий транснациональных компаний / Е.А. Карелина // *Вопросы инновационной экономики.* 2022. Т. 12. № 1. С. 669-688.

17. Карелина Е.А. Динамика и стратегии позиционирования транснациональных корпораций в современном международном производстве / Е.А. Карелина // *Теоретическая и прикладная экономика.* 2022. № 1. С. 50-67.

18. Карелина Е.А. Изменение подходов к оценке потенциала цифровой трансформации экономик развивающихся стран / Е.А. Карелина // *Современная*

наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2021. № 4. С. 39-42.

19. Карелина Е.А. Инструменты повышения конкурентоспособности в стратегиях транснациональных технологических гигантов на российском рынке и проблемы антимонопольного регулирования / Е.А. Карелина // *Сегодня и завтра Российской экономики*. 2021. № 103-104. С. 109-124.

20. Карелина Е.А. Методологические аспекты стратегий развития цифровых транснациональных корпораций в контексте вызовов цифровой трансформации мирового хозяйства / Е.А. Карелина // *Научное обозрение. Серия I: Экономика и право*. 2021. № 6. С. 59-75.

21. Карелина Е.А. Новые модели интернационализации в стратегическом развитии транснациональных корпораций / Е.Н. Смирнов, Е.А. Карелина // *Финансовые рынки и банки*. 2021. № 12. С. 49-56.

22. Карелина Е.А. Оценка парадоксов и рисков развития глобальной экономики в условиях коронакризиса / Е.Н. Смирнов, Е.А. Карелина // *Инновации и инвестиции*. 2021. № 2. С. 33-38.

23. Карелина Е.А. Некоторые аспекты мировой финансовой стабильности в условиях пандемии коронавируса / Е.Н. Смирнов, Е.А. Карелина // *Финансовые рынки и банки*. 2021. № 2. С. 43-48.

24. Карелина Е.А. Результаты анализа стратегий внедрения и укрепления транснациональных корпораций на российском рынке / Е.А. Карелина // *Экономика и предпринимательство*. 2021. № 12 (137). С. 976-980.

25. Карелина Е.А. Теоретические аспекты интернационализации в рамках анализа современных стратегий транснациональных корпораций / Е.Н. Смирнов, Е.А. Карелина // *Инновации и инвестиции*. 2021. № 12. С. 38-43.

26. Карелина Е.А. Возможности формирования эффективных цифровых платформ и экосистем в развивающихся странах / Е.А. Карелина // *E-Management*. 2020. Т. 3. № 1. С. 59-67.

27. Карелина Е.А. Вызовы цифровой трансформации для экосистемы современного мирового автомобилестроения / Е.А. Карелина, А.В. Пасько // *Инновации и инвестиции*. 2020. № 12. С. 50-54.

28. Карелина Е.А. Неопределенности и возможности внедрения конкурентных стратегий цифровизации в развивающихся странах / Е.А. Карелина // *Инновации и инвестиции*. 2020. № 7. С. 268-271.

### ***Статьи в международных базах и RSCI***

1. Карелина Е.А. Модель отбора информационных ресурсов на базе теории поколений, наукометрии и факторной методики исследования личности как инструмент развития глобальных цифровых платформ / И.М. Лернер, Е.А. Карелина, С.Г. Григорьев, Ф.Ю. Байков, С.С. Дымкова, В.И. Ильин // *Научные и технические библиотеки*. 2024. № 1. С. 15-50 (***RSCI, Web of Science***).

2. Карелина Е.А. Построение типичных профилей обучаемых поколения Z для повышения качества образовательного процесса / И.М. Лернер,

Ф.Ю. Байков, Е.А. Карелина, С.Г. Григорьев, А.С. Сычев, С.С. Дымкова // *Информатика и образование*. 2023. Т. 38. № 6. С. 5-13 (**RSCI**).

3. Karelina E.A. (2024). Marketing Model of Distribution of Intellectual Machines as new Subjects of Socio-Economic Relations in Emerging Economies / B.S. Vasyakin, D.N. Mednikov, E.A. Karelina, A.S. Kharlanov. *International Journal of Economic Policy in Emerging Economies*, Vol. 19 (3/4), pp. 333-345 (**Scopus**).

4. Karelina E.A. (2023). Marketing Strategies for Intellectual Economic Growth in the 'Knowledge Economy' Based on Advanced Industry Technologies 4.0: Domestic Production, Transnational Networking or International Trade / G.N. Semenova, K.G. Kelina, S.G. Vagin, E.A. Karelina. *International Journal of Trade and Global Markets*, Vol. 18 (2-3), pp. 217-229 (**Scopus**).

5. Karelina E.A. (2021). *Analytical Models of Decision Making Theory in Digital Transport Logistics* / Terentyev A., Karelina M., Karelina E. // *Journal of Physics: Conference Series*. International Conference on Actual Issues of Mechanical Engineering, AIME 2021, C. 012129.

6. Karelina E.A. (2022). *Differentiation of Traditional Business Models and Transnationalization Models on Global Digital Platforms* / F.Y. Baykov, E.A. Karelina / International Conference on Engineering Management of Communication and Technology (EMCTECH), Vienna, Austria, 20-22 October 2022, 22238172, Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE), pp. 34-37. **DOI**: 10.1109/EMCTECH55220.2022.9934060 (**Scopus**).

7. Karelina E.A. (2022). *Formation of transnational competitive advantages of global digital platforms* / E.A. Karelina, F.Y. Baykov / International Conference on Engineering Management of Communication and Technology (EMCTECH), Vienna, Austria, 20-22 October 2022, 22238177, Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE), pp. 96-100. **DOI**: 10.1109/EMCTECH55220.2022.9934044 (**Scopus**).

### ***Прочие публикации***

1. Карелина Е.А. *Вызовы участия развивающихся стран в международной цифровой торговле* / Е.А. Карелина // В сб.: «Реформы в России и проблемы управления – 2020»: материалы 35-й Всероссийской научной конференции молодых ученых. – М.: Изд. Дом ГУУ, 2020. С. 9-14.

2. Karelina E.A. *Increasing Inequalities Between Developed and Developing Countries Due to Global Economic Crisis* / Smirnov E.N., Karelina E.A. // В сб.: «Развитие науки и практики в глобально меняющемся мире в условиях рисков»: сборник материалов IV Международной научно-практической конференции (г. Москва, 10.05.2021). – Махачкала: ООО «Институт развития образования и консалтинга», 2021. С. 281-286.

3. Karelina E.A. Regulation of International Trade in the Digital Economy: a New Regulatory Paradigm / Smirnov E.N., Karelina E.A. // *Торговая политика*. 2021. № 4 (24). С. 27-36.

4. Karelina E.A. *Sustainability of the World Financial System in the Current Global Crisis* / Smirnov E.N., Karelina E.A. // В сб.: «Мир в эпоху глобализации экономики и правовой сферы: роль биотехнологий и цифровых технологий»: сборник научных статей по итогам IV международной научно-практической конференции (г. Москва, 15-16.04.2021) / отв. ред. В.Б. Соловьев. – М.: ООО «Конверт», 2021. С. 92-94.